



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Análisis Estratégico de Porsche
Strategic Analysis of Porsche

Autor

Pablo Modrego Romea

Director

Lucio Fuentelsaz Lamata

Facultad de Economía y Empresa / Universidad de Zaragoza
2018



Autor: Pablo Modrego Romea

Director: Lucio Fuentelsaz Lamata

Trabajo de Fin de Grado Administración y Dirección de Empresas

-Universidad de Zaragoza-

Análisis Estratégico de Porsche

La dirección estratégica es la fuente de éxito de toda empresa para alcanzar sus metas y propósitos, adaptándose al medio y transformando los obstáculos en oportunidades. En este trabajo se realiza un análisis estratégico de la empresa automovilística Porsche y del grupo empresarial al que pertenece. Se analiza quienes son sus principales competidores y cómo se sitúan cada uno de ellos dentro de la industria. Todo ello con el objetivo de poder analizar las decisiones estratégicas adoptadas por la marca sobre sus resultados empresariales de lo más general a lo más específico.

Strategic Analysis of Porsche

Strategic management is the source of success of any company to achieve its goals and purposes, adapting to the environment and transforming obstacles into opportunities. In this project a strategic analysis of Porsche, the automobile company, and the business group to which it belongs is carried out. It analyzes who are its main competitors and how they are located within the industry. All with the objective of being able to analyze the strategic decisions taken by the brand on its business results from the most general to the most specific.



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. HISTORIA	5
3. LA INDUSTRIA	7
4. EL PRODUCTO.....	15
4.1 CARTERA DE PRODUCTOS.....	15
4.1.1 PORSCHE 911	16
4.1.2 PORSCHE CAYENNE.....	17
4. ANÁLISIS EXTERNO.....	18
4.1 ANÁLISIS PEST	18
5. COMPETENCIA	22
6. ANÁLISIS INTERNO	27
6.1 CADENA DE VALOR	27
6.2 CONCLUSIONES DEL ANALISIS INTERNO.....	29
6.3. DAFO.....	30
6.4 CAME.....	31
7. CONCLUSIONES.....	32
8. COMENTARIO PERSONAL	35
9. ANEXO.....	36
10. BIBLIOGRAFÍA	37



1. INTRODUCCIÓN

La dirección estratégica es la fuente de éxito de toda empresa para alcanzar sus metas y propósitos, adaptándose al medio y transformando los obstáculos en oportunidades. En este trabajo se realiza un análisis estratégico de la empresa automovilística Porsche y del grupo empresarial al que pertenece. Se analiza quienes son sus principales competidores y cómo se sitúan cada uno de ellos dentro de la industria. Todo ello con el objetivo de poder analizar las decisiones estratégicas adoptadas por la marca sobre sus resultados empresariales de lo más general a lo más específico.

Hasta un niño de ocho años sabe que un Porsche es mejor que ningún otro coche, porque sabe que es un sueño, un sueño sobre ruedas. Pero el trayecto recorrido hasta llegar a ese sueño estuvo lleno de altibajos a lo largo de la vida de dos hombres muy diferentes, Ferdinand y Ferry Porsche, padre e hijo.

Hablar de Porsche es hablar de sueños hechos realidad, de pasión por el automóvil. Junto a Ferrari, Bentley, Maserati... representa la élite de los vehículos deportivos. Muchos sueñan con conducir un modelo de este fabricante alemán, pero son muy pocos los que pueden presumir de poseer un Porsche. Poder conocer con más profundidad a una empresa líder, a un referente en la automoción. Un sinónimo de éxito y de fracaso, de caerse y volverse a levantar y de incluso renunciar a sus principios como método de supervivencia.



2. HISTORIA

El nacimiento de la compañía comienza cuando su fundador, Ferdinand Porsche, nacido en Maffersdorf (hoy en la República Checa) el 3 de septiembre de 1875, crea en 1931 “Porsche Engineering Office” en Stuttgart (Alemania), la base para la actual compañía Dr.Ing.h.c. Porsche AG. A lo largo del camino, el patriarca de la familia, Ferdinand Porsche, puso los coches al alcance de todo el mundo, la ilusión de su vida era que cada persona tuviera un automóvil. Pero para realizar su deseo tendría que aliarse con un terrible dictador, y pagaría un elevado precio por esa alianza.

Sus comienzos se remontan a 1933 cuando el mismo Adolf Hitler le encarga a Ferdinand Porsche la tarea de diseñar un coche “para el pueblo”, que posteriormente, en 1938 pasaría a llamarse Volkswagen *Beetle* (Escarabajo). Durante la II Guerra Mundial Ferdinand Porsche, diseñó el carro de combate Tiger y otros vehículos militares para el régimen nazi, lo que provocó que Porsche fuera juzgado en Francia por crímenes de guerra en 1945, a sus 70 años de edad. Despues de ser absuelto regresó a Stuttgart, donde murió el 30 de enero de 1951. Desde entonces, el control de la empresa pasó a su hijo y socio Ferry Porsche.

Con el mundo a su alrededor en ruinas, Porsche diseñó un coche totalmente distinto, con extraordinarias prestaciones para ganar una carrera y a la vez tener la comodidad de un utilitario. La historia del automóvil no se entendería sin esta marca.

No fue hasta 1948 cuando nació el primer coche bajo la firma Porsche: el 356/1, un deportivo “Roadster”. En 1950 consiguió establecer la primera fábrica Porsche como compañía independiente. Al año siguiente obtuvo su primer reconocimiento a nivel internacional en carreras automovilísticas tras ganar las 24 Horas de Le Mans (1.100CC).

En 1963 presentó en el Show de Automóviles Internacional en Frankfurt el Porsche 911, el modelo que mejor representa la deportividad de la firma alemana, cuya producción no comenzó hasta el año siguiente.

Tras la producción de varios modelos con diferentes configuraciones y tras ganar varios eventos deportivos alrededor de todo el mundo, en 1977 crearon el primer 911 *Turbo*, el cual contaba con un motor sobrealimentado, más eficiente y con más potencia que el 911. En 1987 se lanza el 911 *Carrera 4*, que contaba con tracción a las 4 ruedas.



Y un año después se introduce la tecnología Tiptronic, una transmisión automática de 4 velocidades.

Porsche entró en la década de los 90 con una enorme preocupación. Las ventas de la compañía cayeron en picado y esta entró en una profunda crisis, debían simplificar la gama para así poder recortar gastos y enfocar todos sus recursos financieros en la creación de un 911 de éxito. En 1997 finalmente se introduce del totalmente nuevo Porsche 911 con un motor de 6 cilindros y refrigerado por agua.

El nuevo despegue y salvación de la marca alemana tiene lugar en el año 2002, con la creación de los nuevos *Cayenne* y la inauguración de su nueva fábrica en Leipzig. Tras su éxito, Porsche ha seguido creando nuevos modelos para nuevos mercados que van más allá de sus principales deportivos:

En 2009, lanzaron la primera y única berlina de la marca hasta el momento, el *Porsche Panamera*, que supuso el acceso a un segmento nuevo para la marca, su nombre rinde tributo a una competición automovilística de resistencia creada en 1950, la Carrera Panamericana que nacía en México y planteaba una ruta que superaba los 3.000km a lo largo y ancho del país azteca. Los valores de dicha prueba inspiraron a Porsche para alumbrar el *Panamera*, un modelo cuya elegancia de la silueta ha sido igualada por muy pocos modelos y su reputada aerodinámica no es sino el resultado de un intenso trabajo de innovación.

El 23 de julio de 2009 hubo un punto de inflexión, *Wendelin Wiedeking* CEO de la compañía en aquellos momentos se vio obligado a dimitir. Había cumplido su objetivo ya que alcanzó el 51% de Volkswagen. Sin embargo, lo había hecho a costa de endeudar a Porsche en 10.000 millones de euros y abocarla a una situación financiera crítica.

En el año 2011 el grupo automovilístico Volkswagen anunció la absorción total del fabricante de automóviles de lujo Porsche, comprando el 50,1% de las acciones que aún no poseía de Porsche. Asumir la totalidad del grupo le costó un total de 4.460 millones de euros y una acción, combinación que le permitió ahorrarse más de 1.000 millones de euros en impuestos, pagando así tan solo 100 millones de euros.¹

En 2013 se presentó el hermano pequeño del *Cayenne*, un SUV más compacto con un estilo deportivo más acentuado, el *Macan*.

En la actualidad Porsche está presidida por *Oliver Blume*.



3. LA INDUSTRIA

La industria del mercado automovilístico, actualmente, es un conjunto de compañías y organizaciones relacionadas en las áreas de diseño, desarrollo, fabricación, marketing y ventas de automóviles. Está formada por un conjunto de grupos automovilísticos propietarios de las principales marcas del mercado. En los últimos años han sido muchas las empresas que se han aliado entre ellas para crear grandes compañías y compartir infinidad de beneficios. Hoy son unos pocos los grupos automovilísticos los que componen el mercado automovilístico mundial, entre los que se encuentran Volkswagen Group, Toyota Motor Company, Renault-Nissan- Mitsubishi, General Motors, Grupo PSA, Fiat-Chrysler, Honda, Ford, Hyundai-Kia, Daimler-Mercedes, BMW, Mazda y Tata Motors. Dichos fabricantes compiten año tras año por conseguir el primer puesto en el ranking mundial de ventas de vehículos. En el sector del automóvil, si una firma no está en dicho ranking, es síntoma de que algo falla. Los principales fabricantes lo saben y por ello quieren ocupar una buena posición, pues gracias a él, saben qué posición ocupan sus ventas en el mundo.

Desde hace unos años el **Grupo Volkswagen** y Toyota Motor Corporation compiten por el liderazgo mundial. Al término de 2017, el grupo alemán ha revalidado el primer puesto que ya logró el año anterior, con un total de 10.413.455 unidades comercializadas (entre todas sus firmas Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Seat, Skoda, Volkswagen y Volkswagen vehículos comerciales). El segundo fabricante de automóviles a nivel mundial vuelve a ser **Toyota** con 10.163.491 unidades fabricadas entre ella misma, Lexus, Daihatsu e Hino, viéndose superada por el primer clasificado en 249.654 unidades. En tercera posición está la sorpresa del año, la **Alianza Renault-Nissan-Mitsubishi** con un total de 10.117.402 unidades, situándose muy cerca de Toyota y Volkswagen.²

WORLD'S CAR MANUFACTURER RANKING 2017³

Posición	Grupo	Ventas 2017	Variación	Cuota
1	Grupo Volkswagen	10.413.355	3.9%	11%
2	Toyota Motor Corporation	10.163.491	1.7%	10.8%
3	Alianza Renault-Nissan	10.117.402	6.3%	10.7%

Tabla 1 – Ranking fabricantes automóviles 2017

² Focus2movecom– World Car Group Ranking 2018 – Agosto 2018

³ ActualidadMotor.com– Ranking fabricantes de vehículos 2017 – Agosto 2018



Son entonces estos tres grupos, líderes del ranking, quienes merecen especial atención con la finalidad de conocer cuál es la estrategia llevada a cabo por cada uno de ellos dentro de la industria. Por lo tanto, a continuación, se analizan los tres grandes fabricantes mundiales de la actualidad (Volkswagen, Toyota y Renault-Nissan) para así conocer que empresas componen cada uno de los grupos, que tipo de vehículos comercializan, cómo se organizan y cuáles son las diferencias existentes entre ellas.

• **ALIANZA RENAULT- NISSAN- MITSUBISHI**

La Alianza Renault-Nissan-Mitsubishi es un grupo estratégico franco-japonés que en conjunto vende más de 1 de cada 10 automóviles en todo el mundo. Originalmente conocida como la Alianza Renault-Nissan , Renault y Nissan se convirtieron en socios estratégicos en 1999 y tienen casi 450,000 empleados y controlan diez grandes marcas: Renault, Nissan, Mitsubishi, Infiniti , Renault Samsung Motors ,Dacia , Alpine , Datsun, Venucia y Lada.

El objetivo de la Alianza es aumentar las economías de escala tanto para Renault como para Nissan sin forzar el consumo de la identidad de una empresa por parte de la otra. La Alianza logra escala y acelera el tiempo de comercialización mediante el desarrollo conjunto de motores, baterías y otros componentes clave. Por ejemplo, los aumentos en la cuota de mercado de Nissan en el competitivo segmento de vehículos comerciales ligeros de Europa han sido en parte resultado de acreditar varios modelos de camionetas Renault. Además, Renault construye casi todos los motores diesel en los vehículos Nissan vendidos en Europa. Nissan utiliza estos motores para acelerar las ventas en toda Europa, donde ya se ha convertido en la marca asiática número uno en muchos mercados clave.

La colaboración entre Renault y Nissan también se centra en proyectos de investigación con uso intensivo de capital, como el transporte sostenible sin emisiones y el desarrollo de la fabricación de automóviles en mercados emergentes como Brasil, Rusia e India. La Alianza también supervisa las compras para sus compañías, lo que garantiza un mayor volumen y, por lo tanto, mejores precios con los proveedores. Renault y Nissan también han consolidado las operaciones de logística bajo la Alianza para reducir costes. Las compañías afirman que generan más de 200 millones de euros al año al compartir almacenes, contenedores, cajas de envío, embarcaciones marítimas y



procesamiento relacionado con las aduanas. En total, la Alianza informó de más de 1.500 millones de euros en sinergias en 2010.

La Alianza desarrolla "mejores prácticas", tomando prestados sistemas y controles de una compañía para fortalecer a la otra compañía cuando corresponda. El "Camino de producción de Nissan" se convirtió en la piedra angular del estándar "Système de Production Renault" utilizado por todas las fábricas de Renault. Renault informó que la productividad aumentó en un 15 por ciento debido al nuevo sistema.

- **TOYOTA MOTOR COMPANY**

El grupo japonés fue el mayor fabricante de automóviles del mundo a partir de 2011, y un componente clave del éxito de la empresa fue una estrategia de diferenciación de productos que incluye la introducción de un modelo de fabricación altamente eficiente, una fuerte inversión en vehículos híbridos, para aumentar el rendimiento de sus vehículos y ofrecer a los compradores automóviles con valor. Analicemos algunos aspectos fuertes del modelo Toyota y que lo diferencian de su competencia. Toyota ha sido nombrada como la marca de coches más valiosa en 2017 con un valor de marca de 28.700 millones de dólares estadounidenses.

Fabrica vehículos bajo las marcas de Toyota, Scion y Lexus, también posee grandes inversiones en Daihatsu e Hino, y un 8,7% de Fuji Heavy Industries, que fabrica vehículos Subaru. Toyota tiene una amplia cuota de mercado en los Estados Unidos, Europa y África y es el líder del mercado en Australia. Fue capaz de alcanzar una posición de liderazgo en el mercado norteamericano, superando a General Motors, centrándose en la continua búsqueda de reducir los costes de producción. También ha conseguido optimizar sus procesos para acelerar las diversas fases de producción, desde el diseño inicial hasta la producción, por lo que podría introducir nuevos modelos de forma más rápida que sus competidores.

El Sistema de Producción de Toyota (TPS, Toyota Production System) es la clave del éxito industrial del grupo Toyota. Este concepto, desarrollado por la empresa, busca eliminar, a todos los niveles, cualquier forma de desaprovechamiento, de sobrecarga y de irregularidad en el proceso de producción. El TPS se basa, por una parte, en la estandarización de procesos y, por otra, en el Kaizen (o mejora continua). Otra parte clave



de la estrategia de diferenciación de Toyota es el hecho de que la compañía fue capaz de producir vehículos para muchos segmentos de mercado y ha variados precios.

- **GRUPO VOLKSWAGEN**

El grupo Volkswagen es el mayor fabricante de automóviles en todo el mundo, su sede se encuentra en Wolfsburg (Alemania), está compuesto por un total de 14 marcas de siete países europeos: Volkswagen, Audi, Seat, Škoda, Cupra, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Neoplan, Volkswagen Vehículos Comerciales, Scania y MAN. En el año 2017, sus ventas han crecido un 4,3% respecto al año anterior, posicionándose por delante de Toyota. A pesar del escándalo por el truaje de las emisiones, el famoso “dieselgate”, el fabricante alemán logró arrebatar la corona mundial de ventas a Toyota en 2016. Actualmente se encuentra en un momento de expansión y recientemente firmó una alianza con el fabricante japonés Suzuki mediante un intercambio accionario, adquiriendo el 19,9 % de sus acciones. Posteriormente adquirió un 90,1 % de la italiana Italdesign Giugiaro. Recientemente ha iniciado contactos con Ford para colaborar en el desarrollo de vehículos comerciales.

El grupo opera en 61 plantas de producción en quince países europeos y en más de seis países en América, Asia y África, contando alrededor del mundo con unos 572.800 empleados. Comercializa sus vehículos en más de 153 países y es considerado como el primer fabricante de automóviles del mundo.

Como resultado, observamos que la presencia de estos grandes grupos automovilísticos, dan lugar a información incompleta ya que el consumidor no dispone de toda la información a la hora de adquirir un nuevo vehículo, puede que conozca los precios de los diferentes modelos de las distintas firmas, pero no las diferencias reales de sus motores, de sus bujías, ni la calidad y duración probable de todas sus piezas, por lo que finalmente la compra se realiza siguiendo criterios no racionales: la marca, la estética... En este contexto, el marketing y las estrategias publicitarias de las empresas, para diferenciar y promocionar sus productos, cobran una importancia capital.

Para estos tres grupos su principal producción se encuentra en Europa, teniendo la posibilidad tanto en Asia como en América de incrementar sus cuotas de venta en la gama alta de producción.



Como datos encontramos, a continuación, en la *tabla 2*, que la facturación de Audi es la mitad que la de Volkswagen pese a producir cuatro veces menos que la matriz Volkswagen. La española Seat, es de las marcas más grandes del Grupo y la que menor resultado operativo aporta. Debido al valor medio de venta de sus vehículos, 16 mil euros frente a los 24 mil euros de Volkswagen. Škoda se sitúa en el mismo nivel de precios que Seat, pero aporta 8 veces más de resultados, consecuencia de la falta inversión en las instalaciones para mejorar los procesos productivos.

VOLKSWAGEN AG										
VENTAS MARCAS 2016	VOLKSWAGEN	AUDI	SKODA	SEAT	BENTLEY	PORSCHE	VW COM.	SCANIA	MAN	VW CHINA
UNIDADES	4.347	1.534	814	548	11	239	102	93	102	3.873
VALOR VENTAS	105.651	59.317	13.705	8.894	2.031	22.318	11.120	11.303	10.005	
RESULTADO OPERATIVO	1.869	4.846	1.197	153	112	3.877	455	1.027	-4	

Tabla 2 – Datos Grupo VW 2016 – www.probuen.es

Porsche, cuya familia es el principal accionista del Grupo, es la empresa más rentable. Vendiendo menos de la mitad de unidades que Audi, es capaz de aportar los mismos resultados. Ello se consigue obteniendo un margen tan alto que es capaz de compensar la posición limitada en la que se encuentra en el mercado por los altos precios de venta de sus vehículos.

La importancia del Grupo Volkswagen en la economía mundial es tal que su facturación supera los 215 mil millones de euros y da empleo a 625 mil personas. Si analizamos las empresas con carácter más deportivo del grupo, Porsche, Bentley y Bugatti se obtienen numerosos beneficios recíprocos en un solo grupo. Por ejemplo, la plataforma desarrollada para el nuevo Porsche Panamera también será utilizada por Bentley de ahora en adelante. Esto crea efectos reales de sinergia y reduce los costes. Pero son infinitos los modelos que tienen un hermano en otra marca y que comparten misma plataforma. Los casos del Audi Q5 y el Porsche Macan, el Volkswagen Touareg y el Porsche Cayenne o el Volkswagen Golf y el Seat León. Al ser aliados no supone una rivalidad entre ellos, con distinta estética y motorización, manteniendo así cada una su propio ADN. De esta manera el Grupo Volkswagen consigue abarcar más cuota de mercado creando diferencias de precio de más de 15.000€ entre modelos similares, pero de distintas marcas.



Esto es algo que el cliente no percibe cuando va al concesionario, ya que cada marca mantiene su propia identidad, su marketing y unas redes de concesionarios bien diferenciadas. La correlación lograda por el Grupo Volkswagen entre sus marcas ha empujado a fabricantes con menos volúmenes a ampliar sus acuerdos para el desarrollo conjunto de algunos modelos, sobre todo los más minoritarios. Parece ser que cada marca tendrá siempre una imagen y valores propios, desde el diseño a la red de ventas, preferencias mecánicas... El cliente parece no ser consciente de si dos modelos utilizan los mismos componentes, ya que dos automóviles pueden compartir plataforma y ser muy diferentes. La duda que plantea todo esto es: ¿dónde está el límite? ¿Seguirá valorando el cliente la imagen de marca si la mayoría de los modelos comparten el 80% de sus componentes con sus competidores? ¿Hasta dónde se puede llegar sin perder la personalidad y convertir el logotipo en un valor anecdotico para el comprador si todos los productos ofrecen un beneficio percibido similar al de sus rivales? En resumen, una competencia feroz, avances tecnológicos que exigen cada vez mayores inversiones y ciclos de vida más cortos. ¿Resultado? Los rivales están abocados a las alianzas, y los coches son la misma máquina con distinto envoltorio.

Dentro del Grupo Volkswagen, se va a estudiar en profundidad el fabricante de vehículos deportivos de lujo, **Porsche**. El consumidor percibe a esta firma alemana como una marca cara, de lujo y cuyo dueño pertenece a la clase alta. Es precisamente esta percepción de la gente la que, en ocasiones, el usuario de Porsche busca (y en general los consumidores de productos de lujo), sin olvidarnos de que el usuario de Porsche es exigente y busca en su coche deportividad, exclusividad y seguridad, un mix que es el ABC de Porsche.

El fabricante alemán compite dentro del mercado de vehículos deportivos y de lujo. Las ventas de este mercado están creciendo en comparación con años atrás, tanto es así que las matriculaciones de modelos que superan los 200.000 euros se están disparando, con crecimientos de doble dígito anual. Por lo que podemos afirmar que el mercado del automóvil deportivo y de lujo vuelve a ser atractivo para Porsche y las marcas más exclusivas del momento.

El mercado del lujo ha dejado atrás la prudencia y la modestia consumista de los peores años de la crisis. Concretamente en España, las ventas de vehículos de gran lujo



(más de 200.000 euros) han crecido en los primeros siete meses del año por encima del 25%. Rolls-Royce, Ferrari, Aston Martin, Bentley y Lamborghini elevan sus entregas, y esperan atraer nuevos clientes en los próximos años.⁴

Según los datos del CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas) ya a mediados de 2016 los datos reflejaban una mejora de la confianza de los ciudadanos, lo que explica este fuerte crecimiento 2 años después. En concreto un incremento de la confianza del consumidor en un 13'5% y un 18% en las expectativas del mercado de trabajo y de la situación económica española, además de haber incrementado el gasto medio por hogar un 2'6% anual, el mayor desde el año 2007.

En definitiva, nos encontramos en un mercado en el que su situación con respecto a la demanda retenida está desapareciendo. "Hemos superado el miedo al 'qué dirán' por la compra de un coche ostentoso", argumentan los fabricantes de automóviles.

• **N.º DE VEHÍCULOS PORSCHE VENDIDOS POR REGIONES**

Si hablamos de cifras, en el año 2017 Porsche vendió un total de 246.375 coches en todo el mundo, incrementando un 4% con respecto al año anterior y superando así el record que estableció dicho año. El director de Ventas y Marketing de Porsche, Detlev von Platen, destacó que este incremento fue posible gracias a las 28.000 unidades que comercializó del nuevo Porsche Panamera, que registró un crecimiento del 83% con respecto a 2016, así como las unidades que entregó de los modelos 718. Y es que el mercado del lujo ha dejado atrás la prudencia y la modestia consumista de los peores años de la crisis. En España crecen las ventas de vehículos de lujo un 25%, la mejora de la confianza de los ciudadanos es uno de los factores explicativos de este crecimiento.

A continuación, se ha analizado de forma desagregada por regiones la cifra total de automóviles vendidos por la marca en 2017. En Europa, Porsche vendió 80.262 automóviles, lo que se traduce en una subida del 2% respecto al volumen comercial que registró en 2016. En América se vendieron 67.714, un 3% más. No obstante, fue en las regiones de Asia-Pacífico, África y Oriente Medio donde la marca de deportivos registró un mayor crecimiento. Allí, matriculó 98.399 coches, un 6% más que en 2016. De estas casi 100.000 unidades, 71.508 unidades fueron vendidas en China, "el mercado más grande para Porsche".⁵

⁴ Expansion.com – Ventas vehículos de lujo – Agosto 2018

⁵ Eleconomista.es – Ventas mundiales Porsche 2017 – Junio 2018



VEHÍCULOS PORSCHE VENDIDOS POR REGIONES EN 2017

REGIONES	UNIDADES VENDIDAS
EUROPA	80.262
AMÉRICA	67.714
ASIA, ÁFRICA Y ORIENTE MEDIO	98.399
TOTAL UNIDADES VENDIDAS 2017	246.375

Tabla 3 - Unidades vendidas 2017 - Elaboración propia

VEHÍCULOS PORSCHE VENDIDOS POR REGIONES 2017

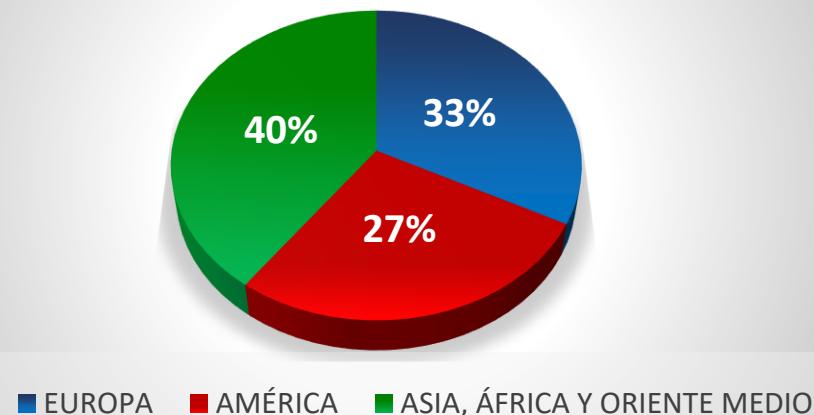


Gráfico 1 - Unidades vendidas 2017 - Elaboración propia



4. EL PRODUCTO

Una vez analizada la industria automovilística, los grupos que la componen, el grupo Volkswagen en general y Porsche en particular, es momento de conocer con que productos compite la marca en este mercado altamente competitivo. En este apartado se introduce la cartera de productos de Porsche y se analizan, en detalle los 2 modelos más emblemáticos: el Porsche 911 y el Porsche Cayenne.

4.1 CARTERA DE PRODUCTOS

La cartera de vehículos de la empresa está compuesta por un total de 6 modelos, que forman un total de 57 versiones si desglosamos todas sus motorizaciones dentro de cada uno de los modelos. Se puede distinguir entre 4 categorías de vehículos: deportivos, superdeportivos, berlinas y SUVs. Los vehículos deportivos de la marca son el **718 Cayman** y **718 Boxster**: Estos nuevos deportivos suponen el modelo de acceso a la marca con un diseño extraordinario, con un motor nuevo de 4 cilindros 2.0 con una elasticidad fantástica, con un consumo similar al de un utilitario, pero con unas prestaciones muy deportivas. Probablemente lo que busca cualquier enamorado de la deportividad y todo ello en su modelo de acceso a la marca. Como superdeportivo encontramos al **911**, el buque insignia de la marca. En cuanto a berlina se encuentra el **Panamera**: ¿Una berlina deportiva realmente tiene que parecer una berlina? ¿O puede parecer más un deportivo? La idea *Panamera* es el resultado de saber conciliar aparentes contradicciones: prestaciones y confort, dinamismo y eficiencia, trabajo y familia. Y todo ello, sin olvidar las raíces de la marca. Su diseño deportivo está inspirado en el Porsche 911, este modelo ofrece una gama de motorizaciones gasolina, diésel e híbrido enchufable, algo nunca pensado en un deportivo. De esta manera la empresa diversifica su línea de productos y es capaz de acceder a un nuevo tipo de cliente. Y por último en la categoría SUV encontramos el **Cayenne**, el modelo salvador de la marca y el **Macan**, un de SUV compacto que va más allá aportando ese plus de deportividad que le diferencia con respecto a sus rivales. El Macan fue anunciado en el año 2011, y comercializado 2 años después. De esta manera Porsche quiso aspirar a cubrir una posición del mercado por debajo de su hermano mayor el Cayenne.



4.1.1 PORSCHE 911

El mito, la identidad de la marca Porsche desde 1963 que ejerce fascinación desde hace generaciones y que es parte de la esencia de la marca. Siempre con el objetivo de construir un 911 más potente, más completo y con un consumo más reducido que nunca, este modelo supone su tradición y su futuro. El diseño del 911 nos enseña de donde vienen las raíces, pero también nos demuestra en qué dirección se están moviendo y como ven el futuro.



Imagen 1 – Imagen oficial del Porsche 911 S – Fuente: www.porsche.com

El “nueveonce” es un ícono, y tanto es así que sus modelos no pierden valor con el tiempo, al contrario, se revalorizan, el Porsche 911 *Carrera RS* 2.7 es el vehículo que más se ha revalorizado en los últimos 10 años. Hoy en día una unidad de este deportivo del año 1973 puede alcanzar los 640.000€.



4.1.2 PORSCHE CAYENNE

El *Cayenne*, el primer Porsche todoterreno y el primero en poder ser utilizado como coche familiar, supuso la entrada en un nuevo segmento para la marca, mucho más grande que el de los deportivos, ampliando así su target.

La introducción de este nuevo modelo fue un éxito rotundo, siendo hoy su modelo más vendido. Desde su nacimiento, lleva más de 750.000 unidades fabricadas, las cuales, según el *concesionario Porsche Zaragoza*, aportan 15.000 euros de beneficio por unidad, podemos entonces comprender que gracias al *Cayenne*, se pueden fabricar coches deportivos de verdad, como el *911*, los *Boxster* y *Cayman* o incluso el extravagante *918 Spyder*.



Imagen 2 – Imagen oficial del Porsche Cayenne – Fuente: www.porsche.com

En definitiva, el *Cayenne* supuso el renacer de la marca y demostró la capacidad de adaptación al mercado por parte de la firma alemana. Toda una revolución para una marca que fabricaba exclusivamente superdeportivos, con la que muchos se llevaron las manos a la cabeza. Hoy en día son numerosas las voces que indican que gracias al *Cayenne* Porsche se mantiene en pie, y esto, con los números delante, parece más que evidente: no sólo es el modelo de la firma con más ventas, sino que además supone más del 50% de las ventas.



4. ANÁLISIS EXTERNO

Hoy en día, el mundo está en un cambio constante, por ello es de gran importancia prestar atención a todos aquellos factores externos a la empresa que al final le pueden llegar a afectar.

Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que se escapan de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

4.1 ANÁLISIS PEST

A continuación, se analiza bajo el análisis PEST (Político, Económico, Socio-Cultural y Tecnológico) la situación del entorno y como este afecta directa o indirectamente en la compañía, de manera que se facilita la descripción en detalle del entorno en el que opera Porsche en particular y el resto de marcas en general. Y ayuda a comprender el crecimiento o declive del mercado y las dificultades o retos que puede presentar.

El famoso **cambio de normativa WLTP** (Worldwide Harmonized Light Vehicles Test Procedures) entró en vigor el 1 de septiembre de 2018. Es un nuevo protocolo para medir los consumos y emisiones de los vehículos. Este sistema de medición ya se introdujo en septiembre de 2017 para los vehículos nuevos, pero a partir de septiembre de 2018 entrará en vigor para todos los vehículos. Los test que tienen que superar los vehículos con esta nueva normativa son más rigurosos y más realistas ya que se simulan situaciones que se asemejan más a la realidad como aceleraciones y deceleraciones más bruscas que con el NEDC (New European Driving Cycle). Uno de los desafíos a los que se enfrentan los fabricantes de automóviles es que deberán homologar sus modelos con cada uno de sus niveles de equipamiento. Antes se certificaba el propulsor y la carrocería sin tener en cuenta las medidas de los neumáticos o la cantidad de opciones del vehículo que elevan su peso y varían sus consumos y emisiones. Por ello, la estrategia de Porsche ante estas exigencias consistirá en tratar de simplificar sus gamas para no provocar retrasos en lo relativo a sus homologaciones. Con el caso Volkswagen en la memoria reciente, la marca de deportivos quiere evitar una posible paralización de las ventas de



coches en los concesionarios a partir del 1 de septiembre si no pasaran la homologación del WLTP.

Por otro lado, el Gobierno ya está estudiando **subir los impuestos al diésel** para equipararlos con los de la gasolina. Esta medida unida con las restricciones de acceso a algunas zonas del centro podría dar pie a dos situaciones: por un lado, a reforzar el rechazo a la compra de coches diesel y por otro elevar el coste de poseer estos vehículos. “Va a haber una gran depreciación del diésel. Si ya de por sí los coches se deprecian un 20% cuando están matriculados, se van a depreciar muchísimo más. Vamos a tener un parque de segunda mano de diésel que va a crecer exponencialmente”, asegura *Karam el Shenawy Pérez*, colaborador de *AutoScout24*, el mayor mercado online de venta de coches de en Europa. Entonces, aquellos que quieran vender su coche diésel, ¿cuándo lo deberían hacer? “Puede que estemos en el mejor momento, porque probablemente de aquí a dos años, cuando ya se empiecen a implementar de forma mucho más exhaustiva las restricciones, se deprecien aún más”.

Los planes de impulso del gobierno hacia el consumo de automóviles han ayudado a que las ventas del sector se disparen. Estos planes tienen sus orígenes en el año 1994 y han evolucionado hasta la actualidad, el Plan Pive y muchos otros como el Plan VEA (Vehículos de Energías Alternativas) y el plan MOVALT (Plan de Apoyo a la Movilidad Alternativa).

El sector automovilístico genera un alto volumen de consumo e inversión, tanto en el sector como en sectores adyacentes, de componentes o de asistencia técnica (talleres). Esto genera un gran impacto en el PIB, en concreto supone un **11'47% del PIB** español, y un alto volumen de exportaciones, exporta más del 85% de la producción . Además, el impacto que tiene este sector en el empleo es muy importante, 250.000 empleos directos, 350.000 empleos indirectos y 1,8 millones inducidos, en el 2012, según el estudio de *CCOO (Sindicato Comisiones Obreras)*, “*La Industria de automoción. Balance de crisis y propuestas de actuación.*” Aunque la crisis económica ha hecho mucho daño al sector del automóvil (en 2012 las matriculaciones en España se habían reducido un 60% desde el inicio de la crisis), **actualmente el mercado europeo está consiguiendo recuperarse.** en España, las ventas de vehículos de gran lujo (más de 200.000 euros) han crecido en los primeros siete meses del año por encima del 25%.



El desempleo sigue siendo uno de los principales problemas en España, lo que afecta al nivel de renta de los ciudadanos, reduciendo las ventas finales. Según datos del INE, la **tasa de paro en el primer trimestre de 2018 era del 16,1%**

Vivimos en una sociedad de consumo en la que se busca adquirir nuevos productos continuamente para mejorar el estatus social del individuo. Esto se une a las tendencias que cada vez cambian más rápido y hacen que los consumidores sustituyan sus productos por otros más novedosos con mayor frecuencia que años atrás. Una de las principales características de los clientes de las marcas de lujo de coches es su afán por tener un producto exclusivo, al alcance de una minoría. El cliente objetivo de las marcas de coches de lujo se caracteriza por una **exigencia voraz**. Este tipo de cliente necesita lo mejor, y no se va a conformar con cualquier cosa.

Para cubrir estas exigencias de los clientes, las empresas fabricantes han tenido que realizar grandes esfuerzos tecnológicos, invirtiendo grandes cantidades en **I+D** para conseguir transformar el tradicional concepto de automóvil. Hoy en día se requiere que el automóvil tenga cada vez más tecnología incorporada, y tanto Porsche como las empresas de la competencia han sabido ofertarla en función del nivel adquisitivo de cada individuo. Las marcas de coches de lujo deben aprovechar el ecosistema digital para conseguir generar emociones en sus potenciales clientes.

La tendencia esperada pasa por los vehículos con **combustibles alternativos** (híbridos, híbridos enchufables, eléctricos y con gas) frente a los combustibles tradicionales (diésel y gasolina). A día de hoy observamos la gran caída en la venta de los vehículos diésel habiendo llegado a cifras de un 65%/35% siendo la menor la representativa de los vehículos diésel vendidos en España.

Los programas de incentivos a vehículo eficientes impulsados por el Gobierno están provocando un **aumento en el número de nuevas matriculaciones**. El objetivo es disminuir el consumo energético y la contaminación mediante la modernización del parque de vehículos en España.

Ya en las grandes ciudades europeas están endureciendo las **normativas de movilidad** para restringir y prohibir la circulación a los vehículos más contaminantes. En



nuestro caso, los vehículos sin etiqueta medioambiental de la DGT no podrán circular ni aparcar dentro del nuevo Área de Prioridad Residencial, es decir, en el centro de Madrid. Este grupo está formado por los gasolina matriculados antes de enero del año 2000 y los diésel matriculados antes de enero de 2006. Los coches con etiqueta B -gasolina matriculados a partir del 2000 y diésel matriculados a partir del 2006- y C -gasolina matriculados a partir del 2006 y diésel matriculados a partir del 2014- solo podrán acceder al centro de la capital para estacionar en un parking público o privado (residentes). No habrá ningún tipo de restricción para los vehículos con las etiquetas ECO y Cero. También podrán circular por el centro los vehículos autorizados, como taxis, VTC (Vehículos de Turismo con Conductor como *Uber* o *Cabify*) y transporte público.⁶

Las nuevas normativas de movilidad están favoreciendo la iniciativa **Car Sharing**, un innovador concepto de movilidad basado en un sistema de alquiler de vehículos eléctricos por tiempos muy reducidos, de forma que un mismo vehículo es utilizado por varios usuarios, es un concepto con gran futuro por delante y así lo está demostrando la demanda actual. La incertidumbre con respecto a la circulación por el centro de las ciudades, junto con estas nuevas propuestas de movilidad de alquiler de vehículos eléctricos compartidos hacen que el transporte por el centro de las ciudades sea cada vez más complicado. Para Porsche como fabricante de vehículos, es cierto que estas medidas le afectan, pero no en la misma manera que a un fabricante de vehículos utilitarios, ya que son conceptos diferentes de vehículos diseñados para fines distintos, un vehículo de la firma Porsche está creado para generar sensaciones y una experiencia única de conducción a sus clientes. Aun así, para cumplir con los requisitos de movilidad y adecuarse al ya mencionado WLTP, Porsche ha comenzado a instalar ya filtros de partículas en los motores de gasolina que montan sus modelos con el objetivo final de reducir las emisiones de gases contaminantes.



5. COMPETENCIA

El sector del automóvil ha evolucionado mucho en los últimos años, adaptándose a cambios importantes en las fuerzas que determinan el entorno competitivo. Una vez analizados cuales son los productos comercializados por Porsche, es momento de estudiar quienes son realmente los competidores directos de la marca dentro del mercado de los vehículos deportivos de lujo.

Si hablamos de **competencia en vehículos de lujo**, es difícil concretar cuales son realmente los rivales dentro de este mercado ya que entra el juego el factor estratégico conocido como diferenciación, es decir cada fabricante de vehículos de lujo tiene un carácter propio que lo hace único y no es fácil de comparar con el resto ya que la preferencia de elección del cliente en el proceso de compra toma un sentido más subjetivo e impulsivo con estas marcas.

Por ello, tenemos claro que Porsche es una marca de automóviles de lujo, si consideramos las marcas de lujo como las que no son mayoritarias, y tienen un precio superior a la media, entonces podemos afirmar que se encuentra un nivel por encima de la gama alta, donde se posicionan marcas como BMW, Mercedes-Benz, Jaguar o Audi. Por tanto, como fabricantes propiamente de lujo, encontramos firmas exclusivas como Maserati, Ferrari, Bentley, Lamborghini o Aston Martin entre muchas otras.

A continuación, se analizan de manera detallada las características distintivas de los competidores, los mercados y segmentos en los que operan y cuáles son sus principales fortalezas o debilidades que dan lugar a la clave del éxito de estas multinacionales. Según datos de la Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones (Anfac). En el año 2017 en España, Porsche fue la marca más elegida por este tipo de consumidores con 2.099 unidades vendidas, 100 unidades más que en 2016. En segundo lugar, el fabricante italiano Maserati aumentó un 38,2% sus ventas en 2017, al haber matriculado un total 344 vehículos, frente a las 249 unidades de 2016. En tercer lugar, se encuentra la marca de vehículos deportivos más famosos del mundo, Ferrari, con 52 ventas, las mismas que el año pasado. Tras estas tres compañías, el fabricante inglés, Bentley, se situó en cuarto lugar, con 51 ventas, un 27,5% más frente a las 40 del año 2016. Le siguieron Aston Martin, con 17 ventas frente a las 9 de 2016, y Lamborghini, con 14 ventas, frente a las 13 del año pasado. Por su parte, Rolls Royce acumulaba hasta



noviembre un total de tres ventas en España, lo que representa un 50% más que en 2016, cuando comercializó dos.⁷



MASERATI

Maserati es un fabricante italiano de automóviles deportivos de lujo perteneciente al grupo automovilístico Fiat S.p.A. Con 103 años de historia, sus ingresos superan los 600 millones de euros generando un beneficio de explotación de 40 millones de euros. Maserati es ahora una marca global que opera en más de 70 mercados. Su corazón puede tener las raíces en su herencia italiana, pero sus ojos están firmemente enfocados hacia el futuro y es una de las claves de su éxito, el no detenerse nunca, el fabricante de vehículos de lujo Maserati ha elegido a Accenture Interactive como su nueva agencia global; la marca italiana espera así poder mejorar la experiencia del consumidor en todos los canales digitales, incrementar ventas en todo el mundo y ampliar su valor de marca a nivel global. Accenture Interactive se ocupará de la estrategia de branding digital, publicidad digital, producción de contenido digital, gestión de campañas y servicios de analítica.

Entre sus objetivos estratégicos se encuentra la mejora del viaje end-to-end del cliente, a la vez que se mantiene la sofisticación, elegancia y estilo de la marca Maserati. Las ventas de la compañía se han incrementado notablemente en los últimos cinco años, impulsadas por el éxito de su línea de productos, entre los que destacan los nuevos modelos Quattroporte, Ghibli y Levante. Accenture Interactive mejorará y proporcionará todo el ciclo de marketing basado en big data, analytics y capacidades de gestión digitales, de manera que todos los departamentos (y no sólo ventas o atención al cliente) puedan centrarse más en el cliente. Posteriormente, diseñará nuevo contenido y nueva publicidad digital personalizada para llegar tanto a clientes como a potenciales clientes; también permitirá a la compañía extraer conocimiento de cada experiencia de cliente, para así poder adaptarla aún mejor a cada uno.



FERRARI

Ferrari es la marca fabricante de vehículos deportivos más conocida del mundo, su sede se ubica en Maranello (Italia). Sus ingresos fueron de 3.400 millones de euros y su beneficio de explotación fue de 537 millones ⁸. Asociada a la deportividad más pura desde sus inicios, la mayoría de sus vehículos tienen un precio que oscila entre los 279.000 y los 355.000 euros. Con unas ventas de más de siete mil ejemplares de media al año, se estima que, en la actualidad, unos 200.000 se encuentran en circulación por todo el mundo. Actualmente el principal accionista de la compañía italiana es Fiat Group, con el 90 %, un 5 % de las acciones ha sido comprado, en 2005, por una compañía de los Emiratos Árabes Unidos, y el resto pertenece a Piero Ferrari, hijo de Enzo. En el año 2005 Ferrari vendió 5.409 unidades, con una subida de ventas del 8,7 %, y con una facturación de 1.500 millones de euros. En 2013 Ferrari redujo expresamente su producción de automóviles a 6.922 unidades en su fábrica de Maranello. Esta cifra significó un 5,4 % menos que el año anterior, a pesar de sacar un 5,4 % más de beneficios. Si algo han aprendido de esta crisis es que las ventas de coches de lujo han seguido creciendo mientras se desplomaba todo lo demás. Por eso en Ferrari han decidido orientar su estrategia comercial claramente en este sentido: menos coches, pero más caros; menos cantidad y más exclusividad. En Ferrari no entienden de crisis.

Su estrategia consiste en fabricar menos coches para mantener el valor de sus productos, argumentando que “quien compra un Ferrari, compra un sueño, un sueño exclusivo”. Por mucho que crezca el mercado chino, no va a entrar en una guerra de precios dentro del segmento hiper-exclusivo de los superdeportivos.

La diferencia está en que el negocio de Ferrari se basa en tres pilares: los superdeportivos, la Formula 1 y, no menos importante, el merchandising. La firma italiana comercializa actualmente cientos de artículos con su imagen corporativa. Puede que sea la marca con mayor fuerza en diferenciación, con su icónico color rojo Ferrari, el sonido de su motor y su Cavallino Rampante en su escudo, es un fabricante mucho más exclusivo que Porsche.



BENTLEY

Bentley es un fabricante de automóviles de lujo fundada en Inglaterra el 18 de enero de 1919. Sus ingresos en el año 2016 fueron de 240 millones de euros y su beneficio de explotación fue de 215 millones de euros. En sus inicios era conocido por fabricar motores radiales aeronáuticos durante la Primera Guerra Mundial. La Gran Depresión del 1929 llevó a la quiebra a Bentley en 1931, siendo adquirida por Rolls-Royce y desde 1998 pertenece al grupo Volkswagen. En el año 2004 la marca británica fabricó 7.686 automóviles, un alza notable con respecto a los 1.017 del año anterior. Con estas cifras superó las ventas combinadas de sus dos rivales más importantes: Rolls-Royce y Maybach. Este aumento de ventas es debido en parte a que la empresa apuntó al segmento desatendido que había entre los topes de gama de los vehículos de lujo de serie (Mercedes Benz Clase S, BMW Serie 7, Audi A8 y similares) y los de alto lujo, como los modelos de Rolls-Royce y Maybach. Por lo que supo posicionararse entre los dos mercados ofreciendo un producto único con una calidad excelente.

Podemos concluir que este sector se enfrenta a un futuro en el que las amenazas y las oportunidades se confunden entre sí. El sector está globalizado y la competencia es feroz, pero algunas dinámicas que están tomando fuerza hoy en día pueden cambiar radicalmente la industria. Por ello la competencia viene determinada por una serie de factores dinámicos a los que los productores van a tener que adaptarse. Destaca como factor el crecimiento y desarrollo de los vehículos eléctricos y su penetración en el mercado masivo de vehículos. Hasta hoy su crecimiento en cuota de mercado ha sido lento, pero las expectativas apuntan a un fuerte desarrollo en los próximos años. Por tanto, los fabricantes están realizando fuertes inversiones en el desarrollo de vehículos eléctricos que sean económicamente rentables, que tengan la suficiente autonomía y que se acerquen a las prestaciones de los vehículos convencionales y, por supuesto, Porsche no se va a quedar atrás como veremos más adelante. Hemos analizado en profundidad a Maserati, Ferrari y Bentley como competidores más puros de Porsche en lo que a prestigio de marca y exclusividad se refiere, es cierto que son rivales entre ellos. Pero Porsche, comercializa vehículos que, en sus versiones de acceso, compiten contra otra gama de fabricantes, las marcas de vehículos de clase alta. En el apartado del anexo se han analizado los 6 modelos de la marca en sus versiones de acceso mediante unas tablas comparativas que muestran una relación precio-potencia entre Porsche y sus rivales más próximos.

TABLA COMPARATIVA COMPETENCIA DE FABRICANTES DE VEHÍCULOS DEPORTIVOS DE LUJO		PORSCHE	MASERATI	FERRARI	BENTLEY
INGRESOS	22.300M €	600M €	3.400M €	240M €	
BENEFICIO EXPLOTACIÓN	3.900 M€	40M €	537M €	215M €	
AMPLITUD GAMA VEHÍC.	MEDIA	MEDIA	BAJA	MEDIA	
EXCLUSIVIDAD	ALTA	ALTA	MUY ALTA	ALTA	
PRECIO DE ACCESO	59.325€	83.000€	219.000€	203.000€	
FORTALEZAS	TRADICIÓN, DISEÑO Y DEPORTIVIDAD	DISEÑO ITALIANO, ELEGANCIA Y DEPORTIVIDAD	IMAGEN DE MARCA, F1 Y MERCHANDISING	LUJO INGLÉS	
ESTRATEGIA	ASIA VEHÍC.ELECTRICOS FIDELIZACIÓN	MARKETING DIGITAL MEJORAR EXPER. DE COMPRA	-PRODUCCIÓN +PRECIO	SEGMENTO GAMA ALTA-LUJO	
GRUPO	VOLKSWAGEN	FIAT	FIAT	VOLKSWAGEN	

Tabla 4 Competidores Porsche – Elaboración Propia



6. ANÁLISIS INTERNO

Según el economista Alfred D. Chandler (1962) se define el análisis interno como: “Determinación de los objetivos a largo plazo para la empresa, así como la adopción de las acciones más adecuadas y la asignación de recursos necesarios para la consecución de dichos objetivos”. Si la empresa se conoce a sí misma tendrá una mayor posibilidad de resolver sus debilidades y de aprovechar sus fortalezas. En primer lugar, se analizan las variables internas más importantes para enfocar el análisis en ellas.

Los principales **recursos intangibles** de Porsche son la imagen de marca y el conocimiento. Según la revista *Forbes*⁹, Porsche se sitúa la número 58 dentro del ranking de las marcas más valiosas del mundo con 11 mil millones de dólares de valor de marca y unos ingresos de marca de 25'5 mil millones de dólares. El Grupo Volkswagen se sitúa en la posición número 90 con un valor de marca de siete mil novecientos millones de dólares y unos ingresos marca de 99 mil millones de dólares. A diferencia de los grandes grupos automovilísticos mencionados con anterioridad, Volkswagen cuenta con Porsche, una empresa con una imagen de marca mucho mas valiosa.

La competencia nuclear del fabricante alemán es diseñar y comercializar vehículos deportivos de lujo con un diseño y unas prestaciones únicas. Dicha competencia es aplicable a todos los modelos de la marca.

6.1 CADENA DE VALOR

Mediante la **cadena de valor** se descomponen las actividades estratégicas relevantes de Porsche, con la finalidad de entender el comportamiento de sus costes, así como las posibles fuentes de diferenciación con respecto al resto de fabricantes. Porter distingue entre actividades primarias y actividades de apoyo.

Entre las **actividades primarias** distinguimos: la logística interna de gran importancia para el proceso de fabricación y el tiempo de entrega de sus vehículos, únicamente en la fábrica de Leipzig, cada día entran 550 trailers con 17.000 palets



destinados a la planta de montaje y 8.600 a la planta de chapa. Todo para suministrar los 270.000 componentes que se utilizan por jornada. Otra actividad es la logística externa donde cuentan con una amplia red de distribución internacional, en España existen 25 puntos de ventas oficiales autorizados por la marca. En cuanto a producción destaca la principal y más moderna fábrica de Porsche, Leipzig. La marca ha invertido más de 1.300 millones de euros, convirtiéndola en una de las instalaciones más modernas y sostenibles. Instalaciones de 245.000 metros cuadrados donde trabajan casi 4.000 empleados¹⁰. Dentro del marketing la empresa entiende que el marketing tradicional, que es el marketing relacional o de comunicación con los clientes no es suficiente y llevan mucho tiempo desarrollando lo que llaman “customer journey” donde se ofrecen dentro de la experiencia de compra o de posesión de un Porsche una serie de servicios, conocimientos y experiencias adicionales, todas ellas analizadas por empresas externas que analizan los gustos de los consumidores actuales. El excelente servicio post-venta que demuestra la calidad y prestigio de la marca y recompensa al nuevo usuario de Porsche, como por ejemplo tener la oportunidad de poder recoger tu vehículo directamente en la fábrica. Su servicio Postventa, además proporciona todas las piezas originales del vehículo del cliente, ya sea un clásico antiguo, un moderno clásico, un modelo de serie o un modelo GT. Porsche además ofrece Porsche Assistance los 365 días del año, 24 horas al día. A lo largo de toda Europa, de manera que ofrece a sus clientes un apoyo y una ayuda de confianza para que el usuario de Porsche tenga tiempo para lo que realmente importa: la diversión al volante.

Las **actividades de apoyo** ayudan a la realización de las actividades primarias, el abastecimiento de compra de factores productivos, la empresa trabaja con los principales proveedores del mercado como sistemas de audio *Bose* o neumáticos *Pirelli* (Premio mejor proveedor del año 2011) que hacen que sus productos sean superiores. El desarrollo tecnológico son aquellas actividades relacionadas con la mejora de los productos y los procesos productivos, Porsche cuenta con la creación de la nueva empresa Porsche Digital cuyo objetivo es fortalecer el desarrollo de Porsche hacia el liderazgo de las soluciones de movilidad digital en el segmento de los automóviles “premium”.

La infraestructura de la organización, que presta apoyo a toda la empresa, es llevada a cabo por una junta directiva de élite encabezada por Oliver Blume CEO de la compañía, Lutz Meschke como vicepresidente y Director Financiero, Detlev von Platen, Director de Ventas y Marketing, Andreas Haffner Director de Recursos Humanos y



Asuntos Sociales, Albrecht Reimold Director de Producción y Logística y Michael Steiner Director de Investigación y Desarrollo. Recursos Humanos es una de las áreas más relevantes ya que el potencial fundamental de una empresa dinámica está conformado por sus trabajadores. Por eso en Porsche se fomentan la creatividad y la audacia, pero también se exigen. Medidas diversificadas e individualizadas allanan el camino hacia oportunidades de promoción de primera categoría.

Una vez entendida la cadena de valor, podemos considerar que Porsche obtiene ciertas ventajas competitivas sostenibles a través de estas actividades (sobre todo con las actividades primarias), dando especial importancia su innovadora planta en Leipzig, al marketing que realiza la empresa y a la comercialización de los vehículos la cual se realiza a través de una red de concesionarios oficiales alrededor de todo el mundo y al servicio-post-venta. El mantenimiento de dicha ventaja competitiva exige que el sistema de actividades sea dinámico y evolucione a lo largo del tiempo. Una empresa tiene una ventaja competitiva sostenible cuando es capaz de ejecutar una estrategia que no es llevaba por ninguno de sus competidores. Se considera un recurso fuente de ventaja competitiva sostenible si es valioso, escaso, difícil de imitar y posee una estructura organizativa adecuada. El mantenimiento de dicha ventaja competitiva exige que el sistema de actividades sea dinámico y evolucione a lo largo del tiempo. Una empresa tiene una ventaja competitiva sostenible cuando es capaz de ejecutar una estrategia que no es llevaba por ninguno de sus competidores.

6.2 CONCLUSIONES DEL ANALISIS INTERNO

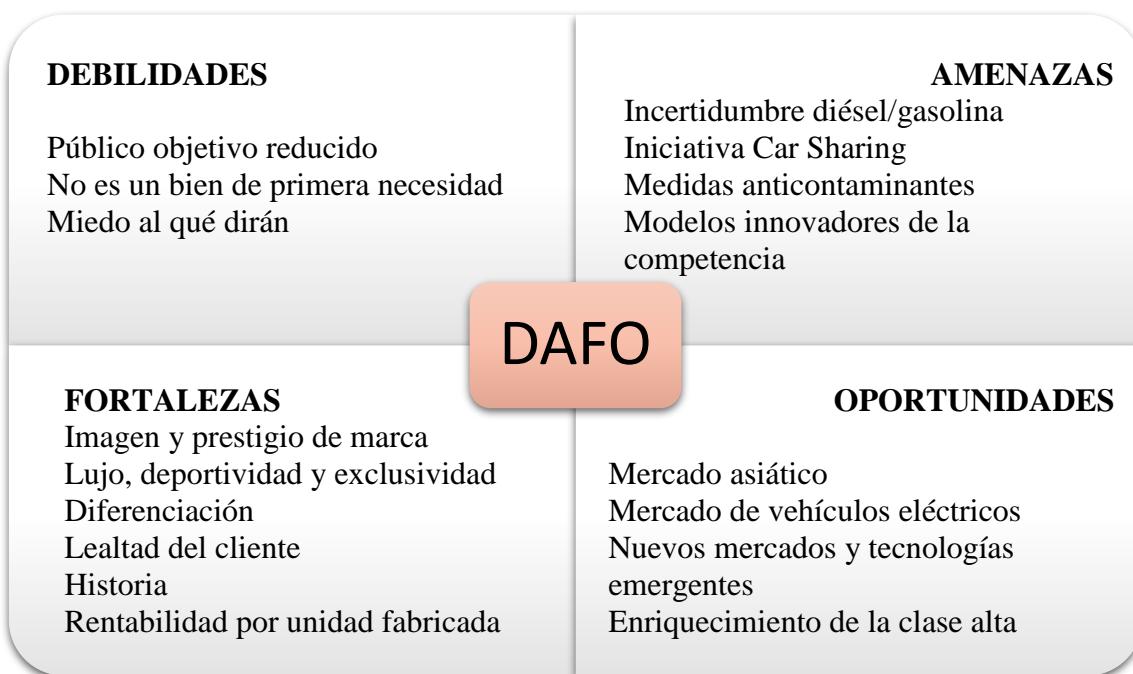
Porsche posee una ventaja competitiva sostenible, su imagen de marca, formada por la herencia, el lujo, la exigencia y la pasión por la deportividad, e que le diferencia del resto de sus competidores.

Las capacidades de la empresa van ligadas al conocimiento tecnológico y organizativo, tanto a nivel funcional, donde destacan las prestaciones y la calidad del producto a nivel de motorización y acabados, como a nivel cultural, donde se aplica la filosofía de Porsche en todos sus ámbitos (Las exigencias de la empresa son altas, las del cliente también).



6.3. DAFO

A continuación, se realiza un estudio de la situación de Porsche. Se ha analizado su situación interna (Debilidades y Fortalezas) y externa (Amenazas y Oportunidades), de manera que sea más sencilla de elaborar la futura planificación de la estrategia de la empresa:



- ANALISIS INTERNO:

- Debilidades: Público objetivo reducido, no es un bien de primera necesidad, miedo al qué dirán
- Fortalezas: Imagen y prestigio de marca, lujo, deportividad, exclusividad, historia, diferenciación, lealtad del cliente, competición, Fabricante más rentable por unidad fabricada

- ANÁLISIS EXTERNO:

- Amenazas: Productos sustitutivos (Iniciativa Car Sharing, transporte público), aparición de modelos mejorados de la competencia, la incertidumbre sobre los combustibles tradicionales y la contaminación en el centro de las ciudades.

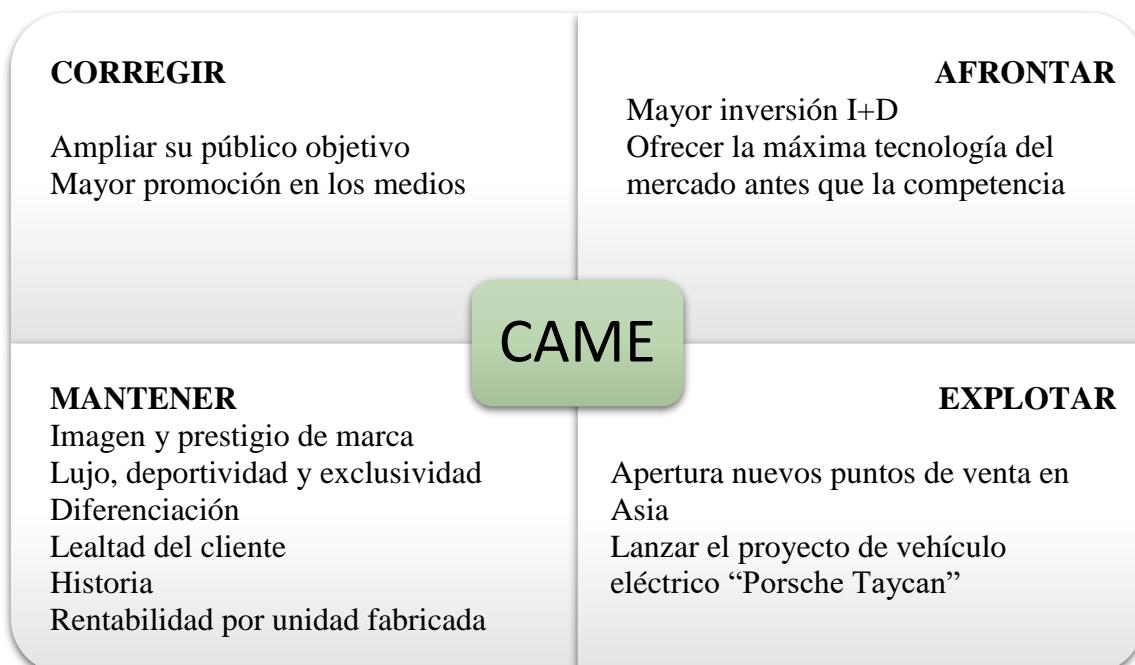


- Oportunidades: Mercado asiático, mercado de vehículos eléctricos, Nuevos mercados y tecnologías emergentes, enriquecimiento de la clase alta.

6.4 CAME

A partir de los resultados obtenidos en el análisis DAFO, se establecen los objetivos a conseguir mediante el análisis CAME: Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades.

- CORREGIR: Conseguir mayor presencia en los medios de manera que pueda promocionar así sus nuevos modelos y llegar a un mayor público.
- AFRONTAR: Invertir en I+D para adelantarse a los nuevos lanzamientos de la competencia y poder ofrecer la máxima tecnología del mercado.
- MANTENER: Conservar siempre la esencia de la marca
- EXPLOTAR: Abrir nuevos puntos de venta en Asia, lanzar el nuevo proyecto de vehículo eléctrico concept “Porsche Taycan”.





7. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el análisis se puede llegar a una serie de conclusiones, las cuales se explican a continuación clasificadas según los apartados del trabajo:

- **LA INDUSTRIA**

Está formada por un conjunto de grupos automovilísticos propietarios de las principales marcas del mercado. Entre los que reinan, el Grupo Volkswagen, Toyota Motor Company y Renault-Nissan- Mitsubishi

- **EL GRUPO VOLKSWAGEN**

El grupo Volkswagen es el mayor fabricante de automóviles en todo el mundo, está compuesto por un total de 14 marcas. Actualmente se encuentra en proceso de expansión y crecimiento. La importancia del Grupo Volkswagen en la economía mundial es tal que su facturación supera los 215 mil millones de euros y da empleo a 625 mil personas.

- **PORSCHE**

Es un fabricante alemán, perteneciente al Grupo Volkswagen, de vehículos deportivos de lujo. Es la empresa más rentable de la industria. Un sinónimo de éxito y de fracaso, de caerse y volverse a levantar y de incluso renunciar a sus principios como método de supervivencia.

- **ANÁLISIS EXTERNO**

Bajo el análisis PEST se ha analizado la situación actual del entorno y como este afecta a la empresa. Destacan las amenazas de las nuevas propuestas de movilidad *Car Sharing* y la nueva normativa de emisiones WLTP.

- **ANÁLISIS INTERNO**

Porsche posee una ventaja competitiva sostenible, su imagen de marca, formada por la herencia, el lujo, la exigencia y la pasión por la deportividad, e que le diferencia del resto de sus competidores.

- **ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Sigue una estrategia basada en la **diferenciación**, lograda gracias a la exclusividad de su imagen de marca, asociada a su diseño deportivo, confort, seguridad y al lujo de sus



materiales. Porsche es sinónimo de excelencia, de éxito y de perfección. Tres cualidades con las que pocas empresas cuentan y de las que la firma alemana puede presumir. Al gozar de estas cualidades son pocas las empresas que pueden seguir el liderazgo de Porsche e igualar sus prestaciones.

El potencial cliente del *Cayenne*, del *Macan* o del *Panamera* serían los anteriores clientes de Porsche que necesitaban un vehículo de mayores dimensiones a las de su antiguo deportivo, sin perder nunca su espíritu deportivo y juvenil o aquellas personas que veían el *Cayenne* como su oportunidad de entrar en el mundo de los vehículos deportivos. Por tanto, la marca alemana ha seguido una estrategia de enfoque reducido de nicho. La creación de la nueva categoría supuso enormes ventajas y la supervivencia de la marca revitalizando sus ventas, pero junto a ello Porsche ha tenido que renunciar a una serie de aspectos para poder competir en un mercado con un altísimo grado de rivalidad que le han generado unos inconvenientes como son la confusión de la clientela, la pérdida de posicionamiento en el mercado y una duplicidad de gastos.

• ESTRATEGIA SOCIAL

Dando forma al futuro del automóvil deportivo: este es el tema de la **Estrategia 2025**. El automóvil deportivo del futuro combinará la historia y los valores de la marca Porsche con tecnologías innovadoras y, al mismo tiempo, garantizará la sostenibilidad. Para lograr esto, temas como electromovilidad, digitalización y conectividad jugarán un papel importante. Abrazar estos temas permitirá dar forma a la movilidad exclusiva y deportiva del mañana. El objetivo principal de la empresa es lograr un crecimiento generador de valor. Solo logrando dicho crecimiento es posible hacer inversiones sostenibles en tecnologías innovadoras, nuevos productos y en el equipo de Porsche. La empresa quiere entusiasmar a sus clientes con sus productos y servicios. También busca consolidar su reputación como un excelente empleador y socio comercial que cumple con sus responsabilidades sociales y ambientales.

Porsche tiene todo lo que necesita para lograr sus objetivos: vehículos que te dejarán sin aliento y un equipo apasionado por su trabajo. La estrategia social de la compañía al igual que la gran mayoría de fabricantes de automóviles se centra en un objetivo común e inminente, se están preparando para el futuro más próximo, los vehículos exclusivamente eléctricos de manera que los motores convencionales van a quedar atrás.



La estrategia de Porsche está enfocada en un proyecto de electromovilidad, de manera que invertirá 6.000 millones de euros en los próximos 4 años, es un proceso de electrificación irreversible. De manera más concreta, Porsche ha previsto la inversión de 500 millones de euros en el desarrollo del que se anunció como el *Mission E* cuyo nombre ya ha sido revelado: *Porsche Taycan*, un sedán de menor tamaño que el *Porsche Panamera*, y completamente eléctrico con 600cv de potencia, así como toda una gama de productos eléctricos.

• FUTURO

Porsche tiene claros sus objetivos, una triple estrategia, motores convencionales, híbridos enchufables y eléctricos. La compañía alemana mira al futuro con una gama de modelos que se adaptará a los nuevos tiempos donde la reducción de emisiones, la conducción autónoma, la conectividad y la movilidad eléctrica van tomando cada día mayor importancia. Dentro del grupo Volkswagen es la marca más rentable y uno de los más rentables del mundo. El futuro es cambiante y los responsables de la marca lo saben. Ya comercializan una versión del *Panamera* híbrido enchufable, que pese a no ser el más rápido ni el más económico ni el más ligero, representa el 60% de las ventas de *Panamera*. Tiene más futuro que el *Panamera Diesel*, en su día la alternativa racional a la gasolina.¹¹

Se observa que su clientela es amante de las últimas tecnologías, no todo son puristas que buscan la pureza de sensaciones de los 911 o 718. Por lo tanto, el futuro de la marca pasa obligatoriamente por una tríada de sistemas de motorización: combustión interna (gasolina y diésel), híbridos enchufables y eléctricos puros. Porsche, dado el volumen que mueve, está obligado a reducir las emisiones de CO2 de sus coches, y ahora mismo son valores muy elevados. Si no se incorporan híbridos enchufables y eléctricos tendrían que aumentar los diésel, las versiones de cuatro cilindros, e incluso plantearse alguna que otra de tres.

En definitiva, el cambio es evolución, de la misma forma que nacieron los SUV *Cayenne* y *Macan*, vitales para la supervivencia de la marca, también lanzarán en un futuro no muy lejano la inevitable la llegada de Porsche sin escapes ni ruido de motor.



8. COMENTARIO PERSONAL

Gracias a este trabajo, y la aplicación de todos los conocimientos y competencias adquiridas durante estos cuatro años de carrera universitaria, me ha permitido conocer y analizar desde un punto de vista más objetivo a una empresa referente en el sector automovilístico y un modelo de éxito a replicar.

Porsche es la combinación del lujo, la deportividad y el diseño, y ha sido fascinante descubrir como Porsche ha llegado hasta aquí, cuál ha sido su historia y como ha recorrido el camino que le lleva a su posición actual. Un sinónimo de éxito y de fracaso, de caerse y volverse a levantar y de incluso renunciar a sus principios como método de supervivencia.

Hoy veo con otros ojos a Porsche, pues soy conocedor de lo que hay detrás de ese escudo, conozco sus heridas, sus dificultades, sus fortalezas y su filosofía.

En definitiva, ha sido un trabajo, como amante del mundo del motor en general, y de Porsche en particular, he disfrutado enormemente. Ha sido un lujo poder sumergirme y descubrir un poco más sobre qué hay detrás del sueño hecho coche.

La siguiente etapa, más difícil, aunque no imposible, culminar el sueño: conducirlo.



9. ANEXO

ANÁLISIS DE COMPETENCIA EN LOS MODELOS DE ACCESO DE PORSCHE

	PORSCHE 718 BOXSTER	300cv	61.547€
	AUDI TT RS ROADSTER	310cv	64.460€
	ALFA ROMEO 4C SPIDER	240cv	79.589€
	JAGUAR F-TYPE CONVERT	300cv	73.350€
	BMW Z4 sDrive35is	340cv	69.016€
	MERCEDES-AMG SLC 43	390cv	69.225€

Tabla 5 – Competidores Porsche 718 Boxster 2018 - Elaboración propia

	PORSCHE 718 CAYMAN	300cv	59.325€
	AUDI TT S	310cv	61.490€
	ALFA ROMEO 4C	241cv	66.328€
	JAGUAR F-TYPE	300cv	65.700€
	BMW M2	370cv	65.300€
	NISSAN 370Z NISMO	340cv	45.430€

Tabla 6 – Competidores Porsche 718 Cayman 2018 – Elaboración Propia

	PORSCHE 911	370cv	109.091€
	AUDI R8	540cv	199.680€
	McLAREN 570S	540cv	174.563€
	NISSAN GT-R	570cv	108.050€
	BMW M4 COUPE	431cv	94.650€
	MERCEDES-AMG GT	476cv	148.800€

Tabla 7 – Competidores Porsche 911 2018 - Elaboración propia

	PORSCHE PANAMERA	330cv	101.504€
	AUDI A8	286cv	97.460€
	MASERATI QUATTROPORTE	275cv	109.900€
	JAGUAR XJ	300cv	94.300€
	BMW SERIE 7	265cv	98.000€
	MERCEDES CLASE S	286cv	98.300€

Tabla 8 – Competidores Porsche Panamera 2018 - Elaboración propia

	PORSCHE CAYENNE	340cv	87.579€
	AUDI Q7	272cv	68.760€
	VW TOUAREG	286cv	74.835€
	RANGE ROVER SPORT	306cv	85.800€
	BMW X6	306cv	77.599€
	MERCEDES GLE	258cv	70.600€

Tabla 9 – Competidores Porsche Cayenne 2018 - Elaboración propia

	PORSCHE MACAN	252cv	63.834€
	AUDI Q5	252cv	56.870€
	JAGUAR F-PACE S	300cv	87.980€
	VOLVO XC60	310cv	67.359€
	BMW X4	252cv	59.950€
	MERCEDES GLC	367cv	72.160€

Tabla 10 – Competidores Porsche Macan 2018 - Elaboración propia



10. BIBLIOGRAFÍA

Folletos de venta del centro Porsche Zaragoza (Luis Artal)

<https://www.porsche.com/spain/>

Historia Porsche y Volkswagen (pág.6)

<http://www.expansion.com/2012/07/05/empresas/auto-industria/1341509899.html>

Datos ventas fabricantes RANKING (pág.7)

<https://www.actualidadmotor.com/ranking-mundial-fabricantes-de-coches-2017/>

Ranking Grupos VW TOYOTA RENAULT (pág.7)

<https://focus2move.com/world-car-group-ranking/>

Ventas coches de lujo: (pág.13)

<http://www.expansion.com/empresas/motor/2017/08/26/59a19e9ee2704ee3798b45c5.html>

Porsche ventas mundiales: (pág.13)

<http://www.eleconomista.es/ecomotor/motor/noticias/8859827/01/18/Economia-Motor-Porsche-logra-un-record-de-ventas-en-2017-con-246000-vehiculos-comercializados-en-todo-el-mundo.html>

Noticias Movilidad (Pág.21)

<https://www.autofacil.es/movilidad/2018/06/02/centro-madrid-cierra-vehiculos-contaminantes/44534.html>

Ventas de vehículos de lujo (pág.23)

<http://www.eleconomista.es/ecomotor/motor/noticias/8788068/12/17/La-venta-de-vehiculos-de-lujo-acumula-una-crecimiento-del-94-en-lo-que-va-de-ano.html>

Ingresos Ferrari (pág.24)

<http://www.expansion.com/empresas/motor/2018/02/01/5a733692468aebe6038b457e.html>

Ranking Forbes The World's Most Valuable Brands (pág.27)

https://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank_search:porsch

Fábrica Leipzig (pág.28)

https://www.abc.es/motor/reportajes/abci-visitamos-cocina-donde-elabora-porsche-panamera-201610280034_noticia.html

Estrategia electromovilidad 2025 (pág.33)

<https://www.youtube.com/watch?v=OHue6beQshw>

Inversión Mission E: (pág.34)

<https://www.diariomotor.com/noticia/porsche-estrategia-coche-electrico/>