



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de empresas

Curso 2017 / 2018

ESTRATEGIA CORPORATIVA. CASOS RENAULT Y VOLKSWAGEN

CORPORATE STRATEGY. CASES RENAULT AND VOLKSWAGEN

Realizado por el alumno Dña. Verónica Inclán Juárez

Tutelado por la Profesora Dña. Nuria González Álvarez

León, a 6 de Julio de 2018

ÍNDICE GENERAL

1. RESUMEN	4
2. INTRODUCCIÓN.....	5
3. OBJETIVOS	6
4. METODOLOGÍA.....	6
5. INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	7
5.1. NIVELES DE ESTRATEGIA.....	8
5.2. ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	9
6. CRECIMIENTO Y DESARROLLO.....	10
7. DIRECCIONES DE DESARROLLO.....	10
7.1. ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN.....	12
7.1.1. Penetración en el mercado.....	12
7.1.2. Desarrollo de productos.....	13
7.1.3. Desarrollo de mercados.....	14
7.2. ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN	17
7.2.1. Diversificación relacionada.....	18
7.2.2. Diversificación no relacionada.....	19
7.3. INTEGRACIÓN VERTICAL.....	20
7.4. ESTRATEGIA DE REESTRUCTURACIÓN	21
7.4.1. Saneamiento de un negocio.....	21
7.4.2. Reestructuración de la cartera de negocios.....	22
8. MÉTODOS DE DESARROLLO	23
8.1. CRECIMIENTO INTERNO.....	23
8.2. CRECIMIENTO EXTERNO.....	24
8.2.1. Fusiones.....	25
8.2.2. Adquisiciones.....	27

8.2.3. Cooperación o alianzas entre empresas.....	28
9. CASO RENAULT.....	31
9.1. HISTORIA DE LA EMPRESA.....	31
9.2. DATOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA.....	33
9.3. DIRECCIONES DE DESARROLLO EN RENAULT	35
9.3.1. Estrategias de expansión.	35
9.3.2. Estrategia de diversificación	44
9.3.3. Estrategia de integración vertical.	45
9.3.4. Estrategia de reestructuración	46
9.4. MÉTODOS DE DESARROLLO EN RENAULT	47
9.4.1. Crecimiento interno.....	47
9.4.2. Crecimiento externo	48
10. CASO VOLKSWAGEN	53
10.1. HISTORIA DE LA EMPRESA.....	53
10.2. DATOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA.....	54
10.3. DIRECCIONES DE DESARROLLO EN VOLKSWAGEN.....	56
10.3.1. Estrategias de expansión.	56
10.3.2. Estrategia de diversificación.	64
10.3.3. Estrategia de integración vertical.	65
10.3.4. Estrategia de reestructuración	65
10.4. MÉTODOS DE DESARROLLO EN VOLKSWAGEN	66
10.4.1. Crecimiento interno.....	66
10.4.2. Crecimiento externo.	67
11. ANÁLISIS COMPARATIVO DE RENAULT Y VOLKSWAGEN.....	69
12. CONCLUSIONES.....	77
13. BIBLIOGRAFÍA	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 7. 1. Direcciones básicas de desarrollo	11
Figura 7. 2. Direcciones de desarrollo	11
Figura 7. 3. Estrategias para competir internacionalmente	16
Figura 8. 1. Fusión pura.....	26
Figura 8. 2. Fusión por absorción	26
Figura 8. 3. Fusión por aportación parcial de activos.....	27
Figura 9. 1. Factorías de Renault en España.....	34
Figura 9. 2. Presencia internacioal del Grupo Renault	43
Figura 9. 3. Alianza Renault-Nissan-Mitsubishi	52
Figura 10. 1. Presencia internacional del Grupo Volkswagen	63
Figura 10. 2. Marcas del Grupo Volkswagen.....	68
Figura 11. 1. Diversificación Renault y Volkswagen.....	74

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 7. 1. Razones y riesgos de la diversificación relacionada.....	19
Cuadro 7. 2. Razones y riesgos de la diversificación no relacionada.....	19
Cuadro 8. 1. Motivos crecimiento externo	24
Cuadro 8. 2. Ventajas e inconvenientes de las cooperaciones entre empresas.....	28
Cuadro 8. 3. Tipos de acuerdos de cooperación	29
Cuadro 9. 1. Modelos actuales de Renault en España	39
Cuadro 10. 1. Modelos actuales de Volkswagen España	60
Cuadro 11. 1. Acuerdos de cooperación Renault y Volkswagen	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 9. 1. Número de trabajadores Renault en España en 2016	33
Gráfico 9. 2. Aportación de Renault España al Grupo Renault.....	35
Gráfico 10. 1. Ventas Grupo Volkswagen (millones €)	54
Gráfico 10. 2. Número de trabajadores Grupo Volkswagen	55
Gráfico 11. 1. Ventas de coches eléctricos en España 2017 (En Uds.).....	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 9. 1. Datos principales del Grupo Renault (Millones €).....	33
Tabla 10. 1. Datos principales del Grupo Volkswagen(Millones €)	54

1. RESUMEN

En el presente Trabajo Fin de Grado se desarrolla la estrategia empresarial centrándose en el nivel corporativo y explicando detalladamente las diferentes direcciones y métodos que puede tomar una empresa para su desarrollo. En primer lugar se desarrolla desde un punto de vista teórico explicando las ventajas e inconvenientes que conlleva cada una de las estrategias. En segundo lugar se aplica de forma práctica a través del estudio de dos empresas multinacionales del sector del automóvil, Renault y Volkswagen, analizando cómo han aplicado las diferentes estrategias de crecimiento y realizando un análisis comparativo.

Palabras claves: Estrategia empresarial, estrategia corporativa, direcciones de desarrollo, métodos de desarrollo, Renault, Volkswagen.

ABSTRACT

In this Final Degree Project, it is developed the business strategy focusing on the corporate level and explaining in detail the different directions and methods which a company uses to grow. In the first place, it is showed from a theoretical point of view, explaining the advantages and disadvantages which each strategy comes with. In the second place, it is applied in a practical way through the study of two automotive multinational companies: Renault and Volkswagen, analyzing how they have applied those different growth strategies and making a comparative analysis.

Key words: Business strategy, corporate strategy, development directions, development methods, Renault, Volkswagen.

2. INTRODUCCIÓN

Cualquier empresa para su supervivencia tiene que tomar decisiones en función de los cambios que puedan surgir en el entorno ya que hoy en día vivimos en un panorama empresarial dinámico y cambiante. Es así que deben decidir que estrategias desarrollar para poder crecer y competir con el resto de empresas. De esto se encarga la estrategia a nivel corporativo que es en lo que se centrara el presente Trabajo Fin de Grado.

Se han elegido dos compañías para el estudio desde el punto de vista práctico de las estrategias corporativas que puede desarrollar una empresa, estas son Renault y Volkswagen, ambas pertenecientes al sector del automóvil y competidoras entre ellas.

Por un lado, Renault empresa francesa nace como un negocio familiar, en el que su fundador apasionado de las fábricas y los coches da el paso de comenzar a fabricar automóviles. Por otro lado, Volkswagen que es originaria de Alemania nace cuando una institución le encarga a un particular el diseño de un coche para el pueblo.

Ambas empresas comienzan su actividad fabricando coches. Más tarde dirigen sus negocios hacia otros mercados con el fin de crecer y expandirse aplicando para ello diferentes direcciones y métodos de desarrollo. Hoy en día estas dos empresas cuentan con una alta presencia a nivel mundial situando sus fábricas en diferentes puntos y posteriormente comercializando sus productos por todo el mundo.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera. En los siguientes apartados se exponen los objetivos y metodología utilizada, en el apartado 5 se comienza introduciendo la estrategia empresarial y diferenciando los niveles de estrategia que existen y finalmente en este apartado de desarrolla la estrategia corporativa. En el siguiente apartado número 6 se explica la diferencia entre dos conceptos fundamentales como son crecimiento y desarrollo. Posteriormente en los apartados 7 y 8 se desarrollan las direcciones y métodos de desarrollo definiendo cada una de las estrategias. A continuación, entrando en la parte teórica en los apartados 9 y 10 se exponen los casos de Renault y Volkswagen, y en el apartado 11 se realiza una comparación de estas dos empresas. Finalmente, en el apartado 12, se extraen las conclusiones correspondientes al trabajo.

3. OBJETIVOS

En el presente Trabajo Fin de Grado se persigue alcanzar distintos objetivos tanto a nivel teórico como a nivel práctico. En primero lugar y como primer objetivo se analiza desde el punto de vista teórico la estrategia empresarial centrándose en el nivel de estrategia corporativa ya que es de lo que trata dicho trabajo. Se detalla la definición del campo de actividad y se profundiza en explicar con detalle las direcciones de desarrollo (expansión, internacionalización, diversificación, integración vertical y reestructuración) y métodos de desarrollo (crecimiento interno y crecimiento externo) que pueden llevar a cabo las empresas.

El segundo objetivo de este trabajo coincide con la parte práctica, donde se hace un análisis de las dos empresas utilizadas para desarrollar este trabajo, Renault y Volkswagen, en esta parte se da información tanto de la historia como de los datos financieros de ambas empresas, centrándose especialmente en explicar de qué forma estas dos empresas han desarrollado estrategias a nivel corporativo hablando de los métodos y direcciones empleados por cada una de ellas.

Y como tercer objetivo se hace un análisis comparativo de las dos empresas analizando sus resultados a través de las decisiones que han tomado, extrayendo las debidas conclusiones.

4. METODOLOGÍA

Para desarrollar la parte teórica que contiene este trabajo se ha extraído la información principalmente de manuales que tratan sobre la estrategia corporativa, entre ellos destacan manuales de autores como Guerras y Navas y Grant. También se han consultado diversos artículos de revistas para la realización de esta parte teórica.

En cuanto a la parte empírica del trabajo, la información referente a Renault y Volkswagen se ha tomado principalmente de sus páginas webs, comunicados de prensa e informes anuales proporcionados por dichas empresas. También se han consultado periódicos digitales, artículos de revistas y muchos otros documentos.

5. INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La palabra estrategia proviene del griego “stragos” cuyo significado es “general al mando de un ejército”, de aquí la estrecha relación que existe entre la estrategia empresarial y la estrategia militar. Para conocer cuando surgió el concepto de estrategia nos tenemos que remontar a los años 500 a.C, donde el autor Sun Tzu, en su obra “El arte de la guerra”, habló sobre este concepto, y dicha obra es considerada hoy en día el primer tratado sobre estrategia.

La relación entre estrategia militar y empresarial, se debe a que tanto en los negocios como en los ejércitos el propósito es utilizar los recursos de la forma más eficaz posible para conseguir los objetivos. Además puede afirmarse que muchas de las teorías y principios militares se han aplicado al ámbito empresarial, por lo que se dice que los antecedentes de la estrategia empresarial son las estrategias militares.

Centrándose en la estrategia empresarial la adaptación del término al ámbito de los negocios no se dio hasta la Segunda Revolución Industrial (segunda mitad del siglo XIX), desde entonces han sido muchas las definiciones que se han ido desarrollando. En 1944 con la publicación de la obra “Teoría de juegos”, del autor Von Neumann y Morgenstern se introduce el concepto de estrategia en el mundo económico y académico (Ghemawat, 2007).

La definición de estrategia ha ido evolucionando a medida que las necesidades y objetivos de los propios sistemas de dirección han ido cambiando, así como los problemas y dificultades a los que se han tenido que enfrentar. Una clásica definición fue la que dio el autor Andrews en 1965, que entendía la estrategia como “*el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa esta o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser*” (Guerras Martín y Navas López, 2015, p. 37).

Muchos otros autores como Chandler (1962), Ansoff (1965), o Porter (1980) han dado diversas definiciones sobre lo que es la estrategia. A pesar de las múltiples definiciones que se han dado a lo largo del tiempo no se ha logrado llegar a un acuerdo sobre cuál es el significado correcto del término.

Sin embargo puede observarse que todas tienen algo en común. Todas ellas hablan de estrategia como la necesidad de establecer unas metas y objetivos que la empresa debe de

cumplir, así como de determinar cuáles son los recursos necesarios para ello y las líneas de acción que se deben de llevar a cabo para conseguir una posición de ventaja respecto al resto.

La estrategia sirve como nexo de unión entre la empresa y su entorno, es en este contexto donde aparece el término de ajuste estratégico, que hace referencia por una parte a cómo es de consistente la estrategia de una determinada empresa con las características del entorno, y por otra parte a como se ajusta dicha estrategia a los valores de la empresa, a los objetivos que persigue, y a los recursos y capacidades con los que cuenta (Grant, 2014).

La estrategia debe de ser flexible y adaptarse a los cambios que puedan surgir a largo plazo ya que las empresas se mueven en un entorno que cambia de forma continua. Además elegir una determinada estrategia supone un compromiso a largo plazo para la empresa, por tanto es de especial importancia conocer muy bien el entorno competitivo y los recursos y capacidades con los que cuenta la propia empresa.

A continuación se tratan los diferentes niveles de estrategia que existen en la dirección estratégica de la empresa.

5.1. NIVELES DE ESTRATEGIA.

Se distinguen tres niveles de estrategia que corresponden con distintos niveles jerárquicos de la organización, a cada uno de ellos se le asignan unas competencias y responsabilidades, pero hay que destacar que aunque se separen estos tres niveles debe existir una interacción entre ellos para garantizar el éxito empresarial, de tal forma que las decisiones que se tomen en el nivel superior van a condicionar a los niveles inferiores y viceversa, por esto es muy importante que exista un intercambio de información entre las personas responsables de cada nivel para que haya coordinación y las decisiones que se tomen en cada uno de estos niveles tengan cohesión con la misión y los objetivos que persigue la empresa a nivel estratégico (Guerras Martín y Navas López, 2015).

a) Estrategia corporativa o de empresa:

Es aquella que desde una perspectiva global trata de establecer los negocios o actividades que la empresa quiere desarrollar. Se toma una orientación futura teniendo en cuenta la visión, misión, valores y objetivos de la empresa para decidir cómo quiere desarrollarse y buscar nuevas oportunidades que creen valor. Es de especial importancia la búsqueda

de sinergias, es decir, que las distintas actividades que se desarrollan se complementen de tal forma que creen valor, por eso se dice que las sinergias existen cuando el todo vale más que la suma de las partes (Guerras Martín y Navas López, 2015).

b) Estrategia competitiva o de negocio:

En este nivel se establece como se va a competir en cada uno de los negocios en lo que la empresa actúa para alcanzar el éxito en cada uno de ellos. Lo más importante aquí es conseguir una ventaja competitiva que permita obtener unas rentas superiores al resto. Para poder crear y conservar una posición de competencia es necesario desarrollar nuevos recursos y capacidades dentro de la organización.

Es necesario definir unidades de análisis específicas, también conocidas como las UEN (unidades estratégicas de negocio), que se definen como “conjunto de actividades homogéneas desde el punto de vista estratégico para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas” (Guerras Martín y Navas López, 2015, p. 47).

c) Estrategia funcional:

Por último en este tercer nivel se trata de establecer cómo deben ser utilizados los recursos y habilidades en cada área funcional para que se pueda maximizar la productividad de estos recursos. Es en este nivel donde se desarrollan los recursos y capacidades de la empresa con los que se alcanzan los objetivos fijados en los niveles superiores.

5.2. ESTRATEGIA CORPORATIVA.

El presente TFG se centra en las estrategias a nivel corporativo, por lo que se va a explicar con más detalle este nivel de estrategia.

Una de las primeras cuestiones que se plantean al hablar de estrategia corporativa es la definición del campo de actividad “conjunto de productos y mercados en los que quiere competir la empresa” (Guerras Martín y Navas López, 2015, p. 343).

Según el modelo de Abell (1980) el campo de actividad se define a través de tres dimensiones que son: Las funciones que cubre el producto o servicio, los clientes a los que se dirige, y las tecnologías que se utilizan. A partir de estas variables el campo de actividad según Abell se define mediante dos variables que son, el ámbito con un carácter cuantitativo y la diferenciación entre segmentos estratégicos de carácter cualitativo (Guerras Martín y Navas López, 2012).

Como conclusión, a la hora de definir el campo de actividad la empresa tiene que tener en cuenta la misión y los objetivos, así como el entorno en el que esté, prestando especial importancia a cómo evoluciona la tecnología y al comportamiento de compra por parte de los consumidores, y los recursos y capacidades con los que cuenta.

6. CRECIMIENTO Y DESARROLLO.

Una vez que la empresa define su campo de actividad inicial puede ir modificándolo debido a cambios que se produzcan en las decisiones estratégicas futuras que se puedan tomar. Los conceptos crecimiento y desarrollo implican una evolución en la empresa que puede consistir en una modificación de su tamaño o del campo de actividad.

Guerras Martín y Navas López (2015) hace una distinción entre ambos conceptos:

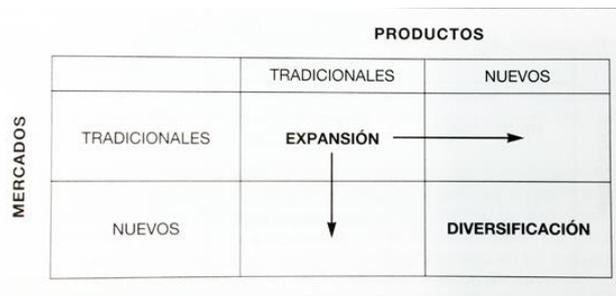
- Crecimiento de la empresa: Se refiere al incremento de la empresa en variables como el volumen de los activos, la producción, ventas, beneficios, o personal que se emplea. El crecimiento es fundamental a la hora de definir la estrategia corporativa debido a la importancia que tiene para la empresa, y es clave debido a los entornos dinámicos y competitivos en los que se compete actualmente, si una empresa quiere mantener su posición debe crecer y desarrollarse, por tanto es uno de los objetivos principales de los directivos.
- Desarrollo de la empresa: Implica cambios tanto cuantitativos como cualitativos, como modificar el campo de actividad de la empresa. Este concepto normalmente suele ir acompañado de crecimiento pero no siempre es así, como es en el caso de la reestructuración. A la hora de elegir las estrategias de desarrollo que se quieren llevar a cabo se debe tener claro que el objetivo es crear valor.

7. DIRECCIONES DE DESARROLLO.

La definición de campo de actividad de una empresa puede ir cambiando a medida que cambian los factores que influyen a la hora de definirlo, como pueden ser los objetivos o la misión de la propia empresa, los recursos con los que cuenta, o las necesidades de los clientes. La dirección de desarrollo lo que decide es si ampliar o no el campo de actividad, desarrollando nuevas actividades o negocios o especializarse en las ya existentes. En la mayoría de las estrategias de desarrollo hay una modificación del campo de actividad.

Ansoff (1976) propone una clasificación de las estrategias de crecimiento y desarrollo que a día de hoy se considera la más conocida y extendida. Explica la clasificación como la relación que existe entre los mercados actuales o tradicionales y los nuevos desarrollos, tanto de productos como de mercados. Según esta clasificación propuesta por Ansoff se establecen dos estrategias que son: expansión y diversificación, como se puede ver en la figura siguiente.

Figura 7. 1. Direcciones básicas de desarrollo



Fuente: Ansoff (1976)

En cuanto a la estrategia de expansión existe una relación entre la situación actual y la que se desarrolla, ya sea mediante los productos o mercados o ambos a la vez. Sin embargo, la estrategia de diversificación supone una ruptura con la situación actual y el desarrollo se hace a partir de productos y mercados completamente nuevos.

A pesar de que esta clasificación sigue siendo una de las más importantes a la hora de explicar las direcciones de desarrollo, plantea el problema de identificar desarrollo con crecimiento empresarial y además las empresas pueden plantearse la opción de reducir su cartera de negocios mediante una reestructuración para especializarse aún más en sus actividades.

Son Guerras Martín y Navas López los que proponen una clasificación de estrategias de desarrollo donde incluyen todas las posibilidades de direcciones que puede seguir una empresa a partir de la cartera actual de negocios, como vemos en la figura 7.2.

Figura 7. 2. Direcciones de desarrollo



Fuente: Guerras Martín y Navas López y (2015) adaptada Ansoff (1976)

La identificación de las estrategias de desarrollo se puede hacer a través de la definición del campo de actividad, que está compuesta por la cartera de negocios en el momento actual. A partir de aquí se pueden contemplar diferentes alternativas, como puede ser mantener los negocios actuales, entrar en otros que rompen con los negocios tradicionales, o incluso desinvertir en alguno de ellos (Guerras Martín y Navas López, 2015).

Es importante tener en cuenta que un producto es una combinación de una función satisfecha y una tecnología utilizada, por eso se considera que un producto es nuevo cuando varía la función que se cubre o la tecnología que se utiliza. Al igual que un mercado es la combinación de un grupo de clientes al que se dirige y tecnologías que utiliza, se considerara que un mercado es nuevo cuando varía la función de un producto o cambia el grupo de clientes al que se dirige.

7.1. ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN.

La estrategia de expansión está dirigida a desarrollar los productos o mercados tradicionales de la empresa. Por eso existe una relación entre los mismos, pudiéndose utilizar en muchos casos los recursos financieros, comerciales y técnicos que se utilizan en los productos actuales.

A continuación se va a explicar con más detalle las diferentes estrategias de expansión:

7.1.1. Penetración en el mercado.

La penetración en el mercado no supone modificación del campo de actividad, ya que la empresa se mantiene con los productos y los mercados actuales. Lo que se trata con la penetración de mercado es de aumentar el volumen de ventas ya sea aumentando el volumen de compra de los clientes actuales o encontrando nuevos clientes en los mercados actuales. Esta estrategia sí que implica crecimiento por parte de la empresa ya que aumentan las ventas y probablemente los activos y el personal contratado.

Podría decirse que con esta estrategia lo que se trata es de especializarse en un ámbito, ya que concentran todos los esfuerzos en un campo de actividad para diferenciarse del resto, aunque también puede aplicarse esta estrategia a cada uno de los negocios de una empresa con un campo de actividad más amplio.

En primer lugar la penetración en el mercado puede conseguirse mediante variables comerciales, como campañas publicitarias, promociones, descuentos, etc. Estas acciones

pueden dirigirse a los clientes actuales para que aumenten la frecuencia de compra o la cantidad de uso, o pueden ir dirigidas a captar nuevos clientes.

Pero este tipo de acciones mediante variables comerciales tienen un inconveniente y es que tienen efecto a corto plazo, para ello existe una alternativa orientada más a largo plazo y que consiste en explotar fuentes de ventaja competitiva con las que ya cuenta la empresa, como puede ser bajar los precios por debajo de la competencia para ser líder en costes, o diferenciando los productos del resto de competidores.

Esta estrategia es especialmente adecuada en los siguientes casos:

- Industrias que se encuentran en fase de rápido crecimiento.
- Cuando se localizan bolsas de demanda insatisfechas en industrias maduras.
- Cuando se producen abandonos por parte de otras empresas debido a la presión competitiva de industrias que están ya en declive.
- Complacencia de los líderes de mercado.

Según Pearce y Robinson (2015) esta estrategia tiene varios riesgos que hay que tener en cuenta:

- Depende mucho de los cambios que se den en el entorno. Si se producen cambios muy significativos en el entorno puede que el negocio quede obsoleto así como la ventaja competitiva.
- La empresa se especializa en una sola actividad, por lo que si se da un error en la decisión empresarial puede poner en peligro todo el proyecto empresarial.
- La empresa al no expandir su campo de actividad pierde la oportunidad de aprovechar sinergias.

7.1.2. Desarrollo de productos.

Con esta estrategia la empresa desarrolla nuevos productos pero manteniéndose en los mercados actuales. Dichos productos sirven para mejorar la satisfacción de los clientes, pero siguen cubriendo la misma necesidad que los tradicionales.

Esta estrategia es especialmente necesaria en aquellas industrias donde el entorno es muy cambiante y competitivo y necesitan innovar constantemente para mantener la posición competitiva, ya que los ciclos de vida de los productos son muy cortos y si no se desarrollan los productos tradicionales quedan obsoletos.

Para desarrollar los productos las empresas lo pueden conseguir mediante las innovaciones tecnológicas en los productos existentes que mejoren sus prestaciones o también se puede conseguir ampliando la gama de los productos básicos ofreciendo nuevas prestaciones que cubran y se adapten mejor a las nuevas necesidades de los clientes.

La empresa al llevar a cabo esta estrategia ofrece una imagen de renovación al mercado y además aprovecha sinergias al compartir las estructuras comerciales y de distribución de los distintos productos. Es cierto que esta estrategia es muy exigente en lo referente a recursos y capacidades de la empresa ya que obliga a esta a estar en continua renovación y mejora de la dotación. Además el proceso de desarrollar nuevos productos es costoso e implica unos elevados gastos de I+D, y en muchos casos no se obtienen resultados de forma inmediata.

7.1.3. Desarrollo de mercados.

Con esta estrategia la empresa trata de ofrecer sus productos tradicionales en mercados nuevos, así aprovecha la tecnología y capacidad de producción existente o nuevas para dirigir sus productos en mercados distintos a los actuales. La empresa puede dirigirse a los nuevos mercados siguiendo un tripe dimensión:

- Nuevos segmentos de la industria: Segmentos nuevos que comparten factores parecidos a los actuales. Los criterios más habituales para establecer estos nuevos segmentos de la industria suelen ser, el tipo de cliente, la renta, los canales de distribución, etc.
- Nuevas aplicaciones de los productos existentes: Consiste en adaptar los productos a nuevas funciones que no cumplían con anterioridad.
- Nuevas áreas geográficas: estas pueden ser locales, regionales nacionales o internacionales donde la empresa pueda vender sus productos actuales.

Los motivos que llevan a las empresas a optar por una estrategia de desarrollo de mercados son los que se mencionan a continuación:

- Aparecen nuevos canales de distribución sin costes muy elevados, donde la calidad es elevada e inspiran confianza para la empresa.
- La empresa decide entrar en nuevos mercados porque en los actuales ha alcanzado altas tasas de eficiencia y eficacia y trata de entrar en mercados que no estén aún saturados.

- Aprovechar la capacidad instalada al entrar en nuevos mercados ya que en algunos casos está infravalorada.
- La empresa tiene disponibles los recursos necesarios, tanto materiales como financieros y capital humano para llevar a cabo una estrategia de desarrollo de mercados.

Como conclusión, esta estrategia en muchos de los casos requiere modificaciones de los productos al entrar en nuevos mercados, estaríamos hablando entonces de una estrategia de diversificación que se explicará más adelante con más detalle.

Internacionalización

Un caso particular de desarrollo de mercados es la internacionalización. La causa principal que lleva muchas veces a las empresas a expandir sus negocios fuera de las fronteras es la búsqueda de nuevos mercados donde competir con los productos tradicionales o con nuevos productos que se desarrollen.

Según Dess & Lumpkin (2003) los motivos que llevan a una empresa a internacionalizarse son los siguientes:

- Cuando una empresa expande sus negocios más allá de las fronteras de su país esto se va a traducir en mayores ingresos y activos lo que la permite alcanzar economías de escala.
- Un producto que está en su etapa de madurez en el mercado doméstico puede que tenga un gran éxito en un mercado potencial, lo que permite alargar el ciclo de vida de los productos.
- Se puede optimizar la ubicación de las actividades de la cadena de valor, esto puede derivar en diversas ventajas estratégicas como puede ser reducción de costes y de riesgos o mejoras en el funcionamiento.

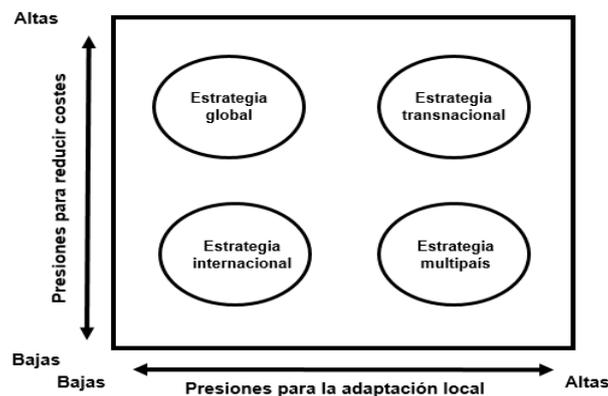
Pero la internacionalización también tiene riesgos asociados, y dificultades según Cuervo-Cazurra (2004) son los siguientes:

- Dificultades para transferir recursos, incluyendo el conocimiento al extranjero.
- La ventaja que generan los recursos del país de origen en muchas ocasiones no se logra transmitir al extranjero.
- Los recursos que en el país de origen generan ventajas pueden generar desventajas en otro país.

- Falta de recursos para ser multinacional.
- No se cuenta con los recursos necesarios para adaptarse y entrar a competir en un nuevo entorno, tanto competitivo como institucional.

Las alternativas que tiene una empresa para competir internacionalmente dependen de dos factores contrapuestos, por un lado, se enfrentan a la reducción de costes relacionada con la optimización de la ubicación de sus actividades, y por otro lado, la presión para adaptarse a las condiciones locales. La combinación de estas dos presiones da lugar a cuatro estrategias, la elección de una u otra va a depender de la prioridad que quiera dar la empresa a cada uno de estos factores, en la práctica lo más habitual es que se den situaciones híbridas.

Figura 7. 3. Estrategias para competir internacionalmente



Fuente: Elaboración propia adaptada por Dess et al. (2011)

Estrategia global

Como se observa en la figura 7.3 una estrategia global le da máxima importancia a la reducción de costes. Se realiza un gran esfuerzo por tener todos los negocios coordinados e integrados, es así que se ofrecen productos estandarizados y la localización de las actividades de fabricación e I+D están centralizados.

Algunas de las ventajas de esta estrategia son las que se derivan de las economías de escala ya que las empresas que adoptan una estrategia global persiguen alcanzar dichas economías, y otra ventaja es que permite establecer una gran calidad a nivel mundial.

Pero también tiene riesgos asociados, como la pérdida de una respuesta rápida ante cambios en las necesidades de los clientes o la dependencia de las condiciones de la ubicación donde se localiza su actividad.

Estrategia trasnacional

Esta estrategia tiene como objetivo tanto adaptarse a las condiciones locales como reducir al máximo los costes. Lo que se trata es que cada negocio tenga un pensamiento global pero a la hora de actuar que lo haga de manera individual.

Uno de los inconvenientes de esta estrategia es que aunque se elija una localización óptima puede que no garantice la calidad y los costes de los factores productivos.

Estrategia internacional

Esta estrategia puede considerarse la más cómoda para la internacionalización ya que no existen presiones para reducir costes ni para adaptarse localmente, es el caso de empresas que están muy diferenciadas lo que las permite ofrecer un precio más elevado y no tienen presión por reducirlo, además las características que diferencian al producto del resto hace que tenga una aceptación a nivel global. Las empresas optan por tener su actividad centralizada para poder explotar su conocimiento y capacidades en todo el mundo.

Pero aunque esta estrategia sea la mejor opción para las empresas también tiene algunos riesgos, al centralizar sus actividades en una única ubicación se pierde la oportunidad de aprovechar las ventajas de otros mercados y conseguir economías de localización.

Estrategia multipaís

Esta estrategia trata de adaptar los productos a la demanda local, por esto es necesario que las decisiones se tomen de manera descentralizada, para así poder adaptarse mejor a las condiciones de cada lugar y la demanda de los clientes. Las filiales tienen autonomía para tomar sus propias decisiones y en este caso la relación entre matriz y filial se reduce a la transferencia de beneficios y dividendos.

Algunos riesgos que conlleva esta estrategia son que los costes de adaptación son mayores y además esto requiere un largo proceso ya que se deben conocer ampliamente las necesidades de los clientes de cada país.

7.2. ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN

Con este tipo de estrategia la empresa desarrolla tanto productos nuevos como mercados de forma simultánea, esto hace que la empresa entre en entornos competitivos desconocidos hasta el momento e implica nuevos conocimientos, técnicas e instalaciones. Supone una ruptura con la trayectoria pasada, lo que hace que una estrategia de

diversificación sea más arriesgada que una estrategia de expansión. A continuación se va a analizar cuáles son los motivos que llevan a las empresas a optar por la diversificación:

- Saturación del mercado tradicional. Debido a una disminución de la demanda o a que la línea de productos se haya quedado obsoleta debido al avance de las tecnologías.
- Algunas actividades ofrecen niveles de crecimiento y rentabilidad en los que se considera oportuno invertir.
- Se disminuye el riesgo global ya que es difícil que todas las actividades de la empresa vayan mal simultáneamente, lo que permite que aunque una fracase no influya al resto.
- Recursos y capacidades excedentes, ya sean físicos o recursos intangibles y/o capacidades.
- Se generan sinergias al compartir recursos entre actividades, estas pueden ser comerciales, productivas, financieras o de dirección.
- Mejorar la imagen de la empresa frente a la sociedad.

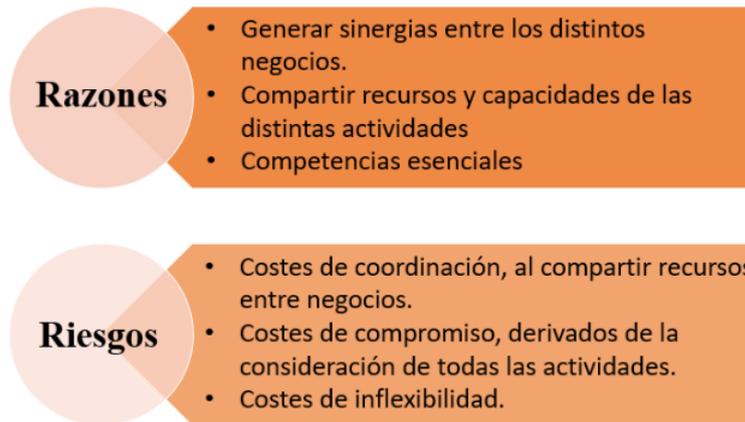
La diversificación puede ser relacionada o no relacionada, esto se debe a que al entrar en nuevos mercados con nuevos productos, esto puede estar relacionado o no con las actividades actuales de la empresa:

7.2.1. Diversificación relacionada

Se da cuando la empresa entra en diferentes negocios y se beneficia de aprovechar sus competencias básicas, actividades o crear poder de mercado (Dess, Lumpkin, y Eisner, 2011).

Dentro de la diversificación relacionada Rumelt (1974) hace una subdivisión en diversificación limitada, aquella en la que los negocios se relacionan entre sí mediante una actividad principal que se sitúa en el negocio central, y diversificación encadenada, aquella que cada actividad se relaciona con una o más del resto de actividades pero no con un activo o competencia esencial (Guerras Martín y Navas López, 2015).

Las razones y los riesgos asociados a esta estrategia son los que se muestran a continuación:

Cuadro 7. 1. Razones y riesgos de la diversificación relacionada

Fuente: Elaboración propia a partir Guerras Martín y Navas López (2015)

Como conclusión a esta estrategia podemos decir que solo será rentable en aquellos casos en los que los recursos y capacidades se utilicen de forma adecuada para generar sinergias sin que los costes asociados sean excesivamente altos.

7.2.2. Diversificación no relacionada.

Esta estrategia supone una ruptura con las actividades tradicionales, ya que no existe ninguna relación entre ellas. Es la forma de crecimiento más arriesgada. En este caso se generan dos tipos de sinergias, por un lado financieras, ya que se puede compensar aquellos negocios deficitarios, y por otro lado directivas ya que los negocios pueden compartir el sistema directivo.

En este caso las razones y riesgos de la diversificación no relacionada son los siguientes:

Cuadro 7. 2. Razones y riesgos de la diversificación no relacionada

Fuente: Elaboración propia a partir Guerras Martín y Navas López (2015)

Como conclusión podemos decir que esta estrategia depende en gran medida de la capacidad que tenga la empresa para afrontar nuevos negocios desconocidos hasta ahora. Va a depender de las habilidades directivas que puedan ser compartidas entre negocios, de tal forma que se generen sinergias directivas. En muchas ocasiones esta estrategia da lugar a la reestructuración de algunas de sus actividades, se explicará esta estrategia más adelante.

7.3. INTEGRACIÓN VERTICAL.

La empresa se implica en actividades relacionadas con el proceso de producción de un bien o un servicio, se convierte en su propio proveedor o cliente. Cuando la integración es hacia atrás, también conocido como “aguas arriba” la empresa pasará a ser su propio proveedor, si por el contrario la integración es hacia delante, conocido como “aguas abajo” la empresa será su propio cliente o distribuido (Guerras Martín y Navas López, 2015).

Esta estrategia se considera un caso particular de diversificación ya que la empresa entra en actividades nuevas distintas a las anteriores. Está presente en la mayoría de las empresas ya que cualquier empresa se encarga de fabricar ella misma una parte del producto que ofrece y otra parte la adquiere de los proveedores, al igual que dicha empresa se encarga en cierta medida de la comercialización de sus productos.

Según Fernández Sánchez (2005) las ventajas de la integración vertical son las siguientes:

- Menores gastos de aprovisionamiento y comercialización, al pasar la empresa a encargarse de estas actividades.
- Garantía de suministro de aquellas materias primas escasas.
- Se obtiene información directa sobre las necesidades de los clientes lo que permite satisfacer mejor sus deseos.
- Elimina la búsqueda y la negociación con empresas de suministro o de distribución, al encargarse ella misma de estas tareas.
- Mejora del control de la utilización y explotación de la tecnología de la empresa.
- Mayor coordinación entre las funciones de diseño, fabricación y comercialización.

La integración vertical tiene también tiene riesgos que según (Dess, Lumpkin, y Eisner, 2011) son los siguientes:

- Mayores costes asociados con la necesidad de crear nuevas instalaciones, invertir en materias primas y canales de distribución.
- Menos flexibilidad para responder a los cambios que se producen en el entorno.
- Problemas relacionados con la demanda insatisfecha que se puede dar a lo largo de la cadena de valor.
- Mayores costes administrativos al tener que administrar un conjunto de actividades más complejo.

En los casos en los que los riesgos de esta estrategia sobrepasen las ventajas es necesario llevar una estrategia de desintegración vertical, que consiste en externalizar algunas actividades de la cadena de valor de la empresa.

7.4. ESTRATEGIA DE REESTRUCTURACIÓN

La estrategia de reestructuración hace referencia a los cambios que se producen en la composición de los negocios o a la estructura financiera de una empresa (Hitt, Ireland, y Hoskisson, 1999).

Los motivos por los que la actual estrategia corporativa puede que no esté creando el valor esperado son los siguientes:

- En algunos de los negocios se están obteniendo resultados negativos que repercute en los resultados globales de la empresa.
- Algunos de los negocios no generan sinergias por lo que se puede prescindir de ellos.

Estos dos motivos anteriores se dan cuando la estructura de la cartera no se ajusta a una lógica dominante.

Cuando se plantean estas situaciones anteriores la empresa debe considerar que hacer con aquellos negocios en los que ocurre esto dependiendo de cuál sea el motivo, es decir que se obtengan resultados negativos, o que no se generen sinergias. Existen dos estrategias para poner solución al problema, estas estrategias son: Saneamiento de un negocio o reestructuración de la cartera de negocios.

7.4.1. Saneamiento de un negocio.

Esta opción se plantea cuando uno de los negocios no alcanza la rentabilidad esperada, sería lógico llevarla a cabo cuando dicho negocio tiene posibilidades de recuperarse,

cuando se encuentra en una industria llamativa o cuando se considera una parte importante de la cartera de negocios.

Según Guerras y Navas (2012) las causas más frecuentes de los malos resultados de un negocio son las siguientes:

- Una dirección poco eficiente.
- Se ha dado un crecimiento excesivo.
- La estrategia competitiva no es adecuada e impide obtener una ventaja competitiva sostenible.
- Costes demasiado elevados provenientes de costes indirectos.
- Aparición de nuevos competidores.

Cuando la empresa opta por sanear el negocio algunas de las medidas que puede tomar son por ejemplo, cambiar el equipo directivo, redefinir la estrategia competitiva, vender algunos de los activos o implantar medidas para reducir costes.

Lo ideal es comenzar por intentar detener los malos resultados y posteriormente comenzar un proceso de recuperación. Sin embargo, algunas empresas no se paran a analizar las causas, sino que directamente toman decisiones que corrige los desequilibrios a corto plazo pero no permite crear una ventaja competitiva a medio y largo plazo (Guerras Martín y Navas López, 2015).

7.4.2. Reestructuración de la cartera de negocios.

A veces es el conjunto de la empresa el que genera malos resultados como consecuencia de la composición de la cartera de negocios lo que obliga a modificarla.

Los motivos principales por los que se toma esta decisión son los siguientes:

- Falta de coherencia entre los negocios al haber planificado de forma incorrecta la estrategia de diversificación.
- Por la aparición de competidores en los negocios centrales.
- Los objetivos de los directivos de crecimiento están por encima que los de crear valor por parte de los accionistas lo que se conoce como problema de agencia.

Las estrategias de abandono de un negocio de la cartera son las siguientes:

- **Venta o desinversión:** Es la forma más fácil de recuperar la inversión por lo que suele resultar la alternativa más atractiva. La venta se puede hacer a inversores independientes, a otra empresa o a los directivos del negocio que se intenta vender.
- **Cosecha:** Se intenta maximizar los flujos financieros a corto plazo dejando de invertir en el negocio actual, al cabo de un tiempo se abandona el negocio mediante la liquidación. El inconveniente de esta forma de abandono es que este proceso se puede acelerar si los trabajadores o el mercado se dan cuenta de la actitud de la empresa debido a que los trabajadores se verán desmotivados ante las malas expectativas de futuro, y los clientes comenzarán a buscar otras alternativas que les otorguen más seguridad y confianza.
- **Liquidación:** Supone vender los activos con valor en el mercado y el fin de las actividades de la empresa, es la alternativa menos atractiva y los directivos suelen poner mucha resistencia a aceptar el fracaso que está teniendo la empresa.

8. MÉTODOS DE DESARROLLO

Un método de desarrollo es “*un medio para aplicar cualquiera de las decisiones estratégicas*” (Johnson, Scholes, y Whittington, 2006, p. 344). A continuación se explican los métodos a partir de los cuales se puede lograr cualquiera de las direcciones explicadas en el apartado anterior.

8.1. CRECIMIENTO INTERNO

Es aquel en el que la empresa crece mediante nuevas inversiones o activos dentro de la propia empresa. Supone una mayor capacidad productiva y lo consigue mediante la ampliación de las instalaciones productivas, contratación de personal, compra de maquinaria, etc.

La empresa adquiere así la tecnología más reciente, además intenta buscar la localización óptima industrial y comercial, y mejora el proceso de gestión de crecimiento.

Pero el crecimiento interno tiene algunos inconvenientes como son que el periodo de maduración de la inversión es a largo plazo, o que se encuentran con dificultades para financiar el proceso de crecimiento teniendo que recurrir en muchos casos a la autofinanciación.

8.2. CRECIMIENTO EXTERNO.

“Es aquel tipo de crecimiento que resulta de la adquisición, participación, asociación o control, por parte de una empresa, de otras empresas o de activos de otras empresa que ya estaban en funcionamiento” (Guerras Martín y Navas López, 2015, p. 425).

Este tipo de crecimiento no conlleva un aumento de la capacidad productiva de la empresa, pero sí que implica un cambio de propiedad al menos de una de las empresas que intervienen en dicho proceso.

Los motivos que llevan a una empresa a optar por el crecimiento externo pueden ser de carácter económico, estratégico u otros motivos, que se muestran en el cuadro siguiente:

Cuadro 8. 1. Motivos crecimiento externo



Fuente: Elaboración propia a partir Guerras Martín y Navas López (2015)

Las ventajas y los inconvenientes que presenta este tipo de crecimiento son los siguientes (Guerras Martín y Navas López, 2015):

Ventajas:

- El crecimiento es más rápido que en el caso del crecimiento interno ya que integra la capacidad productiva.
- El desarrollo externo es más recomendable en aquellos casos en los que se quiere llevar a cabo una diversificación no relacionada o internacionalización, ya que se asumen menos riesgos derivados del nuevo entorno competitivo.

- Mejor selección del momento de entrada en una nueva industria, además se comienza a competir desde el momento inicial en el que se lleva a cabo el proceso.
- Recomendable en industrias maduras, debido a que con el crecimiento externo no se altera el tamaño total de la industria.

Inconvenientes:

- No se asegura la optimización de las decisiones en la gestión del proceso de crecimiento.
- Requiere negociación y búsqueda de información de la empresa con la que se va a llevar a cabo el proceso.
- Costes más elevados.
- Dificultades para integrarse por las diferencias organizativas y culturales de ambas empresas.
- Limitación por parte de las administraciones públicas debido a la preservación de la libre competencia.

Una vez expuestos los motivos que llevan a las empresas a desarrollarse de forma externa y cuáles son las ventajas e inconvenientes asociados a ellos se explicarán a continuación los tres tipos de crecimiento externo que pueden llevar a cabo las empresas: Fusiones, adquisiciones, y cooperación o alianza entre empresas.

8.2.1. Fusiones.

La fusión es una operación jurídica que involucra a dos o más sociedades en la que al menos una de ella pierde la personalidad jurídica, y los socios de ambas y el patrimonio se integran en una sola sociedad preexistente o de nueva creación (Fernández Sánchez, 2005).

La diferencia entre fusión y adquisición, que explicaremos en el siguiente subapartado, reside en la forma jurídica que se emplea, pero el objetivo de ambas es integrar los recursos para seguir una única línea de acción bajo la misma dirección organizativa.

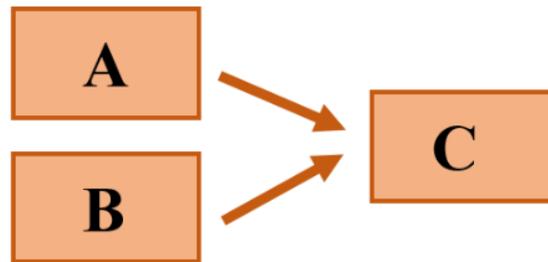
Según Ventura Victoria (2008) las fusiones y adquisiciones se clasifican en tres: Fusiones horizontales, cuando las empresas que se fusionan son competidores directos; fusiones verticales, cuando las empresas se relacionan en la cadena vertical de valor; fusiones conglomerados, que ocurre cuando las empresas que se fusionan no tienen ningún tipo de relación.

A continuación apoyada en figuras explicaremos las modalidades de fusiones que existen (Guerras Martín y Navas López, 2015).

a) Fusión pura:

Dos o más empresas deciden unirse creando una empresa totalmente nueva, ambas aportan todos sus recursos. Como se muestra en la figura 8.1 las empresas A y B desaparecen para dar lugar a una nueva que es la empresa C.

Figura 8. 1. Fusión pura

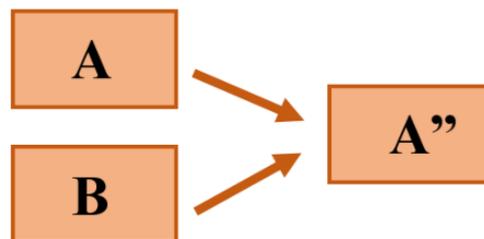


Fuente: Elaboración propia adaptado Bueno (1996)

b) Fusión por absorción:

Se da cuando una empresa adquiere a otra desapareciendo el patrimonio de aquella que es absorbida e integrándose con la absorbente. En la figura 8.2 vemos como la empresa A sigue existiendo pero acumula el patrimonio de la empresa B.

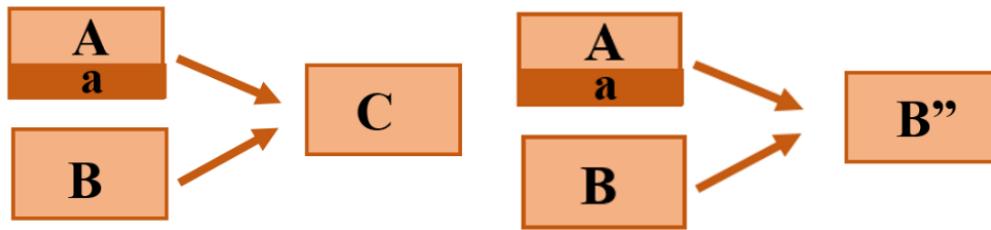
Figura 8. 2. Fusión por absorción



Fuente: Elaboración propia adaptado Bueno (1996)

c) Fusión por aportación parcial de activos:

Una sociedad (A) aporta una parte de su patrimonio (a), con otra empresa que se fusiona (B), bien sea a una nueva sociedad (C) o a otra sociedad existente previamente (B) que ve aumentado su tamaño (B''). La condición para que se de este tipo de fusión es que la sociedad (A) no desaparezca.

Figura 8. 3. Fusión por aportación parcial de activos

Fuente: Elaboración propia adaptado Bueno (1996)

8.2.2. Adquisiciones.

Ocurre cuando una empresa compra parte del capital de otra mediante un contrato de compra-venta con el objetivo de controlarla total o parcialmente sin que ninguna de las dos empresas pierdan la personalidad jurídica.

Según el grado de control que se tenga del capital y como se distribuyan el resto de títulos entre los accionistas encontramos tres grados distintos: Absoluto, cuando el adquirente tenga más del 80% del capital social; mayoritario, cuando el control sea más del 50%; minoritario, cuando el control del capital social sea inferior al 50%.

Este proceso de adquisición se puede hacer mediante un contrato de compra-venta cuando las dos partes están de acuerdo, pero en aquellos casos que no se pueda dar este acuerdo ya sea por la dificultad de identificar el capital social que corresponde a cada parte o por falta de entendimiento entre los miembros directivos se puede llevar a cabo mediante la Oferta Pública de Adquisición de Acciones (OPA) o compra mediante apalancamiento financiero o *Leveraged Buy-Out* (LBO).

La Oferta Pública de Adquisición de Acciones (OPA), se da cuando una empresa realiza una oferta del total o una parte del capital social a los accionistas de otra empresa cotizada bajo condiciones de precio, porcentaje de capital social y tiempo. Cuando se da el caso de que las condiciones son aceptadas se conoce como OPA pactada, y si se da el caso contrario estaríamos hablando de OPA no pactada (Guerras Martín y Navas López, 2015).

La compra mediante apalancamiento financiero o *Leveraged Buy-Out* (LBO), consiste en financiar una parte del precio de adquisición de una determinada empresa utilizando deuda pública. Esta deuda queda respaldada tanto por el patrimonio, los flujos de caja y los activos adquiridos por parte de la empresa. Se da Management Buy-Out (MBO) cuando la compra la realizan los directivos. Cuando se da una compra por apalancamiento

financiero la empresa suele reducir su tamaño para centrarse así en aquellas actividades de más rentabilidad y poder venderlo en un futuro.

Las razones principales que llevan a las empresas a iniciar procesos de adquisición son la entrada a nuevos mercados geográficos y el aumento o protección de la cuota de mercado (Campa, 2004).

8.2.3. Cooperación o alianzas entre empresas.

“La cooperación entre empresas se puede definir como acuerdos entre dos o más socios, que uniendo o compartiendo parte de sus recursos y capacidades, pero sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades que contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas” (Fernández, 1993, p. 399.).

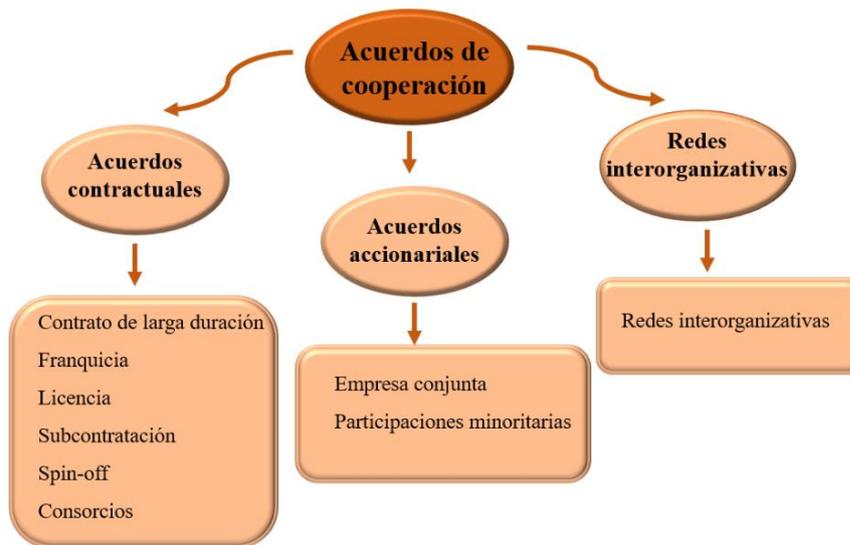
Las ventajas e inconvenientes de la cooperación entre empresas según Guerras Martín y Navas López (2015) son los que se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 8. 2. Ventajas e inconvenientes de las cooperaciones entre empresas

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor eficiencia y flexibilidad que en las fusiones y adquisiciones. • Se reduce el riesgo al ser compartido entre varios agentes. • Menores costes de transacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de autonomía. • Intereses divergentes. • Perjudica a la posición competitiva. • Falta de confianza y compromiso entre ambas partes.

Fuente: Elaboración propia a partir Guerras Martín y Navas López (2015)

Existen varios criterios para clasificar los tipos de alianza, según las actividades implicadas, el número de socios, la relación entre los socios, los objetivos estratégicos o la naturaleza del acuerdo. Lo más frecuente es clasificarlos en función del último criterio mencionado, es decir según la naturaleza del acuerdo, a continuación se explican los tipos de cooperación más importantes en base a este criterio.

Cuadro 8. 3. Tipos de acuerdos de cooperación

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras Martín y Navas López (2015)

a) Acuerdos contractuales.

Son acuerdos que se llevan a cabo entre dos o más empresas para mantener o reformar su ventaja competitiva. Comparten parte de sus capacidades y recursos manteniendo cada una su personalidad jurídica, cultura empresarial, y autonomía a la hora de tomar decisiones. Dentro de este tipo de acuerdos existen múltiples modalidades que se explican a continuación.

- *Contratos de larga duración:* Dos empresas desarrollan actividades de forma conjunta, estas actividades pueden ser muy diversas y el peso de cada una de las partes suele ser similar. Representa la forma más simple de cooperación.
- *Franquicia:* Contrato en el que el franquiciador le cede al franquiciado el derecho de comercialización de ciertos productos o servicios a cambio de una compensación económica. Existen franquicias de distribución, de servicios e industriales. El franquiciador aporta experiencia y asistencia técnica y comercial, el franquiciado pasa a ser el propietario del negocio, y debe pagar una cantidad periódica.
- *Licencia:* Es la cesión de la utilización de los derechos de propiedad industrial mediante una contraprestación. Entre estos derechos están, patentes, diseños, derechos de autor, know-how e información técnica. Alguna de las ventajas de la

licencia pueden ser la relación complementaria e intensa que se establece entre los socios. Por el contrario alguno de los inconvenientes son la dependencia tecnológica, o la desmotivación para la innovación propia.

- *Subcontratación*: Una empresa delega la realización de determinadas actividades productivas en otra empresa, manteniendo la primera la responsabilidad económica. Los motivos de la subcontratación son por razones de costes, escasez de determinados recursos, o porque da prioridad a otras actividades de la empresa en las que quiere centrarse.
- *Spin-off*: Consiste en una manera de desinvertir en la que la empresa distribuye su participación entre los accionistas creándose así una nueva empresa independiente de la matriz. En este tipo de segregaciones no se generan sinergias.
- *Consortios*: Es una alianza entre varias empresas en la que se crea una relación a largo plazo, y tienen como objetivo desarrollar un proyecto que no sería posible desarrollarlo individualmente, de esta forma comparten el coste que requiere la inversión, los riesgos y los beneficios que se obtengan. Existen dos tipos de consortios: Agrupaciones de interés económico (AIE) y Uniones temporales de empresas (UTE).

b) Acuerdos accionariales

Estos acuerdos se caracterizan por la adquisición de acciones por parte de al menos uno de los socios participantes. Esta adquisición puede hacerse por distintos motivos ya sea para formar una nueva empresa (empresa conjunta), para reforzar la interacción entre las empresas mediante el intercambio de acciones o para apoyar el proyecto de otra empresa (participaciones minoritarias) (Guerras Martín y Navas López, 2015).

- *Empresa conjunta o joint-venture*: Acuerdo mediante el cual dos o más empresas independientes llamadas “padre” o matrices crean otra nueva empresa llamada “hija” para desarrollar una actividad de colaboración. La empresa que se crea tiene personalidad jurídica propia, así como autonomía y los beneficios son para sí misma, los objetivos son acordes a los de las empresas matrices. Es así que las empresas matrices invierten en las empresas “hija” con fondos financieros,

aportan personal, activos, etc. Las empresas conjuntas pueden ser igualitarias, cuando ambos socios participan de igual forma; o mayoritarias, un socio tiene la mayor parte del capital y por consiguiente el control.

- *Participaciones minoritarias:* El intercambio de acciones suele ser habitual entre dos empresas que establecen una alianza a largo plazo para llevar varias actividades de forma conjunta. En este caso no se crea una nueva identidad como ocurría en el caso de la empresa conjunta. La participación minoritaria como tal consiste en que una empresa adquiere una parte del capital de otra empresa para apoyar un proyecto empresarial en el que está interesada, esta participación suele ser minoritaria. La empresa principal no pretende hacerse con el control de la participada, simplemente quiere ser un socio que interviene en un proyecto que le resulta innovador, por lo que aporta fondos, tecnología, recursos, o personal (Guerras Martín y Navas López, 2015).

c) Redes interorganizativas:

“Nueva forma organizativa de coordinación distinta al mercado y la empresa, formada por dos o más organizaciones vinculadas por relaciones a largo plazo, que permiten a las organizaciones lograr o mantener una ventaja competitiva” (Montoro Sánchez, 2000).

La característica principal de las redes organizativas es la complementariedad de actividades, cada empresa se centra en aquello en lo que tiene capacidades distintivas lo que permite alcanzar la eficiencia en el conjunto.

Algunos de los puntos a favor de las redes son que permiten alcanzar una ventaja competitiva conjunta, son muy flexibles, y pueden luchar contra competidores que dominan el mercado.

9. CASO RENAULT.

9.1. HISTORIA DE LA EMPRESA.

Renault fue fundada por Louis Renault al que desde siempre le habían apasionado las fábricas y la innovación tecnológica. En 1899 funda junto a sus dos hermanos Marcel y Fernand la sociedad Renault Frères, estos serían los encargados de la administración del negocio. Es en este año cuando se fabrica el primer modelo de automóvil de la sociedad,

el Voiturette tipo A, en este momento contaban con 60 empleados. El fundador considera que la competición es una forma de promocionar los vehículos y de desarrollar conocimientos, por tanto participan en varias competiciones y obtienen grandes victorias que hacen que la empresa comience a crecer. Con la entrada del nuevo siglo en 1903 Marcel muere de un accidente en una competición, y su otro hermano Fernand abandona más adelante en 1908 el negocio por lo que Louis Renault pasa a ser el único propietario de la marca que la rebautiza como Automóviles Renault. Se había comenzado a fabricar en serie debido a un pedido de 250 taxis que se hizo en 1905. Con el estallido de la Primera Guerra Mundial Renault se implica construyendo camiones, camillas, ambulancias, obuses incluso carros de combate FT17, siendo decisivo para la victoria final, esto hace ganar una gran reputación a la marca y en 1919 Louis Renault se convierte en el primer industrial privado de Francia.

Durante los años que transcurren entre las dos guerras mundiales Renault tiene que competir con un nuevo rival, Citroën que aparece en el mercado con un modelo de automóvil más renovado. Renault comienza a fabricar vehículos para el servicio interno del país, como son coches de bomberos, vehículos de transporte, limpiadores de calles, etc. En cuanto a los automóviles de pasajeros se ofrecían vehículos con motores duraderos y eficientes a precios razonables. Antes del estallido de la Segunda Guerra Mundial la producción de Renault alcanzada las 58.000 unidades.

En 1945 muere el fundador Louis Renault y a los pocos meses el estado francés nacionaliza la empresa que pasa a llamarse Régie National des Usines Renault. Desde 1955 la compañía es dirigida por Pierre Dreyfus, para el que los principales pilares para el desarrollo son la planificación y la exportación. Hasta la década de los 80 Renault continua creciendo, debuta en Formula 1 y los vehículos comerciales siguen desarrollándose, aparecen el Renault 25 y Renault Espace. Pero debido a este plan de expansión la empresa incurre en demasiados costes y esto provocó un déficit en la compañía.

Comienza así un plan de reducción de costes, centrándose en la calidad total y dando importancia a la ecología a la hora de fabricar los coches. Renault 19 y Renault Clio son las antorchas de este periodo. En 1996 ocurre un hecho crucial para la compañía, Louis Schweitzer privatiza la empresa lo que le da mucha libertad para actuar. En 1999 entra a formar parte del capital de Nissan y se crea la alianza Renault- Nissan con la que se desarrollan muchas sinergias. Con las compras de Samsung Motors y Dacia, Renault

acelera su internacionalización. Renault sigue desarrollándose introduciendo nuevos modelos y además consigue grandes victorias en Formula 1 que da reputación a la marca. A partir de 2005 Carlos Ghosn, presidente de Nissan, se convierte en el presidente del Grupo Renault (Renault, 2018. Historia).

9.2. DATOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA

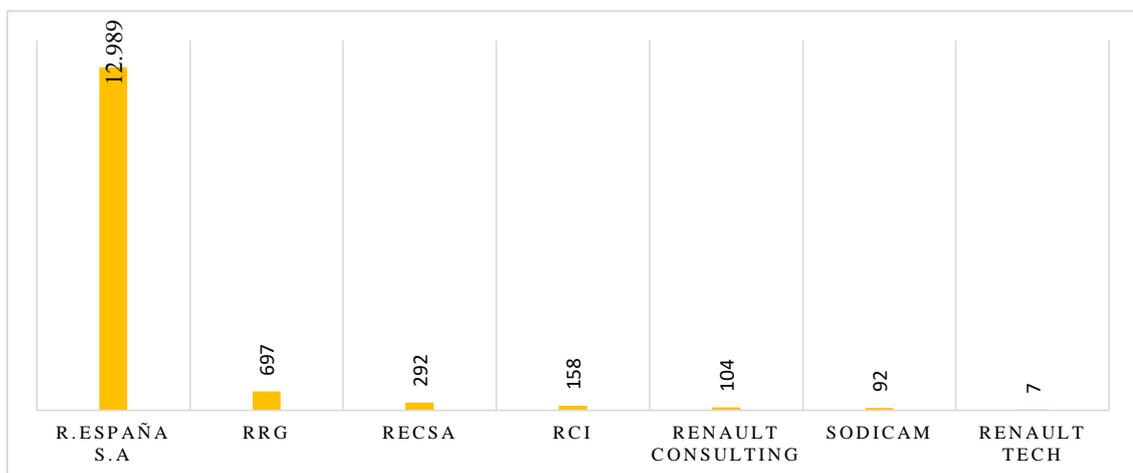
Tabla 9. 1. Datos principales del Grupo Renault (Millones €)

	2017	2016
Resultado de explotación	3,806	3,283
Resultado neto	5,210	3,543
Ventas	58,770	51,243

Fuente: Elaboración propia a partir de Informe anual Renault.

Como se puede observar tanto el resultado de explotación como el resultado neto de la empresa aumentó del año 2016 al año 2017. En cuanto a las unidades vendidas aumentaron en 2017 un 8,5 % respecto al año anterior, lo que en ingresos por ventas pasaron de ser 51.243 millones de euros en 2016 a 58,770 millones de euros en 2017. Esto se debe a la estrategia que la empresa ha llevado a cabo de renovación de la línea y su expansión internacional, con el plan Drive the Future se espera que las ventas continúen creciendo en años sucesivos.

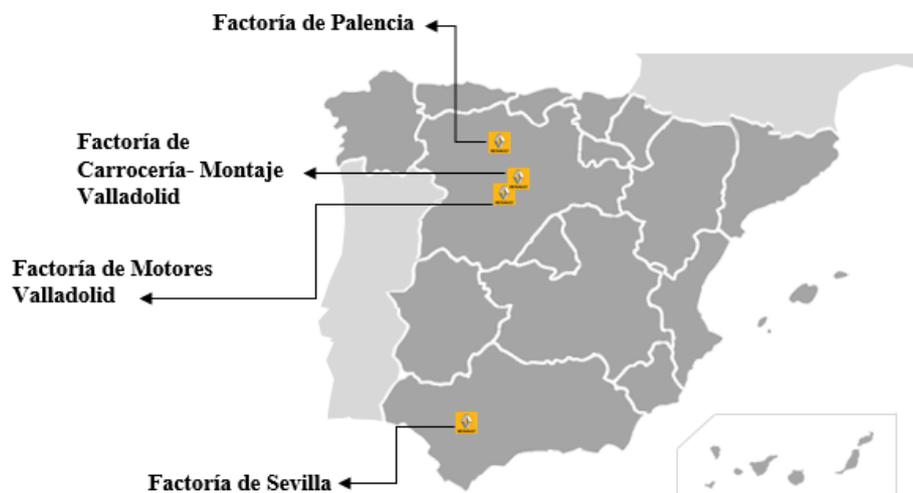
Gráfico 9. 1. . Número de trabajadores Renault en España en 2016



Fuente: Elaboración propia a partir de Informe anual Renault.

En el gráfico 9.1 se muestra la plantilla de trabajadores de Renault. En primer lugar se muestra Renault España S.A que está formada por las cuatro factorías que tiene Renault en España donde se encargan de la fabricación de los vehículos, está integrada por el mayor número de trabajadores de todas las empresas del grupo en España. Le sigue Renault Retail Group, grupo de distribución que vende las marcas Renault y Dacia, tanto vehículos nuevos como de ocasión. La siguiente empresa en cuanto al número de trabajadores es RECSA, red comercial que se encarga de vender tanto vehículos como piezas de recambio. Le siguen RCI, la financiera del grupo y Renault Consulting. A continuación está SODICAM, que se encarga de comercializar accesorios y piezas de recambio, y por último con el menor número de trabajadores se encuentra Renault Tech que se encargan de la gama de vehículos adaptados.

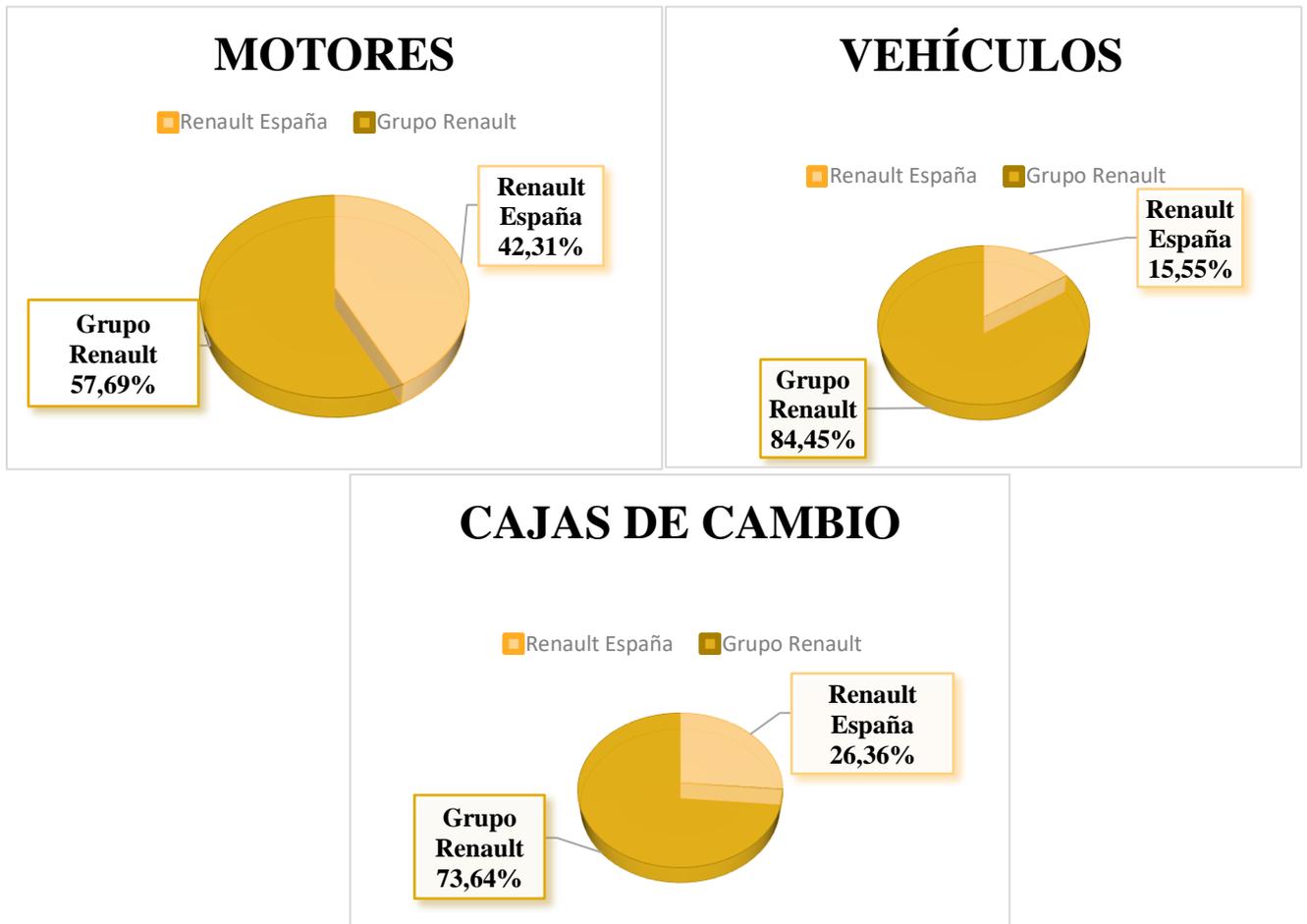
Figura 9. 1. Factorías de Renault en España



Fuente: Elaboración propia a partir de Renault en España

Como se muestra en el mapa anterior Renault cuenta con cuatro plantas de producción en territorio español, en Palencia fabrican actualmente los modelos Megane y Kadjar. En Valladolid cuentan con dos plantas la primera la de Carrocería- Montaje y la segunda de motores, aquí fabrican el modelo Captur y Twizy, además de motores tanto como para Renault como para otras marcas, y por último en la factoría de Sevilla se fabrican cajas de velocidades.

Renault en España siempre ha tenido un gran peso en el Grupo Renault, a continuación se muestra la aportación que hace al grupo tanto en vehículos fabricados, motores y cajas de velocidades.

Gráfico 9. 2. Aportación de Renault España al Grupo Renault

Fuente: Elaboración propia a partir de Informe Anual Renault

9.3. DIRECCIONES DE DESARROLLO EN RENAULT

A continuación se explican las estrategias a nivel corporativo que ha llevado a cabo Renault (expansión, diversificación, integración vertical y reestructuración).

9.3.1. Estrategias de expansión.

9.3.1.1. Penetración en el mercado

Como se ha explicado anteriormente esta estrategia trata de aumentar la cuota de mercado, incrementando el número de ventas a los clientes actuales o buscando otros nuevos.

La publicidad que realiza Renault es una de las más reconocidas a nivel mundial, en el año 1988 hizo una gran inversión en publicidad y pasó a ser el primer anunciante español de automóviles. El grupo considera la publicidad un elemento diferenciador y a través del

cual puede expresar la personalidad de la marca. Con cada lanzamiento de nuevos modelos de productos lleva acciones publicitarias intensivas y agresivas con las que intenta conseguir unos niveles mínimos de visibilidad y notoriedad.

Renault ha conseguido varios premios en el sector de la publicidad, pero desde la compañía tienen claro que el objetivo de estas campañas es vender más, es decir son utilizadas como una herramienta para aumentar las ventas entre los clientes, no para ganar premios (Marketing directo, 2007).

Una de las campañas publicitarias que más éxito ha tenido fue la que lanzó Renault para anunciar el nuevo Renault Megane en 2010 llamada “niños “que logró un 72% de reconocimiento según BAIT de TNS. Se le concedió el premio de la mejor campaña de automóviles del 2010 (El programa de la publicidad, 2011).

También la compañía ha realizado campañas publicitarias en las que los protagonistas son personajes famosos como el caso de Fernando Alonso piloto de Fórmula 1, una de ellas en 2005 con el lema “pegado al camino” donde se anuncia el modelo Renault Megane Sport.

Pero Renault no solo realiza publicidad a través de la televisión, en varias ocasiones ha lanzado campañas en las redes sociales que incitan a participar a sus seguidores. En 2014 con el lanzamiento del nuevo Renault Megane la compañía creó la campaña “los copilotos no ayudan” que se convirtió en viral. En muchas ocasiones los copilotos dificultan la conducción, están aquellos que dan indicaciones constantemente, aquellos que se quedan dormidos durante el viaje, etc., con esta campaña se animaba a la gente a que buscaran entre sus amigos los diferentes copilotos que existen mencionándolos con el hashtag #loscopilotosnoayudan, y los metieran dentro del Renault Megane, así entrarían en un sorteo pudiendo ganar un Pebble Smart Watch. Lo que Renault buscaba con esta campaña era dar a conocer el nuevo diseño del Megane mucho más innovador y moderno que incluía la mejor tecnología en el sistema de navegación, y con una conducción mucho más segura (Social Underground, 2014).

Otra de las campañas con más repercusión fue la que se llevó a cabo en 2015, llamada #SomosNomádas en la que están presentes los valores que mejor simbolizan a la marca que son movilidad e innovación. Renault con esta campaña trataba de acercar a los consumidores a los concesionarios y les daba la oportunidad de probar los nuevos modelos para que descubrieran las novedades que incluían. Además entraban en un sorteo

en el que podían ganar un Renault Captur. La campaña tuvo una intensa actividad en redes sociales y también en televisión donde participaron presentadores como Pablo Motos o Joaquín Reyes.

La campaña más reciente que ha llevado a cabo Renault es la que actualmente realiza junto con Carlos Sainz, piloto de Renault Sport. El piloto ha protagonizado una serie de capítulos “Métodos Carlos Sainz para hacerte la vida más easy” que se pueden ver en la web y donde se explican las innovaciones y tecnologías de Renault para hacer la conducción más sencilla.

En cuanto a eventos organizados por Renault, podemos destacar el que tuvo lugar en 2016 en el circuito del Jarama, Renault Passion Tour, pensado para toda la familia donde podían conducirse toda la gama de vehículos de la marca, además se ofrecían actividades para los amantes de la adrenalina que podían experimentar pruebas de agilidad, frenadas de emergencia, y muchas de actividades más. Y siguiendo la misma línea de evento este año organizan el evento Renault Passion Experience que tendrá lugar en Barcelona, Galicia y Madrid.

Renault está presente también en las redes sociales para conseguir un incremento de la participación de los mercados en los que opera con sus productos. Sirviendo como complemento a su web corporativa www.renault.es , las redes de Renault son Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, y el canal de YouTube. Además ofrece una serie de aplicaciones móviles:

- **Configurador Renault 360:** Permite descubrir la gama de Renault y personalizar al gusto del cliente los vehículos.
- **R&Go:** Es una aplicación práctica e inteligente diseñada para integrarse con los modelos Twingo, Nuevo Clio, Nuevo Captur, Nuevo Trafic, Nuevo Master y Kangoo, permite utilizar el teléfono inteligente mientras se conduce.
- **Z.E. Services:** Permite convertir el vehículo eléctrico en un vehículo inteligente, intenta hacer más fácil el día a día de los usuarios proporcionando información esencial para la gestión de la autonomía.

- **Renault Mobility:** Disponible por ahora solo en Francia, a través de esta aplicación se pueden reservar vehículos de Renault para utilizarlos durante un corto periodo de tiempo.

9.3.1.2. Desarrollo de productos.

La clave del éxito para Renault es la continua innovación el desarrollo constante de nuevos productos mejorando sus prestaciones e incluyendo las últimas tecnologías en el mundo del automóvil es lo que le ha permitido a la empresa llegar hoy en día a ser una de las marcas más reconocidas y con más ventas del mundo.

La empresa cuenta con un centro de investigación I+D+i en España formado por 700 técnicos altamente cualificados. El objetivo de este centro es mejorar el rendimiento industrial y apoyar las cuatro fábricas que tiene Renault en España, además desarrollan proyectos dentro del marco de la Alianza Renault-Nissan. Sus funciones son la industrialización de varios modelos de motores, las baterías de los vehículos híbridos y eléctricos y las cajas de velocidades, así como el desarrollo de todas las nuevas versiones de los vehículos fabricados en España (Renault. Centro de I+D+i, 2018).

Han sido muchos los modelos que Renault ha desarrollado a lo largo de la historia, del primer modelo Tipo A, un automóvil descubierto, se pasó al tipo B con carrocería totalmente cubierta, en 1961 fabricaron el primer coche con tracción delantera modelo Renault Estafette. Fue la compañía quien introdujo en el mundo del automóvil el concepto del monovolumen un vehículo que ofrecía un gran espacio interior, con posibilidad de desmontar e intercambiar sus asientos, con los modelos Espace y posteriormente el Scenic.

En 2013 fabricaron el primer coche bitono en la factoría de Valladolid, el modelo que incluía esa innovación era el Captur con los tonos naranja Arizona para el cuerpo del coche y blanco marfil para el techo, desde entonces este modelo ha tenido una gran acogida en el mercado y siempre ha tenido una gran demanda (ABC, 2013).

Hoy en día Renault divide sus vehículos en turismos y comerciales, y dentro de cada categoría ofrece diversos modelos de vehículos en los que han ido introduciendo mejoras hasta conseguir la última tecnología y prestaciones más avanzadas.

Una de las grandes innovaciones de Renault llegó en 2005 cuando se presentó en Ginebra el primer prototipo de vehículo eléctrico, fue el Zoe City Car, se presentaron tres

prototipos antes de su producción, el segundo fue el ZOE Concept y el último el ZOE Preview. En 2012 se comenzó su producción. El Renault ZOE hoy en día es uno de los vehículos eléctricos más vendidos en Europa doblando casi a su inmediato perseguidor el BMW i3, en 2017 registró un crecimiento del 44% de sus matriculaciones (Renault, 2018. Comunicado de prensa).

En la fábrica de Valladolid fabrican otro de los modelos de coches eléctricos que ofrecen, el Renault Twizy un cuadríciclo eléctrico pensado para trayectos cortos por ciudades, con una velocidad máxima de 80km/h. Además Renault ofrece una furgoneta eléctrica que al igual que los otros dos modelos no produce contaminación atmosférica ni sonora, es la Kangoo ZE con espacio para dos personas y un gran espacio trasero para el transporte de mercancía. Y la última incorporación a la gama de vehículos eléctricos ha sido el Master Z.E un furgón pensado para profesionales.

Uno de los problemas que plantean los coches eléctricos es la duración de las baterías eléctricas para esto Renault está trabajando para desarrollar soluciones innovadoras, un ejemplo de ello es la aplicación Renault ZE Smart Charge, que gestiona la carga de los vehículos ZOE indicando al conductor el momento adecuado para realizar su carga, permitiendo así ahorrar costes y aumentar el consumo de energía renovable (Group Renault. Innovation, 2018).

Otro de los ejes principales de la estrategia de innovación de Renault son los vehículos conectados, trabajan para ofrecer al cliente experiencias más eficientes, divertidas y seguras a bordo. Se ha desarrollado Renault EASY CONNECT que proporciona a los usuarios de la marca soluciones para sacar el máximo partido a sus automóviles y ahorro de tiempo y todos estos servicios se pueden conseguir a través de la aplicación My Renault. (Group Renault, 2017).

Renault hoy en día está trabajando para convertirse en 2020 en uno de los primeros fabricantes de automóviles de línea completa para poder lanzar vehículos autónomos completamente seguros. Para ello combina conectividad, autonomía y energía eléctrica, y esperan poder conseguirlo en un futuro próximo de una manera sostenible y asequible.

Cuadro 9. 1. Modelos actuales de Renault en España

TURISMOS		COMERCIALES	
GAMA TWINGO	Twingo 	GAMA KANGOO	Kangoo Combi 
GAMA CLIO	Clio  Clio Sport  Clio Tourer 		Kangoo Furgón 
GAMA CAPTUR	Captur 	GAMA TRAFIC	Trafic Combi 
GAMA MEGANE	Megane 		Trafic Spaceclass 
	Megane Sport  Megane Tourer 		Trafic Furgón 
GAMA SCENIC	Scenic 	GAMA MASTER	Master Combi 
	Grand Scenic 		Master mercancías transporte cerrado 
GAMA KADJAR	Kadjar 		Master mercancías transporte abierto 
	GAMA TALISMAN	Talisman 	ELÉCTRICOS
Talisman Sport  Talisman Tourer 		TWIZY	Twizy 
GAMA KOLEOS	Koleos 	ZOE	Zoe 
GAMA ESPACE	Espace 	KANGOO Z.E	Kangoo Z.E 
GAMA KANGOO	Kangoo Combi 	MASTER Z.E	Master Z.E 
GAMA TRAFIC	Trafic Spaceclaus 		
SPORT		MEGANE	Megane GT 
TWINGO	Twingo GT 		Megane Sport Tourer GT 
CLIO	Clio R.S 		Nuevo Megane RS 

Fuente: Elaboración propia a partir de Renault en España.

9.3.1.3. Desarrollo de mercados. Internacionalización

Con esta estrategia Renault trata de lanzar sus productos tradicionales en nuevos mercados expandiendo sus negocios internacionalmente.

Desde 2011 el grupo Renault desarrolla vehículos adaptados para mejorar así las necesidades de sus clientes y dirigiéndose a nuevos segmentos del mercado:

- Los vehículos adaptados para personas con movilidad reducida: Renault Tech es la gama que ofrece vehículos adaptados para transportar personas en sillas de ruedas, incluyendo rampas de acceso, asientos giratorios para facilitar la entrada y salida de los vehículos y ayudas a la conducción localizadas en el volante.
- Vehículos adaptados para profesionales: Entre los que se pueden encontrar, vehículos para transportar materiales áridos utilizados en la construcción, vehículos con aislamiento térmico y refrigerados para poder transportar alimentos perecederos, vehículos en los que puede transportarse objetos de gran volumen, vehículos taller equipados para realizar reparaciones y mantenimiento, vehículos para transportar viajeros con un máximo de 20 personas incluyendo el conductor, y por último dentro de los vehículos profesionales Renault también fabrica vehículos de intervención y seguridad, como son las ambulancias.
- Vehículos adaptados personalizados: Entre los que encontramos Traffic Camper que ofrece gran comodidad para disfrutar de los espacios abiertos, vehículos tiendas equipados para la venta ambulante, vehículos para el transporte de animales vivos y vehículos oficina.

Renault bajo la alianza Renault-Nissan lleva a cabo un plan de expansión internacional, recientemente han introducido en diferentes países modelos de coches adaptados a las necesidades locales que más tarde han ido llegando al resto de países. A continuación se muestran cuáles han sido estos lanzamientos:

- El pick-up de Alaskan, Renault en 2016 se introduce en el segmento de los pick-up, hasta el momento no contaba con ningún modelo así dentro de su cartera de productos, este coche fue lanzado inicialmente en Colombia y América del Sur,

pero recientemente en este año 2018 este vehículo ya ha llegado al continente Europeo.

- Nuevas marcas de Koleos, Renault diseñó un nuevo SUV (en español “Vehículo deportivo utilitario”) pensado especialmente para los asiáticos, fue lanzado en 2016 en China, y un año después llegó al mercado Europeo.
- Nuevo Scenic, se renueva la gama del Scenic y Gran Scenic en Europa.
- Kaptur, se presenta en Moscú un nuevo modelo, las diferencias con el Captur fabricado en Valladolid residen en la longitud del vehículo y en el sistema de tracción trasera. Este automóvil se comercializa exclusivamente en el mercado Ruso.
- Megane Sedan, este modelo se dirigió inicialmente a los mercados de Oriente Medio, África e India. Se fabrica en Turquía y aunque posteriormente se ha introducido en varios países de Europa este modelo no llegará a España.

Internacionalización

Desde sus comienzos Renault ha optado por una estrategia de internacionalización que le ha llevado al éxito convirtiéndose en uno de los referentes del automóvil a nivel mundial. La compañía que comenzó su actividad en Francia no tardó en extender su actividad a otros países, en la década de 1900 abriría sus primeras subsidiarias de ventas en Inglaterra y Alemania, y en 1911 ya contaba con 31 puntos de venta a nivel mundial.

Continuó expandiéndose por el territorio francés y en 1929 se abrió la planta ille Seguin en Boulogne-Billancourt, también en este mismo año se inauguraría la primera factoría en Reino Unido. En 1953 se instaló en España la primera fábrica situada en Valladolid, una de las cuatro que hay hoy en día, en este mismo año se abrieron plantas en Japón y Sudáfrica. En 1957 mediante la exportación se lanza una ofensiva de ventas en EE.UU elevándose a la cifra de 37.067 unidades vendidas de los modelos Dauphine y 4CV. En los años sucesivos se continúan abriendo nuevas plantas de fabricación en países como Argelia, Madagascar, Portugal Venezuela, Canadá, Costa Rica Túnez Uruguay, Malasia, Singapur, Trinidad, etc. (Auto Bild, 2018).

En 1956 Renault abrió la primera fábrica en Argentina en la que hasta hoy se han producido 3.000.000 de vehículos tanto como para atender al mercado local como para la exportación. Y a partir de 1975 pasa a llamarse Renault Argentina S.A.

El propósito del grupo Renault para la entrada del nuevo siglo era llevar a cabo una ambiciosa política de internacionalización, especialmente entrando en países emergentes. En 1999 la empresa francesa adquiere Dacia fabricante de automóviles de Rumania entrando así a formar parte de dicho mercado, el objetivo de esta adquisición por parte de Renault era poder mezclar la simplicidad, la robustez y modernidad a un precio competitivo. En el año 2000 continuando con su estrategia de expansión global compró Samsung Motors y se convirtió en el primer europeo fabricante de automóviles en Corea del Sur.

En los últimos años Renault ha aumentado la presencia en China, India, Irán, Argentina, Brasil y Rusia debido al éxito de la consolidación de la marca Lada.

Hoy en día el grupo bajo las marcas Renault, Dacia, Samsung Motors, Alpine y Lada está presente en 128 países donde diseñan, fabrican y venden vehículos turismos y comerciales. Cuenta con 36 centros de producción y 12.700 concesionarios.

Figura 9. 2. Presencia internacional del Grupo Renault



Fuente: Grupo Renault (2018)

La estrategia internacional que sigue Renault es la global, debido a que su producción se realiza en puntos concretos y luego se distribuye por todo el mundo, este proceso de fabricación está coordinado por la matriz y los productos que se ofrecen están estandarizados, a pesar de que como hemos visto anteriormente hay algunos casos en los que los vehículos se adaptan a mercados específicos para satisfacer las necesidades de dichos mercados.

Uno de los métodos de entrada en mercados exteriores es la exportación, Renault fabrica distintos modelos en diferentes países y luego estos son exportados a todo el mundo. Un ejemplo de esto se puede ver en España donde en la fábrica de Palencia el 86% aproximadamente de sus vehículos fabricados se destinan a la exportación, y en la fábrica de Carrocera y Montaje de Valladolid el nivel de exportación es aún mayor llegando a alcanzar un 94% (ABC, 2016).

Otro de los mecanismos utilizados por Renault es la inversión directa, tanto con filiales propias como mediante la creación de empresas conjuntas de la mano de otro socio. En el caso de las filiales propias, a lo largo de los años han ido abriendo plantas de producción en diferentes países para estar presentes en mercados estratégicos y alcanzar así economías de escala.

Por último el caso de las “Joint Venture” Renault se ha asociado con diferentes empresas para poder entrar así en diversos mercados y atender la demanda local.

9.3.2. Estrategia de diversificación

La estrategia de diversificación como se ha mencionado anteriormente consiste en desarrollar productos nuevos y dirigirlos a mercados nuevos, lo que supone un nivel de riesgo mayor al de las estrategias de expansión.

Desde sus inicios Renault ha estado relacionada con el deporte y con las competiciones de coches, en 1977 Renault se inicia en Fórmula 1 con el primer motor turbo que corría en dicha competición. Los resultados fueron llegando en años sucesivos pero en 1986 Renault decide estar presente en Fórmula 1 solo como suministrador de motores. Regresa en 2002 adquiriendo el equipo de Benetton. Los años 2005 y 2006 se consideran la época dorada de Renault en F1 ya que se consiguieron grandes victorias de la mano de Fernando Alonso y otros dos pilotos. En 2012 desaparece de la competición como equipo la escudería francesa que pasa a llamarse Lotus F1 Team, pero en 2016 regresa bajo el nombre de Renault Sport. Hoy en día Renault está presente en esta competición tanto

como con una escudería de la marca como con motores para Red Bull y McLaren. La presencia de Renault en Formula 1 le ha permitido aumentar su presencia internacional incluso en aquellos países donde no se distribuyen sus productos, y permite asociar a la marca con la innovación y la tecnología (Motor Sport, 2018).

Como estrategia de diversificación relacionada también podemos hablar del caso RCI banco de Renault. El grupo está presente en el sector financiero desde 1974 cuando se fundó el banco RCI Banque, que se dedica a la financiación automotriz, seguros y servicios relacionados. Lo que esta empresa ofrece tanto a clientes particulares como empresas son servicios de crédito, facilitando el desembolso que supone la adquisición de un nuevo automóvil; leasing y renting ofrece la posibilidad de disfrutar de un vehículo sin hacer frente a la totalidad de sus gastos y además disfrutando de ventajas fiscales; seguros para vehículos y para personas; servicios que dan la posibilidad a los clientes de hacerse con packs competitivos que cubren el mantenimiento y reparaciones de los vehículos; y por último Tarjeta Renault, Dacia y Nissan una tarjeta de crédito que ofrece descuentos y puede ser utilizada en los concesionarios de dichas marcas (RCI bank, 2018).

En 1996 Renault creó Renault Consulting que surge con un instituto de calidad y management y en 2016 con motivo de la alianza Renault-Nissan esta sociedad de consultoría pasó a llamarse Renault-Nissan Consulting. Desde aquí se encargan de la transformación de los procesos productivos, comerciales y organizacionales de los clientes a través de la consultoría y de una formación personal con el fin de mejorar sus resultados y mejorar la calidad, realizan actividades de logística, sistemas de producción Lean, Estrategia de empresa, etc. A pesar de que es la consultora de referencia de la alianza Renault-Nissan también trabaja para clientes externos, hoy en día un 60% son clientes de la propia alianza y un 40% clientes externos (Renault-Nissan consulting, 2018. Quienes somos).

9.3.3. Estrategia de integración vertical.

En cuanto a la integración vertical se puede decir que Renault tiene un alto grado de integración ya que se encarga de la mayor parte de las actividades de la cadena de valor, es una empresa que nace como fabricante de automóviles.

La empresa francesa cuenta con un gran número de proveedores los cuales suministran las piezas necesarias para la fabricación y montaje de vehículos aunque podemos hablar

de casos de integración vertical hacia atrás cuando Renault ha pasado a ser su propio proveedor de ciertas piezas, un ejemplo de esto es el caso de las cajas de cambio. En 1958 con la apertura de la nueva fábrica de Renault en Sevilla comienza a ser su propio fabricante de cajas de velocidad, desde sus inicios esta factoría ha sido un referente a nivel mundial y hoy en día produce cerca del 30% de las necesidades del grupo Renault y además exporta un 80% de lo que produce a un gran número de fábricas en todo el mundo (Diario de Sevilla, 2017).

Otro ejemplo de integración vertical hacia atrás se ha dado recientemente cuando Renault ha abierto su planta de inyección de aluminio en Valladolid, donde se fabrica una pieza necesaria para los motores que pasa directamente a la factoría de motores de Valladolid de la cual salen el 42% de los motores del grupo Renault. Esto permite agilizar este proceso debido a la cercanía de ambas plantas y reducir costes (ABC, 2017).

Se puede hablar de integración vertical hacia delante ya que Renault realiza la venta de sus automóviles a través de su filial Renault Comercial S.A (RECSA) red de concesionarios que se encarga tanto de comercializar vehículos como piezas de recambio.

Además, Renault da la oportunidad a sus clientes de financiar los automóviles a la hora de su compra al tener su propia financiera RCI Bank, lo que permite una financiación más rápida y sin intermediarios.

9.3.4. Estrategia de reestructuración

Renault a lo largo de su historia ha aplicado estrategias de reestructuración que consisten en reducir o modificar el campo de actividad. Esto se debe a los cambios que se producen en el entorno y la necesidad de adaptarse a ellos.

En diversas ocasiones la empresa ha llevado a cabo reestructuraciones en sus plantas de fabricación, con el objetivo de conseguir una mayor especialización en cada planta y disminuir en número de fábricas, un ejemplo de ellos fue en 1992 cuando se cerró la planta de Billancourt en Francia.

En 1987 Renault debido a la crisis del momento vendió su participación en AMC a Chrysler, poniendo fin así a la “Alliance”, que era como se había denominado a la unión que tenían AMC y Renault desde 1979 para la comercialización del Renault 9 . Renault decidió adquirir AMC con el objetivo de crecer en Norteamérica, su propósito era ensamblar y comercializar aquí el Renault 9 y fue un gran éxito.

En 1997 se cierra la fábrica de Vilvoorde en Bélgica, el motivo del cierre fue debido a la situación de sobreproducción que se daba en aquel momento en la industria del automóvil, y relacionado directamente con la fábrica los motivos principales eran que los salarios eran más altos que en otras ciudades de Europa, y debido a la situación de la planta en pleno centro de la ciudad se hacía imposible realizar ampliaciones (El país, 1997).

En 2012 Renault anuncio la venta del 6,5% que tenía en el fabricante sueco de camiones y autobuses Volvo AB por 1.476 millones de euros, Renault había sido su primer accionista desde 2001, pero ya en 2010 se habían desprendido del 14,9% de la compañía (Expansión, 2012).

Renault decide disolver Française de Mécanique, la empresa conjunta que tenía con el grupo PSA para la fabricación de motores, de esta forma pasa a ser 100% propiedad de PSA (El Mundo, 2013).

9.4. MÉTODOS DE DESARROLLO EN RENAULT

Una vez explicadas las direcciones de desarrollo se pasará a explicar los métodos utilizados por Renault para su desarrollo, tanto crecimiento interno como crecimiento externo.

9.4.1. Crecimiento interno

Hace referencia a nuevas inversiones o a nuevos factores que se desarrollan en el seno de la empresa es decir se refiere a la creación de nueva capacidad productiva. A pesar de que Renault ha optado más por el crecimiento externo mediante adquisiciones y acuerdos de cooperación no ha dejado tampoco de lado el crecimiento interno.

Renault ha puesto en marcha recientemente en España un plan denominado “Drive de Future”, este plan comenzó en 2017 y se dará por finalizado en 2022, desde la empresa han anunciado que se invertirán 750 millones de euros y que crearán 2000 puestos de trabajo con contrato indefinido, el objetivo es contratar nuevos ingenieros altamente cualificados, además se destinarán a la investigación y desarrollo 18.000 millones de euros, y se seguirán haciendo inversiones para la digitalización a todos los niveles del grupo. Tienen previsto en este periodo de tiempo lanzar 21 vehículos nuevos además de tres adicionales. Carlos Ghosn, presidente y director general del Grupo Renault, ha explicado “*Drive the Future pretende un crecimiento fuerte y sostenible, sacando partido de las inversiones realizadas en las regiones y productos claves, capitalizando los*

recursos y tecnologías de la Alianza y mejorando nuestra competitividad” (Carlos Ghosn, 2017).

Las cuatro factorías situadas en España siempre han sido un referente para el grupo Renault, y siempre han estado presentes las mejoras y el aumento de la capacidad productiva de estas fábricas, recientemente en la fábrica de motores de Valladolid se instaló una nueva línea de montaje de propulsores de gasolina. Hasta entonces contaba con dos líneas para motores diésel y una para motores gasolina por lo que se pretendía ampliar esta última. Desde esta fábrica se hacen motores para 7 marcas, 36 modelos y se exportan a 26 países (El mundo, 2017).

También en Valladolid como ya se ha mencionado anteriormente se ha puesto en marcha una nueva planta de inyección de aluminio que da empleo a casi un centenar de personal cualificado. En un principio se anunció que la factoría contaría con dos prensas pero finalmente han sido seis, lo que permite una capacidad de producción mucho mayor con una cifra cercana al millón de unidades de cárter de motor, que es la pieza que después se suministra a la planta de motores y que permite mejorar la competitividad de esta última (El norte de Castilla, 2018).

9.4.2. Crecimiento externo

El crecimiento externo hace referencia a la adquisición, participación y control entre empresas. A continuación explican las adquisiciones y acuerdos de cooperación que ha llevado a cabo Renault a lo largo de su historia.

ADQUISICIONES

- En 1999 Renault adquiere la marca rumana Dacia controlando un 51% de su capital. Un año más tarde la empresa francesa incrementa su participación en Dacia al 92,72%, además invierten en la modernización de Dacia y presentan el primer modelo resultante de la colaboración de ambas marcas, el Dacia SuperNova y en 2003 Renault se hace casi con la totalidad de Dacia llegando a poseer el 99,3% de la participación. Hoy en día Dacia es la segunda marca del Grupo Renault y supone un pilar fundamental. Se puede decir que Dacia se dirige más aquellos clientes que le dan más importancia al precio y por el contrario Renault está más orientada hacia la calidad y el diseño. La marca rumana comercializa sus vehículos en numerosos países y en algunos de ellos bajo la marca Renault, como es el caso del Dacia Duster lanzado en 2010 que se

comercializa bajo el logo de Dacia en Europa y bajo la marca Renault en países emergentes. Desde España, concretamente desde la fábrica de motores de Valladolid se distribuyen motores a Pitesti (fábrica de Dacia), y Tánger tiene una gran dependencia de las fábricas españolas tanto de motores como de cajas de cambio y otras piezas de chapa (Expansión, 2014).

- En el año 2000 Renault adquiere el 70% aproximadamente de las participaciones de la marca de automóviles de Corea del Sur, Samsung Motor que en este momento se encontraba en quiebra técnica. Con esto Renault apuesta por fortalecer su posición en el mercado Asiático, y la compañía pasa a denominarse Renault Samsung Motors. Esta marca no se comercializa en Europa aunque algunos de los modelos se venden bajo las marcas Renault y Nissan (Autopista, 2000).
- En 2008, Renault compra el 25% del fabricante de automóviles ruso AutoVaz para sacar adelante a la marca Lada que en estos momentos estaba pasando por una fuerte recaída. El objetivo de la marca francesa era generar sinergias en cuanto a la ingeniería, el diseño y las compras y para esto debían reducir costes y mejorar la calidad y la productividad de la marca rusa (El País, 2007).

Hoy en día Renault controla más de 70% de Lada lo que le permite al grupo Renault mantener su posición de liderazgo en Rusia. En Togliatti planta principal de Lada y una de las más grandes del mundo se fabrican a día de hoy dos modelos del Grupo Renault (Sander y Logan) (El Mundo, 2016).

- La alianza Renault-Nissan compra Sylphéo una empresa francesa de software que les permitirá avanzar en cuanto al desarrollo de vehículos conectados y en movilidad. (El norte de castilla, 2016).
- Grupo Renault compra el 40% de las participaciones del Grupo Challenges, ambos coinciden en el deseo de desarrollar servicios editoriales para los vehículos conectados con el fin de mejorar la experiencia de sus clientes (Group Renault, 2017. Noticias).

ACUERDOS DE COOPERACIÓN

- Renault firma un acuerdo con Ikea por el cual alquila sus vehículos tanto comerciales como privados a los clientes que deseen transportar su mobiliario desde la tienda hasta sus casas a través de la aplicación Renault MOBILITY. Por el momento estará presente solo en Francia y pretende que en 2022 la flota de coches para alquilar sean solo vehículos eléctricos (El periódico de la energía, 2018).
- Renault se alía con Ferrovial Servicios para ofrecer en Madrid un servicio de "carsharing" (alquiler de coches por horas), la primera fase contará con 500 coches eléctricos modelo ZOE Z.E 40 (El País, 2017).
- Renault y Bolloré ambos grupos franceses se convierten en socios para llevar a cabo proyectos relacionados con el vehículo eléctrico. Firman un acuerdo de cooperación, en el que Bolloré confía en Renault para el montaje de su "BlueCar" que se hará en Dieppe fábrica situada en Francia. El segundo acuerdo hace referencia a la creación de una "Joint-venture" por parte de los dos grupos y en el que el propósito es encontrar soluciones de coche compartido para los vehículos eléctricos en Europa. Y en último acuerdo, el grupo Bolloré le encarga a Renault un estudio sobre la viabilidad de un "Bluecar" de tres plazas que se desarrollará en una fábrica de Renault situada en territorio francés (El Economista, 2014).
- El Grupo Renault y Brilliance firma un acuerdo para formar una empresa conjunta que pasará a denominarse Renault-Brilliance-Jinbei Automotive, y tiene como objetivo fabricar vehículos comerciales ligeros en China bajo las marcas Jinbei, Renault y Huasong. Esta Joint-Venture será propiedad por el 49% de Renault y 51% de Brilliance (Group Renault, 2017. Noticias).
- La alianza Renault- Nissan llega a un acuerdo con Dongfeng para crear un nuevo coche eléctrico, este automóvil tendrá la base de la plataforma que utilizan los todoterrenos deportivos de la marca francesa y se beneficiará de los costes de fabricación competitivos de la marca china (Dongfeng), y se fabricará en la planta de la ciudad de Shiyan (El periódico, 2017).

- Renault y American American Motors Corporation (AMC) firman un acuerdo de comercialización, por el cual la marca francesa se encargara de distribuir en Francia y Alemania los Jeeps de la ANIC y AMC distribuirá en Estados Unidos y Canadá los modelos R-5 y R-18 (El País, 1979).
- En 2010 la alianza Renault- Nissan firma su primer acuerdo de cooperación con Daimler, ambos desarrollarán una plataforma en común para fabricar los nuevos Renault Twingo y las mercedes Smart, pero sin dejar atrás la identidad de cada una de las marcas. Además el acuerdo recoge que la marca francesa Renault le suministra motores de gasolina de tres y cuatro cilindros a Daimler, y a cambio esta proveerá a la alianza Renault- Nissan de propulsores de cuatro y seis cilindros (Cinco Días, 2010).

Debido al éxito que supuso desde el principio la colaboración entre estos dos socios en el año 2014 deciden ampliar sus acuerdos ya que supone una ventaja estratégica para ambos. En primer lugar desarrollaran conjuntamente vehículos compactos del segmento alto de gama y para ello abrirán una nueva planta en Aguascalientes, México. Estos acuerdos también recogen que los vehículos de ambas marcas compartirán plataformas como es el caso del nuevo Infiniti Q30 que llevara la plataforma del Clase A. Además, han decidido poner en marcha proyectos para adquirir componentes de forma conjunta de tal forma que les permita ahorrar en costes (El Confidencial, 2014).

- Renault firma una alianza con la empresa china DiDi Auto Alliance dedicada las plataformas de transporte y movilidad, desde la compañía francesa han anunciado que están trabajando en la movilidad inteligente y que china es un mercado clave para esto (Alliance Renault- Nissan, 2017. Comunicado de prensa).

Hoy en día Renault forma una gran alianza junto con Nissan y Mitsubishi que les permite ser uno de los grupos automovilísticos con más ventas en el mundo.

- En 1999 Renault adquiere el 44,4% de las acciones de Nissan, marca japonesa, y esta a su vez el 15% de las acciones de Renault, desde este momento se crea la alianza Renault-Nissan considerada una de las más importantes del mundo

automovilístico y reconocida como un modelo de negocio único que desde sus inicios ha permitido crear un gran valor para ambas marcas. A pesar de que mantienen su independencia comparten componentes y tecnologías a la hora de fabricar sus vehículos, y en algunos países estos son vendidos bajo la marca de la otra. En este 2018 se esperan alcanzar 5.500 millones euros de sinergias, que provienen principalmente de ingeniería fabricación y compras. En cuanto a las sinergias de fabricación el eje principal es la producción cruzada de vehículos, además la alianza fabrica sus vehículos en las plantas más cercanas a donde vayan a ser vendidos lo que permite ahorrar en costes fijos y una mayor utilidad de dichas fábricas. Estos buenos resultados se ven reflejados en las economías de escala que alcanzan las marcas que forman la alianza y las innovaciones y tecnologías que utilizan para fabricar sus automóviles. Hoy en día la alianza está presente en más de 20 países, existiendo una complementariedad geográfica entre ambas (Alliance Renault- Nissan, 2017. Comunicado de prensa).

- A finales de 2016 Mitsubishi entra a formar parte de la alianza Renault-Nissan, con esto se esperan aumentar sinergias a través de compras y logística en común, así como plataformas y tecnologías compartidas por ambas compañías. Con la entrada de esta nueva marca japonesa en la alianza se espera una mayor presencia tanto en mercados consolidados como emergentes, además Mitsubishi aportará a la alianza su experiencia en vehículos híbridos eléctricos enchufables los picks-ups, los SUV y camiones ligeros (Alliance Renault- Nissan, 2017. Comunicado de prensa).

Figura 9. 3. Alianza Renault-Nissan-Mitsubishi



Fuente: Alliance (2018)

10. CASO VOLKSWAGEN

10.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa alemana Volkswagen nace en 1934 cuando la Asociación Nacional de la Industria del Automóvil de Alemania encarga a Ferdinand Porsche el diseño de un “coche del pueblo” que es el significado literal de Volkswagen, en 1938 se comienza a construir la primera planta situada en Wolfsburg para la fabricación de este automóvil, y en este mismo año finalmente se presentaría el primer coche de la marca VW38 conocido popularmente como el escarabajo por su peculiar forma.

Durante los años de la segunda guerra mundial se dedican a la fabricación de material bélico, tras el final del conflicto Volkswagen pasa a ser propiedad del gobierno militar británico. A partir de aquí se comienza a fabricar en serie y en 1948 realizan las primeras exportaciones a Suiza, Holanda, Bélgica, Luxemburgo, Suecia y Dinamarca, también en este año se crea Volkswagen Financing Company. Dos años más tarde exportarían por primera vez fuera de Europa a Estados Unidos, Uruguay y Brasil.

En 1952 se funda Volkswagen Canadá lo que permite expandirse internacionalmente, posteriormente se fundó también Volkswagen of America. En 1964 se crea Volkswagen México y en este año adquiere también la filial Daimler-Benz, Auto Unión GmbH. Pero un año más tarde llega la primera crisis de la compañía, debido a esto las ventas y la producción caen drásticamente lo que les lleva a tener que bajar el precio del “Escarabajo”.

En 1977 se crea Volkswagen International Finance N.V para financiar las diversas actividades e inversiones del grupo. En este año firman un acuerdo de cooperación con MAN para la fabricación de camiones ligeros y un año más tarde se une a Audi creando la marca comercial V.A.G. en 1981 llega a España creando la delegación de ventas VAG España, S.A. Además para entrar en el mercado español firma un acuerdo de cooperación con la empresa española SEAT y en 1986 compra el 51% de las acciones de dicha compañía.

En los años sucesivos Volkswagen ha ido firmando acuerdos y adquiriendo diferentes marcas hasta hoy en día que el grupo Volkswagen está formado por 12 marcas: Volkswagen, Audi, SEAT, SKODA, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Volkswagen vehículos comerciales, Scania, MAN (Volkswagen, 2018. Historia del grupo).

10.2. DATOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA

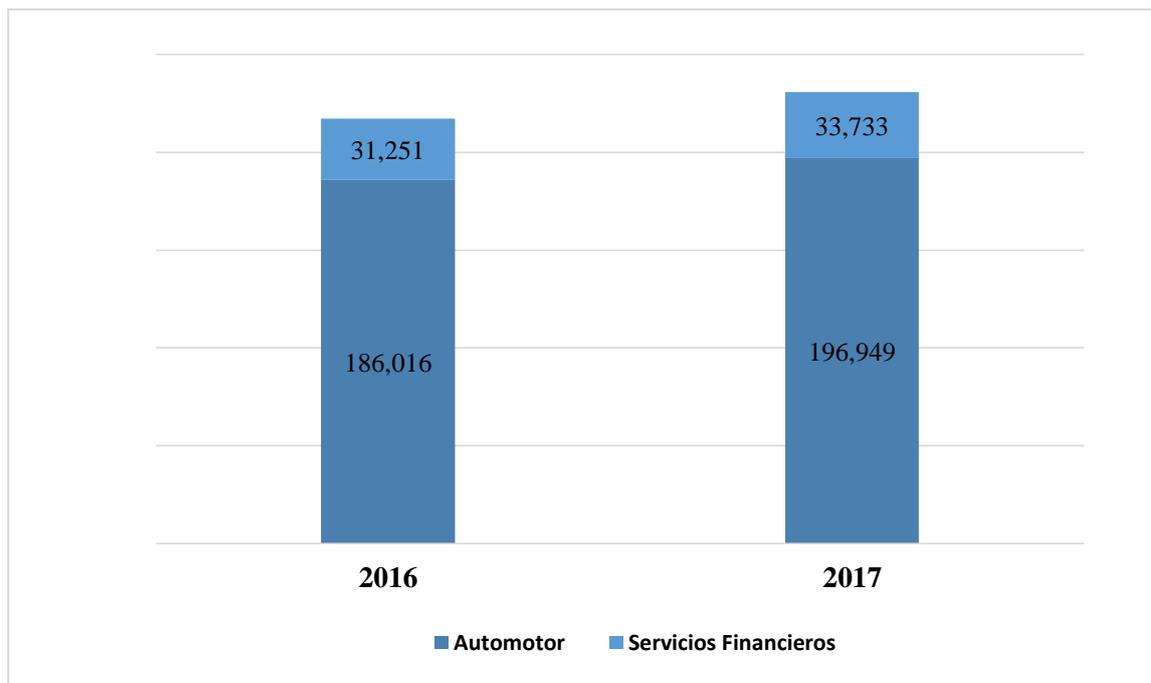
Tabla 10. 1. Datos principales del Grupo Volkswagen (Millones €)

	2017	2016
Resultado de explotación	13,818	7,103
Resultado neto	11,638	5,379

Fuente: Elaboración propia a partir de Informe Anual Volkswagen

Como se observa en la tabla anterior tanto el resultado de explotación como el resultado neto aumentó del año 2016 al 2017. En 2016 la marca alemana todavía estaba envuelta en el caso “dieselgate” escándalo debido a las emisiones contaminantes de los vehículos Volkswagen, pero en 2017 una vez superado esto, permitió mejorar los resultados de Volkswagen.

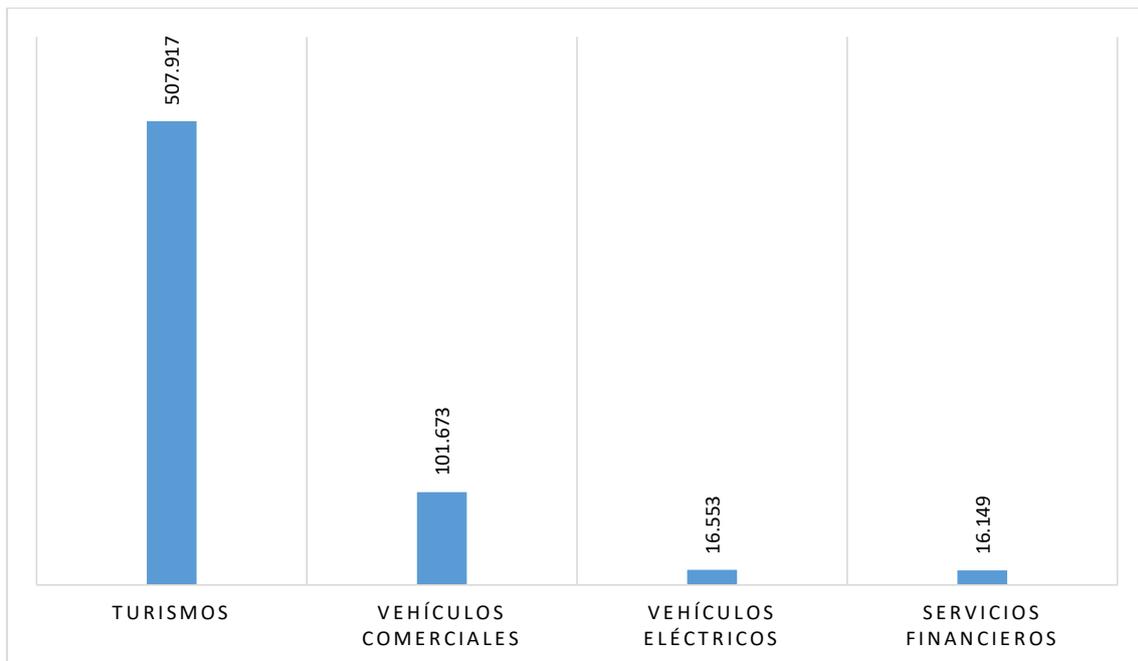
Gráfico 10. 1. Ventas Grupo Volkswagen (millones €)



Fuente: Elaboración propia a partir de Informe Anual Volkswagen

Las ventas las ventas del grupo Volkswagen aumentaron del año 2016 al año 2017, siendo un total de 217.267 millones de euros en 2016 a un total de 230.682 millones de euros en 2017. En el gráfico anterior se muestran los ingresos por ventas separados en función del sector de la automoción y el sector financiero. Este aumento se debe a que cada vez más las bases del negocio financiero están mejor asentadas. Por otro lado, como ya se ha mencionado anteriormente en lo referente al sector del automóvil ha remontado después del escándalo que sufrió la empresa alemana.

Gráfico 10. 2. Número de trabajadores Grupo Volkswagen



Fuente: Elaboración propia a partir de Informe Anual Volkswagen.

El número de empleados del Grupo Volkswagen a nivel mundial incluyendo también las empresas conjuntas chinas, en 2017 era de 634,396 personas, hubo un aumento del 2,4% respecto al 2016. En el gráfico anterior se muestra el número de empleados según el área de negocio, siendo mayor el número de personal en los turismos seguidos por los vehículos comerciales, después se encuentran los vehículos eléctricos que en los últimos años han aumentado los contratos en esta división debido al desarrollo de dichos vehículos, y en última posición los empleados del área financiera.

10.3. DIRECCIONES DE DESARROLLO EN VOLKSWAGEN

10.3.1. Estrategias de expansión.

10.3.1.1. Penetración en el mercado

Uno de los mecanismos que utiliza la marca Volkswagen para aumentar su cuota de mercado es la publicidad, desde sus comienzos han utilizado esto como una forma de transmitir su carácter y su filosofía, ofreciendo propuestas creativas, originales e inteligentes jugando con las imágenes y los mensajes en cada uno de sus anuncios.

En el año 2016 la publicidad de Volkswagen fue reconocida como la segunda más premiada desde 2013, por detrás de Coca-Cola (Marketing directo, 2018).

Con el auge de las redes sociales y el mundo virtual, Volkswagen ha decidido centrarse en la publicidad online pero sin dejar tampoco de lado la tradicional, con este nuevo formato de publicidad se logra llegar al público deseado de una manera más fácil. Volkswagen ha decidido segmentar su audiencia según los estados vitales, es decir según los diferentes momentos de la vida que vienen definidos por las búsquedas que realizan en internet. La marca alemana ha clasificado su audiencia en cuatro grupos:

- Seekers: Buscan experiencias por las que comprarse un coche, y por su posición económicas son más susceptibles a ofertas.
- Settling down: Se preocupan por los detalles de los automóviles principalmente por la seguridad ya que están en una etapa estable de su vida.
- Caregivers: Se preocupan por temas como el espacio que puede ofrecer un automóvil o temas como la financiación. Suelen ser familias.
- Late me: Se preocupan mucho por las marca y suelen ser aquellos que se preocupan por ellos mismos y por disfrutar los años que les quedan por delante.

Recientemente Volkswagen lanzó la campaña #DejaDeSerCopiloto en la que se incita a tomar las riendas de tu propia vida y adquirir tu propio automóvil. En esta campaña publicitaria han participado dos personajes hoy en día conocidos por todo el mundo, el influencer El Rubius y Jorge Cremades. Protagonizaron un video en el que El Rubius que no tenía carnet de conducir se subía a un Volkswagen Polo para aprender. Los resultados

fueron excelentes y los videos de El Rubius y Jorge Cremades llegaron a los 23 millones de reproducciones, haciendo que el hashtag #DejaDeSerCopiloto se convirtiera en trending topic mundial durante dos horas.

Otra manera que utiliza Volkswagen para penetrar en el mercado son los patrocinios, en este año 2018 han lanzado una nueva plataforma denominada Driving Music. Lo que trata es de poner soluciones a la movilidad y en este caso consiste en compartir el coche para viajar a los festivales. Volkswagen regalará entradas a aquellos que se presten a compartir el coche para los viajes a distintos festivales que se celebraran este año en España y entre ellos están el Sónar (Barcelona), Bilbao BBK, Festival Internacional de Benicassim, DCODE (Madrid). El lema que representa esta innovadora plataforma es “Tú pones el coche, Volkswagen la música” (Driving Music, 2018).

Volkswagen organiza cada año el torneo Junior Masters un torneo juvenil a nivel internacional con presencia en 20 países (Volkswagen, 2018. Junior Masters).

La marca Alemana organiza el VW driving experience donde ofrece a todo aquel que quiera cursos de conducción en diferentes circuitos y ofrecen distintas experiencias, como por ejemplo conducir sobre hielo, nieve o barro. Algunos de los componentes que forman este equipo son los embajadores de Volkswagen Luis Moya y Andy Soucek. (Volkswagen, 2018. Driving Experience).

Volkswagen también tiene una alta presencia en las redes sociales las cuales son: Su web corporativa www.volkswagen.es, Facebook, Instagram, Twitter, y su canal de YouTube donde cuelgan videos con todas las novedades de la marca. Además han desarrollado una serie de aplicaciones tanto como para dispositivos Android como iOS a continuación se explican cuales son:

- Volkswagen Connect: Esta aplicación permite estar conectado con tu vehículo Volkswagen. Proporciona información sobre el nivel de combustible, donde has dejado el coche aparcado, información sobre rutas y muchos más servicios.
- Car-Net: Esa aplicación conectándola al vehículo sirve como gestor de tiempo, envía avisos de seguridad como el estado de las puertas y luces. Y además ofrece servicios adicionales para los vehículos eléctricos.

- Volkswagen Media Control: Sirve como un menú desde el cual se informa sobre los detalles de la ruta, o se puede regular el volumen de la música y muchas otras opciones más.
- Maps + more: Es una aplicación multiusos similar a las anteriores.
- Volkswagen Events: Desde aquí se puede ver toda la información referente a los próximos eventos organizados por Volkswagen.
- Volkswagen Magazine: Esta aplicación permite una comunicación más directa con los clientes informándole de las novedades.
- Volkswagen Newsroom: Es la aplicación de noticias de Volkswagen.
- Búsqueda de concesionarios Volkswagen: Permite encontrar el concesionario más cercano.

10.3.1.2. Desarrollo de productos.

Volkswagen es una de las marcas que más invierte en I+D a nivel mundial, fruto de esto el pasado año 2017 fue nombrada la marca más innovadora del año y recibió varios premios de innovación y diseño.

El primer coche fabricado por Volkswagen fue el tipo 1 también llamado Volkswagen Beetle, y conocido popularmente como el escarabajo. Este coche se crea bajo el concepto de coche del pueblo con líneas aerodinámicas y con el motor en la parte de atrás. Fue presentado en 1938 y desde entonces ha sido un icono tanto de la marca como del mundo del automóvil. Con el paso de los años fue experimentando muchas modificaciones, por ejemplo en 1958 se amplió el tamaño de las ventanas, los focos llegaron a ser casi verticales y el parachoques más grande. En los años 70 este modelo tenía un frontal más voluminoso y la parte trasera tenía forma curva. A partir de los años 90 las novedades que se incluyen en el modelo Beetle hacen que se perciba como un coche futurista y algunas de las innovaciones que se incluyeron en esta década fueron la tracción delantera y motor situado en la parte de adelante. En 2003 con el New Beetle Cabriolet llega el primer descapotable de este modelo, y en los años sucesivos hasta llegar a los años actuales se combinan la esencia del escarabajo pero incluyendo detalles del Golf para hacerlo más

deportivo. Pero las generaciones del Volkswagen Beetle han llegado a su fin porque desde la compañía alemana han anunciado que antes de 2020 se dejará de producir este modelo.

Los modelos GTI (Gran Turismo Inyección) comenzaron a ser conocidos cuando Volkswagen presentó en 1976 el VW Golf GTI, desde su lanzamiento ha tenido un gran éxito y es uno de los coches más vendidos de la marca alemana. Con el objetivo de incluir siempre las últimas tecnologías y desarrollar sus productos para atender la demanda del mercado ha habido siete generaciones de este modelo.

Otro de los vehículos más representativos de Volkswagen ha sido el Tipo 2 que fue el segundo fabricado por la marca, daba forma a la idea de un automóvil que transportara tanto personas como carga, por eso nace esta furgoneta que se convertiría en un icono del movimiento hippie. Las modificaciones han pasado desde ser un modelo camping en el que en el interior se desplegaba una cama convirtiéndolo en un apartamento con ruedas, hasta más adelante pasar a ser un vehículo comercial destinado al transporte de carga.

Tras el escándalo producido por Volkswagen debido las emisiones contaminantes, la empresa se ha centrado en desarrollar motores eléctricos. El presidente de la compañía alemana Matthias Müller ha declarado que prevén hasta 2025 lanzar 30 modelos nuevos de vehículos eléctricos y que la facturación de estos suponga entre el 20% y 25% del volumen de negocios. A día de Volkswagen cuenta con tres modelos entre eléctricos e híbridos, el primero el nuevo e-UP 100% eléctrico y con una autonomía de 150 km, también 100 % eléctrico podemos encontrar el Nuevo e- Golf en este caso con una autonomía de 300 km y por último el nuevo Golf GTE que en este caso es un vehículo híbrido con un motor de combustión y otro eléctrico.

Actualmente Volkswagen está trabajando en innovaciones pioneras para poder lanzar nuevos modelos de automóviles en un futuro próximo. A día de hoy como ya se ha comentado anteriormente trabajan para desarrollar nuevos modelos de coches eléctricos y también desarrollan coches autónomos. A continuación se explican los prototipos que han presentado bajo la denominación Volkswagen I.D que será la nueva división de coches eléctricos de la marca con un alto grado de automatización y con una autonomía de 400 a 600 km solo con una carga de batería:

- **I.D Hatchback**: Será el primer coche eléctrico puro de esta nueva división que comenzará a fabricarse en 2019.

- I.D Crozz: Será el primer SUV eléctrico que ofrecerá Volkswagen, y tendrá una autonomía de 500 km, podrá ser utilizado también como un vehículo autónomo pero para esto habrá que esperar hasta 2025.
- I.D Vizzion: Será la berlina eléctrica de la marca alemana con una autonomía de 655 km y preparado también para la conducción autónoma, llegará en 2022 al mercado.
- I.D Buzz: Es otro de los prototipos presentados y es la versión eléctrica de la Volkswagen Transporter, contará con dos motores eléctricos lo que la permite tener una autonomía de 600 km. Llegará a los concesionarios a partir de 2022.
- I.D. R Pikes Peak: Será el primer coche de carreras de Volkswagen eléctrico y competirá en la carrera Pikes Peak International Hill Climb.

Otras de las innovaciones recientes que ha presentado Volkswagen han sido BUDD-e un microbús de siete plazas eléctrico que estará basado en la plataforma MEB (Plataforma Modular de Propulsión Eléctrica) que será la que compartan todos los vehículos eléctricos de la marca. También han presentado el nuevo e-Golf Touch un innovador concepto que incluye control por gestos (Volkswagen, 2016. Sala de comunicación).

Cuadro 10. 1. Modelos actuales de Volkswagen España

COMPACTO	CABRIO
Nuevo Polo 	Beetle Cabrio 
Nuevo Golf 	TODOTERRENO
Nuevo polo GTI 	Tiguan 
Nuevo Golf GTD 	Tiguan Allspace 
	Nuevo T-Roc 
ELÉCTRICOS	Passat Alltrack 
Nuevo e-up! 	Nuevo Touareg 
Nuevo Golf GTE 	BERLINA
Nuevo e-Golf 	Passat 
	Nuevo Arteon 
FAMILIARES	COMECIALES
Passat Variant 	Caddy 
Sharan 	Multivan 
Nuevo Golf Sportsvan 	Caravelle 
Nuevo Golf Variant 	California 
Nuevo Golf Alltrack 	Amarok 
Touran 	

Fuente: Elaboración propia a partir de Volkswagen España.

10.3.1.3. Desarrollo de mercados. Internacionalización.

Con el objetivo de lanzarse a nuevos mercados Volkswagen en 2013 decidió crear en España una nueva marca que formaría parte del grupo, llamada Das WeltAuto integrada por las marcas Volkswagen, SEAT, SKODA, y Volkswagen vehículos comerciales. Das WeltAuto vende vehículos de ocasión ofreciendo la calidad y las garantías de VW, los vehículos que ofrecen son tanto de particulares como de empresas dedicadas al renting o leasing y se clasifican en: Vehículos de selección (con menos de 24 meses), vehículos de ocasión (entre 2 y 5 años) y vehículos de oportunidad (entre 5 y 7 años). Además Das WeltAuto vende coches de todas las marcas con las mismas garantías que ofrece el grupo Volkswagen y está presente ya en más de 26 países.

Con la creación de esta nueva marca Volkswagen entra en el mercado de los vehículos de ocasión aprovechando una nueva vía de negocio ya que en 2013 aún en medio de la crisis el mercado de los coches nuevos estaba viéndose afectado, y el mercado de los coches de segunda mano estaba aumentando sus ventas. A día de hoy sigue habiendo un segmento de mercado que prefiere los vehículos de ocasión, es así que Das WelAuto cerró el ejercicio 2017 con 51.508 vehículos vendidos, y esperara llegar a 2025 con 100.000 unidades vendidas en España (El Mundo, 2018).

La empresa Volkswagen vehículos comerciales fabrica dos modelos de furgonetas que han sido adaptadas a vehículos de atención médica. Uno de ellos es el modelo Crafter Ambulancia Urbana debido a su gran espacio interior y a la altura hace que sea el modelo adecuado para cumplir la función de Servicio Vital Básico (Volkswagen, 2011. Sala de comunicación).

Internacionalización

Volkswagen es una empresa internacional con sede en Wolfsburg (Alemania) que a día de hoy cuenta con 120 fábricas de producción distribuidas por los cinco continentes. Su actividad comenzó en Alemania y en el año 1947 se hizo la primera exportación a Holanda de cinco modelos Beetle y se continuó exportando a otros países europeos como Suecia, Suiza, Dinamarca, Noruega, y Bélgica.

En 1949 se abren al mercado internacional exportando a Estados Unidos y en 1952 a Canadá. Después de hacer su primera exportación a Brasil, centra su atención en el mercado de Sudamérica. Implantan nuevas fábricas de producción en Brasil, Sudáfrica y Australia sentando así las bases para una red de producción mundial.

Volkswagen se expande por Europa cuando comenzó a adquirir a otras marcas de automóviles la primera de ellas fue Audi. Al mercado español llega cuando se hace con la marca SEAT en 1982. Unos años más tarde entra en el mercado del centro y este de Europa al hacerse con la marca SKODA y así va adquiriendo el resto de marcas hasta las 12 con las que cuenta hoy en día el grupo Volkswagen: Bentley de Reino Unido, Bugatti marca francesa, Lamborghini y Ducati de Italia, Porsche de Alemania, las marcas de camiones Scania y MAN y por último Volkswagen vehículos comerciales.

Figura 10. 1. Presencia internacional del Grupo Volkswagen



Fuente: Volkswagen AG (2018)

El tipo de estrategia internacional que sigue Volkswagen es una estrategia global ya que cuenta con centros de producción en ciertas localizaciones y entre ellos tienen una alta coordinación, y posteriormente desde dichos centros se reparten los productos por todo el mundo.

Los métodos utilizados por Volkswagen para entrar en mercados extranjeros son en primer lugar las exportaciones. Como se ha mencionado anteriormente desde el comienzo de su actividad la marca alemana empezó a exportar sus productos a otros países con el fin de conseguir una mayor cuota de mercado. Un ejemplo de esto es Volkswagen en España, donde tiene una sola fábrica situada en Navarra que fabrica exclusivamente el modelo Polo y este se exporta a sesenta países.

Otro de los métodos utilizados por Volkswagen para la entrada en nuevos mercados es mediante la inversión directa a través de las filiales propias, cuentan con plantas de producción en los cinco continentes donde se fabrican y se ensamblan los diferentes modelos de la marca lo que permite también cierta adaptabilidad a las necesidades locales.

Algunos ejemplos de estos son la apertura en 2009 de una nueva fábrica en la India situada en Pune con el objetivo de seguir creciendo en mercados emergentes en este caso en subcontinente indio (Volkswagen, 2009. Sala de comunicación).

También como objetivo tienen seguir creciendo en el mercado africano por lo que en 2016 abrieron su tercera planta en África en este caso en Kenia.

Y como último mecanismo de entrada en mercados exteriores utilizan también la inversión directa mediante acuerdos con otros socios creando empresas conjuntas que les permite la entrada en mercados extranjeros.

10.3.2. Estrategia de diversificación.

Volkswagen también ha optado por diversificar sus negocios para llevar a cabo su estrategia de crecimiento. Ha optado en mayor medida por la *diversificación relacionada*, ya que le permite aprovechar sinergias entre los antiguos y nuevos negocios.

Con la adquisición de Ducati en el año 2012 el Grupo Volkswagen se diversifica hacia el mercado de las motocicletas, del mismo modo con la compra de las marcas MAN y Scania entran en el mercado de los camiones y autobuses.

Volkswagen también ha querido estar presente en el mercado de automóviles de lujo por eso a lo largo de los años ha ido adquiriendo varias marcas que se dirigen hacia este mercado como son Bentley, Bugatti, Lamborghini y Porsche.

Volkswagen está presente también en los servicios financieros, Volkswagen Financial Services es la división comercial del grupo Volkswagen encargada de promover las ventas y garantizar la lealtad de los clientes de las marcas que componen el grupo. Ofrece servicios de financiación y de arrendamiento de vehículos y a día de hoy trabajan para ofrecer soluciones innovadoras sobre movilidad. Cuenta con una alta presencia en todo el mundo (Volkswagen Financial Services, 2018).

Respecto a la *diversificación no relacionada* que es la forma más arriesgada de diversificarse podemos hablar del negocio Volkswagen Currywurst el negocio de las salchichas que se hacen en Wolfsburg. Comenzó en 1973 cuando Volkswagen compró una granja de cerdos cercana a la planta de producción. En sus inicios estas salchichas de hacían para los empleados de las fabricas para poder alimentarlos en sus duras jornadas de trabajo, pero posteriormente comenzaron a comercializarse al por menor. Este negocio ha sido todo un éxito y en algunas ocasiones ha superado al negocio del automóvil, como

por ejemplo en 2015 cuando se produjo una bajada en las ventas de vehículos de Volkswagen, y las ventas de las salchichas Currywurst fueron superiores.

10.3.3. Estrategia de integración vertical.

Podemos hablar de Volkswagen como una empresa que cuenta con un alto grado de integración tanto hacia delante como hacia atrás lo que permite ahorrar en costes y tener una mayor coordinación entre sus actividades.

En cuanto a la integración vertical hacia atrás, Volkswagen se encarga tanto del diseño de los diferentes modelos que lanzan al mercado como de su fabricación y ensamblaje. No podemos hablar de una completa integración hacia atrás ya que cuenta con un gran número de proveedores los cuales les suministran piezas necesarias para el posterior montaje.

En referencia a la integración vertical hacia delante, Volkswagen se hace cargo de la comercialización y venta de sus vehículos, en España lo hace a través de Volkswagen Group Retail una red de concesionarios perteneciente al grupo y donde se venden vehículos de las marcas Volkswagen, SEAT, Audi y Volkswagen vehículos comerciales.

A través de los servicios financieros del grupo Volkswagen facilitan el proceso de financiación a la hora de adquirir un coche. Además Volkswagen cuenta con un servicio post-venta de atención al cliente desde donde proporcionan soluciones óptimas a sus consumidores ofreciéndoles amplios servicios de mantenimiento y reparaciones.

10.3.4. Estrategia de reestructuración

Volkswagen en su trayectoria empresarial ha tenido que llevar a cabo estrategias de reestructuración con el fin de poder superar problemas que se les han planteado, y adaptarse a los cambios para poder seguir creciendo y desarrollándose.

Algunos ejemplos de estas estrategias son la interrupción de la de producción en algunas plantas o el recorte tanto de presupuestos como de la plantilla del personal. A continuación se muestran algunos de ellos:

- Tras el escándalo en el que se vio envuelto Volkswagen optaron por un plan de reducción de empleo y ahorro en los costes. Anunciaron que recortarían 30.000 puestos de trabajo la mayoría de ellos en Alemania, unos 23.000 y el resto en Norteamérica y Brasil, se hizo mediante las jubilaciones anticipadas y la

reducción del personal con contrato parcial. Además el propósito era ahorrar hasta el año 2020 unos 3.700 millones de euros. Estas reformas no han afectado a la fábrica con la que cuenta Volkswagen en España, situada en Navarra (El Mundo, 2016).

- Volkswagen detiene la producción del modelo Golf y Passat en Alemania, inicialmente en su planta de Wolfsburg pero posteriormente se vieron afectadas también otras plantas del país, el motivo de la interrupción de la producción se debe a problemas con proveedores de algunos componentes como algunas piezas del motor o coberturas de asientos necesarios para la producción y montaje de estos dos modelos (El periódico, 2016).
- En 2007 la marca Volkswagen se vio obligada a detener la producción en la planta de Puebla una de las más importantes de México, debido a unos atentados producidos que causaron la escasez de gas natural, afectando a la actividad de algunos de los proveedores de Volkswagen (La Prensa, 2007).

10.4. MÉTODOS DE DESARROLLO EN VOLKSWAGEN

10.4.1. Crecimiento interno.

Volkswagen se ha centrado más en el crecimiento externo que en el interno, este último se basa en inversiones en sus plantas de producción para modernizarlas o aumentar la capacidad productiva. A continuación se muestra algún ejemplo de esto:

Entre 2018 y 2022 Volkswagen tiene previsto invertir uno 22.800 millones de euros para poder llevar a cabo el plan estratégico “Transform 2025” la gran parte de esta inversión se destinará a la modernización de las plantas Alemanas de Volkswagen.

Volkswagen invierte unos 650 millones en su planta de Pacheco en Argentina, con el fin de modernizar tanto la estructura como las tecnologías, lo que permite también aumentar su capacidad productiva para comenzar a fabricar un nuevo modelo de coche en dicha fábrica (La Nación, 2017).

Han invertido unos 26 millones de euros en la única planta de Volkswagen en España situada en Navarra que permitirá poner en marcha la fabricación de un nuevo modelo distinto al único que se fabrica hasta el momento en esta fábrica (Diario de Navarra, 2018).

10.4.2. Crecimiento externo.

Volkswagen destaca por las adquisiciones y acuerdos de cooperación como métodos de crecimiento externo.

ADQUISICIONES

- Volkswagen adquiere Audi en 1965 y pasa a ser la primera marca del grupo.
- En 1986 Volkswagen adquiere el 51% del capital de SEAT con el objetivo de entrar en el mercado español (El País, 1986).
- En 1991 Volkswagen compra el 30% del capital de SKODA unos años más tarde pasaría a controlar el 100% de la marca checa (Diario Motor, 2016).
- En 1998 pasan a formar parte del grupo Volkswagen tres nuevas marcas de coches lujosos: Bentley, Bugatti, y Lamborghini.
- En 2006 Volkswagen adquiere el 15% de MAN, con el objetivo de entrar en el sector de los camiones (El Mundo, 2006).
- Desde 2008 Scania forma parte del grupo Volkswagen tras haberla comprado lo que permitió a la marca alemana entrar en el mercado de los vehículos pesados, tanto de camiones como autobuses (El Economista, 2008).
- En 2012 Volkswagen absorbe de forma completa a la marca de lujo de coches deportivos Porsche (Expansión, 2012).
- Volkswagen incorpora Ducati al grupo después de que su filial Audi la comprara, de esta forma entran en el mercado de las motos (El País, 2012).

La adquisición de estas marcas ha permitido formar el Grupo Volkswagen integrado hoy en día por 12 marcas que actúan de manera independiente en el mercado. Ambas marcas comparten componentes y fábricas de producción y montaje de los múltiples modelos de vehículos, esto hace que se generen sinergias entre ambas. Los productos que abarca el

grupo van desde motocicletas hasta coches de lujo, y en cuanto a vehículos comerciales incluyen autobuses y camiones pesados.

Figura 10. 2. Marcas del Grupo Volkswagen



Fuente: Volkswagen AG (2018)

ACUERDOS DE COOPERACIÓN

- Volkswagen firma una alianza estratégica con Gett empresa dedicada al transporte bajo demanda. Lo que pretende la marca alemana con esta alianza es afianzar su crecimiento en cuanto a la movilidad. Gett ha desarrollado una aplicación mediante la cual los usuarios pueden solicitar transporte privado o hacer una reserva y además ofrece servicios de envíos y logística (Volkswagen, 2016. Blog).
- Volkswagen establece una alianza estratégica con NVIDIA empresa tecnológica, con el objetivo de seguir adquiriendo competencias y desarrollando la inteligencia artificial (Volkswagen, 2017. Sala de Comunicación).
- Firma un acuerdo de cooperación con el grupo de automóviles Ruso Gaz. En este acuerdo se recoge que en la planta de Gaz en Rusia se fabricarán modelos de Volkswagen y SKODA que se comercializarán en el mercado ruso, un mercado clave y en crecimiento que permite mejorar la posición del grupo Volkswagen. Más adelante se amplió este acuerdo y en él se recoge que además la marca alemana suministrará motores diésel TDI de 2.0 litros para algunos de los modelos del grupo Gaz (Volkswagen, 2011. Sala de comunicación).

- Firman un acuerdo de colaboración con Tomtom para desarrollar los sistemas de conducción (La información, 2016).
- Volkswagen junto a otras tres compañías automovilísticas crea una Joint Venture llamada “lonity” cuyo objetivo es establecer una red de carga por toda Europa para los automóviles eléctricos. Se espera que en 2020 existan ya 400 puntos donde poder recargar dichos vehículos (Europa Press, 2017).
- El grupo Volkswagen crea una “joint venture” junto a JAC, fabricante de automóviles chinos para fabricar coches eléctricos y dirigirlos al mercado chino, así como para desarrollar los servicios de movilidad (Híbridos y eléctricos, 2017).
- El grupo Volkswagen crea una alianza con Google para colaborar en la investigación referente a la computación cuántica y aplicarlo en el sector automovilístico (Sport, 2017).
- Volkswagen se alía con Mobileye, empresa tecnológica dedicada a procesar de forma automática las imágenes. La intención de esta alianza que se hará efectiva solo en Europa es el desarrollo del procesamiento de imágenes a tiempo real en la conducción autónoma, esto permite mejorar la posición en lo referente a la asistencia al conductor (Volkswagen, 2016. Sala de comunicación).

11. ANÁLISIS COMPARATIVO DE RENAULT Y VOLKSWAGEN

Las dos empresas que se han ido desarrollando a lo largo del presente trabajo para el estudio de la estrategia corporativa han sido Renault y Volkswagen ambas pertenecientes al sector automovilístico. A continuación se realizará una comparación de como las dos empresas han desarrollado los métodos y direcciones para crecer y llegar a ser hoy en día dos de los grupos más potentes en dicho sector.

En primer lugar se compararán las direcciones de desarrollo seguidas por cada una de las empresas.

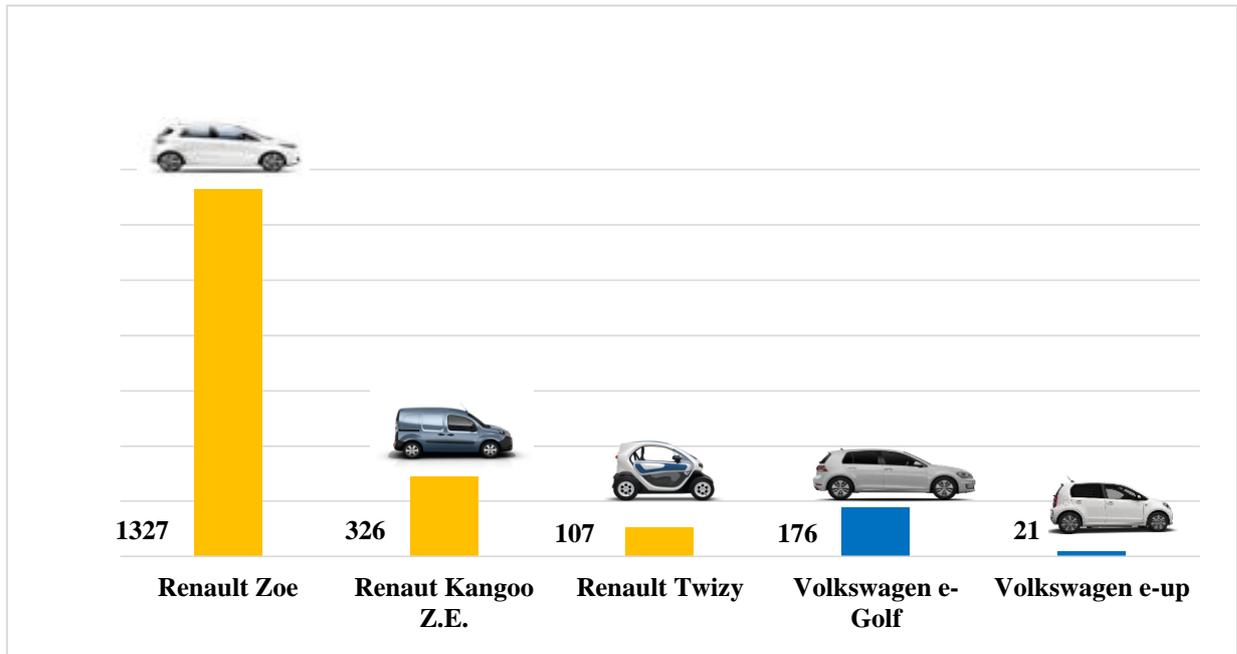
Estrategias de expansión.

Actualmente tanto Renault como Volkswagen forman dos grandes grupos del sector del automóvil, siendo entre ellas competidoras y luchando por ser el grupo con más ventas en el mundo año tras año. Para llegar a ser a lo que son a día de hoy han tenido que desarrollar diversas estrategias de expansión.

Ambas empresas han optado por la penetración en el mercado y han llevado a cabo estrategias parecidas, han optado en gran medida por la publicidad tanto a través de anuncios televisivos como recientemente por la publicidad a través de internet haciendo uso de las redes sociales, para aumentar su cuota de mercado y llegar así un mayor número de clientes. Se puede decir que la filosofía del grupo Renault siempre ha sido transmitir emociones a sus consumidores, y esto se ve reflejado en los valores de su publicidad que tienen un gran contenido emocional. Por otro lado, Volkswagen le da máxima importancia a transmitir principalmente la calidad de sus vehículos, y esto se puede observar también en su publicidad.

Para poder crecer cualquier empresa necesita innovar y desarrollar sus productos para que estos no se queden obsoletos y satisfagan las necesidades actuales de los clientes, por ello ambas empresas consideran que uno de los puntos claves del éxito es la innovación. Desde sus inicios tanto Renault como Volkswagen han estado constantemente lanzando nuevos modelos y nuevas versiones de los ya existentes para renovar así su cartera de productos y poder satisfacer las necesidades del mayor número de clientes.

Hoy en día las dos empresas están centradas en el desarrollo de los coches eléctricos, la marca francesa cuenta con cuatro modelos 100 % eléctricos en su cartera de productos. Por otro lado, la marca Alemana a día de hoy tiene dos modelos 100% eléctricos y uno híbrido, con un motor de combustión y otro eléctrico. Ambas están comprometidas con el desarrollo sostenible por lo que enfocan su estrategia de cara al futuro a seguir trabajando para poder lanzar nuevos modelos eléctricos y proponer soluciones a uno de los problemas que esto conlleva que son la duración de las baterías eléctricas.

Gráfico 11. 1. Ventas de coches eléctricos en España 2017 (En Uds.)

Fuente: Elaboración propia a partir de Informes Anuales Renault y Volkswagen.

En el gráfico 11.1 se muestra la comparación de las ventas de vehículos eléctricos en España de las dos compañías en el último año 2017. Renault supera a Volkswagen en coches eléctricos vendidos en España. En primer lugar está el Renault ZOE que se posicionó como el coche eléctrico más vendido en España en 2017. Debe tenerse en cuenta que están incluidas las ventas para la nueva plataforma de movilidad Zity implantada en Madrid. Le sigue el Renault Kangoo ZE con 326 ventas y por último de la marca francesa se posiciona el Renault Twizy que no ha tenido un gran éxito en el mercado, al ser un coche pequeño y con poca autonomía.

En cuanto a Volkswagen el más vendido de la marca fue la e- Golf con 176 unidades y por último y con una aceptación muy baja en el mercado se encuentra el Volkswagen e-Up por lo que tienen previsto retirarlo del mercado español.

En cuanto a las estrategias de desarrollo de mercados tanto Renault como Volkswagen han entrado en nuevos mercados aprovechándose de las ventajas que esto conlleva como la generación de sinergias. Volkswagen destaca por la entrada en el mercado de los vehículos de ocasión al crear la marca Das Weltauto que le permitió aprovecharse de un momento en el que debido a la crisis las ventas de los vehículos nuevos estaban viéndose afectadas y la gente prefería adquirir vehículos de segunda mano.

Las estrategias de expansión internacional llevadas a cabo han hecho que hoy en día Renault esté presente en 128 países y Volkswagen en 153 países. Ambas siguen una estrategia global, cuentan con fábricas situadas en puntos concretos estratégicos que les permite ahorrar costes y aprovecharse de las economías de escala y luego distribuyen la producción por todo el mundo.

Renault está centrada en los mercados emergentes, con la reciente adquisición de AutoVaz ha permitido aumentar su presencia en Rusia, al igual que con la adquisición de Nissan y Samsung Motor en su día que les permitió entrar en mercados como el japonés y Corea del Sur que se encontraban en auge en ese momento.

Para Volkswagen actualmente las regiones claves son América del Norte y del Sur, Europa Occidental y Oriental, China e India. La expansión por Europa la han llevado principalmente a cabo mediante la adquisición de las 12 marcas que forman parte hoy en día del grupo Volkswagen.

Estrategias de diversificación

A pesar de ser la estrategia más arriesgada al lanzar nuevos productos en nuevos mercados que resultan desconocidos, tanto Renault como Volkswagen han decidido diversificar sus negocios aunque no sea la estrategia por la que más hayan optado para crecer.

Se puede hablar de un mayor grado de diversificación en el caso de Volkswagen ya que con la adquisición de diversas marcas a día de hoy están presentes en el mercado de los coches de lujo, en el mercado de las motocicletas y también en el mercado de los camiones y autobuses. Además Volkswagen tiene una rama financiera que supone una parte importante de su volumen de negocio. La marca Alemana también decidió apostar por la diversificación no relacionada, que es la estrategia más arriesgada al no haber ningún vínculo entre el negocio actual y el nuevo, y lo hizo desarrollando un negocio de salchichas conocido como Currywurst presente solo en Alemania.

Renault también ha diversificado sus negocios, cuenta con una rama financiera y una consultora para la alianza Renault- Nissan. Además ha estado presente desde sus inicios en el mundo del deporte participando en Formula 1 tanto como escudería como suministrador de motores a otras marcas.

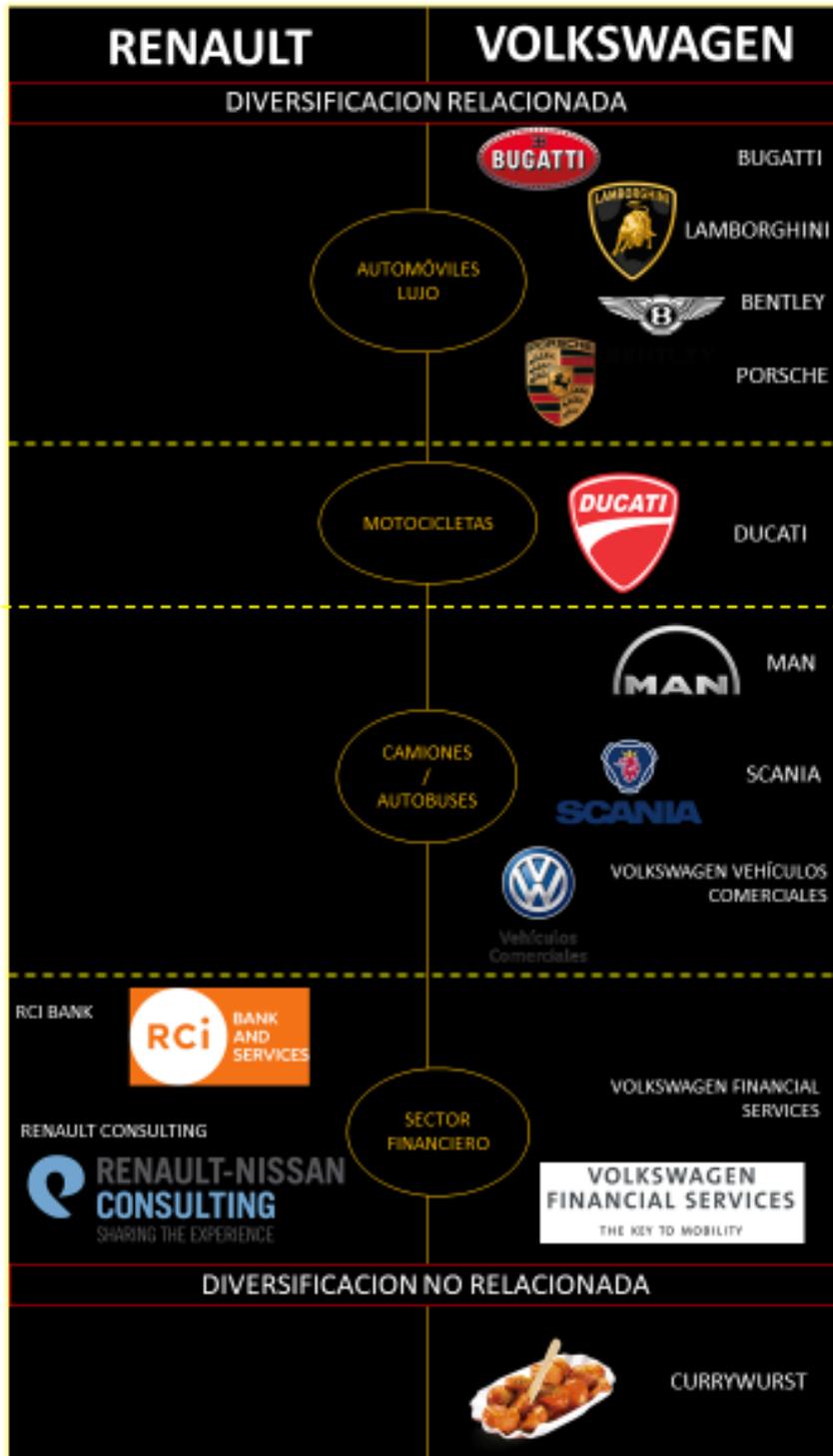
En la figura 11.1 se muestra de forma gráfica hacia que negocios se ha diversificado cada una de ellas. Como se puede observar Volkswagen entró a formar parte del mercado de

los autos de lujo con la adquisición de Bentley, Porsche, Lamborghini y Bugatti. También está presente en la división de motocicletas mediante su marca Ducati. En el mercado de los camiones y autobuses se encuentra a través de MAN y Scania y de Volkswagen Vehículos Comerciales que la propia marca alemana creó.

En la división financiera tanto Renault como Volkswagen están presentes mediante RCI Bank y Volkswagen Financial Services, que se encargan de ofrecer financiación a sus clientes así como otros servicios de seguros. Renault también cuenta con una consultora que realiza trabajos tanto para la propia alianza como para clientes externos a ella.

Finalmente, como se ha mencionado antes Volkswagen optó por la diversificación no relacionada. Comenzó con la producción de salchichas para los trabajadores de las fábricas pero más tarde estas comenzaron a venderse en diferentes comercios de Alemania.

Figura 11. 1. Diversificación Renault y Volkswagen



Fuente: Elaboración propia

Estrategia de integración vertical

Ambas empresas tienen un grado de integración similar tanto hacia delante como hacia atrás. Las dos desde sus inicios nacieron como fabricantes de automóviles y se encargan del diseño, la fabricación y ensamblaje de sus vehículos, por lo que se puede decir que tienen cierto grado de integración hacia atrás a pesar de que cuentan con muchos proveedores que les suministran las piezas necesarias para el montaje de los automóviles. Como se ha expuesto anteriormente Renault, por ejemplo ha pasado a ser su propio proveedor de cajas de velocidades al abrir la fábrica de Sevilla, y otro ejemplo es la reciente apertura de la fábrica de inyección de Aluminio en Valladolid, donde fabrican una pieza necesaria para los motores lo que permite a la compañía deshacerse de este proveedor y así ahorrar costes.

En lo referente a la integración vertical hacia delante, las dos compañías se encargan de la distribución y comercialización de sus productos, en el caso de Renault a través de RECSA la red de concesionarios de la marca y en el caso de Volkswagen la comercialización se realiza a través de Volkswagen Group Retail.

Estrategia de reestructuración

En el caso de las dos empresas no han tenido que llevar a cabo demasiadas estrategias de reestructuración a lo largo de su historia, aunque en momentos puntuales y por la necesidad de adaptarse a los cambios del entorno o superar algún problema como ciertas crisis o escándalos sufridos por parte de las compañías han aplicado estrategias de reestructuración que pasan por el cierre de algunas de sus plantas, recortes en las plantillas, recortes en la inversión, etc.

Una vez comparadas las direcciones de desarrollo se pasará a comparar los métodos de desarrollo seguidos por las dos empresas.

Crecimiento interno

Las dos empresas han apostado más por el crecimiento externo que por el interno, pero aún así no han dejado de lado este método de desarrollo. Tanto Renault como Volkswagen a lo largo del tiempo han invertido en renovar sus plantas de producción para aumentar su capacidad productiva en algunos casos.

Crecimiento externo.

Es el método más utilizado por ambas empresas para crecer. Ninguna de ellas ha llevado a cabo ninguna fusión a lo largo de los años, aunque en alguna ocasión barajaron la posibilidad de fusionarse como el caso de Renault con Volvo pero este acuerdo nunca llegó a firmarse. Han optado por las adquisiciones y acuerdos de cooperación.

En lo referente a las adquisiciones es el método que han utilizado ambas empresas para hacerse con las diferentes marcas que forman hoy en día cada uno de sus grupos.

Volkswagen a través de las adquisiciones se hizo con todas las empresas que forman hoy en día Volkswagen AG, y Renault mediante las adquisiciones se hizo con Dacia, Samsung Motors y recientemente con la marca rusa AutoVaz.

Los acuerdos de cooperación también han estado muy presentes en ambas empresas, Renault destaca por la importancia de la alianza que forma con Nissan y Mitsubishi en la actualidad.

En los últimos años tanto Renault como Volkswagen han creado empresas conjuntas con empresas tecnológicas para el desarrollo de los coches eléctricos y autónomos del futuro. Ambas coinciden en el interés de firmar acuerdos con empresas chinas para entrar en dicho mercado.

En el cuadro 11.1 se recogen los acuerdos firmados por Renault y Volkswagen con diferentes empresas y los años en los que dichos acuerdos han sido firmados.

Cuadro 11. 1. Acuerdos de cooperación Renault y Volkswagen

Renault	Volkswagen
IKEA- 2018 (Acuerdo de Cooperación Contractual)	Gett- 2010 (Acuerdo de Cooperación Contractual)
Ferrovial Servicios- 2017 (Acuerdo de Cooperación Contractual)	NVIDIA- 2017 (Acuerdo de Cooperación Contractual)
Bolloré- 2014 (Acuerdo de Cooperación Contractual)	Gaz- 2011 (Acuerdo de Cooperación Contractual)
Brilliance- 2017 (Empresa Conjunta)	Tomtom- 2010 (Acuerdo de Cooperación Contractual)
Dongfeng- 2017 (Acuerdo de Cooperación Contractual)	Lonity- 2017 (Empresa conjunta)
AMC- 1973 / 2010 / 2014 (Acuerdo de Cooperación Contractual)	JAC- 2012 (Empresa Conjunta)
	Google- 2012 (Acuerdo de Cooperación Contractual)
DiDi Auto Alliance- 2018 (Acuerdo de Cooperación Contractual)	Mobileye- 2016 (Acuerdo de Cooperación Contractual)

Fuente: Elaboración propia

12. CONCLUSIONES

El objetivo principal del trabajo ha sido analizar las estrategias a nivel corporativo. Por un lado, desde un punto de vista teórico, explicando las direcciones y métodos de desarrollo, así como las principales ventajas e inconvenientes que conlleva tomar cada una de ellas. Por otro lado, de forma práctica, a través de Renault y Volkswagen, dos grandes empresas que para llegar hoy en día a ser grandes multinacionales con reconocimiento a nivel mundial han tenido que desarrollarse y para ello aplicar diferentes estrategias de crecimiento.

Renault, empresa de origen francés, comienza su actividad como fabricante de automóviles, a día de hoy sigue siendo su negocio principal pero también está presente en el sector financiero y tiene un peso importante en el volumen de negocios del grupo. Para crecer Renault ha aplicado diversas estrategias de expansión, mediante la penetración de mercado aumenta su cuota y consigue aumentar las ventas entre los clientes. Destaca por el continuo desarrollo de sus productos, innovando para poder satisfacer las necesidades actuales del mercado, actualmente enfoca su estrategia hacia el desarrollo de los coches eléctricos y autónomos para un futuro próximo. Esta empresa desde sus inicios decidió expandir sus negocios para aumentar su presencia internacional y llegar al mayor número de regiones posibles. Esto lo ha conseguido mediante la exportación, creación de filiales propias en el extranjero y también mediante la asociación con otras empresas para crear empresas conjuntas. En momentos puntuales también ha tenido que reestructurar su actividad cerrando algunas fábricas o reduciendo la plantilla de empleados para adaptarse a los cambios.

Ha apostado tanto por el crecimiento interno como por el externo aunque destaca este último. Hoy en día la alianza Renault- Nissan- Mitsubishi hace que el Grupo Renault sea uno de los primeros en el sector del automóvil. También debido a la adquisición de otras marcas como Dacia, Samsung Motors o recientemente AutoVaz permite al grupo alcanzar los niveles de ventas que alcanza. En cuanto a los acuerdos de cooperación Renault se ha asociado con diferentes empresas para aprovechar ventajas y llevar a cabo proyectos conjuntos.

Volkswagen, empresa alemana, comenzó también su actividad fabricando coches y es también su negocio principal, aunque al igual que Renault tiene una rama financiera. Además Volkswagen ha querido estar también presente en los mercados de los coches de

lujo, las motocicletas y los camiones y autobuses para ello ha adquirido diversas marcas que forman parte del grupo. Las estrategias de expansión desarrolladas por la empresa han sido la penetración en el mercado a través de la publicidad intentando llegar lo máximo posible a los clientes para aumentar la cuota de mercado. En cuanto al desarrollo de productos Volkswagen cuenta con una amplia cartera de productos que ha ido lanzando a lo largo de los años así como mejorando las versiones de los ya existentes. Se ha lanzado a nuevos mercados internacionales mediante exportación, filiales propias o empresas conjuntas. Respecto a las estrategias de reestructuración al igual que Renault estas pasan por cambios en sus fábricas o cierre de algunas de ellas.

Ha decidido crecer mediante el crecimiento externo, adquiriendo numerosas empresas que forman hoy en día el grupo Volkswagen. También se aliado con diferentes empresas por diversos motivos, como puede ser la entrada en nuevos mercados. Recientemente muestran gran interés en el mercado chino. Han optado también por crear empresas conjuntas para desarrollar proyectos como son en los últimos años el avance tecnológico para incluir las últimas novedades a los coches, concretamente eléctricos.

Por último, esta comparación entre ambas empresas lleva a ver que han aplicado los métodos y direcciones de forma similar y que en los dos casos los resultados han sido satisfactorios y las ha permitido llegar a ser hoy en día las multinacionales que son, siendo entre ellas competidoras y luchando año tras año por ser el líder de ventas mundiales.

13. BIBLIOGRAFÍA

ABC (2013). Un Captur Bitono, vehículo seis millones de Renault en la región.

Recuperado 19/04/2018 de <https://www.abc.es/local-castilla-leon/20130928/abci-renault-nuevo-coche-201309281312.html>

ABC (2016). La fabricación de vehículos de Renault en Valladolid y Palencia aumenta

un 35% en 2015. Recuperado 29/04/2018 de https://www.abc.es/espana/castilla-leon/abci-fabricacion-vehiculos-renault-valladolid-y-palencia-aumenta-35-por-ciento-2015-201606171741_noticia.html

ABC (2017). La planta de inyección de aluminio de Renault en Valladolid arrancará en 2018 con cien empleos. Recuperado 02/05/2018 de

https://www.abc.es/espana/castilla-leon/abci-planta-inyeccion-aluminio-renault-valladolid-arrancara-2018-cien-empleos-201706191449_noticia.html

- Alliance Renault- Nissan (2017). Comunicado de prensa. Recuperado 18/05/2018 de <https://www.alliance-2022.com/wp-content/uploads/2017/08/fc3e900415e112d9ce033e8b0befdac3.pdf>
- Auto Bild (2018). Historia de Renault. Recuperado 24/04/2018 de <https://www.autobild.es/coches/renault/historia>
- Autopista (2000). Renault compra definitivamente Samsung. Recuperado 14/05/2018 de <https://www.autopista.es/noticias-motor/articulo/mot6096.htm>
- Campa, J.M. (2004). “Fusiones y adquisiciones en Europa: Una asignatura pendiente”, *Universia Business Review*, Segundo Trimestre, pp. 12-20.
- Cinco Días (2010). Renault-Nissan y Daimler firman un acuerdo de "cooperación estratégica". Recuperado 17/05/2018 de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2010/04/07/empresas/1270807137_850215.html
- Cuervo-Cazurra, A. (2004):” Dificultades en la internacionalización de la empresa”, *Universia Bussiness Review*, Cuarto Trimestre, pp 18-30.
- Dess, G., Lumpkin, G. y Eisner, A. (2011). *Administración estratégica*. Mc Graw- Hill.
- Dess, G.G y Lumpkin, G.T. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: Mc Graw- Hill
- Diario de Navarra (2018). VW Navarra invierte 26,5 millones en sus instalaciones durante la parada de Navidad. Recuperado 30/05/2018 de <https://www.diariodenavarra.es/noticias/negocios/dn-management/2018/01/19/volkswagen-navarra-realiza-157-trabajos-parada-navidades-572411-2541.html>
- Diario de Sevilla (2017). La factoría de Renault en Sevilla ya ha producido 27 millones de cajas de cambios. Recuperado 02/05/2018 de https://www.diariodesevilla.es/economia/factoria-Renault-Sevilla-alcanza-millones_0_1144386159.html

Diario motor (2016). Hace hoy exactamente 25 años, el Grupo Volkswagen tomó el control de Skoda, ¿qué ha cambiado desde entonces? Recuperado 04/06/2018 de <https://www.diariomotor.com/2016/03/28/skoda-25-anos-volkswagen/>

Driving Music (2018). Recuperado 19/05/2018 de <https://drivingmusic.es/?tc=vw-drivingmusic-es-patrocinos-m207-drivingmusic>

El Confidencial (2014). Mercedes y Renault amplían sus acuerdos. Recuperado 18/05/2018 de https://www.elconfidencial.com/motor/2014-10-04/mercedes-y-renault-amplian-sus-acuerdos_226526/

El Economista (2008). Volkswagen asume el control del sueco Scania por 2.900 millones. Recuperado 04/06/2018 de <http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/391201/03/08/Volkswagen-asume-el-control-del-sueco-Scania-por-2900-millones.html>

El Economista (2014). Renault y Bolloré se asocian para desarrollar proyectos relacionados con el vehículo eléctrico. Recuperado 16/05/2018 de http://www.eleconomista.es/castilla_y_leon/noticias/6064438/09/14/elsuperlunes/Renault-y-Bollore-se-asocian-para-desarrollar-proyectos-relacionados-con-el-vehiculo-electrico.html

El Mundo (2006). Volkswagen adquiere el 15% de Man para facilitar la fusión con Scania. Recuperado 04/06/2018 de <http://www.elmundo.es/mundodinero/2006/10/04/economia/1159971836.html>

El Mundo (2013). Renault y PSA disuelven sus empresas conjuntas. Recuperado 07/05/2018 de <http://www.elmundo.es/motor/2013/11/27/5295bc4c61fd3d1f728b4570.html>

El Mundo (2016). Renault asume más del 70% de la rusa AvtoVAZ. Recuperado 14/05/2018 de <http://www.elmundo.es/motor/2016/10/14/58009c5646163f6e3a8b46c0.html>

El Mundo (2016). Volkswagen recortará 30.000 empleos en 5 años tras el 'dieselgate', pero ninguno en España. Recuperado 26/05/2017 de <http://www.elmundo.es/motor/2016/11/18/582eb50846163f395d8b468b.html>

El Mundo (2017). Valladolid Motores se pasa a la gasolina. Recuperado 10/05/2018 de <http://www.elmundo.es/motor/2017/10/13/59e07e70ca4741e42c8b457e.html>

El Mundo (2018). La marca de usados del grupo Volkswagen y Seat vendió 51.500 coches en 2017, un 17% más. Recuperado 21/05/2018 de <http://www.elmundo.es/motor/2018/02/28/5a968985ca47417e138b45ee.html>

El Norte de Castilla (2016). La alianza Renault-Nissan compra una empresa de software para avanzar en conectividad. Recuperado 14/05/2018 de <https://www.elnortedecastilla.es/economia/empresas/201609/20/alianza-renault-nissan-compra-20160920131621.html>

El Norte de Castilla (2018). Renault prepara la contratación de la plantilla para su nueva fundición de aluminio. Recuperado 10/05/2018 de <https://www.elnortedecastilla.es/economia/empresas/renault-prepara-contratacion-20180206174742-nt.html>

El País (1979). Acuerdo de comercialización conjunta de Renault y American Motors. Recuperado 17/05/2018 de https://elpais.com/diario/1979/01/13/economia/285030016_850215.html

El País (1986). Volkswagen compra el 51% del capital de Seat. Recuperado 04/06/2018 de https://elpais.com/diario/1986/02/22/portada/509410803_850215.html

El País (1997). Renault decide el cierre definitivo de la fábrica belga en Vilvoorde antes de finales de año. Recuperado 07/05/2018 de https://elpais.com/diario/1997/06/29/economia/867535201_850215.html

El País (2007). Renault compra el 25% de la firma rusa Avtovaz. Recuperado 14/05/2018 de https://elpais.com/diario/2007/12/10/economia/1197241201_850215.html

El País (2012). La filial de Volkswagen absorbe a la fábrica de motos italiana, hasta ahora en manos de un fondo de inversión, por 860 millones. Recuperado 04/06/2018 de https://elpais.com/economia/2012/04/18/actualidad/1334771900_453830.html

- El País (2017). Un nuevo servicio de coche compartido llegará en diciembre al aeropuerto. Recuperado 16/05/2018 de https://elpais.com/ccaa/2017/11/03/madrid/1509725910_469155.html
- El Periódico (2016). VW detiene producción del Golf en Alemania por una disputa con proveedores. Recuperado 26/05/2018 de <https://www.elperiodico.com/es/economia/20160820/volkswagen-detiene-produccion-golf-alemania-5335046>
- El Periódico (2017). Renault-Nissan se asocia con Dongfeng para crear un coche eléctrico en China. Recuperado 17/05/2018 de <https://www.elperiodico.com/es/economia/20170829/renault-nissan-nuevo-socio-dongfeng-crear-coche-electrico-china-6251980>
- El periódico de la energía (2018). IKEA firma un acuerdo con Renault para alquilar vehículos eléctricos en sus centros franceses. Recuperado 16/05/2018 de <https://elperiodicodelaenergia.com/ikea-firma-un-acuerdo-con-renault-para-alquilar-vehiculos-electricos-en-sus-centros-franceses/>
- El programa de la publicidad (2011). La campaña "Niños" de Renault Megane, la ganadora de los premios a la campaña más exitosa, BAIT 2011 de TNS. Recuperado 17/04/2018 de <http://www.programapublicidad.com/la-campana-ninos-de-renault-megane-la-ganadora-de-los-premios-a-la-campana-mas-exitosa-bait-2011-de-tns/>
- Europa press (2017). BMW, Daimler, Ford y VW crean la 'joint venture' Ionity para instalar 400 puntos de recarga en Europa. Recuperado 11/06/2018 de <http://www.europapress.es/motor/coches-00640/noticia-bmw-daimler-ford-vw-crean-joint-venture-ionity-instalar-400-puntos-recarga-europa-20171103112833.html>
- Expansión (2012). Renault vende el 6,5% que tenía en Volvo AB por 1.476 millones de euros. Recuperado 07/05/2018 de <http://www.expansion.com/2012/12/13/empresas/auto-industria/1355391318.html>
- Expansión (2012). Volkswagen absorbe Porsche sin pagar impuestos. Recuperado 04/06/2018 de <http://www.expansion.com/2012/07/05/empresas/auto-industria/1341474797.html>

Expansión (2014). Dacia aporta el 41% de las ventas del grupo Renault. Recuperado 14/05/2018 de

<http://www.expansion.com/2014/05/23/empresas/motor/1400867517.html>

Fernández Sánchez, E. (2005). *Dirección estratégica de la empresa. Fundamentos y puesta en práctica*. Madrid: Delta publicaciones.

Ghemawat, P. (2007). *Estrategia y el panorama empresarial*. Madrid: Prentice Hall.

Grant, R.M. (2014). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones* (4ª.ed). Pamplona: Civitas Thomson Reuters.

Group Renault (2017). Groupe Renault acquires a 40% share in the Challenges media group. Recuperado 14/05/2018 de <https://media.group.renault.com/global/en-gb/groupe-renault/media/pressreleases/21201612/groupe-renault-acquiert-une-participation-de-40-dans-le-groupe-de-presse-challenges>

Group Renault (2017). Groupe Renault, Brilliance form joint venture to manufacture LCVs in China in three segments with three brands. Recuperado 16/05/2018 de <https://media.group.renault.com/global/en-gb/groupe-renault/media/pressreleases/21201986/groupe-renault-et-brilliance-creent-une-joint-venture-pour-la-fabrication-et-la-vente-de-vehicules-u>

Group Renault (2017). Renault easy connect, new-generation mobility and connected services solution. Recuperado 20/04/2018 de <https://group.renault.com/en/news/blog-renault/renault-easy-connect-a-new-generation-mobility-and-connected-services-platform/>

Group Renault (2018). Innovation. Recuperado 20/04/2018 de <https://group.renault.com/innovation/vehicule-electrique/>

Guerras Martín, L.A y Navas López, J.E. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Pamplona: Civitas Thomson Reuters

Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones* (5.ª ed.). Pamplona: Civitas Thomson Reuters

Híbridos y eléctricos (2017). Grupo Volkswagen y JAC crean una 'joint venture' para producir masivamente coches eléctricos en China. Recuperado 11/06/2018 de

<https://www.hibridosyelectricos.com/articulo/sector/grupo-volkswagen-jac-crean-joint-venture-producir-coches-electricos-china/20170603220359014328.html>

Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (1999). *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*. Thomson.

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall.

La información (2016). Volkswagen y Toyota firman acuerdos de colaboración con TomTom. Recuperado 11/06/2018 de https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/manufactura-e-ingenieria/volkswagen-y-toyota-firman-acuerdos-de-colaboracion-con-tomtom_2gIJLBoz4hL8FmyevIXME3/

La Nación (2017). Volkswagen anunció una inversión de US\$ 650 millones para producir un nuevo vehículo en su planta de Pacheco. Recuperado 30/05/2018 de <https://www.lanacion.com.ar/2081119-volkswagen-anuncia-una-inversion-de-us-650-millones-para-producir-un-nuevo-vehiculo-en-su-planta-de-pacheco>

La prensa (2007). Volkswagen anuncia el cierre de planta en México. Recuperado 26/05/2018 de https://impresa.prensa.com/economia/Volkswagen-anuncia-cierre-planta-Mexico_0_2108039347.html

Marketing directo (2007). El objetivo de la publicidad de Renault es vender, no ganar premio. Recuperado 17/04/2018 de <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/el-objetivo-de-la-publicidad-de-renault-es-vender-no-ganar-premios>

Marketing Directo (2016). 20 campañas con gran cilindrada creativa de Volkswagen, anunciante del año en #ElSol2016. Recuperado 19/05/2018 de <https://www.marketingdirecto.com/especiales/el-sol/20-campanas-gran-cilindrada-creativa-volkswagen-anunciante-ano-elsol2016>

Montoro Sánchez, M.A. (2000): “El desarrollo de redes organizativas. Fundamentos teóricos y enfoques metodológicos”, *Cuadernos de Estudios Empresariales*, nº 10, pp. 185-204.

Motor (2017). El Grupo Volkswagen se alía con Google para crear coches autónomos y eléctricos. Recuperado 14/06/2018 de

<https://www.sport.es/es/motor/destacados/noticias/innovacion/el-grupo-volkswagen-se-alia-con-google-para-crear-coches-autonomos-y-electricos-6410147>

Motor Sport (2018). Renault Fórmula 1. Recuperado 29/04/2018 de

<https://es.motorsport.com/team/renault-f1-team/history/>

RCI Bank (2018). Recuperado 29/04/2018 de <https://rcibankandservices.es/>

Renault (2017) Informe anual. Recuperado 14/06/2018 de https://group.renault.com/wp-content/uploads/2018/05/renault-ra2017-fr-pdf-e-accessible_01.pdf

Renault (2018). Centro de I+D+i. Recuperado 19/04/2018 de

<https://www.renault.es/descubre-renault/grupo-renault-espana/centro-I-D-i.jsp>

Renault (2018). Historia. Recuperado 10/04/2018 de <https://www.renault.es/descubre-renault/el-grupo-renault/la-historia-de-renault/>

Renault- Nissan Consulting (2018). Quienes somos. Recuperado 30/04/2018 de

<http://rnconsulting.es/quienes-somos>

Social Underground (2014). #Loscopilotosnoayudan, la divertidísima campaña viral de Renault en las redes sociales. Recuperado 17/04/2018 de

<https://socialunderground.co/loscopilotosnoayudan-la-divertidissima-campana-viral-de-renault-en-las-redes-sociales/>

Ventura Victoria, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: Ediciones parainfo.

Volkswagen (2009). Volkswagen inaugura una nueva planta en Pune, India.

Recuperado 22/05/2018 de http://comunicacion.volkswagen.es/actualidad/notas-de-prensa/volkswagen-inaugura-una-nueva-planta-en-pune-india__887-889-c-25986__.html

Volkswagen (2011). Nuevo crafter ambulancia. Recuperado 21/05/2018 de

http://comunicacion.comerciales.volkswagen.es/actualidad/notas-de-prensa/nuevo-crafter-ambulancia__1103-1105-c-28548__.html

- Volkswagen (2011). Volkswagen y Gaz firman un acuerdo para fabricar en Rusia. Recuperado 07/06/2018 de http://comunicacion.skoda.es/notas-de-prensa/volkswagen-y-gaz-firman-un-acuerdo-para-fabricar-en-rusia__1758-c-27665__.html?gvw=true
- Volkswagen (2016). Alianza estratégica entre Mobileye y Volkswagen. Recuperado 14/06/2018 de http://comunicacion.volkswagen.es/actualidad/notas-de-prensa/alianza-estrategica-entre-mobileye-y-volkswagen__887-889-c-43207__.html
- Volkswagen (2016). Blog. Recuperado 07/06/2018 de <https://blog.vw.com.mx/vanguardia/alianza-estrategica-gett/>
- Volkswagen (2016). Volkswagen mira al futuro en el CES 2016. Recuperado 21/05/2018 de http://comunicacion.volkswagen.es/actualidad/notas-de-prensa/volkswagen-mira-al-futuro-en-el-ces-2016__887-889-c-43205__.html
- Volkswagen (2017). Informe anual. Recuperado 14/06/2018 de http://annualreport2017.volkswagenag.com/servicepages/downloads/files/cons_financial_statements_vw_ar17.pdf
- Volkswagen (2017). Volkswagen amplía sus competencias en el ámbito del aprendizaje profundo. Recuperado 07/06/2018 de http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/volkswagen-amplia-sus-competencias-en-el-ambito-del-aprendizaje-profundo__1758-c-49407__.html?gvw=true
- Volkswagen (2018). Driving Experience. Recuperado 19/05/2018 de <https://drivingexperience.volkswagen.es/team>
- Volkswagen (2018). Historia. Recuperado 19/05/2018 de http://comunicacion.comerciales.volkswagen.es/historia-del-grupo-volkswagen/2006-actual/2006-actual__1760-1823-c-27306__.html?gvw=true
- Volkswagen (2018). Junior Masters. Recuperado 19/05/2018 de <http://www.volkswagenjunormasters.es/>
- Volkswagen Financial Services (2018). Recuperado 24/05/2018 de <https://www.vwfsag.de/en/home.html>