



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO PARA UNA MARCA DE AUTOMÓVILES Y SU RED DE CONCESIONARIOS

TRABAJO FIN DE GRADO

Autor: Carolina Mendieta Antón

5º E-3 B

Tutor: María Luisa Blázquez de la Hera

MADRID | MARZO 2023

RESUMEN

El modelo de negocio actual de los concesionarios oficiales de automóviles, para la distribución de los vehículos que fabrican sus correspondientes marcas, se ve afectado tanto por diversos factores sociopolíticos, como por los comportamientos de los clientes finales o usuarios. Además, la competencia entre los concesionarios de las distintas marcas es enorme.

Dado que, por una parte, todas las empresas concesionarias de una marca deben seguir unos estándares comunes que les fija su marca y que todas las redes de concesionarios, sean de la marca que sean, siguen actualmente el mismo modelo de negocio, aplicaremos diversas herramientas de análisis estratégico de empresas (DAFO, Porter) para diagnosticar la situación de lo que podríamos denominar una red de concesionarios tipo, pertenecientes a una marca de automóviles estándar.

Posteriormente, estudiaremos como la estrategia del Océano azul y la incorporación de nuevas tecnologías como el Big Data y la Inteligencia Artificial, pueden ayudarnos a definir un nuevo modelo de negocio, más adaptado a las nuevas exigencias, que resulte más atractivo para los consumidores y que garantice la rentabilidad de la red de concesionarios, así como la del fabricante correspondiente. Este nuevo modelo de negocio coexistiría con el actual de venta en propiedad de los vehículos.

Este nuevo modelo de negocio está basado en la combinación de una exclusiva plataforma de carsharing extendida a cualquier modelo de los vehículos de la marca que distribuye el concesionario y a cualquier plazo de duración, que lo hará único frente a las ya existentes, por ser éstas mucho más restrictivas en dichos aspectos de variedad y plazo. Gracias a las posibilidades que nos ofrecen el Big data y la Inteligencia Artificial, esta plataforma, integrará una serie de servicios que van más allá del uso del automóvil, en el entorno del ocio y la cultura, por lo que satisfará a los clientes de un modo hasta ahora único. La innovación de esta combinación de servicios, exclusiva hasta el momento, hará que la competencia, sea más irrelevante que en el modelo actual.

En definitiva, la red de concesionarios de la marca que implemente el nuevo modelo de negocio, propuesto en el presente trabajo, evolucionará de ser únicamente vendedora de coches a suministradora de movilidad y otros servicios.

Palabras clave: automoción, distribución, modelo de negocio, regulaciones, economía colaborativa, carsharing, carpooling, océano azul, Big Data, Inteligencia Artificial, movilidad.

ABSTRACT

The current business model of official car dealerships, for the distribution of vehicles manufactured by their respective brands, is affected both by various socio-political factors and by the behaviour of end customers or users. In addition, competition between the dealers of the different brands is enormous.

Given that, on the one hand, all the concessionary companies of a brand must follow common standards set by their brand and that all the concessionary networks, regardless of the brand, currently follow the same business model, we will apply various tools of strategic analysis of companies (SWOT, Porter) to diagnose the situation of any of them, regardless of the brand to which they belong.

Subsequently, we will study how the Blue Ocean strategy and the incorporation of new technologies such as Big Data and Artificial Intelligence can help us to define a new business model, more adapted to the new demands, which is more attractive to consumers and which guarantees the profitability of the dealer network, as well as that of the corresponding manufacturer. This new business model would coexist with the current model of vehicle ownership.

This new business model is based on the combination of an exclusive carsharing platform extended to any model of the vehicles of the brand distributed by the dealer and for any duration, which will make it unique compared to the existing ones, which are much more restrictive in these aspects of variety and duration. Thanks to the possibilities offered by big data and Artificial Intelligence, this platform will integrate a series of services that go beyond the use of the car, in the leisure and cultural environment, which will satisfy customers in a unique way until now. The innovation of this hitherto unique combination of services will make competition more irrelevant than in the current model.

In short, the brand's dealer network that implements the new business model proposed in this paper will evolve from being solely a car seller to a supplier of mobility and other services.

Keywords: automotive, distribution, business model, regulations, collaborative economy, carsharing, carpooling, blue ocean, Big Data, Artificial Intelligence, mobility.

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura N°1: Fabricantes asentados en España.....	12
Figura N° 2: Ranking Mundial de Productores.....	13
Figura N° 3: Datos del Sector del Automóvil.....	16
Figura N° 4: Principales datos del Sector en 2021.....	18
Figura N° 5: Disrupciones tecnológicas en la industria de automoción	24
Figura N° 6: Evolución del precio de la gasolina y diésel	35
Figura N° 7: Tasas de inflación	36
Figura N° 8: Principales métodos de financiación en la compra de vehículos en España	37
Figura N° 9: Las Cinco Fuerzas de Porter	42
Figura N° 10: La estrategia del océano rojo versus la estrategia del océano azul.....	49
Figura N° 11: Matriz de eliminar-reducir-incrementar-crear: el caso de Cirque du Soleil.....	50
Figura N° 12: Matriz de eliminar-reducir-incrementar-crear: sector de automóviles.....	51
Figura N° 13: Modelo de negocio “Canvas”.....	57

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	<i>INTRODUCCIÓN</i>	7
1.1.	Justificación	7
1.2.	Objetivos.....	9
1.3.	Metodología.....	10
1.4.	Estructura.....	10
2.	<i>LA IMPORTANCIA EN ESPAÑA DE LA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL</i>	12
2.1.	Los fabricantes, constructores o “marcas”.....	12
2.2.	Las redes de distribuidores o concesionarios.....	14
2.3.	Las empresas proveedoras de equipos y componentes.....	17
2.4.	Otras actividades asociadas	18
3.	<i>UN SECTOR SOMETIDO A PRESIONES DESDE DIFERENTES FRENTES</i>	20
3.1.	Las nuevas regulaciones: una sociedad más concienciada con el medio ambiente y la seguridad	20
3.2.	Cambios en los hábitos de los consumidores	23
3.3.	Nuevos actores de movilidad: la economía colaborativa y la conducción autónoma	26
3.3.1.	La economía colaborativa	26
3.3.2.	La conectividad y automatización de la conducción	30
3.4.	Factores internacionales geopolíticos y económicos.....	32
4.	<i>ANÁLISIS DEL ACTUAL MODELO DE NEGOCIO Y PROPUESTA DE UNO NUEVO</i>	38
4.1.	Análisis DAFO del actual modelo de negocio, conclusiones y propuesta de uno nuevo.....	38
4.2.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter del nuevo modelo de negocio	42
5.	<i>APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LOS OCÉANOS AZULES Y DEL BIG DATA EN EL NUEVO MODELO DE NEGOCIO</i>	47
5.1.	La estrategia de los océanos azules	47
5.2.	El Big Data, la Inteligencia Artificial y el Internet de las cosas como nueva línea de negocio	51
6.	<i>APLICACIÓN DEL “CANVAS” PARA DESCRIBIR EL NUEVO MODELO DE NEGOCIO: EVOLUCIONAR DE DISTRIBUIDORES DE COCHES ÚNICAMENTE, A SUMINISTRADORES DE MOVILIDAD</i>	57
7.	<i>CONCLUSIONES</i>	63
8.	<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	67
8.1.	Libros.....	67
8.2.	Legislación.....	67
8.3.	Informes y memorias	67
8.4.	Otras fuentes	69

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

Todo el enorme esfuerzo industrial que las marcas o fabricantes de automóviles realizan en sus inmensos complejos industriales no tendría sentido si después esos vehículos no pudiesen ser puestos a disposición de los clientes o usuarios finales. De ahí, la gran importancia que para la economía de un país tiene el sector de la distribución del automóvil, la cual se realiza a través de las redes de concesionarios oficiales de las marcas.

Los concesionarios son empresas privadas que firman unos contratos con el fabricante para vender sus vehículos, así como para dar asistencia técnica a los mismos, lo que incluye la mano de obra y piezas de recambio necesarias para ello.

Podríamos afirmar que el modelo de distribución es muy similar al de las franquicias, con una serie de estándares en cuanto a exposición, imagen y compromisos de compras y de ventas, tanto en volúmenes como en precios, que todos deben cumplir.

Así, el objeto de estudio, análisis y propuesta de nuevo modelo de negocio del presente trabajo podríamos decir que es el de un concesionario estándar, de una marca tipo. Las decisiones necesarias para establecer el nuevo modelo de negocio, complementario al actual, deberán ser tomadas por la marca e implementadas por sus concesionarios, por lo que en ocasiones nos referiremos de forma indistinta a las marcas, fabricantes o concesionarios como un conjunto indisoluble de negocio.

Para que veamos la importancia del sector de la distribución de automóviles en nuestro país, durante 2021 fueron un total de 2.022 concesionarios los que desarrollaron esta actividad, representando el 3 % del PIB, al facturar 36.136 millones de euros, con 152.225 empleos directos y 456.000 indirectos, distribuidos por toda la geografía española. (FACONAUTO, 2021, P.14)

La diferenciación entre el modo de operar de las redes de concesionarios de las distintas marcas es prácticamente nula y la competencia entre ellas es muy grande. Además, este sector se ve inmerso, desde hace varios años, en un entorno complejo y cambiante, debido tanto a factores de la sociedad en general, como a nuevos hábitos de consumo de los clientes. Es por ello, que el actual modelo necesite evolucionar hacia otro que dé respuesta a las nuevas exigencias.

Así, aquella marca que sea capaz de diseñar un nuevo modelo de negocio que le diferencie del resto y permita a su red de concesionarios continuar siendo capaz de distribuir con rentabilidad las unidades que ella fabrique, seguirá siendo un motor de empleo y riqueza para la comunidad, al tiempo que respeta y se adapta a los nuevos requisitos de la sociedad.

Este conjunto indisoluble que forman el fabricante o marca y su red de concesionarios, constituyen una “locomotora” para la economía de un país, ya que a su alrededor proliferan otras actividades también muy importantes como son:

- La industria de componentes: piezas para la fabricación, piezas de recambio y accesorios.
- La actividad de postventa: Talleres de mecánica, electricidad y carrocería; Estaciones de ITV; Empresas de adaptaciones (Vehículos isoterms, frigoríficos, para minusválidos, para autoescuelas, etc.
- Empresas compraventas de Vehículos de Ocasión (V.O.)
- Empresas de alquiler de vehículos con servicios incluidos: Alquiler a corto plazo o “Rent a car” y Alquiler a largo plazo o “Renting”.
- Financieras y bancos para facilitar la adquisición a particulares (crédito) y empresas (crédito o leasing).
- Compañías y mutuas aseguradoras.

Además, fruto de la necesidad de descarbonizar nuestro entorno, principalmente las grandes ciudades, del encarecimiento de los combustibles tradicionales (gasolina y gas oil) y de la mentalización de los usuarios, en los últimos tiempos han surgido unas nuevas actividades en el sector, como son:

- Compañías de “Carsharing” como Uber, Cabify, Wible, ShareNow, Zity, etc.
- Aplicaciones de “Carpooling” como Hoop Carpool, BlaBlaCar, Amovens, Lynk & co, etc.

Todo ello refirma la importancia de realizar el presente trabajo.

1.2.Objetivos

Son dos los objetivos de este trabajo.

1. El primero es realizar un análisis estratégico para mostrar los retos a los que se enfrenta una red de concesionarios de una marca de automóviles, como consecuencia de las exigencias provenientes de:

- La escasa diferenciación del modelo de negocio actual, entre las distintas redes
- La feroz competencia existente entre las diferentes marcas
- Las distintas Administraciones (europea, estatal y local)
- La sociedad en general (conciencia de protección del medioambiente, ciudades más confortables, mayor seguridad vial)
- Los propios consumidores que optan por nuevas fórmulas de movilidad (carsharing, carpooling y uso de transporte público).

Así como de otros factores que están afectando decisivamente a la sociedad en general, y a la industria del automóvil en particular, como pueden ser:

- Los efectos que la pandemia del Covid-19 ha tenido y sigue teniendo en la cadena de suministro de componentes
- El encarecimiento de materias primas y combustibles, a consecuencia del conflicto bélico de Ucrania
- La falta de microchips por la tensión geopolítica entre China y Taiwán
- El incremento de la inflación y de los tipos de interés en la Zona Euro

2. El segundo objetivo es proponer un nuevo modelo de negocio, que dé respuesta a todas esas exigencias, y que permita a la marca, y a su red de concesionarios, que lo implemente, diferenciarse de su competencia, hacer que ésta sea más irrelevante, de modo que le permita aumentar su actividad y que ésta sea sostenible, atractiva para el consumidor digital y rentable económicamente.

1.3. Metodología

La metodología del presente trabajo es cualitativa y está basada en fuentes publicadas y en herramientas estratégicas de análisis.

Así, la primera revisión bibliográfica consiste en una recopilación exhaustiva de informes y memorias de las principales asociaciones del sector de automoción, junto a estudios realizados por importantes consultoras sobre dicha industria.

La segunda se basa sobre artículos de información y opinión publicados en distintas páginas web, ya sean sobre el desarrollo del propio sector o sobre factores socioeconómicos y macroeconómicos que pueden afectarle.

La tercera etapa es conocer las recientes leyes, ya sean provenientes de normativas europeas, nacionales o locales, que afectan y condicionan de un modo importante a la industria de automoción.

La cuarta revisión se basa en libros que describen la teoría estratégica de los Océanos azules, el funcionamiento y la importancia del Big Data y la Inteligencia Artificial en diversos sectores, actualmente.

Finalmente, utilizaremos las conocidas herramientas de análisis estratégico DAFO y de Porter, así como el modelo Canvas, para proponer y describir un nuevo modelo de negocio que permita a la marca y red de concesionarios que lo aplique diferenciarse con éxito del resto de competidores.

1.4. Estructura

El presente trabajo se estructura en cinco áreas principales:

- La primera, consiste en realizar un análisis de las principales magnitudes y tendencias del mercado a partir de los informes y memorias que confeccionan las principales asociaciones del sector de automoción y empresas consultoras; de diversas publicaciones económicas y especialistas; así como de la normativa y legislación que afecta a dicho sector.
- A partir de este estudio, hacer un análisis estratégico del modelo de negocio actual de una red de concesionarios de automóviles de una marca tipo, mediante el DAFO para, conociendo nuestra marca, la competencia y el entorno, plantear un nuevo modelo de negocio y mediante las Cinco Fuerzas de Porter analizar la competitividad del nuevo modelo de negocio propuesto.

- En tercer lugar, nos adentraremos en la Estrategia de los Océanos azules y en el mundo del BIG Data y de la Inteligencia Artificial, con ejemplos de éxito en empresas de otros sectores, y las aplicaremos a la situación actual de esa red tipo de concesionarios de automóviles, para verificar que el nuevo modelo de negocio propuesto realmente les permite diferenciarse y crear nuevos espacios de mercados que les posibilite crecer y obtener rentabilidad de un modo sostenible.
- Por último, mediante el “Canvas Business Model” describiremos, lo más detalladamente posible, el nuevo modelo de negocio propuesto.

2. LA IMPORTANCIA EN ESPAÑA DE LA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL

2.1. Los fabricantes, constructores o “marcas”

El sector de automoción es estratégico para nuestro país debido a la implantación que tiene a lo largo de la geografía española desde hace ya muchos años. Desde que Renault se estableciera en Valladolid en 1951 y Fiat (mediante la marca SEAT) lo hiciese en la Zona Franca de Barcelona en 1953, con el objetivo de fabricar exclusivamente para el autárquico mercado doméstico, la situación ha evolucionado enormemente hasta nuestros días. (Berzal, 2021) (Seat Barcelona, 2022)

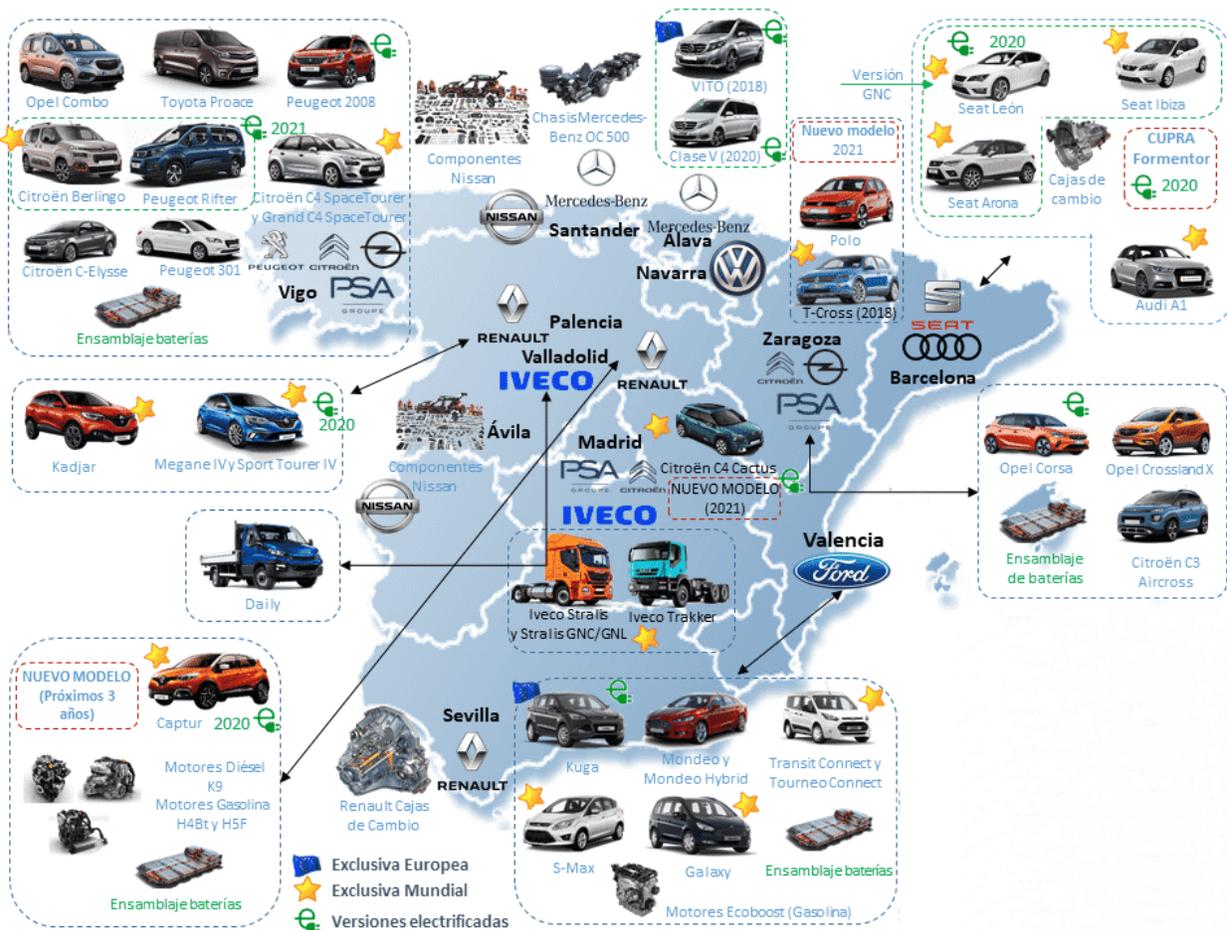


Figura N°1: Fabricantes asentados en España (Prieto Amaya, 2020)

Un total de siete grandes grupos mundiales fabricantes de automóviles, con trece marcas diferentes, poseen factorías en nuestro país, lo cual se traduce en 14 plantas que produjeron 2.098.133 vehículos en el año 2021 (2.822.632 en el año 2019, último de “prepandemia” covid-19), destinados a los mercados de todo el mundo, ya que el 86,8 % de los automóviles fabricados en nuestro territorio fueron exportados a otros países.

La participación de la facturación en el PIB (fabricantes de vehículos y componentes) es de un 7,7 % y el peso de los vehículos fabricados en nuestro país, exportados a otros, supone el 10,8 % sobre el total de la exportación española (Informe anual ANFAC, 2021, p. 7 y p. 16).

Asimismo, el sector de automoción, en su globalidad, supone un 9% de participación del empleo del sector sobre la población ocupada. El empleo del sector incluye, en este caso, tanto el directo como el indirecto: fabricantes de vehículos, equipos y componentes, actividades complementarias a la fabricación, distribución y comercialización, postventa, servicios financieros y de seguros, transportes, estimaciones de servicio, alquiler y autoescuelas, etc. (Informe anual ANFAC, 2021, p. 7).

Estas cifras de fabricación sitúan a España en al año 2021 como segundo país productor de automóviles en el ranking europeo, sólo detrás de la todopoderosa Alemania, y noveno a nivel mundial.

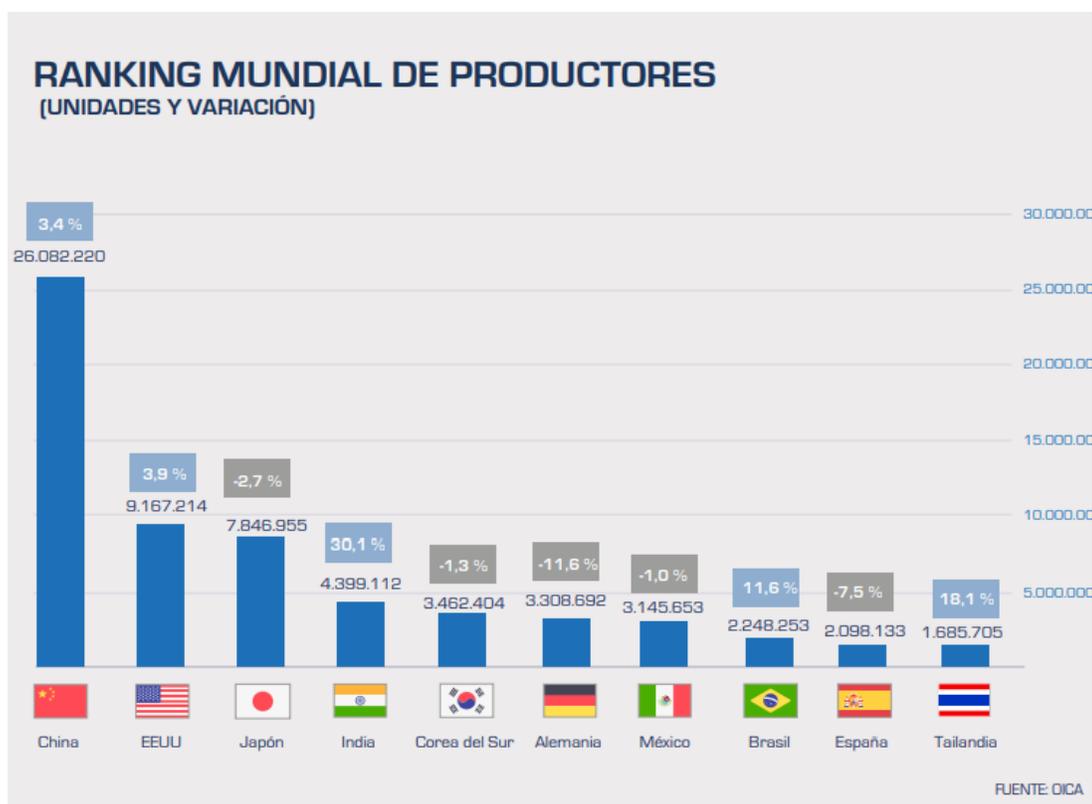


Figura N° 2: Ranking Mundial de Productores (Informe anual ANFAC, 2021, p. 14)

Una característica muy representativa del sector es lo enormemente competido que está el mercado en lo que a ventas de automóviles se refiere, lo que se traduce en el gran reparto del mismo entre todas las marcas. La prueba de ello son los siguientes datos que podemos observar en el cuadro del Informe anual ANFAC, 2021, p.22, referente a las matriculaciones en España durante 2021:

- Más de 50 marcas vendieron vehículos en nuestro país.
 - La marca líder, que fue SEAT, lo hizo con tan sólo un 8,2 % de participación. La segunda, que fue Peugeot, alcanzó un 7,8 % de participación.
 - La diferencia entre las cuatro primeras marcas apenas alcanza el 1% de participación y entre las siete primeras, el 2 %.
 - Entre las diez primeras marcas solamente alcanzan un 63,5 % de participación.
- (Informe anual ANFAC, 2021, p.22)

2.2. Las redes de distribuidores o concesionarios

Un dato que no podemos obviar es el que ninguna de las compañías que fabrican en nuestro país es de propiedad española, por lo que los centros de decisión se encuentran fuera de nuestras fronteras: Alemania, Francia y USA, principalmente.

Es por ello que, a pesar de que ya hemos visto en el apartado anterior que la mayor parte de los vehículos fabricados en nuestro territorio son destinados a la exportación (86,8 %), una condición fundamental para que un fabricante decida mantener una planta en un país determinado, en lugar de en otro, además de una alta productividad, calidad y rentabilidad en el proceso de fabricación, es que su mercado doméstico sea también importante. No olvidemos que el origen de la implantación de las primeras fábricas fue precisamente ese, dar respuesta a un creciente mercado doméstico que limitaba enormemente la importación. De ahí, el primer motivo importante para conseguir mantener una extensa red de concesionarios rentables en nuestro territorio, además del resto de razones que veremos a continuación.

Este mercado se mide por el número de matriculaciones de vehículos nuevos (VN) y en este parámetro España ocupa actualmente el cuarto lugar entre los países de la UE, con 1.034.059 vehículos nuevos matriculados, sólo superada por Alemania, Francia e Italia (Informe anual ANFAC, 2021, p. 25).

El modelo elegido por los fabricantes para distribuir, en los países europeos y, por tanto, en España, los automóviles nuevos por ellos construidos, no es el de comercializarlos ellos mismos directamente, sino mediante redes de concesionarios (empresas privadas, independientes de las compañías constructoras). Aunque en su comienzo, los fabricantes exigían exclusividad a dichos concesionarios para la distribución de sus coches, hoy en día nos encontramos ante grupos multimarca que, si bien han de tener diferenciados los locales destinados a la exposición de los VN, de hecho, distribuyen vehículos de distintos constructores.

Otro aspecto muy importante a tener en cuenta es el de que la obligación que tienen los fabricantes de reparar por su cuenta los vehículos, durante el periodo de garantía obligatoria que deben dar a los consumidores, lo realizan a través de los talleres integrados en dicha red de concesionarios.

En definitiva, en nuestro modelo actual no podemos concebir una red de concesionarios sin un fabricante que le suministre automóviles y piezas de recambio, ni un constructor sin una red de concesionarios que le compre y venda los vehículos por él fabricados, así como para que atienda la postventa de los mismos (reparaciones en periodo de garantía).

Dichos concesionarios aprovechan esos talleres para realizar también cualquier reparación fuera del periodo de garantía y operaciones de mantenimiento, si el cliente así lo desea, aunque sus tarifas de mano de obra para realizar estas tareas son sensiblemente superiores a las de los talleres llamados “independientes”, e, incluso, a los de talleres de otras franquicias multimarca, como pueden ser “Bosch Car Service”, “First Stop” o “Euromaster”, entre otras. La justificación que dan para cobrar estos precios más altos es la supuesta mayor calidad en la reparación, por la mejor formación que reciben sus mecánicos directamente de los fabricantes, así como el mejor y más moderno utillaje (herramientas) de que disponen. Esta formación y utillaje, por supuesto les representa un mayor coste, que tienen que repercutir en sus tarifas.

Por otra parte, las labores de reparación de carrocería (chapa y pintura) también es otra línea de negocio para los concesionarios oficiales, ya sean pagadas estas reparaciones directamente por los consumidores o por las compañías de seguros, con las que tengan un concierto para hacerlo.

La tercera línea de actividad de estos concesionarios es la venta de vehículos usados o de ocasión (VO), ya sean provenientes de la compra de vehículos a clientes que desean renovarlo, como parte

del precio de su nuevo vehículo, o de compras a otros clientes sin que necesariamente les vayan a comprar a esos concesionarios un coche nuevo.

/ DATOS DEL SECTOR

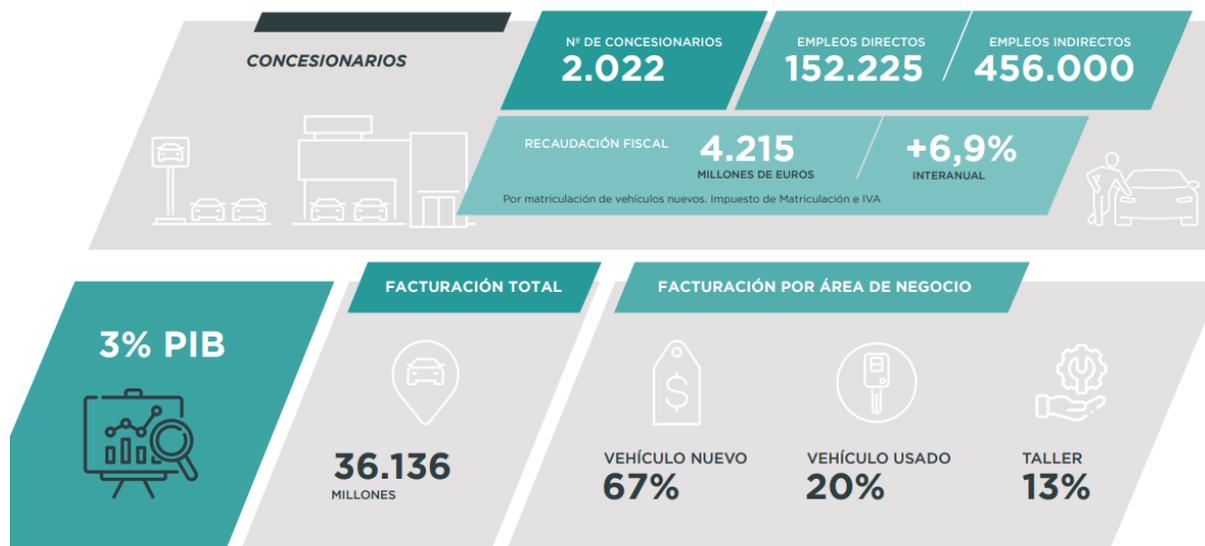


Figura N° 3: Datos del Sector del Automóvil (Memoria de actividades FACONAUTO, 2021, p.14)

Otra característica de este sector a tener muy en cuenta es lo repartido que está geográficamente, ya que en cada ciudad o población importante nos encontramos con un concesionario, por lo que contribuye al desarrollo de la economía local.

Estas cifras evidencian la importancia que tiene el sector de la distribución de automóviles para la economía española, por lo que resulta imprescindible el garantizar su subsistencia, y mejor aún crecimiento, en un momento en el que se ven amenazados por todos los factores que analizaremos en el presente trabajo. Es por este motivo, que el objetivo final será proponer un nuevo modelo de negocio que asegure la continuidad de tan relevante sector.

Por último, es necesario recalcar que además de la importancia que este sector tiene por sí mismo, resulta fundamental como locomotora de otra serie de actividades, que veremos detalladamente a continuación, tales como el alquiler, financiación y seguros, entre otras, las cuales tienen razón de existir a partir de que se vende el vehículo, lo cual no podría llevarse a cabo sin la participación previa del concesionario.

En conclusión, el sector de la distribución de automóviles es triplemente importante para la economía en nuestro país:

1. En sí mismo, por el volumen de facturación y empleo que representa.
2. Como canal de venta y post venta (prestación de la garantía contractual) de los fabricantes.
3. Como impulsor de otras actividades asociadas a la venta y utilización del vehículo.

2.3.Las empresas proveedoras de equipos y componentes

Un país como España, con una gran industria de fabricación de automóviles, debe tener asociado también una serie de empresas suministradoras de equipos y componentes que serán utilizados por los fabricantes de automóviles en sus plantas de montaje.

Una muestra de la relevancia que el sector de empresas de fabricantes de equipos y componentes de nuestro país, tiene a nivel internacional es que de los 32.000 millones que facturó en 2021, más del 60 % fue destinado a la exportación, así como la importancia que tiene en el empleo ya que en 2021 esta industria ocupó, de forma directa e indirecta a 326.600 personas (Informe Integrado SERNAUTO, 2021, P.11).

Además, es un sector que tiene que estar siempre a la vanguardia tecnológica, como demuestra la inversión en I+D+i que representa un 3,6% de la facturación de los proveedores y el triple de la media industrial.

Un ejemplo de la importancia que nuestro país tiene en el sector de fabricantes de equipos y componentes es el Grupo Antolín, quien desde sus orígenes de un taller en Burgos en 1950, se ha convertido hoy en día en una multinacional líder en el desarrollo, diseño y fabricación de componentes de interior para la industria del automóvil (techos, puertas, iluminación, paneles de instrumentos y sistemas electrónicos), que con una facturación de 4.055 millones de euros, posee 145 factorías en 26 países, de las que salen componentes para vehículos de 80 marcas diferentes. (Antolin Integrated Report ANTOLIN, 2021, p.10).



Figura N° 4: Principales datos del Sector en 2021 (Informe Integrado SERNAUTO, 2021, P.11).

2.4. Otras actividades asociadas

Como apuntábamos anteriormente, como consecuencia de la fabricación y distribución de los vehículos tradicionalmente se han generado otra serie de actividades también muy importantes, como pueden ser:

- La financiación de la adquisición del vehículo: crédito para particulares y empresas, leasing para empresas y renting, anteriormente exclusivamente para empresas, pero cada vez extendido también entre particulares.
- El seguro del vehículo: no olvidemos que en nuestro país es obligatorio el asegurar, a terceros como mínimo, cualquier vehículo que vaya a circular por vías públicas.
- El alquiler a corto plazo o rent a car: en un país, como el nuestro, en el que el turismo es un sector primordial, la actividad de rent a car se hace indispensable y es responsable de un gran número de matriculaciones de vehículos anualmente.

Para que veamos el peso que cada vez tiene más el renting, como modo de uso y disfrute del automóvil, sobre un total de 1.032.100 vehículos matriculados en 2021, 260.834, es decir, un 25,27 % lo hicieron a través de empresas de renting. Y un dato muy a tener en cuenta es que la antigüedad media del parque de turismos, en 2021, fue de 13,5 años, mientras que la del parque de turismos

en renting era de tan sólo 2 años, con las consecuencias de vehículos más limpios y seguros tiene esta mayor juventud del parque (Memoria anual AER, 2021, p.36 y p.39).

Sobre un total de 64.774 millones de euros de primas de seguros emitidas en 2022, 11.353 millones, es decir, un 17,5 %, correspondieron a seguros de automóviles (ICEA, 2022).

El canal de alquileres a corto plazo, o rent a car, facturó 1.150 millones de euros en 2021, teniendo prevista una facturación de 1.600 millones de euros para 2022. Asimismo, el número de matriculaciones realizadas en 2021 ascendió a 114.481, entre turismos, 4x4 y vehículos comerciales. El parque circulante acumulado a julio 2022 era de 496.544 vehículos (Data Lab de FENEVAL - Federación Nacional de Vehículos de Alquiler, 2022).

A estas actividades, que podríamos denominar “clásicas”, hoy en día se unen unas nuevas soluciones de movilidad, consecuencia de las cada vez más demandadas alternativas a la adquisición en propiedad del automóvil, como son:

- Compañías de “Carsharing” como Uber, Cabify, Wible, ShareNow, Zity, etc.
- Aplicaciones de “Carpooling” como Hoop Carpool, BlaBlaCar, Amovens, Lynk & co, etc.

Y que serán objeto de un profundo análisis en el presente Trabajo.

Una vez que hemos mostrado la enorme importancia que la automoción tiene para nuestra economía, a través de sus diferentes áreas de actividad, vamos a realizar un análisis estratégico de su situación, con el objetivo de proponer un nuevo modelo de negocio rentable y sostenible que garantice su continuidad.

3. UN SECTOR SOMETIDO A PRESIONES DESDE DIFERENTES FRENTERES

Pocos sectores están tan presentes en la vida de los ciudadanos como el de la automoción y sus consecuencias sobre el tipo de vehículos y la mayor o menos facilidad en que pueden acceder a ellos los ciudadanos. Es fuente constante de noticias en los medios y se ve afectado por decisiones que provienen desde las diferentes administraciones, pasando por la evolución de parámetros económicos, la globalización de la industrialización, la concienciación de la sociedad por el medioambiente, hasta la aparición de plataformas informáticas que modifican el modo de acceso a una movilidad que, hasta hace poco, se limitaba al tradicional modelo de compra del vehículo por parte del cliente, ya fuese esta compra al contado o financiada.

En este apartado vamos a describir el modo en que todas esas variables afectan al mercado del automóvil y, tras realizar un análisis estratégico del mismo y de la situación en que se encuentra una red de concesionarios de una marca frente a ese entorno cambiante y frente a sus redes competidoras, estar en disposición de ver cómo podemos conseguir que nuestra marca obtenga una ventaja competitiva sobre las demás.

3.1. Las nuevas regulaciones: una sociedad más concienciada con el medio ambiente y la seguridad

Desde las diferentes Administraciones: Unión Europea, Gobierno de España, Comunidades Autónomas y Ayuntamientos, se están promulgando numerosas leyes y reglamentos tendentes todos ellos a reducir el impacto medioambiental, reducir los costes de utilización, garantizar la seguridad de sus ciudadanos y facilitarles el uso de medios de transporte alternativos. Veamos algunas muestras:

- Dentro del denominado “Fit for 55”, u “Objetivo 55”, la Legislación Europea sobre el clima hace una obligación jurídica de la consecución del objetivo climático de la UE de reducir las emisiones de sus países miembros en, al menos, un 55 % de ahora a 2030. El objetivo final es lograr que la UE sea climáticamente neutra antes de 2050. Para ello, el pasado octubre de 2022 los Estados miembros, el Parlamento Europeo y la Comisión Europea acordaron prohibir la venta de vehículos con motor de combustión interna a partir de 2035. (Web del Consejo de la Unión Europea).

- El Gobierno de España promulgó la ley la ley 7/2021, de 20 de mayo, “De cambio climático y transición energética” (BOE 21 de mayo de 20219, cuyos objetivos y planificación describe en su Artículo 3, del siguiente modo:
 - *“1. Se establecen los siguientes objetivos mínimos nacionales para el año 2030 al objeto de dar cumplimiento a los compromisos internacionalmente asumidos y sin perjuicio de las competencias autonómicas:*
 - *a) Reducir en el año 2030 las emisiones de gases de efecto invernadero del conjunto de la economía española en, al menos, un 23 % respecto del año 1990.*
 - *b) Alcanzar en el año 2030 una penetración de energías de origen renovable en el consumo de energía final de, al menos, un 42 %.*
 - *c) Alcanzar en el año 2030 un sistema eléctrico con, al menos, un 74 % de generación a partir de energías de origen renovables.*
 - *d) Mejorar la eficiencia energética disminuyendo el consumo de energía primaria en, al menos, un 39,5 %, con respecto a la línea de base conforme a normativa comunitaria.*
- *Dentro del Artículo 14 de la anterior ley, “Promoción de movilidad sin emisiones” se regula lo siguiente:*
 - *Los municipios de más de 50.000 habitantes y los territorios insulares adoptarán antes de 2023 planes de movilidad urbana sostenible que introduzcan medidas de mitigación que permitan reducir las emisiones derivadas de la movilidad incluyendo, al menos:*
 - *a) El establecimiento de zonas de bajas emisiones antes de 2023.*
 - *b) Medidas para facilitar los desplazamientos a pie, en bicicleta u otros medios de transporte activo, asociándolos con hábitos de vida saludables, así como corredores verdes intraurbanos que conecten los espacios verdes con las grandes áreas verdes periurbanas.*
 - *c) Medidas para la mejora y uso de la red de transporte público, incluyendo medidas de integración multimodal.*

- *d) Medidas para la electrificación de la red de transporte público y otros combustibles sin emisiones de gases de efecto invernadero, como el biometano.*
 - *e) Medidas para fomentar el uso de medios de transporte eléctricos privados, incluyendo puntos de recarga.*
 - *f) Medidas de impulso de la movilidad eléctrica compartida.*
 - *g) Medidas destinadas a fomentar el reparto de mercancías y la movilidad al trabajo sostenibles.*
 - *h) El establecimiento de criterios específicos para mejorar la calidad del aire alrededor de centros escolares, sanitarios u otros de especial sensibilidad, cuando sea necesario de conformidad con la normativa en materia de calidad del aire.*
 - *i) Integrar los planes específicos de electrificación de última milla con las zonas de bajas emisiones municipales.*
- Consecuencia de la anterior ley 7/2021 de 20 de mayo, son las Zonas de Bajas Emisiones (ZBE) que ciudades como Madrid o Barcelona han empezado a implementar progresivamente desde el 1 de enero de 2023.
- “Con la aprobación por el Ayuntamiento de Madrid de la nueva Ordenanza de Movilidad Sostenible, el 13 de septiembre de 2021 se ha adoptado la normativa necesaria, racional y proporcional que declara toda la ciudad como Zona de Bajas Emisiones, compatibilizando la lucha contra la contaminación y el desarrollo de la actividad económica.
 - Madrid 360 incluye dos Zonas de Bajas Emisiones de Especial Protección (ZBEDEP), Centro y Plaza Elíptica, donde los problemas de contaminación son más acusados
 - Además de estas dos ZBEDEP, Madrid ZBE limitará solo el acceso y circulación a los turismos con clasificación ambiental A (que carecen de distintivo ambiental), que representan, de media, el 14% de los vehículos que entran diariamente en la ciudad. Excepto aquellos vehículos que a fecha 1 de enero de 2022 estén domiciliados en Madrid en el Registro de Vehículos de la Dirección General de Tráfico y figuren en el padrón del Impuesto sobre vehículos de Tracción Mecánica que podrán pasar y circular por toda la ciudad hasta el 31 de diciembre de 2024, siempre que mantengan el cumplimiento simultáneo de ambos requisitos”. (Madrid 360, 2021)

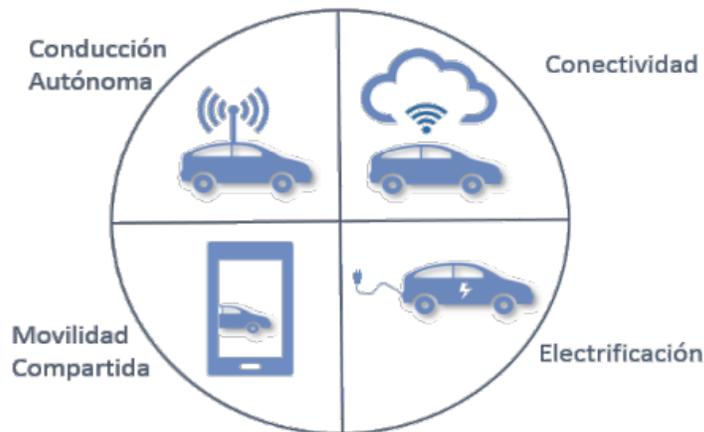
3.2. Cambios en los hábitos de los consumidores

Durante los últimos años, ha aparecido cierta predisposición tecnológica a nivel mundial que está alterando de forma revolucionaria la noción de movilidad y la industria automotriz:

- La **conducción autónoma** está en el radar del 80% de los fabricantes de vehículos, quienes ya están haciendo planes para producir vehículos con un alto nivel de autonomía.
- Durante los últimos dos años, el número de compradores que sopesan la **conectividad** como un factor fundamental en su elección de compra se ha duplicado.
- La **electrificación** está ganando terreno en la industria automotriz, ya que se espera que el 40% de los modelos lanzados en 2021 sean eléctricos, incluyendo vehículos totalmente eléctricos (BEV) e híbridos enchufables (PHEV). En España, se ha confirmado la llegada de 15 nuevos modelos, 13 de los cuales serán electrificados.
- La **movilidad compartida** es una tendencia en aumento, ya que en toda Europa se han invertido alrededor de 55.000 millones de euros en star-tups enfocadas en el transporte compartido.

Las tendencias conocidas como ACES (Autonomous, Connected, Electric, Shared) están teniendo un impacto significativo en los patrones de movilidad de los consumidores. Esto ha generado una demanda creciente de productos nuevos e innovadores, tales como el pago por uso y modelos más personalizados. A su vez, este cambio en las preferencias del consumidor ha impulsado el desarrollo de nuevas tecnologías y modelos de negocio en la industria automotriz. (Plan de movilidad ANFAC, 2019, p. 5)

Disrupciones tecnológicas en la industria de automoción



Fuente: RACE 2050 – McKinsey Center for Future Mobility¹

Figura N° 5: Disrupciones tecnológicas en la industria de automoción (Plan de movilidad ANFAC, 2019, p. 6)

Vamos a centrarnos en conocer más las tendencias en los que se refiere a la Conectividad, a la Movilidad compartida y a la Conducción autónoma, ya que son sobre las que más pueden decidir los consumidores, pues la Electrificación no deja de ser una evolución técnica del sistema de propulsión, cuya implantación masiva dependerá de la reducción de su coste y de las velocidades en el desarrollo de nuevas baterías (más ligeras y con mayor autonomía) y de la implantación de mayor número de infraestructuras (electrolineras) para su recarga.

El Informe ejecutivo de ANFAC “Automoción 2020-40: Liderando la movilidad sostenible” y el “Global Automotive Executive Survey: Grandes cambios que pueden transformarse en oportunidades”, 2022, de KPMG nos proporcionan indicadores importantes sobre las posibles preferencias de los consumidores en un futuro próximo, tales como:

- El “carsharing” cuenta con 15 millones de clientes a nivel global, de los cuales, en España son 400.000.
- Madrid se sitúa en la segunda posición de las ciudades europeas con mayor cantidad de coches compartidos en circulación.
- En España, el grupo más representativo de usuarios de "carsharing" son mujeres menores de 35 años. Además, el 40% del total de clientes se encuentra por debajo de esta edad.

- El 80% de los millennials prefieren optar por servicios de movilidad en lugar de la adquisición de un vehículo propio.
- Los dueños de vehículos pasan más de 500 horas al año dentro de ellos, lo que significa que el automóvil se considera un espacio donde es importante adaptar nuestro estilo de vida actual.
- El 90% de los conductores opina que los datos generados por su vehículo deberían ser de su dominio.

(Informe Ejecutivo ANFAC, 2020, p. 19)

A la hora de decidir comprar un coche, en España, en los próximos cinco años:

- Un 83 % de los consumidores encuestados consideran “muy importante” y “extremadamente importante” el disfrutar una experiencia fluida y sin complicaciones.
- Un 55 % de los consumidores encuestados consideran “muy importante” y “extremadamente importante” la marca e imagen.

(Executive Survey KPMG, 2020, p. 20-21)

Ante la pregunta realizada a directivos de empresas de automoción “¿Cree que en 2030 la suscripción a vehículos será un modelo competitivo frente a la compra y el alquiler tradicionales?”, una amplia mayoría (84 % a nivel mundial, 83 % en Europa Occidental y 74% en España) considera que sí lo será.

El 33 % de los directivos encuestados en España, sobre el tipo de compañía mejor posicionada para ofrecer un servicio de suscripción a vehículos, consideran que son los Fabricantes, mientras que el 26 % piensan que serán los Vendedores. Esto contrasta con otros canales que podríamos creer que estarían mejor posicionados, tales como Plataformas de e-commerce (21 %), compañías de alquiler (10%) o “Startups” (10%). (Executive Survey KPMG, 2020, p. 22)

Por último, frente a otra cuestión tan importante como la protección del consumidor ante la enorme cantidad de datos que generarán los vehículos, el 42 % de los encuestados, a nivel mundial, confía más en los Fabricantes, siendo el siguiente “actor” más fiable los Vendedores (19%), seguido de las Compañías TIC (14%), mientras que otros no generan apenas confianza: Proveedores de soluciones de movilidad (6%) o Gobierno (5%). (Executive Survey KPMG, 2020, p. 24)

La conclusión que podemos sacar de todas estas encuestas es que se aproximan nuevas demandas del consumidor, todas ellas enfocadas a elegir desplazarse de un modo distinto al actual, sin el compromiso y gastos que le genera la compra de un vehículo y siendo consciente de que estas nuevas modalidades de “arrendamiento temporal” generarán un importante flujo de datos personales. Por lo expuesto por los consumidores y directivos, ambos consideran a los Fabricantes y Vendedores (Concesionarios) como los más preparados y seguros a la hora de garantizarles estas nuevas soluciones de movilidad.

3.3. Nuevos actores de movilidad: la economía colaborativa y la conducción autónoma

Algunos actores, o innovaciones, tienen ya, y tendrán en un futuro próximo, un efecto trascendental a la hora de definir el modelo relacional y, por tanto, el modelo de negocio entre los fabricantes de automóviles, sus redes de distribución y sus clientes finales o, quizás decir mejor, usuarios. Dos de estos nuevos actores que influirán decisivamente en la movilidad son:

- La economía colaborativa, o consumo colaborativo
- La conectividad y automatización de la conducción

3.3.1. La economía colaborativa

La economía colaborativa, también conocida como consumo colaborativo, se basa en un modelo económico en el que los clientes aprovechan las tecnologías más recientes para facilitar, adquirir, vender, compartir o alquilar bienes y servicios. Este tipo de negocio se encuentra en constante desarrollo, con la aparición de nuevos lugares donde se puede hacer uso de él. Además de brindar beneficios a los usuarios, la economía colaborativa promueve un consumo responsable y sostenible que impacta positivamente en el medio ambiente.

La expansión de los negocios de economía colaborativa en varios sectores ha sido impulsada por la digitalización a nivel global. Entre los sectores más destacados se encuentran:

- En el sector del **alojamiento**, existen sitios web que facilitan el intercambio de viviendas entre particulares de diferentes países. También hay plataformas que actúan como intermediarios entre los propietarios de apartamentos turísticos y los huéspedes.

- En el ámbito del **transporte**, existen diversas aplicaciones móviles que permiten conectar a conductores y pasajeros interesados en compartir viajes.
- Se han desarrollado diversas aplicaciones enfocadas en la venta de artículos de **segunda mano**, incluyendo ropa, libros de texto, electrodomésticos y otros objetos que ya no son utilizados por sus dueños. Estas plataformas permiten a los usuarios vender estos productos de manera más sencilla y económica.
- Se han desarrollado iniciativas en el sector de la **restauración** que buscan reducir el desperdicio de alimentos. Algunos establecimientos ofrecen paquetes con productos que no se han vendido y que, de lo contrario, terminarían en la basura. Esta práctica es común en bares, supermercados y tiendas de alimentos.

(Banco Santander, 2021)

La economía colaborativa representa una innovadora alternativa al modelo tradicional de hacer negocios, y ha tenido un gran impacto en cómo nos movemos y viajamos en la actualidad. Este enfoque ha aportado múltiples ventajas para los consumidores, al tiempo que ha contribuido al cuidado del medio ambiente.

Las principales ventajas sociales del uso de la economía colaborativa son:

- Se produce una **mayor oferta** de bienes y servicios cuando los particulares ponen sus productos en el mercado, lo que aumenta la variedad de opciones disponibles para viajar o adquirir una amplia gama de artículos, como electrodomésticos, ropa, bicicletas, entre otros.
- Uno de los beneficios más evidentes es el **ahorro en costes**, ya que los bienes y servicios ofrecidos en este tipo de negocios suelen tener precios más bajos que los habituales. Además, en algunos casos, se pueden intercambiar objetos que ya no se necesitan en lugar de gastar dinero para adquirir nuevos productos.
- Fomentar la **sostenibilidad** al alargar la vida útil de los bienes y servicios que adquirimos, evitando la producción de nuevos artículos.
- Contribuir al **cuidado del medioambiente** no solo utilizando prestaciones como el transporte colaborativo, sino también prolongando la vida útil de los productos mediante su reutilización, lo que evita la sobreproducción y permite un uso más eficiente de los recursos limitados. (Banco Santander, 2021)

En lo que al sector de automoción se refiere, esta nueva forma de consumo se está viendo reflejada en la aparición de dos modalidades:

- El “Carpooling”, en el que distintos viajeros que, normalmente, no se conocen entre sí, se ponen de acuerdo para compartir el vehículo privado de uno de ellos, con la finalidad de realizar un trayecto común. Esto lo pueden hacer a través de plataformas digitales tales como Hoop Carpool, BlaBlaCar, Amovens, Lynk & co, etc. Mediante las mismas, pueden decidir el itinerario a realizar, si van a compartir gastos al realizarlo, o bien unos van a pagar a otros, con más o menos beneficios en la operación.
- El “Carsharing”, en el que una serie de compañías que poseen vehículos en propiedad y los alquilan (con o sin conductor) por periodos tan cortos que van desde unos pocos minutos, en su mayoría para realizar trayectos urbanos, aunque cada vez proliferan más otras empresas para todo tipo de trayectos. Este alquiler incluye todos los servicios necesarios de mantenimiento y reparaciones, así como el seguro del vehículo. La gestión se hace a través de aplicaciones informáticas, sin necesidad de espacios físicos como en el caso de los “rent a car”. Algunas de estas empresas son Uber, Cabify, Wible, ShareNow, Zity, etc. (Norauto, 2022)

Si bien es cierto que en este modelo de negocio del “carsharing” ya se han introducido algunos fabricantes de automóviles, como son:

- **Share Now (Daimler y BMW)**

Esta compañía de carsharing es una de las pioneras en España, ya que inició su actividad en Madrid en 2015 con el nombre de Car2go, bajo la gestión de Mercedes-Benz (Daimler) y utilizando modelos de Smart Fortwo y Forfour. En 2019 se fusionó con DriveNow de BMW para crear Share Now, uno de los principales actores del carsharing que opera en 16 grandes ciudades de ocho países europeos. Su flota incluye vehículos de BMW, Mercedes-Benz, Mini, Fiat y Smart.

- **Wible (Kia)**

La empresa de automóviles Kia también ha incursionado en el mundo de la movilidad compartida con su servicio de alquiler de coches compartidos llamado Wible. La flota de Wible se compone exclusivamente de modelos Niro con motor híbrido enchufable, lo que amplía su rango de uso y hace que los usuarios puedan disfrutar de una movilidad libre de

emisiones mientras la batería tenga energía (alrededor de 58 km). Además, esta mayor autonomía permite a los usuarios de Wible alquilar los coches durante un periodo de hasta 14 días, sin miedo a quedarse sin batería en el camino.

- **Zity (Renault)**

Zity by Mobilize es una empresa de carsharing completamente eléctrica que comenzó a operar en Madrid en el año 2018. Recientemente, ha agregado el modelo Dacia Spring a su flota de vehículos, que antes consistía exclusivamente en el Renault ZOE. Con una longitud de solo 3,73 metros, el Dacia Spring es perfecto para el carsharing en entornos urbanos y periurbanos, ya que cuenta con 4 plazas, un maletero de 290 litros y una autonomía de 230 kilómetros, lo que lo convierte en una excelente opción de transporte sin emisiones para los usuarios.

- **Free2Move (Stellantis)**

La empresa de Stellantis que ofrece servicios de coche compartido se llama Free2Move (antes conocida como Emov) y brinda una oferta global de alquiler de vehículos adaptados a las necesidades del cliente, incluyendo opciones de corto y largo plazo. En su amplia flota, Free2Move dispone de varios modelos eléctricos, como el Peugeot e-208, el DS3 Crossback, el Citroën C-Zéro, el Citroën Ami y el Citroën Berlingo Electric, que están destinados a los servicios de carsharing, mientras que otros modelos de Peugeot, Citroën, Opel y DS se utilizan para los servicios de alquiler.

(Vivó, 2021)

La mayoría de estos operadores se limitan al alquiler de vehículos pequeños en zonas urbanas o periféricas de grandes ciudades, teniendo que pagar cada vez que contratamos el servicio.

Sin embargo, algunos fabricantes ya han dado un paso más en este modelo de negocio, tales como:

- **Renault con “Mobilize share”**

Permite el alquiler de cualquier vehículo de su marca desde un día hasta un mes máximo, o bien el alquiler por minutos u horas (Zity) de un vehículo pequeño y eléctrico en sólo algunas grandes ciudades (Madrid, Paris, Lyon y Milan). (Mobilize, 2023)

- **Hyundai con “Mocean suscripción”**

Permite alquilar un vehículo desde 3 hasta 24 meses, todo incluido, con la posibilidad de cambiar de vehículo cada 6 meses. (Mocean Subscription, 2023)

Para que veamos el impacto que estas nuevas modalidades tienen en el uso tradicional del vehículo (adquisición por el cliente), ya desde años se preveía que “1 vehículo de “carsharing” reemplazaría a 10 vehículos privados, lo que traería como consecuencias:

- El uso de vehículos de menores emisiones: al ser sustituidos diez vehículos altamente contaminantes, por uno nuevo de bajas o nulas emisiones.
- Menor presión sobre el aparcamiento en ciudades, ya que el vehículo de “carsharing” tiene entre tres o cuatro veces más frecuencia de uso.
- Integración con el transporte público, favoreciendo el transporte intermodal: los vehículos “carsharing” informan sobre la ruta más eficiente y óptima entre dos puntos, combinando desplazamientos en dicho vehículo y en otros medios de transporte público. Ej.: un usuario puede usar un vehículo de “carsharing” para desplazarse por el interior de la ciudad, dejarlo en un intercambiador y allí tomar un autobús o tren de cercanías hasta una población periférica.
- Reducción de km/año por persona: hay estudios que apuntan una reducción del 60 % al considerarse movilidad complementaria al transporte público.”

(Informe anual ANFAC, 2016, p. 90)

3.3.2. La conectividad y automatización de la conducción

Cada vez los fabricantes introducen en los vehículos mayor número de elementos o dispositivos que permiten que el automóvil realice por sí mismo tareas que antes precisaban de la intervención total o parcial del conductor: esto es lo que definiríamos como la automatización de los vehículos.

Algunas de estas automatizaciones dependen exclusivamente del equipamiento instalado en el vehículo; así es, por ejemplo, el dispositivo que le permite que él mismo frene o acelere en función de la proximidad de otro coche, o el control lateral para aparcar él solo.

Sin embargo, otras aplicaciones necesitan de unos emisores externos que envían información a los sensores instalados en el vehículo para que éste reaccione frente a ellos. Así son, por ejemplo, el

que el coche sea capaz de recorrer un itinerario sin intervención del conductor, decidiendo cuando adelantar a otro coche o la calle a tomar en un cruce. Para que esta conectividad sea posible, las distintas Administraciones (ministerios, comunidades autónomas y ayuntamientos) encargadas de los viales (carreteras y calles), en colaboración con los fabricantes, deberán instalar las infraestructuras necesarias, confeccionando lo que podíamos denominar una red de balizamiento.

El grado de automatización de los vehículos se divide en seis niveles:

- En el nivel 0 de la automatización de vehículos, no hay ninguna forma de ayuda o asistencia automática para el conductor y éste es completamente responsable de la conducción.
- En el nivel 1, también llamado conducción asistida, el vehículo incluye un sistema de automatización para ayudar al conductor en ciertos aspectos de la conducción, como la dirección o la aceleración. A pesar de esto, el conductor sigue siendo el responsable de supervisar otros aspectos de la conducción y tomar decisiones en consecuencia.
- En el nivel 2, se encuentra una automatización parcial en la que se utilizan sistemas desarrollados de apoyo al conductor. El vehículo es capaz de controlar la dirección y la aceleración/deceleración, pero el conductor debe estar preparado para retomar el control del vehículo en cualquier momento. Este nivel también se conoce como "manos libres", ya que el conductor no tiene que controlar constantemente la conducción. Hasta este nivel, el conductor debe seguir supervisando el entorno. A partir del siguiente nivel es el vehículo el que es responsable de esta tarea.
- En el nivel 3, que se denomina automatización condicional, el vehículo ya tiene la capacidad de controlar funciones de seguridad gracias a su capacidad para darse cuenta del entorno y tomar decisiones de forma independiente. Sin embargo, aún es necesaria la vigilancia del conductor humano, quien debe estar listo para retomar el control del vehículo si es necesario.
- En los niveles 4 y 5 se alcanzan los niveles más elevados de automatización del vehículo. En el nivel 4, el vehículo es capaz de tomar todas las decisiones de forma autónoma, reduciendo el riesgo tanto para sus ocupantes como para el entorno. Aunque no es necesario que haya un conductor, éste puede participar y tomar el control del vehículo si considera que es necesario o si el sistema presenta algún fallo.

- En el nivel 5 de la automatización del vehículo, se alcanza el máximo nivel de autonomía, ya que el vehículo es completamente autónomo y no necesita la intervención de un conductor humano. El vehículo puede realizar todas las tareas de conducción y tomar decisiones de manera autónoma, sin requerir la supervisión humana. Es posible que en este nivel el vehículo no tenga volante ni pedales, ya que no son necesarios para la conducción autónoma.

(Iglesias, 2019)

Como todos podemos deducir, esta conectividad y automatización está basada en el Big data y en la Inteligencia Artificial, lo que abre un universo de oportunidades para los fabricantes, concesionarios y usuarios, en lo que podríamos denominar beneficios “cruzados”, y que más adelante analizaremos para el desarrollo del nuevo modelo de negocio.

3.4. Factores internacionales geopolíticos y económicos

Este análisis estaría incompleto sin contemplar factores que están afectando decisivamente a la sociedad en general, y a la industria del automóvil en particular, tales como:

- Los efectos que la pandemia del Covid-19 ha tenido y sigue teniendo en la cadena de suministro de componentes
- La falta de microchips por la tensión geopolítica entre China y Taiwán
- El encarecimiento de materias primas y combustibles, a consecuencia del conflicto bélico de Ucrania
- El incremento de la inflación y de los tipos de interés en la Zona Euro

Los efectos que la pandemia del Covid-19 ha tenido y sigue teniendo en la cadena de suministro de componentes

En el sector de la logística automotriz, la pandemia ha tenido un impacto significativo debido a su fuerte carácter internacional y a las complejas y extensas cadenas de suministro que involucra.

Es importante considerar que la fabricación de un vehículo involucra la integración de numerosas piezas y componentes, provenientes de diversos proveedores y ubicados en diferentes partes del mundo, aunque con una presencia destacada de países del sudeste asiático.

En el contexto de España, según KPMG, una parte importante de los proveedores de componentes y piezas para las fábricas locales están ubicados en la zona cercana o en países cercanos, debido a cuestiones logísticas y de tiempo. En cuanto a las piezas que se abastecen desde mercados más lejanos, suelen contar con un inventario más extenso (entre cinco y seis semanas), para evitar la inmovilización de demasiado capital.

Gracias a estos plazos, fue posible reaccionar ante el primer impacto de la crisis sanitaria y solucionar las tensiones que surgieron en algunos fabricantes debido a la falta temporal de ciertas piezas o componentes. Esto se logró de manera ágil a través de la utilización de medios de transporte alternativos más rápidos o mediante la búsqueda de proveedores locales adicionales. (Cadena de suministro, 2022)

“La cadena de suministros del futuro tendrá que ser ágil, flexible, eficiente, resistente y estar conectada en red digitalmente para mejorar la visibilidad”. (Harapko, 2021)

La falta de microchips por la tensión geopolítica entre China y Taiwán

Taiwán es uno de los líderes mundiales en la producción de semiconductores, los cuales son componentes esenciales en una amplia variedad de dispositivos electrónicos, incluyendo teléfonos móviles, ordenadores y automóviles.

Desde que Taiwan declaró su "independencia" de la República Popular China en 1949, esta última no ha reconocido su soberanía y la considera una provincia rebelde, lo que ha llevado a una tensión constante entre ambos países.

Durante 2022, una serie de eventos ocurridos, como la visita de la presidenta de la Cámara de Representantes de Estados Unidos a Taiwán, resultaron en el inicio de maniobras militares del ejército chino en las aguas cercanas a Taiwán y su posterior bloqueo. Como resultado, la compañía Taiwan Semiconductor Manufacturing Company Ltd detuvo sus operaciones, lo que afectó el suministro de componentes al resto del mundo.

El impacto en la industria automotriz se tradujo en una disminución significativa en la velocidad de producción, lo que llevó a un aumento en los plazos de entrega de los vehículos nuevos,

llegando a niveles no vistos en años. Esto resultó en que los clientes particulares tuvieran que esperar más de cuatro meses para obtener el automóvil que habían elegido.

Un resultado secundario de esto fue un aumento en la demanda de vehículos usados con menos de dos años de antigüedad como sustitutos de los nuevos, lo que a su vez provocó un aumento en los precios de estos vehículos de segunda mano.

Además de estas, otra consecuencia resultante fue que muchos se dieron cuenta de que el suministro para las grandes fábricas del mundo no estaba garantizado y que un evento "local" en una parte del mundo podría detener el comercio mundial de un sector tan importante como el de la automoción

La situación creada fue tan crítica que llevó al Presidente del Gobierno de España, Pedro Sánchez, a anunciar en abril de 2022 un nuevo PERTE sobre microchips y semiconductores. Este programa incluirá una inversión pública de más de 11.000 millones de euros y tiene como objetivo reducir la dependencia del país con el exterior en el suministro de estos componentes cruciales para la industria de la tecnología

Recordemos que los PERTE (Proyectos Estratégicos para la Recuperación y Transformación Económica) son una iniciativa que busca la colaboración público-privada en la que participan empresas, centros de investigación y las distintas administraciones públicas. Estos proyectos tienen como finalidad impulsar grandes iniciativas que contribuyan de manera clara a la transformación de la economía española. (Gobierno de España, 2022)

El encarecimiento de materias primas y combustibles, a consecuencia del conflicto bélico de Ucrania.

La incursión de las fuerzas armadas rusas en Ucrania no solo ha afectado negativamente a la economía europea, sino que también ha tenido un impacto significativo en el orden económico global. Es difícil cuantificar el impacto en la economía española debido a las incertidumbres en cuanto a la magnitud y duración del conflicto. Sin embargo, las turbulencias causadas por la crisis se han manifestado a través de un aumento en la inflación y una disminución en el crecimiento económico. Si el conflicto se sigue prolongando, o si se extendiera a otros países, podría generarse

un riesgo de estanflación. Esta perspectiva es especialmente preocupante para España, ya que todavía está tratando de recuperarse de los efectos de la pandemia y tiene una alta deuda pública.

Los mercados energéticos, especialmente en el sector del gas, están altamente impactados por los efectos del conflicto, e íntimamente ligados a los suministros que provienen de Rusia. Rusia cuenta con alrededor del 25% de las reservas globales de gas y es uno de los pocos productores que puede ajustar su producción y exportaciones según las fluctuaciones del mercado o sus propios intereses. Además, Rusia se sitúa en el segundo lugar en cuanto a exportaciones de petróleo, cuyas reservas representan aproximadamente el 5% del total mundial. Asimismo, el país cuenta con un 41% de las reservas de paladio, un elemento imprescindible en la industria de la tecnología y motores eléctricos.

Se observó un impacto en los precios del gas y el petróleo desde el inicio de las hostilidades, con aumentos que superaron el 12% y el 15%, respectivamente. La consecuencia inmediata fue un considerable aumento en el precio de los combustibles, lo que influyó significativamente la elección del uso de vehículos. El incremento fue tan elevado que el precio del gasóleo superó al de la gasolina, una situación que no se había registrado en la historia debido a que el gasóleo depende más del comercio con Rusia. (Torres y Fernandez, 2022)



Figura N° 6: Evolución del precio de la gasolina y diésel (Muñoz, 2022)

El incremento de la inflación y de los tipos de interés en la zona Euro

Como se sabe, el precio del gas ruso juega un papel fundamental en la decisión del costo de la energía eléctrica en los mercados mayoristas europeos, aun en naciones como España que tienen una menor exposición al suministro ruso. El notable aumento en los precios de la electricidad es la razón principal detrás del significativo aumento en la tasa de inflación desde mediados de 2021. A principios de ese año, la tasa de inflación general se mantuvo en niveles muy bajos, próximos a cero, pero de marzo en adelante comenzó a subir hasta alcanzar un 6,5% en diciembre del mismo año y un 7,6% en febrero de 2022. (Torres y Fernández, 2022)

Tasas de inflación

(Variación interanual en porcentaje)

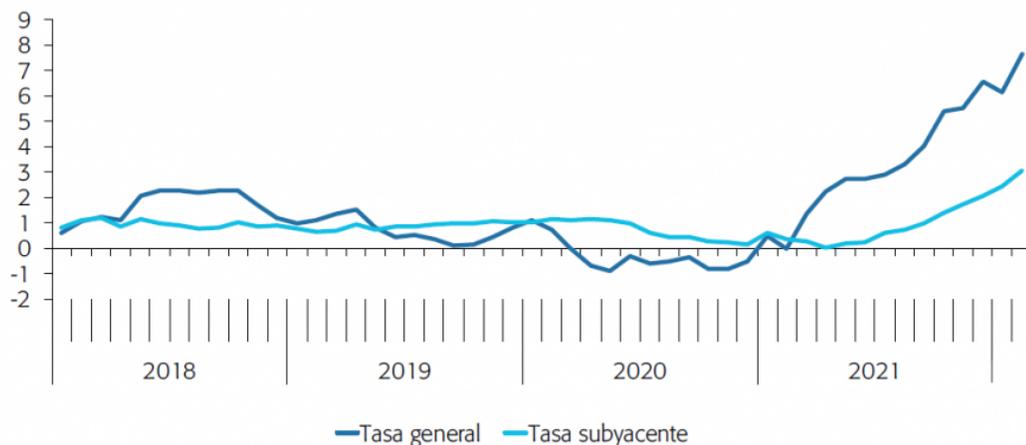


Figura N° 7: Tasas de inflación (Torres y Fernández, 2022)

Además del lógico incremento de costes financieros para las empresas fabricantes y distribuidoras, este aumento de los tipos de interés tuvo una consecuencia muy negativa para el consumo en general y para la compra de coches, en particular, ya que solamente el 33 % de los vehículos se compran al contado, por lo que la mayor parte, el 67 %, se realizan mediante financiación, o como coloquialmente se dice “a plazos”. (Orús, 2020)

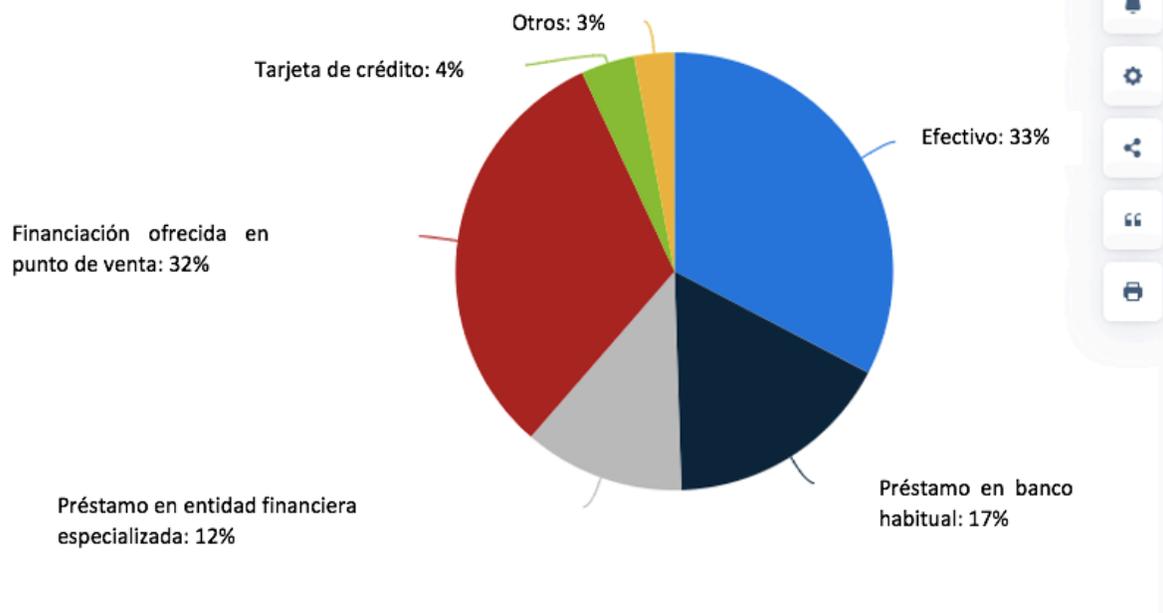


Figura N° 8: Principales métodos de financiación en la compra de vehículos en España (Orús, 2020)

Estas circunstancias de subida de precios, en general, puede favorecer fórmulas que permitan el uso del vehículo sin el esfuerzo económico que representa para el cliente final el tener que pagar por su propiedad una gran cantidad de una sola vez (compra al contado), o tener que adquirir el compromiso de abonar unas cuotas fijas elevadas obligatorias durante un largo tiempo, independiente del mayor o menos uso que vaya a hacer del automóvil.

4. ANÁLISIS DEL ACTUAL MODELO DE NEGOCIO Y PROPUESTA DE UNO NUEVO

4.1. Análisis DAFO del actual modelo de negocio, conclusiones y propuesta de uno nuevo

Una vez que hemos descrito exhaustivamente el sector de fabricación y distribución de automóviles, lo conocemos de tal forma que es el momento de proceder a realizar un análisis DAFO que nos facilitará la toma de decisiones posterior, hacia la definición de un nuevo modelo de negocio.

Aunque sea por todos conocido, recordemos que dicho análisis consiste en detectar los factores que pueden influir positiva (Fortalezas si son internos y Oportunidades si son externos) y negativamente (Debilidades si son internas y Amenazas si provienen del exterior), con el fin de Neutralizar las Debilidades, Enfrentar las Amenazas, Conservar las Fortalezas y Aprovechar las Oportunidades.

Debilidades

- Dependencia de procesos productivos “pesados”: grandes fábricas con inercias industriales difíciles de modificar (ej. Fuerte peso sindical a la hora de negociar procesos más flexibles).
- Proceso de distribución y venta muy tradicional: durante años se viene manteniendo el mismo sistema de concesionarios oficiales.
- Imagen de precios altos en el servicio postventa de los concesionarios oficiales, frente a talleres independientes o de otras redes multimarca (Bosch Car Service, First Stop, Euromaster...)
- Imagen de actividad perjudicial para el medio ambiente, sobre todo en las grandes ciudades.

Amenazas

- Encarecimiento de los combustibles derivados del petróleo y otras materias primas (como consecuencia de la guerra de Ucrania).
- Retrasos en la disponibilidad de vehículos por la dependencia de suministros (microchips, por ejemplo) de terceros países con riesgos de conflictos geopolíticos.
- Alta competencia entre las redes de los diferentes fabricantes: muchas marcas y poca diferenciación entre ellas (“Océano rojo”)

- Reglamentaciones restrictivas (a nivel europeo, nacional y municipal) a la fabricación y uso de los automóviles con motores de combustión (ej. Aprobada en el Parlamento Europeo la prohibición de vender VN de motor de combustión en Europa a partir de 2035).
- Incremento de los tipos de interés: encarecimiento de la compra “a plazos” (representa el 67 %) de las ventas de vehículos. (Orús, 2020)
- Dificultad de la juventud para el acceso a la propiedad de un vehículo.
- Aparición de soluciones de movilidad alternativas a la compra del coche: carpooling, carsharing y alquiler de vehículos a corto y largo plazo.

Fortalezas

- Pertenciente a un sector con gran peso en la economía nacional: 7,7 % del PIB, 10,8 % de la exportación española y 9 % de participación del empleo. (Informe anual ANFAC, 2021, p. 7 y p. 16).
- Alta productividad y calidad en el proceso de fabricación.
- Impulsor de otras actividades asociadas a la venta y uso del vehículo: seguros, financiación, rent a car...
- Red oficial de ventas y de postventa (asistencia técnica) extendida por toda la geografía española.
- Capacidad de ofrecer un servicio integral (entrega, recogida, mantenimiento...) en un mismo lugar.
- Experiencia en el mercado.
- Buena imagen entre los consumidores como garantes de protección para los datos suministrados.
- Buena imagen de marca gracias al modelo de franquicia establecido: garantiza exclusividad y calidad (instalaciones, formación del personal)
- Alta capacidad de inversión al tratarse de grandes compañías multinacionales.
- Inversión elevada en I + D + i desde hace ya muchos años.

Oportunidades

- Comunicar mayor seguridad en el servicio y cercanía al usuario gracias a la extensa red comercial.

- Habito ya introducido en el consumidor de las nuevas alternativas de movilidad por las empresas y aplicaciones ya existentes.
- Facilidad de la juventud (actuales y futuros consumidores) en el uso de las aplicaciones informáticas a través de los teléfonos móviles.
- Buena imagen entre los consumidores como garantes de protección para los datos suministrados.
- Mayor concienciación medioambiental de la sociedad
- Ser pionero entre el resto de las marcas en ofrecer una solución de movilidad diferente adaptada a la necesidad de cada cliente/usuario en cada momento de su vida.
- Proporcionar mayor facturación interna al taller del propio concesionario por la alta rotación en el uso de vehículos.
- Capacidad de negociación y de creación de sinergias con empresas de otros sectores de consumo (viajes, cultura, ocio, gastronomía...).
- Acuerdos ventajosos para ambos (fabricantes y clientes/usuarios) para la explotación de los datos proporcionados por los clientes/usuarios (Big Data + IA).
- Posibilidad de generar un mercado de VO de alta calidad (bien cuidado y mantenido por el concesionario oficial), para aquellos clientes que prefieran seguir adquiriendo un vehículo en propiedad.

Conclusiones del Análisis DAFO y propuesta del nuevo modelo de negocio

La distribución de los vehículos que fabrican las marcas, a través de sus concesionarios, es un sector tremendamente atractivo por el volumen de facturación y empleo que genera, así como por el peso que tiene para la economía de nuestro país.

El sector se ve amenazado principalmente por factores externos de nuevas reglamentaciones, de cambio de hábitos de los clientes y por la entrada de nuevos competidores, dentro del marco de la denominada economía colaborativa.

Sin embargo, también se nos presentan enormes oportunidades para desarrollar un nuevo modelo de negocio que conquiste y fidelice a nuevos clientes. Esas oportunidades las podremos aprovechar gracias a la experiencia y potencia que tenemos en el sector, y así lanzar un nuevo proyecto que haría que los fabricantes de automóviles y sus concesionarios evolucionarían de ser únicamente

vendedores de coches a suministradores de movilidad y otros servicios de ocio y cultura; con una flexibilidad para el cliente que le garantizase cubrir sus necesidades en cada momento de la manera más eficiente para él, sin tener que ceñirse al mero uso de un único vehículo de su propiedad. Además, este modelo de negocio se caracterizaría por su mayor respeto medioambiental, al poner a disposición de sus clientes, una flota de vehículos más actualizada tecnológicamente.

El presente modelo de negocio se añadirá como una nueva opción junto al actual de venta de vehículos, para aquellos clientes que lo prefieran. La nueva línea de negocio ofrecerá al cliente la oportunidad de suscribir un contrato por un período específico, pagando una cuota mensual para obtener los siguientes servicios:

- Se ofrecerá a los clientes una nueva opción de negocio en la que, además de la tradicional venta en propiedad de vehículos, podrán suscribir un contrato por una cantidad mensual, que les permitirá hacer uso del vehículo con amplios márgenes de tiempo o kilometraje. Además, se les brindará la oportunidad de cambiar de modelo de vehículo según sus necesidades, como, por ejemplo, elegir un vehículo eléctrico pequeño para el uso diario en la ciudad, o un modelo más grande y de mayor autonomía, como un híbrido o de combustión interna, para viajes familiares de fin de semana o vacaciones.
- El vehículo estará asegurado a todo riesgo y todos los mantenimientos imprescindibles estarán cubiertos en la cuota, de manera que el cliente no tendrá que preocuparse por gastos complementarios.
- Recibir beneficios especiales como descuentos, servicios de mayor calidad, acceso preferencial, entre otros, en diversas actividades de ocio, turismo, cultura, deportes, gastronomía, entre otros.
- Se ofrecerán al cliente invitaciones únicas a varios eventos que se ajusten a sus preferencias y aficiones específicas

Asimismo, el consumidor tendrá acceso a beneficios complementarios por compartir de forma voluntaria su información personal en cuanto a los lugares que frecuenta, sus intereses y aficiones, lo que permitirá que otras empresas puedan ofrecerle promociones comerciales que sean de su interés.

4.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter del nuevo modelo de negocio

Es importante que cualquier empresa, en cualquier etapa de su trayectoria, evalúe su nivel de competitividad en el mercado, ya sea al momento de su lanzamiento o al considerar un nuevo proyecto o la entrada en un mercado distinto. En el presente trabajo lo haremos el nuevo proyecto, tal y como lo hemos descrito en el anterior apartado del análisis DAFO. Este análisis y medición de la competitividad se puede realizar a través de las llamadas 5 fuerzas de Porter. (Santander Universidades, 2022)



Figura N° 9: Las Cinco Fuerzas de Porter (Rubio, 2021)

Las **5 fuerzas de Porter**, definidas por Michael Porter en su libro Estrategia competitiva, son las siguientes:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Cuando una empresa potencialmente competidora entra en un mercado, es porque previamente ha debido sortear varios impedimentos, como obedecer con la normativa aplicable, hallar canales de distribución adecuados y afrontar costes significativos, entre otros. De este modo, cuanto más sencillo resulte para esa empresa superar estas dificultades y acceder al mercado, mayor será la amenaza que representa para nuestra propia compañía. (Santander Universidades, 2022)

Esta amenaza puede provenir de dos tipos de competidores:

- Por una parte, los actuales operadores de movilidad cooperativa, ya sea en la modalidad de carsharing o carpooling, que intentasen completar su modelo actual de negocio con nuevos servicios, como el que nosotros proponemos.
 - La barrera de entrada para éstos sería muy alta, ya que se tratan realmente de aplicaciones más que de empresas con gran estructura, como sí son las marcas y sus concesionarios. La inversión que deberían realizar para ofrecer un servicio integral como el nuestro les haría muy costosa su entrada.
- Por otra parte, otras marcas de automóviles que decidiesen seguir nuestros pasos y copiar nuestro modelo de negocio.
 - Deberíamos realizar acciones de comunicación encaminadas a que el cliente identifique el nuevo tipo de servicio con nuestra marca de forma exclusiva, de manera que esto suponga una barrera de entrada para el resto de marcas cuando quieran entrar a competir con nosotros.
 - Deberemos lograr que el coste de imagen para los competidores que quieran entrar sea alto, por el hecho de no ser haber sido los primeros en hacerlo.

2. Rivalidad entre competidores existentes

Cuando hay un gran número de compañías que compiten en el mismo mercado ofertando productos y servicios parecidos, la competitividad de una empresa se ve disminuida. (Santander Universidades, 2022)

De hecho, esto tiene mucha relación con la estrategia de océanos rojos y azules que más adelante desarrollaremos en el intento de definir el nuevo modelo de negocio.

En estos momentos, no existe ninguna empresa que ofrezca, de forma integral, el servicio que proponemos en nuestro proyecto. Sin embargo, sería previsible que una vez que una marca lanzase su nuevo modelo de negocio, el resto de fabricantes intentase seguirle cuanto antes.

La actual competencia entre las distintas marcas de automóviles es feroz, debido a la gran cantidad de las mismas operando en nuestro país, sin que ninguna tenga preferencia entre los consumidores, sobre otra, por el hecho de ser percibida como una marca nacional, tal y como puede suceder en países de nuestro entorno, en los que hay grandes productores nacionales. Así, en Francia Renault,

Peugeot o Citroën; en Alemania Volkswagen, Opel, Mercedes, Audi o BMW; en Italia Fiat o Alfa Romeo, poseen una ventaja competitiva frente a sus rivales “extranjeros”.

Esta actual rivalidad entre fabricantes para la venta de sus automóviles, probablemente se extrapole a la hora de que éstos mismos se decidiesen a ofertar las nuevas soluciones integrales de movilidad, similares a las nuestras.

3. Amenaza de productos y servicios sustitutivos

“Cuando en el mercado existen productos con una buena relación calidad - precio o con un coste reducido, estos pueden sustituir a otros, por lo que la rentabilidad de un negocio se ve afectada. Por ejemplo, el uso generalizado en las empresas de la videoconferencia ha sido un sustituto de los viajes de negocios”. (Santander Universidades, 2022)

Tres serán las principales amenazas en este sentido:

- La primera, más teórica que real, sería la compra “tradicional” de vehículos tal y como se realiza hasta ahora, ya que habrá clientes que se resistan a las nuevas formas de movilidad y prefieran mantener la fórmula clásica de adquisición. Si bien, en teoría, éste sería un producto sustitutivo para la nueva modalidad de cesión flexible de vehículos con servicios incluidos, en la práctica no sería un peligro real para la rentabilidad ni de nuestra marca tipo, ni de sus concesionarios, ya que seguirá siendo una forma para seguir distribuyendo en el mercado los vehículos fabricados y obtener un beneficio por la venta de los mismos, al continuar nosotros ofreciendo esta modalidad “tradicional” de adquisición de vehículos, en convivencia con la nueva propuesta de movilidad.
- La segunda será la utilización del transporte público, ya sea en el ámbito urbano (metro, autobús, tren de cercanías) o en el interurbano (tren, autocar o avión, principalmente). De cualquier forma, estas alternativas ya existentes en la actualidad adolecen del mismo inconveniente que en estos momentos, como es la falta de libertad de movilidad individual.
- La tercera serán las compañías ya existentes de “Carpooling” y “Carsharing”, aunque el modelo propuesto en el presente trabajo será más completo.

4. Poder de negociación del proveedor

Las empresas requieren de varios proveedores para su funcionamiento, sin embargo, en algunas situaciones, estos proveedores pueden representar una amenaza para la rentabilidad de la organización:

- En el caso de que una empresa tenga el monopolio en una industria, como sucede con Microsoft en el mercado de sistemas operativos de ordenadores, esto puede tener un impacto negativo en los fabricantes de ordenadores.
- Si las empresas tienen que asumir un costo significativo al cambiar de proveedor.
- En el caso de que los proveedores tengan la capacidad de entrar en el mercado como un integrante más.

(Santander Universidades, 2022)

En el actual modelo de negocio, en el que lo único que venden los fabricantes son sus vehículos, éstos se encuentran en una posición muy fuerte frente a sus proveedores de componentes, por el gran volumen de compra que representan para los mismos. Lo cual no quita que exista dependencia en algunos casos, como es el ya descrito de los microchips, de proveedores situados en un país con tensiones geopolíticas como Taiwan, hace que la cadena de suministros se pueda ver tensionada en algunos momentos.

En el nuevo modelo de negocio propuesto aparecen proveedores nuevos de dos tipos:

- Unos serán las empresas administradoras y gestoras del Big Data que se genere, ya que de ellos dependerá la explotación y rentabilidad de una nueva línea de negocio. Estos proveedores no tendrán un alto poder de negociación, ya se trata de una función para la cual existen ya numerosos operadores a los que les interesará estar presentes en este novedoso mercado de la movilidad.
- Otros serán las empresas suministradoras de todo tipo de servicios asociados de ocio, viajes, gastronomía, cultura. A éstas les ocurrirá como a las anteriores, es decir, no tendrán un alto poder de negociación, ya que también existe una gran cantidad de oferta y competencia entre las mismas (por ejemplo: cadenas hoteleras, franquicias de restauración, salas de cine...), lo que les hará estar muy interesadas en participar en este nuevo canal de ventas para ellas.

5. Poder de negociación del cliente

Los clientes serán los mismos que actualmente son compradores de un vehículo propio, ya sean los que adquieren un solo coche, o un número muy reducido de éstos, para su negocio o núcleo familiar, es decir, particulares y profesionales autónomos.

También podrán serlo las grandes empresas y organismos y Administraciones Públicas que quieran motivar a sus empleados, en lugar de cómo hasta ahora mediante la cesión de un único modelo de vehículo, con el completo servicio que ahora proponemos. Es decir, grandes corporaciones que ceden un vehículo a sus colaboradores para su uso particular.

Sin embargo, no serán clientes potenciales de nuestro nuevo modelo de negocio aquéllos que actualmente adquieren también un número de unidades muy elevados y que en el sector se denominan “flotas”, pero que lo hacen para un uso exclusivamente industrial o profesional (reparto de mercancías, agentes comerciales, servicios de asistencia técnica...). Entre éstos se encuentran las grandes empresas y las instituciones dependientes de distintas administraciones (ministerios, comunidades autónomas). Esto será debido a que para el uso exclusivamente profesional que hacen de los automóviles este tipo de clientes, la posibilidad de cambiar de tipo de vehículo o de asociar servicios de ocio a su uso, no les resulte necesaria ni atractiva.

El poder de negociación de nuestros clientes potenciales será escaso o casi nulo mientras nuestra marca sea la única en ofrecer el nuevo servicio. Para mantener esa posición en el tiempo respecto a nuestros clientes, deberemos tomar medidas, del tipo:

- Realizar acciones de marketing de fidelización de nuestros clientes, ofreciéndoles ventajas por prorrogar sus contratos con nosotros.
- Crear una propuesta de valor que diferencie a nuestra marca de sus competidores, por ejemplo, con acuerdos exclusivos con empresas asociadas a nuestra oferta
- Realizar campañas de marketing para hacer visible esta diferenciación.

5. APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LOS OCÉANOS AZULES Y DEL BIG DATA EN EL NUEVO MODELO DE NEGOCIO

Recordamos que el nuevo modelo propuesto haría que nuestra marca tipo de automóviles y sus concesionarios evolucionasen de ser únicamente vendedores de coches a suministradores de movilidad y otros servicios de ocio y cultura; con una flexibilidad para el cliente que le garantizase cubrir sus necesidades en cada momento de la manera más eficiente para él, sin tener que ceñirse al mero uso de un único vehículo de su propiedad. Además, este modelo de negocio se caracterizaría por su mayor respeto medioambiental, al poner a disposición de sus clientes, una flota de vehículos más actualizada tecnológicamente.

El presente modelo de negocio se añadirá como una nueva opción, coexistiendo con el actual de venta tradicional de vehículos, para aquellos clientes que lo prefieran.

5.1. La estrategia de los océanos azules

Los profesores de la Escuela de Negocios INSEAD (Instituto Europeo de Administración de empresas) de Fonainebleau (Francia), W. Chan Kim y Renée Mauborgne, desarrollaron en la década de los noventa un concepto que supuso una revolución en el mundo empresarial: el de los océanos azules frente a los océanos rojos.

La última actualización de dicha estrategia la podemos conocer en su libro *“La Estrategia del océano azul. Crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante”*.

Pensemos en un universo empresarial que consta de dos tipos de océanos: los océanos rojos y los océanos azules. Los océanos rojos comprenden todos los sectores de la industria que existen actualmente, es decir, el mercado conocido. Por otro lado, los océanos azules comprenden todos los sectores de la industria que aún no existen, lo que significa que es un mercado desconocido.

En los mercados altamente competitivos, conocidos como "océanos rojos", los límites entre los sectores están claramente establecidos y aceptados, y las reglas del juego son sabidas por todos. Las empresas compiten ferozmente entre sí para atraer a los clientes existentes y obtener una cuota de mercado mayor. A medida que el mercado se va cargando, las oportunidades de crecimiento y rentabilidad disminuyen. Los productos se vuelven más comunes y corrientes, y la competencia se

vuelve cada vez más despiadada, lo que lleva a una situación en la que las empresas luchan por sobrevivir. (Chan Kim y Mauborgne, 2020, p. 30).

Por otro lado, los océanos azules se caracterizan por espacios de mercado inexplorados, la creación de nuevas demandas y la posibilidad de obtener un desarrollo muy rentable. Aunque algunos océanos azules se encuentran en sectores de actividad que aún no han sido explotados, la pluralidad de estos surge a partir de la ampliación de las fronteras de los sectores existentes en los océanos rojos, tal como hizo Cirque du Soleil, en el ámbito del espectáculo de circo, el cual se trata de un caso significativo para exponer el concepto de océanos azules y rojos. (Chan Kim y Mauborgne, 2020, p. 31).

El éxito del Cirque du Soleil no se debió a quitarle clientes a un sector circense en decadencia que se enfocaba principalmente en el público infantil. En lugar de competir con las grandes empresas circenses de la época, como Ringling Bros. and Barnum & Bailey, el Cirque du Soleil innovó y creó un nuevo mercado que no tenía competencia y en el que la rivalidad dejaba de ser relevante. El Cirque du Soleil se dirigió a nuevos segmentos de clientes, tales como adultos y empresas, dispuestos a pagar un precio considerablemente más elevado que el de los circos convencionales por una experiencia de divertimento única en su clase. Es importante destacar que el título de una de las producciones iniciales del Cirque fue "Reinventamos el Circo", lo que ilustra el enfoque innovador de la empresa.

El éxito del Cirque du Soleil radicó en comprender que, para prosperar en el futuro, las empresas debían abandonar la mentalidad de competencia entre sí. En vez de intentar derrotar a la competencia, la clave para vencerla era dejar de competir. (Chan Kim y Mauborgne, 2020, p. 30).

En el siguiente cuadro podemos ver las diferencias entre las estrategias de las empresas para buscar el éxito en uno u otro océano:

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir dentro del espacio de mercado actual	Competir en un espacio de mercado sin competencia
Superar a la competencia	Hacer que la competencia se torne irrelevante
Aprovechar la demanda existente	Producir y ganar nueva demanda
Tomar una decisión entre valor y coste	Acabar con la dicotomía entre valor y coste

Alinear todo el sistema de actividades de una empresa con su elección estratégica de diferenciación o de bajo coste	Alinear la totalidad del sistema de actividades de una empresa en la búsqueda de la diferenciación y del bajo coste
---	---

Figura N° 10: La estrategia del océano rojo versus la estrategia del océano azul. (Chan Kim y Mauborgne, 2020, p. 44).

Otros ejemplos de creación de océanos azules en otros sectores son:

- En la década de los años setenta, las marcas de automóviles japonesas ingresaron en el mercado estadounidense ofreciendo coches más pequeños y eficientes en el consumo de combustible. En lugar de seguir la lógica predominante en la industria de "cuanto más grande, mejor" y enfocarse en lujos, los japoneses desafiaron esta idea tradicional a favor de automóviles de calidad comprobada, con una dimensión reducida y una nueva característica de eficiencia en el consumo de combustible. (Chan Kim y Mauborgne, 2020, p. 255).
- Durante el año 1978 en la industria informática, mientras los fabricantes primordiales como IBM, DEC y Sperry se enfocaban en la producción de computadoras de mayor tamaño y más potentes para el mercado empresarial, Apple Computer Inc. logró crear un nuevo espacio de mercado mediante el lanzamiento de su ordenador propio Apple II. El Apple II se basó en una tecnología existente y brindaba una solución completa de diseño, fácil de usar en una única caja de plástico que incluía teclado, fuente de alimentación y sistema gráfico. Su software, que iba desde juegos hasta herramientas de trabajo, como el procesador de texto Apple Writer y la hoja de cálculo VisiCalc, lo hizo atractivo para una amplia base de compradores. Con el Apple II, la percepción de los ordenadores cambió, ya que dejaron de ser productos únicos para adictos a la tecnología. (Chan Kim y Mauborgne, 2020, p. 260-261).

Con el fin de crear un nuevo entorno de valor para los compradores, se ha desarrollado un esquema llamado "Cuatro Acciones", que cuestiona la lógica estratégica y el modelo de negocio del sector. Este enfoque plantea cuatro preguntas para reconstruir los elementos de valor para los compradores:

1. “¿Qué variables que el sector da por sentadas deberían **eliminarse**?
2. ¿Qué variables se deberían **reducir** muy por debajo del estándar del sector?
3. ¿Qué variables se deberían **incrementar** muy por encima del estándar del sector?
4. ¿Qué variables se deberían **crear** que la industria jamás haya ofrecido?”

(Chan Kim y Mauborgne, 2020, p. 55)

En el caso tan ilustrativo del Cirque du Soleil, la matriz de eliminar-reducir-incrementar-crear fueron:

Eliminar	Incrementar
Artistas estrella Números con animales Múltiples pistas	Precio Un solo escenario
Reducir	Crear
Diversión y humor Emoción y peligro	Un tema o argumento Ambiente refinado Múltiples producciones Música y danza artísticas

Figura N° 11: Matriz de eliminar-reducir-incrementar-crear: el caso de Cirque du Soleil. (Chan Kim y Mauborgne, 2020, p. 62)

Una vez que conocemos la estrategia de los océanos azules, veamos cómo podríamos aplicarla para crear un nuevo entorno de valor en nuestro sector, es decir, en el de la distribución del automóvil. El modo de hacerlo será aplicando la anterior matriz a dicho sector, para posteriormente proponer acciones concretas con las que desarrollar esas líneas de acción.

Eliminar	Incrementar
<ul style="list-style-type: none"> • La obligación de mantener el mismo tipo de vehículo, indistintamente del uso que el cliente vaya a hacer en cada momento. 	<ul style="list-style-type: none"> • El vínculo cliente – concesionario: mayor número de contactos a lo largo de la relación. • Las fuentes de ingresos. • Acuerdos con instituciones públicas y privadas.

<ul style="list-style-type: none"> • La obligación de un pago elevado por el cliente para acceder al uso de su vehículo. • Las visitas y pagos al taller por parte del cliente, por los mantenimientos o reparaciones que el vehículo pueda necesitar. • Los pagos del seguro e impuestos de circulación por parte del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • La imagen de mayor protección del medio ambiente (vehículos siempre más eficientes y respetuosos con el medio ambiente, al estar perfectamente mantenidos y ser renovados más frecuentemente).
Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> • Los gastos de mantenimiento de los vehículos, al ser éstos renovados con mayor frecuencia. • La duración del compromiso de pagos, mediante contratos flexibles ajustados a la demanda del cliente. • El coste financiero de mantenimiento del stock de VN, al tener una flota de vehículos matriculados por la cual se obtienen ingresos desde el primer momento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una nueva denominación e identidad para el nuevo tipo de servicio. • Un contrato personalizado para el cliente • Una vía de contacto permanente concesionario-cliente a través distintos canales: App, web, Tlf. • Asociaciones con otras compañías de otras áreas de negocio: ocio, gastronomía, cultura, aparcamientos... • Asociaciones con ayuntamientos para facilitar el estacionamiento en áreas ZBE

Figura N° 12: Matriz de eliminar-reducir-incrementar-crear: sector de automóviles

5.2. El Big Data, la Inteligencia Artificial y el Internet de las cosas como nueva línea de negocio

Tal y como nos recuerdan en el libro *“Las bases de Big Data y de la Inteligencia Artificial”*, Rafael Caballero y Enrique Martin (2022), “Vivimos en un mundo repleto de datos. Datos que no solo nos rodean, sino que son producidos por nosotros mismos, a menudo, sin darnos cuenta.

Un ejemplo de cómo se utiliza constantemente la información que se obtiene de nuestros dispositivos tecnológicos es el uso de nuestros teléfonos móviles. Además de transferir nuestras conversaciones y mensajes, estos dispositivos mandan datos continuamente que desvelan nuestra ubicación y el uso que hacemos de las aplicaciones que tenemos instauradas. Asimismo, cuando navegamos por internet, se genera una gran cantidad de información que se utiliza para perfeccionar y adaptar los sitios web que visitamos a nuestras necesidades, así como para ofrecer propaganda a medida.

Cada vez que validamos un billete al utilizar el transporte público, estamos aportando información a una base de datos masiva que se utiliza para determinar cuáles son las líneas de transporte más utilizadas y en qué momentos del día. (Caballero y Martín, 2022, p. 7)

Cuando realizamos una compra y la pagamos con tarjeta, estamos proporcionando información sobre nuestros hábitos de consumo a nuestro banco. Incluso si preferimos utilizar efectivo en nuestras compras, no podremos evitar que el comercio tenga en cuenta lo que hemos comprado y utilice esta información para restituir productos de manera anticipada o reconocer patrones de consumo y preferencias que les ayuden a progresar en su negocio. (Caballero y Martín, 2022, p. 7-8)

Este inmenso trasiego solo se convierte en información útil cuando se procesa y analiza, es entonces cuando se vislumbra su potencial. La Inteligencia Artificial permite el procesamiento de datos en bruto para generar nueva información y conocimiento con diversas aplicaciones, tales como el augurio de preferencias en películas, la anticipación de enfermedades basándose en patrones alimenticios, o la detección automática de rostros en fotografías. (Caballero y Martín, 2022, p. 8)

Acabamos de recordar como los teléfonos móviles, viajes en transporte público o pagos con tarjeta de crédito son actividades fuentes de multitud de datos, ¿pero y el traslado con nuestro vehículo privado, acaso no estamos facilitando también un enorme número de datos sobre nuestro comportamiento y modo de vida? Unos son consustanciales a la conducción del vehículo: velocidad, aceleraciones, adelantamientos prudentes o temerarios, frenadas suaves o bruscas. De estos se deduce nuestro estilo de conducción y podrían tener una incidencia importante a la hora, por ejemplo, de que la compañía de seguros nos calcule nuestra prima.

Otros tienen más relación con nuestro estilo de vida: A dónde vamos, cada día, los fines de semana, en vacaciones; solos, con amigos, en familia; preferencias de ocio: centros comerciales, espectáculos, restaurantes.

Algunos de esos datos los generamos simplemente por el hecho de desplazarnos con el vehículo, pero imaginemos la enorme cantidad de datos adicionales que podríamos generar si voluntariamente accediésemos a facilitar más datos adicionales sobre los lugares que estamos visitando con nuestro coche: nombre de la tienda, restaurante u hotel que visitamos; lo que hemos adquirido o comido; espectáculo que hemos visto; precio que hemos abonado... Seguramente habría empresas interesadas en conocer todo eso y que estarían dispuestas a pagar por ello, directamente a nosotros o indirectamente, a través de la compañía que nos vende, presta o alquila el vehículo, de forma que nuestra cuota que pagamos por usar dicho coche se viese reducida.

Antes de analizar el modo en que todos estos datos pueden contribuir a generar un nuevo modelo de negocio en la distribución del automóvil, conozcamos algo más sobre el fenómeno tan de actualidad, denominado Big Data, para ver si, en efecto, puede ser importante, o no para nuestros objetivos.

“La traducción literal de **Big Data** sería “datos masivos” o “datos a gran escala”, un termino muy general. Sin embargo, en el ámbito de la informática el término, aunque de tan manoseado ha terminado significando casi cualquier cosa, acostumbra a referirse a datos masivos que cumplen sobre todo tres características, las conocidas “3 V”: Volumen, Velocidad y Variedad.

- Volumen es, por supuesto, la principal característica de Big Data y hace referencia al significado usual del término, es decir, la gran cantidad o volumen de datos.
- Velocidad porque los datos llegan muy rápido y nuestra base de datos debe ser capaz de almacenar toda la información que acarrea ese trasiego sin bloquearse.
- Variedad, ya que los datos pueden ser de muy distinta naturaleza: precios, lugares, imágenes, nombres...”

(Caballero y Martín, 2022, p. 27-28)

Si no supiéramos cómo gestionar la gran cantidad de datos que se almacenan, estos no tendrían valor alguno. Es por eso por lo que, después de acumular los datos, lo siguiente es obtener información útil a partir de ellos, lo que constituye el objetivo principal del Big Data. La

Inteligencia Artificial es la rama de la informática que se encarga de procesar los datos y sacar información novedosa de ellos.

En términos generales, la Inteligencia Artificial se refiere al campo de la informática que tiene como objetivo imitar tareas complicadas que normalmente son efectuadas por seres humanos, tales como el reconocimiento de imágenes, el lenguaje natural y la toma de decisiones en tiempo real, como las que llevan a cabo los automóviles autónomos, de los que ya hemos hablado en este trabajo.

En un corto periodo de tiempo, estas técnicas se han movido del ámbito académico al impacto directo en nuestra vida cotidiana, convirtiéndose en temas de portada de prensa y generando debates públicos sobre sus beneficios y riesgos. Ejemplos generales incluyen los asistentes de voz, como Siri o Alexa, la identificación facial o por huella en dispositivos móviles y computadoras, o el pronóstico de la hora de llegada de vehículos de transporte público. (Caballero y Martín, 2022, p. 97)

La Inteligencia Artificial está presente en decisiones de negocio significativas, aunque no siempre de manera explícita. Por ejemplo, en grandes supermercados, se emplea para la administración concisa de la reposición de productos, utilizando información histórica y actual para calcular la cantidad exacta de unidades necesarias en cada momento. Asimismo, puede ayudar a pronosticar las tendencias de moda en grandes tiendas de ropa o anticipar el éxito de una nueva línea de productos en una empresa. Además, los mercados financieros también se gestionan en gran medida a través del análisis automatizado de datos en tiempo real. (Caballero y Martín, 2022, p. 97-98)

El último eslabón de esta cadena de datos y su gestión inteligente será el denominado **"Internet de las cosas"**. Este término se refiere a la conexión de sensores y dispositivos "inteligentes" que pueden interconectarse entre sí o con una computadora y tomar decisiones fundadas en los datos compilados. La presencia de estos sensores y su relevancia en distintos ámbitos no son algo nuevo, ya que se han utilizado en campos diversos como la agricultura, la meteorología, el medio ambiente, los procesos productivos o el tráfico, entre otros. (Caballero y Martín, 2022, p.117-118)

Un ejemplo ya existente de todo esto y que tiene mucho que ver con el presente trabajo es el que nos proporciona Uber y que podemos conocer en el libro *"Big Data en la práctica: cómo 45*

empresas han utilizado análisis de Big Data para ofrecer resultados extraordinarios” cuyo autor es Bernard Marr.

El principio fundamental del modelo de negocio de Uber, que se lanzó en San Francisco en 2009, se basa en la colaboración abierta del Big Data: cualquier individuo que posea un automóvil y esté dispuesta a llevar a alguien a su destino puede hacerlo. Esto brinda una selección más extensa de opciones de transporte a las personas que viven en zonas con poco transporte público y ayuda a reducir el número de vehículos en las calles más frecuentadas, lo que reduce el tráfico. (Marr, 2017, p. 253)

Uber recopila y analiza datos en tiempo real durante cada viaje de sus clientes para poder establecer precios, gestionar la demanda y asignar recursos de manera eficiente. Además, también lleva a cabo una investigación exhaustiva de las redes de transporte público en las ciudades en las que opera, lo que les permite enfocarse en áreas con menor acceso al transporte público y facilitar soluciones de conexión a trenes y autobuses. (Marr, 2017, p. 253-254)

Uber cuenta con una gran cantidad de información sobre los conductores de sus ciudades operativas, lo que les permite conectar instantáneamente a los pasajeros con los conductores más adecuados. Además, la empresa utiliza unos algoritmos que han sido desarrollados por ellos mismos, para supervisar las condiciones de tráfico y los tiempos de viaje en tiempo real, lo que significa que los precios de los viajes se pueden adaptar en función de la demanda y de las condiciones del tráfico que pueden afectar la duración del viaje. Este enfoque incentiva a que haya más conductores disponibles cuando la demanda es alta y a que se reduzca su presencia cuando la demanda es baja. (Marr, 2017, p. 254)

“Este método basado en las informaciones de l Big Data lo denominan *“surge pricing”* y es una puesta en práctica del llamado *“Dynamic pricing”* (similar al que usaban en las cadenas de hoteles y aerolíneas para ajustar el precio con la demanda), aunque más que tan sólo incrementar el precio los fines de semana o durante los días festivos, utiliza un modelo predictivo para calcular la demanda en tiempo real.” (Marr, 2017, p. 253-254)

Respecto a lo que nos ocupa en este trabajo, que son los vehículos privados, también podemos esperar grandes cambios. Actualmente, un automóvil típico cuenta con alrededor de 15 tipos de sensores incorporados de fábrica. Estos sensores están unidos al sistema central del vehículo, que

toma decisiones, pero los datos no se reparten ni se expande hacia el exterior, por lo que aún no podemos referirnos a ello como el Internet de las cosas, tal como se ha definido previamente. Se confía en que en el futuro, esta información pueda ser incrementada, por ejemplo, con datos obtenidos de sensores instalados en las carreteras que informen sobre el estado del pavimento, la velocidad máxima permitida, las condiciones climáticas, entre otros aspectos, o con datos provenientes de otros vehículos para prevenir situaciones de peligro. (Caballero y Martín, 2022, p. 120)

Se podría prever que, en el futuro, las compañías de seguros soliciten nuestro consentimiento para acceder a ciertos datos acumulados en nuestros vehículos durante el último año con el fin de determinar el riesgo y la prima del seguro. Estos datos podrían incluir información sobre el estilo de conducción, tales como adelantamientos arriesgados, la velocidad promedio y la cantidad de kilómetros recorridos. De hecho, algunos lugares ya están implementando esta práctica de análisis de datos. Por ejemplo, si se ha conducido poco en el último año, es posible que se considere al conductor como inexperto y, en lugar de reducir la prima por un año sin accidentes, se podría aumentar debido a la falta de experiencia en la conducción. Sin embargo, esto puede generar cambios legislativos para definir qué información las compañías de seguros tienen derecho a solicitar. (Caballero y Martín, 2022, p. 120-121)

Para guardar todos estos datos podríamos optar por utilizar un servicio de almacenamiento en la nube basado en el Internet de las cosas para guardar todos estos datos, lo que probablemente implicaría pagar una tarifa. También es probable que una empresa nos ofrezca almacenamiento gratuito o incluso nos recompense por compartir nuestros datos, siempre y cuando demos nuestro consentimiento para ello. En el futuro, podríamos recibir anuncios personalizados en nuestro coche a través de la radio, ya que los anunciantes podrían utilizar nuestros perfiles para enviar anuncios específicos a cada vehículo, incluso incorporando nuestro nombre o teniendo en cuenta las páginas web que hemos visitado recientemente. (Caballero y Martín, 2022, p. 121)

6. APLICACIÓN DEL “CANVAS” PARA DESCRIBIR EL NUEVO MODELO DE NEGOCIO: EVOLUCIONAR DE DISTRIBUIDORES DE COCHES ÚNICAMENTE, A SUMINISTRADORES DE MOVILIDAD

Una vez que conocemos el modelo de negocio actual de las marcas de automóviles para su distribución mediante sus redes de concesionarios, que hemos propuesto otro modelo de negocio complementario al actual y que nos hemos adentrado en la estrategia de los Océanos azules, el Big Data y la Inteligencia Artificial, llega el momento de, con todo ello, explicar detalladamente ese nuevo modelo de negocio que va a permitir a la marca que lo implemente primero contribuir a la sostenibilidad del entorno, al tiempo que resulta atractivo para un tipo de consumidor al cual el modelo tradicional cada vez le seduce menos, al tiempo que le resulta rentable económicamente.

Para explicar detalladamente ese nuevo modelo de negocio utilizaremos el “Canvas Business Model”, que se basa en los conceptos que podemos ver en la figura siguiente:



Figura N° 13: Modelo de negocio “Canvas” (Prim, 2014)

Propuestas de valor

Estas son los atributos que deberán hacer que nuestra innovadora oferta de productos y servicios sea atractiva para los clientes, de manera que complemente al modelo actual de la adquisición en propiedad de un único vehículo particular.

- Garantizar una movilidad personalizada de forma flexible a las diferentes necesidades que un usuario pueda tener, es decir, que le dé respuesta tanto en términos de tipo de uso (profesional, familiar); de distancia a recorrer (urbana, rural, entre ciudades) y de tiempo de utilización (minutos, horas, días, semanas o meses).
- Ofrecer una flota de vehículos de todo tipo: de motor de combustión (mientras sea legalmente posible), de motor eléctrico, urbano, mediano, familiar, 4x4, deportivo.
- Ofrecer una flota de vehículos más respetuosos con el medio ambiente (menos contaminantes y con menor consumo) al tratarse de vehículos con menos antigüedad y, por lo tanto, con tecnologías más limpias.
- Ofrecer una flota de vehículos siempre en perfecto estado, tanto mecánico como de carrocería.
- Despreocupación ante gastos imprevistos por accidentes: los vehículos estarán asegurados a todo riesgo.
- Todo ello sin desembolso inicial, sino mediante el pago de una cuota que podrá utilizar por el vehículo y tiempo que le convenga al cliente en cada momento.
- Ofrecer descuentos en efectivo o por acceso preferente a otros servicios a cambio de la cesión voluntaria, por parte del cliente, de datos que éste pueda suministrar respecto a sus lugares de destino: poblaciones, restaurantes, acontecimientos deportivos y culturales (cines, teatros, conciertos...)
- Ofrecer un contacto permanente cliente-concesionario mediante diversos canales: App, Web, Tlf.
- Poner a disposición de los clientes una red de atención presencial (concesionarios) por toda la geografía española, con posibilidad de extenderse a otros países de Europa.
- Ofrecer acuerdos preferenciales en diferentes ciudades para poder entrar y estacionar en las zonas de bajas emisiones (ZBE).
- Ofrecer acuerdos preferenciales, en el caso de vehículos exclusivamente eléctricos, para poder utilizar puntos de recarga en diferentes ciudades y en carreteras.

- Permitir a los clientes el acceso en condiciones preferentes de precio y prestaciones a otra serie de actividades tales como gastronomía, viajes, eventos culturales, etc.
- Diferenciación frente a la competencia mediante una oferta inexistente hasta el momento: por flexibilidad y combinación de servicios
- Garantizar máxima seguridad en el tratamiento de datos facilitados por los clientes.

Socios clave

Estos son aquellos colaboradores esenciales para la ejecución de nuestro modelo de negocio:

- Otros establecimientos automovilísticos, diferentes a los concesionarios de nuestra marca, que se quieran adherir al proyecto para dar mayor cobertura: Franquicias de talleres Multimarca (ej. Bosch Car Service, First Stop...), talleres independientes.
- Administraciones en general (ayuntamientos, comunidades autónomas, ministerios) para facilitar plazas de aparcamiento y puestos de recarga para los vehículos eléctricos, con los que alcanzar acuerdos preferentes para los clientes.
- Compañías aseguradoras que faciliten unos nuevos tipos de seguros a todo riesgo para vehículos que se ceden por tiempos limitados, en lugar de por adquisición como hasta ahora.
- Compañías financieras de las propias marcas o de bancos que permitan financiar el elevado stock de vehículos, que serían propiedad de los concesionarios, disponibles para ser cedidos a los clientes.
- Empresas privadas varias (hoteles, restaurantes, espectáculos, museos, clubes deportivos...) con los que establecer acuerdos preferentes.
- Compañías informáticas especialistas en Big Data e Inteligencia Artificial para gestionar y utilizar en beneficio de los propios clientes, fabricantes y concesionarios la ingente cantidad de datos que los clientes con sus vehículos van a generar.

Actividades clave

Estas son las acciones que deberemos llevar a cabo para conseguir nuestras transmitir a los clientes nuestras propuestas de valor:

- Disponer de un parque de vehículos propio, de todo tipo de modelos y siempre en perfecto estado de uso.

- Cobrar unas cuotas a los clientes por el uso de nuestros vehículos
- Desarrollar una aplicación que permita, mediante teléfono móvil, Tablet u ordenador, la interrelación entre los usuarios y los concesionarios, para la petición, entrega y devolución de vehículos.
- Desarrollar una aplicación, segura para todos, que permita a los usuarios enviar a los fabricantes/concesionarios los datos que ellos elijan acerca de sus actividades.
- Alcanzar acuerdos con organismos públicos y empresas privadas que permitan ofrecer las ventajas preferenciales ya mencionadas con anterioridad a los clientes.
- Alcanzar acuerdos con otras redes de talleres, tanto a nivel nacional como europeo, que permita dar la más amplia cobertura de asistencia a los clientes.
- Alcanzar acuerdos con compañías financieras y aseguradoras.

Recursos clave

Entre éstos destacan principalmente los recursos humanos, pues el nuevo modelo de negocio representa un gran cambio sobre el actual, ya que una gran parte del personal va a pasar de ser vendedores de un producto (coches) a proveedores de unos servicios, con lo que el número de contactos con los clientes serán muy superiores:

- Comerciales especializados en la venta de servicios y en la atención al cliente, tanto presencialmente como a través de otros canales (teléfono, chat, web...)
- Mecánicos especializados en mantenimiento, reparaciones rápidas, carrocería rápida y pintura.
- Expertos negociadores con otras grandes compañías (financieras, aseguradoras, eléctricas, cadenas hoteleras...), empresas y administraciones públicas (ayuntamientos, organismos culturales...).
- Aplicación informática de fácil uso para el cliente y fiable.
- Expertos informáticos para el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones de relación con los clientes.
- Campañas de marketing en distintos medios (TV, redes sociales, radio, prensa escrita y prensa online) para comunicar la nueva oferta.

Relación con clientes y canales para establecerla

Está irá desde la relación personal presencial, hasta a través de redes sociales, a través de los siguientes canales:

- Los establecimientos de los concesionarios de la marca.
- Otros talleres de automoción asociados
- Aplicación vía móvil, Tablet u ordenador.
- Redes sociales
- Web de la marca
- Resto de empresas privadas, públicas y organismos oficiales asociados, ya sea presencialmente o a través de los anteriores canales.

Segmentos de clientes

Serán tan variados como lo son en la actualidad para la adquisición en propiedad de los vehículos, es decir:

- Clientes particulares
- Clientes profesionales, autónomos y Pymes.
- Grandes empresas que quieran motivar a sus empleados con la cesión de un vehículo para su uso personal a través de un servicio de movilidad sostenible y más ajustado a sus necesidades en cada momento, en lugar de un solo coche, como hacen actualmente.
- Organismos y Administraciones Públicas (Ayuntamientos, Consejerías, Ministerios) para sus funcionarios y empleados, igualmente que en el caso anterior de las grandes empresas.

Estructura de costes

Irán desde los necesarios para la adquisición y mantenimiento de los vehículos, como hasta ahora, hasta otros nuevos muy importantes como el desarrollo de aplicaciones y contratación y formación de personal experto en nuevas competencias:

- Compra de vehículos para el “pool” de automóviles propios.
- Gastos financieros de dicha compra.
- Gastos de mantenimiento de la flota de vehículos.
- Gastos de transporte y recuperación de los vehículos a los diferentes lugares de entrega y recogida.

- Inversión en el desarrollo y gastos de mantenimiento de las aplicaciones necesarias.
- Gastos de mantenimiento de los distintos canales de contacto con los clientes: redes sociales, línea telefónica, web...
- Gastos en campañas de comunicación y marketing.
- Inversión en contratación de nuevo personal y en formación del nuevo y del ya existente en las nuevas competencias requeridas.
- Gastos para firmar acuerdos con las compañías privadas y organismos públicos ya mencionados.

Fuentes de ingresos

Los principales serán las provenientes de los alquileres de los vehículos por los clientes, pero también habrá otros de origen diverso:

- Cuotas pagadas por los clientes/usuarios.
- Pagos realizados por otras empresas por la cesión de los datos de consumo y preferencias suministrados por los clientes.
- Comisiones pagadas por otras empresas (cadenas hoteleras, operadores de telefonía, espectáculos, museos, clubes deportivos...) por adherirse a nuestro programa de fidelización y ventajas.
- Venta de los vehículos de ocasión provenientes de nuestro parque una vez que se decida que su vida útil en el mismo ha terminado.
- Publicidad pagada por empresas de diversos sectores que deseen figurar en nuestras aplicaciones.
- Subvenciones otorgadas por organismos públicos por conseguir un parque de vehículos más sostenible y limpio para el entorno.

7. CONCLUSIONES

Del análisis realizado de las principales magnitudes y tendencias del mercado a partir de los informes y memorias que confeccionan las principales asociaciones del sector de automoción, así como de la normativa y legislación que afecta a dicho sector se ha concluido que el sector de la fabricación y distribución de automóviles tiene un enorme peso en la economía de nuestro país y que en la actualidad este sector se encuentra tensionado debido a distintos factores, como son:

- Las nuevas regulaciones promulgadas por diferentes Administraciones encaminadas a reducir la emisión de gases contaminantes y favorecer la movilidad peatonal, lo que se traduce en nuevas tecnologías de propulsión (básicamente la eléctrica, hoy en día).
- El incremento de costes de fabricación y aumento de los plazos de entrega por la escasez de componentes, debido a diversos motivos supranacionales (pandemia Covid-19, conflictos geopolíticos).
- El aumento de la inflación y la subida de los tipos de interés

Del análisis llevado a cabo del comportamiento de los clientes a partir de estudios realizados por consultoras y de la información obtenida de diversas publicaciones especializadas hemos concluido que el sector también se encuentra inmerso en una importante transformación, entre cuyas causas destacaremos:

- Mayor sensibilidad medioambiental de la sociedad.
- Limitaciones a la circulación de determinados vehículos por zonas concretas.
- Pérdida de poder adquisitivo de los potenciales clientes, debido a tener que atender otros compromisos de pago (incremento de cuotas de préstamos hipotecarios, aumento del precio de la cesta de la compra, entre otros).
- Incremento del precio de los combustibles derivados del petróleo (gasolina y gasóleo).
- Incertidumbre respecto al funcionamiento de las nuevas tecnologías y de posibles regulaciones futuras.
- Aparición de la economía colaborativa en distintos sectores: alojamiento, transporte, artículos de segunda mano y uso de vehículos.

Del análisis DAFO se concluye que el actual modelo de negocio de nuestra marca tipo se ve amenazado principalmente por factores externos, como son:

- Nuevas reglamentaciones
- Cambio de hábitos de los clientes
- La entrada de nuevos competidores, dentro del marco de la denominada economía colaborativa.
- Una enorme competencia entre las marcas, con una nula diferenciación, en el modelo de negocio de las mismas, por lo que podemos afirmar que nos encontramos ante un auténtico Océano rojo.

Afortunadamente, otra conclusión del DAFO es que también se nos presentan enormes oportunidades para desarrollar un nuevo modelo de negocio, como son, entre otras:

- Ser pioneros entre el resto de las marcas en ofrecer una solución de movilidad diferente adaptada a la necesidad de cada cliente/usuario en cada momento de su vida.
- Aprovechar la posibilidad de negociar y de crear sinergias con empresas de otros sectores de consumo (viajes, cultura, ocio, gastronomía...).
- Obtener acuerdos ventajosos para ambos (fabricantes y clientes/usuarios) para la explotación de los datos proporcionados por los clientes/usuarios (Big Data + IA).

También concluimos del DAFO que esas oportunidades las podremos aprovechar gracias a la experiencia y potencial que tenemos en el sector, como consecuencia de fortalezas que nuestra marca posee, tales como:

- Tener una red oficial de ventas y de postventa (asistencia técnica) extendida por toda la geografía española.
- Nuestra capacidad de ofrecer un servicio integral (entrega, recogida, mantenimiento...) en un mismo lugar.
- Experiencia en el mercado.
- Buena imagen entre los consumidores como garantes de protección para los datos suministrados.

Después de los anteriores análisis, en el presente trabajo se propone crear un nuevo modelo de negocio, complementario al actualmente existente, combinando elementos tales como el

carsharing, el acceso a una serie de otros servicios atractivos para los clientes, el Big Data y la Inteligencia Artificial,

Éste nuevo modelo de negocio, que coexistirá con el actual de venta en propiedad de vehículos para aquellos clientes que lo sigan solicitando, consistirá en ofrecer al cliente la posibilidad de suscribir un contrato, por una duración determinada, en el que por el pago de una cuota mensual podrá disfrutar de los siguientes servicios:

- Uso de un vehículo, personalizado a la duración y kilometraje que requiera el cliente.
- Posibilidad de cambio de modelo del vehículo, en función de las necesidades del cliente. Por ejemplo, puede ser que necesite un vehículo pequeño eléctrico para desplazarse a diario por la ciudad, algunos fines de semana o en vacaciones uno mayor, de otro tipo de propulsión, híbrida o de combustión interna, que le asegure una mayor autonomía, para viajar la familia al completo.
- El vehículo estará asegurado a todo riesgo y todos los mantenimientos necesarios estarán incluidos en la cuota, por lo que el cliente no tendrá que preocuparse por ningún gasto adicional.
- Disfrutar de una serie de ventajas en cuanto a precio, mejor nivel de servicio, prioridad de acceso, etc, en una serie de actividades de ocio, viajes, cultura, deportes, gastronomía, etc.
- Invitaciones exclusivas a diferentes eventos acordes a las preferencias y aficiones mostradas por el cliente.

Además, el cliente podrá disfrutar de ciertas ventajas adicionales por facilitar voluntariamente sus datos en lo que se refiere a lugares que visite, aficiones varias e interés por diferentes actividades, permitiendo el uso de dichos datos por parte de otras empresas para que puedan realizarle ofertas comerciales de interés mutuo.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter para el nuevo modelo de negocio muestra que:

- La amenaza de entrada de competidores puede provenir de dos tipos:
 - Los actuales operadores de movilidad compartida
 - Otras marcas de automóviles que decidiesen seguir nuestros pasos
- La rivalidad entre competidores existentes en un principio sería nula, si bien con el tiempo podría extrapolarse la rivalidad existente en el modelo tradicional con otras marcas

- La amenaza de productos y servicio sustitutivos no sería muy importante, ya que el transporte público adolece del inconveniente de la libertad de movilidad individual y las compañías ya existentes de “Carpooling” y “Carsharing” proponen un modelo de negocio menos completo que el nuestro.
- El poder de negociación de los nuevos proveedores (empresas gestoras del Big Data y compañías suministradoras de otros tipos de servicios asociados al ocio) no sería muy alto, por el gran número existente de ellos y por el gran interés que tendrían en estar presentes en nuestro novedoso negocio.
- El poder de negociación de nuestros clientes sería escaso, o casi nulo, mientras nuestra marca sea la única en ofrecer el nuevo servicio.

De la aplicación de la Matriz de la Estrategia de Océanos azules concluimos que para diferenciarnos del resto de marcas y reducir enormemente el peso de la competencia, entre otras acciones, deberíamos:

- **Eliminar** la obligación, por parte del cliente, de mantener el mismo tipo de vehículo; así como la obligación de realizar un pago elevado para acceder al uso de un vehículo.
- **Reducir** la duración del compromiso de pagos del cliente, mediante contratos flexibles ajustados a su demanda.
- **Incrementar** el vínculo cliente – concesionario, mediante un mayor número de contactos a lo largo de la relación; así como la imagen de mayor protección del medio ambiente.
- **Crear** una nueva denominación e identidad para nuestro nuevo tipo de servicio, asociaciones con compañías de otros sectores ventajosas para el cliente, así como como un contrato personalizado para cada cliente.

En definitiva, en el nuevo modelo de negocio propuesto, nuestra marca de automóviles tipo y sus concesionarios evolucionarán de ser únicamente vendedores de coches a suministradores de movilidad y otros servicios de ocio y cultura; con una flexibilidad para el cliente que le garantizará cubrir sus necesidades en cada momento de la manera más eficiente para él, sin tener que ceñirse al mero uso de un único vehículo de su propiedad. Además, este modelo de negocio se caracterizará por su mayor respeto medioambiental, al poner a disposición de sus clientes, una flota de vehículos más actualizada tecnológicamente, lo que implicará menores consumos y menores, o nulas, emisiones contaminantes.

8. BIBLIOGRAFÍA

8.1.Libros

Caballero, R., y Martin, E., “Las bases de Big Data y de la Inteligencia Artificial”, Los Libros de la Catarata, España, 2022

Chan Kim, W. y Mauborgne, R. “La Estrategia del océano azul. Crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante”, Emili Atmetlla Benavent, Bresca, España, 2020

Marr, B., “Big Data en la práctica: cómo 45 empresas han utilizado análisis de Big Data para ofrecer resultados extraordinarios”, Teell Editorial S.L., 2016

8.2.Legislación

Ley 7/2021, de 20 de mayo, De cambio climático y transición energética (BOE 21 de mayo de 2021). Recuperado de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-8447

8.3.Informes y memorias

AER (Asociación Española de Renting de Vehículos), 2021, “Memoria Anual” (disponible en <https://ae-renting.es/prensa-noticias/notas-de-prensa/la-asociacion-espanola-de-renting-de-vehiculos-presenta-su-memoria-anual-2021/>)

ANFAC (Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones), 2016, “Informe Anual” (disponible en <https://anfacs.com/publicaciones/informe-anual-2016>)

ANFAC, 2019, “Plan de movilidad: Transición inteligente hacia la movilidad del futuro” (disponible en <https://anfacs.com/publicaciones/plan-movilidad-2019/>)

ANFAC, 2020, “Informe Ejecutivo Automoción 2020 – 2040: Liderando la movilidad sostenible” (disponible en https://anfacs.com/wp-content/uploads/2020/03/Informe-Ejecutivo-AUTO-2020_40-ANFAC.pdf)

ANFAC, 2021, “Informe Anual” (disponible en <https://anfac.com/publicaciones/informe-anual-2021/>)

ANTOLIN, 2021, “Integrated Report” (disponible en https://www.grupoantolin.com/sites/default/files/files/ANTOLIN_ANNUAL_REPORT_2021_EN.pdf)

FACONAUTO (Federación de Asociaciones de Concesionarios de la Automoción), 2021, “Memoria de Actividades” (disponible en https://www.faconauto.com/wp-content/uploads/2022/06/memoria_FACONAUTO2021_web.pdf)

FENEVAL (Federación Nacional de Vehículos de Alquiler), 2022, “Facturación del sector” (disponible en <https://www.feneval.com/data-lab-2/>)

FENEVAL (Federación Nacional de Vehículos de Alquiler), 2022, “Matriculaciones por canal” (disponible en <https://www.feneval.com/data-lab-2/>)

FENEVAL (Federación Nacional de Vehículos de Alquiler), 2022, “Parque circulante acumulado” (disponible en <https://www.feneval.com/data-lab-2/>)

ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones), 2022, “Informe sobre crecimientos del Sector Asegurador: enero a diciembre 2022” (disponible en <https://www.icea.es/es-es/informacion-seguro>)

KPMG, 2022, “Global Automotive Executive Survey: Grandes cambios que pueden transformarse en oportunidades”, Edición España (disponible en <https://kpmg.com/es/es/home/tendencias/2022/02/global-automotive-executive-survey-2022.html>)

SERNAUTO (Asociación Española de proveedores de Automoción), 2021, “Informe Integrado” (disponible en <https://www.sernauto.es/storage/publicaciones/informe-integrado-sernauto-2021-5061.pdf>)

8.4. Otras fuentes

Banco Santander, 2021, “La economía colaborativa: ¿qué es y qué nos puede aportar?” (disponible en <https://www.santander.com/es/stories/la-economia-colaborativa-que-es-y-que-nos-puede-aportar>)

Berzal, E., “1951: Fasa Revolucionaria Valladolid”, El Norte de Castilla, 22 de marzo de 2021, (disponible en <https://www.elnortedecastilla.es/valladolid/el-cronista/1951-fasa-revolucionaria-20210323165632-nt.html>)

Cadena de Suministro, 2022, “La pandemia transforma la logística de automoción” (recuperado de <https://www.cadenadesuministro.es/noticias/la-pandemia-transforma-la-logistica-de-automocion/>)

Consejo de la Unión Europea, 2022, “Objetivo 55: reducir las emisiones del transporte, los edificios, la agricultura y los residuos” (disponible en <https://www.consilium.europa.eu/es/infographics/fit-for-55-effort-sharing-regulation/>)

Costas Franco, J., “La crisis de Taiwan puede degenerar en caos en el mercado de microchips”, Forochocheselectricos, 2022 (disponible en <https://forochocheselectricos.com/2022/08/crisis-taiwan-puede-degenerar-caos-mercado-microchips.html>)

Gobierno de España, 2022, “Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia: PERTE de microelectrónica y semiconductores” (disponible en <https://planderecuperacion.gob.es/como-acceder-a-los-fondos/pertes/perte-de-microelectronica-y-semiconductores>)

Harapko, S., “Cómo repercutió COVID-19 en las cadenas de suministros y qué es lo que sigue”, Ernst & Young, 2021 (disponible en https://www.ey.com/es_mx/supply-chain/how-covid-19-impacted-supply-chains-and-what-comes-next)

Iglesias, D., “Claves para entender el coche autónomo y conectado: niveles, ciberseguridad, accidentes...”, Expansión, 27 de noviembre de 2019 (disponible en <https://www.expansion.com/empresas/motor/2019/11/27/5dde5923e5fdea4b718b45f5.html>)

La Moncloa, 2022, “El Presidente del Gobierno anuncia una inversión de más de 11.000 millones de euros con el nuevo PERTE sobre microchips y semiconductores” (disponible en <https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Paginas/2022/040422-sanchez-wake-up-spain.aspx>)

Madrid 360, 2021, “Zonas de bajas emisiones: Sostenibilidad y desarrollo económico” (disponible en <https://www.madrid360.es/medio-ambiente/zonas-de-bajas-emisiones/>)

Mobilize, 2023, “Marca de Renault Group dedicada a la nueva movilidad”. Página web de Mobilize (disponible en <https://www.mobilize.com/es>)

Mocean Subscription, 2023, “Disfruta de un coche, sin tener un coche”. Página web de Mocean (disponible en <https://subscription.mocean.com/es>)

Muñoz, C., “El precio de la gasolina y el diésel registra cifras récords en España”, Autofácil, 2022 (disponible en <https://www.autofacil.es/gasolina-barata/precio-gasolina-diesel-cifras-record/392461.html>)

Norauto, 2022, “Sostenibilidad: qué es carpool y en qué consiste” (disponible en <https://tu-mejor-viaje.es/que-es-carpool/>)

Orús, A., “Porcentaje de población que compró vehículos en España en 2018, por método de financiación”, Statista, 2020 (disponible en <https://es.statista.com/estadisticas/979872/principales-metodos-de-financiacion-en-la-compra-de-vehiculos-espana/>)

Prieto Amaya, A., “¿Qué coches se fabrican en España? Estos son los modelos y datos”, Autonoción, 2020 (disponible en <https://www.autonocion.com/que-coches-se-fabrican-en-espana/>)

Prim, A., “Modelo Canvas explicado paso a paso y con ejemplos”, 2014 (disponible en <https://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>)

Rubio, A., “Técnicas de estrategia de marca: las 5 fuerzas de Porter”, 2021 (disponible en <https://alexrubio.com/tecnicas-de-estrategia-de-marca-5-fuerzas-porter/>)

Santander Universidsdes, “5 fuerzas de Porter: ¿qué son y para qué sirven?”, 2022 (disponible en <https://www.becas-santander.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html>)

Seat S.A., 2022, “Seat Barcelona”. Página web de Seat (disponible en <https://www.seat-mediacenter.es/smc/seat-sa/facilitiespage/seat-barcelona>)

Torres, R., y Fernández, M. J., “El conflicto en Ucrania y la economía española” Funcas, 2022, (disponible en <https://www.funcas.es/articulos/el-conflicto-en-ucrania-y-la-economia-espanola/>)

Vivó, E., “Las marcas de coches se suman a la movilidad sostenible con sus propios servicios de carsharing”, Neomotor, 2021 (disponible en [https://neomotor.epe.es/actualidad/las-marcas-de-coches-se-suman-a-la-movilidad-sostenible-con-sus-propios-servicios-de-carsharing-YENM5537#:~:text=Share%20Now%20\(Daimer%20y%20BMW,modelos%20Smart%20Fortwo%20y%20Forfour.\)](https://neomotor.epe.es/actualidad/las-marcas-de-coches-se-suman-a-la-movilidad-sostenible-con-sus-propios-servicios-de-carsharing-YENM5537#:~:text=Share%20Now%20(Daimer%20y%20BMW,modelos%20Smart%20Fortwo%20y%20Forfour.)))