



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
(Icade)

# **Comparativa entre la creación de empresas de principios del s. XX y las multinacionales y startups del s. XXI.**

Clave: 201502660

## Contenido

Resumen.....	3
<b>1. Introducción: .....</b>	<b>4</b>
1.1 Objetivo .....	4
1.2 Metodología .....	5
1.3 Estado de la Cuestión.....	5
1.4 Partes principales del TFG.....	6
<b>2. Empresas del siglo XIX.....</b>	<b>7</b>
2.1 Johnnie Walker .....	7
2.2 Kodak.....	10
<b>3. Empresas del siglo XX .....</b>	<b>14</b>
3.1 BMW Group .....	14
3.2 Swatch.....	19
<b>4. Empresas del Siglo XXI .....</b>	<b>25</b>
4.1 Richard Mille .....	26
4.2 Tesla.....	31
<b>5. Recomendaciones .....</b>	<b>38</b>
5.1 Similitudes y diferencias.....	38
5.2 Aspectos relevantes y posibles beneficios .....	41
5.3 Problemas y posibles amenazas .....	42
<b>6. Conclusiones .....</b>	<b>44</b>
<b>7. Bibliografía .....</b>	<b>45</b>
<b>8. Anexos .....</b>	<b>50</b>
<b>9. Tablas e Ilustraciones.....</b>	<b>51</b>

## **Resumen**

Este trabajo final analiza los diferentes métodos de creación y de administración de empresas fundadas en los últimos tres siglos. Para ello, se realiza el estudio exhaustivo de dos compañías representativas de cada uno de los siglos XIX, XX y XXI. Estas empresas son las siguientes: Johnnie Walker, Kodak, BMW Group, Swatch, Richard Mille y Tesla. Asimismo, se lleva a cabo un análisis de la historia y los obstáculos a los que se han tenido que enfrentar a lo largo de sus años y una comparativa entre las similitudes y diferencias existentes entre todas ellas. Este artículo concluye con una serie de recomendaciones y amenazas que se deben tener en cuenta en toda gestión de una empresa.

**Palabras Clave: creación de empresas, Johnnie Walker, Kodak, BMW, Swatch, Richard Mille, Tesla, gestión de empresas.**

This final project analyzes the different methods of creation and administration of companies, which were founded in the last three centuries. An exhaustive study of two representative companies from each of the XIX, XX and XXI centuries is carried out. The companies are: Johnnie Walker, Kodak, BMW Group, Swatch, Richard Mille and Tesla. Likewise, an analysis of the history and the obstacles that they had to face throughout their years and a comparison between the similarities and differences between all of them is also given. This article concludes with a recommendations and threats that must be taken into account in all company management.

**Key words: business management, business creation, Johnnie Walker, Kodak, BMW, Swatch, Richard Mille, Tesla.**

# 1. Introducción:

## 1.1 Objetivo

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es llevar a cabo un estudio en el que se compare cómo se creaban y fundaban las empresas a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, que han llegado hasta nuestros días, y cómo se han creado las grandes multinacionales del siglo XXI. Se trata de analizar cómo se relacionan estas empresas y que puntos de unión y de diferencias existe entre ellas. En definitiva, estudiar la creación de empresas tradicionales vs la creación de multinacionales, modelos digitales y/o startups. A través de estas páginas, intentaremos comprender la historia de estas empresas y examinar los obstáculos que han tenido que superar.

Como objetivos secundarios, podremos observar y relacionar qué es lo que lleva a una empresa de nueva creación a tener éxito en su industria frente a otras que de igual manera lo intentan. El objetivo último sería, por tanto, realizar una serie de recomendaciones y observar posibles situaciones futuras en las que podríamos aplicar todo lo analizado durante este trabajo.

La idea de este trabajo surge bajo la inquietud de acercarse a grandes empresas que se fundaron a lo largo del siglo pasado y que no sean los ejemplos generales, constantes y reiterativos que se conocen en el ámbito académico y que ya se han estudiado de forma amplia; sino por el contrario, las empresas Johnnie Walker, Kodak, BMW y Swatch. Entidades, que son referentes en sus sectores y que han ayudado a perfilar el mundo en el que vivimos hoy en día, pero que no han sido estudiadas a fondo o que no se les da el valor y reconocimiento en el ámbito académico español que se merecen. Asimismo, son empresas con muchos años de historia, muy sugerentes e importantes en sus áreas, que han pasado por momentos difíciles en su industria y que quizá ven con cierta incertidumbre su futuro. A partir de ahí, habrá que contraponer esas empresas con las que se han creado hace poco, que están cambiando por completo la forma y el modo de trabajar, y analizar cómo compiten entre sí. Para ello utilizaremos los ejemplos de Richard Mille y Tesla.

## **1.2 Metodología**

El método que se va a emplear en este trabajo para conseguir los objetivos y comparar las distintas empresas, consiste en la exhaustiva revisión de la literatura existente acerca de la cuestión tanto en español como en otras lenguas para, posteriormente, exponer los resultados a los que se ha llegado. Se trata, por tanto, de un método cualitativo aplicado y las fuentes de información que se van a utilizar serán fundamentalmente libros, artículos académicos, informes trimestrales y anuales, revistas especializadas y demás documentos. Asimismo, aunque el fundamento del trabajo se asiente sobre la revisión literaria, también se incluirán gráficos, estadísticas y análisis empíricos para completar la elaboración del trabajo.

## **1.3 Estado de la Cuestión**

La empresa es una de las cuestiones más importantes en nuestra sociedad y economía actual. Es, de hecho, uno de los temas que más ha interesado al ser humano a lo largo de su historia y sobre el que se ha escrito infinidad de libros y artículos. La RAE define la palabra “empresa” como: “*Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos*”. Es más, en una búsqueda de un significado más académico de esta palabra, se puede concretar, que una empresa es una **unidad económica-social, integrada por una o un conjunto de personas, por elementos técnicos y materiales, un capital y que tiene como objetivo principal la obtención de un beneficio económico**. La empresa es el equivalente del motor para un coche o del corazón para el cuerpo humano. Sin ella, se hace prácticamente imposible entender el correcto funcionamiento de nuestro sistema de mercado. De esta forma, la empresa genera empleo y riqueza, promueve el crecimiento y desarrollo económico y satisface las necesidades de los clientes a través de la oferta de bienes o servicios. Por lo tanto, el fomento de la creación y consolidación de las empresas y el estudio mismo de ello se establecen como una actividad esencial en nuestros días.

En España el 99,83% del total del tejido empresarial lo conforman las pymes. Es decir, solo el 0,17% son grandes empresas. Una pyme, es una empresa que cumple, según los criterios de la Unión Europea, con al menos dos de los tres siguientes requisitos: menos de 250 empleados, ventas anuales inferiores a 40 millones de euros y activos

totales inferiores a 27 millones de euros. Las pymes se dedican en un 75% al sector servicios, un 9,6% a la construcción, un 8,3% a la industria y un 7% al sector agrario. Asimismo, dan empleo al 65,39%, es decir a 10.456.276 personas<sup>1</sup>, lo que supone prácticamente 2/3 del empleo total en España. Sin embargo, ¿cómo de difícil es crear una empresa en España?

El índice de facilidad para hacer negocios (*Doing Business Index*) sitúa España en el puesto 30 del ranking de los 190 países que lo conforman. Este índice es creado por el Grupo del Banco Mundial y se basa en el promedio de 10 subíndices, los cuales estudian: apertura de una empresa, manejo de permisos de construcción, el empleo de los trabajadores, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de los inversores, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y cierre de una empresa. A diferencia de lo que podríamos llegar a pensar, España se sitúa por delante de países como Francia, Portugal, Países Bajos o Suiza. Sin embargo, con respecto al año anterior, ha caído en dos puestos, lo que significa que se ha hecho más difícil hacer negocios en el país o que en otros se ha hecho más fácil. Cuestión muy importante, si queremos que España se mantenga de forma competitiva en el plano internacional. Esta es, de forma muy amplia, la situación actual en nuestro país en relación con la creación de empresas. El estudio de la creación y gestión de empresas es, por tanto, una cuestión esencial y primordial para mantener nuestro Estado de bienestar y nuestra economía en funcionamiento.

## **1.4 Partes principales del TFG**

El trabajo se estructura en cinco partes. Una primera en la se exponen los objetivos del estudio y se justifica el valor y la necesidad de una investigación como esta. En las tres siguientes, se realiza un detallado estudio de cada una de las seis empresas escogidas, dividiéndose según los siglos en los que se fundaron. De esta forma, se separa aquellas compañías que se crearon en el siglo XIX, en el s. XX y en el s. XXI. En el último apartado, se recogen las enseñanzas que nos brindan todas las distintas entidades y se materializa una serie de recomendaciones a tomar en consideración en la creación, consolidación y gestión de empresas y en el desarrollo de los negocios.

---

<sup>1</sup> Cifras PyME. Datos enero 2020.

## 2. Empresas del siglo XIX

En este primer apartado he decidido escoger dos empresas muy particulares y singulares en cuanto a su industria y su evolución histórica. Se trata de analizar estas dos empresas, que han sido muy importantes dentro de sus sectores pero que no han tenido el mismo progreso y la misma suerte. Una de ellas, es una empresa muy reconocida a nivel mundial y con gran solvencia y, otra de ellas, lo era. Me parece muy relevante elegir estas dos marcas, puesto que muchas veces sobreestimamos lo que creemos conocer sobre algún tema o empresa y en otros casos infravaloramos lo que han logrado esas empresas a lo largo de los años.

### 2.1 Johnnie Walker

Johnnie Walker es la empresa más antigua que analizaremos a lo largo de este trabajo y que hoy en día sigue en marcha y en pleno funcionamiento. Este año se cumplen 200 años de historia de la marca, siendo el whisky más vendido a nivel mundial<sup>2</sup>, en más de 200 países alrededor del mundo, con un valor de marca estimado en 4.500 millones de dólares en el año 2019 y un volumen global de ventas de 18,9 millones de cajas de 9 litros en el año 2018<sup>3</sup>; un equivalente a más de 243 millones de botellas de 700ml.

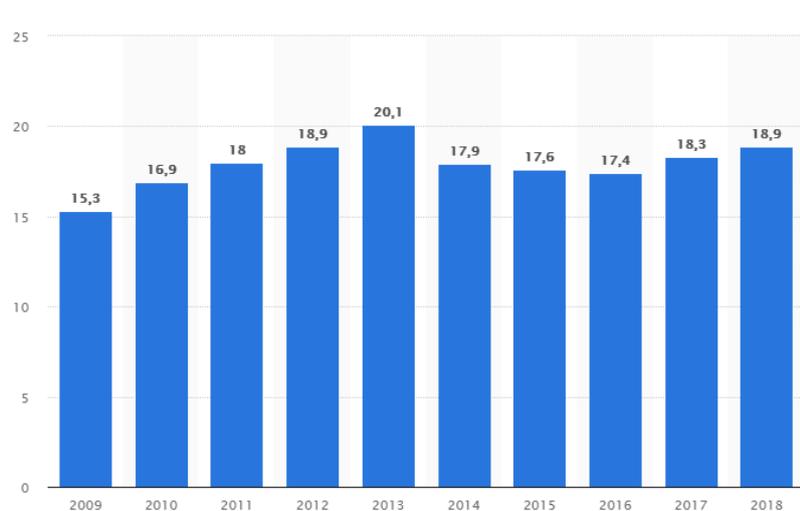


Tabla 1. Volumen de ventas a nivel mundial en millones de cajas de 9 l.

<sup>2</sup> International Wine and Spirits Report 2019

<sup>3</sup> Statista.com. Volumen de ventas de whisky Johnnie Walker a nivel mundial desde 2009 a 2018.

Johnnie Walker fue fundada en el año 1820 como una pequeña tienda de abarrotes en Kilmarnock, Ayrshire, Escocia. Un año antes, el padre de John Walker había fallecido cuando él tenía apenas unos 14 años y con el dinero de la venta de la granja que había recibido como herencia, 417 libras esterlinas, el propio Walker decidió comenzar su negocio. En aquella época solo existía un tipo de whisky, el single malts, y de una sola destilería. Estas bebidas tenían el problema de que eran muy poco consistentes, esto quiere decir, que de un día para otro podían cambiar completamente de olor y sabor. De ahí, que, en 1823, y ante los cambios en las estrictas leyes de impuestos especiales sobre destilación y venta de whisky, John Walker decidió elaborar su propio whisky. Esto lo hizo a través de distintas fórmulas y mezclas, ofreciendo un producto único, perdurable, de calidad y diferenciado de lo que había hasta entonces en el mercado. Ante esta oportunidad de negocio es como surgen el resto de las destilerías de Escocia.

En 1857, a la muerte de John, sus hijos Robert y Alexander Walker, continuaron con la compañía. Johnnie Walker ya era un negocio próspero, dentro de la floreciente industria de las destilerías y del whisky, sin embargo, era poco asimilable al que conocemos hoy en día. La icónica botella cuadrada se desarrolló en 1860, cuando Reino Unido se encontraba en plena Revolución Industrial y los ferrocarriles y grandes barcos de vapor llegaban a casi cualquier parte del mundo. Alexander Walker, en ese momento, reconoció la oportunidad de negocio que se le presentaba y convirtió a los capitanes de barcos que salían de Glasgow en comerciantes de su whisky. La botella cuadrada permitía almacenar y transportar una mayor cantidad de su producto, exactamente ahorra un 33% más de espacio, además de hacerlo menos vulnerable a las contingencias del camino. En 1867, se creó la primera mezcla comercial de Johnnie Walker denominada “Old Highland Whisky” y que recibió unos años más tarde sus primeras distinciones en Sídney, París o Sudáfrica. Asimismo, se introdujo la etiqueta en diagonal a exactamente 24°, lo que la distinguía de sus competidores y permitía que las letras fueran más grandes, se reconocieran a una mayor distancia y se recordaran mejor.

En 1889, Alexander II y George siguieron con la empresa de su padre y en 1893, adquirieron la destilería Cardhu, para reforzar la provisión de uno de los tipos de whisky de malta clave en la elaboración de los Johnnie Walker y donde se prepara desde entonces la mayoría de los distintos tipos de producto que ofrecen. Los nietos de John, fueron además, los responsables de renombrar las variedades de whisky en función de los colores de sus etiquetas. Así los *Old Highland* de 5 y 6 años, *Special Old Highland* de 9 y 10 años

y *Extra Special Old Highland* de 12 años, pasaron a conocerse como White Label, Red Label y Black Label, respectivamente. Además, en 1909 persuadieron durante una comida de trabajo a Tom Browne, el mejor ilustrador de ese momento, para que les dibujara en una servilleta al Striding Man o “el Caminante”.

En 1920, Johnnie Walker ya se consumía en 120 países. En los siguientes años, Alexander II siguió comprando varias destilerías para asegurarse el abastecimiento de las materias primas que componen sus distintos tipos de whisky, recibió innumerables premios internacionales y la Garantía Real por el Rey Jorge V para abastecer de whisky a la Casa Real. En el año 1966, la marca obtuvo el *Queen’s Award for Export Achievement*, es decir el premio de mayor prestigio en Reino Unido otorgado a las empresas por sus exportaciones. Posteriormente, se fueron creando nuevas variedades como el *Johnnie Walker Swing*, *Green Label*, *Gold Label* y *Blue Label*.

En 1999, con la idea de renovar su diseño e imagen para el nuevo milenio “el Caminante” cambio de orientación para que pareciera que se movía de izquierda a derecha. Asimismo, se cambió el eslogan de la compañía “*Born 1820-Still going strong* (Nacido en 1820-Manteniéndose fuerte)” por el de “*Keep Walking* (Sigue Caminando)” con la intención de transmitir la idea de evolución, progreso continuo y seguir en funcionamiento y en marcha.



*Ilustración 1. El Caminante con el paso de los años.*

Actualmente, la marca Johnnie Walker pertenece a Diageo, una empresa privada dedicada a la fabricación y distribución de bebidas alcohólicas, entre las que se encuentran también Smirnoff, Baileys, o el Tequila Don Julio, entre otras. Dicha empresa

se creó en 1997, como resultado de la fusión de Grand Metropolitan plc. Y Guinness UDV. Esta última, a su vez, había adquirido The Distillers Company en 1986, una empresa formada por la combinación de varias destilerías de whisky escocés, entre las que estaba Johnnie Walker.

En mi opinión, el éxito de Johnnie Walker se debe a muchos factores en concreto. En primer lugar, podríamos señalar, la visión económica y estratégica que han tenido tanto John Walker, como su hijo y sus nietos. Estas cuatro personas supieron aprovecharse, en cada momento histórico que les tocó vivir, de o bien, un cambio en la legislación o una posibilidad de expansión o de una poderosa imagen de marca. En segundo lugar, han mantenido su esencia en todo momento, produciendo el mismo whisky que antaño y añadiendo nuevas variedades para mantener la fidelidad y la curiosidad viva de sus clientes. En tercer lugar, han sido capaces de mantener una ambición constante y una gran habilidad e inteligencia, sin confiarse en ningún momento y viendo, que, aun recibiendo un negocio próspero, este podía seguir creciendo y desarrollándose.

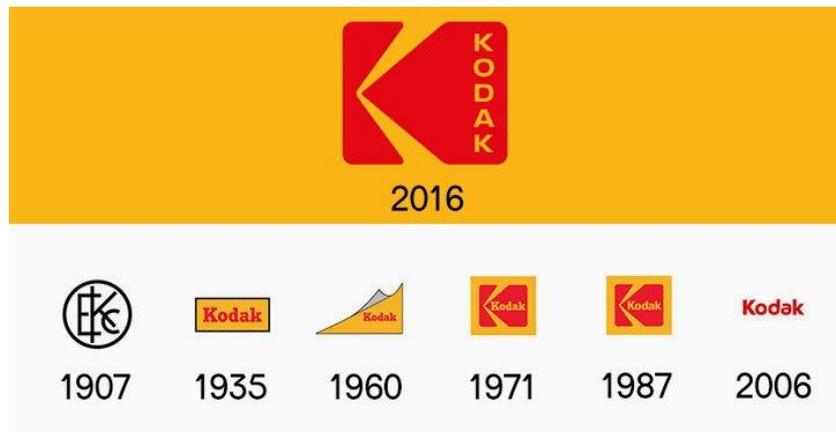
## **2.2Kodak**

La empresa Eastman Kodak Company fue fundada en 1888 y es la única empresa analizada, que ha entrado en bancarrota en Estados Unidos, lo equivalente a un concurso de acreedores en España, lo cual sucedió en el año 2012. En muchas ocasiones, durante el estudio temas y cuestiones de emprendimiento y de creación de empresa, se tiene una tendencia a considerar solo aquellas empresas que han llegado a cosechar grandes éxitos y se suelen obviar aquellas que han fracasado o experimentado ciertas dificultades; sin percatarse, que es posible aprender más de los errores que otras empresas han cometido que de los aciertos.

Kodak, aun a pesar de lo que mayoritariamente se cree, sigue siendo una empresa en funcionamiento. Actualmente, su modelo de negocio se centra en la impresión y el embalaje comercial B2B. No obstante, es cierto que no posee el valor e importancia de sus mejores tiempos.

Esta empresa fue fundada por George Eastman con la ayuda del empresario Henry Strong. La idea surgió en unas vacaciones que el joven George hizo cuando tenía 24 años. En ese momento, tomar una fotografía era muy complicado, pero, a pesar de ello, decidió comprar una cámara para dicho viaje. A lo largo del mismo no logró tomar ninguna instantánea y decidió contratar a un fotógrafo para que le enseñara. Eastman, que trabajaba como contable y banquero, se empezó a interesar por esta labor, instalando un estudio y un laboratorio en su cocina, llevando a cabo varios experimentos y finalmente, dejando su empleo para montar su propio negocio.

George Eastman revolucionó el sector de la fotografía, siendo el inventor del rollo de película y el que consiguió poner esta afición al alcance de un gran número de gente. Durante sus primeros años de vida, esta actividad estaba reservada a unos pocos y fue él quien consiguió hacerla más práctica y accesible para todo el mundo. Eastman era un hombre muy particular y muchas son las teorías sobre el origen de la palabra Kodak. Se cree que la “K” era su letra favorita y que dicha palabra la ideó con la ayuda de su madre y como anagrama de otras palabras. Una segunda hipótesis, plantea que era el sonido que hacía su primera cámara. En tercer lugar, se cree que pudo ser porque era una palabra corta, fácil de recordar y de pronunciar en todos los idiomas. Lo más probable es que se tratara de una combinación de estas tres teorías.



*Ilustración 2. Evolución del logo Kodak.*

Kodak desarrolló en 1888, la Kodak 100 Vista, la cual utilizaba un carrete de 100 disparos para luego ser revelados por la propia empresa. Es decir, el cliente adquiría la cámara con un carrete incorporado y tras haber tomado 100 fotografías, la entregaba a Kodak o a la tienda autorizada. Posteriormente, se le devolvía la cámara junto con las

imágenes sacadas. Como bien establecía el eslogan de Kodak durante sus primeros años, “*Usted apriete el botón, nosotros hacemos el resto*”. Asimismo, patentó una película transparente llamada celuloide que sería decisiva en el origen de la industria del cine. En 1900, se desarrolló la Kodak Brownie que costaba 1 dólar. En 1923, la cámara de cine de 16 milímetros y, en 1932, la cámara de 8 milímetros. En este mismo año, y, tras padecer una enfermedad degenerativa que le impedía caminar y le generaba numerosos dolores, a la edad de 77 años, George Eastmann decidió suicidarse mediante un disparo en el corazón. Dejó una nota de despedida en la que se leía: “*A mis amigos: mi trabajo está hecho ¿para qué esperar?*”.

A lo largo de los siguientes años, Kodak siguió experimentando un crecimiento exponencial, de tal manera que entre los años 1950 y 1980, poseía el 90% del mercado de películas fotográficas y el 85% de las cámaras vendidas en Estados Unidos. En ese momento, se trataba de una de las empresas más importantes del siglo XX y líder mundial en el mercado fotográfico. A la hora de tomar una instantánea, la cámara que lo hacía era una Kodak, el rollo y carrete en el que se guardaba era Kodak, la revelación de las fotos también y, hasta el papel mismo de la imagen, era de Kodak. Monopolizaba, por tanto, el mercado de la fotografía. De hecho, su negocio principal no se basaba en la venta de cámara, sino que las vendían a precios muy bajos, con poco margen de beneficios y donde realmente se generaban las ganancias eran en la posterior revelación de las fotos. El proceso de operación y fabricación de las películas y fotografías requería de una integración vertical y de ahí que ostentara la mayor parte de la cadena de suministros, incluidas las materias primas y los productos químicos. Además, a medida que la compañía iba creciendo, era más difícil para sus proveedores abastecerle de manera suficiente.

En los años 90, Kodak tenía 145.000 empleados<sup>4</sup> a nivel mundial y unos ingresos de 15.000 millones de dólares en el año 1995<sup>5</sup>. En 1996, era la cuarta empresa más valiosa de Estados Unidos por detrás de Disney, Coca-Cola y McDonald’s<sup>6</sup>. El 14 de febrero de 1997<sup>7</sup> llegó a su precio máximo por acción de 92,68 dólares y a partir de ahí empezó su ocaso. En 2004, anunció un recorte de entre 12.000 y 15.000 empleos<sup>8</sup>, en 2015 mantenía

---

<sup>4</sup> The New York Times. *Company reports*

<sup>5</sup> Thomson Reuters. *New Reports*. Eastman Kodak Co.

<sup>6</sup> Digital Initiative. *Eastman Kodak: From Market Leader to Bankruptcy*. Harvard Business School, 7 diciembre de 2015.

<sup>7</sup> Thomson Reuters. *New Reports*. Eastman Kodak Co.

<sup>8</sup> Thomson Reuters. *New Reports*. Eastman Kodak Co.

a 6.500 personas y actualmente ocupa a unos 5.400. Desde 2008 hasta 2011, Kodak perdió 1760 millones de dólares y sus acciones se situaron en un precio de 4,20 en el 2010 y 0.78 en el 2011<sup>9</sup>. El 19 de enero de 2012 entró en bancarrota y gracias a un acuerdo de refinanciación con Citigroup pudo sobreponerse a esta situación.

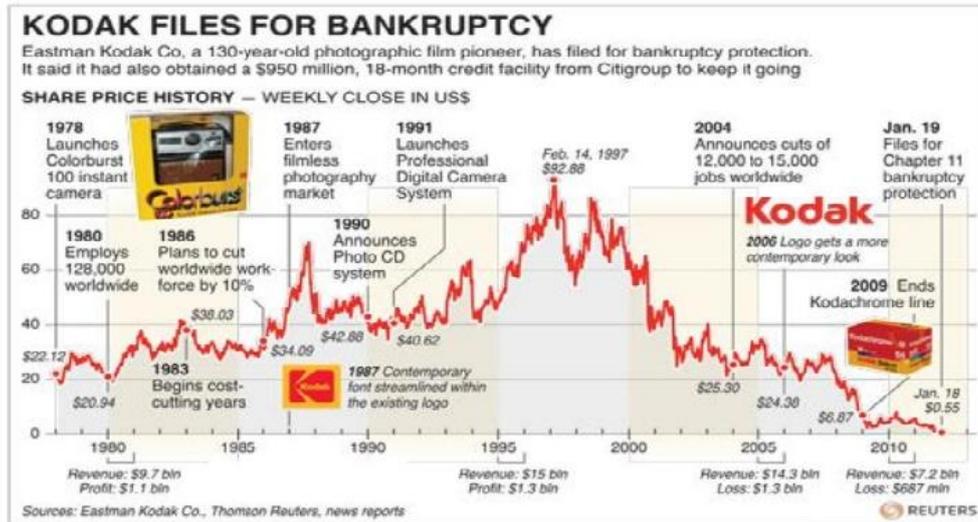


Tabla 2. Kodak se declara en bancarrota.

La caída de Kodak se debe principalmente a varios factores. En primer lugar, a la entrada en el mercado de estadounidense de nuevos competidores como Fujifilm que ofrecía unos suministros y complementos fotográficos más baratos y unas películas de transparencias más económicas, al alcance de la mayoría de gente y de los laboratorios de procesamiento. Kodak, no obstante, subestimó la fidelidad de sus clientes y pensó que no les cambiarían. Asimismo, Fuji invirtió fuertemente en marketing y se convirtió en el patrocinador oficial de los Juegos Olímpicos del año 1984 en Los Ángeles. De esta forma, la empresa japonesa le fue recortando cuota de mercado de un 10% en 1990 a un 17% en 1997.

En segundo lugar, no supo aprovecharse de la revolución digital y se aferró a su modelo de negocio. Es más, la primera cámara digital fue inventada por la propia Kodak, pero esta no se sacó al mercado por el riesgo y la amenaza de perder su negocio. Kodak tenía una fuerte división de I+D con alrededor de 19.500 patentes en EE. UU. y más de 1.000 en imágenes digitales, sin embargo, también tenía una estructura organizacional y

<sup>9</sup> The Week Staff. *The rise and fall of Kodak: by the numbers*. 3 octubre de 2011.

una cultura corporativa muy rígida, de ahí que la mayoría de las patentes solo se quedarán en simples ideas. Este departamento gozaba de plena libertad, pero estaba administrado de una manera muy deficiente, lo que acarrea que se dejara de lado las necesidades del consumidor y no se innovara en productos relacionados con la fotografía. Esa falta de entendimiento entre la innovación y la gerencia, en la medida en que no se quiso perjudicar al producto principal de la compañía, llevo a que se perdieran muchas oportunidades de negocio.

### 3. Empresas del siglo XX

En este segundo apartado he decidido escoger dos compañías bastante reconocibles y que servirán para contraponerlas con las empresas que se han creado a lo largo del siglo XXI. Estas empresas tienen la peculiaridad que se enmarcan en dos mercados muy distintos. La primera de ellas se encuentra en un mercado muy competitivo y dinámico. En cambio, la segunda, se halla en un mercado estático y que en 100 años de historia no había evolucionado de forma considerable hasta ahora. Sin embargo, veremos que, aunque son marcas muy consolidadas actualmente, en ningún momento lo han tenido tan fácil como nos podemos imaginar.

#### 3.1 BMW Group

BMW Group es una de las empresas más importantes a nivel global. Posee un valor de marca de alrededor de 23.330 millones de dólares<sup>10</sup> y en el año 2018 fue considerada la novena empresa con mejor reputación en el mundo<sup>11</sup>, la primera dentro de su sector. Esta característica se mide en función de sus rendimientos, liderazgo, productos y servicios o la innovación, entre otros. Actualmente, la imagen y percepción que se tiene de una empresa es prácticamente un activo esencial en el desempeño de una compañía frente a sus accionistas y *stakeholders*. La ética, equidad, principios y valores, cultura

---

<sup>10</sup>Guttman, A.: *Valor de Marca Global de BMW de 2010 a 2019*. Statista.com, 6 agosto de 2019.

<sup>11</sup> Reputation Institute's 2018 Global RepTrak

empresarial e influencia social son aspectos cada vez más importante en nuestro mundo y que toda empresa debe tener en consideración.

BMW proviene de las siglas que, en alemán, se corresponden con *Bayerische Motoren Werke*, lo cual significa *fábrica de motores bávaros*. Su sede se encuentra en Múnich donde se sitúa su primera fábrica desde el año 1922. La compañía fue fundada el 7 de marzo de 1916 y, en un primer momento, se dedicaba a la producción de motores para aviones. Es más, su nombre original era BFW, que significa *Bayerische Flugzeug Werke (fábrica de aviones bávaros)*. Desde entonces, la compañía alemana se ha centrado en la producción de automóviles y motocicletas, siendo asimismo propietaria de las marcas Mini, Rolls-Royce y BMW Bank.

Para el año 2019, BMW presentó unos ingresos totales de aproximadamente 104.000 millones de euros<sup>12</sup>, un crecimiento del 7,6% con respecto al año anterior<sup>13</sup>. En cuanto al beneficio neto de la compañía, este ha disminuido en un 28,9%, pasando de 7.064 millones de euros a 5.022 millones. Esta situación se debe principalmente, a la aplicación y adecuación a la nueva NIIF 16<sup>14</sup>, que entró en vigor en enero de 2019 y, por la cual, se modifica el sistema de contabilidad que existía hasta ahora para los arrendamientos. Si atendemos a la cuantía de automóviles entregados, esta ha aumentado un 2,2% y la fabricación de estos un 0,9%. El volumen de producción de motocicletas ha crecido en un 15% y las ventas con respecto al año anterior se han incrementado en un 5,8%. En relación con el área de servicios de financiación de la compañía, BMW Bank, el número de nuevos contratos se amplía en un 5%, frente a los datos del año 2018. Asimismo, cabe mencionar la cifra de empleados de BMW, siendo de 133.778 a fecha de 31 de diciembre de 2019, un 13% más que hace cinco años; lo cual no equivale a un mejor desempeño y mayores rendimientos, pero sí refleja un crecimiento de esta. Si además se añade que el número total de activos en el último lustro se ha ampliado en un 32% y el de ingresos globales antes de impuestos en un 23%, las conclusiones son muy esclarecedoras. Por último, hay que hacer énfasis, en que el número total de mujeres en plantilla equivale a un 19,8%, por encima del rango del 15% al 17% que estaba previsto para el año 2019. Asimismo, la cifra de mujeres en puestos de dirección corresponde a un

---

<sup>12</sup> Wagner, I.: *Ingresos Globales de BMW Group 2007-2019*. Statista.com, 25 marzo de 2020.

<sup>13</sup> BMW Group. *Annual Report 2019, Power of Choice*.

<sup>14</sup> Normas Internacionales de Información Financiera

17,5%, un 20% superior que hace cinco años, y en programas de incorporación a BMW y cursos de formación estudiantil, un 39% y un 28%, respectivamente<sup>15</sup>.

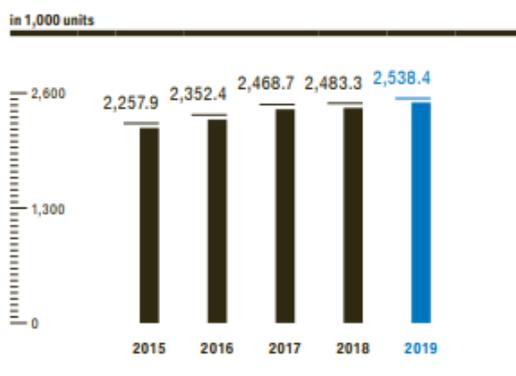


Tabla 5. Vehículos totales entregados

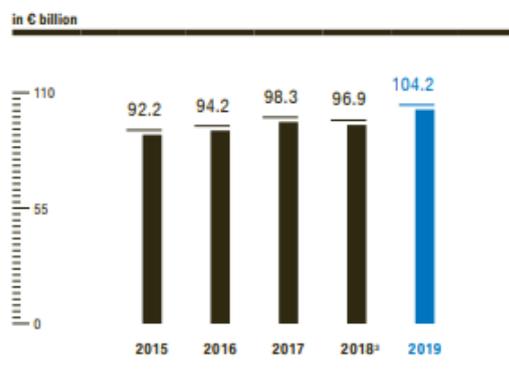


Tabla 4. Ingresos totales BMW Group

	31.12.2019	31.12.2018	Change in %
Automotive	121,208	121,994	-0.6
Motorcycles	3,658	3,709	-1.4
Financial Services	8,798	8,860	-0.7
Other	114	119	-4.2
<b>Group</b>	<b>133,778</b>	<b>134,682</b>	<b>-0.7</b>

Tabla 6. Número total de empleados.

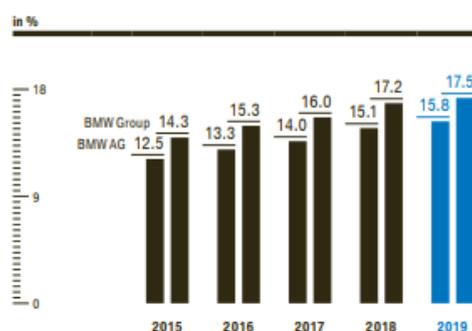


Tabla 3. Porcentaje de mujeres en puestos de dirección.

La historia de BMW no siempre se ha encontrado en una situación de solvencia, estabilidad y bonanza como la actual. A finales de los años 50, la marca se hallaba en un escenario tan precario que estuvo a punto de ser reestructurada y vendida; y es que BMW ha atravesado momentos de dificultad muy importantes a lo largo de su historia, sin embargo, ha sabido sobreponerse a ellos de la mejor manera posible.

La marca comenzó en 1916 fabricando motores para aviones, de ahí su logo, que simboliza tanto la bandera del Estado Libre de Baviera como la hélice de un motor en movimiento. A partir del año 1919 y con la firma del Tratado de Versalles, se prohibía a Alemania y sus correspondientes empresas la fabricación de aviones y de cualquier tipo de partes y componentes de estos por un periodo de cinco años. Esto llevó a la compañía, a abrir una nueva vía de negocio, centrándose en el desarrollo y producción de propulsores

<sup>15</sup> Datos analizados de BMW Group. *Annual Report 2019, Power of Choice.*

de motocicletas primero, y, posteriormente, de sus propios modelos. Así, en 1923, se presentó la BMW R32, la cual fue un éxito rotundo al momento.

En 1928, BMW adquiere *Automobilwerk Eisenach* y comienza su etapa como fabricante de automóviles. Durante la Gran Depresión su popularidad, el levantamiento de restricciones en cuanto a los propulsores de aviones y las subvenciones de forma masiva por parte del Estado alemán para ello, hicieron que la compañía superase esta etapa.

Entre 1936 y 1941, llegaron a producirse 16.000 unidades del BMW 326. Durante la Segunda Guerra Mundial, BMW fabricó motores para aviones y motos para el ejército alemán. A pesar de su uso y más que dudosa mano de obra, algunas de las innovaciones que se crearon en aquel momento se siguen utilizando hoy en día. Una serie de ejemplos: la inyección directa, la arquitectura de seis cilindros, el turbocompresor o el sistema de regulación de válvulas, origen del sistema Vanos y que permite una reducción del consumo y un mejor uso de la capacidad del motor. Durante esos años, la planta de Múnich sufrió daños muy importantes, quedando prácticamente inutilizable. Asimismo, la fábrica de Eisenbach quedaba ocupada por el ejército soviético y, posteriormente, nacionalizada dentro de la economía planificada de la República Democrática Alemana y bajo la forma jurídica de *Volkseigener Betrieb*<sup>16</sup>. La empresa BMW consiguió mantenerse a flote gracias a la producción de motocicletas y frenos y, más adelante, con la reparación de vehículos militares norteamericanos.

A partir de los años 50, la producción de automóviles se trasladó a la planta de Múnich, donde anteriormente se fabricaban las partes de los aviones. De este modo, BMW lanzó al mercado en los siguientes años los modelos 501, 502, Isetta y 507. Sin embargo, sus costes de producción eran mucho mayor que sus ingresos y la venta de motocicletas había disminuido considerablemente. La compañía empezó a arrastrar pérdidas y a situarse al borde de la bancarrota. En 1959, BMW estuvo a punto de ser vendida a Daimler Benz, de no ser por el rechazo y oposición de los trabajadores, comité de empresa y pequeños accionistas. Gracias a la venta de la planta de Allach, una reducción y posterior ampliación de capital del empresario Herbert Quandt, de tal manera que los bancos perdieran su influencia en la compañía, y con la creación del BMW 700 y

---

<sup>16</sup> *Empresa de propiedad popular*

el BMW 1500 de la “nueva clase”, la marca consiguió recuperar su posición y estabilidad financiera.

Desde ese momento en adelante, la compañía no ha parado de crecer y desarrollarse. En los años 70, BMW adquirió la empresa *Hans Glas GmbH*, que tenía a su cargo tres fábricas. En 1972, estableció la primera planta fuera de Alemania, concretamente en Sudáfrica, ante los obstáculos económicos por lo que estaba pasando su importador y como esfuerzo de la marca para no perder dicho mercado. En 1973, inauguró en Múnich su actual sede principal en el icónico edificio con forma de cuatro cilindros. A partir de los años 80 y 90, se lanzaron al mercado la primera generación de los modelos de automóviles de la serie 3 y serie 5, que fueron un éxito rotundo y de los que se llegaron a vender 2.339.251 y 1.333.412 unidades, respectivamente<sup>17</sup>.



Ilustración 3. BMW serie 3 e30



Ilustración 4. BMW serie 5 e34

A partir de entonces, BMW se ha introducido en los mercados estadounidenses y rusos. Ha adquirido las marcas Rover y Land Rover, la primera de ellas convirtiéndose en un auténtico fracaso y vendiéndose por unas simbólicas 10 libras al fondo Phoenix Venture Holdings y, la segunda, a Ford por unos 3 mil millones de euros en el año 2000<sup>18</sup>. Además, ha obtenido también Mini y Rolls-Royce. Esta última sorprendentemente incrementado su producción un 25% y sus entregas un 21,6%<sup>19</sup>, entre el año 2018 y el ejercicio 2019. Esto se debe principalmente al incremento en los mercados japoneses e indios y a las *joint venture* con fabricantes chinos.

<sup>17</sup> Kittler, E.: *Deutsche Autos seit 1990*. Stuttgart, p. 165, 2001

<sup>18</sup> BBC News. *BMW, Ford seal Land Rover deal*. 24 mayo de 2000

<sup>19</sup> Datos analizados de BMW Group. *Annual Report 2019, Power of Choice*.

Actualmente, muchos son los retos y amenazas que se le plantean a BMW por delante. Para ello dispone de un fuerte departamento de investigación e innovación conocido como FIZ (*Forschungs- und Innovationszentrum*) con más de 6.000 empleados. El vehículo eléctrico y el vehículo autónomo son algunos de los desafíos más importantes a los que la marca se debe enfrentar. Para el año 2023, BMW prevé lanzar 25 nuevos modelos de ambas secciones. Alianzas con Jaguar Land Rover, Intel y Mobileye para el desarrollo de estos vehículos son esenciales. Asimismo, se ha llegado a un acuerdo con Daimler para invertir en servicios de movilidad, puesto que la movilidad sostenible, los viajes compartidos y el ajuste a las nuevas y cambiantes necesidades de sus clientes son claves dentro del sector automovilístico y en el desempeño de la compañía. La sobrecapitalización, los límites de crecimiento en su gama de productos y la entrada de nuevos competidores dentro del sector también son factores muy relevantes para tener en cuenta.

Muchas son, por tanto, las conclusiones que podemos sacar de BMW como empresa. En primer lugar, resulta sorprendente a la par que desconcertante, que una empresa tan sólida, respetada y reconocida actualmente, haya pasado por tantas dificultades y que sin embargo estas no sean conocidas por el público en general. Creo que BMW debería hacer más énfasis en ello, sin vanagloriarse, pero sí dándole a su historia el valor que se merece. En segundo lugar, BMW es una marca que se sostiene en gran parte por su imagen, su valor como fabricante de coches de alta gama y de lujo y por la fidelidad y lealtad de sus clientes. No obstante, no termina de diferenciarse de sus competidores, de tal manera que llegue a dar ese salto cualitativo y de calidad que se merece y pueda atraer a nuevos consumidores. A mi parecer, la compañía sigue siendo demasiado conservadora en un mercado que en los últimos años ha experimentado unos cambios muy significativos. También es cierto, que este último año han llevado a cabo una actualización de su logo y han lanzado el nuevo modelo eléctrico i4, que deberá ser un referente para los siguientes vehículos venideros.

### **3.2 Swatch**

La marca Swatch fue fundada en 1983 por Nicholas Hayek y desde ese momento se ha convertido en una de las marcas de relojes más importante a nivel mundial. Esta

entidad no solo representa una firma de relojes suiza, sino que también engloba al mayor grupo relojero del mundo. Swatch es un claro ejemplo de cómo una modesta compañía a través de la creatividad y de la innovación puede cambiar un negocio y salvar a una industria completa con más de 100 años de historia de la bancarrota.

El grupo Swatch es una corporación suiza que opera internacionalmente en la producción de relojes, joyerías y en la fabricación de mecanismos, baterías y componentes para sus propias marcas y otras externas. Dentro de esta sociedad se encuentra hasta un total de 18 marcas<sup>20</sup>, algunas tan importantes y reconocidas de la industria de relojeros suizos como OMEGA, Longines, Tissot, Breguet o Hamilton. En el año 2019, Swatch obtuvo unos ingresos totales de 8.243 millones de francos suizos, aproximadamente 7.900 millones de euros, una disminución de alrededor de un 2,7% con respecto al ejercicio anterior. Asimismo, ha presentado unos beneficios netos de 748 millones de francos suizos, un 13,7% menos en comparación con el año anterior<sup>21</sup>. Aunque la situación haya empeorado de un año para otro, nada hace prever que no se deba a las normales contingencias de toda actividad económica.

<b>Swatch Group consolidated</b>		<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>Net sales</b>	CHF million	<b>8 243</b>	8 475	7 989	7 553	8 451
- Change from previous year	%	-2.7%	6.1%	5.8%	-10.6%	-3.0%
<b>Operating result</b>	CHF million	<b>1 023</b>	1 154	1 002	805	1 451
- As a % of net sales	%	12.4%	13.6%	12.5%	10.7%	17.2%
<b>Net income</b>	CHF million	<b>748</b>	867	755	593	1 119
- As a % of net sales	%	9.1%	10.2%	9.5%	7.9%	13.2%
- Change from previous year	%	-13.7%	14.8%	27.3%	-47.0%	-21.0%
<b>Cash flow from operating activities</b>	CHF million	<b>1 224</b>	943	1 264	1 010	1 404
- As a % of net sales	%	14.8%	11.1%	15.9%	13.4%	16.6%
<b>Equity</b>	CHF million	<b>11 493</b>	11 274	11 289	11 073	11 242
- As a % of balance sheet total	%	83.9%	82.5%	83.8%	84.5%	84.7%
<b>Balance sheet total</b>	CHF million	<b>13 692</b>	13 661	13 479	13 106	13 270
Personnel as at 31.12.	Employees	36 089	37 123	35 360	35 705	36 313
Annual average	Employees	36 596	36 074	35 057	35 827	35 783
Personnel expense	CHF million	-2 578	-2 563	-2 339	-2 342	-2 384
<b>The Swatch Group Ltd</b>						
Dividend income	CHF million	909	1 004	848	1 005	1 055
<b>Net income</b>	CHF million	<b>911</b>	995	840	992	1 028
Investments	CHF million	4 375	3 530	3 475	3 422	3 116
Share capital	CHF million	118	125	125	125	125
Equity	CHF million	7 801	7 326	7 100	6 808	6 541
- As a % of balance sheet total	%	96.3%	94.3%	96.7%	95.1%	97.5%
<b>Balance sheet total</b>	CHF million	<b>8 100</b>	7 768	7 343	7 162	6 707
<b>Dividend 1   2]</b>	CHF million	<b>418</b>	413	394	357	403
- As a % of share capital	%	354.2%	330.4%	315.2%	285.6%	322.4%

Tabla 7. Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Swatch Group.

<sup>20</sup> Omega, Léon Hatot, Longines, Rado, Breguet, Blancpain, Glashütte, Harry Winston, Jaquet Droz, Tissot, Endura, Calvin Klein, Pierre Balmain, Certina, Mido, Hamilton, Flik Flak y Swatch.

<sup>21</sup> Swatch Group. Annual Report 2019.

La gran crisis de esta industria se produjo en los años 70, con la entrada de nuevos competidores y nuevas innovaciones, que consiguieron imponer su forma de negocio por encima de la establecida hasta entonces; pero no debemos adelantar acontecimientos. Conocer la historia de las empresas y empezar su estudio desde ahí, es en mi opinión, la manera correcta, más enriquecedora y rigurosa de poder entender los factores y actitudes necesarios en la creación de empresas y el posterior éxito o fracaso en el desarrollo de los negocios. Toda empresa se crea en virtud de una idea, una inquietud y/o un querer poner en cuestión el statu quo. ¿Quién si no, sería capaz de plantearse siquiera, entrar en un mercado con más de 100 años de historia, con barreras de entrada muy complejas y que no ha experimentado prácticamente ningún cambio en todo ese tiempo?

La historia de los relojes y la necesidad de medir el tiempo por parte del hombre se remonta hasta el principio de las primeras civilizaciones. Muchas y muy variadas han sido las formas utilizadas para ello, sin embargo, ninguna ha tenido tanto éxito como los relojes. De este modo, se ha intentado medir el tiempo mediante el agua que cae de un recipiente, la sombra del sol sobre un poste vertical, una vela que se derrite o un reloj de arena, entre otros.

La industria relojera suiza empezó a coger forma en el siglo XVI, irónicamente con una prohibición. En 1541, tras la reforma calviniana, se prohibió toda exhibición de riqueza, como fabricar y portar joyas, al considerarse una práctica idólatra. De este modo, joyeros y orfebres se vieron obligados a buscar nuevas alternativas para sus negocios. Es así, como surge la industria relojera suiza que, a finales de ese mismo siglo ya era reconocida a nivel mundial y exportaba incluso a países de oriente y colonias norteamericanas, entre otros lugares. A partir de los siguientes siglos, Suiza se afianzó como el país productor de relojes por antonomasia. Desde relojes de bolsillos (*Taschenuhr*), relojes de pared, relojes de péndolas hasta instrumentos como la caja de música, eran construidos en sus talleres. Asimismo, los relojeros helvéticos eran hábiles comerciantes y desde un principio se aliaron con los banqueros para poder exportar sus productos. No obstante, no fue hasta principios del siglo XX, con la Primera Guerra Mundial que se creó el reloj de pulsera, el artículo por excelencia de esta industria.

A partir de ahí, los siguientes avances fueron: incorporar calendarios y cronómetros; seguido de relojes resistentes al agua y relojes automáticos; así como relojes eléctricos. En los años 60, la industria llegó a su máximo apogeo y esplendor. El aterrizaje en la luna con un OMEGA Speedmaster que se había presentado 10 años antes y que fue

una pieza clave en todas las misiones y en concreto en la misión Apolo 13, supuso el mayor logro histórico para los relojeros suizos. Sin embargo, a principios de los años 70, la industria atravesó una fuerte crisis ante la llegada de nuevos competidores de países como Japón y Estados Unidos, que empezaron a desarrollar de forma muy sólida y vertiginosa los relojes de cuarzo. Estas máquinas eran de bajo coste de producción, muy cómodas, precisas y sencillas; y, además, eran muy baratas y no requerían de complicados ajustes como los relojes mecánicos suizos. Como ocurría también con Kodak, uno de los primeros relojes de cuarzo fue creado en Suiza, pero no llegaron a perfeccionarlo y a punto estuvieron de sucumbir bajo ello.

Durante ese periodo, los talleres de relojeros suizos se encontraban divididos en dos grandes conglomerados. Por un lado, SSIH (*Société Suisse pour l'Industrie Horlogère*)<sup>22</sup> y ASUAG (*Allgemeine Gesellschaft der schweizerischen Uhrenindustrie AG*)<sup>23</sup>. Sin embargo, ante la llegada de empresas como Seiko, Citizen o Casio, que les fueron recortando cuota de mercado, y el cambio en la actitud de los consumidores, que veían estos productos como más sencillos y económicos y, que, de igual forma, cumplían las funciones de los relojes suizos, aquellas compañías empezaron a hallarse en serios apuros financieros. El número de empleados de estos talleres paso de 90.000 a 25.000. En 1981, SSIH fue embargada y ASUAG, reestructurada financieramente, de tal modo que, en 1983, ambas compañías se fusionaron.

En este estado, Nicholas Hayek, supo aprovecharse de la situación y, el 1 de marzo de 1983, lanzó al mercado los relojes Swatch, que significa “*Second Watch*” (segundo reloj). Su gran ventaja competitiva, es que se trataban de relojes cuyos componentes eran realizados principalmente en plástico y, que, además, reducía el número utilizado de los mismos, pasando de 91 piezas (en algunos casos incluso más) para los relojes mecánicos convencionales a 51 para los Swatch. De esta manera, su coste de producción era un 80% más barato. Junto con ello, basó su lanzamiento en una agresiva campaña de publicidad y marketing. El objetivo era vender 1 millón de relojes ese mismo año y 2,5 millones al año siguiente.

Con el “*Second Watch*”, lo que se buscaba era que los relojes pasaran de ser un artículo de lujo, convencional y único en la vida de los consumidores, a que se pudieran

---

<sup>22</sup> Sociedad Suiza para la industria relojera.

<sup>23</sup> Empresa General de la industria relojera sociedad anónima.

coleccionar y fueran un objeto o accesorio en la vestimenta del cliente, de tal manera, que, dependiendo del estado de ánimo de este, pudiera optar entre una gran variedad de relojes. Los Swatch estaban enfocados también a un público adolescente y cambiante de forma. Así, cada dos años se iba innovando y sacando nuevas colecciones para mantener vivo el interés de los consumidores. El Swatch aunaba de esta manera el concepto y valor tradicional de los relojes suizos, pero además era visto como una pieza informal, divertida y accesoría.



*Ilustración 5. Relojes Swatch de todos los colores posibles.*

Es más, para darle un valor añadido, se llevaron a cabo nuevas campañas comerciales inspiradas en estéticas urbanas y vanguardistas, cultura popular o con reconocidos artistas Kiki Picasso o Keith Haring, entre otros. Para el año 1998, esos modelos se estaban revendiendo entre 25.000 y 40.000 dólares para los primeros y 60.000 a 80.000 dólares para los segundos<sup>24</sup>. Esto hizo, además, que la marca fuera capaz de enfocarse en distintos públicos. Por otro lado, se buscó también que fueran objeto de ventas rápidas y para ello se instalaron una serie de tiendas, las Swatch Stores, en lugares estratégicos como aeropuertos o estaciones de tren. De esta manera, la empresa obtuvo gran popularidad en muy poco tiempo y se convirtió en el reloj de pulsera más importante y exitoso de todos los tiempos.

---

<sup>24</sup> Edwards, F.: *Swatch: A Guide for Connoisseurs and Collectors*. 1998.

En 1985, dos años después del lanzamiento de sus relojes, Nicholas Hayek tomó el control de los dos conglomerados suizos y los unió con su empresa, renombrándola en 1998 como Grupo Swatch. En 1992, ya se había producido el Swatch número 100 millones. Desde entonces, la marca se ha ido diversificando, creando modelos metálicos (serie Irony), resistentes al agua (serie Scuba), modelos transparentes o modelos digitales, y haciéndose presentes en todos los segmentos del mercado. La industria relojera suiza supo, por tanto, recuperarse y afianzarse como uno de los sectores más importantes del país y más reconocido a nivel mundial.

Hoy en día, el grupo Swatch, es el primer productor de relojes terminados en el mundo y una empresa con integración vertical. De tal manera que es capaz de realizar todos los elementos y componentes necesarios para su producto; y distribuirlos y venderlos con total independencia, gracias a una amplia red de distribuidores y a sus propias tiendas. Toda la industria relojera helvética y parte de la industria mundial depende de alguna forma del Grupo Swatch.

Varias son, por tanto, las conclusiones que podemos sacar de este estudio. En primer lugar, cómo a través de la innovación se puede llegar a cambiar por completo la concepción y forma de operar de una industria entera. Es decir, dándole un enfoque diferente a lo que se había hecho a lo largo de los años y armándolo de un gran contenido y valor adicional, se pueden obtener grandes resultados. En otras palabras, no se trata de tener esa idea o pensamiento que cambiará el mundo, en muchos casos con una simple innovación o cambio es suficiente.

En segundo lugar, hay que poner en valor el contenido que se le da una idea o una innovación como en este caso. Solemos creer, que con una idea es suficiente y que, si esta es buena, ya funcionará y dará rendimientos por sí sola. Sin embargo, el contenido de esta puede ser igual o incluso más importante que la idea en sí. Lo que parece claro, es que Swatch sin su imagen, nombre, campaña comercial o tiendas no hubiera llegado a situarse en la posición que se encuentre actualmente. De ahí, que todas las cuestiones alrededor de un producto pueden llegar a ser igual o más relevantes que el producto en sí.

Por otra parte, tampoco se trata de quitar valor al trabajo de Nicholas Hayek, sino todo lo contrario. Como manifestó la *Harvard Business Review*, tras la muerte de Hayek: *“Su estrategia de respuesta violaba casi todos los consejos sobre cuestiones estándar promovidos por consultores altamente remunerados y titanes de Wall Street, no porque*

*era reacio a romper con el pasado, pero porque sus cambios radicales se basaron en una apreciación genuina por el pasado”.*

Hoy en día vemos relojes en todos lados, de todas las formas, modelos y colores posibles y esto se debe en gran parte al trabajo e innovación de Swatch. No obstante, cada vez son más, las opciones que encuentra el consumidor en el mercado o que pueden suplir estas necesidades. Asimismo, las amenazas para su negocio se han multiplicado. Tal es así, que los smartphones, que ya incluyen un reloj en sí, hacen que en muchos casos llevar un reloj hoy en día sea cada vez más innecesario. En segundo lugar, Swatch debe tener en cuenta la idea de un futuro sostenible y las exigencias de los consumidores con respecto a ello. Gran parte de los componentes de sus relojes se fabrican en plásticos y los clientes cada vez son más reticentes a ello. De ahí, que deberán estudiar la forma más idónea de hacer frente a esto o reinventarse. En mi opinión, Swatch debería poner en valor su producto, porque como vimos al principio está perdiendo ingresos y beneficios; y ya sabemos lo que pasa con aquellas empresas que se descuidan y se adormecen. Creo que actualmente es una empresa que ha perdido su posición de influencia entre los jóvenes y que, en ese segmento es donde se debe recuperar.

#### **4. Empresas del Siglo XXI**

En este apartado, las tres empresas escogidas, son compañías que no son muy conocidas y que no tienen el mismo reconocimiento que las anteriores que hemos estudiado pero que, a mí juicio, sí pueden tener un gran recorrido y desarrollo. Son empresas de nueva creación, que han irrumpido con mucha fuerza y que están cambiando por completo el panorama conocido hasta entonces en sus respectivos sectores. Son empresas muy curiosas y peculiares, que nos harán plantearnos muy seriamente lo visto hasta ahora. Asimismo, podremos usar testimonios y entrevistas de los propios fundadores para conocer aún mejor la filosofía detrás de sus compañías.

## **4.1 Richard Mille**

Richard Mille es con toda seguridad la empresa menos conocida de este trabajo. Eso no quita que su estudio sea de vital importancia y puede que uno de los más interesantes aquí presentados. Fundada en 2001 por Richard Mille y Dominique Guenat, su sede se encuentra en Suiza y se dedica a la industria de la relojería de lujo. Esta marca, se puede afirmar, que ha llevado a cabo un plan de negocios parecido al de Swatch, pero dándole la vuelta a lo que estos habían hecho anteriormente. Si en los relojes Swatch lo importante era la accesibilidad a todos los segmentos del mercado, aquí en cambio, se realiza una distribución muy selectiva. Es más, si en los Swatch se quería reducir el coste de producción para abaratar el precio, en Richard Mille los costes de producción no solo son altísimos, sino que parece que no se tienen en cuenta.

En 1999 y tras un desacuerdo con la joyería *Mauboussin*, para la que era accionista y gerente de una de sus divisiones, Richard Mille decidió desarrollar su propia marca. Años atrás había trabajado para varias marcas de relojería como Finhor, Yema o Cupillard Rième. Sin embargo, ese mismo año decidió asociarse con Dominique Guenat y crear su propia empresa. Este último, proviene de una estirpe de fabricantes de relojes y joyas suizas y, desde 1991, es director de la empresa familiar, *Guenat SA-Montres Valgine*. Ambos se conocieron en 1988, tras llevar a cabo varios proyectos juntos, y habían entablado una gran relación, gracias a su afición común a la mecánica, los automóviles y la aeronáutica. Es más, como veremos, parte de su idea de negocio se basa en estos campos.

En los dos siguientes años, 2000 y 2001, se unieron con Audemars Piguet, también fabricante de relojes suizos, para diseñar su concepto de marca y desarrollar e investigar varios prototipos. En 2001, fundaron Horométrie SA, la compañía bajo la que opera Richard Mille y ese mismo año lanzaron al mercado su primer modelo, el RM 001 Tourbillon, del que solo se fabricaron 17 unidades.

La firma Richard Mille se caracteriza por producir los relojes de lujo más exclusivos de toda la industria relojera mundial. Para su desarrollo se utilizan materiales, componentes y técnicas de sectores como la Fórmula 1, la aeronáutica y la navegación. Es decir, el grafeno, la fibra de carbono, el titanio o el alsic (material utilizado en la fabricación de procesadores, microchips, satélites o estaciones espaciales). Lo que se busca es crear un reloj muy complejo, sofisticado y preciso, y que, además, sea muy ligero

y resistente. La filosofía de la marca es, por tanto, mediante la investigación, desarrollo e innovación, emplear la mejor tecnología y los mejores materiales posibles para diseñar el mejor reloj del mundo. Todo ello, sin escatimar en recursos, costes o precio final del producto.

No es de extrañar, por tanto, que sus costes de producción sean muy altos y, por ende, su precio final. En atención al precio medio de sus productos, este es de aproximadamente 141.171 dólares estadounidenses, siendo por tanto el importe más alto de todas las marcas de la industria relojera mundial. En comparación con Patek Philippe, la segunda marca del ranking en estos términos, sus relojes se venden a un precio medio de alrededor de 54.000 dólares<sup>25</sup>. Si analizamos el catálogo de Richard Mille, uno de sus modelos más caro, hecho completamente en cristal de zafiro y para el que se llegaron a invertir 3.000 horas (el equivalente a unos 125 días), puede llegar a rondar los 2 millones de euros<sup>26</sup>.

En el año 2019, Richard Mille obtuvo unas ventas anuales de 900 millones de francos suizos, el equivalente a unos 830 millones de euros. El ejercicio anterior, la firma había generado unos ingresos superiores a 300 millones de francos suizos con la producción de 4.600 relojes. Este crecimiento se debe principalmente a la integración total de sus operaciones minoristas. Es decir, la marca ha decidido crear sus propias boutiques (42 en todo el mundo) y hacerse con el control de la distribución y de sus propias ventas. El crecimiento orgánico ha sido, por tanto, de un 20% en comparación con el año anterior y mantiene así, una tasa de crecimiento en los últimos años de alrededor de un 15%. Actualmente, la marca tiene una cuota de mercado de un 1,8%.

La estructura corporativa de la empresa se podría señalar que es casi tan compleja como los propios relojes que produce. Richard Mille, en lugar de construir un pequeño taller en el que se fabriquen sus relojes, se ha aliado con empresas muy especializadas. Así encontramos, por ejemplo, la propia *Guenat SA-Montres Valgine* que gestiona el diseño y montaje de los relojes; la entidad *ProArt SA*. que trabaja como subcontratista exclusivo para la marca en el desarrollo de las cajas, puentes, pulsadores y prototipos; *Vaucher Manufacture Fleurier* para los movimientos de los relojes automáticos y los cronógrafos; *Stettler Sapphire AG*. para los componentes y mecanismos exclusivos a base

---

<sup>25</sup> O'Connell, L.: *Global average luxury watch prices 2018 by Brand*. Statista.com, 1 octubre de 2019.

<sup>26</sup> Véase el RM 56-01 o el RM 56-02.

de zafiro; o, por último, *Audemars Piquet* para los altamente complejos Tourbillones. Es más, esta estrategia se identifica de forma particular en la web oficial de la compañía y en palabras de su propio fundador: “Desde hace mucho tiempo, he querido lanzar mi propia marca. Quise crear un nuevo modelo de negocio, lejos de las estrategias de marketing tradicionales, algo totalmente original”. La marca ha tratado de mantenerse en todo momento como una compañía independiente frente a los grandes fabricantes como Rolex y Patek Philippe y los conglomerados que controlan la industria relojera mundial como Richemont (10 marcas<sup>27</sup>), LVMH (con ocho marcas<sup>28</sup>), Kering (cuatro marcas<sup>29</sup>) o la propia Swatch (vid. N. pág. 20).

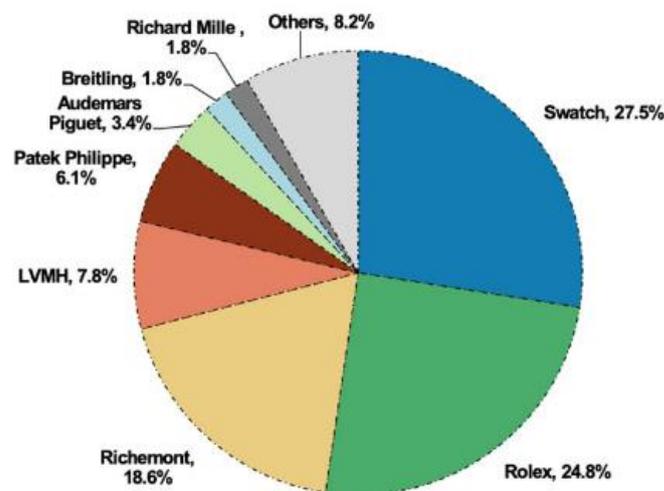


Tabla 8. Cuota de Mercado de los distintos grupos y empresas de la industria relojera suiza.

Otra de las características más importantes de esta marca ha sido sin duda su posicionamiento y su poder de marketing. Para ello, podríamos afirmar, que ha llegado a segmentar el mercado en microsegmentos y se ha situado en el lugar más alto del lujo posible. Esto se debe en buena parte a la filosofía de su creador quien ha repetido en varias ocasiones, que “el lujo para las masas es una de las estupideces más grandes en la industria relojera” o “el lujo se dedicó al volumen y eso tiene que cambiar”. El propio Richard Mille defiende así que: “Hay marcas de lujo en México, París o Londres, que

<sup>27</sup> A. Lange & Söhne, Baume & Mercier, Cartier, Dunhill, IWC Schaffhausen, Jaeger-LeCoultre, Montblanc, Officine Panerai, Piaget, y Vacheron Constantin.

<sup>28</sup> TAG Heuer, Bulgari, Hublot, Zenith, Dior, Fred, Chaumet y Louis Vuitton.

<sup>29</sup> Girard-Perregaux y JeanRichard, Ulysse Nardin y Gucci.

*son más fáciles de encontrar que una gasolinera y eso no es normal. Hay una magia del lujo que tiene que ser cultivada”.*

En cuanto a su poder de marketing, la empresa ha sabido apoyarse en varios embajadores muy importantes como Rafael Nadal, Jay-Z, Sylvester Stallone, McLaren o Felipe Massa. En el caso del tenista español, se consiguió crear el reloj de pulsera con el menor peso de la historia, 19 gramos en total, y se le pidió que lo vistiera durante sus partidos para así demostrar su resistencia a los impactos, su ligereza y su comodidad. En relación con el rapero estadounidense, este posee uno de los 50 modelos que se fabricaron del RM 027 Tourbillon y otro del RM-056 Blue Sapphire del que solo existe esa unidad. Asimismo, los ha llevado durante conciertos, galas y videoclips y los ha mencionado en distintas canciones como en “Gotta Have It” o “Apehit” junto a Beyoncé. Con respecto a Silvestre Stallone, este ha utilizado un modelo RM-032 en la película Los Mercenarios 3 y ha llevado a cabo una colaboración con la firma para crear un reloj basado en él, Richard Mille RM 25-01 Tourbillon Adventure. Con los siguientes dos embajadores mencionados (existen muchos otros) se colaboró también para crear una serie de modelos especiales.



*Ilustración 6. Richard Mille RM 27-03 Rafael Nadal*



*Ilustración 7. Richard Mille RM 056 Blue Sapphire*



*Ilustración 8. Richard Mille RM 25-01 Tourbillon Adventure*

Por tanto, parece claro que la máxima dentro de la firma suiza son la innovación y la exclusividad absoluta. Richard Mille es probablemente la empresa de todo este trabajo más peculiar y controvertida. Tres son las opiniones que se suelen barajar cuando se discute sobre esta marca.

En primer lugar, es una firma desconocida o muy poco divulgada. Esto se debe, como hemos visto, a que lleva a cabo una distribución muy selectiva y, por tanto, no está dirigida a un amplio público. Asimismo, es una empresa relativamente joven en comparación con sus competidores Rolex, Omega o Patek Philippe, entre otros.

En segundo lugar, es una empresa muy cara y se podría incluso decir que inmoral. Una marca cuyos productos se venden a un precio de entre 100.000 y dos millones de euros, no parece precisamente lo más necesario y/o aceptable en un mundo, en el que aún hay gente que vive en situación de pobreza extrema.

La tercera creencia se corresponde con que es una firma que genera mucho respeto y admiración, no solo por el hecho de llevar más de 15 años en funcionamiento, sino también por el desarrollo e innovaciones que ha materializado. Este sería, por tanto, el espectro de sentimientos que hace aflorar la empresa, que no dista mucho del que hacen generar otras empresas pero que en este caso se puede acentuar.

En mi opinión, esta empresa tiene un valor y un mérito considerables. Principalmente, en cuanto a innovación, creatividad y posicionamiento. Muy distinto será opinar sobre la utilidad que tenga la empresa en general y su producto en particular, cosa que no estamos discutiendo ni analizando aquí. Lo que no admite dudas es su sobresaliente labor en cuanto a su estrategia comercial y publicitaria. Si cuando analizamos Swatch, lo importante era el poder abaratar los costes y poder llegar a todos los públicos. En este caso, lo relevante es situarse en el segmento más alto posible, el cual no se imaginaba nadie que pudiera sacársele beneficio y, a partir de ahí, cumplir y satisfacer las necesidades de esos consumidores. A través de una tecnología puntera y una producción muy limitada, lo que se ofrece a los clientes es una auténtica obra de ingeniería. El propio Richard Mille, dirá que es una obra de arte, lo cual también podríamos discutir. Lo que parece evidente es la visión que ha tenido este hombre, que ha sabido ir a los compradores de automóviles como Ferrari o McLaren e invitarles a adquirir el reloj a juego. Más que un producto en sí, lo que brinda es un estilo y una forma distinta de contemplar la vida. Sin infravalorar tampoco el trabajo y el adelanto que supone la elaboración y utilización de los distintos materiales, que seguramente se podrán aplicar en un futuro en otros ámbitos. Asimismo, con este ejemplo se ve claramente el inestimable valor de una buena imagen y unos buenos embajadores en toda empresa.

## **4.2 Tesla**

La última empresa para analizar en este trabajo será Tesla Inc. Esta compañía es una de las empresas propiedad de Elon Musk, físico e inventor que sin género de dudas está cambiando la forma y manera en la que vivimos. Entre sus empresas se encuentran SpaceX, Hyperloop o The Boring Company y entre sus proyectos más importantes realizados se haya PayPal. La sede principal se sitúa en California, en el Silicon Valley, en la ciudad de Palo Alto, donde se fundaron y se localizan también muchas de las mayores compañías tecnológicas del mundo.

Tesla es una empresa que se dedica a la fabricación de vehículos eléctricos y de sus componentes; a la creación de baterías domésticas y almacenamiento de la energía; y, desde el 2016, a la producción de placas, paneles y tejas solares. La marca fue fundada en 2003 y se podría afirmar que se creó como consecuencia del fracaso de una compañía que se dedica exactamente a lo mismo. La pregunta por tanto es inevitable, ¿cómo una empresa que lleva a cabo una actividad fracasa y la segunda que se crea, que es prácticamente idéntica y realiza la misma labor, tiene éxito? Esta es una de las cuestiones que nos ayudará a resolver el estudio de esta empresa.

Con anterioridad a Tesla, la empresa estadounidense General Motors ya había creado su primer automóvil eléctrico, el General Motors EV1 o, simplemente, EV1. Su período de producción comenzó en el año 1996 y finalizó en 1999, llegándose a fabricar entre esos años 1117 unidades. Este modelo surge después de que la marca estadounidense presentara unos años antes, en el Salón del Automóvil de Los Ángeles de 1990, el concept car *Impact*. La Junta de Recursos del Aire de California (CARB)<sup>30</sup>, sección dependiente del Gobierno del Estado de California, ante la viabilidad y la promesa de General Motors de producir dicho modelo, decidió promulgar una ley, que establecía que, si se querían vender automóviles en California, los fabricantes de los mismo debían tener como mínimo un 2% de su volumen de producción como vehículos de emisiones cero para el año 1998, un 5% para el año 2001 y un 10% para el 2003. De ahí, que bajo este marco General Motors creara el EV1. Cabe mencionar que en el año 2018 se retomó esta medida y que para el año 2025 el porcentaje de vehículos que los fabricantes de automóviles deben tener como mínimo será del 22%<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> California Air Resources Board.

<sup>31</sup> California Code of Regulations title 17 section 1962.2:

El EV1 se ofrecía únicamente bajo un contrato de arrendamiento financiero, es decir, un leasing. De esta manera, una vez finalizado el contrato se evaluaba el rendimiento y el desarrollo del vehículo. Asimismo, se utilizaba como parte de un análisis de mercado y estudio de la viabilidad de producción y ventas de un vehículo de esas características. Sin embargo, en 2002, el programa EV1 fue cancelado y todos los coches tuvieron que ser devueltos a General Motors, para que este los desguzara. La retirada del programa y de estos coches del mercado nunca ha llegado a estar del todo clara. A los arrendadores de esos vehículos no se les dio la posibilidad de renovar el contrato, aunque lo hubieran pedido, ni tampoco de hacerse con la propiedad de estos. General Motors siempre ha argumentado que el nicho de mercado de los automóviles eléctricos no era rentable debido a la falta de baterías adecuadas en ese momento, a que el coste del suministro y mantenimiento de la infraestructura de recambios era muy alto y a que la demanda existente para este tipo de vehículos lo hacían comercialmente inviable. En cambio, por la otra parte se ha afirmado que el programa EV1 se canceló por las fuertes presiones de la industria petrolera. De ahí, que nunca se haya terminado de aclarar esta cuestión. No obstante, lo realmente importante en el programa del EV1, es que el motor y el circuito eléctrico que utilizaba este vehículo provenía de la compañía *AC Propulsion*.

En el año 2003, con la cancelación del programa EV1, los ingenieros Martin Eberhard y Marc Tarpenning, que formaban parte de la empresa *AC Propulsion* y habían estado trabajando en el desarrollo de un vehículo propio, el *T-Zero*, decidieron crear su propia empresa. A esta compañía le pusieron el nombre de Tesla en honor al inventor de entre otras máquinas, el motor eléctrico asíncrono, el serbocroata Nikola Tesla. Posteriormente, se unió el ingeniero Ian Wright. En 2004, la empresa inició una primera ronda de financiación de 7,5 millones de dólares estadounidenses y en la que Elon Musk colocó alrededor de unos 6,5 millones de dólares. De esta forma, Musk se convertía en presidente de la compañía y entraba en el consejo de administración de la compañía. El quinto empleado fue Jeffrey B. Strauble, quien sería el CTO o responsable técnico del

2018	4,5%
2019	7%
2020	9,5%
2021	12%
2022	14,5%
2023	17%
2024	19,5%
2025 y siguientes	22%

equipo de ingeniería y del desarrollo de los automóviles. En 2007, Martin Eberhard fue destituido como CEO y en 2009, tras un litigio y un acuerdo judicial, se estableció que estas cinco personas serían consideradas como cofundadores de la compañía Tesla. De ahí que, en numerosas ocasiones, cuando se afirma que Elon Musk fue el fundador de la compañía, hay que tener en cuenta este pequeño matiz.

Desde el año 2004, con la primera ronda de financiación, se han llevado a cabo sucesivas vueltas. En el 2005, se realizó una por un importe de 13 millones en la que el propio Elon Musk junto a *Valor Equity Partners* fueron los que más dinero aportaron; en 2006, otra ronda de 40 millones de dólares, con Musk también presente y reconocidas figuras del sector tecnológico como Sergey Brin y Larry Page, fundadores de Google o el expresidente de eBay Jeff Skoll, entre otros; y, en 2007, una cuarta ronda de 45 millones de dólares, en la que Elon Musk no participó.

En el año 2005, la marca había comenzado con la producción del Tesla Roadster. Un superdeportivo, que se había fabricado con la ayuda de Lotus y el chasis de uno de sus modelos, el Lotus Elise. El plan de negocios era crear un modelo de altas prestaciones por varias razones: en primer lugar, cambiar el estigma que se tenía acerca de los coches eléctricos; en segundo lugar, porque la producción de automóviles de estas características es mucho menor; tercero, porque los márgenes de beneficios son mayores; y, cuarto, porque el comprador final de este tipo de vehículos es menos sensible a cambios en el precio final. De esta forma, el precio del Roadster era de 109.000 dólares. Asimismo, la fabricación del Tesla Roadster se llevaba a cabo por pedidos particulares y los canales de venta eran a través internet, por teléfono o en la sede central. En un principio, la estrategia parece bastante viable y realizable. Sin embargo, en 2008, la compañía se encontraba al borde de la quiebra y Musk decidió tomar el mando de CEO.

Elon Musk llevó a cabo una reestructuración completa de la compañía. Recortó la plantilla en un 25%, efectuó el cierre de la oficina de ingeniería de Michigan y recibió una aportación de 43 millones de dólares por la NHTSA<sup>32</sup>. Además, realizó una quinta ronda de financiación de 40 millones<sup>33</sup> y una alianza estratégica con Daimler AG, por la que estos adquirirían el 10% de la compañía<sup>34</sup> y Tesla se comprometía a proveerle con

---

<sup>32</sup> Administración Nacional de Seguridad del Tráfico en las Carreteras.

<sup>33</sup> Con esta quinta ronda Musk había invertido 74 millones de los 145 millones de dólares que la empresa había recibido con las distintas rondas de financiación.

<sup>34</sup> A un precio de 50 millones de dólares que posteriormente vendió por 780 millones.

sistemas de baterías, propulsión y proyectos de automóviles eléctricos. Asimismo, en 2009, Tesla obtenía un préstamo de bajo interés, que formaba parte del proyecto ATVM<sup>35</sup>, del departamento de Energía de los Estados Unidos de 465 millones. Este préstamo se devolvió por completo en 2013, nueve años antes de que expirar el plazo.

El 29 de junio de 2010, la empresa salió a bolsa, tras llevar vendidos unos 937 Tesla Roadster y haber obtenido unos beneficios de 126, 8 millones de dólares el año anterior. Al final de la sesión de ese día, el precio de las acciones había subido un 41% y la compañía había recibido unos 226 millones de dólares. Tesla se convertía de esta manera en el primer fabricante de automóviles estadounidenses en salir a bolsa desde que lo hiciera en 1956 la Ford Motor Company.

A partir de ese momento, los siguientes pasos de la compañía han sido los siguientes: terminar la producción del Tesla Roadster con unas 2450 unidades y sacar al mercado en 2020 el sustituto de este; crear dos modelos más económico, el Tesla Model S y el Tesla Model X, y un modelo de producción masiva, el Tesla Model 3; llegar a otros segmentos de vehículos como furgonetas, camiones y autobuses para así reducir el impacto medioambiental que actualmente generan estos; crear coches autónomos, proyecto ya lanzado con el piloto automático del Model S; construir una red de estaciones de carga rápida para estos vehículos por todo el planeta; y, por último, la producción y almacenamiento de la energía a nivel doméstico-individual y a nivel masivo.



*Ilustración 9. Tesla Model S, Model 3 y Model X.*

---

<sup>35</sup>*Advanced Technology Vehicles Manufacturing Loan Program.* Programa de 8.000 millones de dólares, creado en el 2007 bajo el mandato de George W. Bush, y con la idea de financiar la fabricación de “vehículos de tecnologías avanzadas”.

Una de las cuestiones que menos se tiene en cuenta a la hora de estudiar la marca Tesla pero que a mi juicio es una de las más relevantes son la fabricación de baterías de iones de litio. Si comparamos las baterías usadas en el General Motors EV1 y las del Tesla Model S, las primeras conseguían tener una energía de 15,5 kWh y daban al vehículo una autonomía de unos 160 km, en cambio, las del Tesla generan una potencia por tiempo de 100 kWh y una autonomía de unos 540 km. Asimismo, las baterías de los EV1 obtenían una energía específica de 40 Wh/kg y las del Tesla de 250 Wh/kg. Estas baterías tienen la ventaja de que cuentan con una elevada densidad de energía, poco peso, una mayor vida útil, mayor velocidad de carga y una baja tasa de auto descarga. Es por ello, que a día de hoy<sup>36</sup>, Tesla ha construido cuatro gigafábricas para: en primer lugar, mediante una integración vertical asegurarse el abastecimiento de las baterías en la fabricación de sus vehículos; en segundo lugar, generar economías de escala que reduzcan en un 30% el coste de producción y los haga más competitivos frente a la fabricación de automóviles convencionales; y, en tercer lugar, reducir la cantidad de residuos y minimizar el impacto medioambiental.

Actualmente, Tesla ha obtenido unos ingresos totales para el primer trimestre del año 2020 de 5.985 millones de dólares, un 19% menos que el trimestre anterior pero un 32% más que el mismo trimestre del ejercicio anterior. En cuanto al beneficio bruto, este se ha multiplicado en un 118% con respecto al primer trimestre de año 2019, situándose en 1.234 millones de dólares. En relación con el EBITDA ajustado<sup>37</sup>, este se ha reducido un 19% con respecto al último trimestre de 2019 pero se ha incrementado un 514% en comparación con el mismo trimestre del año pasado<sup>38</sup>. No es de extrañar, por tanto, que Tesla se haya convertido en el fabricante de automóviles con mayor capitalización bursátil a nivel mundial, 186 mil millones de dólares. En segundo lugar y tercer lugar se sitúan Toyota y Volkswagen, con un valor de 175 mil dólares y 84 mil dólares,

---

<sup>36</sup> 19 junio de 2020

<sup>37</sup> Actualmente existe una cierta controversia con respecto a este indicador, en la medida en que se mantiene que no se están recogiendo una variedad de costes muy reales y se está adulterando a través de un sinfín de ajustes y una eliminación de gastos. Se sostiene así, que es más representativo el Free Cash Flow porque refleja los cobros y pagos que está llevando a cabo la compañía. Por lo tanto: Tesla Free Cash Flow: Q1-2019: (\$920 millones); Q4-2019: \$1.013 millones; y Q1-2020: \$(895) millones.

<sup>38</sup> Tesla Q1 2020 Update.

respectivamente. BMW se encuentra en sexto lugar con una capitalización de 43 mil millones de dólares<sup>39</sup>.

FINANCIAL SUMMARY (Unaudited)							
(\$ in millions, except percentages and per share data)	Q1-2019	Q2-2019	Q3-2019	Q4-2019	Q1-2020	QoQ	YoY
Automotive revenues	3,724	5,376	5,353	6,368	5,132	-19%	38%
of which regulatory credits	216	111	134	133	354	166%	64%
Automotive gross profit	751	1,016	1,222	1,434	1,311	-9%	75%
Automotive gross margin	20.2%	18.9%	22.8%	22.5%	25.5%	303 bp	538 bp
Total revenues	4,541	6,350	6,303	7,384	5,985	-19%	32%
Total gross profit	566	921	1,191	1,391	1,234	-11%	118%
Total GAAP gross margin	12.5%	14.5%	18.9%	18.8%	20.6%	178 bp	815 bp
Operating expenses	1,088	1,088	930	1,032	951	-8%	-13%
(Loss) income from operations	(522)	(167)	261	359	283	-21%	154%
Operating margin	-11.5%	-2.6%	4.1%	4.9%	4.7%	-13 bp	1,622 bp
Adjusted EBITDA	155	572	1,083	1,175	951	-19%	514%
Adjusted EBITDA margin	3.4%	9.0%	17.2%	15.9%	15.9%	-2 bp	1,248 bp
Net (loss) income attributable to common stockholders (GAAP)	(702)	(408)	143	105	16	-85%	N/A
Net (loss) income attributable to common stockholders (non-GAAP)	(494)	(198)	342	386	227	-41%	N/A
EPS attributable to common stockholders, basic (GAAP)	(4.10)	(2.31)	0.80	0.58	0.09	-85%	N/A
EPS attributable to common stockholders, basic (non-GAAP)	(2.90)	(1.12)	1.91	2.14	1.24	-42%	N/A
Net cash (used in) provided by operating activities	(640)	864	756	1,425	(440)	-131%	-31%
Capital expenditures	(280)	(250)	(385)	(412)	(455)	10%	63%
Free cash flow	(920)	614	371	1,013	(895)	-188%	-3%
Cash and cash equivalents	2,198	4,955	5,338	6,268	8,080	29%	268%

Tabla 9. Cuentas trimestrales de Tesla.

No cabe duda por tanto del valor que tiene Tesla como empresa. Sin embargo, tengo varias opiniones inconciliables con respecto a esta compañía. En primer lugar, es evidente el mérito y la tenacidad de Tesla y de su presidente ejecutivo, Elon Musk, para sacar adelante la compañía cuando cualquier otro en la situación que estuvo al borde de la bancarrota hubiera desistido. Asimismo, es notoria la visión y la capacidad de innovación que ha tenido la empresa para reconocer la oportunidad de negocio que suponían los vehículos eléctricos y hacerla comercialmente viable, más habida cuenta de que los automóviles eléctricos, a pesar de lo que se cree, existen antes que los propulsado por motores de combustión interna. Es más, para la Exposición Universal de París de 1900, la gran innovación y la mayor propuesta para el futuro eran los coches eléctricos. De ahí que, el haber conseguido hacer esto posible 100 años después, ya es de por sí mismo un logro incuestionable.

<sup>39</sup> YCharts y Bloomberg, 15 de junio de 2020. Existe en este caso también una cierta disputa. Toyota mantiene un 14% de sus acciones bajo su propiedad, lo que equivaldría a alrededor de \$30 mil millones y Tesla no tiene acciones propias dentro de su balance. De ahí, que en determinadas plataformas financieras no se contabilicen estas acciones al no estar disponibles para los inversores (no encontrarse en circulación) y en otras sí. Variando, por tanto, el fabricante de automóviles con mayor capitalización bursátil.

Por otra parte, los hitos que están alcanzando en el campo de las baterías y de la energía pueden llegar a revolucionar de una forma extraordinaria el mundo tal y como lo conocemos. El hecho de poder conservar y almacenar energía de forma eficiente y sin que esta se pierda supondrá una de las mayores innovaciones del siglo XXI. No obstante, también tengo dos opiniones discrepantes acerca de Tesla.

En primer lugar, se trata de la cuestión que tiene que ver con el impacto ambiental y el desarrollo sostenible. Hasta qué punto, la producción de baterías y vehículos eléctricos no genera también un perjuicio en el medioambiente. Es decir, para la fabricación de baterías se requiere de la extracción de materiales como el litio, el cobalto o el níquel. Metales que a su vez son escasos y no renovables. Asimismo, la generación de electricidad para la carga de un vehículo eléctrico depende de la fuente de la que se obtiene esa energía y, en ciertas ocasiones, esta proviene de combustibles fósiles. Además, las baterías y el resto de los componentes eléctricos tienen una vida útil concreta y no son reutilizable. La gestión de estos residuos también puede conllevar, un impacto en el medio ambiente. Por tanto, el que hecho de que los vehículos eléctricos son más sostenibles y eficientes con el medio ambiente que los convencionales es una cuestión controvertida, sombría y que no termina de aclararse.

La segunda cuestión que me causa ciertas dudas con respecto a Tesla se trata de la compatibilidad de sus vehículos con otras máquinas y empresas. En otras palabras, Tesla ha creado sus propias placas solares, almacenamiento de energía con las *Powerbank*, vehículos que utilizan esa energía y cargadores o estaciones de recarga para esos vehículos, lo que lleva a que sea muy complicado salir de ese círculo. Me recuerda en cierto modo, a la empresa Apple y a sus productos complementarios, en la medida en que una vez que se posee un iPhone, todo el resto de dispositivos deben ser de Apple, puesto que son prácticamente los únicos que funcionan con esos móviles. En mi opinión, la tendencia a solo poder usar los productos Tesla, porque son los únicos compatibles entre sí, lleva como resultado un mayor poder e influencia a la marca en detrimento de los consumidores. En última instancia, esto puede afectar a la competencia, el libre mercado, a la sociedad en general y, por tanto, ser muy peligroso.

## 5. Recomendaciones

### 5.1 Similitudes y diferencias

Llegados a este punto, queda, por tanto, realizar una síntesis del análisis que ha generado el estudio de las distintas empresas. Es decir, se requiere de una reorganización y un acopio de las principales ideas y enseñanzas que han surgido como resultado de la investigación. Así, las cuestiones más relevantes en cada una de las siguientes empresas son:

#### Johnnie Walker:

- Un cambio en la legislación que permitió la creación del producto en sí.
- Una posibilidad de expansión a través de los ferrocarriles y barcos que salían de Glasgow.
- Una poderosa imagen de marca.
- Desarrollo y evolución manteniendo su producto principal y creando nuevas variantes.
- Una ambición constante y habilidad para desarrollar un negocio que ya era próspero.
- El poder y valor de la botella, el Caminante y la etiqueta diagonal para hacerlos identificable y únicos para la marca.
- El poder de un eslogan (Keep Walking).
- La sencillez para denominar a las variantes de sus productos.

#### KODAK:

- La importancia de varios inventos complementarios.
- La revolución y acceso a la fotografía para las masas.
- El valor del nombre y del logo de la empresa.
- Una integración vertical para abastecerse y mantener en funcionamiento en todo momento la cadena de suministros.
- La monopolización del mercado.
- La entrada de nuevos competidores y la subestimación de los mismos.

-El aferrarse a un modelo de negocio y a un producto y no innovar.
-Un departamento de I+D y división de patentes que quedan en ideas y no se desarrollan.
-Una estructura organizacional y cultura corporativa muy rígida.

<b><u>BMW Group:</u></b>
-La importancia de la reputación de una empresa.
-La situación de solvencia, estabilidad y bonanza de una compañía.
-El alcance de la imagen, valor y fidelidad de los clientes.
-Las dificultades externas que pueden aparecer en la gestión de un negocio.
-La transcendencia de varios productos que sostengan la compañía cuando las ventas de uno de ellos no van bien. Es decir, saber diversificar.
-La entrada de nuevos competidores.
-Las dificultades para innovar.
-La necesidad de distintas alianzas y <i>joint venture</i> para seguir creciendo y desarrollándose.

<b><u>Swatch:</u></b>
-Como se puede cambiar una industria completa mediante un enfoque distinto de lo que se ha hecho siempre.
-La necesidad de innovación y creatividad.
-La importancia del contenido y del valor adicional que proporciona la marca.
-El valor de la imagen, nombre, campañas comerciales y venta en tiendas.
-La entrada de nuevos competidores y las amenazas existentes para un negocio.
-La importancia del desarrollo de nuevos productos, complementos o avances.
-La idea de un futuro sostenible y las exigencias de los consumidores con respecto a ello.
-La relevancia de la diversificación y la presencia en todos los segmentos del mercado.
-Una empresa con integración vertical e independiente, tanto en su distribución como en sus ventas.

### Richard Mille:

- Valor y mérito en la innovación, creatividad y posicionamiento.
- La sobresaliente labor de su estrategia comercial y publicitaria.
- La posibilidad de que existan microsegmentos y sacarles beneficios.
- Tecnología puntera y producción muy limitada.
- El inestimable valor de una buena imagen y unos buenos embajadores.
- La elaboración y utilización de materiales muy avanzados.
- La intrascendencia de los costes de producción.
- La importancia del posicionamiento y de una distribución concreta, en este caso distribución selectiva.
- La posibilidad de mantenerse como compañía independiente y el control de la distribución y ventas de su producto.
- La estructura corporativa y la superficialidad de la cuota de mercado.

### Tesla Inc.:

- El mérito y la tenacidad de la empresa y de Elon Musk.
- La situación crisis y necesidad de financiación de una empresa.
- La capacidad de innovación y reconocimiento de distintas oportunidades de negocio.
- La posibilidad de hacer comercialmente viable esas oportunidades de negocio.
- Las rondas y formas de financiación.
- La forma de entrar como nuevo competidor en una industria muy madura.
- El futuro sostenible y el impacto medioambiental.
- La integración vertical y la construcción de sus propias fábricas.
- La diversificación, compatibilidad y creación de productos complementarios para el producto principal.
- La salida a bolsa, capitalización bursátil e información trimestral.

## **5.2 Aspectos relevantes y posibles beneficios**

La empresa no es solo el producto que vende o el servicio que presta, en muchas ocasiones el buen funcionamiento y la prosperidad en los negocios depende de muchos aspectos diferentes. De ahí, que cuanto más se tomen en consideración estos aspectos, mayor probabilidad habrá de que la empresa tenga un desarrollo y una evolución positivos. En este trabajo se han analizado y comentado distintas situaciones y circunstancias en las que se han visto envueltas las diferentes empresas y de las que han sabido extraer el mejor beneficio posible. En mi opinión, aunque son muchos los aspectos que se han descubierto y sobre los que cabría un amplio y largo debate, creo que hay tres que sobresalen por encima de los demás.

En primer lugar, la innovación y la creatividad son elementos esenciales en toda empresa de nueva creación. Todas las empresas estudiadas plantean o generan un nuevo cambio con su creación. Antes de que existieran estas empresas, su sector o su ámbito de actividad era muy distinto, en comparación, con aquel que se crea después de que estas empresas empiecen a funcionar. Es decir, la innovación lleva consigo un cambio en todas las industrias y, por ende, en lo que se hacía anteriormente. Sin embargo, innovación no es el equivalente a invención, pueden ser sinónimos e incluso complementarios, pero no tienen que significar los mismo. En muchos casos la innovación se da como resultado de un invento, pero en otros no. En los casos de Swatch o Richard Mille, la innovación es simplemente una manera distinta o un enfoque diferente de hacer lo mismo.

En segundo lugar, el nombre, la imagen, los logos, la reputación, la fidelidad de los clientes y las estrategias comerciales y publicitarias, entre otras, son características esenciales para el establecimiento y desarrollo de la marca. Toda empresa que deje estos elementos a la deriva estará perdiendo una gran capacidad competitiva. En muchas ocasiones, existe una tendencia a minusvalorar estas figuras y creo que se debe a dos cuestiones principalmente. Primero, porque el marketing es una práctica que se ha creado hace muy poco tiempo y que al no tener una base sólida y ser una ciencia social relativamente joven, se le da menos valor del que realmente le corresponde. Es más, se piensa que las empresas nunca han tenido esto en cuenta y que han sabido crecer y desarrollarse y, por tanto, el marketing es una cuestión artificial, creada hace poco y que no tiene relevancia ninguna. Sin embargo, como se ha expuesto en el ejemplo de Johnnie Walker, el logo, la etiqueta en diagonal para que el nombre se viera mejor, la botella

cuadrada o los nombres sencillos de sus variedades de whisky son cuestiones que se hicieron a finales del s. XIX y que pueden tener incluso más valor que su producto en sí. En segundo lugar, creo que existe el extremo opuesto. Es decir, aquellas empresas que conocen y saben del poder e influencia que tienen las campañas publicitarias y que se han aprovechado de ello, llegando incluso a engañar a los consumidores. De ahí, que el marketing tenga esa especie de mala fama y de menor valor del que, como se ve en los ejemplos, tiene.

En tercer lugar, la logística es sin duda un componente fundamental en las grandes empresas. A lo largo del trabajo, se ha mencionado en reiteradas ocasiones, cómo las distintas compañías han llevado a cabo una integración vertical. En el caso de Johnnie Walker, Kodak, Swatch o Tesla asegurándose el abastecimiento de las materias primas de sus productos. De esta manera, no se rompe la cadena de suministros ante grandes demandas del mercado, se pueden llevar a cabo economías de escala y reducir los costes de producción y hacerse más competitivos frente a las demás empresas del mismo sector. En el caso de Richard Mille, se ha visto cómo sus ingresos se han elevado en un 20% de un año para otro debido a la integración de sus canales de distribución y ventas. Por tanto, parece inevitable que una correcta integración vertical puede generar muchos beneficios tanto económicos, como competitivos, como de crecimiento y desarrollo.

### **5.3 Problemas y posibles amenazas**

En la creación, consolidación y gestión de empresas, también surgen problemas y amenazas que pueden afectar de forma muy negativa y, en algunos casos, de forma muy drástica a una entidad. Adelantarse a estas situaciones y saber cómo afrontarlas, es sin duda, uno de los mayores retos y aciertos que se pueden tener en toda administración de empresas. A lo largo de estas páginas, se ha visto y averiguado cómo los distintos ejemplos de empresas han sabido sobrellevar y sobreponerse a estas situaciones y lograr afianzarse y tener éxito en sus respectivos ámbitos. Kodak es evidentemente, la empresa que peor lo ha gestionado, pero, por tanto, la empresa de la que más se debe aprender. De este modo, son varios los problemas y amenazas que se han analizado a lo largo de este estudio y que sabremos anticipar cuando nos puedan aparecer.

En primer lugar, habría que situar la entrada de nuevos competidores y de productos complementarios o sustitutivos. Esta es sin género de dudas la primera amenaza que se puede dar en el ámbito empresarial. Es más, como se vio en el ejemplo de Kodak, el subestimar la entrada de nuevos competidores fue una de las primeras causas del declive de la empresa. De ahí, que por muy poca cuota de mercado o reciente que sea la nueva empresa nunca se debe infravalorar su poder de crecimiento. En el caso de los relojeros suizos en los años 70 también ocurrió lo mismo. Es por ello y, aunque parezca lógico, que uno no se puede fiar de la entrada de nuevos competidores. Sin embargo, parece una cuestión tan obvia, que al final no se le da el valor o la importancia que realmente tiene.

En segundo lugar, las empresas que se descuidan o se aferran mucho a su modelo de negocio no parece que tengan buen futuro. Es decir, el hecho de tener un negocio estable, solvente y próspero no quiere decir que esto vaya a continuar así, ni tampoco que no se pueda seguir creciendo. En el caso de Johnnie Walker, cuando los hijos y nietos recibieron la empresa familiar, esta ya era una gran destilería de whisky y podrían haberse mantenido en ese estado, sin embargo, encontraron nuevas formas de expandirse y de diversificar. En el ejemplo de Kodak, tenían un gran departamento de I+D y muchas patentes, no obstante, estas solo quedaban en ideas y no se desarrollaban. La empresa no supo diversificar, aun pudiendo hacerlo, y terminó sucumbiendo a ello.

Por último, cabe señalar que existen amenazas o problemas de los que uno puede beneficiarse. Es el caso de Richard Mille, en el que los costes de producción, aun a pesar de lo que se podía pensar, no se han tomado en consideración y al final han terminado sacando provecho de ello. El segundo ejemplo es el de Tesla, en el que, aun siendo un nuevo competidor, Daimler AG supo invertir en ella, generándole grandes beneficios. Es más, actualmente, en vez de competir entre sí, mantiene una alianza que les reporta buenos resultados y sinergias. Asimismo, la idea del impacto medioambiental que generan las empresas y la necesidad de dirigir la actividad económica hacia un futuro sostenible podrán considerarse amenazas o beneficios en función de cómo lo planteen y gestionen las propias empresas.

## 6. Conclusiones

Finalmente, cabe hacer un balance de los aspectos y objetivos que se han logrado con este Trabajo de Fin de Grado. Esta investigación surge por la inquietud y el interés que todo estudiante de administración y dirección de empresa tiene por llevar a la práctica lo que ha aprendido a lo largo de la carrera y la ilusión de crear algún día su propia empresa. Asimismo, se trataba de analizar y ver hasta qué punto, muchas de las cuestiones impartidas por los profesores y estudiadas por los alumnos, se daban realmente de forma práctica en el ámbito empresarial y, si estas cuestiones eran invenciones relativamente nuevas, muy teóricas y académicas o, por el contrario, se habían realizado durante muchos años e incluso siglos.

De esta forma, los objetivos que se habían fijado para este trabajo eran el estudio y análisis de distintas empresas, divididas en virtud de sus años de fundación. Se utilizaban dos empresas por cada uno de los últimos tres siglos -s. XIX, s. XX y s. XXI- y se llevaba a cabo un estudio de su historia y de los obstáculos a los que han tenido que sobreponerse. Como objetivo secundario, se establecía una observación de las cuestiones principales que llevaban a una empresa de nueva creación a tener éxito frente a otra que de igual manera lo intentaba, pero no lo conseguía. Por último, se buscaba realizar una serie de observaciones y recomendaciones que se generaran como resultado del examen de las diferentes empresas.

A mi juicio, el estudio cumple ampliamente los objetivos que se habían marcado. En algunos momentos, es cierto, que el trabajo puede pecar de demasiada descripción y detalles, sin embargo, esto no es óbice para que los resultados y las conclusiones a las que se han llegado sean bastante buenas y enriquecedoras. Todo trabajo tiene sus debilidades y es mejorable, eso no hay duda, no obstante, creo que la labor aquí ejercida ha sido muy provechosa, tanto para el autor como para el lector. Creo, además, que este trabajo puede servir para continuar profundizando en la creación y el estudio de empresas y para darle el valor que realmente se merecen ciertas áreas en el ámbito empresarial. Por último, considero, que este trabajo puede reflejar también las inquietudes y expectativas que tienen los estudiantes de administración y dirección de empresas por ciertas materias y que, en algunas ocasiones, no se corresponden con las lecciones que se imparten en el ámbito académico.

## 7. Bibliografía

Banda, J. (2016, septiembre 9). *Definición de Empresa*. Recurso online obtenido de:

<https://www.economiasimple.net/glosario/empresa>

Pérez Porto, J. (2008). *Definición de Empresa*. Recurso online obtenido de:

<https://definicion.de/empresa/>

Bankinter: *Las pymes en España: significado y cifras*. 27 de junio de 2018. Recurso

online obtenido de: [https://blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2018/6/27/pymes-](https://blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2018/6/27/pymes-espana-significado-cifras)

[espana-significado-cifras](https://blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2018/6/27/pymes-espana-significado-cifras)

Olivares, D. (2019, junio 14). *Más de la mitad de las empresas españolas son pymes sin asalariados*.

Índice de facilidad para hacer negocios (2020). En Wikipedia:

[https://es.wikipedia.org/wiki/%C3%8Dndice\\_de\\_facilidad\\_para\\_hacer\\_negocios](https://es.wikipedia.org/wiki/%C3%8Dndice_de_facilidad_para_hacer_negocios)

Doing Business España (2019) *España- Doing Business: Facilidad para hacer*

*negocios*. Expansion Datos Macro. Recurso online obtenido de:

<https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business/espana>

### **Johnnie Walker:**

Johnnie Walker. (2020, junio 10). En Wikipedia

[https://es.wikipedia.org/wiki/Johnnie\\_Walker](https://es.wikipedia.org/wiki/Johnnie_Walker)

Herrero, J. (2016, abril 11). *Johnnie Walker. Keep walking, Johnnie, keep walking*.

Brann.

[https://web.archive.org/web/20160815212951/http://www.weimark.es/brann/johnnie-](https://web.archive.org/web/20160815212951/http://www.weimark.es/brann/johnnie-walker-keep-walking-johnnie-keep-walking)

[walker-keep-walking-johnnie-keep-walking](https://web.archive.org/web/20160815212951/http://www.weimark.es/brann/johnnie-walker-keep-walking-johnnie-keep-walking)

Johnnie Walker (2020) *La historia de Johnnie Walker*.

[https://www.johnniewalker.com/es-es/el-mundo-de-johnnie-walker/la-historia-de-](https://www.johnniewalker.com/es-es/el-mundo-de-johnnie-walker/la-historia-de-johnnie-walker/)

[johnnie-walker/](https://www.johnniewalker.com/es-es/el-mundo-de-johnnie-walker/la-historia-de-johnnie-walker/)

Ledger, G. (2019, septiembre 3). *Siete cosas que no sabías de Johnnie Walker*.

Lifestyle. [https://lifestyle.americaeconomia.com/articulos/siete-cosas-que-no-sabias-de-](https://lifestyle.americaeconomia.com/articulos/siete-cosas-que-no-sabias-de-johnnie-walker)

[johnnie-walker](https://lifestyle.americaeconomia.com/articulos/siete-cosas-que-no-sabias-de-johnnie-walker)

Tonel Privado (2016, diciembre 1). *Compartimos de la mano de Juan Carlos Baucher la historia de Johnnie Walker* [Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=1tVhxOO3YIk>

Licorea (2014, diciembre 5) *Johnnie Walker – El hombre que caminó alrededor del mundo* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=qYCMHpdIWEQ>

## **Kodak:**

AFZ (2015, diciembre 7). *Eastman Kodak: From Market Leader to Bankruptcy*. Digital Initiative, Harvard Business School. [https://digital.hbs.edu/platform-rctom/submission/eastman-kodak-from-market-leader-to-bankruptcy/#\\_ftn6](https://digital.hbs.edu/platform-rctom/submission/eastman-kodak-from-market-leader-to-bankruptcy/#_ftn6)

The Week (2011, octubre 3). *The rise and fallo f Kodak: By the numbers*. The Week. <https://theweek.com/articles/481308/rise-fall-kodak-by-numbers>

Barredo, A. (2016, julio 21). *Kodak: historia de la implosión de una compañía que lo tenía todo*. <https://hipertextual.com/2016/07/auge-caida-kodak>

Acero Linares, J.C. (2016, junio 20) *Kodak, la historia de una empresa superviviente*. Infocif.es. <https://noticias.infocif.es/noticia/kodak-la-historia-de-una-empresa-superviviente>

Reyes, J. (2016, septiembre 27) *Kodak: la historia de un fracaso y las lecciones que nos deja*. El Definido. <https://eldefinido.cl/actualidad/mundo/7488/Kodak-la-historia-de-un-fracaso-y-las-lecciones-que-nos-deja/>

## **BMW Group:**

Caralin Group. Brokers Services (2020). *Las 10 empresas con mejor reputación en el mundo*. <https://caralingroup.com/blog/10-empresas-mejor-reputacion-mundo/>

KPMG: *NIIF 16-Norma sobre arrendamientos. Análisis sobre la información financiera sobre arrendamientos*. 27 julio de 2018. Recurso online obtenido de: <https://home.kpmg/es/es/home/tendencias/2016/01/niif-16-nueva-norma-sobre-arrendamientos.html>

- Guñales R. (2019, febrero 13). *NIIF 16: en qué consiste esta norma contable sobre alquiler y cómo afecta a las empresas*. Idealista.  
<https://www.idealista.com/news/finanzas/economia/2019/02/12/771517-niif-16-en-que-consiste-esta-norma-contable-y-como-afecta-a-las-empresas>
- Wagner, I. (2020, marzo 25). *Número total de empleados de BMW Group 2006-2019*. Statista.com. <https://www.statista.com/statistics/264343/global-number-of-employees-of-bmw-group/#:~:text=This%20statistic%20represents%20the%20global,employed%20about%20133%2C800%20people%20worldwide.>
- Wagner, I. (2020, marzo 25). *Número total de activos de BMW Group 2008-2019*. Statista.com. <https://www.statista.com/statistics/225355/total-assets-of-bmw-group/>
- Wagner, I. (2020, marzo 25). *Ingresos globales de BMW Group 2007-2019*. Statista.com. <https://www.statista.com/statistics/264340/global-revenue-of-bmw-group/>
- Autobild (2020, junio 12). *Historia de BMW*. Autobild.es  
<https://www.autobild.es/coches/bmw/historia>
- Redacción Coches.com (2010, febrero 22). *La historia de BMW*.  
<https://noticias.coches.com/historia/la-historia-de-bmw/9386>
- Torreblanca, F. (2018, febrero 13). *Historia, origen y curiosidades de marcas que marcan: BMW*.
- Llorente, J. (2019, septiembre 23). *¿Debería BMW comprar a Jaguar y Land Rover? Los analistas creen que sí*. Motor1.com. <https://es.motor1.com/news/372265/bmw-compra-jaguar-land-rover-defender/>
- BMW Group History (2020). En <https://www.bmwgroup-classic.com/en/history.html>

## **Swatch:**

- Brookes, R. (2009, julio 21). *El primer y único reloj que viajó a la luna*. Swissinfo.ch.  
<https://www.swissinfo.ch/spa/el-primer-y-%C3%BAnico-reloj-que-viaj%C3%B3-a-la-luna/905604>

Banks, A. (2019, mayo 28). *The Most Comprehensive History of Watch Legend Swatch You'll Ever Need*. Highsnobiety.com. <https://www.highsnobiety.com/p/swatch-watches-history/>

Acero Linares, J.C. (2017, abril 11). *La historia de éxito de Swatch. La marca suiza que salvó en gran medida la industria relojera helvética*. Infocif.es  
<https://noticias.infocif.es/noticia/la-historia-de-exito-de-swatch#:~:text=Lo%20que%20hoy%20conocemos%20como,de%20desarrollar%20la%20nueva%20marca.>

Beltrán P. (2014, agosto 1). *Historia de la industria relojera suiza. Hoy 1 de agosto es el día Nacional de Suiza*. Efemérides.

<http://www.efemeridespedrobeltran.com/es/eventos/agosto/historia-de-la-industria-relojera-suiza.-hoy-1-de-agosto-es-el-dia-nacional-de-suiza>

Esperon J.L. (2013, diciembre 28) *Swatch*. Historia del Diseño Industrial. <http://historia-disenio-industrial.blogspot.com/2013/12/swatch.html>

Hayek, N. (2020) Perfil empresa Swatch Group.

<https://www.longines.com/es/marca/presentacion/swatch-group>

Isaza, J. J.(2015, 3 marzo). *Breve historia de las marcas: Swatch*. Recurso online obtenido de: <https://bienpensado.com/historia-marca-swatch/>

Swatch (2020, junio 15). En Wikipedia. <https://es.wikipedia.org/wiki/Swatch>

## **Richard Mille:**

Richard Mille. (2020, junio 17). En Wikipedia.

[https://en.wikipedia.org/wiki/Richard\\_Mille](https://en.wikipedia.org/wiki/Richard_Mille)

Anglés, M. (2012, septiembre 17). *Richard Mille: "El lujo para las masas es una estupidez"*. Expansión.

<https://www.expansion.com/2012/09/17/directivos/1347899280.html>

Matosslan, J. C. (2019, junio 20). *Por qué todas las celebrities quieren tener ahora un reloj Richard Mille*. GQ. <https://www.revistagq.com/moda/articulo/celebrities-reloj-richard-mille>

Müller, O.R. (2020, febrero 12). *State of the Industry-Swiss Watchmaking in 2020*. SJX Watches. <https://watchesbysjx.com/2020/03/swiss-watch-industry-report-2020.html>

Roulet, C. (2019, marzo 4). *Richard Mille, the sweet smell of success*. FHH Journal. <https://journal.hautehorlogerie.org/en/richard-mille-the-sweet-smell-of-success/>

Mazzardo, A. (2020, marzo 3). *History of Richard Mille*. Time and Watches. The Watch Blog. <https://www.timeandwatches.com/p/history-of-richard-mille-brand.html>

Montres Valgine. (2020, junio 17). En Wikipedia [https://fr.wikipedia.org/wiki/Montres\\_Valgine](https://fr.wikipedia.org/wiki/Montres_Valgine)

Geherlein, P. (2020, marzo 23). *¿Qué hay detrás de esta marca?* Chrono24 Magazine. [https://www.chrono24.cl/magazine/que-hay-detras-de-la-fama-de-esta-marca-p\\_60834/](https://www.chrono24.cl/magazine/que-hay-detras-de-la-fama-de-esta-marca-p_60834/)

Alonso, C. (2016, septiembre 26). *El defensor de la magia del lujo*. El universal. <https://www.eluniversal.com.mx/articulo/tiempo-de-relojes/watchbiz/2016/09/26/el-defensor-de-la-magia-del-lujo>

Franco, A. (2019, agosto 5). *La explosión dulce y pop de Richard Mille*. Forbes. <https://forbes.es/forbes-watches/51552/la-explosion-dulce-y-pop-de-richard-mille/>

Llopart, X. (2018, agosto 13). *Richard Mille RM 25-01 Tourbillon Adventure: un reloj de 850.000 € para Sylvester Stallone*. Watch Test. <https://watch-test.com/novedades/richard-mille-rm-25-01-tourbillon-adventure-un-reloj-de-850-000-e-para-sylvester-stallone/?cn-reloaded=1>

## **Tesla:**

General Motors EV1. (2020, junio 19). En Wikipedia [https://es.wikipedia.org/wiki/General\\_Motors\\_EV1](https://es.wikipedia.org/wiki/General_Motors_EV1)

Tesla. (2020, junio 2019). En Tesla.com <https://www.tesla.com/about>

Schreiber, B. & Gregersen, E. (2018, octubre 4). *Tesla, Inc. American Company*. Britannica. <https://www.britannica.com/topic/Tesla-Motors>

Coelho, F. (2017, noviembre 5). *La historia de Tesla: así empezó todo con el Roadster*. Computer Hoy. <https://computerhoy.com/noticias/life/historia-tesla-asi-empezo-todo-roadster-69663>

Burns, M. (2014, octubre 8). *A Brief History of Tesla*. TechCrunch.

Ramírez, P. (2019, diciembre 6). *Año 1900: cuando preferíamos el coche eléctrico (y además era más veloz)*. La Información.

<https://www.lainformacion.com/management/1900-preferiamos-coche-electrico-mas-veloz/6525699/>

Reidy, G. & Xie, Y. (2020, junio 16). *Is Tesla Bigger Than Toyota or Not? Well, It's Complicated*. Bloomberg.com. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-06-15/so-is-tesla-bigger-than-toyota-or-not-well-it-s-complicated>

Batería de ion de litio (2020, 18 junio). En Wikipedia

[https://es.wikipedia.org/wiki/Bater%C3%ADa\\_de\\_ion\\_de\\_litio](https://es.wikipedia.org/wiki/Bater%C3%ADa_de_ion_de_litio)

Routley, N. (2020, junio 16): *Tesla is Now the World's Most Valuable Automaker*.

Visual Capitalist. <https://www.visualcapitalist.com/tesla-is-now-the-worlds-most-valuable-automaker/>

Desjardins, J. (2017, junio 17). *Tesla's Origin Story in One Giant Infographic*. Visual Capitalist. <https://www.visualcapitalist.com/teslas-origin-story/>

Desjardins, J. (2018, enero 17). *Tesla's Journey: From IPO to Passing Ford in Value, in Just 7 Years*. Visual Capitalist. <https://www.visualcapitalist.com/tesla-journey-ipo-passing-ford-7-years/>

Desjardins, J. (2018, abril 26). *Visualizing Elon Musk's Vision for the Future of Tesla*. Visual Capitalist. <https://www.visualcapitalist.com/elon-musks-vision-future-of-tesla/>

## 8. Anexos

Cifras PyME. Datos enero 2020. En:

<http://www.ipyme.org/Publicaciones/CifrasPYME-enero2020.pdf>

Power of Choice. Annual Report 2019 En:

[file:///C:/Users/PC/Downloads/BMW\\_Group\\_Annual\\_Report\\_2019\\_en.pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/BMW_Group_Annual_Report_2019_en.pdf)

Swatch Group Annual Report 2019. En:

[https://www.swatchgroup.com/sites/default/files/media-files/2019\\_annual\\_report\\_complete\\_en.pdf](https://www.swatchgroup.com/sites/default/files/media-files/2019_annual_report_complete_en.pdf)

Tesla Inc. Q1 2020 Update. En: <https://ir.tesla.com/static-files/c1723af4-ffda-4881-ae12-b6f3c972b795>

Annual Report Pursuant to section 13 or 15 (d) of the securities Exchange act of 1934.

Tesla, Inc. En:

[https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1318605/000156459019003165/tsla-10k\\_20181231.htm](https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1318605/000156459019003165/tsla-10k_20181231.htm)

## 9. Tablas e Ilustraciones

### Tablas:

Tabla 1. Volumen de ventas a nivel mundial en millones de cajas de 9 litros. Fuente: <https://es.statista.com/estadisticas/601309/volumen-global-de-ventas-de-whisky-johnnie-walker-2009/>

Tabla 2. Kodak se declara en bancarrota. Fuente: Eastman Kodak Co. Thomson Reuters, news reports.

Tabla 3. Porcentaje de mujeres en puestos de dirección. Fuente: Power of Choice. Annual Report

2019 [file:///C:/Users/PC/Downloads/BMW\\_Group\\_Annual\\_Report\\_2019\\_en.pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/BMW_Group_Annual_Report_2019_en.pdf)

Tabla 4. Ingresos totales BMW Group. Fuente: Power of Choice. Annual Report 2019 En: [file:///C:/Users/PC/Downloads/BMW\\_Group\\_Annual\\_Report\\_2019\\_en.pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/BMW_Group_Annual_Report_2019_en.pdf)

Tabla 5. Vehículos totales entregados. Fuente: Power of Choice. Annual Report 2019 En: [file:///C:/Users/PC/Downloads/BMW\\_Group\\_Annual\\_Report\\_2019\\_en.pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/BMW_Group_Annual_Report_2019_en.pdf)

Tabla 6. Número totales de empleados. Fuente: Power of Choice. Annual Report 2019 En: [file:///C:/Users/PC/Downloads/BMW\\_Group\\_Annual\\_Report\\_2019\\_en.pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/BMW_Group_Annual_Report_2019_en.pdf)

Tabla 7. Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Swatch Group. Fuente: Swatch Group Annual Report 2019. En: [https://www.swatchgroup.com/sites/default/files/media-files/2019\\_annual\\_report\\_complete\\_en.pdf](https://www.swatchgroup.com/sites/default/files/media-files/2019_annual_report_complete_en.pdf)

Tabla 8. Cuota de mercado de los distintos grupos y empresas de la industria relojera suiza. Fuente: LuxeConsult, Morgan Stanley Research.

Tabla 9: Cuentas trimestrales de Tesla. Fuente: Tesla Inc. Q1 2020 Update. En: <https://ir.tesla.com/static-files/c1723af4-ffda-4881-ae12-b6f3c972b795>

## **Ilustraciones:**

Ilustración 1. El Caminante con el paso de los años. Fuente: <https://abasto.com/consejos/200-anos-johnnie-walker/>

Ilustración 2. Evolución del logo Kodak. Fuente: <https://twitter.com/itsnicethat/status/789464971725987840>

Ilustración 3. BMW serie 3 e30. Fuente: [https://www.google.com/search?q=bmw+serie+3+e30&rlz=1C1GCEA\\_enES866ES866&sxsrf=ALeKk026r33NvZOS52bwW\\_3bhpcF7Vrf0A:1593107127167&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKEwi0nJ3Dwp3qAhUdBGMBHZuPCNUQ\\_AUoAXoECAwQAw&biw=798&bih=779#imgrc=TGpPUUxSoX7vFM](https://www.google.com/search?q=bmw+serie+3+e30&rlz=1C1GCEA_enES866ES866&sxsrf=ALeKk026r33NvZOS52bwW_3bhpcF7Vrf0A:1593107127167&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKEwi0nJ3Dwp3qAhUdBGMBHZuPCNUQ_AUoAXoECAwQAw&biw=798&bih=779#imgrc=TGpPUUxSoX7vFM)

Ilustración 4. BMW serie 5 e34. Fuente: <https://www.pinterest.es/pin/771382242401043589/>

Ilustración 5. Relojes Swatch de todos los colores posibles. Fuente: <http://www.marjoya.com/blog/2014/08/23/swatch-unisex/>

Ilustración 6: Richard Mille RM 27-03 Rafael Nadal. Fuente: <https://horasyminutos.com/2017/05/26/el-nuevo-richard-mille-rm-27-03-rafael-nadal-aguanta-10-000-g/>

Ilustración 7: Richard Mille RM 056 Blue Sapphire. Fuente: <https://www.gq-magazine.co.uk/article/jay-z-richard-mille-56-watch>

Ilustración 8: Richard Mille RM 25-01 Tourbillon Adventure. Fuente: [http://www.thewatchquote.com/Photo-Richard-Mille-RM-25-01-Tourbillon-Adventure-Sylvester-Stallone-img59811\\_1200.htm&Richard%20Mille%20RM%2025-01%20Tourbillon%20Adventure%20Sylvester%20Stallone](http://www.thewatchquote.com/Photo-Richard-Mille-RM-25-01-Tourbillon-Adventure-Sylvester-Stallone-img59811_1200.htm&Richard%20Mille%20RM%2025-01%20Tourbillon%20Adventure%20Sylvester%20Stallone)

Ilustración 9: Tesla Model S, Model 3 y Model X. Fuente: [https://www.tesla.com/es\\_es](https://www.tesla.com/es_es)