



Universidad Pontificia de Comillas

# **Estrategia de crecimiento y gestión del grupo automovilístico “Palausa 2001”**

---

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

Autor: Marta Polvorosa Infesta  
Director: David Hernández García

MADRID | Abril 2021



## RESUMEN

El estudio que se presenta trata sobre el sector de la automoción y de los concesionarios en nuestro país en general, y en concreto sobre el grupo automovilístico familiar “Palausa 2001”. Se presentará en primer lugar un análisis sobre la situación del sector automovilístico en nuestro país, así como sobre su evolución a lo largo de los años. Este análisis, tanto presente como pasado, es imprescindible para comprender la trayectoria del grupo, cómo y por qué se tomaron las decisiones que le hicieron crecer tan rápido y que estrategia ha seguido para mantenerse y sobrevivir dado la altísima inestabilidad del sector. Posteriormente se realiza un análisis estratégico del entorno, que permite conocer el mercado en el que se encuentra el grupo para poder actuar sobre él e implementar estrategias de negocio. Además, ayuda a conocer tanto las fortalezas como los puntos débiles en los que debe enfocarse la sociedad. Con base en los resultados obtenidos, se ha elaborado un plan de marketing para mejorar las ventas y el posicionamiento de las marcas del concesionario dentro del sector. Por último, se han analizado los retos futuros a los que se deberán enfrentar los concesionarios.

## ABSTRACT

The study presented here deals with the automotive and dealership sector in our country in general, and more specifically with the family-owned automotive group "Palausa 2001". First of all, an analysis of the situation of the automotive sector in our country will be presented, as well as its evolution over the years. This analysis, both present and past, is essential to understand the trajectory of the group, how and why the decisions were taken that made it grow so quickly and what strategy it has followed to maintain itself and survive given the high instability of the sector. Subsequently, a strategic analysis of the environment is carried out, which allows us to understand the market in which the group finds itself in order to be able to act on it and implement business strategies. It also helps to identify both the strengths and weaknesses on which the company must focus. Based on the results obtained, a marketing plan has been drawn up to improve sales and the positioning of the dealer's brands within the sector. Finally, the future challenges facing dealers were discussed.

## ÍNDICE

<b>1. Introducción.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Objetivos.....</b>	<b>8</b>
<b>3. Metodología.....</b>	<b>9</b>
<b>4. El sector del automóvil.....</b>	<b>11</b>
<b>4.1 Importancia del sector en España.....</b>	<b>11</b>
4.1.1 Evolución del sector en los últimos años.....	12
4.1.2 Características de las empresas automovilísticas instaladas en España .....	15
4.1.3 El sector en la actualidad .....	16
<b>4.2 El sector de los concesionarios en España.....</b>	<b>17</b>
<b>5. Evolución histórica del grupo “Palausa 2001”.....</b>	<b>21</b>
<b>5.1 Historia del grupo “Palausa 2001”.....</b>	<b>21</b>
<b>5.2 Organigrama de la sociedad .....</b>	<b>22</b>
<b>5.3 Estrategia de crecimiento y gestión del negocio.....</b>	<b>23</b>
5.3.1 Antecedentes.....	23
5.3.2 Inicios del grupo .....	26
5.3.3 Desarrollo y expansión .....	27
5.3.4 La crisis económica .....	28
5.3.5 Actualidad.....	31
<b>6. Análisis estratégico del entorno.....</b>	<b>33</b>
<b>6.1 Análisis externo.....</b>	<b>33</b>
6.1.1 Análisis del Macro-entorno. PESTEL .....	33
6.1.2 Análisis del Micro-entorno. 5F Porter.....	41
<b>6.2 Análisis DAFO .....</b>	<b>48</b>
<b>7. Plan de marketing.....</b>	<b>54</b>
<b>7.1 Objetivos.....</b>	<b>54</b>
<b>7.2 Plan de acción.....</b>	<b>55</b>

<b>7.3</b>	<b>Presupuesto Operativo para la Propuesta de Plan de Marketing para el posicionamiento del concesionario AUTOPALSA en la ciudad de Palencia. ....</b>	<b>58</b>
<b>8.</b>	<b>Futuro del sector.....</b>	<b>60</b>
<b>9.</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>63</b>
<b>10.</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>66</b>
<b>11.1</b>	<b>Anexo 1: Histórico Palausa.....</b>	<b>70</b>
<b>11.2</b>	<b>Anexo 2: Solvencia patrimonial del grupo .....</b>	<b>74</b>
<b>11.3</b>	<b>Anexo 3: Precios publicidad en cine .....</b>	<b>75</b>
<b>11.4</b>	<b>Anexo 4: Publicidad en prensa .....</b>	<b>75</b>
<b>11.5</b>	<b>Anexo 5: Alquiler valla publicitaria.....</b>	<b>76</b>

## **ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y GESTIÓN DEL GRUPO AUTOMOVILÍSTICO “PALAUSA 2001”**

**Autor: Marta Polvorosa Infesta**

Tutor: David Hernández García

Entidad colaboradora: ICADE – Universidad Pontificia de Comillas

### **RESUMEN DEL PROYECTO**

#### **1. Introducción**

La importancia del sector del automóvil en España es, sin duda, fundamental, porque contribuye muy notablemente en el PIB de nuestro país, además de ser un sector que emplea directa e indirectamente a más de dos millones de personas. Asimismo, los cambios que presumiblemente van a tener lugar en este sector, debido a las restricciones contaminantes y la necesidad de buscar vehículos más eficientes y menos contaminantes, lo colocan en una situación cuanto menos, incómoda.

La demanda de automóviles de un país es un claro indicador de la situación económica del mismo, ya que la compra de un automóvil, para las familias, puede considerarse la segunda inversión más importante, sólo por detrás de la vivienda. Como es conocido, a causa de la pandemia mundial provocada por la Covid-19, nuestro país, y todos los países en general, están atravesando una situación económica complicada que ha propiciado la caída de la demanda de prácticamente la totalidad de los productos, y más, si cabe, de los productos no considerados de primera necesidad como es el caso. La adquisición de un vehículo requiere una importante inversión para las familias, además de ser un bien de compra muy esporádica. En España, la edad media de los vehículos ronda los doce años, por lo que, de media, cambiamos de vehículo cada ese intervalo de tiempo. Esta característica, junto con las dificultades económicas asociadas al entorno de la crisis económica y la incertidumbre, ha propiciado una caída de las ventas de enorme magnitud. Muchas familias han decidido posponer la compra de un nuevo automóvil

hasta que el entorno económico sea más propicio, y otras, simplemente, no han podido hacer frente a esta elevada inversión. Por ello, el sector ha sufrido estos últimos meses una disminución de las ventas de enorme magnitud, llevando aparejada una reducción de la producción de automóviles en las empresas instaladas en España, con las consiguientes repercusiones para la economía de nuestro país.

Por todo ello, sería interesante realizar un análisis acerca de la situación de las empresas concesionarias de automóviles, ya que son éstas el nexo de unión entre la demanda de automóviles y la oferta, ocupando una posición importante dentro del sector. Asimismo, los cambios en los hábitos de consumo propician una continua evolución y adaptación de las empresas concesionarias a las necesidades de los clientes y a la evolución de la sociedad, lo que implica destinar un inmensa cantidad de esfuerzos y recursos continuamente hacia este aspecto, lo cual, de no ser así, reduciría la competitividad y terminaría por expulsar a la empresa del sector.

## 2. Objetivos

El objetivo principal que se persigue con este proyecto de investigación es conocer el sector automovilístico de nuestro país a través del estudio y análisis de la estrategia de crecimiento y gestión del grupo automovilístico “Palausa 2001”, entendiendo las particularidades que posee, derivadas de su evolución histórica, la situación actual en la que se encuentra dentro del sector y sus perspectivas de futuro.

Como objetivos particulares dependiente de este objetivo general podemos desagregar los siguientes:

- Conocer y comprender el cambiante escenario actual, encontrándonos ante una etapa clave en el devenir del sector fruto de las enormes dificultades que se le presentan en un futuro cercano.
- Conocer la posición del grupo “Palausa 2001” dentro del sector, así como la posición competitiva con respecto a los concesionarios de automóviles más relevantes de nuestro país.
- Adquirir y desarrollar las capacidades necesarias para el tratamiento correcto de la información, aplicación de las técnicas de análisis y evaluación de los resultados obtenidos.
- Definir la estrategia comercial y de expansión de negocio del grupo.
- Poder aportar y aplicar los conocimientos adquiridos durante mi formación académica de los últimos años hacia un sector que me es cercano, tanto por formación, como por vocación y experiencia familiar.

### 3. Metodología

Para la realización de este trabajo, además de los antecedentes del grupo para conocer su historia y tener una visión global sobre la importancia del sector en nuestro país, se emplean diversas técnicas de análisis.

En primer lugar, es primordial que la obtención de información se haga de forma fiable, así como asegurar un tratamiento adecuado de la misma. Para ello se utilizarán como base fundamental del proyecto las cuentas anuales oficiales del grupo proporcionadas por su Consejero Delegado, César Polvorosa Gómez. Asimismo, se acudirá a organismos oficiales u otro tipo de fuentes con una fiabilidad contrastada, tales como la Asociación Nacional de Importadores de Automóviles, Camiones, Autobuses y Motocicletas (ANIACAM, 2020), la Federación de Asociaciones de Concesionarios de la Automoción (FACONAUTO, 2020), la Asociación Española de Proveedores de Automoción (SERNAUTO, 2020) o la Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones (ANFAC, 2020) entre muchos otros.

En la primera parte del proyecto se situará en un contexto global al grupo, que como ya se ha comentado anteriormente se encuentra en un sector clave, motivado por el profundo cambio en la concepción de movilidad, por la situación de incertidumbre y miedo provocada por la pandemia de la covid-19 y por la drástica crisis económica global que se presenta en un horizonte cercano. Asimismo, se estudiará la evolución histórica del grupo, utilizando las cuentas anuales del mismo para, poniendo en relación las variaciones en el número de empleados, los beneficios obtenidos o el número de concesionarios en propiedad entre otros, llegar a entender las razones y el fundamento de sus decisiones más importantes, así como de la expansión hacia la zona noroeste de la península.

Posteriormente se realizará un estudio de la situación actual en la que se encuentra el grupo. Este estudio se dividirá en tres bloques, en primer lugar se realizará un análisis externo que permitirá comprender mejor el entorno en que actúa la empresa; posteriormente se procederá a analizar el entorno interno, que consistirá en el estudio de los diferentes factores o elementos que pueden existir dentro de una compañía con el fin de evaluar los recursos con los que cuenta esa empresa, para, de ese modo, conocer su

situación y capacidades; y por último se realizará un análisis del riesgo en el que se estudiarán las causas de las posibles amenazas, daños o eventos no deseados que se puedan producir en el entorno de la compañía.

En la última parte de este proyecto se realizará un pequeño estudio del futuro que le augura al sector tanto en España como en el plano europeo e internacional. Por último, para concluir este trabajo de investigación se extraerán las conclusiones más relevantes obtenidas durante todo el proyecto, finalizando con las fuentes consultadas que han servido de base para su elaboración.

#### **4. El sector del automóvil**

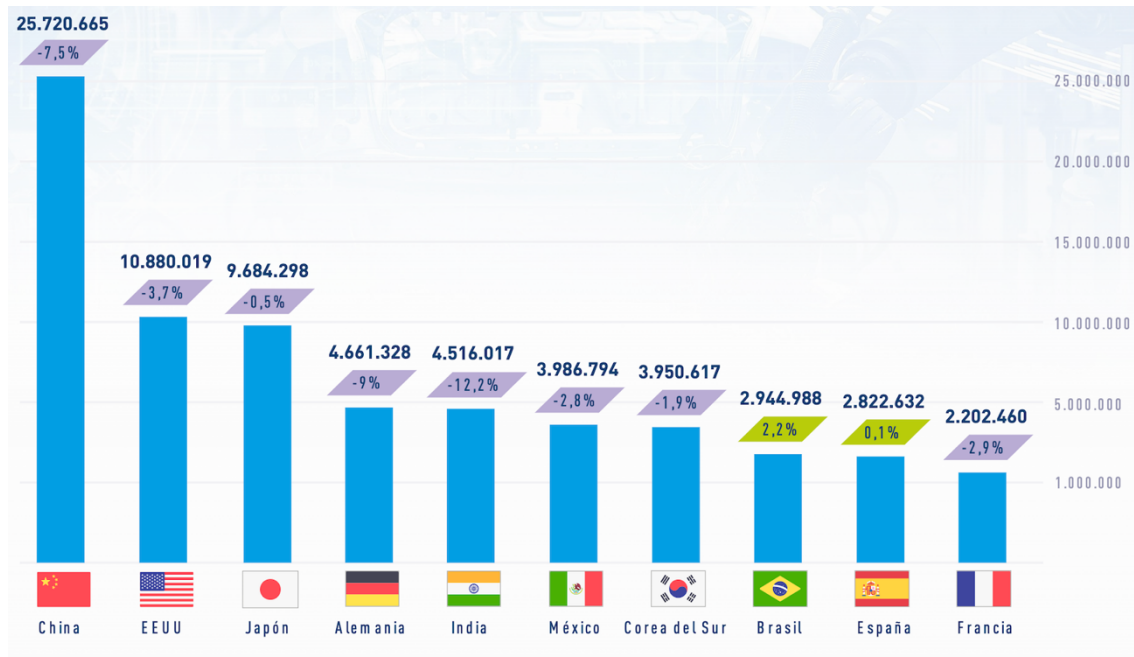
El sector del automóvil se considera un sector estratégico para España ya que el país es uno de los principales productores de automóviles a nivel mundial. Esto hace que adquiera un papel principal dentro de la industria española tanto por el número de personas a las que emplea como por su contribución al PIB.

Es por ello que se han dedicado muchos esfuerzos a impulsar y mejorar este sector, desde sus inicios con la creación de Seat, mejorando las plantas e innovando en los sistemas de producción para favorecer una mayor productividad y competitividad con otros centros de producción. A esto se le debe añadir la importancia de los concesionarios, que actúan como intermediarios entre los productores y el consumidor final, y aunque son empresas independientes, están autorizadas por las marcas fabricantes a vender sus vehículos por medio de un contrato de concesión. (San Román, E. 1995).

##### **4.1 Importancia del sector en España**

Actualmente nuestro país es una referencia mundial en la fabricación de vehículos y de sus componentes, existiendo un total de 17 fábricas de vehículos, pertenecientes a 10 empresas diferentes. Es el segundo país europeo en cuanto a producción de vehículos, encontrándose también en el puesto número 9 mundial.

Gráfico 4.1: Ranking mundial de productores



(millones de unidades y cuota de mercado)

Fuente: OICA (Organización Internacional de Constructores de Automóviles)

El sector de la automoción genera el 9% del empleo total sobre la población activa, y más de 1,9 millones de empleos directos o indirectos, empleando solo las propias fábricas de automóvil a más de 66.000 personas. (ANFAC, 2020) La producción de vehículos industriales representa el 10% del PIB (Producto Interior Bruto) español, exportándose alrededor del 85% de la producción total. (SERNAUTO, 2020)

#### 4.1.1 Evolución del sector en los últimos años

En los siguientes gráficos se muestra la evolución de los últimos años sobre los datos más relevantes del sector en España.

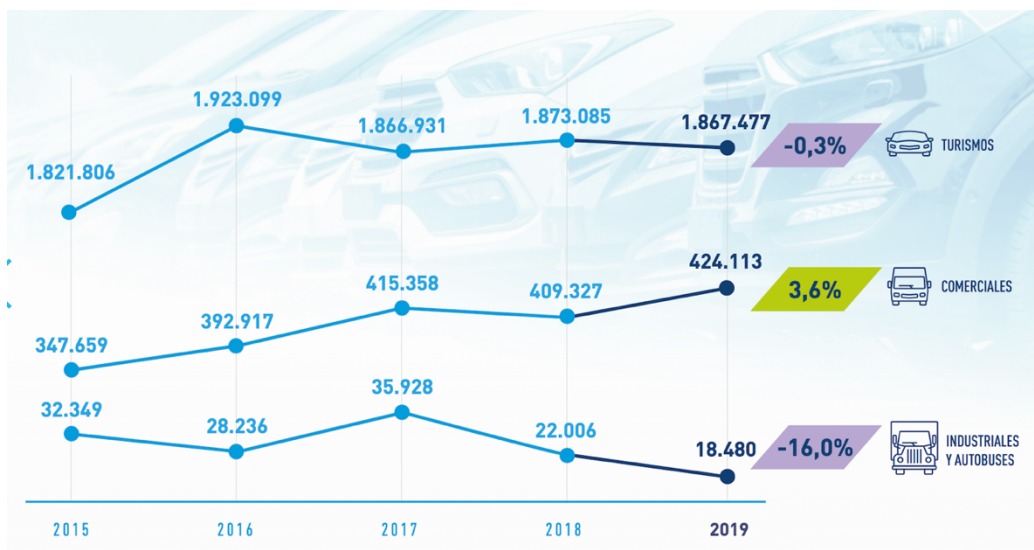
Gráfico 4.2: Matriculaciones de vehículos en España (miles de unidades)



Fuente: IDEAUTO (Instituto de Estudios de Automoción S.L)

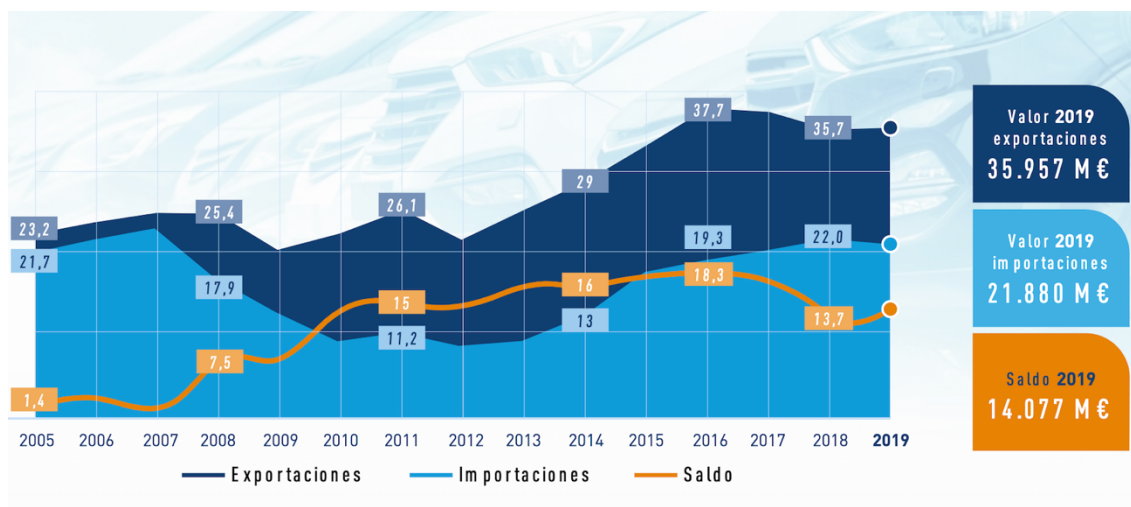
En el gráfico anterior observamos las matriculaciones de vehículos en España desde el año 2014 hasta el 2019. El número total de turismos matriculados ha disminuido en un 4,8% del año 2018 al 2019, resultando en un total de 1.501.239 vehículos.

Gráfico 4.3: Exportación española por tipo de vehículo



Fuente: ANFAC

Gráfico 4.4: Evolución de la balanza comercial de vehículos (millones de euros)

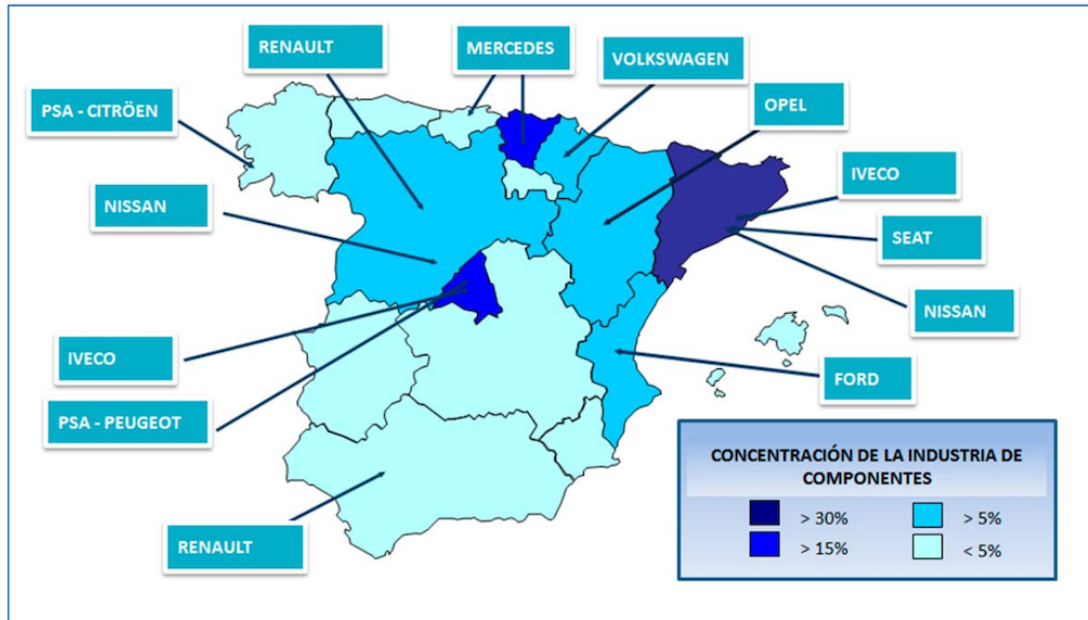


Fuente: ANFAC a partir de datos de Comercio Exterior – Ministerio de Industria, Comercio y Turismo

En el gráfico 4.3 se observa el número total de automóviles exportados por España entre los años 2015-2019, con un total de 1.867.477 turismos exportados en 2019. El saldo de la balanza comercial (gráfico 4.4) siempre ha sido positivo ya que nuestro país es, como hemos visto en el apartado anterior, uno de los principales exportadores de automóviles a nivel mundial, obteniendo en 2019 un total de casi 36 millones de euros con estas exportaciones y un saldo en la balanza comercial de 14 millones de euros. Los principales mercados europeos a los que se exporta son Francia, Italia, Alemania y Reino Unido, concentrando dos tercios del total de las exportaciones. (ANFAC, 2020).

En la actualidad España cuenta con 17 plantas de fabricación de automóviles distribuidas por toda la península, convirtiendo al sector en el mayor motor de la economía de nuestro país.

Imagen 4.5: Plantas de fabricación y concentración de la industria de componentes.



Fuente: Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para la Automoción (2020).

#### 4.1.2 Características de las empresas automovilísticas instaladas en España

La productividad de las empresas instaladas en España es elevada, siendo una de las más altas de Europa por detrás de Alemania y Francia. Además, las fábricas instaladas en nuestro país tienen la exclusiva mundial de fabricación de algunos modelos de vehículos, lo cual es indicativo de su alta productividad y competitividad. El nivel de automatización y mecanización es también elevado, existiendo 90 robots por cada 10.000 trabajadores, siendo este valor bastante elevado y encontrándonos en el quinto puesto a nivel europeo.

La especialización de la mano de obra y la capacidad productiva de la industria auxiliar es también elevada, así como su automatización. El capital humano empleado en nuestro país posee una alta cualificación, lo cual también incide positivamente en la competitividad y productividad de las plantas instaladas en España, las cuales se encuentran entre las más productivas de Europa. (ANFAC, 2020)

En los últimos años, este sector ha sido el que mayores inversiones ha realizado en I+D, aunque fruto de la caída de la demanda interna dichas inversiones se han ralentizado.

En cuanto a la competitividad de la industria auxiliar del automóvil, España es la primera potencia europea, exportando más del 50% de la producción y estando presente en los principales mercados mundiales. En este aspecto, cabe destacar la existencia de empresas de capital español que copan la fabricación mundial de elementos auxiliares del vehículo, como es el caso del grupo Antolín, dedicado a la fabricación de guarnecidos interiores para los vehículos y siendo el líder mundial en su ámbito. Destaca también dentro de la industria auxiliar, la rama dedicada a la fabricación de maquinaria, lo cual otorga una ventaja competitiva a las plantas de nuestro país, debido a la implantación de esta maquinaria en las fábricas españolas. España también es líder en producción, tratamiento y exportación de plásticos o acero, destacando la empresa Arcelor-Mittal cuya sede se encuentra en Gijón. (Gonzalo, J.C. 2010).

#### **4.1.3 El sector en la actualidad**

En la actualidad y en un mundo globalizado, la producción de vehículos en los países desarrollados tiene un coste superior a la producción en los países en vías de desarrollo, por lo que, como norma general, las marcas tienden a producir vehículos en este último tipo de países. Por lo general, en los países desarrollados se tiende a producir vehículos con un alto componente tecnológico que requieren de mano de obra más especializada y cualificada.

En cuanto a la venta de vehículos, en toda la zona de la Unión Europea existe la misma normativa referente a la importación de vehículos, cuyas zonas de procedencia más importantes son dos: la primera corresponde a los países asiáticos, diferenciando dos zonas, Japón y Corea, cuyos vehículos están muy valorados entre los consumidores por su alta calidad, aunque su precio es mayor al de vehículos de características similares europeos, y los vehículos de producción del resto de países asiáticos con una calidad inferior, pero a precios muy competitivos. (Industria, C.C.O.O. 2018).

La segunda zona por importancia en la importación de vehículos es América del Norte, aunque no llega a tener la importancia que posee la zona asiática.

La gran mayoría de los automóviles vendidos en Europa están fabricados también en los países europeos, por lo que la demanda interna es un condicionante fundamental que hace que la producción se mantenga en un determinado nivel. La importancia para la economía que tiene este sector se ha revelado muy elevada por lo expuesto con anterioridad. Por ello, los gobiernos de los principales países europeos fomentan la compra de automóviles con el fin de mantener una alta capacidad productiva que incida positivamente en la economía de ese país.

A la vista de la importancia global actual del sector en nuestro país, con un peso importante en el PIB y siendo una potencia europea y mundial en cuanto a producción, es interesante realizar un análisis con el fin de conocer las empresas que más directamente influyen en la demanda final de automóviles, siendo éstas, los concesionarios de automóviles, consideradas fundamentales para el sostenimiento de los niveles productivos de automóviles en nuestro país.

#### **4.2 El sector de los concesionarios en España**

Los concesionarios de vehículos en España se caracterizan por ser empresas de pequeño y mediano tamaño y de carácter familiar. Las principales tareas que estas realizan se centran en la distribución, venta y servicio post venta del fabricante. Estos negocios funcionan a través de contratos de concesión entre la marca fabricante y el concesionario y permiten a este último actuar en su nombre y bajo su responsabilidad dentro de la zona geográfica que se le haya asignado.

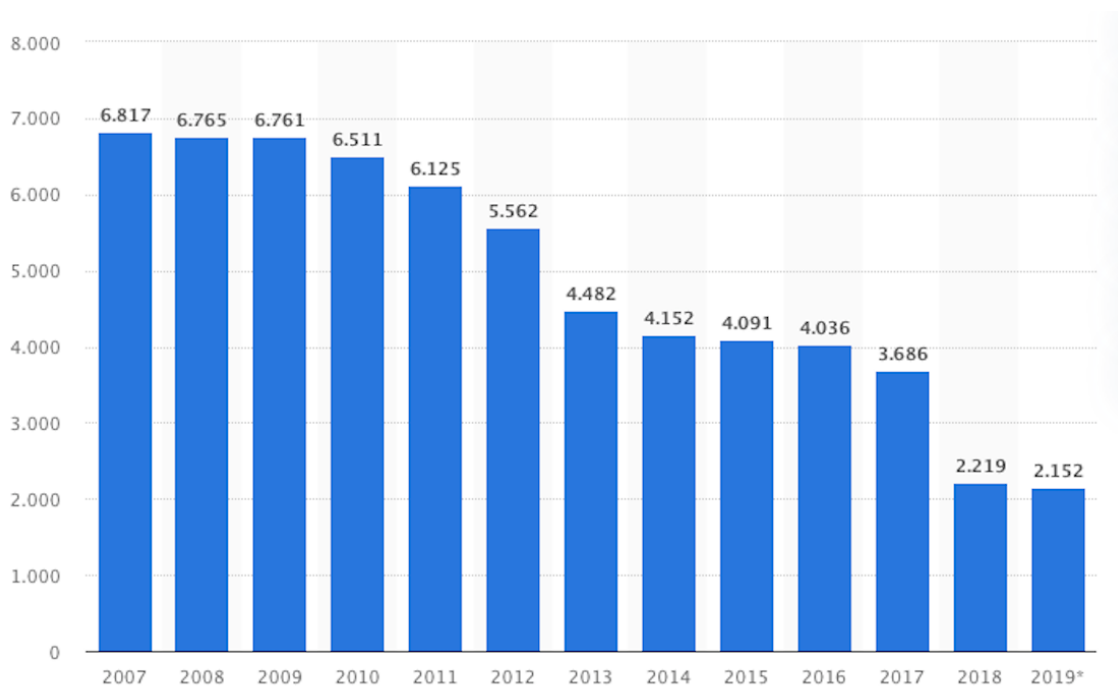
La modalidad de distribución más común a la que recurren las marcas es la de distribución selectiva, esta permite limitar el número de distribuidores y establecer criterios cualitativos de selección para mejorar la calidad y capacidad de estas empresas. Esta modalidad permite a ambas empresas mejorar sus relaciones y especializarse en un reducido número de productos y delimitar las relaciones con otros fabricantes.

Además, es necesaria una buena colaboración entre las empresas fabricantes y las distribuidoras para que solventen los imprevistos que se puedan dar en cuanto a reparaciones, mantenimiento, servicio de venta y post venta. Por ello el concesionario debe estar capacitado para reparar los vehículos del fabricante, tener el personal formado adecuadamente respecto a las exigencias de la marca y disponer de vehículos de sustitución para satisfacer las necesidades de sus clientes durante sus reparaciones

Los concesionarios cumplen también una función especialmente importante en el sector del automóvil como es la de financiar los stocks de vehículos, recambios y accesorios de los fabricantes. Esto se debe a que los concesionarios compran los vehículos al precio máximo recomendado. De esta manera no se deducen los descuentos promocionales de los que disfruta el cliente con el descuento del margen comercial que le corresponda al distribuidor. (Rico Belda, P. 2015).

En el siguiente gráfico se puede observar como el número de concesionarios que operan en España ha sufrido una disminución drástica en los últimos años. En apenas 12 años el número de concesionarios se ha reducido en un 68,5%, es decir, de 6.817 a 2.152 en la actualidad. Esta caída se debe a la concentración de diferentes marcas en el mismo concesionario y fundamentalmente al estrechamiento de los márgenes de venta y el aumento de la competitividad impulsados en gran medida por la crisis económica de 2007.

Gráfico 4.6: Concesionarios en España



*Fuente: Elaboración propia a través datos de FACONAUTO*

La organización de la actividad de los concesionarios y su modelo de negocio se rigen principalmente por lo acordado en los contratos con las respectivas marcas. Esta concesión se centra principalmente según FACONAUTO (Federación de Asociaciones de Concesionarios de la Automoción) en las siguientes:

- **Estándares y calidades de las instalaciones:** El concesionario debe cumplir con las exigencias que establece marca con respecto al tamaño, ubicación, equipamiento, imagen e identificación corporativa.
- **Modelo de negocio:** El concesionario debe informar con regularidad a la marca sobre todas las actividades de venta (pedidos, matriculaciones, entregas, reparaciones, garantías, etc.) y post venta. Además, se le podrá exigir información en cualquier momento, tanto de las actividades como de sus competidores o previsiones de futuro. Los concesionarios están obligados a utilizar todos los medios que tengan a su disposición para promocionar y poner al servicio del cliente todo lo que este necesite para su satisfacción.

- **Estructura económico-financiera:** El concesionario está obligado a realizar la presentación sus cuentas anuales y a aplicar el plan de contabilidad según lo establecido por la marca. Además, estos deben comprometerse a facilitar todos los datos que la marca considere convenientes para realizar estudios pertinentes con diferentes concesionarios de la red.
- **Auditorías de procesos, estándares y garantías:** La marca obliga a realizar un control exhaustivo de todos sus procesos, así como del cumplimiento del control de calidad y las garantías post venta. El fabricante controlará además los estándares que haya fijado sobre los servicios de venta y posventa y está habilitado para solicitar al concesionario cualquier información adicional que considere conveniente.
- **Cualificación profesional del personal:** El concesionario debe cumplir con lo establecido por la marca en todo lo relativo al número de empleados contratados y a la cualificación de los mismos, además de las exigencias concretas que esta establezca con respecto al organigrama de la compañía.
- **Plan de formación del personal:** Todos los empleados contratados por el concesionario deben estar capacitados profesionalmente en función de las exigencias del fabricante y los requerimientos concretos del trabajo que vaya a realizar. Además, los trabajadores del propio concesionario se someterán a auditorías anuales sobre su productividad en su puesto. Por último, todos los empleados estarán obligados a realizar los cursos de formación que la marca les proporcione.
- **Plan de negocio, objetivos e incentivos:** El proveedor y la marca deberán marcar un plan de negocio estableciendo los objetivos de ventas (automóviles, recambios, piezas, etc. que debe vender de forma anual) además de la cuota de mercado a la que debe llegar dentro del área que le asignen. Este plan también debe establecer los niveles óptimos de aprovisionamiento para evitar que se produzcan roturas de stock o excesos en el mismo.
- **Sistemas de gestión y administración:** Los concesionarios establecen con las marcas a utilizar los sistemas de comunicación que esta decida, de forma que los pedidos de piezas y recambios y el sistema informático de la compañía facilita la comunicación rápida de toda la información necesaria.

## 5. Evolución histórica del grupo “Palausa 2001”

*Ver anexo 1: Histórico*

### 5.1 Historia del grupo “Palausa 2001”

Aunque oficialmente nació en el año 2001, el grupo Palausa ya había entrado en el sector de la automoción en 1976, cuando los hermanos Polvorosa se asociaron con Eugenio García, un profesional del automóvil, para constituir en Villamuriel de Cerrato (Palencia) Autopalsa (Automoción Palentina SA), el primer concesionario de Ford que tuvo la provincia de Palencia, que en aquella época se acababa de establecer en España.

En 1984 consiguieron la concesión de Citroën en Palencia y con ella entraron en el grupo dos nuevos socios, Jose Luis Blanco y Alberto de Elías, que llegó desde León para fundar las nuevas instalaciones de Palausa (Palentina de Automóviles SA), en la Avenida de Cuba de la capital. El siguiente paso fue la compra del concesionario de Citroën en Oviedo, cuatro años después, y a partir de ahí iniciaron una carrera en la que fueron sumando concesionarios de distintas marcas en Vigo, Pontevedra, León, Zamora y Salamanca.

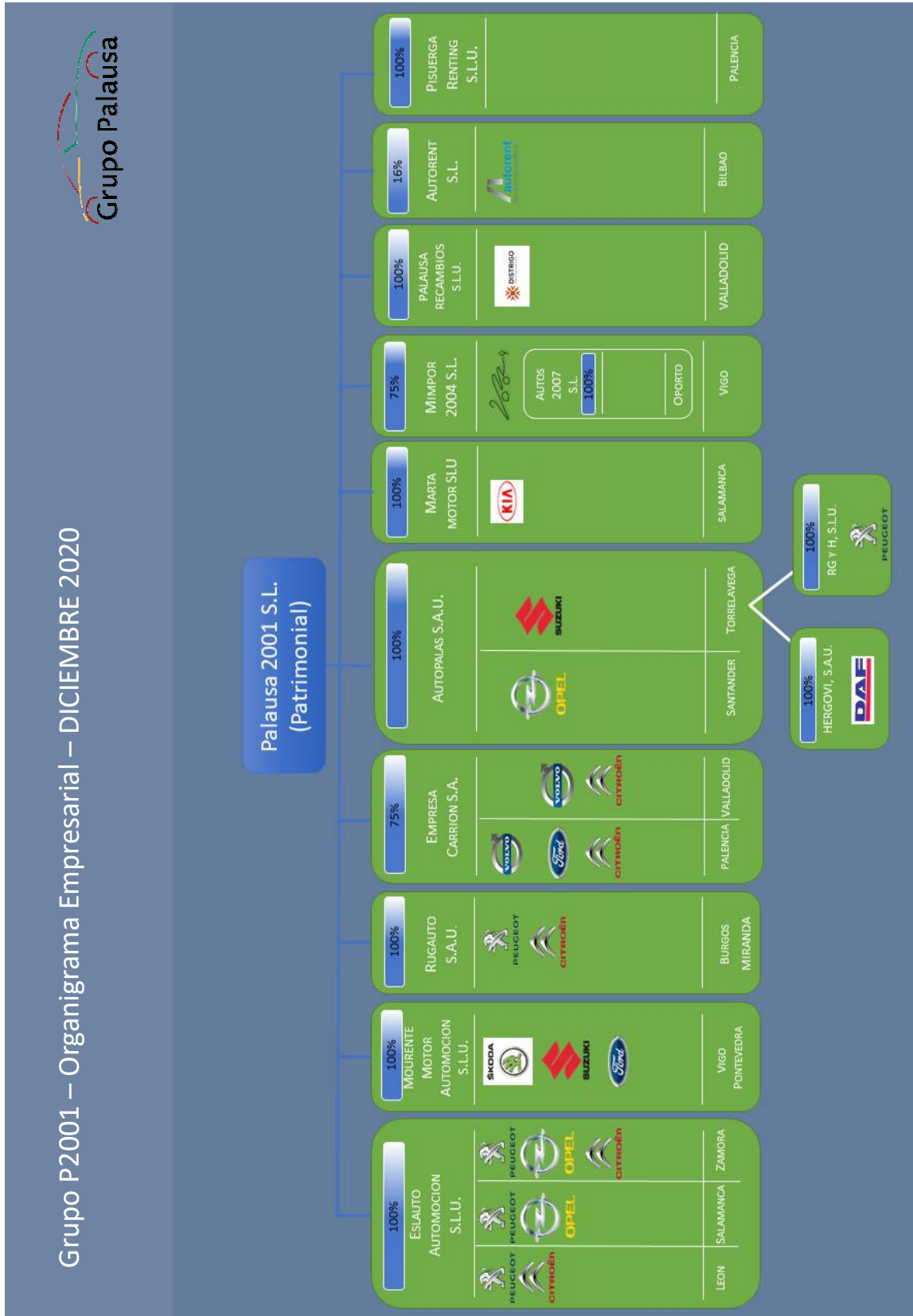
Llegó un momento en que la mezcolanza era tal, que se decidió crear una sociedad madre que lo aglutinase todo, propietaria de todos los inmuebles<sup>1</sup> que tenía el grupo y que a su vez alquilara a las concesiones del propio grupo o incluso de terceros; la actual Palausa 2001. Ya entonces tuvieron una visión clara del negocio: apoyar los concesionarios de automóviles sobre una base más sólida, la inmobiliaria. Por ello, fueron comprando todas las naves donde se instalaban los concesionarios, separando así la actividad inmobiliaria de la del negocio de automoción propiamente dicho, de esta forma, aunque el negocio del automóvil pegase algún bandazo, que los pegó, se podrían seguir alquilando las instalaciones y así, tener más flexibilidad para enfrentar posibles resultados negativos. En ese momento se pasó de tener concesionarios en propiedad, pero separados a tener una estructura de grupo y empezar a compartir recursos, gestión y a crear sinergias.

---

<sup>1</sup> Ver Anexo 2

## 5.2 Organigrama de la sociedad

Imagen 5.1: Organigrama del grupo



En la imagen 4.2 se puede observar la estructura del grupo en diciembre de 2020. Como hemos mencionado anteriormente, la patrimonial “Palausa 2001” ostenta el 100% del capital social de prácticamente todos los concesionarios. Estos están divididos en función de la zona geográfica en la que se encuentran situados y la mayoría de ellos son concesionarios multimarca, pero ambos aspectos se desarrollaran en el siguiente apartado “estrategia de crecimiento y gestión del negocio”.

### **5.3 Estrategia de crecimiento y gestión del negocio**

#### **5.3.1 Antecedentes**

Los inicios del sector del automóvil se remontan a 1855, cuando Valentín Silvestre diseñó y construyó un vehículo de cuatro ruedas movido por una máquina de vapor, también construida y diseñada por él. En 1894, Francesc Bonet fabricó un vehículo de tres ruedas al que incorporó un motor de combustión interna fabricado por la empresa alemana Daimler. Nunca se inscribió como marca, aunque sí tenía la patente para la fabricación de vehículos con motor de explosión. (HERNANDEZ MARCO, J.L. 1996),

En 1899, el empresario y militar Emilio La Cuadra funda su propia empresa de fabricación de automóviles. En un principio y, debido a que la exclusiva para la fabricación de vehículos con motor de combustión la tenía Bonet, optó por la construcción de vehículos con motor eléctrico. La construcción de este tipo de vehículos no fue muy satisfactoria ya que las baterías se agotaban rápidamente, por ello La Cuadra optó por fabricar vehículos con motor de combustión. Debido a problemas financieros, la empresa tuvo que cerrar en 1901 y dos de sus colaboradores, el suizo Mark Birkigt y el español Damián Mateu fundarían la empresa Hispano-Suiza. (Polanco Masa, 2015).

La empresa Hispano-Suiza, fundada en 1904, se centró en el sector de fabricación de vehículos de lujo. Durante la primera guerra mundial diversificó la actividad y comenzó a fabricar motores para aviones. En 1931 la fábrica de automóviles de

Guadalajara se vende a la Italiana Fiat, quedándose únicamente con la división de motores aeronáuticos y fabricación de automóviles en la fábrica de Barcelona. Después de la finalización de la contienda, se centra en la fabricación de camiones, con una mayor demanda en España, hasta que en 1946 se nacionaliza y se funda ENASA (Empresa Nacional de Autocamiones S.A.), pasando a fabricar los populares camiones Pegaso. (Catalan, 2000)

Otro de los fabricantes de automóviles más importantes en los primeros años del siglo XX fue Elizalde. Esta empresa fue fundada en 1908, y también se dedicó a la fabricación de automóviles de lujo. Elizalde fabricó automóviles hasta 1924, año en que pasó a fabricar motores de aviación, hasta su expropiación por el INI (Instituto Nacional de Industria) en 1951.

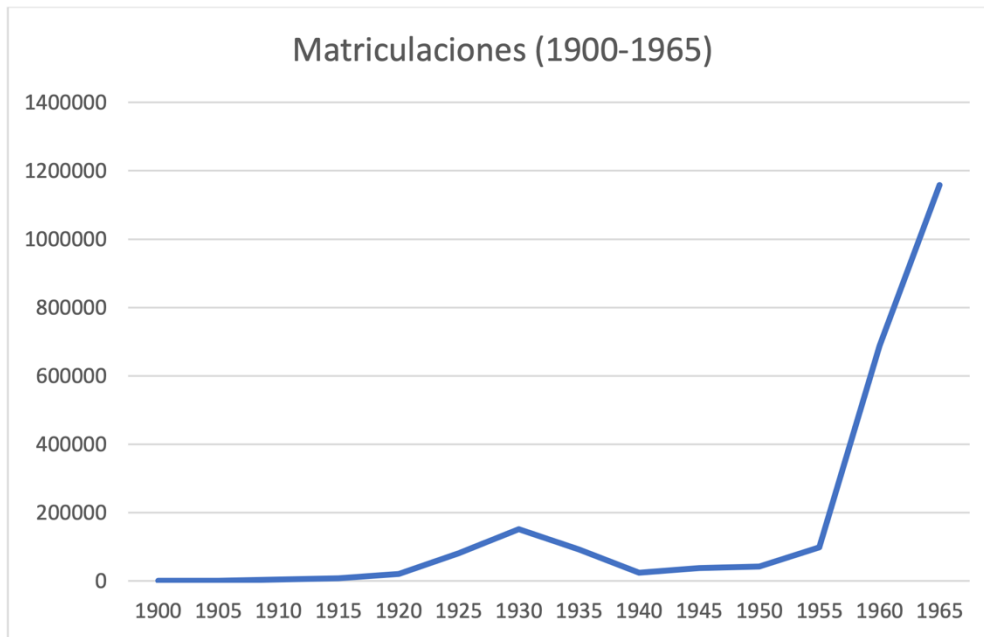
En 1920 Wifredo Ricart fundó la compañía Ricart, orientada a la fabricación de motores de aviación, diversificando la actividad hacia la fabricación de automóviles en el año 1926. Tres años más tarde problemas financieros producen el cese de la producción, y comienza a colaborar en algún proyecto con Hispano-Suiza, Mercedes-Benz, Alfa Romeo o Lancia. En 1945 comienza a trabajar para el INI (Instituto Nacional de Industria) y funda ENASA (Empresa Nacional de Autocamiones S.A) sobre la expropiada Hispano-Suiza, comenzando la fabricación de camiones Pegaso y automóviles deportivos Pegaso desde 1951 hasta 1957. (Estapé-Triay, 2001)

Los altos aranceles existentes a la importación de vehículos favorecieron la creación de empresas de capital totalmente nacional, aunque no evitó que dos grandes empresas extranjeras llegaran a nuestro país a través de la creación de fábricas de automóviles. La primera de ellas fue Ford, en 1920, que se instaló en Cádiz y poco más tarde construyó una nueva fábrica en Barcelona. La segunda fue Fiat, que en 1931 compró la fábrica de automóviles de Guadalajara de la empresa Hispano-Suiza, permaneciendo en nuestro país hasta el año 1936. (GARCÍA RUIZ, J.L. 2000).

Con el estallido de la guerra civil española, la industria del automóvil desaparece casi en su totalidad, y las pocas fábricas que quedan se transforman en fábricas de producción de material militar. El siguiente gráfico muestra la evolución de las

matriculaciones desde el año 1900 hasta 1965, donde se puede apreciar la caída de las matriculaciones desde principios de los años 30 debido a la gran inestabilidad en la que se encontraba en país, para empezar un crecimiento moderado en la postguerra y finalmente un crecimiento exponencial a partir de los años 60. (Estapé-Triay, S. 2001).

*Gráfico 5.2: Evolución matriculaciones en España*



*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la DGT*

La fabricación de automóviles en España no se reanuda hasta 1946 con la creación por parte del Instituto Nacional de Industria (INI) de la empresa estatal ENASA que comienza con la fabricación de automóviles a través de la marca Pegaso. Pocos años más tarde, en 1950, el INI crea otra empresa estatal, la SEAT (Sociedad Española de Automóviles Turismo), la cuál comenzará a fabricar vehículos en Barcelona en el año 1953 a través de la licencia y asistencia de la marca italiana Fiat. (San Román, 1995).

Paralelamente, en 1951 un grupo de empresarios españoles crean la primera empresa privada de fabricación de automóviles, FASA (Fabricación de Automóviles S.A). FASA comienza con la producción de vehículos Renault en sus instalaciones situadas en la provincia de Valladolid en 1953. (Sánchez Sánchez, 2010).

En 1954, Eduardo Barreiros comienza a realizar las gestiones necesarias para constituir su propia fábrica de automoción, comenzando la producción en 1963 con las marcas de automóviles Simca y Dodge bajo la licencia Chrysler. Al igual que ocurrió con FASA, se encontró con numerosas trabas para comenzar el desarrollo de su actividad al ser competidor directo de las estatales Pegaso y SEAT. (Ruíz García & Redondo Santos, 2002).

En 1957, Citroën se consolida en nuestro país y comienza la fabricación de vehículos en la fábrica de Vigo, un emplazamiento altamente motivado por las ventajas que le proporciona el puerto franco. Del mismo modo, solo un año después, la Ford se asienta en España comenzando la producción de vehículos en su fábrica de Valencia. En tan solo 30 años desde la creación de SEAT ya coexistían en España seis productores: Enasa, Seat, Fasa, Chrysler, Citroën y Ford. De estos últimos fabricantes, solo Citroën y Ford continuarán la fabricación de vehículos en nuestro país en la década de los 80. (Ruiz García, 2001).

A diferencia de otros países, en España apenas se notaron los efectos de la crisis de los setenta porque coincidió con la ruptura del statu quo y el paso a la fase exportadora. Con todo, la competencia de Ford puso en situación crítica al “campeón nacional” SEAT. (Urquijo, B., & de Estudios Económicos, S. 1970). En un sector tan característico de la industrialización del siglo XX, España ha mostrado debilidades tecnológicas y empresariales que, sin embargo, han podido compensarse gracias a la práctica de políticas económicas razonables desde 1964 y bien adaptadas a las necesidades de cada momento. (Ruiz García, J. L. 2001).

### **5.3.2 Inicios del grupo**

El 23 de diciembre de 1972, Ford presentó formalmente su petición para construir en Almusafes (Valencia) una planta con capacidad para producir hasta 240.000 vehículos anuales. Aunque la producción de motores se había iniciado el año anterior, en 1976 la planta de Ford quedó en estado completamente operativo. (Ruiz, J.L.G, 2001).

La marca automovilística Ford buscaba representación en el norte de la península, todos los interesados enviaron una carta dirigida a Ford exponiendo los motivos por los cuáles debían ser elegidos y posteriormente fueron sometidos a un proceso de selección. En función de la calidad de las instalaciones, la profesionalidad de los equipos y las garantías económicas que ofrece cada sociedad, se le otorga a la seleccionada el contrato de concesión. Este contrato implica un sistema de distribución exclusiva y selectiva que además asegura el mantenimiento y reparación de los vehículos de la marca. En este sentido, cada fabricante establece su red oficial de venta de vehículos, compuesta por la red principal de concesionarios que ostentan una exclusividad territorial, a quienes confieren la responsabilidad directa de la venta y los servicios de postventa en talleres autorizados. Frecuentemente, junto a la red de concesionarios principal, se articula una red secundaria compuesta por agentes o servicios oficiales. (Fuentes, J. M., & Jurado, P. J. M, 2014).

Es en este contexto cuando “Automoción Palentina SA” irrumpe en el mercado español en 1976 consiguiendo la asignación del contrato de concesión de la marca y creando así el primer concesionario de distribución y venta de vehículos Ford en la provincia de Palencia. La sociedad Automoción Palentina SA tiene el privilegio de ser una de las 75 primeras concesiones de Ford en España que inician la venta del mítico Ford Fiesta.

### **5.3.3 Desarrollo y expansión**

A finales de los 90, los gestores del concesionario de Citroen en la provincia no cubrían gastos debido, entre otros factores, a la competencia que sufrían la mayoría de marcas por el auge la fábrica fundada en 1951 en Valladolid, Fasa-Renault y la popularidad de estos vehículos entre la población. (Arufe, J. E. F., & Sanz, R. P. 1997). Así que, el grupo, que ya sabía como funcionaba una concesión y conocía el mercado en el que trabajaba, decidió hacerles una oferta la cual aceptaron. La marca autorizó el traspaso y el 30 de marzo de 1984, se constituye la Sociedad “Palentina de Automóviles SA” (PALAUSA) para la distribución en Palencia y provincia de automóviles Citroen.

Tan solo 3 años más tarde, se constituye la sociedad MOVIEDO SA para la comercialización de la marca Citroen en la zona de Oviedo. Este concesionario antes de la adquisición por el grupo era lo que se denomina como “CONCISA” (Concesionario de Citroen SA), es decir, un negocio de distribución de automóviles, pero gestionado en su totalidad por la propia marca automovilística de los vehículos que comercializa y no por terceros. (García, P. P. 2015).

Entre 1995 y 2004 el grupo crece de forma considerable y se expande por el noroeste de la península. En tan solo 9 años ya había incorporado seis sociedades limitadas para la comercialización y distribución de diferentes marcas automovilísticas. En concreto, “Estalauto Automoción SL”, para la distribución de Peugeot en León; “Mourete Motor SL” para la comercialización de Ford en Vigo y Pontevedra, “Marta Móvil SL” para el suministro de Peugeot en Salamanca y “Duero-Car XXI SL” para la distribución de Volkswagen en Salamanca y Zamora. Además, se crean otras sociedades en ciudades en las que ya tienen concesionarios para comercializar nuevas marcas: “Fimuriel SL” para Fiat en la zona de Palencia y “Autoviella SL” para Toyota en Oviedo.

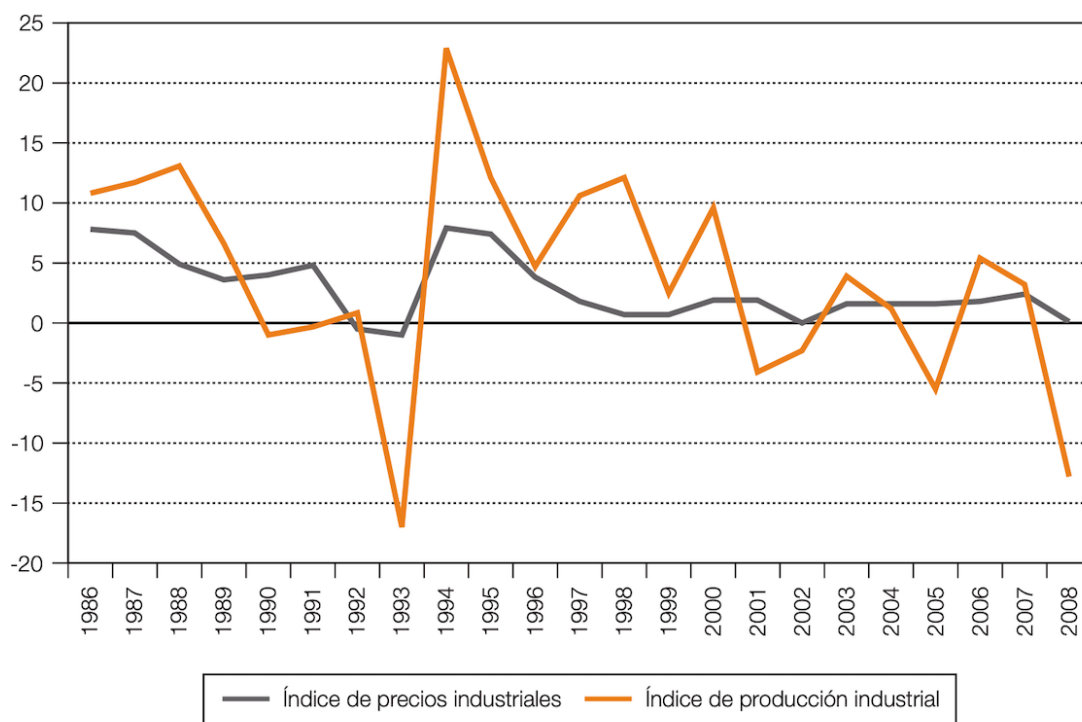
Como consecuencia a este periodo de expansión, el 10 de diciembre del 2001 se constituye la sociedad PALAUSA 2001 SL, por escisión de Palentina de Automóviles SA. Con posterioridad se convertirá en la sociedad Holding del grupo, incorporando en su activo los edificios, instalaciones e inmuebles, así como las sociedades.

#### **5.3.4 La crisis económica**

Con el estallido de la crisis económica de 2007, la situación del sector en 2008 cambio drásticamente. Como muchos países durante el último trimestre, España, ha sido testigo de intensas caídas en las ventas y en la producción de automóviles. En noviembre y diciembre, las matriculaciones de turismos y todoterrenos se redujeron en torno a un 50% con respecto a los mismos meses del año anterior, según ANFAC, una caída sólo superada por la que se produjo en enero de 1993, como se puede observar en el siguiente gráfico.

Por su parte, la producción, se redujo ya drásticamente en octubre, en un 29% de su valor en el mismo mes del año anterior. El conjunto del año 2008 habría registrado un 28,1% menos de matriculaciones que 2007, apenas por encima del millón de vehículos. (Sánchez, R. M. 2009).

Gráfico 5.3: Evolución producción de automóviles en España



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de ANFAC

La empresa Ford presentó un ERE el día 10 de noviembre de 2008, que afectará a 4.577 trabajadores durante 16 días. De igual manera, el 3 de diciembre, Renault propuso al comité intercentros un ERE para el primer semestre de 2009, que prevé hasta 60 días de parada de la producción en una de las fábricas de Valladolid. También ha previsto paradas de la producción de 30 días en Palencia y Sevilla. Seat, por su parte, presentó dos ERE temporales para su fábrica de Martorell. (Sánchez, R. M. 2009).

Desde 2007 hasta la actualidad, las ventas medias de los concesionarios han disminuido en más del 50%. El volumen medio de ventas ha pasado de encontrarse en más de seis millones, en el año 2007, a no alcanzar los tres, en 2012. En este año, el 75% de los concesionarios experimentaron crecimientos negativos en sus ventas. Esta importante

caída de ventas se produjo a pesar de los planes renove, cuyo objetivo principal fue impulsar la demanda de automóviles nuevos. Sin estos planes estatales, la caída en las ventas hubiera sido muy superior a la experimentada. (Rico Belda, P. 2015).

La crisis económica provocó que las concesiones de las marcas automovilísticas a concesionarios exclusivos dejaran de ser rentables, es más, la inmensa mayoría de ellos no cubrían gastos y estaban destinados a desaparecer. En este contexto, los fabricantes empezaron a entender que los concesionarios en exclusiva o *monomarca* eran insostenibles, así, surgen los concesionarios *multimarca* que hoy, comúnmente conocemos. (Fuentes, J. M., & Jurado, P. J. M. 2014).

FACONAUTO afirmaba que el entorno operativo de los concesionarios automovilísticos era un modelo de gestión completamente obsoleto basado en el volumen. Asimismo, consideraba que la red estaba sobredimensionada y que este exceso de operadores generaba muchos efectos negativos, como por ejemplo rentabilidades muy bajas. (Rico Belda, P. 2015).

Por su parte, el grupo, para enfrentarse a esta compleja situación decidió juntar todas las concesiones que tenía en las mismas ciudades dentro de un mismo concesionario, dejando un solo inmueble por cada zona de influencia, optimizando así costes, personal, material y recursos. De esta forma, se juntaron las marcas Ford y Citroen en Palencia, Citroen y Peugeot en León... y en octubre de 2010, se adquiere la sociedad AUTOPALAS, S.A con domicilio en Santander, agrupando por primera vez marcas como Opel, Suzuki y Chevrolet.

A partir del año 2008, los concesionarios de automóviles sufren un profundo cambio, se convierten en un nuevo modelo de negocio que requiere un empresario más austero, menos cortoplacista en sus objetivos, menos amenazador con la deslocalización ante cualquier coyuntura adversa y sobre todo, más flexible e innovador. (Casasayas Ramis, M. 2014).

### 5.3.5 Actualidad

Después de la crisis, se llegó a la conclusión de que el negocio del concesionario tradicional no resultaba rentable, puesto que la rentabilidad económica media que se obtenía no superaba, ni en el mejor de los años, el 5%. La supervivencia del grupo (igual que la de la mayoría de los concesionarios españoles) pasó por aumentar el negocio que ofrecían de posventa, mejorando el servicio y diferenciándose de los competidores dado que los concesionarios tienen muy poco poder en la fijación del producto y precio final, por lo que la diferenciación estuvo obligada a venir por lado de los servicios posventa. (Rico Belda, P. 2015).

En la actualidad, los concesionarios no generan prácticamente beneficios con la venta de vehículos, esto se debe a que las propias ventas les otorgan muy poco margen de por sí, pero además, a que los gestores se ven obligados a bajar los precios a niveles casi insostenibles para competir en el mercado. Para sobrevivir, como analizaremos más adelante en este proyecto de investigación, el grupo automovilístico “Palausa 2001” ha conseguido generar beneficios y ser rentable a través de servicios de financiación, de talleres y reparaciones y, como ya hemos mencionado anteriormente, de todos los servicios posventa.

A finales de 2020 y después una época de expansión, el grupo cuenta con las siguientes concesiones en diferentes ciudades de la península:

- Peugeot: León, Salamanca, Zamora y Burgos
- Citroen: León, Palencia, Burgos, Miranda de Ebro, Zamora y Valladolid
- Ford: Palencia, Vigo y Pontevedra
- Opel: Santander, Salamanca, Zamora y Torrelavega
- Skoda: Vigo y Pontevedra
- Suzuki: Vigo, Pontevedra, Santander y Torrelavega
- Volvo: Valladolid y Palencia
- Kia: Salamanca

Una vez estudiada la estrategia de gestión y crecimiento del negocio, nos disponemos a analizar los principales factores que afectan al entorno económico tanto interno como externo del grupo, así como sus principales competidores.

## 6. Análisis estratégico del entorno

El entorno de una empresa presenta una inmensa diversidad, existen una gran cantidad de variables del macroentorno que generan una importante influencia en la organización, tanto comunes como diferentes; las comunes son todas aquellas características que se pueden apreciar en las empresas de un mismo sector, mientras que las diferentes, son aquellas que marcan la esencia de cada una de las empresas que compiten en el mercado.

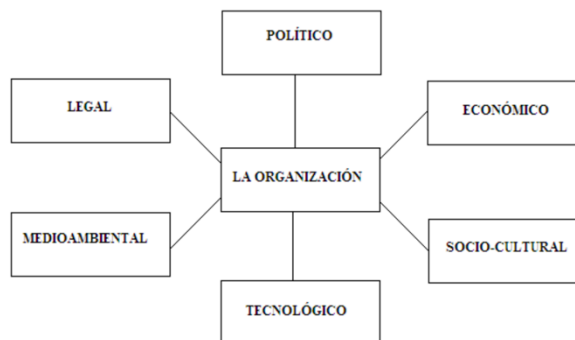
Con referencia a las influencias comunes, son aquellas circunstancias que aparecen en un mercado y que afectan a todos los competidores por igual, como por ejemplo las preferencias de los consumidores, las economías de los hogares o las nuevas tecnologías.

Las influencias diferenciadas, son cada una de las estrategias de mercado que siguen los diferentes concesionarios, en ellas se pueden incluir otros factores relevantes como los descuentos comerciales, las garantías, las ofertas de financiación o los precios de tasación de los automóviles, estas estrategias se consideran la base para la diferenciación que buscan las marcas concesionarias sobre los potenciales clientes. (Moreno, J. B., & Arango, J. F. U. 2015).

### 6.1 Análisis externo

#### 6.1.1 Análisis del Macro-entorno. PESTEL

*Imagen 6.1: Influencias del entorno PEST (Análisis PESTEL)*



*Fuente: Betancourt, D. (2019).*

“La Organización” en la imagen 6.1 hace referencia al grupo y los factores que la rodean son todos aquellos que influyen directamente en ella desde un punto de vista externo, así pues, se procede a analizarlos:

### **Entorno político**

El vehículo privado ha sido la solución a la creciente necesidad de transporte de las últimas décadas. Las implicaciones medioambientales y sociales del uso masivo de los automóviles son de gran trascendencia y la sociedad actual lo está percibiendo. Por ello, esto se ha convertido en una amenaza para el sector automovilístico, pero a la vez en una oportunidad de apostar por nuevas tecnologías que aportan un gran valor añadido a la sociedad. Las restringidas regulaciones que fijan tanto el gobierno como la Unión Europea en cuanto a emisiones de CO<sub>2</sub> se pueden considerar uno de los factores más influyentes que de forma indirecta afectan a este sector ya que tanto las marcas como los distribuidores deben adaptarse a ellas de la forma más rápida, eficiente y rentable posible, Entre ellos destacamos, las políticas que hacen referencia a aspectos medioambientales como el Plan Nacional de Acción de Eficiencia Energética 2017-2020 o el Plan Nacional Integrado de Energía y Clima (PNIEC) 2021-2030 remitido por el gobierno de España a la Comisión Europea. (Lanza, C. 2020) y (DE ESPAÑA, E. N. E. R. G. É. T. I. C. A. 2011).

Por último, cabe hacer referencia a los planes PIVE (Plan de Incentivos para Vehículos Eficientes) renovados de manera continua por el Ministerio de Industria del Gobierno como consecuencia de las presiones sufridas por parte de la industria del motor. El objetivo principal de estos planes es ofrecer ayudas económicas a los consumidores de coches nuevos (o con menos de 1 año de antigüedad) para reducir la polución, renovando así el parque automovilístico español con modelos más modernos que implican menos contaminación y menos consumo de combustible. El primer plan de ayudas se aprobó en 2012 con el gobierno de Mariano Rajoy, ha sufrido numerosas prórrogas adaptándose a los inmensos cambios que sufría la sociedad y el sector, en la actualidad, aunque no se llame plan PIVE, el gobierno ha destinado una importante partida de ayudas a la compra

de coches nuevos. (Gutiérrez-Aragón, O. L., Fondevila-Gascón, J. F., & Mir-Bernal, P. 2018).

### **Entorno económico**

Se trata posiblemente de la influencia externa más potente que afecta a las fluctuaciones de la organización, pero no solo del grupo “Palausa 2001” sino del sector de la automoción y los concesionarios en general. Todas las economías mundiales, exceptuando algunas potencias como por ejemplo China, están sufriendo una crisis económica y social sin precedentes derivada de las consecuencias directas de la pandemia Covid19, que se manifiesta es un parón de la economía a nivel mundial, un aumento de la deuda pública en todos los países de unión europea, una caída del PIB y un crecimiento económico estancado, además las previsiones de futuro son de una posible recesión como la que se sufrió durante el 2008. (de Cos, P. H. 2020). Se debe tomar en consideración que los bienes complementarios como por ejemplo los carburantes y en concreto, el Diesel, no cesan en su aumento de precios, debido fundamentalmente a las políticas económicas implementadas por el gobierno de España para hacer crecer su economía a través de tributos y gravámenes. En los Presupuestos Generales del Estado para 2021, aprobados en diciembre de 2020, se contempla una subida de la fiscalidad del diésel para acercarlo su precio al de la gasolina, lo que supone un impuesto de 34,5 céntimos por litro frente a los 30,7 céntimos anteriores. (Ministerio de Hacienda, 2021).

### **Entorno sociocultural**

La población española siempre ha sido propensa a tener todos sus bienes en propiedad, pero a medida que pasan los años, esta tendencia está cambiando, impulsada en gran medida por la crisis económica de 2008. Como consecuencia directa, se ha producido un incremento brutal en la demanda de los sistemas de *renting* y *leasing*. El *renting* es un concepto de alquiler de automóviles que empezó a consolidarse en España durante los años 90, sin embargo, se trataba de un proyecto tan ambicioso que se ha extendido al sector particular logrando superar el 20% de las nuevas matriculaciones en el año 2020. En esta misma línea, el *leasing*, un sistema de alquiler con opción a compra

al finalizar el plazo del contrato, también ha aumentado enormemente su popularidad en los últimos años, registrando en 2020 230.000 nuevos contratos. Ambos sistemas ofrecen una serie de beneficios fiscales como la deducción del IVA, además cuentan con otras ventajas como la posibilidad de cambiar de coche y estrenar uno nuevo cada poco tiempo, la posibilidad dada por las marcas de financiar la inversión y por supuesto, la comodidad y tranquilidad que ofrecen estos servicios a los consumidores, quienes no tienen que preocuparse por reparaciones y otros gastos, simplemente deben abonar una cuota fija mensual. (M. Soledad Fraile Bayle, Sonia Martín Baile. 1997). (Digital, C. 2021).

Después del “boom” del sector de la automoción y a partir del año 2000, muchas familias españolas cuentan ya con uno, dos o incluso tres vehículos propios, esto produce una caída importante de las ventas de coches en concesionarios, por ello, los sistemas de alquiler de vehículos proporcionan una fuente de ingresos adicional muy explotable por estas empresas. El grupo en concreto cuenta con diversos métodos de financiación promovidos por las propias marcas para fidelizar nuevos clientes como por ejemplo “Ford Credit para Particulares” o “Renault Leasing”.

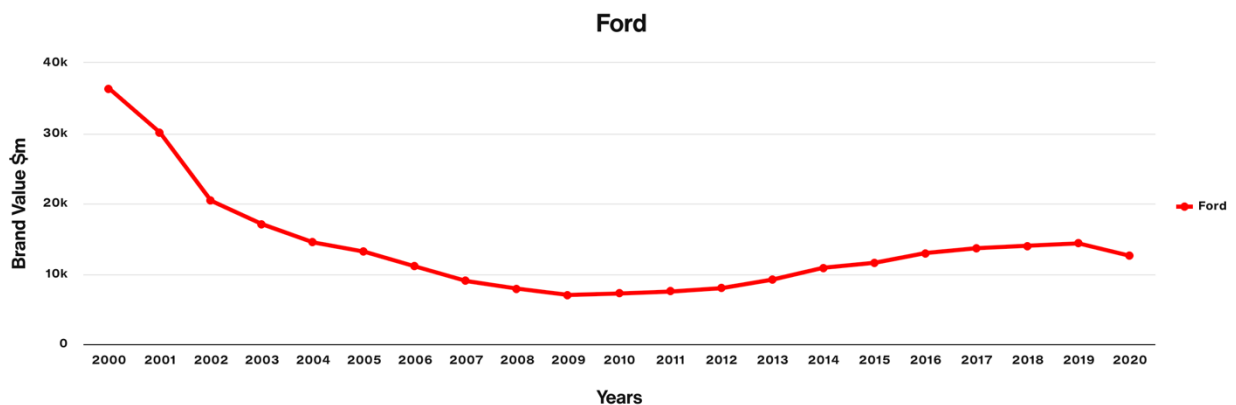
Por otro lado, debemos destacar que el automóvil ha sido un símbolo cultural importante durante la historia, ya que el estatus social de un individuo se suele percibir por el coche que tiene. (Barba, J. M., & Redondo, Y. P.) Las empresas aprovechan esta oportunidad para implementar distintas estrategias de diferenciación y así aprovechar el valor que cada cliente le da al hecho de tener un vehículo con ciertas características. De la misma manera existen tradiciones propias de la cultura de cada país. Los americanos por ejemplo siempre han preferido vehículos grandes, altos y potentes, adaptándose a las condiciones de sus carreteras e infraestructuras. Los italianos por su parte han optado por un diseño de coche más bajo y deportivo. (GUERRAS, L. A. Y NAVAS LÓPEZ, J. E. 2007)

En España, la situación actual genera que las familias prefieran adquirir un automóvil que se adapte a sus necesidades, valorando el espacio, el consumo y la seguridad; y dejando atrás otros factores antes importantes como el diseño, los caballos, la potencia o la propia marca. (Rodríguez, V. R., Pascual, C. O., & Vázquez, M. S. 2015).

(Flores Panimboza, J. C., & Constante Alvarez, D. M. 2020). Esta nueva mentalidad social beneficia enormemente al grupo automovilístico Palausa ya que la mayoría de marca que este comercializa son de gama media, con un precio asequible y un buen diseño que buscan entender mejor las necesidades de los conductores urbanos y satisfacerlas.

Por ejemplo, tal y como se puede observar en el gráfico 6.2, a pesar de que durante unos años el valor de la marca automovilística Ford cayó considerablemente, desde 2009 no ha parado de crecer de forma lenta pero constante.

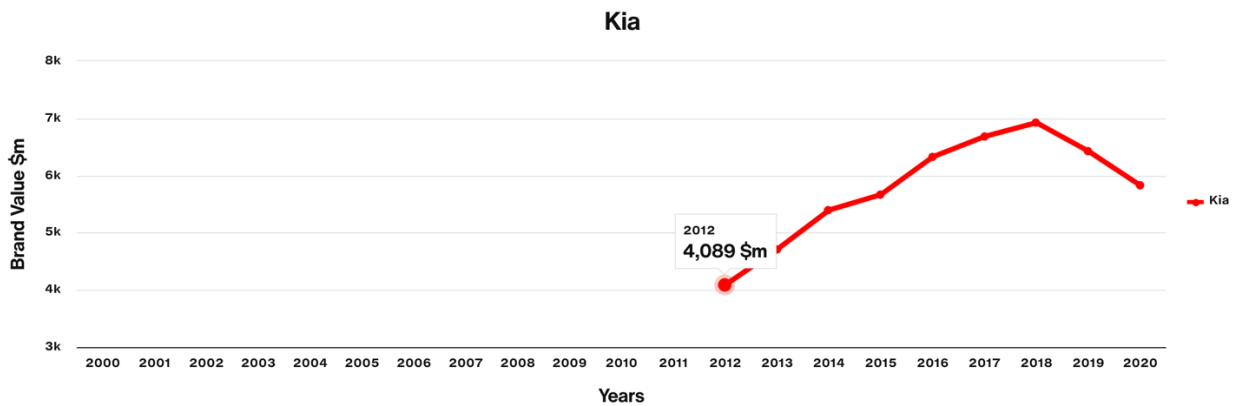
*Gráfico 6.2: Evolución del valor de la marca “Ford”*



*Fuente: Interbrand (2020)*

Otra de las marcas que ostenta el grupo, es la coreana Kia. Como se muestra en el gráfico 6.3 la compañía tiene una valoración muy positiva desde su lanzamiento. El fuerte volumen de ventas que está experimentando la compañía, certifican el acierto y la buena acogida que ha tenido su estrategia, proporcionando a su público automóviles a un precio ajustado pero con un buen diseño, consiguiendo crear desde el principio una imagen de calidad y confianza en sus consumidores. Además, la marca ofrece la posibilidad de proporcionar un servicio personalizado para cubrir las necesidades de un amplio segmento de mercado, de esta forma ha conseguido abarcar una enorme cartera de clientes. (Press, E. 2017).

Gráfico 6.3: Evolución del valor de la marca Kia



*Fuente: Interbrand (2020)*

### Entorno tecnológico

La aparición de internet y las nuevas plataformas tecnológicas han generado una inmensa oportunidad de diversificación para el sector ya que permiten a los usuarios conocer toda la información sobre un vehículo sin tener que desplazarse, a través de las páginas web. Este hecho ha supuesto la eliminación parcial de las barreras geográficas ya que permiten al consumidor elegir la mejor oferta en cualquier lugar de España o incluso del extranjero sin necesidad de conformarse con la que se le ofrece en su propio municipio. Este hecho resulta muy beneficioso tanto para los compradores, quienes aumentan su rango de búsqueda como para las empresas, quienes aumentan su público objetivo. (Group, I. 2021).

Desafortunadamente, las nuevas tecnologías y las facilidades para adquirir automóviles en casi cualquier parte del mundo provocan que los concesionarios europeos se vean adentrados en una competitividad creciente con otras marcas y empresas de países productores como Corea o China, los cuales ofrecen unos precios mucho más competitivos debido fundamentalmente a los bajos costes nacionales de producción y mano de obra. (Choi, H., & Pérez, J. M. P).

En el estudio “El concesionario hacia la digitalización” realizado por la consultora Everis en colaboración con la Federación de Asociaciones de Concesionarios de la Automoción (FACONAUTO) se establece que los concesionarios se convertirán en un futuro cercano en centros de experiencia donde la tecnología jugará un papel protagonista y contará con expertos que ofrecerán una experiencia única a cada cliente en función de sus necesidades de movilidad. El presidente de Faconauto, Gerardo Pérez, considera que: *“la digitalización es una necesidad, pero también una oportunidad de impulsar la rentabilidad del sector”*.

Los concesionarios se están enfrentando de una forma drástica a un cambio de modelo que pasa, entre otras cosas, por digitalizar procesos, entender que el rol de los gestores y comerciales puede no ser el mismo o por volcarse completamente hacia el cliente. Además, es fundamental tener en cuenta que la información es poder. Los clientes quieren que se les proporcione una experiencia adaptada a sus gustos, preferencias y necesidades en cada momento. Para ello, se necesita información basada en datos que se deberán obtener de fuentes muy diversas y que requerirán de capacidades avanzadas de análisis para convertirse en una verdadera información de calidad.

Se debe tener en cuenta que la distribución de la red va a cambiar por completo, sobretodo en las zonas urbanas dónde disminuirá el número y el tamaño de los concesionarios que se acercarán más al cliente ocupando lugares en las zonas comerciales de las ciudades. Estos espacios estarán llenos de tecnologías innovadores, exposiciones para que los clientes conozcan la marca con todos sus productos y servicios.

Por último, es importante mencionar que la relación entre el fabricante y su red también se encuentra en fase de modificación, hacia una relación mucho más abierta, colaborativa y basada en el manejo de información compartida y de calidad. Los concesionarios siguen reivindicando una revisión de las políticas de fijación de incentivos y precios, para buscar alejarse lo máximo posible de los modelos actuales de bajo margen. (Martin & Rifá).

### **Entorno medioambiental**

Se pueden considerar influyentes diversos aspectos que de forma indirecta afectan a este sector, entre ellos destacamos, las políticas que hacen referencia a aspectos medioambientales, como por ejemplo el primer Proyecto de Ley de Cambio Climático y Transición Energética (PLCCTE) del 19 de Mayo de 2020 que tiene como objetivo la reducción de gases de efecto invernadero a el año 2030 en un 20%, consiguiendo para el año 2050 la neutralidad de emisiones, es decir, emitir solamente la cantidad de gases de efecto invernadero que sus sumideros puedan absorber. Por otro lado, debemos atender a la Ley de Cambio Climático en virtud de la cuál se restringirá enormemente la circulación de vehículos con motores de combustión convencionales en la mayoría de municipios españoles, como ya ocurre por ejemplo en ciertas zonas de la capital conocidas como “Madrid Central”. (Ferrer Felipe, V. 2020).

Además, durante el año 2020 se aprobaron importantes avances normativos en materia de energías renovables y eficiencia energética, entre ellos el segundo Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático para el periodo 2021-2030. (Presicce, L. 2020). Todo ello ha provocado que fabricantes de vehículos hayan tenido que hacer un esfuerzo tecnológico extraordinario para reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> y la contaminación de los turismos, aunque es importante tener en cuenta que este se está viendo altamente recompensado, ya que cada vez más la sociedad apuesta por vehículos híbridos o eléctricos, es decir, por los llamados “vehículos verdes”. (Fabra Neira, Á. D., & Castiblanco Yunda, L. E).

### **Entorno Legal**

La industria española de fabricación y venta de vehículos lleva años reivindicando la supresión de la tasa de matriculación, reformada en 2021 y que supone un gravamen de hasta el 15% en función de las emisiones de CO<sub>2</sub> que expulse el vehículo. Los representantes de estas empresas afirman que esta carga impositiva genera un encarecimiento innecesario de los automóviles, y que otros países europeos, como

Francia o Alemania no soportan. Uno de los principales objetivos de ANFAC es conseguir la supresión de este gravamen para aligerar el proceso de compra, abaratarlos y transponer los criterios de la UE ya implantados en muchos países vecinos de la Unión. (Jesús Ruiz-Beato Bravo 2008).

Como consecuencia de la crisis que sufre el sector siguen siendo más que frecuentes los concursos de acreedores de las empresas concesionarias. El carácter *intuitio personae* de muchos de los concretos celebrados con los concesionarios ha protegido a los distribuidores en las ventas de unidades productivas una vez iniciado el concurso a concesionarios no autorizados, pudiendo las marcas oponerse a la cesión de estos contratos. Sin embargo, el artículo 146 bis de la Ley Concursal ha establecido que el comprador se subrogará en la posición de la sociedad concursada sin necesidad de consentimiento de la otra parte, ya que el legislador considera que es esencial para el éxito de las operaciones de transmisión y en interés del concurso. (Gómez Acebo & Pombo 2015).

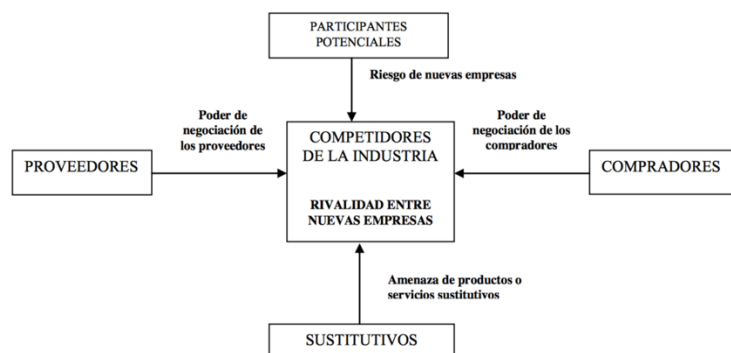
Por otro lado, cada fabricante y distribuidor establece con precisión los canales de distribución dentro del marco establecido por la normativa comunitaria. Debido a los problemas surgidos durante los últimos años en materia de aplicación y cumplimiento de los contratos, originados una vez más por la tremenda crisis que sufre el sector, los principales operadores han diseñado las zonas de distribución exclusiva de forma flexible para los casos de incumplimiento, y además, han establecido que los incumplimientos graves deben regularse exhaustivamente para poder operar de manera efectiva como causa de terminación del contrato. (Gómez Acebo & Pombo 2015).

### **6.1.2 Análisis del Micro-entorno. 5F Porter.**

Una vez analizado el entorno general, se procede al estudio de la estructura interna del grupo concesionario utilizando el modelo de las cinco fuerzas competitivas creado por Michael Porter en 1980. Porter defiende que todos los sectores de la economía cuentan con una estructura interna formada por estas cinco fuerzas, las cuales determinan la rentabilidad y el atractivo de dicho sector. (Michael, E. 1990).

El objetivo principal de este método es analizar detalladamente la estrategia de negocio. Como se observa en la imagen 6.4 el valor de una compañía puede darse bien a través de la *rivalidad entre los competidores* ya existentes, del *poder de los proveedores* o del *poder de los clientes* o bien, encontrarse limitado por las *amenazas de productos sustitutivos* o de *nuevos competidores*. La estrategia de cualquier sociedad puede construirse para defenderse de las fuerzas de la competencia o centrarse en buscar una posición consolidada en el sector (PORTER, M.E 1980), este es el caso del grupo automovilístico Palausa.

Imagen 6.4: Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.



Fuente: PORTER, M.E 1980

### **Primera fuerza: Existencia de productos sustitutivos**

Los productos sustitutivos son aquellos que desempeñan las mismas funciones y satisfacen las mismas necesidades desde el punto de vista del cliente, independientemente de la industria de la que provengan. Con la aparición de productos sustitutivos en un sector en el que ya operan un amplio número de empresas se genera una diversidad mucho mayor en la oferta de estos lo que provoca un aumento de la competencia y una consecuente caída en los precios afectando a todas las empresas que comercializan dichos productos. (PORTER, M. E. 2008).

El nivel de amenaza que generan los productos sustitutivos depende de diversos factores, entre ellos el grado en que estos satisfacen mejor las necesidades de los

consumidores que los de la industria, el precio, la obsolescencia que estos provocan en los productos de la industria en la que nos encontramos o los costes que generan para el consumidor fidelizarse a los productos alternativos. (GUERRAS, L. A. Y NAVAS LÓPEZ, J. E. 2007).

Se podrían considerar productos sustitutivos del automóvil las motocicletas, vehículos compartidos, trenes y transporte público en general, ya que resuelven el problema de movilidad de la población. La realidad es que, aunque puedan existir otras alternativas, estas en pocas ocasiones podrían ser sustitutos verdaderos de los automóviles, es decir, ninguna supone una amenaza real porque no cuentan con la aceptación necesaria ni con un mercado potencial suficiente para afectar a la industria del automóvil.

Los principales productos sustitutivos de los concesionarios automovilísticos son los talleres mecánicos. La realidad de los concesionarios es que la mayoría de sus ingresos proceden fundamentalmente del servicio postventa dados los márgenes de beneficio tan reducidos que tienen en las ventas, por ello estas empresas buscan ofrecer servicios de taller y reparación especializados y de calidad a los consumidores que han adquirido un coche en ese concesionario. El creciente fenómeno de los talleres irregulares o simplemente de mecánicos *freelance* que realizan reparaciones rápidas sin declarar a Hacienda con precios muchos más competitivos produce una pérdida de clientes importante para los concesionarios y en concreto, para el grupo. (Zárate, R. S. 1997). Contra ello, Palausa 2001 ofrece una garantía de reparación con piezas oficiales y un servicio integral, además presenta a los consumidores la posibilidad de sellar el libro de mantenimiento para no perder la garantía.

Se podrían considerar productos sustitutivos de los concesionarios también las empresas de alquiler, renting y leasing de vehículos. Como hemos visto anteriormente en los factores socioculturales del análisis PESTEL, cada vez la sociedad española opta más por alquilar vehículos por temporadas en vez de adquirirlos en propiedad. Ante esta situación las propias marcas automovilísticas permiten a los concesionarios, en concreto al grupo, prestar servicios de leasing y renting de sus vehículos, realizando esta incluso

las propias labores de financiación, evitando así la necesidad de intermediar con una entidad bancaria.

### **Segunda fuerza: Amenaza de nuevos competidores**

Los competidores potenciales son todas aquellas nuevas empresas que buscan entrar en la industria, se puede establecer que cuanto más atractiva es una industria, más competidores potenciales existen. Por otro lado, la existencia de barreras de entrada en ese sector obstaculiza la entrada de nuevos competidores protegiendo a aquellos ya instalados y manteniendo así las expectativas de rentabilidad, estas barreras suponen una condición casi indispensable para que un sector mantenga su atractivo en el tiempo dado que, si una industria es muy rentable, pero carece de barreras de entrada crecerá considerablemente el número de competidores. (PORTER, M.E. 1987).

La industria del automóvil se caracteriza por la necesidad de niveles muy altos de inversión y capitalización unidos a posicionamientos de marca y diferenciación del producto altamente consolidados.

Las barreras de entrada principales en el sector de los concesionarios automovilísticos son el desconocimiento del sector, la falta de atractivo que estos ofrecen y el escueto marco legal que regula las relaciones entre los fabricantes de coches y sus redes de venta. Otra barrera de entrada importante en la industria se trata de las matriculaciones tácitas que tienen que cumplir los concesionarios para cumplir los objetivos de las marcas. Los concesionarios no tienen capacidad de automatricularse el 10% de todas las ventas, porque esto produce que se acumulen y que la red de vehículos se segunda mano no sea capaz de absorberlos, afectando a la rentabilidad de la red. (SERNAUTO, 2020)

Además, cuando nos encontramos ante un concesionario que quiere salir del negocio, las barreras de salida son enormes. La marca se reserva el derecho de elegir a quién se va a traspasar el negocio, de forma que las ofertas realizadas con menos potentes. FACONAUTO declara que lo idóneo sería que la decisión del traspaso fuera consensuada

entre marca y propietario, aceptando así la competencia de diversos interesados; el gerente del grupo Palausa está convencido de que “si se hubieran cambiado a tiempo estos factores, muchos concesionarios no hubieran quebrado durante la salida de Chrevolet de España o durante la crisis económica. (FACONAUTO, 2020)

En resumen, debido a los factores expuestos en los párrafos anteriores, la amenaza de nuevos competidores en sector de los concesionarios automovilísticos no es para nada alta. En consecuencia, el grupo ha optado por generar una red de concesionarios sólida, potente, y aunque dispersa alrededor de la zona noroeste de la península, fuertemente consolidada.

### **Tercera fuerza: Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación que tienen los proveedores hace referencia a la capacidad que ostentan estos para imponer sus condiciones en las operaciones que realizan, de manera que cuando más alto es este poder, el atractivo que tiene ese sector decrece. La capacidad negociadora de estos depende fundamentalmente de las características de la industria en la que se encuentran, entre ellos el número de proveedores que existen, la importancia que tienen estos dentro de la cadena de valor o su grado de concentración. (Guerras y Navas, 2007)

Dentro de la industria en la que nos situamos, encontrados dos proveedores principales, en primer lugar, las propias marcas automovilísticas con las que se firman contratos de distribución y en segundo lugar los proveedores de piezas y recambios para los servicios de reparación.

Los proveedores fundamentales de los concesionarios son los fabricantes de vehículos (en adelante, “marcas”). Las marcas tienen un enorme poder de negociación sobre los concesionarios de la industria ya que todos los contratos que se formalizan entre ambos son contratos de adhesión en los que la parte dominante (la marca) impone a la parte débil (el concesionario) un contenido obligacional muy concreto y minucioso, sin permitir a este realizar ninguna modificación u observación al respecto. En los

concesionarios en exclusiva, es la marca quién determina todo lo relativo a la gestión del negocio, decide las instalaciones, la estructura económico-financiera, el desarrollo del negocio en los servicios de venta y postventa y todo lo relativo a la formación de empleados, además de determinar el Plan de Negocio que debe seguir el propio concesionario, en resumen, la situación es de sometimiento total a la voluntad de las grandes marcas. (Zanarone, G. 2010).

Para la suerte del grupo, en los concesionarios multimarca el poder que tienen las marcas, aunque sigue siendo muy alto, no es total ya que se ve algo limitado por el hecho de estar obligadas a compartir recursos, infraestructuras y personal con otras marcas competidoras.

El segundo grupo hace referencia a los proveedores de recambios, podemos diferenciar entre los proveedores oficiales, que comercializan con productos en exclusiva de forma que tienen un gran poder de negociación puesto que tienen el monopolio de la distribución de ciertos productos, y los proveedores de recambios de ámbito general, los cuáles tienen un poder negociador bastante bajo lo que provoca una gran competencia entre ellos y les obliga a ajustar mucho sus precios. (BARRERA DOBLADO, O. S. C. A. R., & CASANOVA ARRIBAS, R. U. B. É. N. 2011)

#### **Cuarta fuerza: Poder de negociación de los clientes**

Los compradores de un producto o servicio son capaces de obtener un mayor valor si consiguen hacer que los precios bajen, que la calidad de los productos ofrecidos sea mayor o que los propios competidores de ese sector se enfrenten entre sí haciendo disminuir la rentabilidad del mismo. (Porter, 2008)

El poder negociador de los clientes depende fundamentalmente de la elasticidad de estos respecto del precio y del nivel de concentración. En el caso concreto de los concesionarios, el poder que tienen los clientes es muy bajo, ya que no suelen agruparse en asociaciones, sino que suelen hacer sus compras de manera individual y en base a las

necesidades personales que tiene cada individuo, lo que provoca que ejercer presión frente a los vendedores sea difícil. (Fuentes, J. M., & Jurado, P. J. M. 2014).

El poder de negociación que ostentan los clientes en una industria como en la que nos encontramos, dirigida a un mercado masivo, como ya se ha mencionado anteriormente, es relativamente bajo dado que cada cliente individual no genera una gran importancia para la empresa. Hay que tener en cuenta que el hecho de que los consumidores estén poco concentrados se contrarresta hasta cierto punto con la transparencia que existe en este sector, en el que la competencia informa de precios, ofertas y condiciones en sus páginas webs. (Fuentes, J. M., & Jurado, P. J. M. 2014).

#### **Quinta fuerza: Rivalidad entre las empresas existentes.**

Esta fuerza hace referencia a las actuaciones de los competidores ya existentes en esa industria en un momento determinado. Aunque todas las fuerzas tienen influencias recíprocas en el resto, se puede afirmar que esta concretamente es la que más relación guarda con las otras cuatro ya que cualquier modificación en ellas hace aumentar o disminuir la rivalidad entre los competidores que existen en el mercado lo que provocará una necesidad de reorientación de la estrategia que sigue la compañía. (Michael, E. 1990).

La rentabilidad del sector se ve limitada por el aumento del grado de rivalidad en este. La rivalidad existente dentro de un sector está inversamente relacionada con el grado de concentración que existe dentro del mismo porque cuantas más compañías se encuentren compitiendo en el mismo sector y en las mismas condiciones, la rivalidad interna aumenta y como consecuencia directa, se reduce la rentabilidad y el atractivo del sector. (PORTER, M. E. 2008).

Basándonos en todos los factores explicados en los párrafos anteriores, se puede concluir que la rivalidad entre los concesionarios existentes en España es muy alta. Debemos tener en cuenta que la dificultad de obtener rentabilidades en este sector ha provocado el cierre de más del 50% de concesionarios españoles en tan solo 10 años (FACONAUTO, 2020), lo que provoca que los grupos concesionarios entren en una

guerra de precios ajustando cada vez más sus márgenes de beneficio para sobrevivir en el sector.

## 6.2 Análisis DAFO

El análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) culmina el análisis estratégico ya que sintetiza los elementos clave del entorno empresarial y de la capacidad estratégica de una sociedad, además permite obtener una visión general de dicha compañía. Este análisis se divide en dos, por un lado, encontramos el entorno interno que está compuesto por las fortalezas y debilidades, estas con aquellas circunstancias sobre las que los administradores de la compañía tienen cierto grado de control. Por otro lado, encontramos el entorno externo formado por las oportunidades que ofrece en mercado y las amenazas a las que debe enfrentarse en la empresa. El objetivo último es conocer esas oportunidades para aprovecharlas lo máximo posible e intentar eliminar todas las amenazas posibles, factores sobre los cuales los gestores de la compañía tienen un control muy bajo o casi nulo. (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

Imagen 6.5: Análisis DAFO del grupo concesionario Palausa 2001:

<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Márgenes escasos</li> <li>- Clientes no fidelizados</li> <li>- Canal de venta único</li> <li>- Mentalidad del sector</li> <li>- Propiedad de un “coche de punta”</li> <li>- Inmuebles sobredimensionados</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependencia del flujo de caja</li> <li>- Coches conectados</li> <li>- Vehículos autónomos</li> <li>- Vehículos compartidos</li> <li>- Rentabilidad de los concesionarios</li> <li>- Fidelidad a la marca</li> <li>- Compra online</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inmuebles en propiedad</li> <li>- Localizaciones deseables</li> <li>- Técnicos altamente capacitados</li> <li>- Canales establecidos</li> <li>- Experiencia</li> <li>- Variedad de marcas</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas estrategias de marketing</li> <li>- Abastecer la “economía del trabajo”</li> <li>- Servicios de limpieza e higienización</li> <li>- Experiencia del cliente sin contacto</li> <li>- Nuevo canal de clientes</li> <li>- Retención de clientes</li> <li>- Mejora de la gestión de la flota y del inventario</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter, 1987

### Debilidades

- Márgenes relativamente escasos en la venta de vehículos, los departamentos de vehículos nuevos suelen operar con pérdidas para generar negocio de servicio y venta de coches usados.
- Un solo canal de venta: la mayoría de los vehículos sólo operan en un canal de venta de vehículos: la venta (o el leasing) de coches con compromisos a largo plazo.
- Mentalidad del sector: como el modelo de negocio de los concesionarios no ha cambiado significativamente en 100 años, pocos concesionarios están capacitados para pensar "fuera de la caja" o entender cómo las fuerzas externas y las tecnologías pueden afectar a su negocio.
- La propiedad de un "coche de punta": poseer un coche suele ser caro y una molestia. Los pagos, el combustible, las reparaciones y el mantenimiento, el seguro y la matriculación, y el aparcamiento se acumulan. Esta situación se amplía a medida que surgen opciones más fáciles y asequibles.
- Inmuebles sobredimensionados: los concesionarios se han visto obligados a mejorar considerablemente sus instalaciones para cumplir con los estándares establecidos por las marcas que muchas veces son insostenibles en la realidad económica.

### Amenazas

- Dependencia del flujo de caja: los concesionarios del grupo dependen del flujo de caja para obtener beneficios y suelen tener márgenes escasos, especialmente en la venta de vehículos. Las interrupciones del flujo de caja y las recesiones económicas se traducen rápidamente en grandes pérdidas.
- Coches conectados: las actualizaciones en directo y la monitorización del vehículo hacen que ya no sea necesario acudir a los concesionarios para la mayoría de los problemas.
- Vehículos autónomos: los coches se gestionan solos para su propio mantenimiento. Disminuye la frecuencia con la que los clientes se ven obligados a acudir a los concesionarios para operaciones de mantenimiento del automóvil. Al ser menos propensos a chocar, también se reduce en gran medida la venta de piezas de recambio.
- Vehículos compartidos: cuando se operan como parte de una flota, el mantenimiento eficiente de menor precio se obtendrá de forma consistente, lo que significa márgenes más bajos que los que pagan los clientes minoristas.
- Rentabilidad de los concesionarios: como todas las principales fuentes de ingresos de los concesionarios se ven afectadas de forma significativa, la capacidad de generar beneficios con el modelo de negocio actual se reduce enormemente.
- Marca: los clientes que no conducen ellos mismos no se apegan a las marcas de la misma manera.
- Compra online: el modelo de venta de Tesla evita por completo las negociaciones en persona.

### Fortalezas

- Inmuebles en propiedad y situados en zonas deseables y de fácil acceso a una importante base de clientes.
- Instalaciones dedicadas que emplean a técnicos altamente capacitados con habilidades transferibles al mantenimiento de vehículos eléctricos y autónomos.
- Los concesionarios del grupo cuentan con canales establecidos desde los que se pueden comprar y vender vehículos nuevos y usados.
- Experiencia en la gestión de flotas
- Gran variedad de marcas para adaptarse a las necesidades de cualquier potencial cliente.

### Oportunidades

- Abastecer la "economía del trabajo" - Ofrecer ofertas de "compromiso a corto plazo" (como paquetes de vehículos semanales o mensuales, microarrendamientos, alquileres, etc.)
- Servicios de limpieza e higienización - Vehículos seguros e higienizados para hacer frente al temor permanente de la transmisión de Covid-19 y cumplir con las normas del protocolo sanitario.
- Experiencia del cliente sin contacto - Pruebas de conducción y préstamos de servicio en régimen de autoservicio, para facilitar las experiencias de venta y servicio automatizadas a través de Internet.
- Nuevo canal de clientes - Los modelos de negocio CaaS (Car as a Service) pueden ofrecer compromisos mucho más pequeños para los nuevos clientes, creando una baja barrera de venta.
- Mejora de la retención de clientes: aprovechar el CaaS para ofrecer una mejor experiencia de usuario y responder rápidamente a las cambiantes necesidades de los clientes.
- Mejora de la gestión de la flota y del inventario: las actualizaciones en directo y la supervisión de los vehículos ayudan a los concesionarios a optimizar las operaciones de la flota.

## 7. Plan de marketing

Una vez realizada la investigación sobre la sociedad, se debe plantear un plan de marketing, en este estudio se realizará concretamente para el concesionario AUTOPALSA, situado en la ciudad de Palencia. Este plan será escalable, de manera que se podrá aplicar a los diferentes concesionarios del grupo automovilístico.

Philip Kotler define el marketing como el instrumento principal para coordinar y guiar el trabajo del marketing estratégico y táctico. El marketing estratégico consiste en establecer los mercados objetivos, así como la propuesta de valor de la empresa que se basa en las oportunidades de mercado. Por otro lado, el táctico se basa en especificar las técnicas de marketing conocidas como las 4P: producto, precio, punto de venta y promoción. Así, se analiza el ciclo de planificación, implementación y control de la planificación de manera integral. (Philip, K. 2012).

### 7.1 Objetivos

Los objetivos siguen la técnica SMART, siendo estos:

S: Específicos

M: Medibles

A: Alcanzables

R: Relevantes

T: Temporales

Y en concreto:

Posicionar las marcas que ofrece el concesionario (Ford, Citroen y Volvo), consiguiendo una aceptación local y regional del 10% con respecto a 2019.

Obtener un crecimiento en ventas de unidades del 15% al año de aplicar este plan de marketing.

Alcanzar, a largo plazo (3 años), una cuota de mercado que permita posicionar al concesionario como una de las mejores alternativas dentro del sector local, consiguiendo un primer puesto en las preferencias y reconocimiento de los ciudadanos palentinos.

## 7.2 Plan de acción

### Estrategia de productos

El objetivo fundamental es ingresar productos nuevos al mercado en los que el consumidor perciba la relación calidad-precio, atrayendo así al público objetivo a su compra. Las estrategias que se llevarán a cabo para ello son:

Ampliar la gama de productos de AUTOPALSA ofrece en exhibición en el showroom, de esta manera se incrementarán las ventas y se llegará a posicionar de manera ventajosa entre el mercado meta.

Crear un sistema de rastreo de pedidos para aquellos casos en los que los clientes adquieran un automóvil que no esté disponible para entregar de manera inmediata, de esta forma se ofrece una total transparencia y tranquilidad al comprador.

Aprovechar al máximo el ciclo de vida de los productos. AUTOPALSA forma parte de un sector saturado, el concesionario se encuentra en la fase de madurez, lo que implica: precios y márgenes muy reducidos, una competencia muy intensa y la normalización de los gastos promocionales. Conocer el ciclo de vida de los diferentes coches permite adelantarse a los cambios en los gustos de los clientes, en la demanda, etc.

Etiquetado de la marca de la empresa. Se colocará el logo del grupo en forma de papel adhesivo en los porta-placas de cada automóvil, además de pegatinas en la parte delantera del vehículo debajo del modelo. Esta estrategia permitirá a los potenciales consumidores identificar mentalmente al grupo de concesionarios.

*Imagen 7.1: Logo grupo Palausa 2001*



*Fuente interna*

### Estrategia de precio:

El objetivo fundamental es atraer el mercado objetivo hacia el concesionario y fidelizar al mercado actual, para ello se seguirán las siguientes estrategias:

Establecer un precio que, siendo competitivo en el mercado, permita lograr una ganancia representativa.

Introducir el vehículo en el mercado con un precio de venta que sea acorde a la calidad de este.

Fomentar el concepto “valor de compra”, que implica valorar las características del vehículo, dado que los automóviles Ford, Volvo o Citroen no se caracterizan por tener precios bajos, sino por su calidad y valor de venta. Por otro lado, el hecho de mantener el precio de los vehículos sin grandes alteraciones genera una línea económica en la que el consumidor percibe de manera intangible la calidad del coche, de esa manera se continúa con la imagen que se proyecta a los clientes por parte del concesionario.

### Estrategia de promoción

Objetivos principales:

- Posicionar los automóviles Citroen, Ford y Volvo en el mercado de Castilla y León.

- Posicionar la marca y nombre comercial AUTOPALSA Y PALAUSA.
- Realizar promociones para incentivar el consumo y fomentar la fidelización de los consumidores.

Para ello se implementarán diferentes acciones de promoción:

Diseñar un spot publicitario que incluya la gama de productos que ofrece PALAUSA, la ubicación del concesionario, así como vídeos de los vehículos que oferta en los diversos usos que pueden tener.

Mejora de la página web, hacerla más dinámica y diferente, añadiendo por ejemplo juegos o páginas de interés relacionadas con el mundo del automóvil.

*Mailing* a consumidores corporativos potenciales, con ofertas exclusivas a clientes, información relevante, etc.

Ofrecer regalos promocionales: en días especiales (navidad, día del padre, etc) y a aquellos clientes actuales que traen al concesionario a un nuevo consumidor que adquiera un vehículo de la marca, tales como vales de combustible, reparaciones gratuitas...

Establecer puntos de publicidad y fomentar los *test drivers* en zonas estratégicas de la ciudad de Palencia.

Anunciar el concesionario en los cines Ortega y Avenida, y en el periódico “El Diario Palentino”.

### Estrategia de plaza

El objetivo principal es reducir los tiempos de entrega de los automóviles a los consumidores.

En este contexto es necesario contar con una localización de las instalaciones apropiada para realizar la venta de los automóviles, pero también para atender e informar a los clientes. La comercialización de los automóviles se centra en el concesionario AUTOPALSA ubicado en la calle Italia número 57 de la ciudad de Palencia. Eventualmente, para la promoción de nuevos productos se alquilará un espacio en el centro comercial “Las Huertas”, donde se ubicará el módulo de atención, ya que es un lugar especialmente concurrido de la ciudad.

Mejorar la imagen corporativa de los del local de ventas, por ejemplo, unificando los uniformes de los trabajadores en función del color del mobiliario del concesionario, los de encargados de los vehículos Ford, azul; los de Citroen, naranja y aquellos de Volvo, gris.

### 7.3 Presupuesto Operativo para la Propuesta de Plan de Marketing para el posicionamiento del concesionario AUTOPALSA en la ciudad de Palencia.

Tabla 7.2: presupuesto Plan Marketing

<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>23.204 €</b>
Publicidad	
ANUNCIO EN CINES (6 meses)	4.114 <sup>2</sup>
PRENSA (12 anuncios por año)	13.440 <sup>3</sup>
CARTEL PUBLICITARIO (1 año)	3.600 <sup>4</sup>
FOLLETOS	200
PÁGINA WEB	200
DISEÑO E IMPRESIÓN DE PEGATINAS	150
Relaciones Públicas	
REGALOS PROMOCIONALES	1.500 <sup>5</sup>
<b>DISTRIBUCIÓN</b>	<b>3.180 €</b>

<sup>2</sup> Anexo 3. Campañas de larga duración (6 meses) 3.400€ + IVA.

<sup>3</sup> Anexo 4. Anuncio de media página (1.120 x 12 anuncios).

<sup>4</sup> Anexo 5. Alquiler (300 € al mes x 12 meses)

<sup>5</sup> Presupuesto máximo

Uniformes (9 trabajadores)	180
Alquiler de stand en el centro comercial (3 meses <sup>6</sup> )	3.000
<b>COSTE TOTAL</b>	<b>26.384 €</b>

*Fuente: elaboración propia*

---

<sup>6</sup> Alquilado únicamente para promocionar los nuevos modelos automovilísticos

## 8. Futuro del sector

La necesidad de tener un automóvil en propiedad, para la mayor parte de la sociedad, está desapareciendo; las formas de movilidad alternativas, como un transporte público moderno y conectado, se añaden a otras alternativas más digitales como el *carsharing*, que incluye zity, emov, ecooltra, etc... que están aumentando su popularidad de forma exponencial en las grandes metrópolis. (Luis Pérez, L. M., & Díaz Curbelo, A. 2019).

El número de personas que visita los concesionarios españoles en busca de información para adquirir un automóvil está disminuyendo precipitadamente. De hecho, la concurrencia en los concesionarios de exposición ha caído en un 62%, siendo el número medio de visitas diarias por concesionario inferior a nueve. Ahora es internet quien ofrece a los potenciales compradores toda la información necesaria de manera previa y sin necesidad de desplazarse. Por ello, los concesionarios españoles deben evolucionar y adaptarse a esta nueva realidad que ha de convertirse en una oportunidad de éxito y renovación. Los concesionarios están destinados a transformarse en centros donde los consumidores puedan vivir experiencias, en espacios para el desarrollo y la diferenciación de las propias marcas, donde el cliente se pueda beneficiar mucho más de lo que hoy en día podemos imaginar. (Abreu García, J. G., Vázquez Hernández, P., & Rojas Acuña, V. 2018).

Tal es la transformación a la que deben someterse los concesionarios para sobrevivir y estabilizarse como un negocio sólido y rentable en un futuro próximo, que algunas de las consultoras más importantes a nivel nacional (entre ellas Bain & Company) han sentado las bases que deben seguir los “concesionarios del futuro” para conseguirlo.

### Estrategia de contacto humano

Los concesionarios seguirán siendo el punto de contacto entre los consumidores y los fabricantes. Ante la inminente robotización de las funciones industriales, los concesionarios se convertirán en los responsables de humanizar las relaciones con los clientes, garantizando que todo el proceso de venta se realice de forma transparente y

clara. Además, estos lugares seguirán siendo el punto de entrega del automóvil a su nuevo propietario. Debido a la enorme carga de funciones, controles, ayudas a la conducción y diversas innovadoras interactividades digitales que incorporan los nuevos vehículos, si buscamos conseguir la máxima satisfacción del consumidor, será fundamental ofrecer una amplia formación sobre todas las características del vehículo. (Luis Pérez, L. M., & Díaz Curbelo, A. 2019).

### Servicios digitales avanzados

Los concesionarios ofrecerán una innovadora cantidad de servicios digitales exclusivos: Entrega y recogida a domicilio del automóvil para revisiones mecánicas y de taller, servicios postventa a través de *videostreaming*, desarrollo de “clubs de propietarios”, *mobilitysharing* interno y formación a los clientes (de forma preestablecida o a demanda del propio consumidor) sobre las nuevas tecnologías que ofrecen las marcas. El objetivo principal de esta técnica es que el consumidor tenga una comprensión exacta de las funciones que incorpora el vehículo antes de adquirirlo y además, siga actualizándose con respecto a las novedades que se van a incorporar. (Luis Pérez, L. M., & Díaz Curbelo, A. 2019).

### Unidad operativa de electromovilidad

Los concesionarios se convertirán en puntos de carga de primer nivel (tanto para carga rápida como para carga inductiva), además se espera que muchos de ellos amplíen el negocio invirtiendo en la creación de una red de cargadores eléctricos que se encontrarán repartidos de manera estratégica por toda la ciudad, aportando nuevos ingresos al negocio. Los propios concesionarios también serán los encargados de instalar y mantener el punto de recarga del consumidor en su domicilio, así como de actualizar y gestionar la energía, cerciorándose de que su procedencia sea ecológica y sostenible. Estos servicios de carga inductiva y rápida serán el principio de una evolución que los mismos concesionarios liderarán como abanderados de cada marca. (Luis Pérez, L. M., & Díaz Curbelo, A. 2019) (Ruiz, R. S. 2019).

### Marketing urbano emergente

Los concesionarios empezarán a realizar diversas actividades promocionales en las ciudades, creando espacios diferentes y de diseño con los que buscan atraer una demanda futura más joven y acostumbrada a realizar desplazamientos no muy largos y por el centro de las ciudades. Estas campañas están enfocadas sobre todo a crear una cultura de vehículo limpio, sostenible y respetuoso con el medio ambiente, pero también con un gran conocimiento tecnológico para intentar llegar a todos aquellos que viven alejados de las ubicaciones de los actuales concesionarios. (Luis Pérez, L. M., & Díaz Curbelo, A. 2019) (RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, N. 2020).

*Imagen 7.1: Marketing urbano del grupo Palausa 2001*



*Calle Mayor de Palencia, 2020*

## 9. Conclusiones

De manera global, este estudio ayuda a conocer a fondo el sector, comprendiendo así que la situación y las características actuales tanto del sector de la automoción en general como del de los concesionarios en particular, las cuales son el fruto de una cambiante evolución a lo largo de los años.

Una vez analizada la historia y trayectoria del grupo automovilístico “Palausa 2001” podemos asegurar que, al comienzo del estudio, todos los concesionarios que iba integrando el grupo estaban sobre-estructurados. Durante los inicios del grupo y las compras de los primeros concesionarios se optó por llevar a cabo una estrategia basada en la estabilidad y la seguridad: constituir una sociedad que adquiriese todos los inmuebles alquilados por las propias concesiones e incluso por terceros, la denominada Palausa 2001. A lo largo de la evolución se puede observar que, dada la altísima volatilidad en el sector, dicha estrategia generó una base sólida ofreciendo al grupo un colchón ante los bandazos que ha dado (y dará) el sector de los concesionarios.

A medida que se ha estudiado la trayectoria de crecimiento y gestión del grupo se ha apreciado que los inmensos cambios que se produjeron a causa de la crisis económica de 2008 provocaron la adaptación del grupo a una nueva situación a la que tenían que hacer frente, ajustando su estructura y optimizando al máximo sus recursos. Estos cambios se han podido observar sobretodo en el aumento de su capacidad productiva o en la optimización del espacio en las infraestructuras para aglutinar marcas. Asimismo, la actualidad en el sector se encuentra marcada fundamentalmente por el escaso margen de beneficios que se obtiene con la venta de automóviles, debido sobretodo a la influencia de las marcas a la hora de fijar el precio y a la altísima competitividad del mercado del automóvil, en consecuencia, cada vez más los concesionarios (y en concreto el grupo) buscan alternativas y mejoras en los servicios de financiación y postventa, que son aquellos donde realmente pueden aumentar sus ingresos.

Más adelante, se ha realizado un análisis del entorno estratégico con el fin de conocer el entorno de negocio en el que opera y compite el grupo, cuyo objetivo principal

es formular una estrategia para la toma de decisiones y consecución de objetivos. En primer lugar, se ha realizado un análisis externo del entorno utilizando las herramientas de las cinco fuerzas de Porter y pestel. Se puede concluir que el sector no tiene un atractivo muy elevado, debido fundamentalmente a la situación de madurez en la que se encuentra y a las dificultades que se plantean a la hora de reestructurarlo y modernizarlo. Cabe destacar que, aunque no existan muchos competidores en el sector, la tendencia es a la concentración de concesionarios en grupos empresariales, generando una rivalidad y competencia muy intensas.

Posteriormente, a través del estudio de mercado con fijación en el análisis interno del grupo utilizando el método DAFO, se han evidenciado los puntos débiles del concesionario, así como aquellos que le proporcionan una ventaja competitiva. Los resultados muestran que se deben implementar nuevas estrategias que den mayor visibilidad al concesionario y fortalezcan las relaciones con los clientes para fidelizarlos, para ello el grupo se debe enfocar en la obtención de la información necesaria para poder crear planes de acción que modelen como debe ser la atención ideal al cliente y, además, sirvan como plus para competir en el sector y satisfacer las exigencias y deseos de los consumidores.

En base a los resultados obtenidos, se ha elaborado un plan de marketing con el objetivo de fortalecer y mejorar la posición del grupo PALAUSA 2001 en el mercado, focalizando los esfuerzos mayoritariamente en aquellos campos que el concesionario no explotaba lo suficiente: publicidad, visibilidad y trato con el cliente. Aplicando dicho plan, con una inversión de a penas 27.000 euros se pretende posicionar los concesionarios en sus respectivos mercados locales, así como aumentar las ventas en un 15% en el plazo de un año.

Por último, y a modo de conclusión, se ha realizado un pequeño análisis del futuro cercano que le augura al sector. Es ya un hecho probado que nuestra sociedad se encuentra en pleno proceso de transformación hacia una realidad cada día más digital y tecnológica, en consecuencia, los concesionarios van a ser los protagonistas de una inevitable evolución centrada en introducir nuevas tecnologías en todos los productos e

infraestructuras del sector, así como en adaptarse lo más rápido posible a los nuevos artículos que lanza el mercado automovilístico. Asimismo, ya es inevitable la evolución del sector hacia un modelo más respetuoso con el medio ambiente y adaptado a las nuevas necesidades de movilidad de los consumidores. El concesionario seguirá siendo necesario en el futuro, miles de nuevas oportunidades se abren ante una mayor digitalización y un público cada vez más diferente, y el grupo automovilístico Palausa 2001, como siempre, estará allí para explotarlas.

## 10. Bibliografía

- ABREU GARCÍA, J., & VÁZQUEZ HERNÁNDEZ, P. &. (2018). El futuro de los concesionarios ¿evolución o revolución?
- ALLER, R. U. (s.f.). Reflexiones sobre la Crisis de la Industria Española del Automóvil y sus Perspectivas. *ICE, Revista de Economía* 850, 2009.
- ARUFE, J. &. (1997). El impacto de FASA RENAULT en la economía de Castilla-León. *In Gran Empresa y desarrollo económico*, 215-235.
- BARBA, J. &. (s.f.). La experiencia del consumidor en su comportamiento de compra.
- BARRERA DOBLADO, O. &. (2011). Logística y comunicación en un taller de vehículos. *Editorial Paraninfo*.
- BETANCOURT, D. (2019). Análisis pestel para describir el contexto organizacional.
- BRAVO, J. R.-B. (2008). El impuesto de matriculación Vol 3. 3367-3394.
- CASASAVAS RAMIS, M. (2014). El contrato de distribución exclusiva de vehículos automóviles.
- CHOI, H. &. (s.f.). La imagen de marca y el lugar de origen como atributos clave en el sector automovilístico: España vs Corea del Sur.
- coches, L. e. (2021). *Digital, C*. Obtenido de <https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/tendencias/evolucion-renting-coches/20200225115120139467.html>
- CURBELO, A. (2019). Perfil del consumidor en la compra de un vehículo eléctrico. .
- DE COS, P. (2020). La economía española ante la crisis del COVID-19: Comparecencia ante la Comisión de Asuntos Económicos y Transformación Digital del Congreso de los Diputados 18 de mayo de 2020. *Documentos ocasionales-Banco de España num.23*, 1-48.
- DE ESPAÑA, E. (2011). Plan de Acción de Ahorro y Eficiencia Energética. *Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía. Madrid*.
- DEL RÍO LANZA, A. V. (2002). El valor de marca: perspectivas de análisis y criterios de estimación. *Cuadernos de gestión Vol 1 nº2*, 87-102.
- DUARTE ATOCHE, T. (2012). La relevancia de los gastos de i+ d. Estudio empírico en el sector del automóvil. . *Revista de Contabilidad* 15 (2), 257-286.

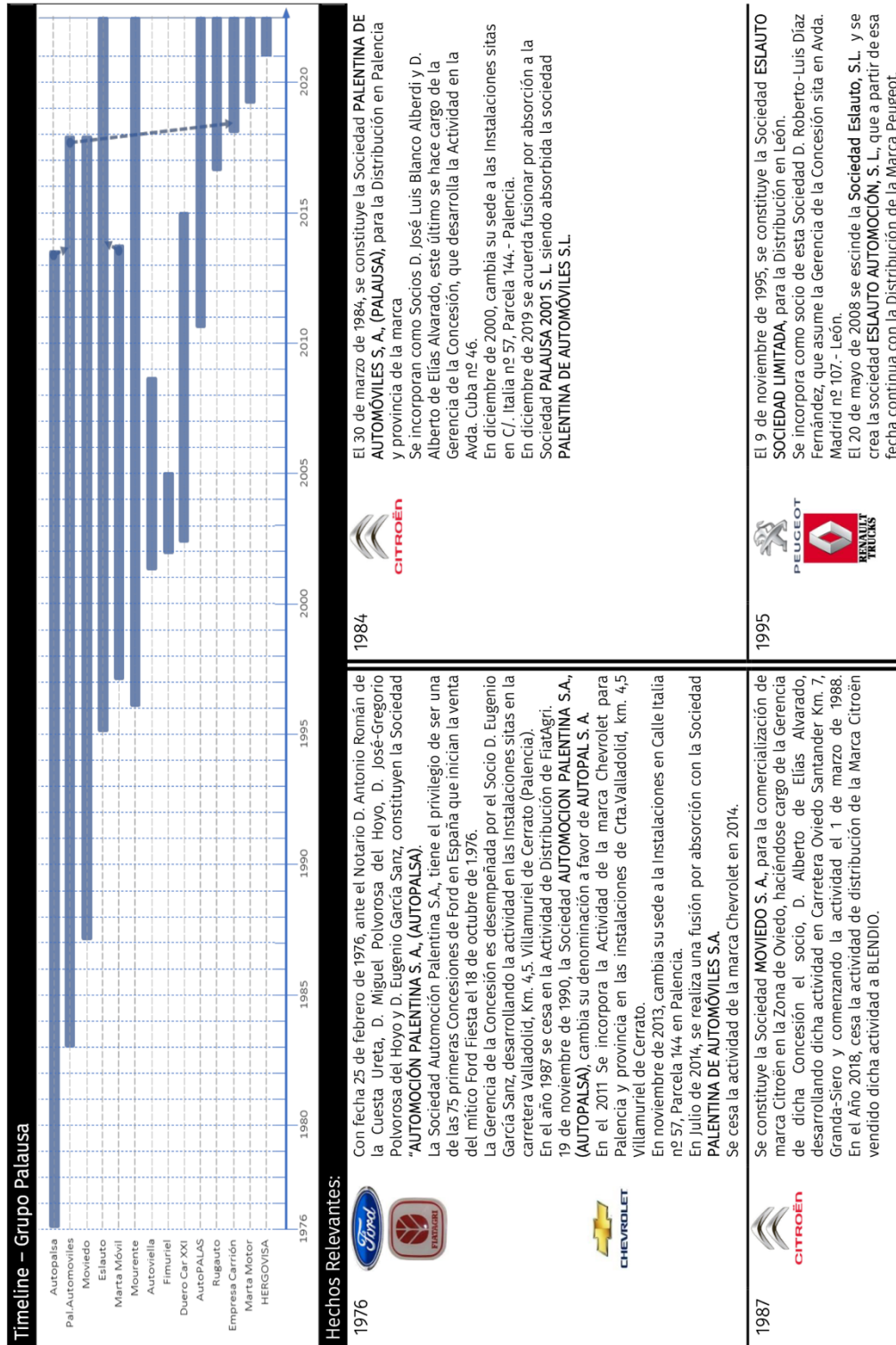
- ESCUER, M. &. (2007). Situación en certificación y excelencia del sector del automóvil. *Congreso de Ingeniería de Organización*, 271-280.
- ESTAPÉ-TRIAY, S. (s.f.). La industria española del automóvil en el primertercio del siglo XX: una oportunidad desaprovechada. *Proyecto DIGES PB 96-0301*, 2001.
- FABRA NEIRA, A. &. (2015). Criterios de implementación ISO 14000: caso estudio sector concesionarios especializados.
- FLORES PANIMBOZA, J. &. (2020). Influencia del proceso del comunicación comercial en la psicología del consumidor.
- FRAILE BAYLE, S. &. (1997). El leasing y el renting. *Revista de estudios económicos y empresariales n°9*, 55-77.
- FUENTES, J. &. (2014). Determinantes de la competitividad de los concesionarios de automoción en España. *Septem ediciones*.
- GARCÍA RUIZ, J. (2000). Barreiros, Diesel y el desarrollo de la automoción en España 1954-1969. Documento de trabajo num 2003. *Fundación Empresa Pública, Programa de Historia Económica, Madrid*.
- GARCÍA, P. (2015). Automóviles clásicos en Astorga: Citroën D Super de 1971. *Argutorio: revista de la Asociación Cultural" Monte Irago 18 (34)*, 65-68.
- GONZALO, J. (2010). Peculiaridades de la Industria española de automoción y planes de actuación del gobierno relacionados con el sector. *Economía Industrial 376*, 13-20.
- GROUP, I. (2021). *Las nuevas tecnologías agilizan las ventas de automóviles*.  
Obtenido de <https://tecnologiaparatuempresa.ituser.es/transformacion-digital/2018/03/las-nuevas-tecnologias-agilizan-las-ventas-de-automoviles>)
- GUERRAS, L. Y. (2007). La dirección estratégica de la empresa. *Navarra, 4 edición, Thomson*.
- GUTIÉRREZ-ARAGÓN, O. F.-G.-B. (2018). Análisis de la viabilidad de la utilización de índices comerciales de concesionarios de automóviles como indicadores predictores de crisis económicas: estudio de casa comparativo de doble entrada. *Cuadernos de economía*, 155-157.
- Hacienda, M. d. (2021). Presupuestos Generales de Estado. *Madrid: Gobierno*.
- HERNANDEZ MARCO, J. (1996). La oferta automovilística en España antes del Seat 600: 1906-1957. *Economía Industrial num. 307*, 131-148.

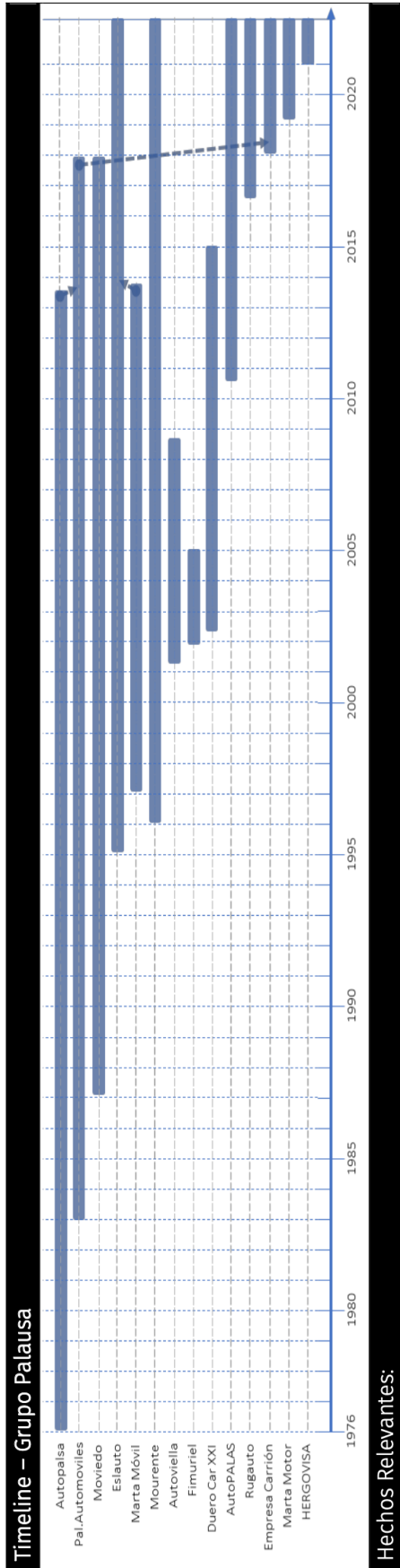
- INDUSTRIA, C. (2018). Situación y perspectivas en el sector del automóvil.
- JOHNSON, G., & SCHOLLES, K. &. (2006). dirección estratégica. *Pearson Educación*, 7ª edición, Madrid.
- LANZA, C. (2020). El PNIEC 2021-2030: creación de valor económico y transición justa. *Revista de Obras Públicas: Organo profesional de los ingenieros de caminos, canales y puertos num. 3616*, 80-83.
- LUIS PÉREZ, L. &. (2019). Perfil del consumidor en la compra de un vehículo eléctrico.
- MARTIN, P., & RIFÁ, J. &. (s.f.). El concesionario hacia la digitalización. Análisis del reto digital para las redes de concesionarios en España. *Faconauto*.
- MARTÍNEZ SÁNCHEZ, A. &. (2003). Desarrollo de nuevos productos, contenido tecnológico y cooperación. Industria auxiliar de automoción. *Economía industrial*, 113-122.
- MENÉNDEZ, L. (s.f.). 35 aniversario de Opel en España. *Heraldo de Aragón*, 2017.
- MICHAEL, E. (1990). Porter. The competitive Advantage os Nations.
- MORENO, J. &. (2015). Análisis competitivo por parte de los talleres de servicios automotriz, mediante el uso del valor percibido por el cliente. *AD-minister 26*, 73-99.
- PHILIP, K. (2012). Marketing Management. *Pearson 14 edición*, Capítulo 2, parte 1, 36-37.
- POMBO, G. A. (2015). El top five aspectos legales de actualidad en el sector de la automoción.
- PORTER, M. (1980). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresas y sus competidores. *Free Press, New York*.
- PORTER, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review , América Latina*, 1-15.
- PORTER, M. (May 1987). Desde la Ventaja Competitiva a la Estrategia Corporativa. *Hardvard Business Review*.
- PRESICCE, L. (2020). Legislación básica de protección del medio ambiente . *Revista Catalana de Dret Ambiental 11(2)*.
- PRESS, E. (2017). Kia prevé vender 15.000 unidades por año en España del nuevo Stonic.

- RICO BELDA, P. (2015). Análisis Económico-Financiero de las empresas concesionarias de automóviles en España. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa* 20, 95-111.
- RODRÍGUEZ, R. (2020). Los objetivos de desarrollo sostenible en las empresas concesionarias de vehículos: impacto de la venta de automóviles eléctricos.
- RODRÍGUEZ, V. P. (2015). ¿Qué distancia recorrer el consumidor para comprar un coche? *Harvard Deusto Business Research* 4 (2), 96-112.
- RUIZ GARCÍA, J. &. (2002). El motor español. la aportación de Eduardo barreiros a la historia de la automoción. *Universidad Complutense de Madrid*.
- RUIZ GARCÍA, J. (2001). La evolución de la industria automovilística española 1946-1999: una perspectiva comparada. *Historial Industrial*, 133-163.
- RUIZ, R. (2019). Impacto del vehículo eléctrico en la industria española: disrupción económica en ciernes. *Economía industrial* (411), 113.
- SÁNCHEZ SÁNCHEZ, E. (s.f.). La implantación industrial de renault en España: los orígenes de FASA - Renault 1950-1970. 2010.
- SÁNCHEZ, R. (2009). La profunda crisis del sector del automóvil. *Economistas* 27 (119), 97-103.
- SAN ROMÁN, E. (1995). El nacimiento de seat: autarquía e intervención del INI. *Historia industrial*.
- URQUIJO, B. &. (1970). Evolución a largo plazo de la industria del automóvil en España. *Banco Urquijo. Servicio de Estudios Económicos*.
- V, F. F. (2020). Estudio de la reducción de las emisiones de CO2 debido a la sustitución de vehículos de combustión por vehículos eléctricos en la distribución de la última milla de un comercio electrónico al por menor de alimentos. *Doctoral dissertation*.
- VALERO, F. (s.f.). Estudio de la crisis en los sector 1º parte: sector del automóvil.
- ZÁRATE, R. (1997). Configuración vertical de la empresa. Estrategias de integración vertical en un duopolio con productos sustitivos. Evaluación de la configuración vertical de la empresa en Empresa. *Doctoral dissertation. Universidad de Zaragoza*.
- ZANARONE, G. (2010). Contratos alrededor de la ley en la distribución de automóviles. *Economía industrial* (376), 111-118.







## 11. Anexos

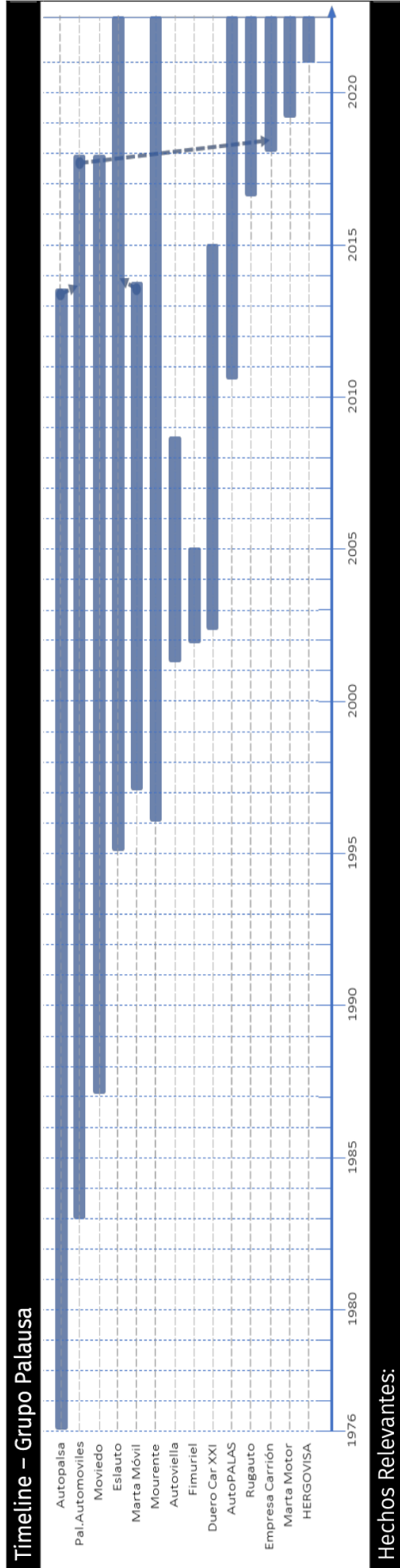
### 11.1 Anexo 1: Histórico Palausa











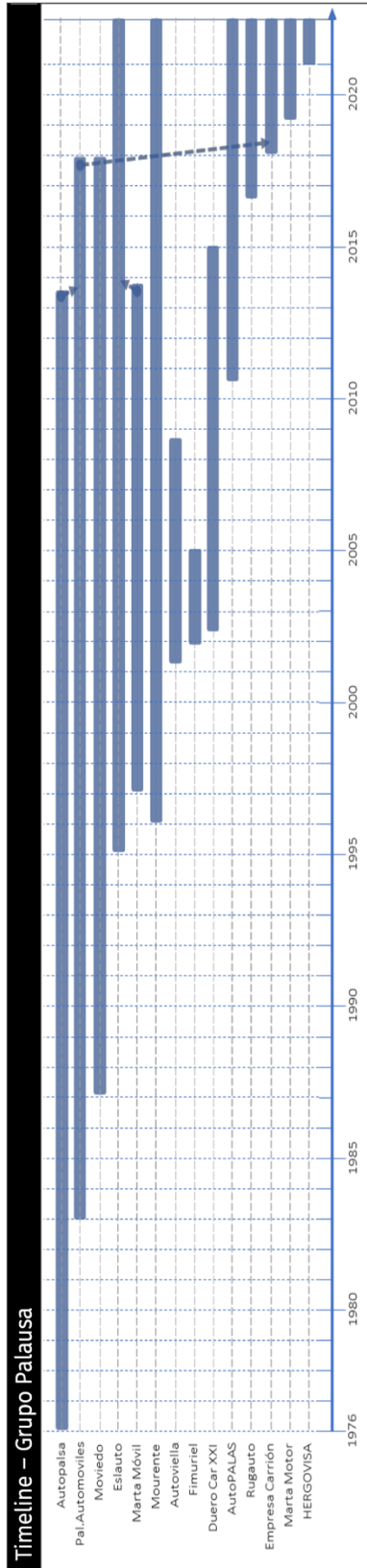
**Hechos Relevantes:**








<p>2004</p>  <p>Eslauto, S.L., adquiere a Procosa la Concesión de Peugeot para la zona de Ponferrada, desarrollando su actividad en las instalaciones sitas en Avda. de Montearreas s/n, Ponferrada En el año 2013, se cesa la Actividad de Peugeot en Ponferrada</p>	<p>2008</p>  <p><b>DUERO-CAR XXI S. L.</b> inaugura unas Nuevas Instalaciones para la Marca Audi, de acuerdo con las instrucciones de Marca de separar ambas Marcas de una única instalación. Estas nuevas instalaciones están situados a 100 metros de su anterior ubicación. En el Año 2010 <b>DUERO-CAR XXI S. L.</b> inaugura unas Nuevas Instalaciones para la Marca Volkswagen para Salamanca, en la Avda. Fuentesauco 34-38 Villares de la Reina (Salamanca).</p>
<p>2010</p>  <p>En octubre de 2010, se adquiere la Sociedad <b>AUTOPALAS, S. A.</b>, con domicilio en Santander, Avda. Parayas, 34, que es la distribuidora en el área de Santander. En abril de 2014, se cesa en la actividad de la marca Chevrolet.</p>	<p>2012</p>  <p>Con fecha diciembre de 2012, <b>Mourente Motor S.L.</b> asume la Distribución de la Marca Suzuki para la Provincia de Pontevedra, adaptando para ellos ambas instalaciones, tanto en Vigo como en Pontevedra. En 2021 se renuncia de manera amistosa a los contratos con la Marca Suzuki.</p>
<p>2013</p>  <p>En septiembre de 2013, <b>AUTOPALAS, S.A.</b>, amplía su área de Distribución, incorporando la Zona de Torrelavega, desarrollando su actividad en Carretera Nueva, nº 12.- Cartes (Cantabria)</p>	<p>2013</p>  <p>En Septiembre de 2013, <b>Mourente Motor S. L.</b> incorpora a su gestión la Distribución de la marca Skoda para la Provincia de Pontevedra. Se adaptan las Instalaciones de acuerdo con los estándares de Marca tanto en Vigo como en Pontevedra.</p>



**Hechos Relevantes:**

<p>2015</p>  <p>En enero de 2015, la Sociedad <b>ESLAUTO AUTOMOCIÓN, S.L.</b>, adquiere a la Sociedad Agrilesa parte de sus Activos, para continuar la Distribución en las Instalaciones sitas en Avda. Madrid nº 85.</p>	<p>2016</p>  <p>El 24 de Julio de 2016, se adquiere la Sociedad <b>RUGAUTO S. A.</b>, para la Distribución de la marca Citroën en Burgos y su provincia, desarrollando su actividad en las Instalaciones sitas en Burgos, c/. Vitoria nº 275 y en Miranda de Ebro, c/. Gallego nº 6, Pol. Ind. Las Californias.</p>
<p>2017</p>  <p>En mayo de 2017, la Sociedad <b>RUGAUTO, S. A.</b>, incorpora a su actividad la Distribución de la marca Peugeot para la zona de Burgos, realizándose las oportunas reformas a las instalaciones de Calle Vitoria.</p>	<p>2018</p>  <p>Se adquiere el 75% del capital de la <b>SOCIEDAD EMPRESA CARRION, S. A.</b>, que es la distribuidora para la provincia de Valladolid, en las Instalaciones sitas en c/. Nitrógeno 37 Pol. Ind. San Cristóbal Valladolid.</p> <p>El 1 de octubre de 2019, se adquiere el negocio en Palencia de Compra y reparación de Automóviles de las Marcas Ford y Citroën, con el nombre Comercial de "Autopalsa" y "Palaua".</p>
<p>2018</p>  <p><b>Marta Móvil Automoción</b> Con fecha julio de 2018, se incorpora a la actividad comercial, la distribución de la Marca Opel, para Salamanca y provincia, realizándose las correspondientes reformas a la instalación.</p>	<p>2018</p>  <p>En abril de 2018, se incorpora a la Sociedad <b>Eslauto Automoción S.L.</b>, la distribución en la Provincia de Zamora las Marcas Citroën, Peugeot y Opel, en las Instalaciones sitas Ctra. Villacastín-Vigo, nº 32.- Zamora.</p>



Hechos Relevantantes:	
<p><b>1976</b></p>   	<p>Con fecha 25 de febrero de 1976, ante el Notario D. Antonio Román de la Cuesta Ureta, D. Miguel Polvorosa del Hoyo, D. José-Gregorio Polvorosa del Hoyo y D. Eugenio García Sanz, constituyen la Sociedad "AUTOMOCIÓN PALENTINA S. A. (AUTOPALSA). La Sociedad Automoción Palentina S.A., tiene el privilegio de ser una de las 75 primeras Concesiones de Ford en España que inician la venta del mítico Ford Fiesta el 18 de octubre de 1976. La Gerencia de la Concesión es desempeñada por el Socio D. Eugenio García Sanz, desarrollando la actividad en las Instalaciones sitas en la carretera Valladolid, Km. 4.5. Villamuriel de Cerrato (Palencia). En el año 1987 se cesa en la Actividad de Distribución de FiatAgri. 19 de noviembre de 1990, la Sociedad AUTOMOCION PALENTINA S.A., (AUTOPALSA), cambia su denominación a favor de AUTOPAL S.A. En el 2011 Se incorpora la Actividad de la marca Chevrolet, para Palencia y provincia en las instalaciones de Crta.Valladolid, km. 4.5 Villamuriel de Cerrato. En noviembre de 2013, cambia su sede a la Instalaciones en Calle Italia nº 57, Parcela 144 en Palencia. En Julio de 2014, se realiza una fusión por absorción con la Sociedad PALENTINA DE AUTOMÓVILES S.A. Se cesa la actividad de la marca Chevrolet en 2014.</p>
<p><b>1977</b></p> 	<p>Se constituye la Sociedad MOVIEDO S. A., para la comercialización de marca Citroën en la Zona de Oviedo, haciéndose cargo de la Gerencia de dicha Concesión el socio D. Alberto de Elías Alvarado, desarrollando dicha actividad en Carretera Oviedo Santander Km. 7. Granda-Siero y comenzando la actividad el 1 de marzo de 1988. En el Año 2018, cesa la actividad de distribución de la Marca Citroën vendido dicha actividad a BLENDIO.</p>
<p><b>1984</b></p> 	<p>El 30 de marzo de 1984, se constituye la Sociedad PALENTINA DE AUTOMÓVILES S. A. (PALAUSA), para la Distribución en Palencia y provincia de la marca Se incorporan como Socios D. José Luis Blanco Alberdi y D. Alberto de Elías Alvarado, este último se hace cargo de la Gerencia de la Concesión, que desarrolla la Actividad en la Avda. Cuba nº 46. En diciembre de 2000, cambia su sede a las Instalaciones sitas en C/. Italia nº 57, Parcela 144.- Palencia. En diciembre de 2019 se acuerda fusionar por absorción a la Sociedad PALAUSA 2001 S. L. siendo absorbida la sociedad PALENTINA DE AUTOMÓVILES S.L.</p>
<p><b>1995</b></p>  	<p>El 9 de noviembre de 1995, se constituye la Sociedad ES LAUTO SOCIEDAD LIMITADA, para la Distribución en León. Se incorpora como socio de esta Sociedad D. Roberto-Luis Díaz Fernández, que asume la gerencia de la Concesión sita en Avda. Madrid nº 107.- León. El 20 de mayo de 2008 se escinde la Sociedad Eslaut, S.L. y se crea la sociedad ES LAUTO AUTOMOCION, S. L., que a partir de esa fecha continua con la Distribución de la Marca Peugeot.</p>

## 11.2 Anexo 2: Solvencia patrimonial del grupo

<u>Situación</u>	<u>Destino</u>	<u>Valoración</u>	<u>Cargas</u>	<u>Situación</u>	<u>Destino</u>	<u>Valoración</u>	<u>Cargas</u>
<b>Inmuebles estratégicos</b>				<b>Otros inmuebles</b>			
		<u>Tasación</u>	<u>Hipotecarias</u>			<u>Tasación</u>	<u>Hipotecarias</u>
Santa Marta de Tormes (Salamanca)	PEUGEOT - OPEL	2.913.818	300.000	Granda-Siero (Asturias)	Arrendamiento (CITROËN)	6.944.805	
León, Avda Madrid 107	PEUGEOT	2.767.688		Villamuriel de Cerrato (Palencia)	Arrendamiento	1.924.378	
Palencia, Calle Italia, P144 Sur	CITROËN - FORD - VOLVO	1.600.657		Villamuriel de Cerrato (Palencia)	Arrendamiento	1.924.378	
Pontevedra, Avda Lugo 98	SKODA-SUZUKI - FORD	2.496.777		Palencia, Calle Andalucía	Arrendamiento	154.246	
Vigo, Avda de Madrid 131	SKODA-SUZUKI - FORD	3.568.468		Palencia, Calle Italia, P143	Arrendamiento	2.832.465	500.000
Santander, Avda Parayas 20 (4)	OPEL - SUZUKI	2.993.508	500.000	Palencia, Calle Italia, P144 Norte	Arrendamiento	1.843.429	
León, Avda de Madrid 83 (2)	CITROEN	2.480.500		Oviedo, Calle Grande Covián	Arrendamiento	423.792	
Burgos, Calle Vitoria 275 (3)	CITROEN-PEUGEOT	4.620.504		Oviedo, Calle Rafael Gallego Sanz	Arrendamiento	1.305.920	
Zamora, Avenida Galicia 32 (5)	CITROEN-PEUGEOT-OPEL	1.690.525		Siero (Asturias) Cogollo 33	Arrendamiento	1.046.804	
Valladolid, Calle Nitrógeno (6)	CITROEN - VOLVO	5.383.829	2.000.000	Siero (Asturias) Cogollo 34	Arrendamiento (KIA)	1.632.780	
Solar en Santander Avda Parayas (1)	Nave en construcción	725.000		Ponferrada	Arrendamiento	2.069.024	
Campa en Calle Nitrógeno (1)	CITROEN -VOLVO	240.000		Valcabado (Zamora)	Arrendamiento (Audi)	1.540.396	
Santa Marta de Tormes (Salamanca) (1)	KIA	1.250.000		Valcabado (Zamora)	Arrendamiento (VW)	1.391.832	
Solar en Calle Nitrógeno 31 Valladolid (1)	Campa CITROEN-VOLVO	459.612		Villares de la Reina (Salamanca)	Arrendamiento (VW)	1.687.336	
Todos los inmuebles tienen tasación del año 2009, con las siguientes excepciones: (1) No tenemos tasación. (2) La tasación de esta nave es de 2014 (3) La tasación de este inmueble es de 2016 (4) La tasación es de 2015. (5) La tasación es de 2017 (6) La tasación es de 2017				Solar en Valcabado (Zamora)	Campa	283.887	
				Villares de la Reina (Salamanca) (1)	Arrendamiento	350.000	
				Solar en Calle Nitrógeno 19 Valladolid (1)	Arrendamiento	420.000	
						<u>Valoración</u>	<u>Cargas</u>
						<u>Tasación</u>	<u>Hipotecarias</u>
				<b>Total valor de mercado inmuebles del grupo</b>		60.966.357	3.300.000

Fuente interna. Diciembre 2020

### 11.3 Anexo 3: Precios publicidad en cine

#### PUBLICIDAD EN CINE EN PALENCIA \*

##### PUBLICIDAD EN CINE EN PALENCIA: CAMPAÑAS DE CORTA DURACIÓN

	28 días	Producción
10 salas de cine	12.100 €	350~1.280 €
20 salas de cine	22.800 €	350~1.580 €
30 salas de cine	32.600 €	350~1.880 €
40 salas de cine	41.100 €	350~2.180 €
50 salas de cine	48.200 €	350~2.380 €
Más de 50 salas	consultar	-

IVA no incluido en los precios

##### PUBLICIDAD EN CINE EN PALENCIA: CAMPAÑAS DE LARGA DURACIÓN

	6 meses	1 año	Producción
1 sala de cine	3.400 €	6.400 €	350~980 €

IVA no incluido en los precios

##### PUBLICIDAD EN CINE EN PALENCIA: CAMPAÑAS CON VOLÚMENES DE AUDIENCIA GARANTIZADOS

	Spot 20"	Spot 30"	Spot 40"
25.000 espectadores cine	5.000 €	7.500 €	10.000 €
50.000 espectadores cine	9.000 €	13.500 €	18.000 €
75.000 espectadores cine	12.000 €	18.000 €	24.000 €
100.000 espectadores cine	15.000 €	22.500 €	30.000 €
200.000 espectadores cine	28.000 €	42.000 €	56.000 €
500.000 espectadores cine	62.500 €	93.750 €	125.000 €

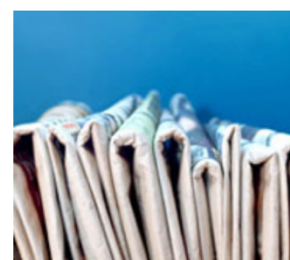
Fuente: Oblicua.es

### 11.4 Anexo 4: Publicidad en prensa

## diario palentino

#### Publicidad en Prensa en Palencia (Palencia)

Existen diferentes opciones para hacer publicidad en Prensa en Palencia, y una de ellas es Diario Palentino. En esta página le mostramos las posibilidades y precios para hacer publicidad en Diario Palentino. Si desea conocer otras opciones de publicidad en Prensa en Palencia, o consultar alternativas en otros Medios y soportes publicitarios, puede utilizar nuestro buscador. Con él encontrará rápidamente todo lo que necesita para planificar sus campañas de publicidad. No dude en ponerse en contacto con nosotros si precisa cualquier ayuda o información adicional: como siempre, estaremos encantados de atenderle.



Penetración ★★★★★    Rentabilidad ★★★★★    Mensurabilidad ★★★★★    Seg. Geográfica ★★★★★    Discriminación ★★★★★

#### PUBLICIDAD EN PRENSA \*

##### PUBLICIDAD EN PRENSA: PRENSA LOCAL

Publicidad en Diario Palentino: anuncios en el periódico Diario Palentino

	Anuncios 1 Página	Anuncios 1/2 Página
Diario Palentino	1.600 €	1.120 €

Fuente: Oblicua.es

## 11.5 Anexo 5: Alquiler valla publicitaria



**Valla publicitaria 800x300**

AVDA. DE SANTANDER  
DIR. AVDA. DCHOS. HUMANOS / ENTRADA  
Palencia

**300,00€/mes**

**RESERVAR**

VALLA/CARTELERA

Producción incluido