



ICADE - Facultad Ciencias Económicas y Empresariales

## **¿Crecerá Mercedes-Benz finalmente?**

El posicionamiento de Mercedes-Benz en el segmento Premium de automóviles en el marco de la campaña de comunicación “Grow up”.

Clave: 201513446

Coordinador: Francisco Javier Fuertes Pérez

## RESUMEN

---

Este trabajo tiene como objetivo analizar si los consumidores han percibido el reposicionamiento de la marca Mercedes-Benz según su campaña de comunicación *Grow up* y evaluar el éxito de esta campaña. Desde los últimos años, el sector automovilístico está en constante cambio enfrentándose día tras días a diversas externas. El avance de la globalización con la creciente presión competitiva, la implementación de la industria 4.0 con sus desarrollos técnicos y el escándalo de gasóleo obliga a toda la industria a actuar. Esto se refleja no sólo físicamente en los nuevos modelos de vehículos, sino que también en la forma en que las marcas automovilísticas se comunican y se posicionan. Sin embargo, hasta ahora no se han realizado estudios sobre cómo estos cambios fundamentales contribuyen al diseño de la imagen de marca y cambian la comunicación de la misma. En marzo de 2017, Mercedes-Benz, una de las marcas más conocidas en el segmento premium, lanzó una nueva comunicación de marca con el objetivo de posicionarse como una marca más joven y dinámica. En la actualidad, Mercedes-Benz quiere inspirar a los compradores de coches del mañana con sus productos dirigiéndose especialmente a las generaciones Y y Z. Mediante una detallada investigación bibliográfica, una dinámica de grupos y un cuestionario online, se analiza el posicionamiento real de la marca Mercedes-Benz frente a sus competidores BMW y Audi. Los resultados se basan en doce atributos determinantes previamente identificados en la dinámica de grupos. Gracias a este análisis realizado en profundidad, se ha podido corroborar el éxito, percibido por los consumidores, de la campaña de marketing de Mercedes-Benz.

**Palabras clave:** Posicionamiento, Marca, Sector automovilístico, Mercedes-Benz, Campaña *Grow up*, Segmento Premium, Atributos

## ABSTRACT

---

The objective of this thesis is to analyse whether consumers have perceived the repositioning of the Mercedes-Benz brand, in accordance with its "Grow up" communication campaign and to evaluate the success of said campaign. For the last few years, the automotive sector has been constantly changing, facing various external factors day after day. The advance of globalization with increasing competitive pressure, the implementation of industry 4.0 with its technical developments, and the "diesel scandal" have forced the entire industry to act. This is reflected not only physically in new vehicle models, but also in the way car brands communicate and position themselves. However, so far, no studies have been conducted on how these fundamental changes contribute to brand image design and change brand communication. In March 2017, Mercedes-Benz, one of the best-known brands in the premium segment, launched a new brand communication with the aim of positioning itself as a younger and more dynamic brand. Today, Mercedes-Benz wants to inspire tomorrow's car buyers with its products by targeting generations Y and Z in particular. Through detailed literature research, group dynamics and an online questionnaire, the real positioning of the Mercedes-Benz brand, vis-à-vis its competitors BMW and Audi, is analysed. The results are based on twelve key attributes previously identified in the group dynamics. Thanks to this in-depth analysis, it is possible to corroborate the success of the Mercedes-Benz marketing campaign as perceived by consumers.

**Key words:** Positioning, Brand, Automotive, Mercedes-Benz, Grow up Campaign, Premium segment, attributes

## ÍNDICE

<b>Lista de Abreviaturas.....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de Tablas.....</b>	<b>viii</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>1</b>
1.1. Objetivos del Trabajo Fin de Grado.....	2
1.2. Justificación del Tema .....	2
1.3. Metodología.....	4
1.4. Estructura .....	6
<b>2. El Posicionamiento de una marca.....</b>	<b>8</b>
2.1. El Proceso de Posicionamiento.....	9
2.2. El Posicionamiento Real .....	13
2.2.1. Percepción del Consumidor.....	14
2.2.2. Identificación de los Atributos Determinantes .....	16
2.2.3. Selección de la Ventaja Competitiva.....	19
2.2.4. Construcción del Mapa de Posicionamiento .....	20
2.3. El Posicionamiento Objetivo .....	26
2.3.1. Identidad de Marca .....	26
2.3.2. Declaración de Posicionamiento o Proposición de Valor .....	31
<b>3. El Posicionamiento en el Sector Automovilístico .....</b>	<b>34</b>
3.1. Características y Especificidades en el Sector Automovilístico.....	34
3.2. Condiciones Marco Actuales en la Industria del Automóvil.....	39
3.3. Características Especiales del Posicionamiento en el Sector Automovilístico.....	43
<b>4. El Posicionamiento Objetivo de la Marca Mercedes-Benz.....</b>	<b>49</b>
4.1. Presentación de la Marca Mercedes-Benz .....	49
4.2. Análisis de los Medios Publicitarios de la Campaña <i>Grow up</i> .....	52
4.3. Determinación del Posicionamiento Objetivo de la Marca Mercedes-Benz .....	58
<b>5. El Posicionamiento Real de la Marca Mercedes-Benz.....</b>	<b>60</b>
5.1. Dinámica de Grupos .....	63
5.1.1. Enfoque Metodológico.....	65
5.1.2. Realización de la Dinámica de Grupos .....	67
5.1.3. Conclusiones de la Dinámica de Grupos.....	68
5.2. Cuestionario online .....	71

5.2.1. Enfoque metodológico .....	71
5.2.2. Realización del cuestionario online.....	73
5.2.3. Resultados del cuestionario online.....	73
5.3. Construcción del Mapa de Posicionamiento.....	78
<b>6. Conclusión, Limitación y Futuras Líneas de investigación .....</b>	<b>81</b>
6.1. Conclusiones .....	81
6.2. Limitaciones.....	84
6.3. Futuras Líneas de Investigaciones .....	85
<b>7. Bibliografía .....</b>	<b>86</b>
<b>8. CD-ROM.....</b>	<b>95</b>
<b>Anexo 1 .....</b>	<b>96</b>
<b>Anexo 2 .....</b>	<b>98</b>
<b>Anexo 3 .....</b>	<b>106</b>
<b>Anexo 4 .....</b>	<b>118</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS

---

ADAC.....	<i>Allgemeiner Deutscher Automoil-Club</i>
AEUMC.....	<i>Acuerdo de Estados Unidos, México y Canadá</i>
CAPI.....	<i>Computer Assisted Personal Interview</i>
CATI.....	<i>Computer Assisted Telefon Interview</i>
CAWI .....	<i>Computer-Assisted Web Interviews</i>
I+D.....	<i>Investigación y Desarrollo</i>
POD .....	<i>Puntos de Diferenciación</i>
POP.....	<i>Puntos de Paridad</i>
TCAC .....	<i>Tasa de Crecimiento Anual Compuesto</i>
WOM.....	<i>Word of Mouth</i>

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 1: Resumen del Procedimiento.....	6
Figura 2: Procedimiento y Método .....	7
Figura 3: Proceso de Posicionamiento.....	12
Figura 4: Diferenciación y Valor para el Cliente .....	15
Figura 5: Visualización de los Puntos de Paridad y de Diferenciación.....	17
Figura 6: Red de Posicionamiento Bidimensional .....	23
Figura 7: Red de Posicionamiento Multidimensional – Diagrama de Araña .....	24
Figura 8: Curva de Valor .....	25
Figura 9: Fuentes Secundarias de Conocimiento de la Marca.....	30
Figura 10: Cambios en la Distribución Regional .....	35
Figura 11: Consolidación de la Industria Automotriz Mundial.....	38
Figura 12: Resumen de las Influencias de los Marcos en el Sector Automovilístico .....	40
Figura 13: Escena del Video „Grow up. Spend time with family.” .....	53
Figura 14: Escena del Video „Grow up. Be a good parent.” .....	54
Figura 15: Escena del Video „Grow up. Get a job.” .....	55
Figura 16: Escena del video „Grow up. Settle down.” .....	55
Figura 17: Escena del Video „Grow up. Start a family.” .....	56
Figura 18: Imágenes de la Campaña Grow up .....	57
Figura 19: Procedimiento para Llevar a Cabo una Dinámica de Grupos .....	64
Figura 20: Procedimiento para Implementar un Cuestionario Online.....	71
Figura 21: Representación Gráfica de la Preferencia de la Marca Premium.....	76
Figura 22: Representación Gráfica de la Probabilidad de Compra de un Mercedes-Benz .	77
Figura 23: Posicionamiento Real – Público Objetivo Total .....	78
Figura 24: Posicionamiento Real – Encuestadores que Conocen la Campaña.....	79
Figura 25: Posicionamiento Real – Encuestadores que No Conocen la Campaña.....	80

## ÍNDICE DE TABLAS

---

Tabla 1: Resultados de Búsqueda de Palabras Claves en el Periodo 2000-2019 .....	3
Tabla 2: Comparación entre Posicionamiento Físico y Posicionamiento Perceptivo .....	10
Tabla 3: Tipos de Atributos con Ejemplos de Marca .....	18
Tabla 4: Criterios Importantes para la Creación de una Ventaja Diferencial Sostenible ....	20
Tabla 5: Mejores Marcas Globales de Automoción 2018 .....	28
Tabla 6: Producción Mundial de Automóviles de Pasajeros en 2017 y 2018 .....	36
Tabla 7: Número de Coches Eléctricos en Todo el Mundo por Países Seleccionados .....	42
Tabla 8: Categorías de Atributos del Producto.....	45
Tabla 9: Comparación Dinámica de Grupos y Entrevistas en Profundidad .....	61
Tabla 10: Comparación Encuesta telefónica, Encuesta Online y Personal .....	63
Tabla 11: Resumen de los Entrevistados por Sexo y Nacionalidad entre los $\leq 35$ Años....	74
Tabla 12: Comparación de la Percepción de la Marca .....	75

## 1. INTRODUCCIÓN

---

“Es un error capital teorizar antes de tener datos. Sin darse cuenta, uno empieza a deformar los hechos para que se ajusten a las teorías, en lugar de ajustar las teorías a los hechos.” (Doyle, 2016, p. 12)

El escritor Arthur Conan Doyle se dio cuenta muy pronto de la importancia del análisis en profundidad de los datos antes de tomar decisiones estratégicas. El posicionamiento real de una marca se basa en un análisis detallado de las estructuras del mercado, del posicionamiento propio en relación a la competencia y de la percepción del cliente hacia las ventajas que esa marca le ofrece. Una empresa debe tener una idea clara y bien definida de sus factores clave que permiten aumentar el potencial competitivo (Keller & Kotler, 2016).

La dinamización de los mercados está exacerbando la situación competitiva. Además, la homogeneización de los productos y la creciente variedad de marcas y productos incrementan la dificultad para poder diferenciarse de la competencia y mantener una cuota de mercado estable. En un mercado de primera calidad, el núcleo de la marca y la lealtad de los clientes desempeñan un papel central. La gestión de la cadena de valor de los productos y servicios al igual que la marca son aspectos fundamentales que han de ser tenidos en cuenta a la hora de diseñar y establecer el enfoque estratégico deseado para crecer en un determinado mercado. Lograr alcanzar una posición de poder por parte de la empresa le podría permitir variar los precios de sus bienes o servicios en el mercado sin que la demanda se vea afectada (Großklaus, 2015).

Desde hace algún tiempo, muchos fabricantes y distribuidores de automóviles han considerado el desarrollo de una relación más estrecha con los clientes como una solución a los problemas descritos anteriormente. Los fabricantes y distribuidores esperan que, a través de una mejor retención de clientes, es decir, clientes más leales, sean capaces de minimizar el impacto económico de estos cambios. Es probable que los clientes leales también obtengan mayores beneficios en unos años, porque cuando ascienden en la escala social, a menudo compran vehículos más lujosos (Huber & Herrmann, 2001; Ott, 1972).

El mundo en el que vivimos se está transformando rápidamente. Nuestra forma de comunicar, informar y trabajar está en un proceso de cambio constante. Innovaciones como *Internet of Things*, *Big Data* e Inteligencia Artificial permiten agilizar y simplificar los procesos de recopilación de datos y el flujo de información, siendo estos más precisos,

amplios y transparentes (Kang et al., 2016; Oesterreich & Teuteberg, 2016). El mundo de la movilidad también se ha hecho que de ese proceso de modernización y no está exenta del cambio.

En el marco del sector automovilístico, se pueden identificar cuatro tendencias principales que son la conexión global, la conducción autónoma, los desplazamientos compartidos y los motores eléctricos. Estos cuatro elementos tienen el poder de cambiar la mentalidad de la industria automovilística, tal y como se conoce en la actualidad (Ott, 1972; Putre, 2016). Sin embargo, esto plantea la cuestión de cómo las empresas de automoción están cambiando su comunicación de marca para responder a las tendencias y a la imagen de una marca más moderna.

Mercedes-Benz ha sabido responder a estos cambios en la industria a nivel global, convirtiéndose en una de las compañías automovilísticas más punteras e innovadoras en el ámbito internacional. Por un lado, ha establecido un nuevo enfoque empresarial y, por otro, ha impulsado un sabido adaptar su posicionamiento estratégico a las nuevas demandas del mercado. Su estrategia CASE (Conectividad, Autonomía, Servicio y Electricidad), la cual han potenciado en los últimos años, le ha permitido a la corporación alemana a mantener el ritmo de crecimiento del sector y seguir aumentando sus capacidades como fabricante de automóviles premium (Daimler, s. f.).

### **1.1. Objetivos del Trabajo Fin de Grado**

Este trabajo tratará sobre el posicionamiento de una marca. La cuestión que se plantea es si el reposicionamiento de la marca Mercedes-Benz hacia una marca más joven y dinámica se ha conseguido con éxito y si los consumidores han percibido este cambio.

### **1.2. Justificación del Tema**

En la literatura actual, el posicionamiento en el sector automovilístico está poco presente, sólo existe un número limitado de publicaciones académicas. La ausencia de estudios de imagen y de posicionamiento de marcas automovilísticas, sobre todo en el mercado premium, se explica por la creciente complejidad de identificar los atributos determinantes. En el marketing hoy en día se trata de dar respuesta a necesidades y deseos más profundas y complejos de la naturaleza humana y no explicar las ventajas técnicas del producto. Todos

los fabricantes de automóviles realizan estudios de mercado, pero los resultados se mantienen estrictamente confidenciales. Muchos no quieren arriesgarse a revelar su ventaja competitiva en este entorno de mercado competitivo. Hace sólo unos años era más fácil determinar los atributos en la industria automotriz, ya que estaban relacionados principalmente con la apariencia física del producto y no atributos perceptivos.

Una colección de datos científicos en las bases de datos de EDDI de la Universidad Reutlingen muestra, como una evaluación ejemplar, la falta de literatura significativa del tema en los últimos años:

Tabla 1: Resultados de Búsqueda de Palabras Claves en el Periodo 2000-2019

Palabras claves	Idioma	N° de resultados
“ <i>automobile</i> ”	Inglés	741,743
“ <i>automotive</i> ”	Inglés	478,549
“ <i>positioning</i> ”	Inglés	211,372
“ <i>cars</i> ”	Inglés	520,486
“ <i>automobile</i> ” + “ <i>positioning</i> ”	Inglés	676
“ <i>automotive</i> ” + “ <i>positioning</i> ”	Inglés	3,290
“ <i>positioning</i> ” + “ <i>car</i> ”	Inglés	4,179
“ <i>positioning</i> ” + “ <i>vehicles or automobiles or cars</i> ”	Inglés	22,195
“posicionamiento”	Español	624
“automóvil”	Español	120
“coche”	Español	369
“Mercedes-Benz”	/	19,279

*Fuente: Adaptado de EDDI (2019)*

Se puede identificar un déficit en la literatura si se quiere profundizar sus conocimientos sobre el posicionamiento en el sector automovilístico. Por el hecho de que la industria del automóvil es una de las más grandes de Europa, la literatura examina principalmente los bienes de consumo. Por ello, en este trabajo se pretende identificar y analizar las actitudes de los consumidores frente Mercedes-Benz, determinar cuáles son los atributos de imagen de marcas automovilísticas en el mercado premium y cuál es (en base a los atributos

anteriores) el posicionamiento de las principales marcas premium Mercedes-Benz, BMW y Audi en el mercado.

### 1.3. Metodología

Con el propósito de dar respuesta a los objetivos del trabajo fin de grado, el presente trabajo se divide en tres partes. En la primera sección se llevará a cabo una revisión de la literatura, ya que permite presentar el concepto del posicionamiento y analizar el estado actual del sector automovilístico. La segunda parte sigue una investigación práctica sobre el posicionamiento objetivo y real. A través de las informaciones recogidas se intenta evaluar el éxito de la campaña de comunicación *Grow up* en la última parte.

Con respecto a la recopilación de datos en el curso del trabajo, se hace una distinción entre investigación primaria y secundaria (Kuß, Wildner, & Kreis, 2018; Magerhans, 2016; Sarstedt & Mooi, 2019). La investigación secundaria significa que los datos ya recogidos y almacenados son reprocesados y analizados para un propósito de investigación determinado. El término "*Desk Research*" se utiliza a menudo en este contexto (Kuß et al., 2018; Magerhans, 2016; Steffen & Doppler, 2019). Otro objetivo que la investigación secundaria puede cumplir es la preparación de la investigación primaria. En este caso, la investigación primaria se basa en datos obtenidos por análisis secundarios (Olbrich, Battenfeld, & Buhr, 2012). Para llevar a cabo la revisión de la literatura se emplearon las siguientes fuentes secundarias: (1) libros científicos (Springer, Gabler, Pearson, McGraw Hill entre otros), (2) revistas académicas (Harvard Business Review, Journal of Product Innovation Management, Journal of Brand Management, Journal of Consumer Marketing entre otros), (3) páginas web oficiales de organizaciones (Verband der Automobilindustrie, Zentrum für Sonnenenergie- und Wasserstoff-Forschung Baden-Württemberg), (4) páginas web corporativas (Daimler, Mercedes-Benz, antoni entre otros) y (5) otras páginas web (Handelsblatt, Interbrand, Wirtschaftskurier, Welt entre otros). Se utilizarán los sistemas de búsqueda de Google, Google Scholar y las bases de datos de EDDI de la Universidad Comillas y la Universidad Reutlingen que se basan en EBSCO, realizando la búsqueda en los idiomas alemán, inglés, castellano y francés para obtener la mayor oportunidad posible de dar una visión completa del tema de investigación.

La investigación primaria o "*Field Research*" es la recolección de nuevos datos para resolver el problema de la investigación existente (Kuß et al., 2018; Steffen & Doppler, 2019). En

este trabajo se utiliza (1) dinámica de grupos y (2) cuestionarios como fuentes primarias de recopilación de datos.

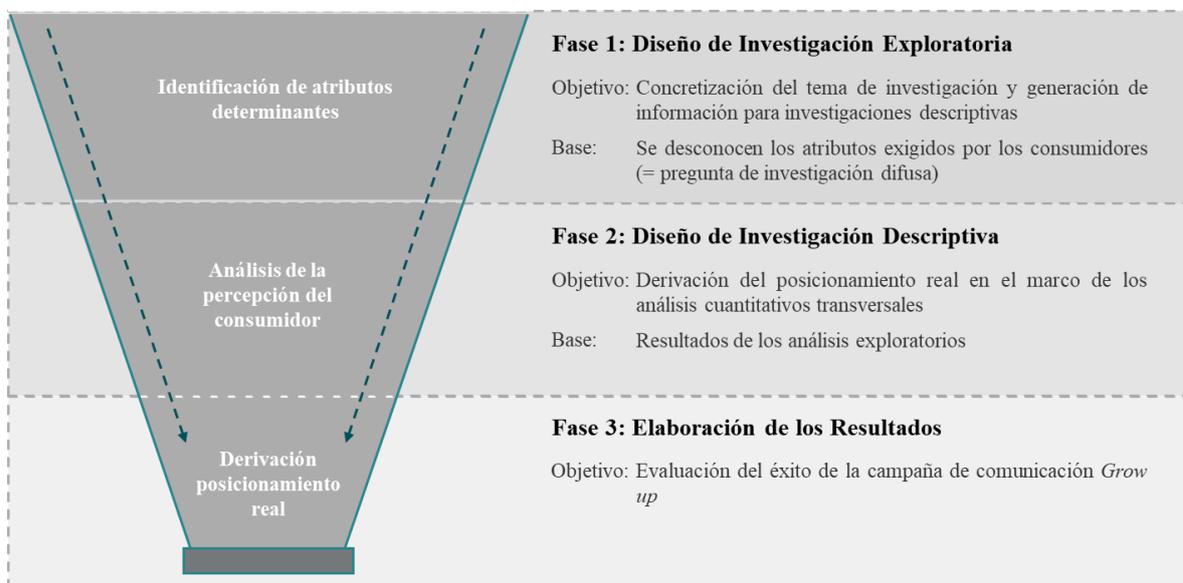
En este trabajo se procede según las siete fases del estudio de mercado (Mooi, Sarstedt, & Mooi-Reci, 2018). El subépigrafe 1.1 ya ha definido los primeros dos pasos: el tema del estudio y los objetivos. El tercer paso consiste en la definición del diseño de la investigación. Básicamente, se hace una distinción entre diseños exploratorios, descriptivos y causales (Mooi et al., 2018; Steffen & Doppler, 2019). El enfoque de la investigación cuantitativa y cualitativa difiere fundamentalmente en la forma en que se adquieren conocimientos sobre la realidad que se está investigando. Por consiguiente, la lógica subyacente de la investigación es diferente. El investigador tiene a su disposición dos enfoques de investigación diferentes. El enfoque deductivo se establece en el paradigma de la investigación cualitativa. El proceso cognitivo comienza con los datos. Se concluye desde lo especial hasta lo general. En una generalización analítica, se forman o confirman teorías, que luego pueden ser verificadas en un segundo paso en la investigación cuantitativa (Steffen & Doppler, 2019). Sin embargo, esta tesis se ha realizado mediante la aplicación de la lógica deductiva. Esto se demuestra a través de la formulación de los objetivitos planteados.

En la primera fase nos encontramos en un entorno exploratorio, ya que no se dispone de información más detallada sobre los atributos determinantes en las decisiones de compra de los consumidores en el mercado premium. Este tipo de investigación es adecuado tanto si se sabe poco sobre un fenómeno como si se sabe bastante y se quiere profundizar en él porque no se encuentran suficientes respuestas. La investigación exploratoria es típica de los enfoques de investigación cualitativa para ampliar el conocimiento sobre los motivos, las actitudes o el comportamiento de los consumidores. De tal manera, la investigación exploratoria ayuda a entender las estructuras (Mooi et al., 2018; Steffen & Doppler, 2019). Por lo tanto, con la ayuda de la técnica cualitativa - una dinámica de grupos - el objetivo es generar conocimiento en el nuevo grupo objetivo importante para Mercedes-Benz, la generación Y y Z (16 a 35 años) y, además, concretizar el tema de investigación.

La nueva información cualitativa permite formular una pregunta más descriptiva, es decir, si la campaña de reposicionamiento de la marca Mercedes-Benz hacia una marca más joven y dinámica se ha realizado con éxito o si los consumidores ni siquiera se han dado cuenta de este cambio. Por lo tanto, se encuentra en la segunda fase del diseño de la investigación descriptiva. Se utiliza para describir ciertos fenómenos, propiedades o funciones. La

investigación descriptiva a menudo se basa en investigaciones exploratorias anteriores. Finalmente, para describir algo, uno debe tener una buena idea de qué y cómo debe ser medido (Mooi et al., 2018). Sin embargo, para poder justificar este aspecto, se examina de antemano el posicionamiento objetivo de la marca Mercedes-Benz con el fin de analizar qué atributos se comunicaron con la campaña *Grow up*. Los estudios transversales normalmente entran en el campo de la investigación descriptiva. El análisis transversal es una encuesta / cuestionario que se realiza una sola vez en un momento dado (Kuß et al., 2018; Steffen & Doppler, 2019). En la segunda fase, el posicionamiento real de Mercedes-Benz también se demostrará mediante un cuestionario online. Todo el proceso se puede comprender gráficamente utilizando la Figura 1.

Figura 1: Resumen del Procedimiento



Fuente: Adaptado de Kuß et al. (2018)

#### 1.4. Estructura

El presente trabajo se divide en seis capítulos. Aparte de la introducción en el primer capítulo y las conclusiones en el sexto capítulo, hay dos partes principales: la revisión de la literatura y la investigación de campo. El segundo capítulo se definen el proceso de posicionamiento (2.1) y el posicionamiento real (2.2) y objetivo (2.3) que se hace referencia en el marco del trabajo. Este capítulo proporciona una comprensión general de la teoría aplicada.

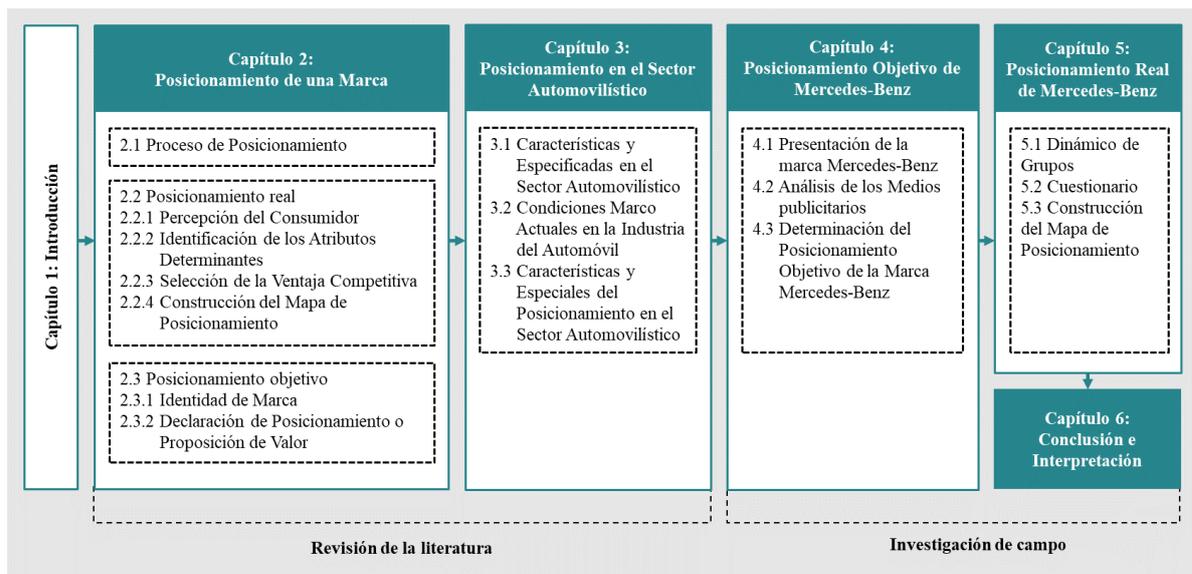
El tercer capítulo se base en las características y especificadas del sector automovilístico (3.1). Posteriormente, se reaccionará a las condiciones actuales (3.2) y las especificadas en el posicionamiento en el sector automovilístico (3.3).

A continuación, se determinará en el capítulo cuatro, el posicionamiento objetivo de la marca Mercedes-Benz (4.3) después de una breve introducción de la marca Mercedes-Benz (4.1) y un análisis de los medios publicitarios de la campaña *Grow up* (4.2).

En el capítulo cinco se llevará a cabo una dinámica de grupos (5.1) y un cuestionario (5.2) para construir finalmente el mapa de posicionamiento (5.3).

En el último capítulo se resumen los resultados obtenidos para extraer conclusiones e interpretarlas con el fin de evaluar el éxito de la campaña de comunicación. La siguiente Figura 2 muestra la secuencia de los temas en forma simplificada:

Figura 2: Procedimiento y Método



Fuente: Elaboración propio

## **2. EL POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA**

---

En este epígrafe se definirá el término posicionamiento desde el punto de vista de varios autores para llegar a la definición actual. A continuación, se describe el proceso de posicionamiento en función de sus tres componentes más importantes: Posicionamiento real, ideal y objetivo. Después se presentarán en los diferentes epígrafes las partes esenciales para determinar el posicionamiento real y objetivo.

Los padres del posicionamiento, Ries y Trout, llevaban tiempo reconociendo la necesidad de encontrar un lugar en el mercado debido a que la comunicación se ha convertido en un arma estratégica más que táctica (Ries & Trout, 1986). Por tanto, en 2007 consideraron que el posicionamiento es el primer concepto que aborda el difícil problema de hacerse oír en nuestra sociedad inundada de mensajes publicitarios. En este sentido, posicionar consistía en conseguir la mejor ubicación para el producto en las mentes de los consumidores (Ries & Trout, 2007). Asimismo, Ries y Trout describen el concepto de posicionamiento como una empresa creativa en la que una marca existente en un mercado saturado de marcas similares puede ocupar una posición distintiva en la mente de los clientes potenciales (Mullins & Walker, 2013).

En efecto, el posicionamiento de la marca se refiere básicamente a la diferenciación. Es un tema fundamental en el desarrollo de estrategias de negocio, así como en el marketing. Michael Porter apunta que una empresa sólo puede superar a sus rivales si puede establecer una diferencia que pueda mantener en el tiempo. Debe ofrecer mayor valor a los clientes o crear valor comparable a un coste menor, o ambas al mismo tiempo (Porter, 1996). Por lo tanto, el diseño de una estrategia de posicionamiento es la base de todas las decisiones de marca posteriores. Cuando se posicionan las marcas, la empresa trata de enfatizar las fortalezas y cualidades de sus propios productos y así crear una clara diferenciación de la competencia. Los anunciantes ya no realizan anuncios para vender productos, sino para establecer una posición dentro del mercado. Además, el posicionamiento de la marca también tiene por objeto lograr una posición dominante en la mente de los consumidores con atributos determinantes de producto y marca, a fin de crear una fuerte diferenciación y formación de preferencias en comparación con los productos de la competencia (Baumgarth, 2008).

Kotler añade que el posicionamiento de marca adecuado sirve de referencia para la estrategia de marketing, ya que comunica la esencia de la marca, ilustra los beneficios que los consumidores lograrían obtener del producto o servicio. La empresa debe comunicar estos beneficios de una forma clara y diferencial con respecto a sus competidores. Los esfuerzos de la compañía deben orientarse a que dicha percepción coincida con la identidad bajo la cual, cualquier cliente logre establecer asociaciones claras con el producto o marca. Estos esfuerzos representan el proceso de posicionamiento, y constituyen uno de los objetivos estratégicos fundamentales sobre los que el departamento de marketing tiene responsabilidad directa (Keller & Kotler, 2016).

## **2.1. El Proceso de Posicionamiento**

A continuación, se describe primero el proceso de posicionamiento y luego se desarrolla en profundidad tanto el posicionamiento real como el objetivo.

El posicionamiento efectivo de la marca se puede conseguir creando diferencias físicas y perceptivas. Para crear esas diferencias es indispensable utilizar todos los elementos del marketing mix - decisiones relativas al producto, precio, comunicación y distribución. El posicionamiento de marca no solo considera los distintos deseos y necesidades de los clientes de un segmento, sino también permite al anunciante aprovechar y responder a estas diferencias y posicionar determinados bienes y servicios para satisfacer mejor las necesidades de los consumidores de uno o más de estos segmentos (Mullins & Walker, 2013; Walker, Boyd, Mullins, & Larréché, 2005).

Al principio, se utilizaban aspectos físicos, pero con el paso del tiempo se ha producido un proceso de transformación, focalizado en los atributos perceptivos. En la actualidad, la homogeneización de los productos incrementa la dificultad para diferenciarse de la competencia solo con aspectos físicos. En el sector automovilístico es insuficiente orientarse solo en datos técnicos y objetivos, dado que los coches hoy en día tienen prestaciones técnicas similares. Según Ries and Trout (2014), los comercializadores deben cambiar su enfoque para dejar de competir únicamente por las cualidades de su producto, y darse cuenta de que el mercado no es una batalla de productos, es una batalla de percepciones. La finalidad de los profesionales del marketing es, por lo tanto, influir en estas percepciones de la mejor manera posible a través de su estrategia de posicionamiento. Así, la decisión de posicionamiento determina el lugar que ocupan los productos de una empresa en la mente

de los consumidores de un mercado determinado, los beneficios que obtendrá y los clientes a los que se dirigirá (Aaker & Shansby, 1982). La siguiente Tabla 2 contrasta las diferencias principales entre el posicionamiento basado en atributos físicos y en atributos perceptivos.

Tabla 2: Comparación entre Posicionamiento Físico y Posicionamiento Perceptivo

Posicionamiento físico	Posicionamiento perceptivo
Orientación técnica	Orientación al consumidor
Características físicas	Atributos perceptivos
Medidas objetivas	Medias perceptivas
Rapidez de disposición de los datos	Necesidad de investigación de marketing
Propiedades físicas de la marca	Posiciones perceptivas de marca e intensidades de posicionamiento
Gran número de dimensiones	Número limitado de dimensiones
Representa la repercusión de las especificaciones y precio del producto	Representa la repercusión de las especificaciones del producto y su comunicación
Implicaciones directas de investigación y desarrollo	Es necesario interpretar las implicaciones de investigación y desarrollo

*Fuente: Adaptado de Walker et al. (2005)*

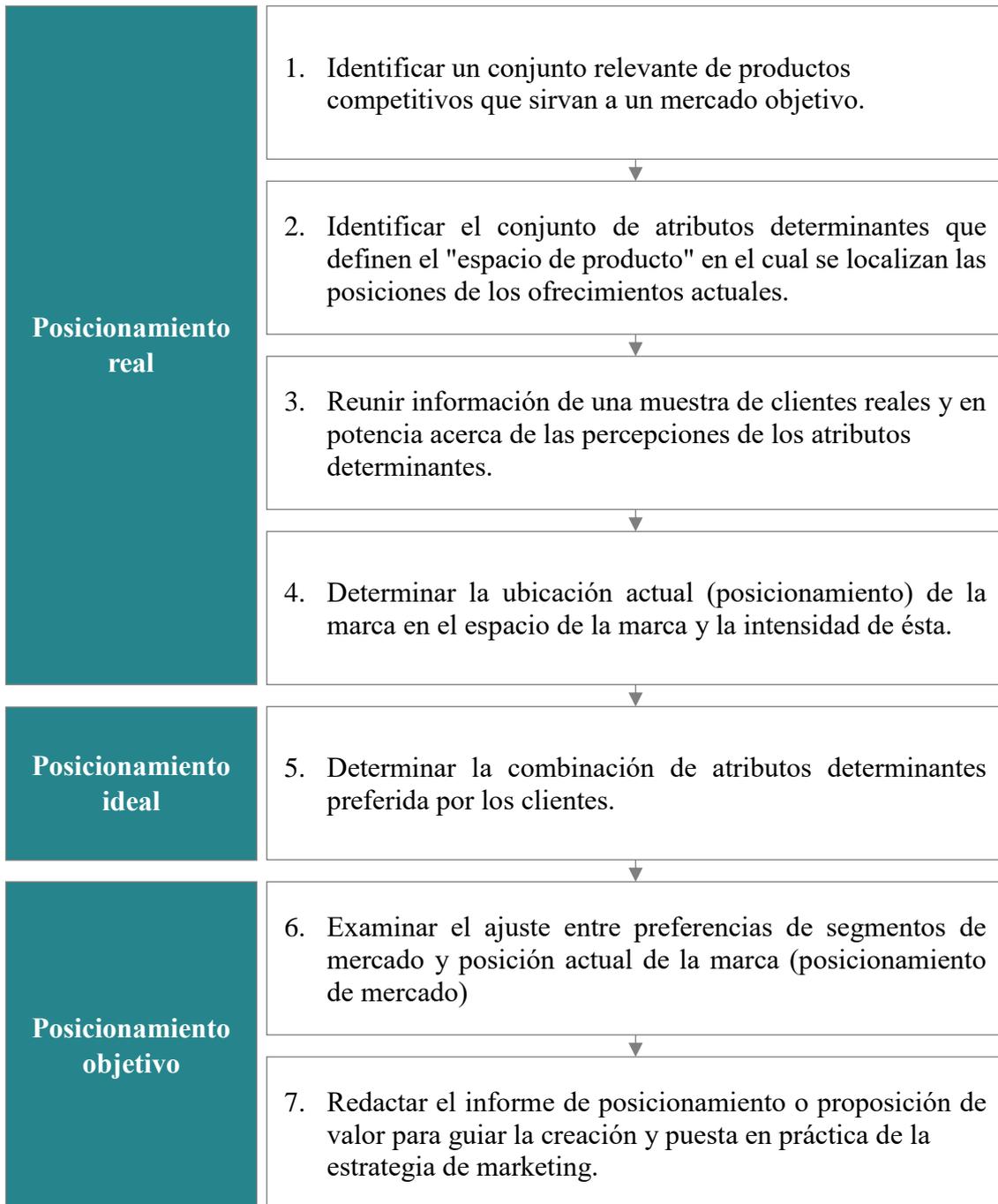
Como se pueda apreciar en la Tabla 2 el posicionamiento físico es una forma de evaluar la posición actual de un producto lanzado en el mercado respecto a los competidores según algún conjunto de características físicas del producto. Aunque esas se basan principalmente en datos técnicos más que en datos de mercado, estos datos pueden proporcionar información útil, especialmente en las primeras etapas de identificación y diseño de nuevas ofertas de productos. Características físicas como el envase, el precio o los servicios auxiliares pueden diseñar una posición particular en el mercado, pero los clientes pueden darle menos importancia a algunas de estas características a diferencia de las empresas. La evaluación de muchos bienes y servicios es subjetiva porque están influenciada por atributos sociales o psicológicos que no se pueden comparar objetivamente como por ejemplo creatividad o simpatía. Por lo tanto, productos físicamente similares pueden ser percibidos como diferentes debido a las diferentes historias, nombres y campañas publicitarias. Debido a esta

limitada pertinencia de la dimensión física, es imprescindible realizar el análisis del posicionamiento perceptivo para descubrir oportunidades de entrada de nuevo productos, sino también para evaluar y ajustar la posición de una oferta actual (Mullins & Walker, 2013; Walker et al., 2005).

Posicionar una nueva marca en la mente del cliente o reposicionar una marca actual implica una serie de pasos, como se describe en la Figura 3 en la siguiente página. Estos pasos son aplicables a los bienes y servicios en los mercados nacionales e internacionales, y a las marcas nuevas y existentes. Así, cuando se hace referencia al término de "marca" en el resto de este capítulo y en los siguientes, incluye tanto los bienes y servicios existentes como los nuevos productos planificados -bienes y servicios- que todavía no existen. Dado que la teoría se aplica en la parte práctica a la marca Mercedes-Benz, la atención se centra en el posicionamiento de la marca y no en el producto (Mullins & Walker, 2013). En un contexto internacional, la cuestión del posicionamiento se vuelve más complicada y, a menudo, más crucial. Es probable que los atributos determinantes del producto y las percepciones de los consumidores de las diversas ofertas competitivas no se mantengan constantes en todos los países u otros segmentos del mercado (Ganesh & Oakenfull, 2000; Mullins & Walker, 2013). Sin embargo, en el entorno internacional, los profesionales de marketing también necesitan entender las similitudes y diferencias entre países en una serie de dimensiones que no son un factor a tener en cuenta a la hora de tomar decisiones de marketing a nivel nacional. Para poder introducir un producto de éxito en el mercado doméstico, los comerciantes deben considerar los entornos políticos, legales, socioeconómicos y culturales, así como las condiciones de uso de los productos en el mercado de cada país extranjero en el que han entrado (Ganesh & Oakenfull, 2000).

Además, el posicionamiento ideal debe alinear la estrategia de posicionamiento de la compañía, y por lo tanto debe ser la base del posicionamiento objetivo. De este modo es posible diferenciar el término posicionamiento en tres realizaciones. El posicionamiento real se relaciona con la percepción del cliente y consta los primeros cuatro pasos. El segundo – el posicionamiento ideal - se relaciona con la demanda del mercado y corresponde con paso cinco en el proceso. El último, que es el posicionamiento objetivo se relaciona con la construcción de la marca y consiste en paso seis y siete (Mullins & Walker, 2013; Walker et al., 2005).

Figura 3: Proceso de Posicionamiento



Fuente: Adaptado de Mullins & Walker (2013)

Después de que los gerentes hayan seleccionado un conjunto relevante de ofertas competidoras que sirvan a un mercado objetivo (paso uno), deben identificar un conjunto de atributos críticos o determinantes del producto que sean importantes para los clientes de ese mercado objetivo (paso dos). El paso tres consiste en recoger información de una muestra de clientes sobre su percepción de las distintas ofertas, y en el paso cuatro los investigadores

analizan esta información para determinar la posición actual de la marca en la mente de los clientes y la intensidad de la misma (si ocupa una posición dominante), así como la de los competidores (Mullins & Walker, 2013; Walker et al., 2005).

Los responsables de marketing deben determinar posteriormente las combinaciones de atributos determinantes más preferidas por el cliente, lo que requiere la recolección de datos adicionales (paso cinco). Esto permite examinar la adecuación entre las preferencias de un determinado segmento de clientes objetivo y las posiciones actuales de las ofertas competitivas (paso seis). Finalmente, en el paso siete, los gerentes escriben una declaración concisa que comunica la decisión de posicionamiento a la que han llegado (Mullins & Walker, 2013).

En los próximos subepígrafe se realiza una descripción detallada de estos pasos que se refieren al posicionamiento real y objetivo. La división de estos dos tipos de posicionamiento se lleva a cabo debido a la posterior y clara diferenciación en la parte práctica del caso Mercedes-Benz. La distinción bien definida permitirá analizar los atributos determinantes que influyen el posicionamiento objetivo y cuál es la percepción del cliente de estos atributos.

## **2.2. El Posicionamiento Real**

En la perspectiva que en este subepígrafe adopta, se examina los elementos esenciales para determinar el posicionamiento real. Conviene destacar la identificación de los atributos determinantes, seguido de la selección de la ventaja competitiva y al final la construcción del mapa de posicionamiento. En referencia al mencionado anteriormente, el posicionamiento real se compone de la percepción del cliente.

*“Marketers who omit important substitute products or potential competitors’ risk being blindsided by unforeseen competition”<sup>1</sup> (Mullins & Walker, 2013, p. 210).*

La cita muestra que, a nivel de empresa o unidad de negocio, los análisis de posicionamiento son útiles para determinar cómo se compara toda una empresa o unidad de negocio con sus competidores (Walker et al., 2005). Un buen punto de partida para definir el posicionamiento

---

<sup>1</sup> Los vendedores que omiten productos sustitutos importantes o competidores potenciales corren el riesgo de ser sorprendidos por una competencia imprevista.

real es identificar a los miembros de una categoría, es decir, los productos o conjuntos de productos con los que compite una marca y que sirven como sustitutos. Dado que el marco competitivo depende del mercado, es necesario determinar en primer lugar si se está en un entorno de mercado estable o dinámico. Los mercados estables con pocas posibilidades de cambio facilitan la búsqueda de dos o quizás hasta tres competidores principales. En comparación, los mercados dinámicos ofrecen una variedad de competidores actuales y potenciales, lo que dificulta su definición precisa. En este caso, según Keller and Kotler (2016), podrían utilizar varios marcos de referencia. Una vez definido el entorno del mercado, se analizan los puntos fuertes y débiles de cada uno de los competidores.

### **2.2.1. Percepción del Consumidor**

En primer lugar, es esencial definir cuáles son los factores que alcanzan determinados niveles de satisfacción del consumidor y como una empresa puede influir e incrementar el valor percibido. La búsqueda de una ventaja diferencial comienza con la comprensión de los factores que los clientes valoran. Normalmente, para los clientes, el valor es la utilidad o la satisfacción total que perciben que ofrece el producto, menos el precio que debe pagarse por él y menos los demás costes de explotación incurridos durante la vida útil del producto. Por otros lados, la empresa puede crear valor para el cliente aumentando la utilidad del producto (ofreciendo características que se perciben como superiores), bajando el precio o reduciendo otros costes de propiedad. Los costes de propiedad más elevados suelen depender del diseño del producto y, por lo tanto, pueden considerarse parte de la utilidad del producto. Los costos de propiedad más altos reducen los servicios públicos; los costos de propiedad más bajos actúan para aumentar la atracción de la oferta (Doyle & Stern, 2006).

$$\text{Valor} = \text{Utilidad} - \text{Precio}$$

Además de ofrecer un valor superior al cliente, la ventaja diferencial también debe ser rentable para la empresa. Para la empresa, el beneficio de un producto puede expresarse en la ecuación simple (Doyle & Stern, 2006).

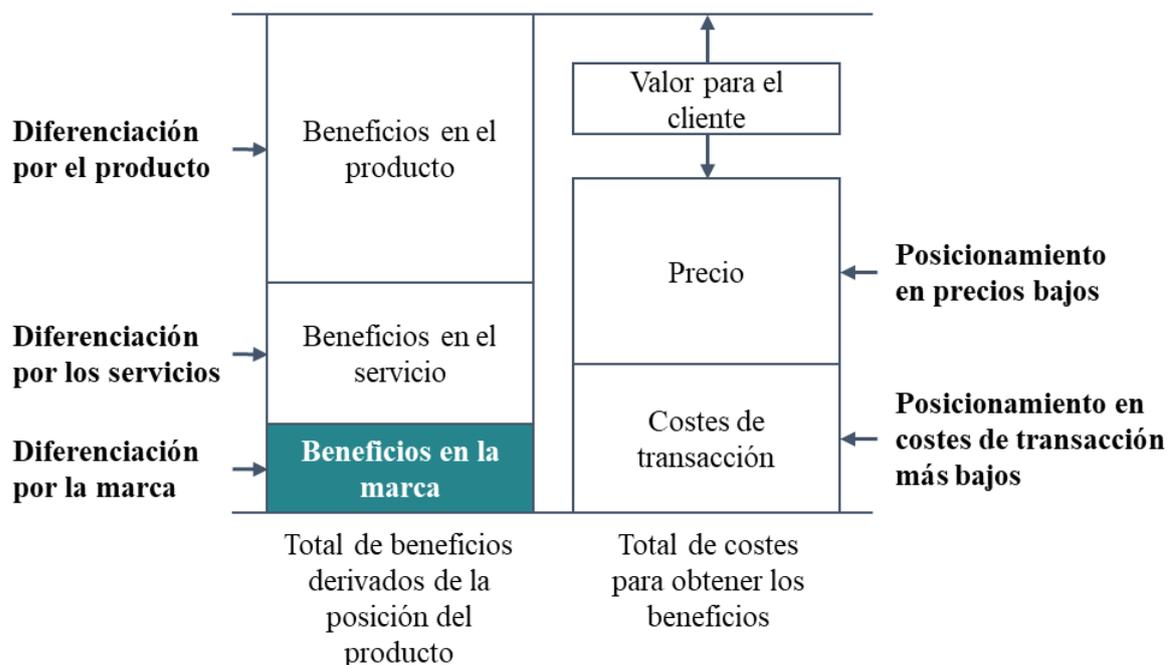
$$\text{Beneficio} = \text{Precio} - \text{Costes}$$

Desde la perspectiva más general, utilidad es la palabra de un economista tradicional para la satisfacción percibida que ofrece el consumo o la propiedad del producto o servicio. En gran parte de la literatura de gestión se le llama a menudo “calidad”. En el curso de este trabajo,

la utilidad, la calidad percibida o la satisfacción del cliente son siempre una combinación de factores racionales, económicos y dimensiones subjetivas de la imagen. De este modo, en los mercados industriales caracterizados por la compra profesional, los factores económicos tienden a dominar. Los compradores eligen a los vendedores que consideran que ofrecen el valor más económico (Doyle & Stern, 2006). En aquellos mercados en las que la diferenciación sea posible y valorada por los clientes, la empresa dispone de otras alternativas al establecimiento de precios bajos. Así, por ejemplo, en los mercados de consumo, la imagen que transmite la marca suele desempeñar un papel importante. En los servicios, la profesionalidad y la empatía de las personas que representan al proveedor a menudo determinan la elección (Best, 2007; Doyle & Stern, 2006).

Para ilustrarlo mejor, véase Figura 4. En los casos en que una empresa puede crear diferencias competitivas que sean significativas y positivamente valoradas por su público objetivo en términos del producto, servicio y la imagen de la marca, la empresa tiene la oportunidad de crear una posición de producto más atractiva que la competencia. Independientemente de la estrategia de diferenciación seleccionada, el objetivo es ofrecer al cliente valor añadido, que supere los costes totales para obtener dicho beneficio (Best, 2007). Dentro de este marco, el siguiente trabajo se centra en la diferenciación de marcas, ya que en la parte práctica se ocupare solamente del posicionamiento de la marca Mercedes-Benz.

Figura 4: Diferenciación y Valor para el Cliente



Fuente: Adaptado de Best (2007)

### **2.2.2. Identificación de los Atributos Determinantes**

Una vez los especialistas de marketing han identificado un conjunto relevante de productos o, en el caso de este trabajo, de marcas y, es decir, habiendo fijado el marco competitivo de referencia para el posicionamiento, en el siguiente paso han de determinarse los atributos determinantes. El posicionamiento puede basarse en una variedad de atributos – algunos son en forma diferencial o de paridad (Keller & Kotler, 2016; Walker et al., 2005).

En primer lugar, se considera como puntos de diferenciación (POD) aquellos “atributos o beneficios que los consumidores asocian fuertemente con una marca, que evalúan positivamente, y que creen imposible encontrar en la misma magnitud en una marca competidora” (Keller & Kotler, 2016), p. 279). La creación de asociaciones fuertes, favorables y únicas es un reto, que el posicionamiento tiene como finalidad resolver. Hay tres criterios que son fundamentales para lograr un punto de diferencia: el atractivo, la facilidad de entrega y la diferenciación (Keller & Kotler, 2016).

(1) *Atractivo para el cliente:*

La marca debe ser capaz de convencer a los clientes de la relevancia y utilidad del atributo y proporcionarles una explicación (Keller & Kotler, 2016).

(2) *Facilidad de entrega por la empresa:*

La empresa debe conseguir crear una asociación de marca preventiva, defendible y difícil de atacar en la mente de sus consumidores a través de recursos internos como el diseño de producto y las ofertas de marketing (Keller & Kotler, 2016).

(3) *Diferenciación de los competidores:*

En última instancia, el objetivo debe ser que los consumidores valoren la asociación de marcas como algo distintiva y superior a la de sus competidores pertinentes (Keller & Kotler, 2016).

En segundo lugar, se examinan en detalle los puntos de paridad (POP). (Keller & Kotler, 2016) determinan que los POP “son las asociaciones de atributos o beneficios que no necesariamente son exclusivas de la marca, sino que, de hecho, pueden ser compartidas de otras marcas”. Se distinguen en tres formas básicas: paridad de categoría, paridad de correlación y paridad competitiva (Keller & Kotler, 2016).

(1) *Paridad de categoría:*

Son atributos o beneficios obligatorias que un producto o servicio dentro de una categoría debe ofrecer para estar considerada como una marca legítima y creíble. Es decir, que son características esenciales, aunque no necesarias para la elección de una marca. Avances tecnológicos, la evolución jurídica o las tendencias de consumo tienen influencia en los POP de categoría – no son definitivas. A menudo son atributos que se han convertido en un "deber" para su público objetivo y que finalmente han tenido que ser complementados por las empresas (Aaker, 2013; Keller & Kotler, 2016).

(2) *Paridad de correlación:*

Varios atributos o beneficios de los POD y POP están relacionados en forma inversa. Eso significa que tienen un potencial negativo que resulta de la existencia de las asociaciones positivas para la marca (Keller & Kotler, 2016).

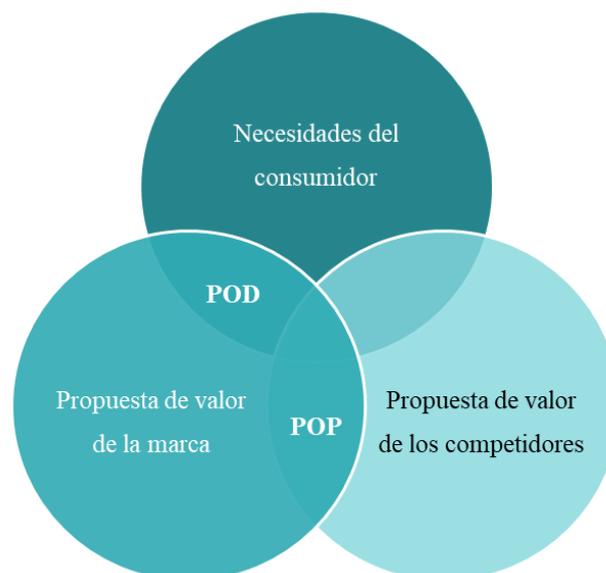
(3) *Paridad competitiva:*

Los POP competitivos están diseñado para negar el punto de diferencia de un competidor y al otro invalidan la vulnerabilidad percibida de una marca como consecuencia de sus propios puntos de diferencia. Un problema común de la marca es cuando la calidad de la oferta no es adecuada en comparación con la competencia (Aaker, 2013; Keller & Kotler, 2016).

---

Figura 5: Visualización de los Puntos de Paridad y de Diferenciación

---



*Fuente: Elaboración propia*

Teóricamente, los consumidores pueden utilizar muchos atributos para evaluar marcas de la competencia, pero el número que realmente influye en la elección de un consumidor es normalmente limitado, en parte porque los consumidores sólo pueden tener en cuenta los atributos de los que son conscientes. Cuantas más variables se utilicen para posicionar una determinada marca, mayor será la probabilidad de confusión e incluso de incredulidad por parte del consumidor. El esfuerzo de posicionamiento debe ser lo más sencillo posible y, en general, debe evitarse a toda costa la complejidad (Aaker & Shansby, 1982; Mullins & Walker, 2013).

Al utilizar uno o más atributos como base del esfuerzo de posicionamiento de una marca, es importante reconocer que la importancia que se le da a estos atributos a menudo varía. Incluso un atributo importante puede no influir mucho en la preferencia del consumidor si se percibe que todas las marcas alternativas son casi iguales en esa dimensión. Los profesionales del marketing deben basarse principalmente en atributos determinantes, ya sean beneficios o características, a la hora de definir el espacio del producto en un análisis de posicionamiento (Mullins & Walker, 2013). Para ilustrar mejor los varios tipos comunes de bases, la siguiente tabla muestra los diferentes tipos mediante un ejemplo de marca.

Tabla 3: Tipos de Atributos con Ejemplos de Marca

Tipo de atributo	Ejemplos
Características	Jenn-Air: “este es el lavavajillas automático más silenciosa que se fabrica en Estados Unidos”
Beneficios	Norelco: “un afeitado cómodo y a ras”
Paternidad	Mercedes-Benz: “comprar un auto es como casarse. Es buena idea conocer primero a la familia”
Proceso de manufactura	Jaeger-LeCoultre: “sabemos que es perfecto, pero dedicamos 1 000 horas sólo para estar seguros”
Ingredientes	H&M: “nuestra gama de ropa orgánica y sostenible le ofrece una variedad de nuevos favoritos de armario”
Respaldos	1.) Los de los expertos – Tempur-Pedic: “descubra por qué 5 mil doctores y profesionales de medicina en Estados Unidos prescriben este colchón suceso”

	2.) Los de personajes famosos – Nike “Convertirse en una leyenda” con Michael Jordan
Comparación	Pedigree Mealttime: “las pruebas demuestran que Pedigree es más nutritivo y de mejor sabor que IAMS, además cuesta menos”
Proambiental	Philipps Petroleum: “como reciclamos más de 100 millones de botellas de plástico al año, los rellenos sanitarios se pueden hacer con otras cosas, como tierra, por ejemplo”
Precio y calidad	Wal-Mart: “Ahorre dinero. Viva mejor”

Fuente: Adaptado de H&M Group (2019); Mullins & Walker (2013); Nike (2008); Reuters (2007); Walker et al. (2005)

### 2.2.3. Selección de la Ventaja Competitiva

Con respecto al subepígrafe anterior, una empresa debe elegir los atributos determinantes que servirán de base para construir su estrategia de posicionamiento. Según Michael Porter, la tarea clave de la gestión en mercados competitivos es crear una ventaja diferencial sostenible para atraer estas opciones (Keller & Kotler, 2016). Cuando una empresa crea una ventaja diferencial, logra una mayor cuota de mercado y mayores beneficios, y tiene la capacidad de defenderse de un ataque de sus competidores (Doyle & Stern, 2006).

*“Most of the time differentiation is why people buy<sup>2</sup>”* (Mullins & Walker, 2013, p.204)

Supongamos que una empresa tiene la suerte de descubrir varias diferencias potenciales que le proporcionan ventajas competitivas. Debe decidir cuántas y qué diferencias queremos promover (Kotler, Armstrong, & Opresnik, 2018). Algunos profesionales del marketing creen que las empresas deberían limitarse a promover intensamente un beneficio único para el mercado objetivo, llamándolo el "número uno" en términos de ese atributo, ya que los compradores tienden a recordar siempre el "número uno". Desafortunadamente, no todas las diferencias de la marca sirven para diferenciar. Razón por la cuál, la empresa deberá tener mucho cuidado en qué manera quiere distinguirse de sus competidores. Para ser una ventaja

---

<sup>2</sup> La mayoría de las veces la diferenciación es la razón por la que la gente compra.

diferencial sostenible, cualquier diferencia que obtenga la empresa debe cumplir los siguientes criterios (Keller & Kotler, 2016):

Tabla 4: Criterios Importantes para la Creación de una Ventaja Diferencial Sostenible

Criterios para satisfacer	Explicación
Importante	La diferencia proporciona un beneficio muy valioso a los compradores objetivo.
Distintiva	El competidor no ofrece dicha diferencia, o la empresa puede ofrecerla de una manera distintiva.
Superior	La diferencia es superior a otras formas mediante las cuales los clientes obtienen el mismo beneficio.
Comunicable	La diferencia es comunicable y visible para los compradores.
Preferente	Los competidores no pueden copiar fácilmente la diferencia. Debe existir alguna barrera de entrada en forma de habilidades difíciles de adquirir, economías de escala, marcas o patentes, para evitar que la diferencia se erosione rápidamente.
Asequible	Los compradores pueden permitirse el lujo de pagar la diferencia.
Rentable	La empresa puede introducir la diferencia en forma rentable con una estructura de precios, costes y volúmenes que haga lucrativo para producir.

*Fuente: Adaptado de Kotler et al. (2018); Doyle & Stern (2006); Keller & Kotler (2016)*

#### 2.2.4. Construcción del Mapa de Posicionamiento

Después de determinar los atributos determinantes y la ventaja competitiva, es necesario saber cómo el público objetivo percibe las diferentes marcas del conjunto de la competencia en función de dichos atributos (Mullins & Walker, 2013). Aaker and Shansby (1982) añaden que el desafío consiste en identificar las asociaciones de productos utilizadas por los compradores a medida que perciben y evalúan a los competidores. Las asociaciones de productos incluirán atributos de productos, grupos de usuarios de productos y contextos de

uso. La tarea consiste en identificar una lista de asociaciones de productos, eliminar las redundancias de la lista y, a continuación, seleccionar las más útiles y relevantes para describir las imágenes de marca (Aaker & Shansby, 1982). Típicamente, este conocimiento del mercado se desarrolla primero llevando a cabo una investigación cualitativa – principalmente con dinámicas de grupos – para aprender qué atributos son determinantes. Luego sigue una investigación cuantitativa, por ejemplo, un cuestionario de los consumidores sobre sus percepciones, para recopilar datos sobre cómo las marcas de la competencia califican estos atributos. En este subepígrafe, se discutieren varias herramientas estadísticas y analíticas que son útiles en este paso del proceso de posicionamiento (Mullins & Walker, 2013).

Ya sea que el proceso de posicionamiento esté dirigido a una nueva marca aún no introducida o a reposicionar una que ya existe, es importante desarrollar una clara comprensión del posicionamiento de las marcas existentes en el conjunto de la competencia. Existen dos herramientas útiles para hacerlo. Una es la red de posicionamiento, también llamada mapa perceptual. La otra es la curva de valor (Mullins & Walker, 2013). Los mapas perceptuales pueden ser utilizados a la hora de elegir los beneficios específicos como POP y POD para posicionar una marca. El mapa de posicionamiento proporciona una representación visual de las posiciones de varios productos o marcas en el conjunto competitivo en términos de, en la mayoría de los casos, dos atributos determinantes y proporciona descripciones cuantitativas de la situación del mercado (Keller & Kotler, 2016; Mullins & Walker, 2013). Los mapas de percepción proporcionan información mediante el análisis y la posterior traducción de las calificaciones numéricas de los consumidores, los datos de similitud de marca y los datos de preferencias de marca en una representación visual de cómo ven esos consumidores el conjunto de marcas y productos. Además, ofrecen a los profesionales de marketing una herramienta que puede ayudarles a reconocer la necesidad de posicionar una marca en dificultades o a posicionar de manera más efectiva a un nuevo competidor (Ganesh & Oakenfull, 2000). Cuando se generan más de dos atributos a tener en cuenta en un análisis de posicionamiento, las redes multidimensionales, o múltiples. Alternativamente, se puede generar una curva de valor, que comprenda más de dos dimensiones (Keller & Kotler, 2016; Mullins & Walker, 2013).

Una marca ya conocida por el consumidor no puede, por definición, ocupar una posición en su mente. A menudo, el nivel de conocimiento establecido para una clase de producto dada es de tres o menos marcas. Por lo tanto, muchas, si no la mayoría de las marcas, tienen poca

o ninguna posición en la mente de muchos consumidores (Mullins & Walker, 2013). (Keller & Kotler, 2016) dicen que “al superponer las preferencias del consumidor con las percepciones de la marca, los especialistas pueden evidenciar “huecos” o “aberturas” que sugieren necesidades insatisfechas de los consumidores y las oportunidades de marketing. Determinar los atributos en los que se basará el posicionamiento de la marca es un resultado clave del proceso de posicionamiento y un motor de la estrategia de comunicación de marketing, así como de la estrategia de marketing en general, que se desarrollará en última instancia. Sin una orientación clara acerca de la posición de la marca, las agencias de publicidad, la fuerza de ventas y otros encargados de crear conciencia y reconocimiento del producto en el mercado no estarán bien equipados para hacer este importante trabajo. Es clave que las rejillas de posicionamiento se basen en estudios de mercado bien pensados y no en premoniciones ingenuas. Para el diseño de los estudios de posicionamiento y el análisis de los resultados, se han desarrollado varias herramientas de software, algunas de las más utilizados son (Mullins & Walker, 2013):

*El análisis conjunto:*

Determina qué combinación de un número limitado de atributos prefieren los consumidores. La técnica es útil para identificar nuevos diseños de productos atractivos y puntos importantes que podrían incluirse en la publicidad de un producto. Aunque puede proporcionar información sobre las preferencias de los consumidores, no puede proporcionar información sobre cómo perciben los consumidores el posicionamiento de productos ya existentes en relación con las dimensiones de los productos. El análisis conjunto es una forma de reducir un conjunto de atributos del producto a los más importantes a tener en cuenta a la hora de tomar decisiones de posicionamiento. En la mayoría de los casos, se utiliza con atributos físicos, no con atributos perceptivos (Mullins & Walker, 2013).

*Análisis factorial y análisis discriminante:*

El análisis factorial y el análisis discriminante son dos técnicas estadísticas útiles para construir cuadrículas de posicionamiento basadas en datos reales de mercado.

- (1) Para emplear el análisis factorial, el analista debe primero identificar los atributos sobresalientes que los consumidores usan para evaluar los productos en la categoría bajo estudio. Entonces el analista recoge datos de una muestra de consumidores sobre la calificación de cada marca en todos los atributos. A continuación, el programa de

análisis factorial determina qué atributos están relacionados con la misma construcción subyacente. El analista utiliza esas construcciones o factores subyacentes como las dimensiones de un mapa de espacio de marca, y el programa indica dónde se percibe que está ubicada cada marca en cada factor (Mullins & Walker, 2013).

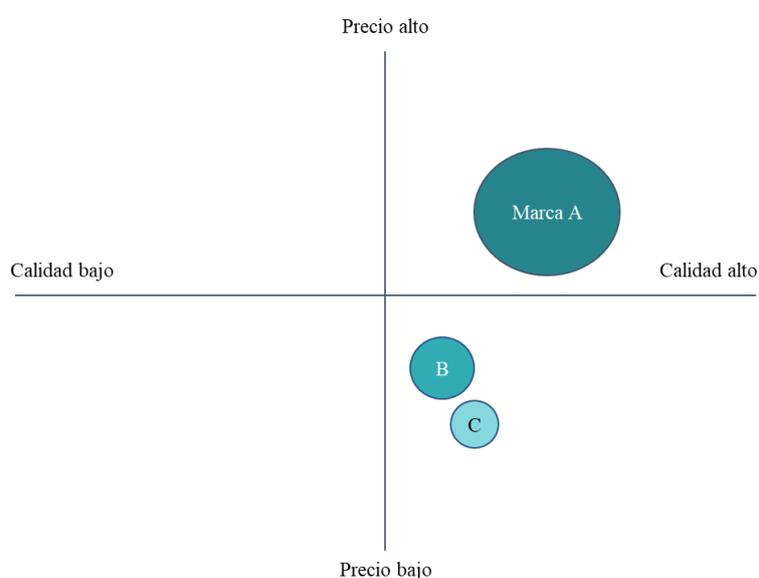
- (2) Los análisis discriminantes requieren los mismos datos de entrada que el análisis factorial. El programa de análisis discriminante determina entonces las dimensiones perceptivas de los consumidores en base a los atributos que mejor diferencian, o discriminan, entre las marcas. Una vez más, esas dimensiones subyacentes pueden ser utilizadas para construir un mapa espacial de marca, pero por lo general no son tan fácilmente interpretables como los factores identificados a través del análisis factorial (Mullins & Walker, 2013).

En la Figura 6 – *Red de posicionamiento bidimensional* - la posición de cada círculo en el mapa indica el posicionamiento percibido de la marca en dos dimensiones: precio y calidad. El tamaño de cada círculo indica la cuota de mercado relativa de la marca (Kotler et al., 2018). Una brecha en la red de posicionamiento puede significar una oportunidad para el desarrollo de una nueva entrada o el reposicionamiento de una entrada antigua. Por supuesto, tales lagunas pueden surgir simplemente porque una posición particular no está disponible para una marca debido a limitaciones técnicas o porque no es deseable, ya que hay pocos clientes potenciales para una marca con estos atributos (Mullins & Walker, 2013).

---

Figura 6: Red de Posicionamiento Bidimensional

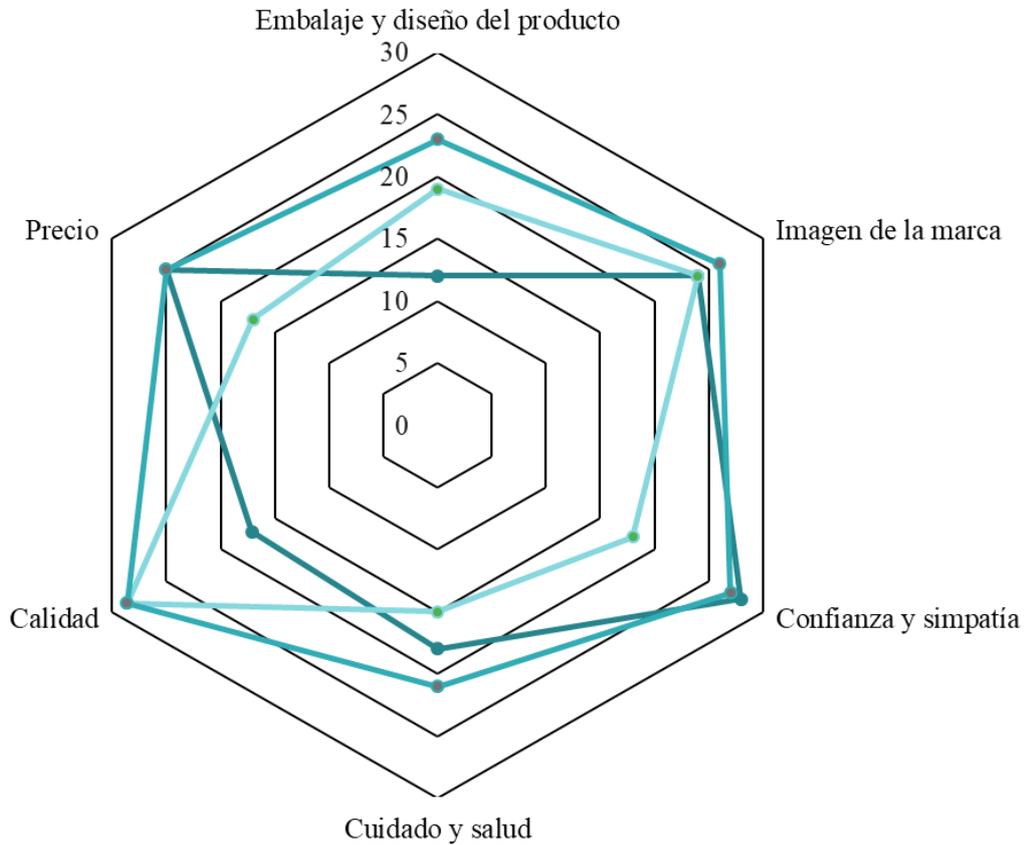
---



*Fuente: Elaboración propia*

La Figura 7 refleja un ejemplo de una *red de posicionamiento multidimensional*. El diagrama de araña está una forma para visualizar más de dos dimensiones con una limita conjunto de marcas.

Figura 7: Red de Posicionamiento Multidimensional – Diagrama de Araña

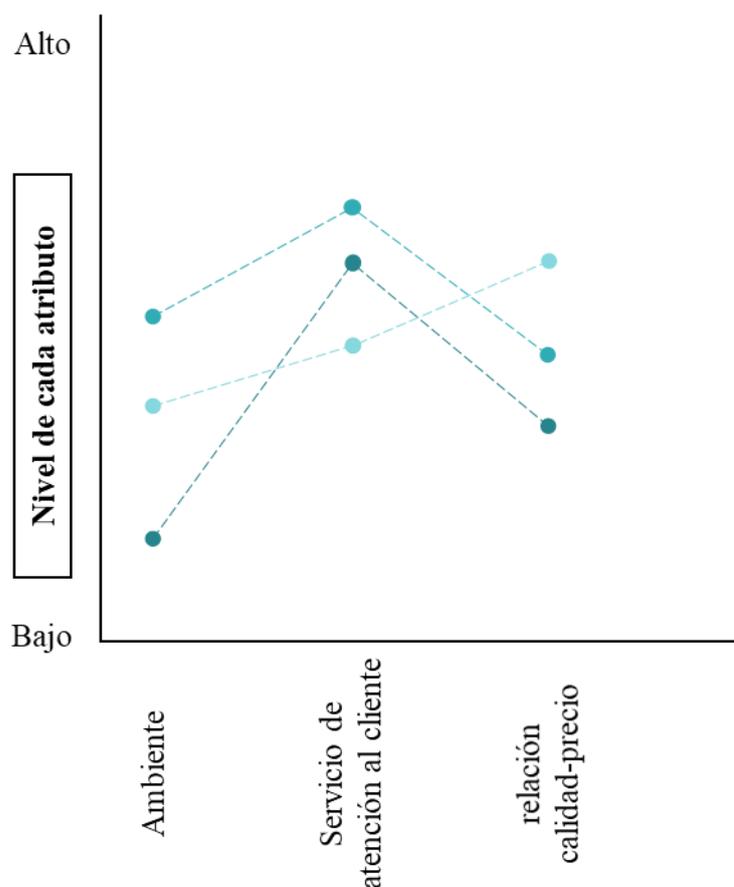


Fuente: Elaboración propia

Dado que la elaboración de estrategias implica la toma de decisiones - opciones sobre qué no hacer, así como qué hacer - otra herramienta útil para posicionar las decisiones es la *curva de valores*. Las curvas de valor indican cómo se comparan los productos dentro de una categoría en términos del nivel - alto o bajo - de tantos atributos como sean relevantes. Por lo tanto, a diferencia de los mapas perceptivos, que en su mayoría se ven fácilmente en sólo dos dimensiones, las curvas de valor son más multidimensionales (Mullins & Walker, 2013).

A veces, el valor se entrega mejor eliminando o reduciendo el nivel de algunos atributos, especialmente aquellos que no son realmente deseados o apreciados por el cliente objetivo, y aumentando el nivel de otros, los que el cliente realmente desea (Mullins & Walker, 2013).

Figura 8: Curva de Valor



*Fuente: Elaboración propia*

En resumen, las técnicas de construcción de mapas de posicionamiento que han sido presentados anteriormente son las más conocidos en el posicionamiento de marcas porque indican cómo se posicionan los productos o marcas alternativas entre sí en la mente de los clientes. El problema de estas técnicas es que no relevan al fabricante qué posiciones son más atractivas para los clientes. Por lo tanto, no hay forma de determinar si existe un mercado para una nueva marca o tienda que pueda ubicarse en una posición "abierto" o si los clientes de otros segmentos del mercado prefieren marcas o tiendas con diferentes atributos y posiciones. Para resolver estos problemas, es necesario medir las preferencias de los clientes y ubicarlas en el espacio de productos junto con sus percepciones de la posición de las marcas existentes. Esto se denomina posicionamiento ideal, que, sin embargo, no es parte del presente trabajo (Mullins & Walker, 2013).

## **2.3. El Posicionamiento Objetivo**

En este subepígrafe se explora cuál es la mejor manera de abordar estratégicamente los segmentos de mercado identificados para satisfacer todas las necesidades de los clientes. En el subepígrafe precedente se analizaron los distintos pasos para determinar el posicionamiento real. Normalmente esto es seguido por la identificación de la combinación de atributos más valorados por los clientes en el marco del posicionamiento ideal. No obstante, este aspecto no forma parte del trabajo, con lo cual se continuará con el paso seis y siete del proceso de posicionamiento. Como se mencionó anteriormente, el posicionamiento objetivo se relaciona con la construcción de la marca. En este contexto, los gerentes deben examinar el ajuste entre preferencias de segmentos de mercado y la posición actual de la marca para ser capaz de redactar el informe de posicionamiento o proposición de valor. Subsecuentemente, se pone en marcha la estrategia de marketing con el fin de establecer una mejor comunicación con sus clientes.

### **2.3.1. Identidad de Marca**

La gestión estratégica de la marca puede aumentar drásticamente el éxito corporativo, según un estudio de Booz Allen Hamilton – una de las consultoras líderes en tecnología para el gobierno de los Estados Unidos – quien señaló que el 80 por ciento de las empresas europeas que se gestionan con un fuerte enfoque de marca tienen unos beneficios operativos dos veces más altos que la media del sector (Baumgarth, 2008). Los valores bursátiles de las empresas reflejan la creencia de que las marcas fuertes se traducen en mejores ganancias y beneficios para las empresas, lo que, a su vez, crea mayor valor para los accionistas (Lev, 2001).

Lo más importante es tener una visión de marca que sea un mensaje claro y consistente sobre el valor de la marca. Esta debe ser una propuesta de valor clara desde la perspectiva del consumidor (Kotler, Keller, Brady, Goodman, & Hansen, 2009). El valor de la marca ha surgido como un concepto central del marketing en los últimos años. Existen muchas definiciones de valor de marca. Uno de los primeros intentos es el de Farquhar en 1989, que lo define como "el valor añadido" con el que una marca determinada aporta a un producto (Fetscherin & Toncar, 2009). Entre las definiciones más consensuadas se encuentra la de (Aaker, 2004), quien sostiene que el valor de la marca representa un conjunto de activos y pasivos de marca que pueden aumentar o disminuir el valor de un producto o servicio para

el consumidor. El término implica que estos activos o pasivos se derivan de la marca o logotipo del producto. El valor de la marca puede aportar valor tanto a los clientes como a las empresas, aunque de formas muy diferentes. Alternativamente, (Lassar, Mittal, & Sharma, 1995) definen el valor de la marca como "*the enhancement in the perceived utility and desirability a brand name confers on a product*". Básicamente, el valor de la marca se deriva de que los consumidores depositen un mayor grado de confianza en la marca propia frente a la de sus competidores. Esta confianza se traduce en una percepción de los consumidores de la superioridad general del producto y en su disposición a pagar un precio más alto por la marca y refuerza el apego emocional a la hora de compra (Fratto, Jones, & Cassill, 2006; Lassar et al., 1995). El valor de la marca consiste en los efectos de marketing únicamente atribuibles a una marca (Keller, 2013).

En relación con lo anterior, el valor de la marca es el efecto diferencial que el conocimiento de la marca tiene en la reacción del cliente al producto y a su marketing. Es una medida de la capacidad de la marca para captar la preferencia y lealtad del consumidor. Una marca tiene un valor de marca positivo cuando los consumidores reaccionan más favorablemente a ella que a una versión genérica o sin marca del mismo producto (Kotler et al., 2018). Éste se puede valorar a través de las siguientes cuatro dimensiones de la percepción del consumidor: distinción, conocimiento, relevancia y legitimación (Kotler et al., 2018). La visión de marca a largo plazo se operativiza a través de esfuerzos de marketing a corto y largo plazo. Los profesionales del marketing deben proporcionar un claro sentido de dirección para cada empleado de la empresa que aprecie cómo su papel afecta a los valores de la marca (Kotler et al., 2009).

En la Tabla 5 se puede ver las diez marcas automovilísticas más valoradas según su valor de la marca en 2018 (Interbrand, 2018). La segunda columna muestra su posición en el ranking mundial. Las tres marcas Premium a las que este trabajo se refiere – Mercedes-Benz, BMW y Audi – se encuentran entre las diez marcas más valoradas del sector automovilístico. Mercedes-Benz tiene un valor de 48,601 \$m y se encuentra en el 8° puesto de las mejores marcas globales y en el 2° puesto de las marcas automovilísticas. Tiene un mayor valor de marca que BMW (41,006 \$m) y Audi (12,187 \$m).

Tabla 5: Mejores Marcas Globales de Automoción 2018

Ranking sector automovilístico	Ranking mundial	Marca	Valor en Dólares	Variación anual (%)
01	07	Toyota	53,404 \$m	+6%
02	08	Mercedes-Benz	48,601 \$m	+2%
03	13	BMW	41,006 \$m	-1%
04	20	Honda	23,682 \$m	+4%
05	35	Ford	13,995 \$m	+3%
06	36	Hyundai	13,535 \$m	+3%
07	40	Nissan	12,213 \$m	+6%
08	41	VW	12,201 \$m	+6%
09	42	Audi	12,187 \$m	+1%
10	52	Porsche	10,707 \$m	+6%

*Fuente: Interbrand (2018)*

Existen cuatro procesos para la gestión estratégica de la marca (Kotler et al., 2018):

- 1) Asegurar la identificación de la marca con los clientes y una asociación de la marca en la mente de los clientes con un producto específico o clase de servicio o necesidad del cliente.
- 2) Establecer firmemente el significado de la marca en la mente de los clientes (mediante la vinculación estratégica de una gran cantidad de asociaciones de marcas tangibles e intangibles).
- 3) Obtener las reacciones apropiadas de los clientes a esta identidad y significado de marca.
- 4) Convertir la respuesta de la marca para crear una relación de lealtad sostenible y activa entre el cliente y la marca.

Diferentes actividades de marketing tienen diferentes fortalezas y pueden lograr diferentes objetivos. Por lo tanto, los profesionales del marketing deben participar en una mezcla de actividades de marketing mix, cada una de las cuales desempeña un papel específico en la creación o el mantenimiento del valor de la marca. A veces los profesionales del marketing no entienden la importancia real de todos los aspectos del marketing para su marca hasta que cambian un elemento crucial de la marca y con el tiempo ven los efectos (Kotler et al., 2009).

A medida que crece el número de empresas que se dan cuenta de que las marcas asociadas a sus productos o servicios se encuentran entre sus activos más valiosos, la creación, el mantenimiento y la mejora de la fuerza de esas marcas se ha convertido en un imperativo de la gestión del marketing. Desde la perspectiva de la gestión de marketing hay tres retos principales para crear y gestionar las identidades de marca según Kotler et al. (2009):

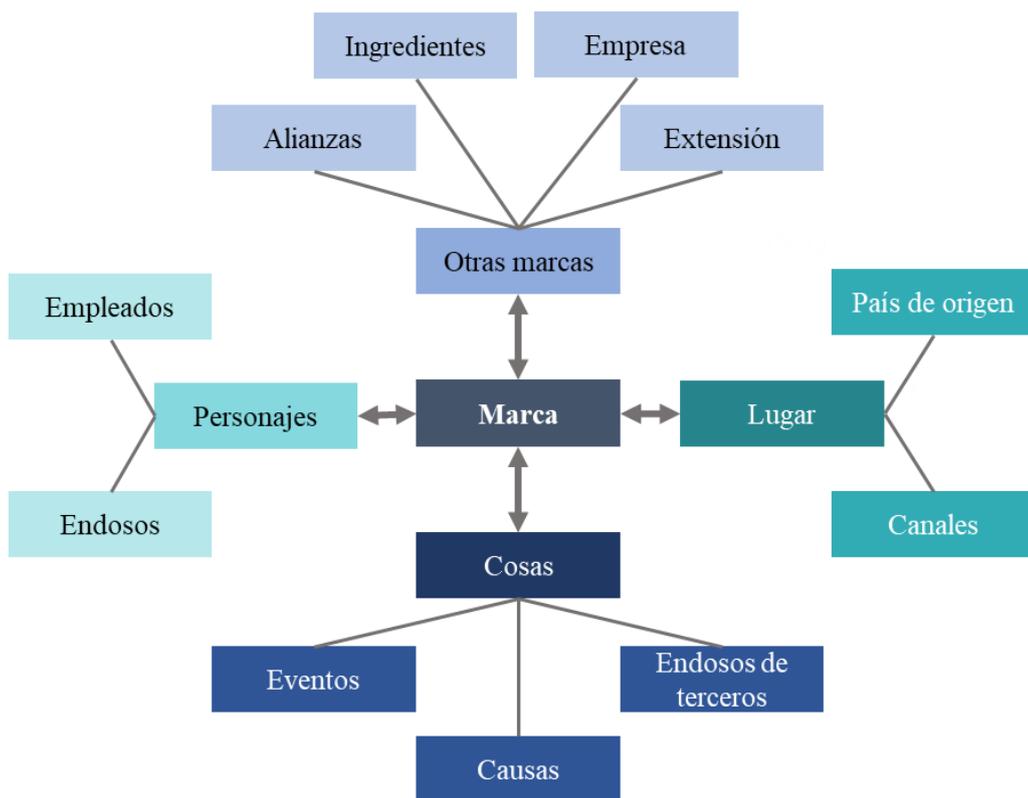
- 1) Las elecciones iniciales de los elementos o identidades de marca que componen la marca. Estos incluyen las marcas, logotipos, símbolos, personajes, eslóganes, música de acompañamiento, sitios web, diseño y características del producto, embalaje, etc. Los elementos de marca son aquellos dispositivos que permiten identificar y diferenciar la marca. A menudo son la representación más tangible de la marca. La mayoría de las marcas fuertes emplean múltiples elementos de marca.
- 2) Todas las actividades de marketing de acompañamiento deben apoyar la marca.
- 3) Otras asociaciones que se transfieren indirectamente a la marca vinculándola a otra entidad (persona, lugar o cosa).

Según Kapferer (2011a) hay diez principios clave de la gestión estratégica de la marca. Según el autor, es importante aprovechar algunas marcas estratégicas, todas las cuales transmitan una gran idea, una visión, y están impulsadas por el deseo de cambiar la vida del cliente. Ninguna de estas marcas debe carecer de un fuerte componente intangible. Globalizar rápidamente la marca y sus productos y actuar como un líder juegan un papel esencial en la gestión de la marca. Además, afirma que mantener todas las marcas mediante un flujo constante de innovaciones (producto, servicio, etc.) en línea con su posicionamiento y ofrecer servicios personalizados ayuda a gestionar una marca exitosa. Cuando la empresa recompense la participación de los clientes, ellos se conviertan en promotores activos de su marca, no simplemente sean leales. El último punto era que una empresa debe ser ética para triunfar. No sólo debería adoptar rápidamente la perspectiva de los beneficios individuales,

sino también tener en cuenta los beneficios colectivos (productos reciclables, ingredientes orgánicos, comercio ético y sostenible, ayuda a los pobres, etc.) (Kapferer, 2011a).

Muchas marcas crean valor de marca vinculando la marca a otra información en la memoria, que transmite significado a los consumidores. Estas asociaciones de marcas "secundarias" pueden vincular la marca con fuentes como la propia empresa (a través de estrategias de marca), con países u otras regiones geográficas (mediante la identificación del país de origen) y con cadenas de suministro globales o canales de distribución (a través de la estrategia de canales); así como con otras marcas (a través de ingredientes o marcas compartidas), personajes (a través de la concesión de licencias), portavoces (a través de embajadores de marca), eventos deportivos o culturales (a través del patrocinio) o con otras fuentes de terceros (a través de premios o críticas) (Kotler et al., 2009).

Figura 9: Fuentes Secundarias de Conocimiento de la Marca



Fuente: Kotler et al. (2009)

### 2.3.2. Declaración de Posicionamiento o Proposición de Valor

La decisión final sobre dónde posicionar una nueva marca o reposicionar una ya existente debe basarse tanto en el análisis de segmentación de mercado como en los resultados de un análisis de posicionamiento de marca. La posición elegida debe corresponder a las preferencias de un determinado segmento del mercado y debe tener en cuenta las posiciones actuales de las marcas competidoras. Además, debe reflejar el atractivo actual y futuro del mercado objetivo (su tamaño, crecimiento previsto y limitaciones medioambientales) y las fortalezas y debilidades relativos de los competidores. Esta información, junto con un análisis de los costes necesarios para adquirir y mantener estas posiciones, permite evaluar las implicaciones económicas de las diferentes estrategias de posicionamiento en el mercado (Mullins & Walker, 2013).

Una vez que la empresa ha elegido una posición, se deben tomar medidas firmes para ofrecer y comunicar la posición deseada a su público objetivo. Todos los esfuerzos relativos al marketing mix de la empresa deben apoyar la estrategia de posicionamiento. Diseñar dicho marketing mix - producto, precio, lugar y promoción - implica elaborar los detalles tácticos de la estrategia de posicionamiento (Kotler et al., 2018).

*“Most successful products are positioned based on one or, at most, two determinant attributes, whether physical or perceptual.”*<sup>3</sup> (Mullins & Walker, 2013), p. 219).

(Mullins & Walker, 2013) indican que el uso de más atributos simplemente confunde a los clientes. Cuando no hay diferencias reales entre los productos, como en los llamados productos "me-too", o cuando no hay beneficios diferenciales para el usuario, no sólo es difícil lograr el éxito, sino que también pueden surgir problemas éticos (Mullins & Walker, 2013).

Una vez que se ha determinado el posicionamiento deseado para el producto, es una buena idea escribirlo para que los encargados de desarrollar e implementar la estrategia de marketing tengan una clara comprensión de lo que se pretende para el producto y dónde encajaría en su conjunto competitivo (Mullins & Walker, 2013). A las empresas a menudo les resulta más fácil encontrar una buena estrategia de posicionamiento que ponerla en práctica. Establecer una posición o cambiarla suele llevar mucho tiempo. Por el contrario,

---

<sup>3</sup> La mayoría de los productos exitosos se posicionan en base a uno o, a lo sumo, dos atributos determinantes, ya sean físicos o perceptivos.

las posiciones que han tardado años en construirse pueden perderse a gran velocidad. Una vez que una compañía ha construido la posición deseada, debe tener cuidado de mantener la posición a través de un desempeño y comunicación consistentes. Debe seguir de cerca y adaptar la posición a lo largo del tiempo para adaptarse a los cambios en las necesidades de los consumidores y en las estrategias de los competidores. Sin embargo, la empresa debe evitar cambios bruscos que puedan confundir a los consumidores. Por otro lado, la posición de un producto debe evolucionar gradualmente a medida que se adapta al entorno de marketing en constante cambio (Kotler et al., 2018). Para ello se utilizan comúnmente dos enfoques. En el enfoque clásico, se escribe una declaración de posicionamiento. Un enfoque más reciente, adoptado por un número creciente de empresas, implica escribir una propuesta de valor para el producto (Mullins & Walker, 2013).

Una declaración de posicionamiento es una explicación sucinta que identifica el mercado objetivo al que se dirige el producto y la categoría de producto en la que compete, y establece el beneficio único que ofrece el producto. Una propuesta de valor es igualmente explícita sobre lo que el producto aporta al cliente (y a veces, lo que no hace) y es muy común que también incluya información sobre los precios en relación con la competencia. Tanto las declaraciones de posicionamiento como las propuestas de valor deberían reflejar en general un punto de venta único que encarna el producto. En este sentido, reflejan la base sobre la que el comercializador pretende obtener una ventaja competitiva sostenible al diferenciar el producto de los demás en su espacio competitivo (Mullins & Walker, 2013). El posicionamiento de la empresa y de la marca debe resumirse en una declaración de posicionamiento. La formulación debe dar respuesta a la pregunta (Kapferer, 1992, 2011b; Kotler et al., 2018; Mullins & Walker, 2013):

- ¿Para quién (segmento objetivo y necesidad) queremos ofrecer nuestra marca?
- ¿Para qué (punto de diferencia)?
- ¿Para cuándo (concepto)?
- ¿Contra quién con ese rango de precios (en relación con los competidores)?

El fabricante en general escribe declaraciones de posicionamiento y propuestas de valor para su uso interno y por otros, como las agencias de publicidad contratadas para desarrollar la estrategia de marketing. Son cortos y concisos y normalmente no están escritos en un lenguaje pegadizo para el consumidor, aunque a menudo siguen eslóganes pegadizos y eslóganes para la comunicación con los clientes. Se escriben más comúnmente para una línea

de productos o una marca, pero a veces para un solo producto o para una empresa en su conjunto. Colocar una marca en una categoría específica sugiere similitudes que podría compartir con otros productos de la categoría. Sin embargo, la superioridad de la marca se basa en sus puntos de diferencia (Kotler et al., 2018). En el caso de los productos, desempeñan varias funciones importantes. Proporcionan orientación para la investigación y desarrollo (I+D) y el desarrollo de productos en base a qué tipo de atributos deben incorporarse en el producto. Proveen una dirección para aquellos que crean campañas publicitarias sobre cuál debe ser el enfoque de esas campañas. La propuesta de valor también proporciona orientación para las decisiones de fijación de precios (Mullins & Walker, 2013). Así, en un sentido muy real, la declaración de posicionamiento o propuesta de valor constituye la base sobre la que se construye la estrategia de marketing. En términos más generales, estas afirmaciones articulan la dirección estratégica hacia la que deben dirigirse las actividades de la empresa en todos los ámbitos. Realizar una promesa de un cierto tipo de posicionamiento, o valor, al mercado objetivo es una cosa. Hacerla realidad es otra cosa. Las declaraciones de posicionamiento claras y concisas y las propuestas de valor pueden desempeñar un papel importante en la ejecución eficaz de la estrategia prevista (Mullins & Walker, 2013).

En pocas palabras se puede decir que el posicionamiento objetivo es aquello que la empresa quiere transmitir con su producto y/o marca a su público objetivo teniendo en cuenta a sus capacidades y competencias para crear valor de marca (Keller & Kotler, 2016; Mullins & Walker, 2013). En el próximo capítulo se señalarán las características especiales de la estrategia de posicionamiento en la industria del automóvil.

### **3. EL POSICIONAMIENTO EN EL SECTOR AUTOMOVILÍSTICO**

---

Este capítulo ofrece una visión general de la situación económica actual de la industria automotriz a nivel nacional e internacional. No obstante, cabe resaltar que la industria del automóvil ha experimentado un importante cambio estructural desde hace algún tiempo. A continuación, se explican los retos actuales y las tendencias importantes para entender mejor el sector en su conjunto. El último subepígrafe señala las características especiales del posicionamiento en el sector automovilístico. Este capítulo sirve de base para la parte práctica del trabajo.

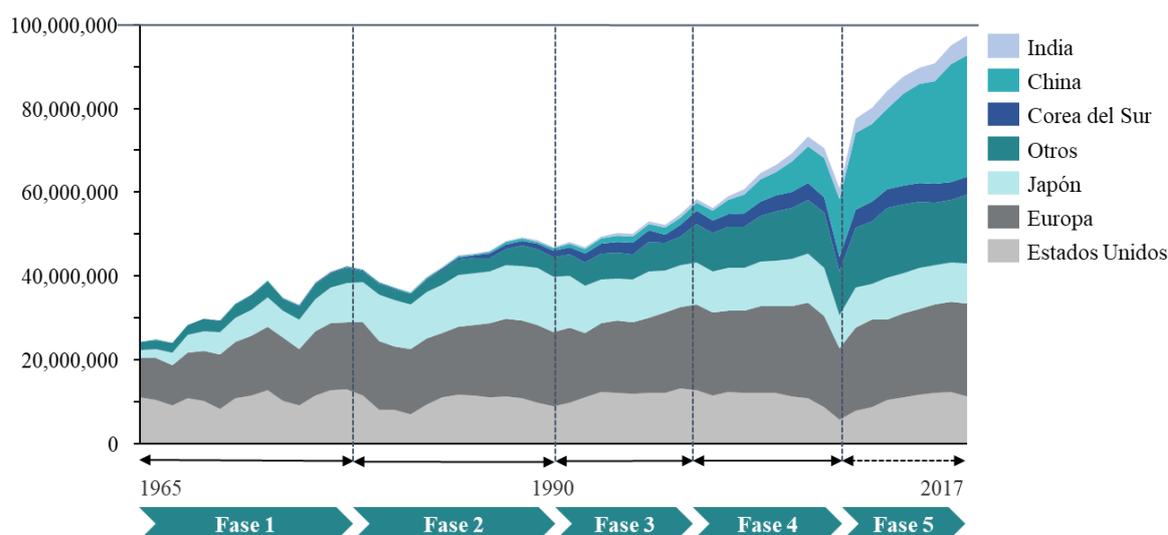
#### **3.1. Características y Especificidades en el Sector Automovilístico**

El sector de la automoción es un mercado global, maduro, cíclico y altamente competitivo en el que no sólo compiten entre sí las empresas, sino también los diferentes integrantes de las cadenas de valor, desde proveedores y fabricantes de automóviles hasta minoristas y proveedores de servicios (Diez, 2015).

*El sector automovilístico como mercado global:*

Una de las tendencias de desarrollo más importantes en la industria automotriz en los últimos años ha sido la creciente globalización. Afecta a todas las áreas de la empresa, desde el desarrollo, la producción y el aprovisionamiento hasta las ventas. Este desarrollo está impulsado por el cambio en el enfoque del crecimiento regional, que ha pasado de los mercados tradicionales de la tríada (Europa Occidental, Japón y Norteamérica) a los mercados emergentes de Asia, América Latina y Europa del Este (Diez, 2015). Aunque todavía existen numerosas barreras comerciales arancelarias y no arancelarias en el mercado mundial de la automoción con el objetivo de cerrar el mercado, sigue siendo necesario garantizar que el mercado no esté cerrado. La emergencia de un grupo de compradores globalmente homogéneo ofrece la oportunidad de estandarizar la comercialización internacional. Este escenario se puede aplicar de forma destacada en el sector premium (Diez, 2012).

Figura 10: Cambios en la Distribución Regional



Fuente: Adoptado de Freyssenet (s.f.) y Diehlmann (2011)

En un mundo habitado por cerca de 7,000 millones de personas, existen 800 millones de vehículos (Attias, 2017). En la fase 1 Europa del Norte y Europa son los líderes mundiales del mercado debido a su liderazgo tecnológico. La fase uno, Japón se convierte en uno de los principales países competidores del mercado gracias a la transferencia de conocimientos y a las estrategias de mejora continua. A partir de 1990, Corea del Sur desarrolla habilidades poderosas a través de cooperaciones y alianzas en la fase tres. Desde la cuarta fase, la industria automovilística de China florece a través de la empresa conjunta con los fabricantes de equipos originales de todo el mundo. La quinta fase, que actualmente se encuentra en plena transformación, muestra que China y probablemente India llegarán a determinar la industria global en el futuro (Diehlmann, 2011).

#### *El sector automovilístico como mercado maduro:*

El grado de saturación de los mercados individuales puede determinarse sobre la base del tamaño de la población de vehículos, la evolución de la densidad de motorización, la proporción de la demanda de sustitución y el equipamiento de los hogares con turismos (Diez, 2015). La Tabla 6 muestra la producción mundial de automóviles de pasajeros en los años 2017 y 2018. La producción se divide entre las tres regiones principales de Europa, América y Asia. Con una producción de 19.2 millones de vehículos de pasajeros, Europa ha bajado un 1.2% en 2018. El descenso de la producción se debió principalmente a Alemania, que tuvo que hacer frente a un declive del 9.3% de la producción. Con una demanda anual de 20.1 millones de vehículos, los Estados Unidos contribuyen muy significativamente al

conjunto de la demanda en el continente americano con un crecimiento de 0.6%. La mayor región productora – Asia – se redujo un 2.3% en comparación con el año anterior. Estos resultados tienen su origen en gran parte en los malos resultados de China, cuya producción ha disminuido un 4.8%. La producción mundial también disminuyó un 1.2% (Verband der Automobilindustrie, 2019).

Tabla 6: Producción Mundial de Automóviles de Pasajeros en 2017 y 2018

Región	2017	2018	Variación anual (%)
<b>Europa</b>	<b>19,438,872</b>	<b>19,213,624</b>	<b>-1.2</b>
Alemania	5,645,584	5,120,409	-9.3
Francia	1,663,286	1,730,998	4.1
España	2,291,044	2,267,396	-1.0
<b>América</b>	<b>20,060,425</b>	<b>20,107,808</b>	<b>0.2</b>
Estados Unidos	10,909,289	10,978,258	0.6
México	3,906,676	3,916,318	0.2
<b>Asia</b>	<b>42,680,862</b>	<b>41,698,383</b>	<b>-2.3</b>
China	24,276,554	23,109,287	-4.8
Japón	8,347,836	8,358,220	0.1
India	3,962,050	4,065,833	2.6
<b>Resto del mundo</b>	<b>2,505,399</b>	<b>2,612,195</b>	<b>4.3</b>
<b>Total</b>	<b>84,685,558</b>	<b>83,632,010</b>	<b>-1.2</b>

Fuente: Verband der Automobilindustrie (2019)

En conjunto, puede concluirse que el potencial de crecimiento en la mayoría de los mercados del automóvil es muy limitado, al menos en términos de número de unidades. Por lo tanto, el crecimiento sólo puede ser alcanzado por los fabricantes de automóviles a través de una penetración aún mayor en el mercado con modelos y variantes adicionales (proliferación de

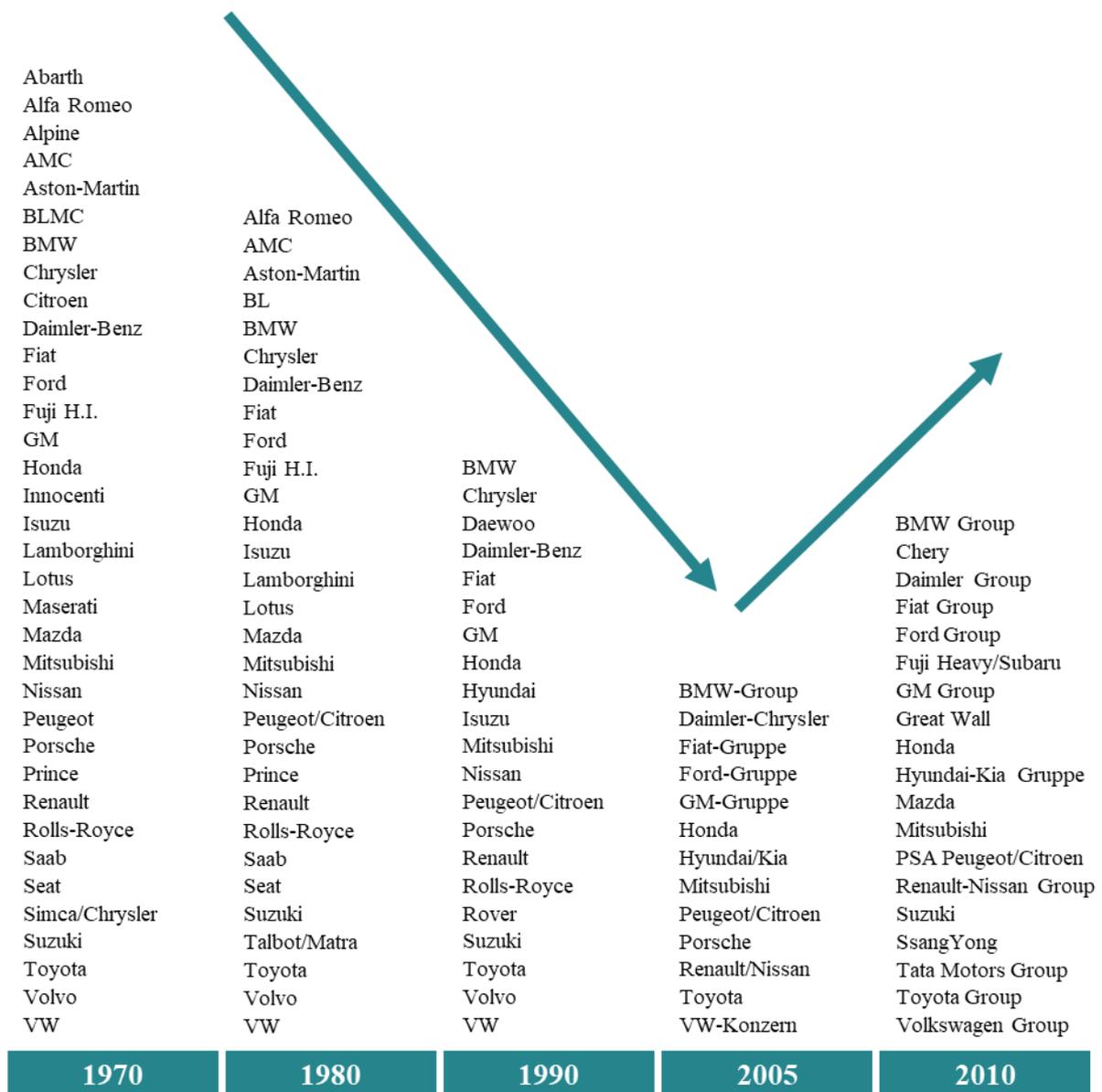
productos), innovaciones tecnológicas (crecimiento cualitativo) y una ampliación del alcance del valor añadido a las fases posteriores (gestión posterior) (Diez, 2015).

*El sector automovilístico como mercado competitivo:*

En 2011, 155 marcas de automóviles compitieron por el favor de los clientes en todo el mundo, en comparación con las 129 marcas diez años antes. La razón principal es el creciente número de marcas en los mercados emergentes. Analizando el caso de China más en detalle, la cifra se duplicó con creces, pasando de 26 en 2001 a 60 en 2011 (Oliver Wyman & Verband der Automobilindustrie, 2012). Aunque muchas de estas marcas sólo tienen importancia nacional y regional y el mercado de la automoción ha seguido creciendo a nivel mundial en los últimos años, este enorme número de proveedores está provocando una competencia feroz, especialmente en los mercados en declive o en gran medida estancados de la tríada. Debido a la intensa competencia, la realización de economías de escala a lo largo de toda la cadena de valor se ha convertido en un factor clave de éxito. El resultado es, por un lado, un creciente número de cooperaciones y alianzas entre diferentes empresas y, por otro, un proceso de concentración continuo (Diez, 2015).

En total, el número de proveedores de automóviles independientes desde el punto de vista jurídico y económico disminuyó, pasando de 36 en 1970 a 13 grupos internacionales en 2005 (Figura 11). Sin embargo, como resultado de la globalización, el número de fabricantes de automóviles activos a nivel mundial ha vuelto a aumentar en los últimos años, sobre todo debido a la entrada de varios fabricantes chinos en el mercado mundial del automóvil. No obstante, se puede suponer que la tendencia de consolidación volverá a prevalecer a largo plazo debido a la creciente presión de los costes en el sector (Diez, 2015). (Diehlmann, 2011) añade que probablemente seis o siete grandes fabricantes dominarán el mercado futuro. Los efectos pasados, tales como, el impacto medioambiental y económica podría abrir el nuevo mercado a actores especializados en propulsión alternativa. Para los fabricantes tradicionales, el desarrollo de alternativas tecnológicas a través de un gasto orientado a la I+D es la única manera de prosperar en el nuevo orden de mercado. La tendencia será hacia la expansión en mercados emergentes como India y China. En consecuencia, la rápida entrada en estos con un portafolio sólido y una comprensión del marco legal local es imperativo (Diehlmann, 2011).

Figura 11: Consolidación de la Industria Automotriz Mundial



Fuente: Diez (2015)

La creciente concentración de proveedores no permite trazar una conclusión clara en relación a desarrollo de la competencia en el mercado del automóvil y si esta de llegará a debilitar automáticamente. En el esquema clásico de la teoría microeconómica de la forma de mercado, el mercado automotriz puede ser asignado dentro de la categoría de oligopolio: Muchos consumidores se ven confrontados con relativamente pocos proveedores. Un rasgo característico de los mercados oligopolísticos estrechos es la intensidad de competencia particularmente elevada, que se deriva de la gran transparencia de un mercado de este tipo y de la fuerte solidaridad de reacción mutua entre las actividades de los distintos fabricantes (Ott, 1972).

Otro aspecto de la fuerte situación competitiva es la estrategia de marketing "selectivamente diferenciada". Sobre el final de la década de 1990, los productores de primera calidad, en particular, siguieron la estrategia de la comercialización concentrada. El marketing mix se centró en el segmento premium. El problema con esta estrategia era que el segmento tradicional de gama alta tenía poco potencial de crecimiento, la presión competitiva aumentó enormemente como resultado del creciente número de nuevos proveedores que entraban en este mercado, en particular las marcas japonesas. Además, no se podían realizar economías reales de escala. Por consiguiente, las empresas con una estrategia de comercialización concentrada fueron perdiendo su independencia o han ampliado considerablemente su gama de productos y, en particular, han penetrado en los segmentos inferiores del mercado. Este desarrollo marca la transición de una estrategia de marketing concentrada a una estrategia de marketing "selectivamente diferenciada": muchos fabricantes de automóviles ocupan hoy en día de forma selectiva segmentos de mercado individuales que se ajustan a la imagen de marca y permiten un volumen de ventas suficiente sin convertirse en un fabricante de línea completa que, en última instancia, opera en todos los segmentos de mercado y de precios (por ejemplo, BMW, Mercedes-Benz, Volvo) (Diez, 2015).

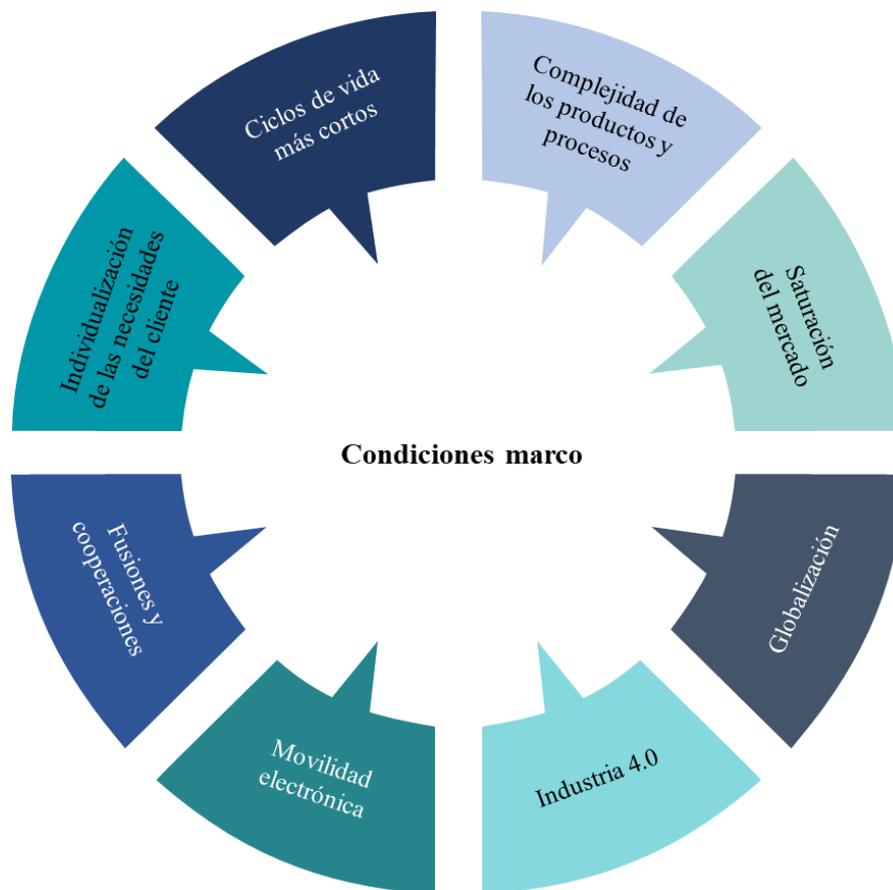
### **3.2. Condiciones Marco Actuales en la Industria del Automóvil**

La industria automotriz mundial está al borde de la agitación como casi ninguna otra industria. Las condiciones del mercado se han deteriorado drásticamente en los últimos años. El proceso de concentración que se inició en los años noventa sigue intensificándose.

Desde el escándalo del gasóleo de Volkswagen en otoño de 2015, se extendió rápidamente la sospecha que los fabricantes de automóviles manipulan las emisiones de gases de escape de los vehículos diésel. Actualmente, VW, Audi, Porsche, BMW y Daimler tienen que justificarse antes sus clientes y los tribunales por la posible formación de un cártel en lo que se refiere a la tecnología, los costes y los proveedores (Melchert, 2017). El escándalo no sólo puso el sector automovilístico en el centro de atención de los políticos, las autoridades de supervisión y las autoridades medioambientales, si no también no simplificará las negociaciones sobre los futuros techos de emisión. Por otro lado, es probable que a raíz de este escándalo, se produzca un proceso de cambio tecnológico de los motores de combustión a los motores eléctricos (Pieper, 2016).

El daño a la industria automovilística alemana es inmenso: muchos consumidores se sienten inseguros y preocupados por la compra y venta de sus coches. Para los fabricantes, ahora se trata de limitar los daños, evaluar las consecuencias y abordarlas adecuadamente (Melchert, 2017). La industria del automóvil se enfrenta a varias influencias exteriores. En los últimos años han surgido varias tendencias que plantean serios desafíos a la industria como se puede ver en la Figura 12. Sin embargo, el principal reto proviene de la movilidad electrónica, que influye en las demás tendencias y desafíos.

Figura 12: Resumen de las Influencias de los Marcos en el Sector Automovilístico



Fuente: Elaboración propia

### *La industria 4.0 y la movilidad electrónica*

Recientemente, la industria 4.0 ha sido introducido como un término ampliamente utilizado para describir la tendencia hacia la digitalización y automatización del entorno de fabricación (Oesterreich & Teuteberg, 2016). La industria 4.0 describe la transición hacia fábricas inteligentes que trabajan con sistemas en red y tecnologías de *Internet of Things*

para permitir una rápida adaptación y respuesta a los cambios en los procesos de producción (Kang et al., 2016). Para la industria automovilística alemana, se espera que el uso de la industria 4.0 genere un potencial de valor añadido adicional de unos 15,000 millones de euros en 2025 (Hung Vo, 2016). Según la encuesta de (Melchert, 2017) uno de cada cuatro compradores potenciales en Alemania ya ha pensado en comprar un coche de una marca extranjera en lugar de un coche de un fabricante alemán debido al debate público creado en torno al escándalo de los motores diésel. De ahí se puede derivar la importancia de la eficiencia energética y de los recursos en el sector de la automoción. Desafíos tales como el cumplimiento de los nuevos requisitos medioambientales más estrictos o el aumento de los costos de los recursos requieren un ciclo de vida sostenible del producto y procesos de fabricación sostenibles. Por lo tanto, la atención se centra en el desarrollo de la carrocería, que tiene una influencia significativa en el peso total de un vehículo (Choudry, Steeb, Alber, & Landgrebe, 2018). La tendencia hacia estructuras ligeras promete un gran potencial de optimización, pero con un número cada vez mayor de combinaciones de materiales diferentes conduciría a una creciente complejidad de los productos y procesos (Choudry et al., 2018).

En 2030 se pronostica que los coches eléctricos e híbridos podrían llegar a representar más del 75% de todas las nuevas matriculaciones en los principales mercados de la Unión Europea, el Acuerdo de Estados Unidos, México y Canadá (AEUMC) y China (Kofler & Funda, 2016). Estos datos coinciden con el estudio de (Melchert, 2017) que establece que uno de cada tres compradores potenciales de automóviles ha estado involucrado más intensamente con sistemas de conducción alternativos como los eléctricos, de gas o híbridos desde la publicación de los escándalos. Por ello, el desarrollo de una propulsión de energía alternativa es enormemente importante (Diehlmann, 2011) y resulta en inversiones millonarias en I+D por la industria del automóvil (Pieper, 2016). Por último, la Tabla 7 muestra el creciente interés en los coches eléctricos. La tasa de crecimiento anual compuesto (TCAC) mundial desde 2014 hasta 2018 es 60.5%. Muestra que la gran tasa de crecimiento anual proviene principalmente de China con 94.6%. Las estadísticas confirman el fuerte crecimiento del mercado automovilístico chino descrito anteriormente.

Tabla 7: Número de Coches Eléctricos en Todo el Mundo por Países Seleccionados

País	2014	2015	2016	2017	2018	TCAC
China	181,940	388,010	721,070	1,354,000	2,610,000	94.6%
Estados Unidos	293,630	408,090	563,760	756,620	1,102,450	39.2%
Japón	103,560	128,450	149,060	201,410	246,390	24.2%
Francia	48,040	75,430	109,340	149,350	204,520	43.6%
Alemania	23,910	36,830	55,000	98,280	141,690	56.0%
España	10,970	13,830	20,010	28,340	42,230	40.1%
Resto del mundo	183,160	353,390	539,520	828,680	1,263,580	62.1%
<b>Total</b>	<b>845,210</b>	<b>1,404,030</b>	<b>2,157,760</b>	<b>3,416,680</b>	<b>5,610,860</b>	<b>60.5%</b>

*Fuente: Zentrum für Sonnenenergie- und Wasserstoff-Forschung Baden-Württemberg [ZSW] (2019)*

#### *Fusiones y cooperaciones:*

En el ámbito de la tensión entre coches eléctricos, autónomos, en red y divididos, todos los actores aún tienen que desarrollar las competencias pertinentes. Al mismo tiempo, nuevos competidores están entrando en el mercado con empresas de tecnología que ya han establecido estructuras y conocimientos técnicos excepcionales - la presión para actuar es relativamente alta para los proveedores tradicionales. Por lo tanto, los grandes proveedores se están equipando para el futuro con inversiones específicas en I+D y gestión de carteras, digitalizando sus procesos internos o incluso ampliando su gama con servicios como compartición de viajes. Así, los proveedores clásicos se están convirtiendo cada vez más en competidores de los actuales fabricantes de automóviles. Sin embargo, para que tanto los proveedores como los fabricantes tradicionales puedan sobrevivir a la creciente competencia, deben unir sus fuerzas en cooperaciones (Rennert, 2018). Al mismo tiempo, cada vez más grupos de automoción están uniendo marcas y modelos. Como se indicó en el punto 3.1, el número de fabricantes de automóviles independientes desde el punto de vista jurídico y económico pasó de 36 en 1970 a 19 grupos con actividad internacional. Debido a

la concentración de la industria automotriz, a veces es difícil mantener la identidad de la marca propia (Diez, 2015; Massenbach, 2009).

#### *Individualización de las necesidades del cliente:*

A causa de la gran saturación del mercado, la demanda se estancará en los mercados de gran volumen. Para neutralizar esta tendencia, la mayoría de los fabricantes de automóviles ofrecen una amplia gama de modelos (Hung Vo, 2016). Por lo demás, la creciente individualización de los deseos de los clientes juega un papel muy importante en la diversificación de los modelos. Los consumidores tienen una variedad cada vez mayor de necesidades y esperan que los productos y servicios estén disponibles rápidamente y sean fáciles de usar. El aumento de la demanda de vehículos individualizados conduce a segmentos de clientes difíciles de distinguir y a una creciente fragmentación (Massenbach, 2009). Los requisitos individuales de los clientes obligan a duplicar los modelos y opciones de los vehículos. Mientras que a principios de los años 90 Audi, BMW y Mercedes-Benz sólo tenían de 7 a 8 modelos cada uno, este número se ha triplicado, sobre todo gracias al desarrollo de derivados adicionales (Oliver Wyman & Verband der Automobilindustrie, 2012). Además, el aumento de las variantes de modelo está disminuyendo los márgenes de beneficio con motivo de la falta de crecimiento del volumen y a los elevados costes de producción. La intensa competencia está muy presente en todas las etapas de la cadena de valor (Hung Vo, 2016). El hecho de que los ciclos de vida de los productos sean cada vez más cortos al mismo tiempo ha conducido que no sólo los costes sino también la complejidad de los procesos internos de la empresa sean cada vez más complejos (Oliver Wyman & Verband der Automobilindustrie, 2012).

En cuanto a la importancia de la industria del automóvil y su papel especial, se puede resumir que el sector automovilístico está experimentando una profunda transformación debido a la industria 4.0 y la movilidad electrónica, la saturación de los mercados mundiales y la individualización de las necesidades de los clientes. Los automóviles son entendidos como productos de alta participación que logran una diferenciación perceptible y relevante para el cliente, principalmente a través de la comunicación (Massenbach, 2009).

### **3.3. Características Especiales del Posicionamiento en el Sector Automovilístico**

Este subepígrafe trata de las características especiales del mercado de la automoción en lo que se refiere al posicionamiento. En los capítulos 2.2 y 2.3 se elaboraron las bases teóricas

para un posicionamiento exitoso. Lo que se pretende ahora es aplicarlo en el contexto de la industria del automóvil.

La armonización técnico-cualitativa de los productos y el acortamiento progresivo de los ciclos de vida de los productos, que ya se ha indicado en el subepígrafe anterior, hacen que cada vez más productos compitan entre sí (Massenbach, 2009). Según un estudio realizado en 2011, alrededor del 28% de los jóvenes adultos tienen una actitud muy pragmática, una relación poco emocional con el coche: El coche ha dejado de ser un símbolo de estatus, pasando a convertirse en pura "mercancía" que transporta a las personas de un punto A a un punto B. Curiosamente, el grupo de pragmáticos parece estar creciendo (Ebel & Hofer, 2014). El cliente, sin embargo, entiende el rendimiento del vehículo como algo natural, como un argumento de compra necesario, pero no suficiente (Massenbach, 2009).

Hoy en día, los logros sobresalientes de la ingeniería ya no conducen directamente a un éxito significativo. Dado que las ventajas objetivas de las marcas competidoras son las mismas, la única diferencia radica en las características subjetivas (Massenbach, 2009). Una visión más racional del automóvil por parte de los clientes dificulta la venta de los llamados productos premium. Los fabricantes de primera calidad, como Mercedes, Audi y BMW, prometen un beneficio adicional irrelevante (por ejemplo, el estatus de la marca / producto) y pueden exigir a cambio una prima de precio al cliente. Los clásicos atributos de la prima "más grandes, más fuertes, más rápidos" y, por consiguiente, más caros, ya no son utilizados por partes crecientes de la generación más joven. Los cambios en el valor social hacen necesario redefinir "Automobiles Premium" y desarrollar estrategias de productos premium adaptadas en consecuencia (Ebel & Hofer, 2014). Las oportunidades, por lo tanto, residen en la percepción subjetiva del desempeño de la comunicación de marca (Massenbach, 2009).

Al mismo tiempo, los fabricantes de automóviles han desarrollado una creciente diversidad de modelos para satisfacer las diferentes necesidades de los consumidores. Desde un punto de vista económico, es imposible anunciar cada uno de estos productos individualmente a lo largo de su ciclo de vida. Esto, junto con la sobrecarga de información al consumidor, significa que se necesitan marcas que puedan ayudar a reducir la complejidad de las decisiones. Una diferenciación relevante para el cliente y perceptible de las marcas sólo puede lograrse a través de la comunicación. Incluye la presentación completa de la marca, la presentación y puesta en escena de una marca y sus productos en las respectivas plataformas de contacto con el cliente (Massenbach, 2009). Mucho más que la apariencia y

el comportamiento de la empresa, el consumidor percibe la apariencia de la marca a través de la promesa de marca y la experiencia de marca resultante. Cada marca representa un beneficio simbólico y funcional (Wedeniwski, 2015).

En el mercado de la automoción, se está intentando combinar clientes con estructuras de necesidades muy homogéneas mediante la segmentación. Las segmentaciones más claras son las clases de vehículos disponibles en el mercado. Muchos fabricantes de vehículos siguen utilizando criterios técnicos de segmentación, como la forma, las dimensiones, los datos de rendimiento o los equipos (Wedeniwski, 2015). Por lo tanto, se puede suponer que la posición de un coche dentro de su grupo específico de competidores está influenciada por el contexto perceptivo (Löffler & Decker, 2012). Asimismo, diversos estudios han aplicado modelos de precios hedónicos para demostrar que la variación de precios entre los coches nuevos puede explicarse por las diferencias en las características clave del producto, como los criterios técnicos (Baltas & Saridakis, 2009).

Además, existen clubes automovilísticos con presencia internacional, tales como el *Allgemeiner Deutscher Automobil-Club (ADAC)*. Es uno de los clubes automovilísticos más grandes de Europa. Esta organización independiente lleva a cabo algunas de las pruebas más rigurosas en automóviles de todo el mundo que se venden en Alemania. Publican informes muy detallados, que incluyen ocho categorías de atributos de productos con 33 elementos de medición subyacentes. Algunos utilizan las ocho grandes categorías de atributos (es decir, chasis / maletero, interior, confort, motor, características de conducción, seguridad, medio ambiente y economía) para los atributos relacionados con el producto de la clasificación oficial ADAC. La siguiente tabla resume las ocho categorías de productos y las 33 métricas subyacentes (Fetscherin & Toncar, 2009):

Tabla 8: Categorías de Atributos del Producto

Chasis / Maletero	Características de conducción
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Montaje</li> <li>▪ Capacidad de pasar por alto</li> <li>▪ Entrar y salir del coche</li> <li>▪ Tronco – volumen</li> <li>▪ Troncal - accesibilidad</li> <li>▪ Tronco - variabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabilidad</li> <li>▪ Manejo de esquinas</li> <li>▪ Manejo</li> <li>▪ Dirección</li> </ul>

<b>Interior</b>	<b>Seguridad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilidad de uso</li> <li>▪ Espacioso - frontal</li> <li>▪ Espaciosa - trasera</li> <li>▪ Interior - variabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Frenado</li> <li>▪ Serenidad</li> <li>▪ Sistemas de retención</li> <li>▪ Niños</li> </ul>
<b>Confort</b>	<b>Medio ambiente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suspensión</li> <li>▪ Asientos</li> <li>▪ Ruido interior</li> <li>▪ Control de Climatización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Millas por galón</li> <li>▪ Contaminantes</li> </ul>
<b>Motor / Propulsión</b>	<b>Economía</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desempeño</li> <li>▪ La suavidad de su funcionamiento</li> <li>▪ Transmisión / cambio</li> <li>▪ Engranajes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gastos de mantenimiento</li> <li>▪ Costes de garaje/neumáticos</li> <li>▪ Cómo mantiene el valor</li> <li>▪ Costes de <i>add-ons</i></li> <li>▪ Costes fijos</li> </ul>

*Fuente: Adaptado de Fetscherin & Toncar (2009)*

Sin embargo, los modelos de vehículos se deben desarrollar en el marco de la alineación de la marca para segmentar el mercado de acuerdo con los diferentes estilos de vida y el comportamiento de compra de los clientes potenciales. Las personas solteras, por ejemplo, tienen un comportamiento de compra diferente al de las familias y no pueden ser segmentadas únicamente por criterios técnicos. Por lo tanto, los criterios de segmentación deben ser elegidos de acuerdo con las necesidades de compra tanto emocionales como racionales (Wedeniwski, 2015). Destacar atributos específicos del producto, propuestas de venta únicas o características técnicas (no necesariamente) guían cada vez más a un cliente en la formación de su conjunto relevante de alternativas, a medida que los datos técnicos puros pierden su significado (Löffler & Decker, 2012).

Numerosos estudios han demostrado que factores aparentemente irrelevantes pueden influir significativamente en las decisiones de compra de los consumidores de una manera notable. En una encuesta realizada en 2007 por Lang Motors sobre los factores más importantes a la

hora de considerar la compra de un coche, el estilo exterior, el precio, la relación calidad-precio, la diversión al volante y la reputación del fabricante se encuentran entre los diez primeros puestos. En las compras de gran volumen, como las de automóviles, la calidad percibida de un producto puede ser un factor dominante para la selección de productos (Akdeniz, Calantone, & Voorhees, 2014). En el caso de los automóviles de gama alta, los atributos no técnicos del producto, como la imagen de marca, la reputación, el diseño, etc., son motivos clave de compra (Löffler & Decker, 2012). Los investigadores de marketing han confirmado esta diferencia entre la calidad percibida y la calidad objetiva al demostrar que los cambios en la percepción de la calidad por parte de los consumidores suelen ser más lentos que los cambios en la calidad objetiva de un producto, y los consumidores a menudo miden la calidad frente a las señales del mercado (Akdeniz et al., 2014).

En el contexto de la automoción, las señales de calidad más utilizadas son el precio, la publicidad, la garantía y las marcas. Además de las señales de la compañía, los consumidores también podrán acceder a otras fuentes de información de alta calidad, incluyendo calificaciones de terceros (por ejemplo, J.D. Power, Consumer Reports, etc.), recomendaciones de amigos y familiares, y pruebas de productos mediante pruebas de conducción. En última instancia, los consumidores integran y ponderan todas estas señales para desarrollar percepciones de calidad que determinan en definitiva sus decisiones (Akdeniz et al., 2014). El diseño de un producto, particularmente en el mercado automotriz, define las primeras impresiones de los consumidores sobre el producto y puede comunicar inmediatamente las ventajas del bien. Además, el diseño de un producto puede generar inferencias por parte de los consumidores con respecto a los atributos individuales del producto (Löffler & Decker, 2012). Creusen and Schoormans (2005) señalan que el valor estético de un producto puede variar según las culturas.

Debido a la limitada capacidad de los consumidores para procesar la información, es crucial que los fabricantes de automóviles seleccionen cuidadosamente y entreguen la información a los consumidores (Akdeniz et al., 2014). Se pueden utilizar diferentes canales para proporcionar a los consumidores la información que necesitan. Las empresas de automoción están cambiando sus enfoques tradicionales de la publicidad y el marketing a través de Internet. Este medio es utilizado para comercializar nichos específicos, obtener información sobre clientes potenciales, informar al público y dirigirse específicamente a grupos objetivo más jóvenes. En el mercado actual, los fabricantes de automóviles deben tener una fuerte presencia en el mercado para ser competitivos y, en muchos casos, lograr sobrevivir. Por

ejemplo, la publicidad en televisión ofrece al consumidor una visión estilística impresionante de los coches anunciados, pero sólo se anuncia una pequeña selección de vehículos porque los costes son muy elevados y a menudo el tiempo de publicidad disponible es limitado. Los periódicos y revistas que contienen reseñas de automóviles en numerosas ocasiones se enfrentan a acusaciones de distorsión y proporcionan información relativamente limitada sobre el vehículo que desean. La radio puede ser el más débil de todos los medios de publicidad que intentan los fabricantes y distribuidores de automóviles, debido principalmente a la falta de imágenes visuales para su inspección y a la incapacidad de adaptarse a individuos específicos (Smith, 2009).

Dependiendo del grupo objetivo del concepto de campaña, el plan de campaña define una implementación consistente y sin solapamientos a través del portafolio de campaña. Dependiendo de las posibilidades de los canales publicitarios, las campañas se pueden ajustar y optimizar. Al cambiar la visión centrada en el producto de los fabricantes de vehículos hacia una visión centrada en el cliente en el sector de la movilidad, la búsqueda de "clientes para campañas" se traduce en un cambio hacia "campañas para clientes" (Wedeniowski, 2015).

Los dos capítulos anteriores han sentado las bases para la parte práctica de este trabajo. En el siguiente capítulo se realizará un enfoque en relación al posicionamiento objetivo de la marca Mercedes-Benz que viene determinado por la campaña "*Grow up*" y su comunicación externa.

## 4. EL POSICIONAMIENTO OBJETIVO DE LA MARCA MERCEDES-BENZ

---

Este capítulo marca la transición entre las partes teóricas y prácticas de este trabajo. La revisión de la literatura finaliza con la presentación de la campaña de comunicación *Grow up*. El propósito de este estudio es examinar la campaña para determinar el posicionamiento objetivo que Daimler pretende conseguir con su reposicionamiento.

Inicialmente, se presentan y analizan la marca Mercedes-Benz y su campaña *Grow up*, antes de identificar los atributos determinantes de la campaña de comunicación. En el discurso de este trabajo, la marca Mercedes-Benz sólo incluye la marca principal Mercedes-Benz, excluyendo los coches pequeños smart, Mercedes-Benz Maybach y los automóviles de alto rendimiento de AMG. Para lograr este objetivo y garantizar la objetividad, el análisis se base únicamente en los resultados de la búsqueda bibliográfica. Las bases de datos utilizadas proceden de la página web de Mercedes-Benz y sus diferentes canales de comunicación, de la agencia de publicidad responsable antoni GmbH y publicaciones realizados por terceros.

### 4.1. Presentación de la Marca Mercedes-Benz

La marca premium Mercedes-Benz tiene sus orígenes en el mismo año en el que Daimler AG fue fundada por Carl Benz y Gottlieb Daimler en 1926 (Daimler, 2019a). Además de fabricar coches de consumo que se venden en muchos países de todo el mundo, Mercedes-Benz se basa en algunos de los inventos y diseños más influyentes que condujeron directamente al nacimiento del automóvil como principal medio de transporte. Desde hace mucho tiempo, además de esta influencia formativa, la empresa ha tenido un impacto cultural como símbolo de estatus, asociado con el lujo y la riqueza, así como con la calidad, fiabilidad y el rendimiento. Aunque otros fabricantes de automóviles han demostrado ser muy competitivos, para muchos consumidores los vehículos alemanes, como los de Mercedes-Benz, mantienen una connotación de ingeniería de alta calidad (Purdy, 2019). Mercedes-Benz afirma que su desarrollo se centra en la conducción interconectada, sin emisiones y sin accidentes (Daimler, 2019b).

Durante años, Mercedes fue sinónimo de coches de alta calidad y fiabilidad, pero difundió un estilo bastante simple de gloria del pasado: Coche para las generaciones mayores (Schneider, 2015). Los atributos de la marca han variado más o menos fuertemente en los últimos años.

A pesar de que los atributos se revisan constantemente, siempre conservan el núcleo de su marca y su promesa de marca de "lo mejor o nada" (Ralf Grauel, 2000). El claro núcleo de la marca se deriva de las actitudes de vida de los dos fundadores de la empresa: "Lo mejor de lo bueno" de Carl Benz y "Lo mejor o nada" de Gottlieb Daimler. Hoy, como en el pasado, combina razón y emoción de una manera única (Källenius, 2015).

El ex director de comunicación de marca Mercedes-Benz (desde 2007 hasta 2013), Anders-Sundt Jensen, destaca en una entrevista en 2011 la importancia de la percepción de la marca para Mercedes-Benz. Una marca debe ser desarrollada constantemente y siempre acompañada de comunicación. Por eso, se miden y analizan regularmente la percepción de la marca y otros parámetros (Schüür-Langkau, 2012). La gestión de la marca se basa en gran medida en la continuidad y uno debe seguir un camino consistentemente. A pesar de todo, uno debería atreverse a innovar al mismo tiempo sin descuidar los valores anteriores de una marca (Källenius, 2015; Schüür-Langkau, 2012).

Como se ha mencionado previamente, los atributos de la marca se han alternado con frecuencia a lo largo de los años. Justus Schneider, antecesor de Anders-Sundt Jensen, cambió la comunicación corporativa del pensamiento de lujo y prestigio a "pasión duradera" que representa una pasión que durará toda la vida (Ralf Grauel, 2000). En 2006 Daimler apareció en los titulares, ya que después de 16 años se separaron de su anterior agencia de publicidad Springer & Jacoby, para tomar un nuevo camino con la agencia con sede en Hamburgo Jung von Matt. El cambio de agencia fue acompañado por un reposicionamiento de la marca Mercedes-Benz. El objetivo era acabar con los problemas de calidad y comunicar la fiabilidad como un nuevo valor de marca (Herz, 2006). En 2010, Mercedes-Benz dejó hablar su nueva campaña de "reclamo de liderazgo" por sí mismo. Los valores de marca presentados en su momento fueron la fascinación, perfección y responsabilidad (Kilian, 2010). Dichos valores cambiaron dos años más tarde, cuando Anders-Sundt Jensen reveló los nuevos valores fundamentales. La seguridad, el confort y la calidad estaban en el centro de la estrategia y de la comunicación de Mercedes-Benz (Schüür-Langkau, 2012).

En el 2015 hubo un replanteamiento en Daimler en relación a la orientación de marca deseada. Jens Thiemer, el sucesor de Anders-Sundt Jensen, estaba más interesado en una sensación de marca deseable, lujo combinado con cercanía, no opulencia. Esta resolución debía entenderse como una crítica de la confianza en sí misma y sus enfoques anteriores. La marca debía convertirse en sinónimo de futuro, alta calidad y lujo moderno y relajado

(Schneider, 2015). Aunque Mercedes-Benz siempre ha sido sinónimo de lujo, hoy en día se interpreta de forma diferente a como se hacía hace unos años. En Mercedes-Benz, el lujo moderno se interpreta como innovador, progresista, reducido y una especie de elegante subestimación. Esto puede verse en varias facetas: desde el lenguaje de diseño de sus vehículos hasta el diseño y mantenimiento de la estrecha relación con sus clientes en todos los canales (Källenius, 2015). Los valores fundamentales que deben acompañar a este cambio de comunicación de marca son la innovación, fascinación y seguridad. La imagen de una marca premium es cada vez más importante debido a la fuerte comparabilidad técnica en la industria. Pocas veces las marcas premium alemanas BMW, Audi y Mercedes han estado tan unidas (Schneider, 2015).

Mercedes-Benz debe estar a la altura de las mega tendencias de nuestro tiempo y atraer a futuros compradores para seguir siendo exitoso (Schneider, 2015). Esto requiere un cambio no sólo en la mentalidad, sino también en la creatividad. El reto consiste en mejorar su imagen de marca con un producto decididamente moderno, joven y vivo, manteniendo al mismo tiempo los valores fundamentales que han sido los pilares de su evolución a lo largo de los últimos 100 años (Tournois & Chanaron, 2018). Un hito importante en el desarrollo de la marca hacia el grupo objetivo de poder adquisitivo de las personas de 20 a 40 años fue la introducción de la marca de estilo de vida y servicio *Mercedes me* (Källenius, 2015; Schneider, 2015). El concepto de *Mercedes Me* se centra claramente en un enfoque personalizado. Al utilizar el modelo *Word of Mouth* (WOM), Mercedes-Benz puede dirigirse directamente a sus clientes y generar un nuevo tipo de servicio de atención al cliente (Källenius, 2015; Koh, 2016). Muchas empresas aprovechan el modelo WOM digital o electrónica como fuente de investigación de mercado. Los clientes dejan comentarios relacionados con el producto sobre sus expectativas y experiencias en foros, blogs o portales de ventas (Ott, 1972; Reckmann, 2017). El objetivo es crear un ecosistema online integrado que no sólo ofrezca soluciones de gran alcance para su propio vehículo, sino que también le permita acceder al mundo en el que compite Mercedes-Benz. Esto incluye ofertas de estilo de vida y entretenimiento, así como servicios financieros y de postventa, soluciones de movilidad inteligentes y una comunidad interactiva (Källenius, 2015). Historias de propietarios por ejemplo es un segmento que presenta videos de sus clientes y sus coches para crear una mezcla de compromiso personal con su propia marca con emoción y credibilidad (Koh, 2016). La aplicación permite a los clientes de manera fácil y cómoda todas las cuestiones relacionadas con el automóvil, como el nivel de combustible del

depósito o la ubicación del vehículo, o concertar citas de servicio. El sistema de control remoto de la aplicación puede incluso activar el calefactor de estacionamiento (Källenius, 2015; Koh, 2016).

En resumen, se puede decir que Mercedes-Benz se ha reajustado repetidamente en los últimos años, pero desde 2015 ha estado tratando de dirigirse activamente al segmento de población joven. La campaña *Grow up* también forma parte de este período. Esta campaña es parte de su estrategia de reposicionamiento. En el próximo subépigrafe, se realizará un análisis en profundidad de la campaña *Grow up* de Mercedes-Benz y se presentarán los medios de comunicación particulares.

#### **4.2. Análisis de los Medios Publicitarios de la Campaña *Grow up***

A principios de marzo de 2017, la campaña internacional de Mercedes bajo el nombre *Grow up* lanzó más de 100 secuencias de imágenes en movimiento y más de 90 imágenes de productos y estilos de vida (Mercedes-Benz, s. f.). Con la campaña, Mercedes-Benz está adoptando un nuevo enfoque de las comunicaciones de marketing (Daimler, 2017). Para los cinco modelos de la familia de coches compactos, se realizó la creación de contenido más extensa en la historia de la marca (Mercedes-Benz, s. f.). *Grow up* se convirtió en un fenómeno global como una campaña que cambió las comunicaciones del automóvil. La campaña fue la más adaptada a nivel mundial en la historia de la marca y cobró vida en más de 50 países. Creó un alcance de más de 100 millones de contactos en los canales propios de la marca en las primeras ocho semanas. Fue nombrada una de las seis campañas más destacadas de Alemania por Horizont, reconocida en el *Festival Internacional de Creatividad Cannes Lions*<sup>4</sup> en varias ocasiones, incluyendo un *entertainment lion*. Además, fue nombrado campaña del año por la revista de marketing "new business" (antoni, s. f.).

La campaña se centra en personas atrapadas entre la frescura de la adolescencia y la madurez de la edad adulta que encarnan la actitud ante la vida de los nuevos modelos (Daimler, 2017; Mercedes-Benz, s. f.). Sin embargo, *Grow up* es mucho más que una campaña de grandes series. Según Dr. Jens Thiemer – Vicepresidente de Marketing de Mercedes-Benz Passenger Cars hasta 2018 – es un nuevo impulso de toda la marca hacia un mayor grado de modernización, progreso y dinamismo de la imagen general de la marca Mercedes-Benz.

---

<sup>4</sup> Es un evento global para aquellos que trabajan en áreas de comunicación creativa, publicidad y temas relacionado. La importancia de los "leones" allí premiados corresponde a la de los Oscars Cannes Lions (s. f.).

Con *Grow up* se reinterpretan los valores tradicionales de Mercedes-Benz y muestran su interpretación actual y su relevancia en el contexto de las generaciones Y y Z (Daimler, 2017; Mercedes-Benz, s. f.). En colaboración con su agencia antoni, Mercedes-Benz ha desarrollado una campaña que no llega a ser inmediatamente efectiva como publicidad debido a su consistente orientación digital y mecánica de contenidos (Daimler, 2017; Mercedes-Benz, s. f.).

La campaña organiza y personaliza los cinco modelos de la familia de coches compactos en cortometrajes. Cuentan historias sobre los jóvenes y la adolescencia actual con todos los altibajos asociados (Daimler, 2017). Cinco cortometrajes en lugar de un clásico anuncio de televisión. Fotografías de moda en lugar de fotos de coches fundamentalmente de carácter masculinos. Estas son las características de la nueva campaña de comunicación (antoni, s. f.). Uno de los protagonistas es el icono de la cultura pop y rapero estadounidense A\$AP Rocky (Daimler, 2017). Las películas, dirigidas por el galardonado director sueco Gustav Johansson, muestran imágenes con un aspecto joven y auténtico. Sin luz artificial, sin posturas escénicas y con una integración aparentemente natural de los vehículos. Así, la campaña sorprende y describe el mundo de Mercedes-Benz, que ha inspirado a una generación joven y segura de sí misma de "adultos" para la marca (Daimler, 2017). *Grow up* contiene los siguientes cinco cortometrajes:

1) A-Class. *Grow up. Spend time with family.*

El video trata sobre la amistad de Natasha y Kate. Los dos eran inseparables hasta que Natasha rompió repentinamente el contacto con Kate. Después de ocho meses de silencio, de repente aparece en la puerta de Kate. Ambos dan un paseo en su coche y hablan de su amistad y del futuro. Natasha tiene que enfrentarse a la decisión que definirá su futuro. Crecer no siempre resulta de la manera en que piensas (Mercedes-Benz, 2017c). El espectador se da cuenta de que la verdadera amistad es algo valiosa que sobrevive a los tiempos difíciles (Mercedes-Benz, 2017c).

---

Figura 13: Escena del Video „*Grow up. Spend time with family.*”

---



Fuente: Mercedes-Benz (2017c)

2) B-Class. *Grow up. Be a good parent.*

El video se centra en la difícil relación padre-hijo entre Thomas y su hijo Jack. El cortometraje comienza con una llamada telefónica de Thomas a Jack. El conservador Thomas le pide a su hijo que lo recoja, porque supuestamente olvidó sus gafas y no puede conducir sin ellos. Sin embargo, el espectador ve que Thomas tiene las gafas en la mano durante la llamada telefónica. Pronto se hace evidente que la relación entre los dos es distante. Thomas no está satisfecho con el estilo de vida y la profesión como fotógrafo de su hijo. Le pregunta si ha considerado la posibilidad de conseguir un trabajo de verdad. Ambos se arreglan sus diferencias durante el viaje y su hijo invita a su padre a una fiesta privada con sus amigos. En segundo plano, se graban los mensajes de preocupación del buzón de Thomas. Al final de la noche, Thomas le dice a su hijo por qué lo llamó realmente. Renunció a su trabajo. Se entera de que Thomas ha estado trabajando durante 35 años en un trabajo que no le gusta y espera más de su vida (Mercedes-Benz, 2017a). La realidad conservadora de Thomas se pone patas arriba durante este viaje en coche con su hijo (Mercedes-Benz, s. f.).

---

Figura 14: Escena del Video „*Grow up. Be a good parent.*”

---



*Fuente: Mercedes-Benz (2017a)*

3) CLA Coupé. *Grow up. Get a job.*

Como ejemplo de la nueva generación de jóvenes adultos, el rapero estadounidense A\$AP Rocky encarna esta actitud ante la vida. En el video promocional para el CLA Coupé, se narra la historia inédita de su ascenso como músico e icono de la moda desde Harlem hasta los escenarios del mundo. El mensaje detrás de este video es que los sueños tienen un precio, pero el trabajo duro puede valer la pena. La filosofía de A\$AP Rocky se centra en la importancia de reinventar tu vida hasta que tenga éxito (antoni, s. f.; Mercedes-Benz, s. f., Mercedes-Benz, 2017e).

---

Figura 15: Escena del Video „*Grow up. Get a job.*”

---



Fuente: Mercedes-Benz (2017e)

4) CLA Shooting Brake. *Grow up. Settle down.*

Dominic tenía la vida resuelta. El único problema es que su vida era la de ella. Ahora solo por primera vez desde que puede recordar, Dominic tiene que recoger los pedazos y comenzar la relación más importante de todas. Necesita averiguar quién es. Se puede ver que Dominic es devastado por la separación. Una y otra vez se graban escenas cortas de su relación anterior. La pareja parece muy feliz y contenta en estas escenas. Dominic intenta recuperarse y empieza a andar en bicicleta. Entrena cada vez más duro y el vídeo se vuelve más y más rápido hasta que se da cuenta de que está endulzando su relación con su ex Aleksa. Su exnovia no había sido feliz en su relación desde hace mucho tiempo. El CLA Shooting Brake aparece en el vídeo más como un compañero de vida que como un objeto puramente útil. El coche lo acompaña en su búsqueda de sí mismo. El vídeo muestra que a veces todo el mundo tiene que establecerse para concentrarse en las cosas que son importantes y dejar que el pasado sea historia (Mercedes-Benz, 2017b).

---

Figura 16: Escena del video „*Grow up. Settle down.*”

---



Fuente: Mercedes-Benz (2017b)

5) GLA. *Grow up. Start a family.*

El video es sobre una familia joven que parece desmembrarse. Se puede ver que la pareja con su hijita se va de viaje con una pareja amigable. Mientras que la otra pareja parece estar recién enamorada y está haciendo planes de boda, la pequeña familia se escurre. Ellos discuten y ambos admiten errores en su relación y en la educación de su hija. Ahora, dos mejores amigos de toda la vida, convertidos en amantes, convertidos en padres deben descubrir quiénes son de una vez por todas durante su viaje, acompañada por el GLA (Mercedes-Benz, 2017d).

---

Figura 17: Escena del Video „*Grow up. Start a family.*”

---



*Fuente: Mercedes-Benz (2017d)*

Todos los anuncios, que cuentan en breves secuencias de momentos decisivos de la vida, son instantáneas sorprendentes, conmovedoras y contemporáneas, parecen casi como el cine moderno (Danek, 2017). Tan innovador como el contenido y su realización visual son los mecanismos de la campaña. Todo el contenido se ha reproducido en las plataformas digitales pertinentes para los grupos destinatarios a fin de generar tráfico para el centro de la campaña. Las películas con una duración de entre tres y cinco minutos y hasta 50 secuencias cortas de imágenes en movimiento, los llamados "momentos", y los motivos, garantizan una visibilidad y una atención continuas (Daimler, 2017). Las piezas claves fueron cinco cortometrajes rodados por Gustav Johansson que exploraban las nuevas realidades de la próxima generación de adultos, con cada historia abordando una visión moderna de la tradición (antoni, s. f.). Juegan intencionadamente con contradicciones y contrastes. Por ejemplo, dos jóvenes que se besan en un coche se contrastan con el lema "Crece. Empieza una familia" o la imagen de una fiesta salvaje lleva el título "Crece. Trabaja duro" (Daimler, 2017).

*Grow up* se extiende en el mundo digital a través de la cooperación en medios y contenidos con la red de contenidos Vice, una de las redes de contenidos digitales de mayor éxito en los ámbitos de la moda, el arte, el cine, la música y la tecnología (Daimler, 2017). La comunicación de marcas de lujo en la era digital ha evolucionado. Con artistas globales de la música, el cine o la moda como eje principal (antoni, s. f.). Otros protagonistas de las películas son la actriz Lucy Walters, la actriz y productora Julia Morrison, la actriz y directora Anna Zahn, el actor John Rue conocido de "*House of Cards*" y la fotógrafa Alice Moitié (Mercedes-Benz, s. f.). La campaña comenzó a principios de marzo con un spot de televisión que despierta la curiosidad del espectador con un "*Best of*" de los cinco cortometrajes. Mercedes-Benz quiere entretener no solo vender. Durante décadas, la fotografía en la publicidad de coches siguió las mismas reglas: encontrar una perspectiva agresiva y añadir mucho Photoshop. Querían crear algo diferente. El resultado: una campaña automovilística que parece real y humana (antoni, s. f.).

Figura 18: Imágenes de la Campaña *Grow up*



Fuente: Daimler (2017)

Las imágenes muestran una variedad de modelos de Mercedes reflejados en gafas de sol, chicas en un restaurante de color rojo brillante donde sólo una parte del coche mira desde debajo de la persiana de lamas, sentimientos tiernos en el asiento trasero o posando casualmente en el capó de un Mercedes y en el techo (Danek, 2017). En lugar de coches, las personas que se muestran están en primer plano. Eso parece inmediato, espontáneo, joven y colorido. El nuevo lenguaje visual pretende poner en escena el concepto de "lujo moderno" (Schröter, 2017). Con este lenguaje visual, la marca se coloca inteligentemente en la mente de la generación que todavía no puede permitirse un Mercedes, pero que tiene el potencial

de alcanzar el perfil que se ajusta a los clientes de Mercedes. El rostro de la campaña, el rapero e icono de la moda ASAP Rocky, también ha sido elegido muy adecuadamente para este desarrollo (Annika, 2017).

*“Mercedes-Benz has re-defined tradition for over 130 years. Now it’s your turn to rewrite life’s unwritten rules. It’s time to grow up.”<sup>5</sup> (Mercedes-Benz, 2017d).*

Con su campaña *Grow up*, Mercedes-Benz está impulsando radicalmente el rejuvenecimiento de la marca tradicional. Según una prueba, la percepción de la campaña será por debajo de la media en general, pero para los más jóvenes por encima de la media. En otras palabras, sólo el 16 por ciento de los encuestados conocía la campaña (Weßner, 2018). En el subepígrafe, el posicionamiento objetivo se deduce ahora de la información existente.

### 4.3. Determinación del Posicionamiento Objetivo de la Marca Mercedes-Benz

La campaña de crecimiento está dirigida a un grupo objetivo más joven. Esto puede verse no sólo en los contenidos de marketing, sino también en los canales de comunicación. Las plataformas digitales permiten a Mercedes-Benz conectar con la generación Y y Z, sin centrarse en la publicidad televisiva, como suele ser el caso.

Mercedes-Benz trata deliberadamente de diferenciarse de sus atributos clásicos y juega con su imagen de marca anterior. Aluden deliberadamente a contradicciones y contrastes con su imagen de marca más bien burguesa y antigua, por ejemplo, mostrando a una mujer en bikini cuando muestran la frase “Vestirse apropiadamente”. En el subepígrafe 4.1 se había determinado que los valores de marca anteriores eran innovación, fascinación y seguridad. El Dr. Jens Thiemer dice que con *Grow up* debe generarse una imagen más moderna, progresista y dinámica de la marca Mercedes-Benz.



**Modernidad.** Mercedes-Benz ha tenido hasta ahora la imagen de marca de un fabricante de automóviles tradicional y conservador. Con la nueva campaña quiere romper con esta percepción. El rapero americano ASAP Rocky debe crear una atmósfera de lujo moderno como nuevo embajador de la marca. Esto significa que la atención no debe centrarse en las propiedades

---

<sup>5</sup> Mercedes-Benz ha redefinido la tradición durante más de 130 años. Ahora es tu turno de reescribir las reglas no escritas de la vida. Es hora de crecer.

materialistas de los cinco coches compactos, sino en la historia de la vida de cada individuo con el coche como compañero. Cada historia se acerca a una visión moderna de la tradición al destacar las dificultades de crecer. Mercedes-Benz transmite el mensaje a sus clientes que es hora de romper las viejas reglas de vida. Además, con el nuevo diseño de comunicación en colores vibrantes, el aspecto moderno se hace aún más evidente: fotografías de moda en lugar de representaciones de productos masculinos y tradicionales.



**Progresividad.** Va de la mano con la imagen de marca moderna. Mercedes-Benz siempre ha encarnado un concepto de marca innovador al revisar constantemente sus diseños según los requerimientos del cliente y alinearse estratégicamente con las mega tendencias de la industria. Esta orientación de marca hacia el futuro también es evidente en la campaña de contenidos *Grow up*. Como su nombre indica, se trata de las dificultades del crecimiento, de la transición entre la juventud y la edad adulta.



**Dinamismo.** Mercedes-Benz se ha fijado como objetivo que su nueva campaña sea más dinámica. Esto se consigue gracias a las secuencias de imágenes que cambian rápidamente y que proporcionan al espectador una imagen inmediata, espontánea, joven y colorida de la marca. La finalidad es demostrar que la marca Mercedes-Benz puede ser tan dinámica como la vida misma, ya que no es sólo un producto que nos lleva de un lugar a otro, sino que nos acompaña a través de todas las facetas de la vida.

En el siguiente capítulo, el posicionamiento real se define a través técnicas cualitativas y cuantitativas utilizadas para ver como los consumidores perciben la marca Mercedes-Benz. Además, se comparará si el grupo objetivo de Mercedes-Benz percibe positivamente la marca en estos atributos y si la campaña *Grow up* fue un éxito.

## 5. EL POSICIONAMIENTO REAL DE LA MARCA MERCEDES-BENZ

---

La cuestión que se plantea es si el reposicionamiento de la marca Mercedes-Benz hacia una marca más joven y dinámica se ha conseguido con éxito y si los consumidores han percibido este cambio. Después de haber definido el diseño de la investigación exploratoria, es necesario intentar, con la ayuda de una técnica cualitativa, conocer los atributos que vinculan las generaciones Y e Z con la marca Mercedes-Benz. Para conseguirlo, sin embargo, primero hay que decidir cuál es la técnica adecuada.

La investigación de mercado cualitativa se basa en métodos de recopilación de datos menos estructurados y no estándar. La característica central de la investigación de mercado cualitativa es su apertura, que se expresa en el hecho de que el investigador de mercado sabe muy poco sobre el tema, y por lo tanto se utiliza sobre todo en la investigación de mercado exploratoria. Con la ayuda de estudios de mercado cualitativos, es posible comprender mejor las condiciones y los procesos que se encuentran, por así decirlo, "bajo la superficie" (Magerhans, 2016). Es posible conocer en profundidad la estructura motivacional de los consumidores a la hora de comprar un coche nuevo. Por ejemplo, en el contexto de este trabajo, eso sería: ¿qué tres características le vienen a la mente cuando piensa en una marca de automóviles premium?

Las dos formas clave de datos cualitativos directamente observados son las entrevistas en profundidad y los grupos focales. En conjunto, constituyen la mayor parte de los estudios de mercado cualitativos realizados (Mooi et al., 2018; Sarstedt & Mooi, 2019). Según las estadísticas de la asociación profesional ESOMAR, los institutos de investigación de mercado utilizaron los siguientes métodos de recogida de datos en 2005: la investigación cualitativa representó el 14% de los estudios de mercado comerciales, de los cuales cerca de tres cuartas partes fueron discusiones en grupo y alrededor de una cuarta parte entrevistas en profundidad (Naderer & Balzer, 2011).

- 1) Las *entrevistas en profundidad* son conversaciones cualitativas con los participantes sobre un tema específico (Sarstedt & Mooi, 2019). En general, el objetivo de una entrevista es reunir el conocimiento de los encuestados. A menudo se realizan entrevistas personales con expertos que están interesados en la pregunta y tienen conocimientos especializados (Steffen & Doppler, 2019). Las entrevistas en profundidad sirven para descubrir ciertas estructuras motivacionales y contextos

sensoriales preconscientes o inconscientes, que sólo adquieren significado a través de la interpretación posterior de lo que se ha dicho. Representa una entrevista entre dos entrevistados y, a diferencia de una entrevista exploratoria, está explícitamente dirigida a investigar motivos y actitudes inconscientes, ocultos o difíciles de captar (Kuß et al., 2018).

- 2) Las *dinámicas de grupos* son conversaciones grupales con un número reducido de personas a las que se reúne para descubrir necesidades, motivos o percepciones de los consumidores, bajo el control de un moderador. Así, se puede identificar puntos de vista, que luego se integrarán en una investigación estandarizada (Kuß et al., 2018; Sarstedt & Mooi, 2019).

Tabla 9: Comparación Dinámica de Grupos y Entrevistas en Profundidad

Desde el punto de vista del investigador:	 muy malo                      muy bien	Dinámica de grupos	Entrevistas en profundidad
Coste por respuesta			
Max. longitud			
Sinergia de grupo y dinámica			
Presión del grupo			
Sesgo en la moderación e interpretación			
Generación de información por participante			
Integridad de información por participante			
Cantidad de información			
Calidad de información			
Discusión de temas sensibles			
Horario de participantes			

Fuente: Adaptado de Mooi et al. (2018); Sarstedt and Mooi (2019); Kuß et al. (2018)

La dinámica de grupos tiene ciertas ventajas sobre las entrevistas en profundidad. La Tabla 9 representa las principales diferencias entre las dos técnicas cualitativas. Las dinámicas de grupos son relativamente menos costosas en comparación con las entrevistas en profundidad y funcionan bien con temas que requieren espontaneidad. De esta manera, son útiles para desarrollar nuevas ideas. Se pueden ocurrir sesgos en dinámica de grupos. Por un lado, la

dinámica de grupo puede desarrollar restricciones de grupo o el moderador puede influir en los participantes. Teniendo todo en cuenta, la dinámica de grupos es la técnica adecuada para identificar atributos que son importantes para el nuevo grupo objetivo de Mercedes-Benz y que son valorados en el segmento premium.

En el siguiente paso – después de deducir y analizar los nuevos atributos determinantes con una dinámica de grupos – se evalúan dichos atributos en relación con los dos competidores principales, BMW y Audi, con la ayuda de una técnica cuantificada. Según Magerhans (2016) y Mooi et al. (2018), hay cuatro posibilidades principales administrando una encuesta: la encuesta personal, la encuesta telefónica, la encuesta postal y online. No obstante, la encuesta postal se excluye desde el principio porque se supone que no se puede esperar una alta tasa de respuesta entre el público objetivo de 18 a 35 años.

- 1) En las *encuestas telefónicas*, los entrevistados son contactados por teléfono y entrevistados utilizando el cuestionario disponible para el entrevistador. Permiten a los investigadores recoger datos rápidamente. Estas entrevistas también apoyan respuestas abiertas, aunque no tan buenas como las entrevistas personales. Las computadoras también se utilizan cada vez más para las entrevistas telefónicas. Por lo tanto, las entrevistas telefónicas asistidas por ordenador se denominan entrevistas telefónicas asistidas por ordenador (CATI). En este tipo de encuesta, el entrevistador lee las preguntas de un monitor y simultáneamente introduce las respuestas en una máscara de computadora (Magerhans, 2016; Mooi et al., 2018).
- 2) Las *encuestas online* o web asistida por ordenador (CAWI) se realizan a través una ventana de navegador. Ventajoso es que las respuestas están disponibles inmediatamente en forma digital (autoadministrado) y se puede transferir a una base de datos estadística, por ejemplo, SPSS de IBM. Los investigadores pueden administrar encuestas web a poblaciones muy grandes, incluso a nivel internacional, porque, además de los costes fijos de la creación de una encuesta, los costes marginales de la administración de encuestas web adicionales son relativamente bajos (Magerhans, 2016; Mooi et al., 2018).
- 3) Las *encuestas personales* pueden lograr altos índices de respuesta porque se maximiza la interacción con los encuestados y se puede recopilar información rica (expresiones visuales, etc.). La encuesta debe ser estandarizada, es decir, la forma, el contenido y el orden de las preguntas deben seguir siendo los mismos. Existe la posibilidad de distorsión por parte del entrevistador. CAPI, la abreviatura de

entrevistas personales asistidas por ordenador es un término muy utilizado en el contexto de las entrevistas en profundidad. El CAPI implica el uso de ordenadores durante el proceso de entrevista, por ejemplo, para guiar al entrevistador a través de una serie de preguntas o para introducir las respuestas directamente (Magerhans, 2016; Mooi et al., 2018).

En la siguiente tabla se presentan gráficamente las ventajas y desventajas de cada técnica cuantitativa:

Tabla 10: Comparación Encuesta telefónica, Encuesta Online y Personal

Desde el punto de vista del investigador:		Telefónica (CATI)	Online (CAWI)	Personal (CAPI)
Coste por respuesta				
Max. longitud				
Riesgo de sesgo por parte del entrevistador				
Riesgo de sesgo en la selección de la muestra				 - 
Preguntas abiertas				
Complejidad (pregunta filtro)				
Flexibilidad de métodos				
Tase de respuestas				
Velocidad en la recogida de datos				

Fuente: Adaptado de Mooi et al. (2018); Magerhans (2016)

La técnica más adecuada para este proyecto es la encuesta en línea, ya que se permite contactar a muchos participantes del público objetivo de forma rápida y económica. Por lo tanto, el subépigrafe 5.2 explica el procedimiento para lograr el resultado deseado, el posicionamiento real de Mercedes-Benz.

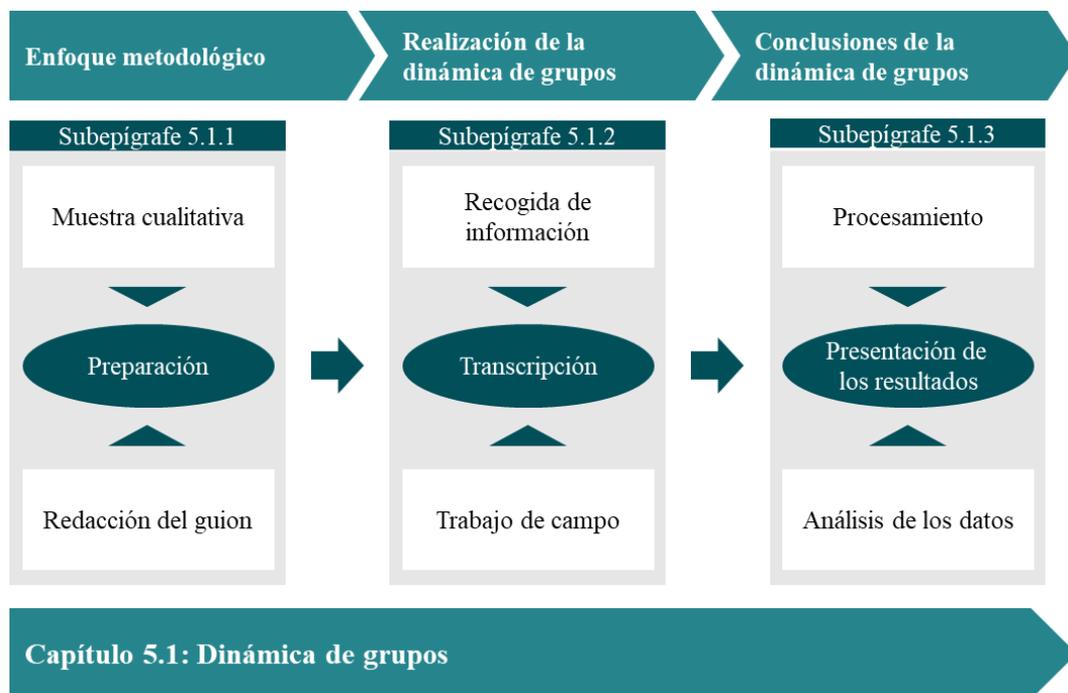
### 5.1. Dinámica de Grupos

Hoy en día, la dinámica de grupos es una de las formas más comunes de investigación de mercado cualitativa y la forma más significativa de encuesta en grupo (Kuß et al., 2018; Steffen & Doppler, 2019). Las dinámicas de grupos son entrevistas que se llevan a cabo simultáneamente con varios encuestados (por lo general de 6 a 10 personas) y que suelen estar dirigidas por un moderador con formación psicológica (Kuß et al., 2018; Mooi et al., 2018; Steffen & Doppler, 2019). Dicho moderador conduce la entrevista, la estructura y a

menudo juega un papel central en la posterior transcripción de la entrevista (Mooi et al., 2018). Durante la dinámica de grupos, el líder presta especial atención a la adhesión al tema predeterminado y a los aspectos individuales asociados, y a mantener el flujo de la conversación (Kuß et al., 2018). La dinámica de grupos suelen ser semi- o altamente estructurados (Mooi et al., 2018). Una discusión en grupo con los consumidores suele durar entre una y dos horas, dependiendo del planteamiento (Mooi et al., 2018; Naderer & Balzer, 2011). Durante esta interacción se observa a los participantes y se graba la conversación (Steffen & Doppler, 2019).

La Figura 19 ilustra el procedimiento metodológico en el capítulo 5.1. En el siguiente subépigrafe se repasan los pasos individuales necesarios para preparar una dinámica de grupos. La selección de la muestra y el reclutamiento es particularmente notable. La redacción del guion también juega un papel importante. Sin embargo, este paso sólo se trata superficialmente en el curso del trabajo, como se puede encontrar en el apéndice por razones de espacio. La subsección 5.1.2 trata de la realización de la discusión en grupo. Esta sección cubre la recopilación de información y la transacción de dicha discusión. En el último capítulo 5.1.3 se presentan los resultados de la técnica cualitativa después de un análisis profundo.

Figura 19: Procedimiento para Llevar a Cabo una Dinámica de Grupos



Fuente: Elaboración propia

### 5.1.1. Enfoque Metodológico

Una vez elegida la técnica, se tiene que pensar de cuántos sujetos se van a obtener información. Según el tipo de técnica, la decisión se tomará de forma diferente. Así en el caso de grupos de discusión se tiene que decidir cuántos grupos se hace y cuántas personas los formarán. Al fijar la muestra en un estudio cualitativo tiene que combinar dos principios: homogeneidad y heterogeneidad. Los individuos deben ser lo más homogéneo posible, aunque una cierta heterogeneidad también suscita el debate. El aspecto decisivo en cuanto a la composición del grupo es que todos los participantes deben tener una relación con el tema de investigación dado, porque de lo contrario no se esperan declaraciones suficientemente sustanciales (Kuß et al., 2018). La composición de los participantes en las discusiones de grupo suele distinguir entre grupos reales (grupos naturales que forman una unidad fija fuera de la discusión) y grupos ad hoc (grupos reclutados de acuerdo con criterios de discusión) (Steffen & Doppler, 2019).

Con el fin de representar claramente a la población, se define de antemano el objetivo público para diseñar una muestra cualitativa de Mercedes-Benz (Kuß et al., 2018). El grupo objetivo en este caso es la generación Y y Z, es decir, los adultos jóvenes que tienen entre 18 y 35 años. Los participantes de la dinámica de grupos fueron seleccionados según las siguientes características:

- *Edad.* Debido al grupo objetivo de la campaña *Grow up*, la edad de los participantes podría limitarse a la generación Y y Z por adelantado. Los participantes de la dinámica de grupos tenían entre 22 y 27 años.
- *Sexo.* A fin de considerar la objetividad, la fiabilidad y la validez en el contexto de la garantía de calidad en la investigación de mercado, se tuvo cuidado de permitir la participación de representantes de ambos sexos (Magerhans, 2016). Tres de los ocho participantes eran mujeres.
- *Nacionalidad.* Como la campaña de Mercedes-Benz fue una campaña de comunicación de éxito internacional, se tuvo cuidado de permitir la participación de participantes de diferentes nacionalidades con el fin de reproducir el carácter internacional de la publicidad. Los españoles, irlandeses y alemanes estuvieron representados en la discusión de grupo.
- *Conocimiento previo.* Como ya se ha mencionado, es imprescindible que todos los participantes tengan una relación con el tema de investigación respectivo a fin de

generar declaraciones suficientemente sustanciales. La mitad de los participantes ya habían firmado un contrato con un fabricante de automóviles. Dos participantes ya trabajaron para BMW y Daimler. El resto de los participantes tienen licencia de conducir y no tienen conocimientos previos de la industria automotriz. Esta mezcla de experiencia e inexperiencia permite que el grupo de clientes objetivo de Mercedes-Benz esté representado de forma exhaustiva.

Sin embargo, la selección de los participantes también está sujeta a varias restricciones. Los participantes seleccionados tenían que dominar el castellano hasta el punto de poder participar activamente en una ronda de discusión y expresar sus pensamientos y sentimientos. Además, la muestra se ha buscado en un entorno homogéneo, la Universidad ICADE, por lo que se trata de una selección de casos orientada a criterios prefijados. Con la ayuda del llamado procedimiento de bola de nieve, se seleccionaron dos participantes sobre la base de los criterios disponibles y estos sugirieron uno o dos participantes de su círculo más cercano de conocidos. Esto redujo considerablemente el esfuerzo de la muestra, pero hay que tener en cuenta que las personas de la muestra se conocen entre sí y, por lo tanto, pueden haberse influido mutuamente en sus opiniones y declaraciones (Naderer & Balzer, 2011). Sin embargo, en el presente caso hay que considerar que la población se mantuvo muy general (adultos entre 16 y 35 años) y que el grupo focal sólo pretende derivar atributos determinantes que puedan ser cuantificados posteriormente con la ayuda de técnicas cuantitativas.

La estructura de contenido de una dinámica de grupos está determinada por el guion. Tiene por objeto apoyar al moderador y asegurar que las preguntas y temas que el cliente está interesado en responder sean tratados en la discusión de grupo (Naderer & Balzer, 2011). Para la discusión en grupo, se eligió un enfoque semiestructurado para la guía con el fin de asegurar la comparabilidad del contenido de los resultados. Esto significa que la guía de la entrevista consiste en preguntas abiertas para que los encuestados puedan expresarse oralmente con sus propias palabras. El entrevistador sólo da una estructuración previa con su catálogo de preguntas, pero puede entrar en puntos individuales con más detalle en la entrevista. De esta manera, los puntos de vista individuales de los entrevistados no sólo se abren superficialmente, sino que se detallan y profundizan (Steffen & Doppler, 2019). La guía figura en el Anexo 1. En el siguiente paso, se llevó a cabo una prueba previa para comprobar la comprensibilidad de la guía sobre la base de una pequeña muestra.

En resumen, para que la dinámica de grupos se desarrolle de forma adecuada es preciso (Magerhans, 2016):

- Una adecuada planificación y diseño de la investigación
- El adecuado reclutamiento de los participantes
- Una moderación efectiva

### **5.1.2. Realización de la Dinámica de Grupos**

La dinámica de grupos tuvo lugar el 27 de marzo de 2017 y duró 120 minutos. La discusión se realizó en las aulas universitarias de ICADE. Se proporcionaron bebidas y refrigerios para que los participantes pudieran sentirse cómodos durante la dinámica de grupos (Steffen & Doppler, 2019). Así, los participantes se pusieron a conversar un poco antes de la discusión. En la sala, las mesas se juntaron de tal manera que se formó un gran rectángulo en el que todos los participantes estaban sentados. Esto permitió a los participantes mirarse unos a otros durante el debate (Naderer & Balzer, 2011). Los resultados fueron asegurados por una grabación de audio, que se adjunta en el apéndice.

Después de una breve bienvenida y una breve presentación de los participantes, dio comienzo la dinámica de grupos. Como pregunta para romper el hielo, se mostraron diez fotos irreconocibles de la campaña *Grow up* de Mercedes-Benz que fueron impresas y colocadas en una mesa separada. Se pidió a los participantes que eligiesen y explicaran por qué habían elegido esta foto y si les gustaba y por qué. La introducción al tema comenzó con una breve sesión de PowerPoint sobre las mega tendencias de la industria automotriz. En el transcurso de la discusión se abordó una y otra vez el tema principal: ¿cómo perciben los consumidores la marca Mercedes-Benz? Comenzando por la industria del automóvil y entrando cada vez más en detalles hasta llegar a la marca Mercedes-Benz, se ofreció a los participantes el marco exacto para el debate. A continuación, se presentó a los participantes la campaña de comunicación *Grow up* con el spot de televisión y el cortometraje "*Grow up. Be a Good parent*". Luego se les preguntó a los participantes sobre la campaña y pudieron expresar su opinión sobre si les gustaba o no. Al final, les fue preguntado sobre su percepción de marca y si podían juzgar qué atributos quería abordar Mercedes-Benz con su campaña.

Tras la exitosa realización de la dinámica de grupos, se planteó la cuestión de a qué directrices debe ajustarse la transcripción. Para los datos verbales, Steffen and Doppler (2019) distinguen entre transcripción literal, transcripción comentada, transcripción sumaria

y transcripción selectiva. Se eligió la transcripción selectiva porque la escritura de grabaciones de vídeo y audio, que se crean en el contexto de observaciones científicas o de extensas entrevistas individuales y grupales, puede llevar mucho tiempo y ser muy costosa, especialmente en el contexto de estudios de campo más amplios. La literatura sugiere que, si el esfuerzo y el beneficio para la obtención de conocimientos son desproporcionados, se puede preparar una transcripción parcial con justificación. Sólo se anotan las áreas relevantes para la cuestión de la investigación y el investigador resume los demás pasajes en sus propias palabras (Steffen & Doppler, 2019). Dado que el objetivo del grupo de discusión es identificar los atributos relevantes para el posicionamiento de Mercedes-Benz, la ventaja de una transcripción literal no se materializa. Por lo tanto, se siguió la transcripción selectiva y los atributos mencionados se asignaron a las respectivas preguntas y se dividieron en grupos de atributos. La transcripción se encuentra en el Anexo 2.

### **5.1.3. Conclusiones de la Dinámica de Grupos**

El objetivo de la dinámica de grupos era descubrir los atributos más importantes para las marcas premium en el sector automovilístico. Con la ayuda de un análisis preciso de los datos brutos transcritos, estos atributos pudieron ser obtenidos. En el curso del grupo de discusión, se cristalizaron doce atributos:

- 1) *Calidad*. La calidad fue citada como el atributo más común en la dinámica de grupos. Se mencionó principalmente en relación con los materiales, la durabilidad y la fiabilidad. Además, se señaló como una característica en la que Mercedes-Benz tiene una ventaja competitiva sobre sus competidores.
- 2) *Diseño*. Es importante para los consumidores que el diseño interior y exterior refleje modernidad y elegancia.
- 3) *Seguridad*. El aspecto de seguridad de los vehículos de alta gama es muy pronunciado. Todos los participantes estuvieron de acuerdo en que Mercedes-Benz es un sinónimo de seguridad al conducir un coche.
- 4) *Confortabilidad*. En el transcurso de la discusión de grupo, se mencionó sobre todo la comodidad en cuanto a la distancia entre los asientos delanteros y traseros y la facilidad de entrada y salida del coche.
- 5) *Exclusividad*. El alto precio de compra de un vehículo premium crea una cierta exclusividad, que va de la mano con una cierta actitud ante la vida.

- 6) *Fama de la marca.* El conocimiento de la marca, la reputación e imagen de marca son componentes importantes de la decisión de compra.
- 7) *Innovación.* Es importante que el equipo técnico debe ser innovativo y representar un punto de venta único.
- 8) *Pensado para mujeres.* En el transcurso de la dinámica de grupos se mencionó con más frecuencia que Mercedes-Benz es una marca masculina y que Audi se asocia más a menudo con mujeres. Por lo tanto, el grupo objetivo de las marcas y la orientación de diseño asociada de los modelos es importante en la selección de la marca.
- 9) *Pensado para hombres.* A la inversa que en el caso del atributo "pensado para mujeres"
- 10) *Personalización.* Hoy en día, la personalización de los productos es una parte importante de la decisión de compra. Los clientes quieren poder decidir libremente sobre el diseño, el color de la pintura y los extras opcionales.
- 11) *Servicio al cliente.* El servicio al cliente juega un papel fundamental, especialmente después de la compra de un coche. Las marcas individuales se diferencian en garantías y condiciones postventa.
- 12) *Simplicidad de uso.* Un punto de diferenciación entre las marcas premium individuales es la simplicidad de uso. Eso significa un uso intuitivo de los aspectos técnicos en el coche.

La mayoría de los participantes tuvieron dificultades para identificar las características específicas en las que Mercedes-Benz ocupa una posición dominante en el sector automovilístico. Para el consumidor medio, no existen diferencias claras, aunque mínimas, entre Mercedes-Benz, BMW y Audi. Para ellos, la seguridad y la calidad son los factores más determinantes, pero las marcas premium son muy similares entre sí en términos generales. Los participantes describieron a los conductores de Mercedes-Benz como hombres mayores (mayores de 60 años) que son exitosos en su trabajo y que llevan un cómodo nivel de vida. Dejan claro que estas características están en cambio. La imagen de marca predominante del señor mayor que conduce un Mercedes-Benz ha cambiado en los últimos años. Impulsado principalmente por la introducción de la nueva Clase A, que es más deportiva y, por lo tanto, atrae a más gente joven. Los modelos de coches parecen mucho más modernos y se ofrecen más baratos en las categorías de motores más bajas.

En cuanto a la campaña *Grow up* los participantes estaban muy divididos en cuanto a si les gustaba la nueva campaña. Especialmente el cortometraje sobre la reunión familiar y la autorrealización del protagonista no fue recibido positivamente por todos. Muchos criticaron la gran diferencia entre el anuncio de televisión y el cortometraje, otros la encontraron positiva. El spot de televisión es animado, dinámico y evoca emociones positivas con su extravagante música de fondo, en la que el cortometraje se centra en un tema bastante oscuro y emotivo. Algunos se sorprendieron por esta orientación completamente diferente. En general, todos los participantes encontraron el anuncio de televisión positivo, mientras que el cortometraje solo llegó a convencer a la mitad de los participantes.

La mayoría está convencida del mensaje de la campaña de crecimiento y cree que puede atraer a un grupo objetivo más joven. La campaña refleja los cambios que Mercedes-Benz ha experimentado en los últimos años, también dentro de sus carteras. Sin embargo, muchos descubren que una campaña por sí sola no tiene el potencial de cambiar la imagen de marca de Mercedes-Benz. Necesitan más de una campaña. Si *Grow up* es la señal de partida para la comunicación continua de una marca más joven, piensan que los valores transmitidos se verán reflejados en la nueva imagen de marca. Además, la imagen de marca se rejuvenecerá automáticamente a medida que más adultos jóvenes compren coches Mercedes-Benz. Todavía hay una brecha entre los comerciales y lo que viven en la calle. La imagen cambia poco a poco. Para dos participantes, la imagen se volvió negativa, ya que el cortometraje, con su humor sombrío y depresivo, no les proporcionó una imagen positiva de Mercedes-Benz. Ambos son bastante críticos de una compra en el futuro.

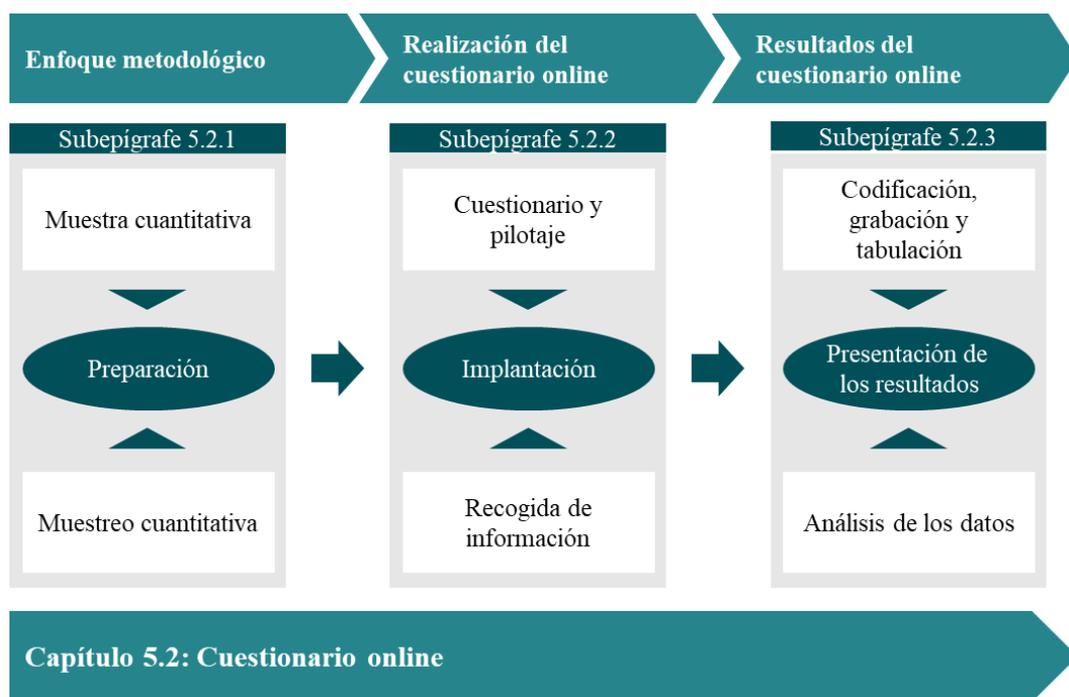
En resumen, piensan que Mercedes-Benz quiere reposicionarse dentro del mercado con estos tipos de comunicación. El espectador puede identificarse con los protagonistas y comprender sus motivos y motivaciones. Mercedes-Benz se presenta en la campaña como una ayuda / compañera para los momentos hermosos y difíciles que ocurren durante la adolescencia. Al mismo tiempo se deja claro que crecer no es sólo para envejecer, sino también para el trabajo, la familia y el enfoque en tus sueños. Ser adulto es “chulo” y para esta vida Mercedes-Benz ofrece un coche para cada situación.

En el siguiente paso, los atributos antes mencionados serán sometidos a una evaluación mediante un cuestionario. En el estudio se comprueba cómo se comportan Mercedes-Benz, BMW y Audi dentro de estos atributos y cómo son percibidos por el cliente.

## 5.2. Cuestionario online

En este capítulo se presentan los pasos individuales que conducen a la implementación exitosa del cuestionario online por Mercedes-Benz. Después de un análisis SPSS de los datos recolectados, los primeros resultados serán presentados y analizados. La Figura 20 ilustra el procedimiento metodológico en el capítulo 5.2. Primero se debe definir los objetivos generales y cuantitativos para ser capaz de delimitar el universo y la muestra en el subépigrafe 5.2.1. Seguidamente, se debe explicar el método de crear un buen cuestionario. El subépigrafe 5.2.2 trata de la implementación del cuestionario online en la plataforma “Qualtrics”. Qualtrics es un proveedor líder de servicios web que permite elegir un tipo de encuestado y un tamaño de muestra deseado (Mooi et al., 2018). Después de un análisis con el programa SPSS de IBM se presentan los resultados en 5.1.3.

Figura 20: Procedimiento para Implementar un Cuestionario Online



Fuente: Elaboración propia

### 5.2.1. Enfoque metodológico

La definición de la población total está condicionada por la descripción y cuantificación de los elementos o individuos que serán parte del público objetivo del estudio (Kuß et al., 2018). En el marco de este cuestionario serían las variables sociodemográficas la edad (Generación

Y y Z), sexo, el ámbito geográfico (España, Alemania, Irlanda y Francia), nivel de educación, situación laboral. Los otros elementos son los atributos determinantes que se han identificado según la dinámica de grupos.

Una vez definida la población total, es necesario definir cómo se determinarán las unidades para las que se llevará a cabo la encuesta. La población subyacente en este trabajo es una población infinita. Esto significa que no se puede definir el número de personas que son teóricamente parte de la población total (Kuß et al., 2018). Según el muestreo, se selecciona a los componentes de la muestra de una población dada, con el fin de conocer este último base a la información obtenida de la muestra (López, 2004). La limitación o condición del alcance de la muestra es necesario para que la encuesta es más barato y mucha más rápido (Kuß et al., 2018; Magerhans, 2016). La encuesta se limita a España, Alemania, Irlanda y Francia en cuanto al origen geográfico de los encuestados. Los tres primeros países mencionados ya estaban representados en la dinámica de grupos y se supone que Francia no se diferencia demasiado de sus países fronterizos.

La muestra es la cantidad de unidades de la población cubierta por una subencuesta y, por lo tanto, un subconjunto de la población (López, 2004; Magerhans, 2016). Si se selecciona parte de la población, se puede distinguir dos tipos de enfoques: el muestreo probabilístico y el muestreo no probabilístico (Sarstedt & Mooi, 2019). En aras de la simplicidad, se supone un muestreo no probabilístico, esto significa que “todas las unidades que componen la población no tiene la misma posibilidad de ser seleccionada” López (2004, p. 73). Se le llama también una muestra de conveniencia porque el investigador toma una muestra de la parte cercana de la población, es decir, se fundó en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador (López, 2004; Mooi et al., 2018; Otzen & Manterola, 2017). El cuestionario sólo se comparte a través de los medios de comunicación social. Los encuestados se limitan a Facebook, LinkedIn y Whatsapp. Por lo tanto, la selección de los participantes no es aleatoria que significa que no una posibilidad de calcular el error de la muestra (López, 2004). Esto es una desventaja porque los efectos de la subjetividad son difíciles o imposibles de cuantificar y la muestra resultante no es representativa de la población. Por lo tanto, los resultados obtenidos no deben considerarse acriticamente representativos y utilizarse para la toma de decisiones (Magerhans, 2016; Sarstedt & Mooi, 2019). Después de haber examinado en el capítulo anterior cómo se recopilará los datos deseados, es decir, sobre la base de cuestionarios online, en el siguiente capítulo se presentan los pasos para la realización de la encuesta.

### **5.2.2. Realización del cuestionario online**

La importancia de la formulación de preguntas para obtener resultados válidos y confiables del estudio se hace evidente de inmediato cuando se determina con qué intensidad incluso las diferencias menores en los métodos de encuesta tienen un efecto en los resultados del estudio (Kuß et al., 2018). Por eso, la creación del cuestionario estaba sujeta a las reglas actuales para las encuestas en línea en la investigación de mercado. Se tuvo cuidado de asegurar la representatividad, la calidad y el alcance de los datos a bajo costo organizacional, financiero y de tiempo (Kuß et al., 2018).

Hay cuatro requisitos básicos para formular preguntas (Kuß et al., 2018; Sarstedt & Mooi, 2019):

- 1) Comprensión de la pregunta
- 2) Búsqueda de información relevante
- 3) Valoración y evaluación
- 4) Formulación de la respuesta

Después de haber seguido este procedimiento para crear un buen cuestionario, el siguiente paso es una prueba preliminar (Sarstedt & Mooi, 2019). Además, la encuesta fue creada para la comprensión en tres idiomas (español, alemán e inglés) con el fin de garantizar que los encuestados no tengan que superar las barreras lingüísticas a la hora de responder a las preguntas. El cuestionario se adjunta en el Anexo 3. El cuestionario se lanzó el 15 de mayo en la plataforma Qualtrics y se cerró el 1 de junio.

### **5.2.3. Resultados del cuestionario online**

Esta sección está dedicada a la evaluación de los resultados de la encuesta cuantitativa. Durante el período antes mencionado, 203 personas respondieron al cuestionario. Sin embargo, sólo 133 cuestionarios estaban completos y, por lo tanto, válidos<sup>6</sup>. Los datos fueron recolectados, codificados y analizados usando el programa SPSS versión 25. Los datos brutos de la encuesta se encuentran en el CD adjunto. En el Anexo 4 sólo se almacenan los datos en los que se basan los gráficos en este epígrafe.

---

<sup>6</sup> Probablemente, se debe a la pregunta siete sobre la valoración de atributos, que fue la más complicada de completar.

De estos 133 cuestionarios, 112 pueden asignarse al público objetivo de la generación Y y Z sobre la base de las variables de edad codificadas ( $\leq 35$  años). Posteriormente, se recodifican las opciones de respuesta para la pregunta sobre el grado de familiaridad con la campaña *Grow up*. Las opciones de respuesta "No" y "No estoy seguro" se agrupan para distinguir claramente entre los que están familiarizados con la campaña de marketing y los que no lo están.

El resumen recogido en la Tabla 11 proporciona un análisis más detallado de la estructura de los encuestados según su sexo y nacionalidad. Se observa un ligero superávit de hombres con una participación total del 56.25% de los participantes. Hay un claro exceso de respuestas alemanas (52.7%) y, por su parte, los irlandeses están infrarrepresentados con un 9.8%. Además, las tablas de frecuencia muestran que un tercio de los encuestados tiene un título de bachillerato (33.9%) y casi uno de cada dos tiene una licenciatura (44.6%). En la situación laboral llama la atención que la mayoría de los encuestados son actualmente estudiantes con un 59.8%. El resto tiene un empleo a tiempo completo (28.6%).

Tabla 11: Resumen de los Entrevistados por Sexo y Nacionalidad entre los  $\leq 35$  Años

Pregunta	Rasgo	Campaña Si	Campaña No	Total
Sexo	Mujer	25 (46.3%)	24 (41.4%)	<b>49 (43.75%)</b>
	Hombres	29 (53.7%)	34 (58.6%)	<b>63 (56.25%)</b>
	<b>Total</b>	<b>54 (100%)</b>	<b>58 (100%)</b>	<b>112 (100%)</b>
Nacionalidades	España	14 (25.9%)	10 (17.2%)	<b>24 (21.4%)</b>
	Alemania	19 (35.2%)	40 (69.0%)	<b>59 (52.7%)</b>
	Irlanda	7 (13.0%)	4 (6.9%)	<b>11 (9.8%)</b>
	Francia	14 (25.9%)	4 (6.9%)	<b>18 (16.1%)</b>
	<b>Total</b>	<b>54 (100%)</b>	<b>58 (100%)</b>	<b>112 (100%)</b>

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta ocho, se pidió a los encuestados que indicaran cómo perciben la marca Mercedes-Benz sobre la base de los atributos facilitados. Se proporcionaron atributos para la selección, que, por un lado, representan los nuevos atributos determinantes en la referencia

del posicionamiento objetivo más los atributos tradicionales usados en el pasado y, por otro lado, los atributos anónimos que pueden acompañar la percepción de la marca en el sector automovilístico. Hay diferencias en la percepción de los participantes que están familiarizados o no con la campaña *Grow up*. En el epígrafe 4.3, los atributos determinantes identificados por el posicionamiento objetivo de Mercedes-Benz fueron moderno, progresivo y dinámico. A continuación, se presentan las mayores diferencias de percepción.

Los encuestados que están familiarizados con la campaña *Grow up* perciben a Mercedes-Benz principalmente como fiable, exitoso, seguro y excelente. Los peores atributos percibidos son moderno, joven, familiar y acompañante de vida. Ahora se podría suponer que los consumidores no aceptarán de forma creciente los atributos determinantes, pero si se observa la distribución de las respuestas en porcentaje, se puede ver que el 51.8% de los encuestados describen a Mercedes-Benz como moderno. Sin embargo, Mercedes-Benz sigue caracterizándose por sus antiguos atributos de posicionamiento como seguridad, excelencia, fiabilidad y exitoso. Es notable que especialmente aquellos participantes que aún no conocen la campaña evalúan los viejos atributos casi con la misma fuerza y sin ambigüedades.

En la Tabla 12 se puede ver el porcentaje de encuestados que perciben Mercedes-Benz según los atributos combinada con la campaña de *Grow up* y los atributos usados en el pasado de Mercedes-Benz en su posicionamiento:

Tabla 12: Comparación de la Percepción de la Marca

Origen de los atributos	Porcentaje de encuestados que perciben Mercedes-Benz como...	y no conocen la campaña <i>Grow up</i>	y ya conocen la campaña <i>Grow up</i>	Cambio
Posicionamiento objetivo de <i>Grow up</i>	Moderno	15.5%	51.8%	↑
	Dinámico / Ágil	43.1%	60.7%	↑
	Progresivo	29.3%	58.9%	↑
	Joven	6.9%	37.5%	↑
Atributos de posicionamiento usado en el pasado	Seguro	84.5%	87.5%	↑
	Excelente	81.0%	80.4%	↘
	Exitoso	77.6%	85.7%	↑
	Poderoso	81.0%	67.9%	↓
	Fiable	77.6%	87.5%	↑

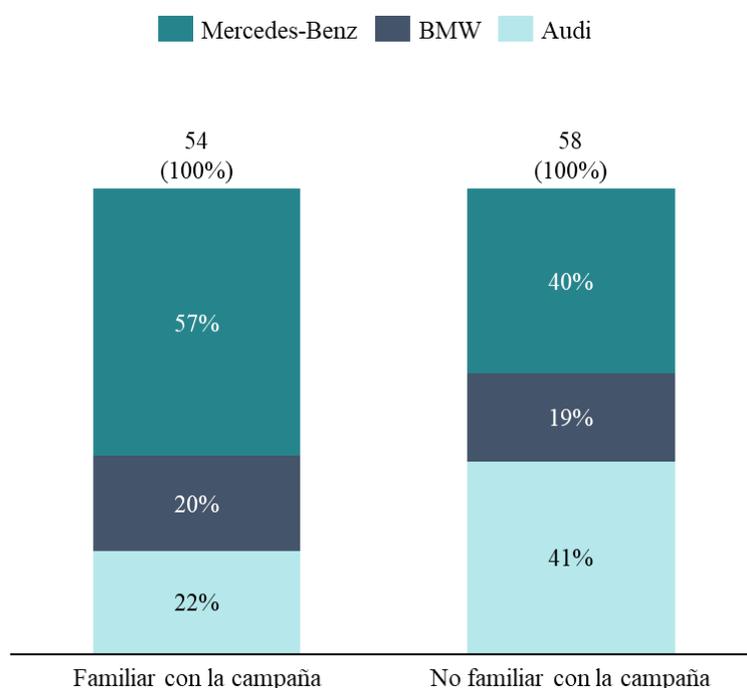
Fuente: Elaboración propia

De esta tabla puede deducirse que la imagen de marca de Mercedes sigue siendo fuertemente influenciada por sus antiguos atributos. Entre el 80 y el 90% de los encuestados de ambos grupos afirmaron que asocian a Mercedes-Benz con estos atributos. Esto deja claro que muchos consumidores todavía tienen en mente las viejas campañas de marketing y asocian constantemente a Mercedes-Benz con la seguridad, la calidad y la perfección.

Sin embargo, la influencia de la nueva campaña de marketing *Grow up* en la percepción de la marca es igualmente significativa. Se observa que los atributos modernidad, dinámica, progresividad y juventud influyeron positivamente en los consumidores. De ello se deduce que la campaña de marketing tuvo éxito en cuanto al fortalecimiento de los tres atributos principales (incluida juventud) en relación con el grupo objetivo.

La Figura 21 muestra la influencia de la campaña en las decisiones de compra de los consumidores. El 57% de los encuestados del grupo que conocen la campaña preferirían un coche de Mercedes-Benz a un BMW y un Audi. BMW (20%) y Audi (22%) son igualmente preferidos. En el otro grupo es relativamente equilibrado. El 40% de los encuestados o respetivamente el 41% preferirían un coche de Mercedes-Benz o un Audi. En general, BMW obtuvo la peor valoración.

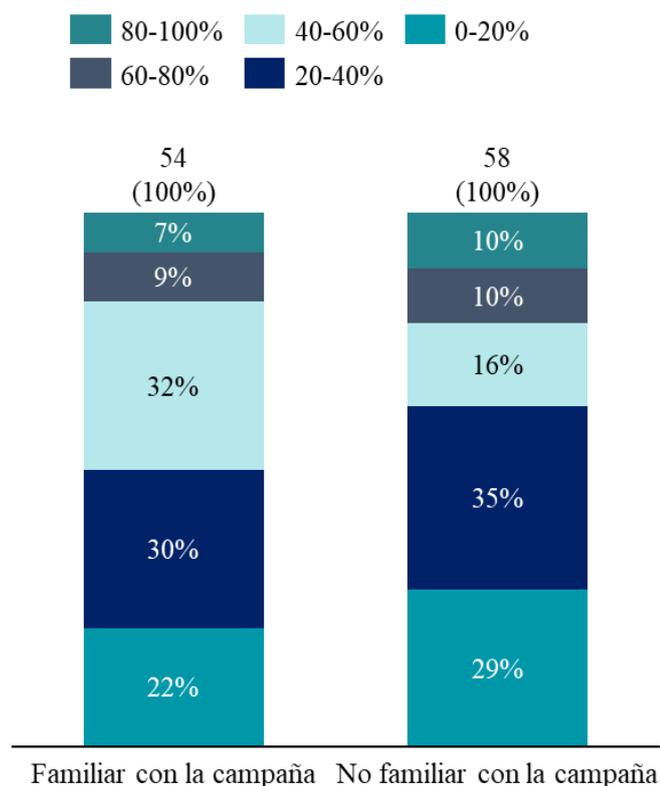
Figura 21: Representación Gráfica de la Preferencia de la Marca Premium



Fuente: Elaboración propia

Al considerar la probabilidad de una compra de un coche de Mercedes-Benz, es observable que la probabilidad total es mayor para el grupo que conoce la campaña *Grow up*. En este grupo, el 32% dice que quiere comprar un Mercedes-Benz en el futuro con una probabilidad del 40-60%. En el otro grupo, sólo el 16% indica que es igualmente probable que compren un coche de Mercedes-Benz. Esta distribución de probabilidad podría utilizarse para argumentar que la campaña en su conjunto hace que la marca Mercedes-Benz sea más atractiva y, por lo tanto, aumenta la probabilidad de comprar un coche en el futuro.

Figura 22: Representación Gráfica de la Probabilidad de Compra de un Mercedes-Benz



Fuente: Elaboración propia

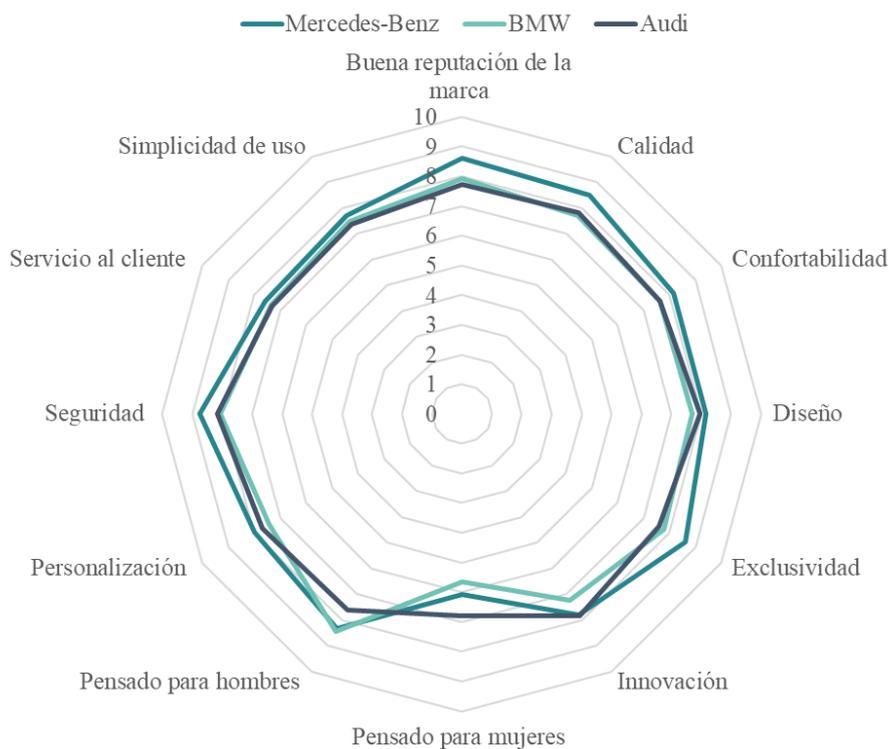
En general, los cambios significativos en la percepción de la marca se hacen evidentes a través del análisis de los datos del cuestionario online. La campaña de comunicación no sólo tiene una influencia positiva en los atributos determinantes del grupo objetivo deseado, sino que también promueve el deseo de poseer un coche de Mercedes-Benz. La percepción de la marca en la generación Y y Z está en el camino correcto hacia una marca moderna, dinámica y progresiva. Al mismo tiempo, los atributos tradicionales utilizados en el pasado alcanzan unos porcentajes tan elevado como los vinculados al Público Objetivo. En el siguiente epígrafe, el posicionamiento se mostrará utilizando las evaluaciones de SPSS.

### 5.3. Construcción del Mapa de Posicionamiento

El objetivo general del trabajo era investigar el reposicionamiento de la marca Mercedes-Benz en una marca más joven y dinámica. El posicionamiento real puede derivarse de los resultados obtenidos de la dinámica de grupos y del cuestionario online. Se utilizó una red de posicionamiento multidimensional para representar mejor los resultados gráficamente. El diagrama de araña está una forma para visualizar los doce atributos determinantes con una limita conjunto de marcas, es decir, Mercedes-Benz, BMW y Audi. Los datos fueron preparados con la ayuda de SPSS de tal manera que los mapas de posicionamiento pueden ser mapeados.

En la Figura 23 se puede ver la percepción de marca total según los doce atributos determinantes por el público objetivo:

Figura 23: Posicionamiento Real – Público Objetivo Total



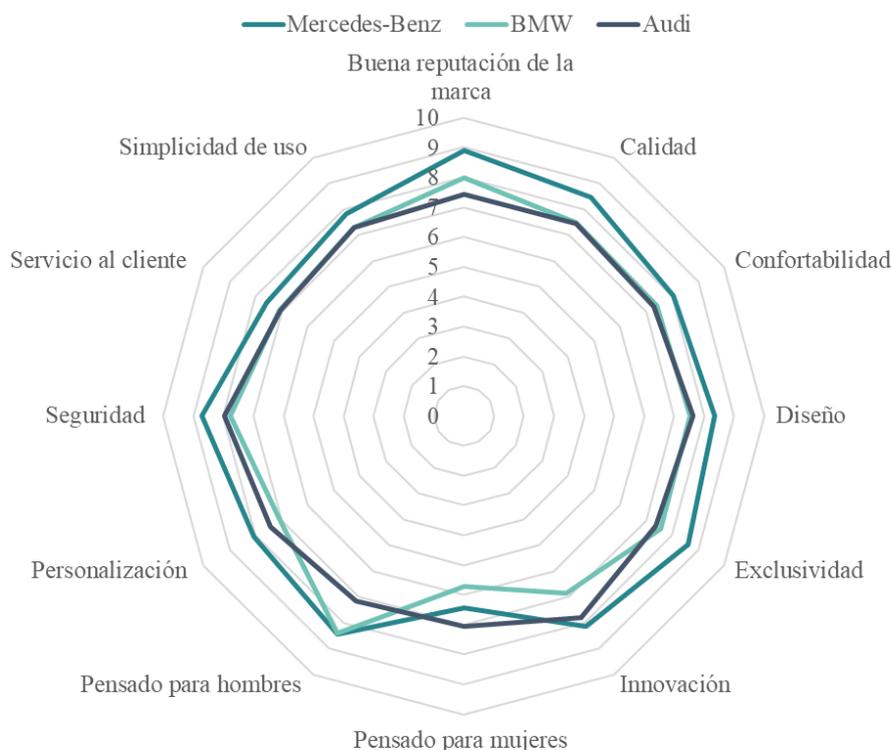
Fuente: Elaboración propia

Resulta que las tres marcas premium están muy próximas entre sí y, por lo tanto, son percibidas de forma bastante similar por los consumidores. Mercedes-Benz destaca por su excelencia, la calidad percibida, la seguridad y la buena reputación de la marca. Mercedes-Benz obtiene peor puntuación que sus competidores en un total de tres atributos (innovación,

pensando para mujeres y pensando para hombres). Mercedes-Benz es, por término medio, peor percibido que sus otros competidores en el diseño pensando para mujeres. En este sentido, Audi se considera mucho más como una marca para mujeres. Además, Audi tiene un mejor resultado en el área de innovación. De las tres marcas de primera calidad, BMW resulta ser más fuerte como marca masculina. Estos resultados equivalen a la constatación de que el diseño y la orientación al objetivo de Mercedes-Benz no están explícitamente orientados al sexo y no se perciben como tales. Sin embargo, para profundizar, el conjunto de datos se filtra según el grado de familiaridad de la campaña *Grow up* como en el epígrafe anterior.

El siguiente gráfico muestra el posicionamiento real dentro del grupo, que ya conocía la campaña de comunicación. El siguiente gráfico muestra el posicionamiento real dentro del grupo, que ya conocía la campaña de comunicación. De este modo se puede observar que las marcas se distinguen más que en la visión de conjunto. Esto queda muy claro, por ejemplo, con el atributo diseño. Desde un punto de vista global, casi todas las marcas se percibían con el mismo valor, pero en este caso Mercedes-Benz se percibe mucho mejor en diseño que sus competidores.

Figura 24: Posicionamiento Real – Encuestadores que Conocen la Campaña

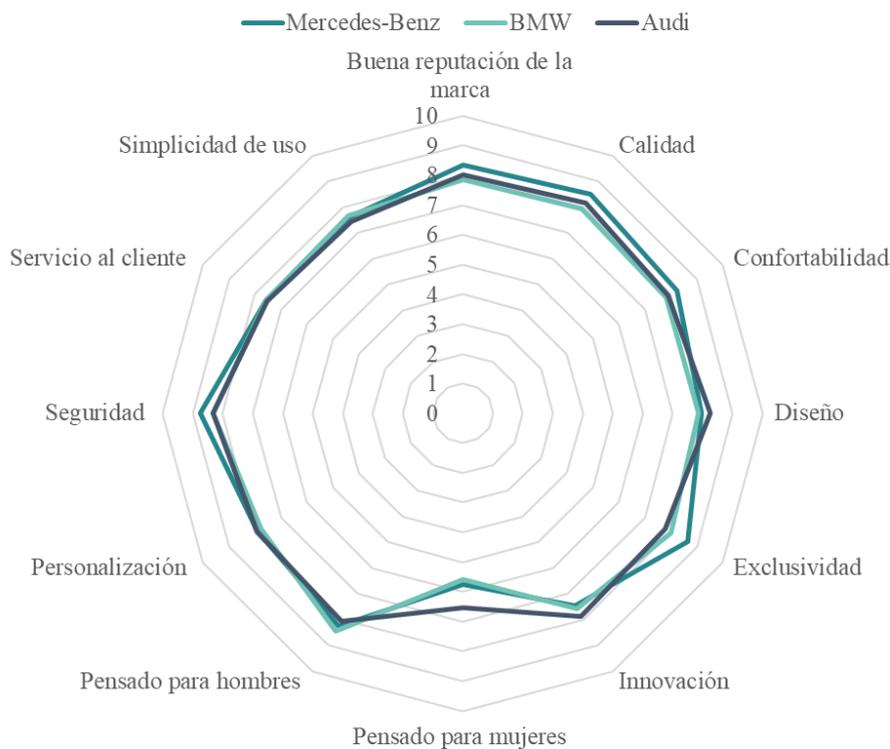


Fuente: Elaboración propia

Asimismo, el único atributo en que los consumidores valoran otra marca (Audi) mejor que Mercedes-Benz es otra vez “pensando para mujeres”. Se podría interpretar que los consumidores que están familiarizados con la nueva campaña de marketing de Mercedes-Benz también están más familiarizados con los detalles y acontecimientos del sector automovilístico y, por lo tanto, pueden diferenciar mejor las marcas entre sí. Sin embargo, hay una falta de datos adicionales para investigar una correlación entre estas variables.

La Figura 25 confirma la impresión predominante de que los consumidores que ya están familiarizados con la campaña pueden comparar mejor entre las marcas individuales. Los participantes que aún no conocían las campañas calificaron a Audi como el mejor en los siguientes cuatro atributos: diseño, innovación, Pensado para mujeres y las opciones de personalización. BMW fue reconocida como la marca masculina más fuerte y la más fácil de manejar. Mercedes-Benz fue clasificada como la más poco innovadora en este grupo de participantes.

Figura 25: Posicionamiento Real – Encuestadores que No Conocen la Campaña



Fuente: Elaboración propia

## 6. CONCLUSIÓN, LIMITACIÓN Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

---

### 6.1. Conclusiones

El posicionamiento en el sector automovilístico, tal y como se ha visto, es un asunto extremadamente complejo, porque tiene un público objetivo excesivamente amplio y está sujeto a la subjetividad del consumidor y al cambio constante (Diez, 2015). La imagen de marca subyace de las percepciones de sus consumidores que valoran los productos según sus características físicos y perceptivos (Mullins & Walker, 2013). Dado que el mercado automovilístico experimenta una progresiva homogeneización de los productos y clases de modelos, se aumenta la dificultad para diferenciarse según datos técnicos (Großklaus, 2015). Por eso el mercado se centra cada vez más en los atributos perceptuales a la hora de determinar los atributos determinantes por el posicionamiento (Walker et al., 2005). Por lo tanto, los atributos hacen referencia a la utilidad o la satisfacción total que los consumidores perciben del producto. Por consiguiente, es imprescindible realizar el análisis del posicionamiento perceptivo para entender mejor las influencias en las decisiones de compra (Mullins & Walker, 2013; Walker et al., 2005).

Una distinción bien definida permitirá analizar los atributos determinantes que influyen el posicionamiento objetivo y cuál es la percepción del cliente de estos atributos en el posicionamiento real. Para un reposicionamiento exitoso se requieren varios pasos, desde la obtención de información con diferentes técnicas y herramientas hasta el posterior análisis e interpretación de los datos disponibles. En la revisión de la literatura se identificaron las decisiones más importantes en términos de técnicas y herramientas que influyen el posicionamiento objetivo y real:

- 1) Las *técnicas cualitativas* se utilizan para identificar los atributos determinantes en un público objetivo. Las dos formas claves que se puede usar son las entrevistas en profundidad y los grupos focales como la dinámica de grupos (Kuß et al., 2018; Mooi et al., 2018; Sarstedt & Mooi, 2019).
- 2) Para evaluar los atributos derivados mediante una técnica cualitativa, se puede elegir entre las tres *técnicas cuantitativas*: encuestas telefónicas, encuestas online y las encuestas personales (Magerhans, 2016; Mooi et al., 2018).
- 3) Las *herramientas de software* determinan el diseño de los estudios de posicionamiento y el análisis de los resultados. Las más utilizados son el análisis

conjunto, el análisis factorial y el análisis discriminante. Cada técnica proporciona diferentes informaciones sobre las preferencias de los consumidores (Mullins & Walker, 2013).

- 4) La construcción del *mapa de posicionamiento* depende del número de atributos determinantes. Se puede aplicar la red de posicionamiento bidimensional con dos atributos, la red de posicionamiento multidimensional para visualizar más de dos dimensiones con un limitado conjunto de marcas o la curva de valor que también compara en múltiples dimensiones (Kotler et al., 2018; Mullins & Walker, 2013).

La elaboración de este trabajo de investigación ha demostrado que el reposicionamiento planteado de la marca Mercedes-Benz hacia una marca más joven y dinámica se ha conseguido con éxito y los consumidores han empezado percibir este cambio. Se llega a esta conclusión gracias a los datos recopilados según la dinámica de grupos y el cuestionario online. La campaña de comunicación *Grow up* ha proporcionado a Mercedes-Benz una herramienta para conseguir la mejor ubicación para sus productos en la mente de sus consumidores. Basándose en esto, a continuación, se explica esta deducción más detalladamente.

- 1) En primer lugar, se examina el grado de percepción del atributo *modernidad* dentro del público objetivo. Mercedes-Benz quería romper con la imagen de marca de un fabricante de automóviles tradicional y conservador. Con el nuevo diseño de comunicación con colores vibrantes, intenta aclarar su intención (Danek, 2017).

Los 51.8% de los consumidores que estaban familiarizados con la campaña asignaron el atributo moderno a la marca Mercedes-Benz, frente a los 15.5% de los consumidores que no conocían la campaña *Grow up*. De esto se deduce que la campaña tiene una implicación desproporcionada en el cambio de imagen de marca hacia una marca más moderna.

- 2) En segundo lugar, el atributo *progresividad* se define, dentro del marco de Mercedes-Benz, a través de la innovación. El atributo va de la mano con una imagen de marca moderna que se orienta a las mega tendencias de la industria. La campaña refleja esta progresividad en la difícil transición entre la juventud y la edad adulta (Daimler, 2017).

El 58.9%, encuestados que vieron la campaña, opinó que la marca Mercedes-Benz era ágil y dinámica, frente al 29.3% que nunca había visto la campaña. Esta evolución

también es evidente a partir de la percepción de la marca entre las distintas marcas de primera calidad. Las personas que no están familiarizadas con la campaña consideran que Audi y BMW son más innovadores que Mercedes-Benz. El otro grupo de investigación, sin embargo, identifica claramente a Mercedes-Benz como la marca más innovadora.

- 3) En tercer lugar, el *dinamismo* juega un papel importante en la construcción de *Grow up*, dado que los cambios de las secuencias de imágenes rápidos sugieren la asociación de la misma con una marca espontánea, joven y colorida (Schröter, 2017).

Alrededor del 43.1% de los participantes ya asocian a Mercedes-Benz como dinámica y ágil. Este porcentaje se incrementa hasta el 60.7% por el grupo de participantes que están familiarizados con la campaña. Además, se corrobora la creciente percepción del atributo joven. Frente al 6.9%, el 37.5% del público objetivo, que conoce la campaña, ya asigna el atributo de la juventud como una característica a la marca.

Esto lleva a la afirmación, ya mencionada anteriormente, de que la campaña de marketing *Grow up* ha iniciado con éxito el deseado reposicionamiento de la marca Mercedes-Benz y ya se nota en la percepción de los consumidores. El análisis también reveló que Mercedes-Benz no se percibe principalmente a través de los atributos de posicionamiento objetivo, sino que la imagen de marca sigue estando fuertemente definida por los atributos tradicionales. En el capítulo 4.1 se presentaron los atributos tradicionales de las estrategias de posicionamiento anteriores. Si se centra únicamente en los atributos más relacionados con la marca Mercedes-Benz según el análisis cuantitativa, está refiriéndose a la seguridad, la excelencia, el éxito, el poder y la fiabilidad.

Los atributos tradicionales de las estrategias de posicionamiento anteriores siguen estando fuertemente asociados a la imagen de marca de Mercedes-Benz por parte de los consumidores. Sin embargo, esto es problemático, ya que Mercedes-Benz quiere reposicionarse con éxito como una marca joven, dinámica y progresiva y no como segura, fiable o exitosa. El alcance de su campaña *Grow up* se pierde un poco de su efectividad. Se puede suponer que Mercedes-Benz no tenía la intención de seguir comunicando sus atributos tradicionales, por lo que esta evolución es contraproducente. Es sorprendente que después de conocer la campaña, algunos atributos estén aún más vinculados a la marca que antes, por ejemplo, en el caso del éxito (de 77.6% a 85.7%) y la fiabilidad (de 77.6% a 87.5%). No

obstante, la nueva campaña de comunicación ya ha logrado sustituir un atributo tradicional. La marca ya no se percibe tan "poderoso" que antes. El objetivo de Mercedes-Benz debería ser testear sus estrategias de comunicación de antemano con sus consumidores para evitar que los atributos nuevos del posicionamiento (Modernidad, Progresividad y Dinamismo) serán reemplazados por los atributos tradicionales. Esto podría confundir a los consumidores, ya que no reciben una comunicación comercial clara de Mercedes-Benz y, por lo tanto, no se perciben como atributos claramente determinados desde el punto de vista del posicionamiento objetivo, sino como una mezcla de atributos antiguos y nuevos.

En general, sin embargo, se puede registrar el éxito de la nueva campaña *Grow up*, ya que la percepción de los consumidores y, por lo tanto, la imagen de la marca se ha orientado positivamente en la dirección de los objetivos de posicionamiento. En el futuro, debería prestar Mercedes-Benz más atención a expresarse más claramente en sus comunicaciones de marketing para completar la transformación en una marca joven, moderna y dinámica. Para lograrlo, deben seguir de forma consecuente el camino iniciado y acabar convenciendo a los consumidores de sus modelos con una nueva imagen de marca claramente definida y animándolos a comprar.

## **6.2. Limitaciones**

Sin embargo, el resultado de la investigación está sujeto a algunas limitaciones en cuanto a su validez y posterior aplicabilidad. El público objetivo subyacente a la investigación es una población infinita, es decir, que no es posible definir el número exacto de personas dentro de este grupo. El mero número de adolescentes y jóvenes adultos de las generaciones Y y Z, limita la objetividad y expresividad de los resultados, ya que no se puede garantizar que la muestra sea una representación apropiada de la población. Las mismas inquietudes existen cuando se derivan los atributos determinantes utilizando la dinámica de grupos. No se puede suponer que ocho participantes sean capaces de identificar todos aquellos atributos que son altamente relevantes para el público objetivo.

El hecho de que se seleccionara un muestreo no probabilístico (muestra de conveniencia) para el muestreo con el fin de simplificar la selección de las personas de prueba también impidió calcular el error de la muestra. Además, es difícil determinar los efectos de la subjetividad. Por eso, no se deberían considerar los resultados obtenidos acríticamente representativos y utilizarse para la toma de decisiones. El trabajo debería proporcionar una

perspectiva sobre el impacto de la campaña con un número limitado de personas y por lo tanto no es adecuado realizar una proyección a la población total.

### **6.3. Futuras Líneas de Investigaciones**

Dado que existe un número limitado de publicaciones académicas referente al posicionamiento en el sector automovilístico, las líneas de investigaciones ulteriores son amplias. La falta de estudios de imagen y del posicionamiento de las marcas de automóviles, en particular en el mercado premium, ofrecen la oportunidad de seguir investigando a través de un mayor número de personas de prueba. Así se pueden generar resultados que conduzcan a una validez general y definir criterios de éxito para un posicionamiento exitoso en el sector automovilístico hoy en día.

Asimismo, el presente trabajo sólo presenta una de muchas formas para determinar el posicionamiento real. Por lo tanto, se sugiere que aplica otras técnicas multivariantes de construcción de mapas de posicionamiento o mapas perceptuales para generar una amplia comprensión de la percepción de la marca del cliente. Además, es aconsejable llevar a cabo este tipo de investigación en varios países para tener en cuenta las percepciones específicas del mercado y de la cultura a la hora de posicionarse.

Por otra parte, sería importante incluir el público objetivo tradicional de la Mercedes-Benz en un análisis más detallado para analizar si la campaña de reposicionamiento tiene efectos positivos o negativos sobre la fidelidad a la marca y las decisiones de compra. A tal efecto, debe suponerse que se trata de un grupo destinatario de más de 35 años.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

---

- Aaker, D. (2013). Points of Parity and Consumer's Brand Preference. Recuperado de <https://www.prophet.com/2013/02/128-points-of-parity/>
- Aaker, D., & Shansby, J. G. (1982). Positioning Your Product. *Business Horizons*. (May-June), 56–62.
- Aaker, D. A. (2004). *Brand portfolio strategy: Creating relevance, differentiation, energy, leverage and clarity*. New York, Free Press. Recuperado de <http://www.loc.gov/catdir/bios/simon053/2003063055.html>
- Akdeniz, M. B., Calantone, R. J., & Voorhees, C. M. (2014). Signaling Quality: An Examination of the Effects of Marketing- and Nonmarketing-Controlled Signals on Perceptions of Automotive Brand Quality. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 728–743. <https://doi.org/10.1111/jpim.12120>
- Annika. (2017). Die neue Imagekampagne „Grow up“ revolutioniert Mercedes-Benz. Recuperado de <https://www.klonblog.com/die-neue-imagekampagne-grow-up-revolutioniert-mercedes-benz/>
- Antoni. (s. f.). Grow up. Recuperado de <https://antoni.de/case/grow-up/>
- Attias, D. (Ed.). (2017). *The Automobile Revolution: Towards a New Electro-Mobility Paradigm*. Cham, s.l.: Springer International Publishing. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-45838-0>
- Baltas, G., & Saridakis, C. (2009). Brand-name effects, segment differences, and product characteristics: An integrated model of the car market. *Journal of Product & Brand Management*, 18(2), 143–151. <https://doi.org/10.1108/10610420910949040>
- Baumgarth, C. (2008). *Markenpolitik: Markenwirkungen - Markenführung - Markencontrolling* (3ª ed. revisada y ampliada). *Online Plus*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-9662-6>
- Best, R. J. (2007). *Marketing estratégico [recurso electrónico]* (4ª ed.). España: Pearson Educación.
- Cannes Lions. (s. f.). About: Our mission. Recuperado de <https://www.canneslions.com/about>
- Choudry, S. A., Steeb, S., Alber, U., & Landgrebe, D. (2018). *2018 7th International Conference on Industrial Technology and Management (ICITM 2018): March 7-9, 2018*

- Oxford, UK. Piscataway, NJ: IEEE. Recuperado de <http://ieeexplore.ieee.org/servlet/opac?punumber=8328944>
- Creusen, M. E. H., & Schoormans, J. P. L. (2005). The Different Roles of Product Appearance in Consumer Choice. *Journal of Product Innovation Management*, 22, 63–81.
- Daimler. (s. f.). CASE – Intuitive Mobility. Recuperado de <https://www.daimler.com/case/en/>
- Daimler. (2017). *Mercedes-Benz compact-car campaign: "Grow up." –stories of a new generation*. Recuperado de <https://media.daimler.com/marsMediaSite/en/instance/ko.xhtml?relId=1001&fromOid=15893404&resultInfoTypeId=172&borders=true&oid=15893404>
- Daimler. (2019a). Mercedes-Benz Cars. Recuperado de <https://www.daimler.com/konzern/geschaeftsfelder/mercedes-benz-cars/>
- Daimler. (2019b). Mercedes-Benz Pkw. Das Beste seit 1886. Recuperado de <https://www.daimler.com/produkte/pkw/mercedes-benz/>
- Danek, S. (2017). #GrowUp: Revolutionäre Mercedes Kampagne von antoni Berlin. Recuperado de <https://page-online.de/kreation/revolutionaere-kampagne-von-antoni-berlin-so-hip-ist-mercedes-jetzt/>
- Diehlmann, J. (2011). *Automotive Management: Navigating the next decade of auto industry transformation*. Berlin/Boston: De Gruyter. Recuperado de <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=4008467>
- Diez, W. (2012). Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Automobilindustrie: Herausforderungen und Perspektiven. *Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Automobilindustrie*. Publicación en línea avanzada. <https://doi.org/10.1524/9783486716160>
- Diez, W. (2015). *Automobil-Marketing: Erfolgreiche Strategien, praxisorientierte Konzepte, effektive Instrumente* (6ª ed. completamente revisada). München: Verlag Franz Vahlen. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&AN=1056181>
- Doyle, A. C. (D.L. 2016). *Las aventuras de Sherlock Holmes. Verbum infantil-juvenil*. Madrid: Verbum.

- Doyle, P., & Stern, P. (2006). *Marketing management and strategy* (4<sup>a</sup> ed.). Harlow: Pearson Educación. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=4849521>
- Ebel, B., & Hofer, M. B. (Eds.). (2014). *Automotive Management: Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft* (2<sup>a</sup> ed. revisada y actualizada). Berlin: Springer Gabler. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-34068-0>
- EDDI. (2019). Suchergebnisse. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/results?vid=0&sid=9a79f929-8a22-454f-9ce9-7b9ecfda58a2%40pdc-v-sessionmgr01&bdata=JmJxdWVyeT0mY2xpMD1GVDEmY2x2MD1ZJmxhbmc9ZGUmdHlwZT0xJnNIYXJjaE1vZGU9QW5kbnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d>
- Fetscherin, M., & Toncar, M. F. (2009). Valuating brand equity and product-related attributes in the context of the German automobile market. *Journal of Brand Management*, 17(2), 134–145. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.31>
- Fratto, G. M., Jones, M. R., & Cassill, N. L. (2006). An investigation of competitive pricing among apparel retailers and brands. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 10(4), 387–404. <https://doi.org/10.1108/13612020610701938>
- Freyssenet, M. (s.f) La production automobile mondiale, des quatre continents et des principaux pays constructeurs, 1898-2018. Recuperado de <http://freyssenet.com/?q=node/367>
- Ganesh, J., & Oakenfull, G. (2000). International Product Positioning. *Journal of Global Marketing*, 13(2), 85–111. [https://doi.org/10.1300/J042v13n02\\_06](https://doi.org/10.1300/J042v13n02_06)
- Großklaus, R. H. G. (2015). *Positionierung und USP: Wie Sie eine Alleinstellung für Ihre Produkte finden und umsetzen* (2<sup>a</sup> ed. revisada). Wiesbaden: Springer Gabler. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-04588-3>
- H&M Group. (2019). Sustainable fashion. Recuperado de <https://about.hm.com/en/sustainability/sustainable-fashion.html>
- Herz, C. (2006). Mercedes-Benz positioniert die Marke neu. Recuperado de <https://www.handelsblatt.com/auto/nachrichten/mehr-design-mehr-emotionen-mercedes-benz-positioniert-die-marke-neu/2673540.html>
- Huber, F., & Herrmann, A. (2001). Achieving brand and dealer loyalty: The case of the automotive industry. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 11(2), 97–122. <https://doi.org/10.1080/713770584>

- Hung Vo, P. (2016). *Die Automobilindustrie und die Bedeutung innovativer Industrie 4.0 Technologien*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH. Recuperado de [https://www.wiso-net.de/document/DIPL,ADIPL\\_\\_978395934239197](https://www.wiso-net.de/document/DIPL,ADIPL__978395934239197)
- Interbrand. (2018). Best Global Brands 2018 Rankings. Recuperado de <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/#?filter=Automotive>
- Källenius, O. (2015). Brand Power – was starke Marken langfristig erfolgreich macht. *Wirtschaftskurier*. Recuperado de <https://www.wirtschaftskurier.de/unternehmen/artikel/daimler-kaellenius-brand-power-mercedes.html>
- Kang, H. S., Lee, J. Y., Choi, S., Kim, H., Park, J. H., Son, J. Y., . . . Noh, S. D. (2016). Smart manufacturing: Past research, present findings, and future directions. *International Journal of Precision Engineering and Manufacturing-Green Technology*, 3(1), 111–128. <https://doi.org/10.1007/s40684-016-0015-5>
- Kapferer, J.-N. (1992). *La Marca, capital de la empresa: [principios y control de su gestión]*. Madrid: Deusto.
- Kapferer, J.-N. (2011a). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term* (4ª ed. reimpreso). London: Kogan Page.
- Kapferer, J.-N. (2011b). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term* (4ª ed. reimpreso). London: Kogan Page.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4th ed.). United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Keller, K. L., & Kotler, P. (2016). *Dirección de marketing* (15ª ed.). [S.l.]: Pearson.
- Kilian, K. (2010). Mercedes-Benz träumt vom Führungsanspruch. Recuperado de <https://www.absatzwirtschaft.de/mercedes-benz-traeumt-vom-fuehrungsanspruch-18450/>
- Kofler, M., & Funda, P. (2016). Automobilindustrie unter Hochspannung: Bis 2030 könnten Elektroautos und Hybride mehr als 75% aller Neuzulassungen in den Kernmärkten EU, NAFTA und China ausmachen. *GoingPublic Magazin*. (05), 37–39. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edswis&AN=edswis.GOPAF74CC7B401651BE71B40871FE790C60&lang=de&site=eds-live>
- Koh, M. (2016). How Mercedes Established Itself As A Global Luxury Car Brand. Recuperado de <https://www.referralcandy.com/blog/mercedes-marketing-strategy/>

- Kotler, P., Armstrong, G., & Opresnik, M. O. (2018). *Principles of Marketing* (17<sup>a</sup> ed.). Harlow, Munich ... und 20 weitere: Pearson. Recuperado de <http://lib.myilibrary.com?id=1021483>
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2009). *Marketing management* (13<sup>a</sup> ed.). *Pearson One series*. Harlow, England: Pearson Prentice Hall. Recuperado de <http://lib.myilibrary.com/?id=264541>
- Kuß, A., Wildner, R., & Kreis, H. (2018). *Marktforschung: Datenerhebung und Datenanalyse* (6<sup>a</sup> ed. revisada y ampliada). Wiesbaden: Springer Gabler. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-20566-9>
- Lassar, W., Mittal, B., & Sharma, A. (1995). Measuring customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 11–19. <https://doi.org/10.1108/07363769510095270>
- Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, measurement, and reporting*. Washington, D.C: Brookings Institution Press. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=91931>
- Löffler, M., & Decker, R. (2012). Realising opportunities in the premium automotive market via context-oriented new product positioning. *Journal of Marketing Management*, 28(5-6), 716–732. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2010.543644>
- López, P. L. (2004). POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO. *Punto Cero*, 9(8), 69–74. Recuperado de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es).
- Magerhans, A. (2016). *Marktforschung: Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer Gabler. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-00891-8>
- Massenbach, F. (2009). *Automobile Erlebniswelten als Kommunikationsmittel: Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse am Beispiel des Premiummarktes in Deutschland und Singapur. Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation: Vol. 14*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-91576-0>
- Melchert, F. (2017). *Dieselgate –Gefahr und Chance? Wie sich der Dieselskandal und die Kartellvorwürfe auf Vertrauenswürdigkeit und Absatz der Automobilbranche auswirken*. Recuperado de [https://d25d2506sfb94s.cloudfront.net/r/52/YouGov\\_Dieselgate\\_Gefahr\\_und\\_Chance.p](https://d25d2506sfb94s.cloudfront.net/r/52/YouGov_Dieselgate_Gefahr_und_Chance.p)

df?mkt\_tok=eyJpIjoiTmptM1lqazRaRFkxTnpCbCIiOiI0SzRka0lNQjBaK2g5S1NzSXlkSkloS054NEZTQkxsZ3A3OVwvU1dpRmVoXC9cL094VlwwQnlKQ2tSVmZzNldiOHU0WUEzb0loNGpsNUxDRXJPSzlaS1I4ajcrT1ZnbU9CK1JMK3pJMIg2bndsXC8zREVwRVRqdYwTXdwR0ozK2pBbmlSIIn0%3D

Mercedes-Benz. (s. f.). "Grow up." - Geschichten einer neuen Generation. Recuperado de <https://www.mercedes-benz.com/de/mercedes-benz/lifestyle/grow-up-geschichten-einer-neuen-generation/>

Mercedes-Benz (Author) (2017a, March 7). *Grow up: "Be a good parent" – Mercedes-Benz original* [Television broadcast]. Youtube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=l1qaFj8ibM4&t=19s>

Mercedes-Benz (Author) (2017b, March 7). *Grow up: "Settle down" – Mercedes-Benz original* [Television broadcast]. Youtube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=OkUXd4ZxBLI>

Mercedes-Benz (Author) (2017c, March 7). *Grow up: "Spend time with family" – Mercedes-Benz original* [Television broadcast]. Youtube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=7c0lQjIKV0U>

Mercedes-Benz (Author) (2017d, March 7). *Grow up: "Start a family" – Mercedes-Benz original* [Television broadcast]. Youtube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=sGzq6g6hXDY>

Mercedes-Benz (Author) (2017e, April 27). *Grow up. Get a job. "Dorośnij". Mercedes-Benz Polska* [Television broadcast]. Youtube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Ootp652XZvM>

Mooi, E., Sarstedt, M., & Mooi-Reci, I. (2018). *Market Research: The Process, Data, and Methods Using Stata. Springer Texts in Business and Economics*. Singapore: Springer Singapore. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1007/978-981-10-5218-7>

Mullins, J. W., & Walker, O. C., JR. (2013). *Marketing management: A strategic decision-making approach*. New York: Mcgraw Hill Higher Educat.

Naderer, G., & Balzer, E. (2011). *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen - Methoden - Anwendungen* (2<sup>a</sup> ed.). Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-6790-9>

- Nike. (2008). NIKE NEWS. Jordan Brand unveils “Become Legendary Campaign”. Recuperado de <https://news.nike.com/news/jordan-brand-unveils-become-legendary-campaign>
- Oesterreich, T. D., & Teuteberg, F. (2016). Understanding the implications of digitisation and automation in the context of Industry 4.0: A triangulation approach and elements of a research agenda for the construction industry. *Computers in Industry*. (83), 121–139.
- Olbrich, R., Battenfeld, D., & Buhr, C.-C. (2012). *Marktforschung: Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch. Springer-Lehrbuch*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-24345-5>
- Oliver Wyman; Verband der Automobilindustrie. (2012). *FAST 2025 – Massiver Wandel in der automobilen Wertschöpfungsstruktur*. Berlin. Recuperado de [https://www.oliverwyman.de/content/dam/oliver-wyman/europe/germany/de/insights/publications/2012/PM\\_FAST%202025\\_Oliver%20Wyman\\_VDA.pdf](https://www.oliverwyman.de/content/dam/oliver-wyman/europe/germany/de/insights/publications/2012/PM_FAST%202025_Oliver%20Wyman_VDA.pdf)
- Ott, A. E. (1972). *Grundzüge der Preistheorie* (2<sup>a</sup> ed. reimpresión de la 1<sup>a</sup> ed.). *Grundriss der Sozialwissenschaft: Vol. 25*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pieper, J. (2016). Automobilindustrie in der Sackgasse? Globale Automobilindustrie kämpft mit Nachfrageflaute bei gleichzeitig hohen Kosten für Forschung und Entwicklung. *GoingPublic Magazin*. (05), 51–52. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edswis&AN=edswis.GOPED26033F6E69E6E921D0D49B9C98DCA4&lang=de&site=eds-live>
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Purdy, E. R. (2019). Mercedes-Benz. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=113931080&lang=de&site=eds-live&authtype=shib>
- Putre, L. (2016). Eve of Disruption: How the auto industry is positioning itself for a decade of change. *Industry Week*, 10–14.
- Ralf Grauel. (2000). Die Macht der Marke. *brand eins*. (2). Recuperado de <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2000/marken/die-macht-der-marke>

- Reckmann, T. (2017). Verwendung von Word of Mouth-Daten zur Identifikation von Asymmetrie im Wettbewerb: Eine textbasierte Analyse am Beispiel deutscher Automobilmarken. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 69(2), 173–201. <https://doi.org/10.1007/s41471-016-0027-4>
- Rennert, H. (2018). Automobilzulieferer: Branche muss Weichen für die Zukunft stellen: Innovationsdruck bei traditionellen Zulieferern extrem hoch. *GoingPublic Magazin*. (06), 40–41. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edswis&AN=edswis.GOPGOP.20180728.040.01.08&lang=de&site=eds-live>
- Reuters. (2007). Wal-Mart rolling out new campaign slogan. Recuperado de <https://www.reuters.com/article/us-walmart-advertising/wal-mart-rolling-out-new-company-slogan-idUSWEN091820070912>
- Ries, A., & Trout, J. (1986). MARKETING WARFARE. *Journal of Consumer Marketing*, 3(4), 77–82. <https://doi.org/10.1108/eb008182>
- Ries, A., & Trout, J. (2007). *Posicionamiento: La batalla por su mente*. México: McGraw Hill.
- Ries, A., & Trout, J. (2014). *The 22 immutable laws of marketing: Exposed and explained by the world's two*. [Lugar de publicación no identificado]: HarperCollins e-Books.
- Sarstedt, M., & Mooi, E. (2019). *A Concise Guide to Market Research: The Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics (3ª ed.)*. Springer Texts in Business and Economics. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56707-4>
- Schneider, M. C. (2015). So will Mercedes endlich eine coole Marke werden. Recuperado de <https://www.welt.de/wirtschaft/article141915442/So-will-Mercedes-endlich-eine-coole-Marke-werden.html>
- Schröter, R. (2017). Neue Bildsprache: Mercedes und die Kampagne "Grow up". Recuperado de [https://www.wuv.de/marketing/neue\\_bildsprache\\_mercedes\\_und\\_die\\_kampagne\\_grow\\_up](https://www.wuv.de/marketing/neue_bildsprache_mercedes_und_die_kampagne_grow_up)
- Schüür-Langkau, A. (2012). *Media- und Marketingstrategien in digitalen Zeiten: Trendinterviews mit Branchen-Experten aus Wissenschaft und Praxis*. Wiesbaden: Springer. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-00367-8>

- Smith, A. D. (2009). Online accessibility concerns in shaping consumer relationships in the automotive industry. *Online Information Review*, 33(1), 77–95.  
<https://doi.org/10.1108/14684520910944409>
- Steffen, A., & Doppler, S. (2019). *Einführung in die Qualitative Marktforschung: Design - Datengewinnung - Datenauswertung. essentials*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25108-6>
- Tournois, L., & Chanaron, J.-J. (2018). Car crisis and renewal: How Mercedes succeeded with the A-Class. *Journal of Business Strategy*, 39(1), 3–14. <https://doi.org/10.1108/JBS-03-2017-0033>
- Verband der Automobilindustrie. (2019). Automobilproduktion: Zahlen zur Automobilproduktion im In- und Ausland. Recuperado de <https://www.vda.de/de/services/zahlen-und-daten/jahreszahlen/automobilproduktion.html>
- Walker, O. C., Boyd, H. W., Mullins, J. W., & Larréché, J.-C. (2005). *Marketing estratégico: Enfoque de toma de decisiones* (4ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Wedeniwski, S. (2015). *Mobilitätsrevolution in der Automobilindustrie: Letzte Ausfahrt digital! Xpert.press*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Weßner, K. (2018). Mut zu junger Automobilwerbung. *New Business*. (11), 18–22. Recuperado de <https://www.mafonavigator.de/directories/media/1/pdf-1408.pdf>
- Zentrum für Sonnenenergie- und Wasserstoff-Forschung Baden-Württemberg (ZSW). (2019). Datenservice Erneuerbare Energien. Recuperado de <https://www.zsw-bw.de/mediathek/datenservice.html#c6700>

## 8. CD-ROM

---

La CD-ROM contiene los siguientes datos:

- 1) Grabación de audio de la dinámica de grupos
- 2) Datos brutos del cuestionario online
- 3) Datos brutos codificado del cuestionario online
- 4) Evaluación de estadísticas descriptivas del público objetivo ( $\leq 35$  años)
- 5) Evaluación de tablas de frecuencia del público objetivo ( $\leq 35$  años)
- 6) Evaluación de tablas de frecuencia según el grado de familiaridad de la campaña

Guion – Dinámica de Grupos

01 Introducción

6

Breve bienvenida de los participantes, con un agradecimiento por su participación. Antes de comenzar la discusión, pida permiso a los participantes para grabar sonido o video.

1 min

Breve presentación de los participantes. (Nombre, edad, decir unas palabras sobre la imagen que han elegido)

5 min

Recursos



Imágenes

02 Apertura del Tema

18

Introducción al sector automovilístico y presentación del proceso

3 min

- 1) ¿Cuál atributos o características son importantes para usted a la hora de comprar un coche nuevo? (Excluir precio)
- 2) Dar indicación a atributos físicos y perceptivos
- 3) ¿Qué tres características le suenan a la mente cuando piensa en la marca Mercedes-Benz? Por favor, tómese unos minutos para anotar tres a cinco características y explique después porque han notado dichos atributos

10 min

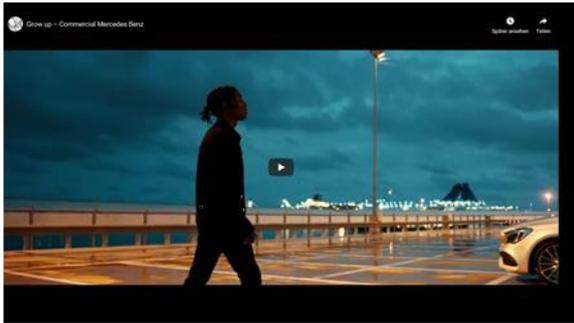
5 min

Recursos



Diapositiva  
Papeles + Pluma

## Guion – Dinámica de Grupos

03	Nueva Información	5
Demostración de la nueva campaña “Grow up” a través del video oficial.		5 min
Recursos		YouTube Video
04	Debate sobre la campaña	20
1) ¿Qué opinas de la nueva campaña? ¿Qué te gusta o no te gusta?		5 min
2) ¿Qué atributos crees que Mercedes-Benz quería destacar con este vídeo?		
3) ¿Ha cambiado su opinión sobre la imagen de la marca? Si es así, ¿por qué?		15 min
4) ¿Diría después de la campaña que Mercedes-Benz le parece más atractivo que antes?		
05	Conclusión y Agradecimiento	3
1) ¿Hay alguna observación básica de su parte sobre el tema?		3 min
Agradecimiento a todos los participantes.		

Transcripción – Dinámica de Grupos

01

Introducción y Presentación de los participantes

00:00-14:00min

Participante	Sexo	Edad	Nacionalidad	Situación laboral	Conocimiento previo
Participante 1	♀	22	España	Estudiante	Si (Daimler)
Participante 2	♀	27	Alemania	Estudiante	No
Participante 3	♀	25	Alemania	Estudiante	Si (BMW)
Participante 4	♂	23	Alemania	Estudiante	Si (BMW)
Participante 5	♂	22	Alemania	Estudiante	Si (Daimler)
Participante 6	♂	22	Alemania	Estudiante	No
Participante 7	♂	22	Irlanda	Estudiante	No
Participante 8	♂	23	Irlanda	Estudiante	No



Preparación de la dinámica de grupo

Sillas dispuestas en un rectángulo para que los participantes puedan sentarse uno frente al otro.

Se proporcionan papel y bolígrafos



Preparación de la dinámica de grupo

Provisión de imágenes para la pregunta de rompehielos

## Transcripción – Dinámica de Grupos

### 02 Apertura del Tema (1/4)

 14:00-16:20min

¿Qué atributos o características son importantes para usted a la hora de comprar un coche nuevo?

Categorías de Atributos según ADAC	Atributos Mencionados en la Dinámica de Grupos
Chasis / Maletero	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tamaño del coche</li></ul>
Características de conducción	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Calidad de conducción</li></ul>
Interior	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Calidad de los materiales usados</li><li>▪ Espacioso – frontal</li><li>▪ Espaciosa – trasera</li></ul>
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ No se ha especificado más la seguridad</li></ul>
Confort	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Asientos</li></ul>
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kilómetros por galón</li></ul>
Motor / Propulsión	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Motorización respecto al tipo de accionamiento (gas, híbrido,...)</li></ul>
Economía	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Precio de compra</li><li>▪ Costes de combustible</li><li>▪ Gastos de mantenimiento</li></ul>
Atributos perceptivos	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Diseño interior y exterior</li><li>▪ Fama de la marca</li><li>▪ Reputación de la marca</li><li>▪ Origen de la marca</li><li>▪ Experiencias previas (personales, de la familia,...)</li><li>▪ Servicio al cliente</li></ul>

## Transcripción – Dinámica de Grupos

### 02 Apertura del Tema (2/4)

 16:20-33:00min

¿Qué tres características le vienen a la mente cuando piensa en una marca de automóviles Premium? Por favor, tómese unos minutos para anotar tres a cinco características y explique después porque han notado dichos atributos.

Categorías de Atributos según ADAC	Atributos Mencionados en la Dinámica de Grupos
Chasis / Maletero	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrar y salir del coche</li> </ul>
Características de conducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabilidad a alta velocidad</li> <li>▪ Fácil manejo del volante</li> </ul>
Interior	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilidad de uso (=Uso intuitivo sin leer el manual de instrucciones)</li> <li>▪ Interior – variabilidad (=Personalización de los accesorios y del diseño)</li> <li>▪ Calidad de los materiales usados (=Debe “valorar” el precio alto)</li> <li>▪ Innovación (El equipo técnico debe ser innovativo y representar un USP)</li> </ul>
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabilidad a alta velocidad sugiere seguridad</li> </ul>
Confort	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Espacioso – frontal y trasera (=Suficiente suelo para los pies)</li> </ul>
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fiable, que cumple todos las regulaciones y leyes</li> </ul>
Motor / Propulsión	/
Economía	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Precio alto</li> </ul>
Atributos perceptivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseño interior y exterior (=Debe reflejar modernidad y elegancia)</li> <li>▪ Imagen de marca (=Debe reflejar una marca de lujo y una experiencia única)</li> <li>▪ Calidad alta (=Expectación de un coche perfecto; Durabilidad largo)</li> </ul>

## Transcripción – Dinámica de Grupos

02 Apertura del Tema (3/4)

 16:20-33:00min

Categorías de Atributos según ADAC	Atributos Mencionados en la Dinámica de Grupos
Atributos perceptivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Éxito y Respeto (=Personas que están conduciendo con un coche premium tienen éxito en su vida)</li> <li>▪ Poder y Dominancia (=En el autopista tienes más poder con un coche premium cuando estás alentando)</li> <li>▪ Anticuado (=Parece más a mayores / personas de medio edad)</li> <li>▪ Servicio al cliente excelente</li> </ul>

Los atributos que se mencionaron con más frecuencia:



Calidad (5)



Diseño interior / exterior (4)



Seguridad (3)



Para mayores o personas de medio edad (4)



Poder / Dominancia (3)

Los atributos que se mencionaron con menos frecuencia, pero que han sido objeto de un intenso debate:



Éxito / Respeto (2)



Confort (2)



Imagen de marca (2)



Innovación (2)



Simplicidad de uso (2)



Moderno (2)

Los atributos que se mencionaron solamente una vez durante la dinámica de grupos:



Servicio al cliente (1)



Personalización (1)



Fiabilidad (1)



Precio (1)



Elegante (1)



Bien de prestigio (1)

## Transcripción – Dinámica de Grupos

02

Apertura del Tema (4/4)



33:00-43:40min

¿Qué imagen tiene sobre la marca Mercedes-Benz? ¿Se parece a la que tiene sobre alguna otra de las marcas Premium? ¿No se parece...?

La mayoría de los participantes tuvieron dificultades para identificar las características específicas en las que Mercedes-Benz ocupa una posición dominante en el sector automovilístico. Para el consumidor medio, **no** existen **diferencias claras**, aunque **mínimas**, entre Mercedes-Benz, BMW y Audi. Para ellos, la **seguridad** y la **calidad** son los factores más determinantes, pero las marcas premium son **muy similares**.

¿Qué tres características le vienen a la mente cuando piensa en la marca Mercedes-Benz? Tómese unos minutos y explique...

Los conductores de Mercedes-Benz estándar son según sus opiniones:

- Mayores (+60 años) y predominantemente masculino
- Una persona que ya tiene una familia y por eso desea un coche seguro y espacioso
- Una persona que tiene todo aclarado y es sensato
- Una persona que tiene éxito
- Una persona que valora alta calidad
- Modelos de la clase E y S son usados principalmente por chóferes

Dejan claro que estas características están cambiando. La imagen de marca predominante del señor mayor que conduce un Mercedes-Benz ha cambiado en los últimos años. Impulsado principalmente por la introducción de la nueva Clase A, que es más deportiva y, por lo tanto, atrae a más gente joven. Los modelos de coches parecen mucho más modernos y se ofrecen más baratos en las categorías de motores más bajas.

## Transcripción – Dinámica de Grupos

04

Debate sobre la campaña (1/3)



50:00-1:00:30min

¿Qué opinas de la nueva campaña? ¿Qué te gusta o no te gusta?

Respuestas positivas	Respuestas negativas
Mensaje real, buena y emocional	No conexión obvia con el producto
Mensaje: Disfrutar la vida	El público objetivo no es tan claro
Coche es un acompañarte / amigo en cualquier situación en tu vida	No capta la atención del cliente potencial
Refleja emociones profundas	Deja una impresión negativa
Madurar y cambiar tu vida con Mercedes-Benz al tu lado	El cortometraje tiene muchas perspectivas para interpretarlo
Sugiere que si pagas más por el coche puedes más disfrutar el momento	Difuso, por qué el protagonista empieza una nueva etapa en su vida, pero no cambia su coche
Juega con los prejuicios de mayores con el eslogan “Time to grow up”	Perjudican el mercado que ya tienen porque la publicidad es tan amplia
Autorrealización del protagonista	Demasiado largo y detallado por una campaña en los redes sociales
La reunión familiar se llevó a cabo gracias a Mercedes-Benz	
La música de fondo es dinámica y extravagante	

Los participantes estaban muy divididos en cuanto a si les gustaba la nueva campaña. Especialmente el cortometraje sobre la reunión familiar y la autorrealización del protagonista no fue recibido positivamente por todos. Muchos criticaron la gran diferencia entre el anuncio de televisión y el cortometraje, otros la encontraron positiva. El spot de televisión es animado, dinámico y evoca emociones positivas con su extravagante música de fondo, en la que el cortometraje se centra en un tema bastante oscuro y emotivo. Algunos se sorprendieron por esta orientación completamente diferente. En general, todos los participantes encontraron el anuncio de televisión positivo, mientras que el cortometraje solo convenció a la mitad de los participantes.

## Transcripción – Dinámica de Grupos

04

Debate sobre la campaña (2/3)



1:00:30-1:13:10min

¿Qué atributos crees que Mercedes-Benz quería destacar con este vídeo?

Anuncio de televisión	
Calidad	Ambiente positivo
Individualismo	Inclusivo
Diversidad	Moderno
Diversión	Ágil
Juventud	Alcanzable
Dinámico	Divertido / <i>funky</i>
Idealista	Rápido
Equilibrio en la vida laboral	Consciente de su responsabilidad

Cortometraje “ <i>Grow up. Be a good parent</i> ”	
Intimo	Depresivo / triste
Realístico	Argumentos realísticos
Reflexivo	Familiar
Profundo	Cercanía
Emocional	

En resumen piensan que Mercedes-Benz quiere romper el mercado con estos tipos de comunicación. La campaña parece que cada uno se puede identificar con los protagonistas en los videos. Mercedes-Benz se presenta en la campaña como una ayuda/compañera para los momentos hermosos y difíciles que ocurren durante la adolescencia. Al mismo tiempo se deja claro que crecer no es sólo para envejecer, sino también para el trabajo, la familia y el enfoque en tus sueños. Ser adulto es *cool* y para esta vida Mercedes-Benz ofrece un coche para cada situación.

## Transcripción – Dinámica de Grupos

04

Debate sobre la campaña (3/3)



1:13:10-1:20:00min

¿Ha cambiado su opinión sobre la imagen de la marca Mercedes-Benz después de haber visto el video? Si es así, ¿por qué?

La mayoría está convencida de la campaña de crecimiento y cree que puede atraer a un grupo objetivo más joven. La campaña refleja los cambios que Mercedes-Benz ha experimentado en los últimos años, también dentro de sus carteras. Sin embargo, muchos descubren que una campaña por sí sola no tiene el potencial de cambiar la imagen de marca de Mercedes-Benz. Necesitan más de una campaña. Si *Grow up* es la señal de partida para la comunicación continua de una marca más joven, piensan que los valores transmitidos se verán reflejados en la nueva imagen de marca. Además, la imagen de marca se rejuvenecerá automáticamente a medida que más adultos jóvenes compren coches Mercedes-Benz. Todavía hay una brecha entre los comerciales y lo que vimos en la calle. La imagen cambia poco a poco. Para dos participantes, la imagen se volvió negativa, ya que el cortometraje, con su humor sombrío y depresivo, no les proporcionó una imagen positiva de Mercedes-Benz. Ambos son bastante críticos de una compra en el futuro.

¿Después de haber visto la nueva campaña de la marca Mercedes-Benz le parecería más atractivo que antes?

La mayoría de los participantes consideran que Mercedes-Benz es más atractiva que antes tras la presentación de la campaña "Grow up". Sin embargo, esto también va de la mano con los nuevos modelos de coches más baratos. Muchos piensan que con los nuevos modelos y la campaña, las personas de 30 años también comprarán modelos de Mercedes-Benz. Están de acuerdo con la afirmación de que el anuncio de televisión y las imágenes de la campaña dibujan una imagen atractiva de Mercedes-Benz. Un participante señaló, sin embargo, que no le gustaba la nueva orientación del modelo Mercedes-Benz, ya que las diferencias obvias entre las distintas clases de modelos (por ejemplo, Clase E y Clase S) son cada vez más difusas.

## Cuestionario – Español (1/4)

### 01 Introducción

¡Bienvenidos queridos participantes!

En primer lugar, muchas gracias por la ayuda y el tiempo dedicado a responder y, en consecuencia, a enriquecer mi trabajo fin de grado, que trata sobre el reposicionamiento de la marca Mercedes-Benz en el marco de la campaña de comunicación “Grow up”. Con la contestación a las siguientes preguntas, podré deducir si el grupo objetivo ha percibido este cambio de enfoque y si la campaña de comunicación ha sido eficaz.

Si tiene alguna pregunta o sugerencia, no dude en ponerse en contacto conmigo:

201513446@alu.comillas.edu

El tiempo promedio de procesamiento es 5 minutos.

Por supuesto, los datos se tratarán de forma anónima y estrictamente confidencial. El uso es sólo para este trabajo fin de grado.

Muchas gracias de antemano por su disposición y esfuerzo en el procesamiento de este cuestionario.

Atentamente,

Tanja Dörflinger

Pregunta 1: Sexo:

- Hombre (1)
- Mujer (2)

Pregunta 2: ¿Cuál es su edad?

- Menor a 18 (1)
- 18 años a 25 años (2)
- 26 años a 35 años (3)
- 36 años a 45 años (4)
- 46 años a 55 años (5)
- Mas de 55 (6)

## Cuestionario – Español (2/4)

Pregunta 3: ¿Cuál es su nacionalidad?

- España (1)
- Alemania (2)
- Irlanda (3)
- Francia (4)

Pregunta 4: ¿Cuál es su nivel de educación?

- Sin estudios o enseñanza primaria incompleta (1)
- Primaria (2)
- Secundaria (3)
- Bachillerato (4)
- Licenciado/ a (5)
- Licenciado/ a – máster (6)
- Licenciado/ a - doctor o superior (7)

Pregunta 5: ¿Cuál de las siguientes categorías describe mejor su situación laboral?

- Empleo a tiempo parcial (1)
- Empleo a tiempo completo (2)
- Desempleado (3)
- Trabajador por cuenta propia (4)
- Estudiante (5)
- Retirado (6)

## Cuestionario – Español (3/4)

Pregunta 6: ¿Conoce la campaña de comunicación “Grow Up” de Mercedes-Benz?

- Si (1)
- No (2)
- No estoy seguro (3)

Pregunta 7: Por favor, califique de 1 a 10 cada uno de los siguientes atributos en cada marca. 10 correspondería a la máxima puntuación de la marca en el atributo y 1 respondería a la mínima.

Atributos	Mercedes-Benz	BMW	Audi
Buena reputación de la marca (1)			
Calidad (Materiales, Fiabilidad, Durabilidad, ...) (2)			
Confortabilidad (Espacio entre asiento, ...) (3)			
Diseño (Interior y exterior) (4)			
Exclusividad (Precio alto, ...) (5)			
Innovación (Tecnología) (6)			
Pensado para mujeres (Diseño, público objetivo) (7)			
Pensado para hombres (Diseño, público objetivo) (8)			
Personalización (Diversas configuraciones posibles) (9)			
Seguridad (10)			
Servicio al cliente (Garantía, condiciones postventa, ...) (11)			
Simplicidad de uso (Intuición de uso) (12)			

## Cuestionario – Español (4/4)

Pregunta 8: Por favor, indique como percibe la marca a partir de los siguientes adjetivos

		1 (1)	2 (2)	3 (3)	
Moderno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tradicional
Dinámico / Ágil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Pasivo / Perezoso
Emocional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frío
Seguro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Arriesgado
Joven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Viejo
Progresivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Regresivo
Excelente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ínfimo
Familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Individualista
Acompañante de vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Producto de prestigio
Exitoso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Fallido
Poderoso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Débil
Fiable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Desleal
Ingenioso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Torpe

Pregunta 9: ¿Qué marca preferiría comprar personalmente?

- Mercedes-Benz (1)
- BMW (2)
- Audi (3)

Pregunta 10: ¿Qué probabilidades hay de que compre un Mercedes-Benz en el futuro?

- 0-20% (1)
- 20-40% (2)
- 40-60% (3)
- 60-80% (4)
- 80-100% (5)

## Questionario – Inglés (1/4)

### 01 Introducción

---

Welcome, dear participants!

First of all, thank you very much for your help and time to respond and, consequently, to enrich my final degree work, which deals with the repositioning of the Mercedes-Benz brand within the framework of the "Grow up" communication campaign. By answering the following questions, I will be able to deduce whether the target group perceived this new approach and whether the communication campaign was effective. If you have any questions or suggestions, please do not hesitate to contact me:  
201513446@alu.comillas.edu

The average processing time is 5 minutes.

Of course, the data will be treated anonymously and strictly confidential. It will be only used for this bachelor's degree work.

Thank you in advance for your support and effort in processing this questionnaire.  
Yours sincerely,

Tanja Dörflinger

---

Question 1: Gender:

- Male (1)
- Female (2)

Question 2: Age:

- Under 18 years old (1)
- 18 to 25 years old (2)
- 26 to 35 years old (3)
- 36 to 45 years old (4)
- 46 to 55 years old (5)
- 56 years or older (6)

## Questionario – Inglés (2/4)

Question 3: Please specify your nationality

- Spain (1)
- Germany (2)
- Ireland (3)
- France (4)

Question 4: What is your highest degree or level of school you have completed? *If currently enrolled, highest degree received.*

- No schooling completed (1)
- Primary school (2)
- Secondary school, junior high school (3)
- High school graduate, diploma or the equivalent (4)
- Bachelor's Degree (5)
- Master's Degree (6)
- Doctorate degree (7)

Question 5: Are you currently?

- Part-time employer (1)
- Full-time employer (2)
- Unemployed (3)
- Self-employed (4)
- A student (5)
- Retired (6)

## Cuestionario – Inglés (3/4)

Question 6: Are you familiar with Mercedes-Benz’s “Grow Up” communication campaign?

- Yes (1)
- No (2)
- I am not sure (3)

Question 7: Please rate from 1 to 10 each of the following attributes on each Brand. 10 would correspond to the highest mark on the attributes and 1 would respond to the lowest.

Atributos	Mercedes-Benz	BMW	Audi
Good Brand reputation(1)			
Quality (Materials, Reliability, Durability, ...) (2)			
Comfort (Seat spacing, ...) (3)			
Design (Interior and exterior) (4)			
Exclusivity (High price, ...) (5)			
Innovation (Technology) (6)			
Designed for women (Design, target audience) (7)			
Designed for men (Design, target audience) (8)			
Customization (Various configurations possible) (9)			
Safety (10)			
Customer service (warranty, after-sales conditions, ...) (11)			
Simplicity of use (intuition of use) (12)			

### Cuestionario – Inglés (4/4)

Question 8: Please indicate how you perceive the brand from following adjectives. It appears to me that Mercedes-Benz is...

		1 (1)	2 (2)	3 (3)	
Modern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Traditional
Dynamic / Agile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Passive
Emotional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Unmoving
Safe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Risky
Young	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Old
Progressive	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Regressive
Excellent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Inferior
Companionable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Individualistic
Life companion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Prestige product
Successful	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Unsuccessful
Powerful	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Weak
Reliable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Inconstant
Ingenious	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Clumsy

Question 9: Which brand would you prefer to purchase?

- Mercedes-Benz (1)
- BMW (2)
- Audi (3)

Question 10: What are the chances that you will buy a Mercedes-Benz car in the future?

- 0-20% (1)
- 20-40% (2)
- 40-60% (3)
- 60-80% (4)
- 80-100% (5)

## Cuestionario – Alemán (1/4)

### 01 Introducción

---

Herzlich Willkommen liebe Teilnehmer!

Ich freue mich, dass Sie sich ein wenig Zeit nehmen, um den folgenden Fragebogen auszufüllen um damit meine Bachelorarbeit zu bereichern. Meine Arbeit beschäftigt sich mit der Neupositionierung der Marke Mercedes-Benz im Rahmen der Kommunikationskampagne "Grow up". Mit Hilfe des Fragebogens kann abgeleitet werden, ob die Zielgruppe die neue strategische Ausrichtung wahrgenommen hat und ob damit die Kommunikationskampagne effektiv war.

Wenn Sie Fragen oder Anregungen haben, zögern Sie bitte nicht, mich zu kontaktieren: 201513446@alu.comillas.edu

Die durchschnittliche Bearbeitungszeit beträgt 5 Minuten.

Alle Antworten werden anonym behandelt und dienen ausschließlich der Bearbeitung dieser Bachelorarbeit.

Vielen Dank im Voraus für Ihre Unterstützung und Hilfsbereitschaft bei der Bearbeitung dieses Fragebogens.

Mit freundlichen Grüßen

Tanja Dörflinger

---

Frage 1: Geschlecht:

- Männlich (1)
- Weiblich (2)

Frage 2: Welcher Altersgruppe gehören Sie an?:

- 18 oder jünger (1)
- 18 - 25 (2)
- 26 - 35 (3)
- 36 - 45 (4)
- 46 - 55 (5)
- 56 oder älter (6)

## Cuestionario – Alemán (2/4)

Frage 3: Welcher Nationalität gehören Sie an?

- Spanien (1)
- Deutschland (2)
- Irland (3)
- Frankreich (4)

Frage 4: Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?

- Kein Schulabschluss (1)
- Grund-/Hauptschulabschluss (2)
- Realschule (Mittlere Reife) (3)
- Gymnasium (Abitur) (4)
- Bachelorabschluss (5)
- Masterabschluss (6)
- Promotion(7)

Frage 5: Welche der folgenden Kategorien beschreibt am besten Ihren Erwerbsstatus?

- Teilzeitbeschäftigung (1)
- Vollzeitbeschäftigung (2)
- Arbeitslos (3)
- Selbstständig (4)
- Student (5)
- Rentner (6)

## Cuestionario – Alemán (3/4)

Frage 6: Kennen Sie die Kommunikationskampagne “Grow up” von Mercedes-Benz?

- Ja (1)
- Nein (2)
- Ich bin mir nicht sicher (3)

Frage 7: Bitte bewerten Sie von 1 bis 10 jedes der folgenden Attribute für jede Marke

Attribute	Mercedes-Benz	BMW	Audi
Gute Markenreputation(1)			
Qualität (Materialien, Zuverlässigkeit, Langlebigkeit, ... ) (2)			
Komfort (Sitzabstand, Beinfreiheit, ... ) (3)			
Design (Innen und außen) (4)			
Exklusivität (Hoher Preis, ... ) (5)			
Innovation (Technologie) (6)			
Entwickelt für Frauen (Design, Zielgruppe) (7)			
Entwickelt für Männer (Design, target audience) (8)			
Anpassung (Verschiedene Konfigurationen möglich) (9)			
Sicherheit (10)			
Kundendienst (Garantie, After-Sales Bedingungen, ... ) (11)			
Benutzerfreundlichkeit (Intuitive Bedienung) (12)			

### Cuestionario – Alemán (4/4)

Frage 8: Bitte geben Sie mit Hilfe der folgenden Adjektive an, wie Sie die Marke wahrnehmen. Mercedes-Benz ist...

		1 (1)	2 (2)	3 (3)	
Modern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Traditionell
Dynamisch / Agil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Passiv
Emotional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kalt
Sicher	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Risikoreich
Jung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alt
Progressiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Regressiv
Exzellent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Minderwertig
Familiär	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Individuell
Lebenbegleiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Prestige-produkt
Erfolgreich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Gescheitert
Stark	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Schwach
Verlässlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Unkonstant
Erfinderisch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Unbeholfen

Frage 9: Welche der folgenden Marken würden Sie vorzugsweise kaufen?

- Mercedes-Benz (1)
- BMW (2)
- Audi (3)

Frage 10: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie in Zukunft ein Auto von Mercedes-Benz kaufen?

- 0-20% (1)
- 20-40% (2)
- 40-60% (3)
- 60-80% (4)
- 80-100% (5)

## ANEXO 4

Tabla de Frecuencia

Pregunta	Rasgo	Campaña Si	Campaña No	Total
Sexo	Mujer	25 (46.3%)	24 (41.4%)	<b>49 (43.75%)</b>
	Hombres	29 (53.7%)	34 (58.6%)	<b>63 (56.25%)</b>
	<b>Total</b>	<b>54 (100%)</b>	<b>58 (100%)</b>	<b>112 (100%)</b>
Nacionalidades	España	14 (25.9%)	10 (17.2%)	<b>24 (21.4%)</b>
	Alemania	19 (35.2%)	40 (69.0%)	<b>59 (52.7%)</b>
	Irlanda	7 (13.0%)	4 (6.9%)	<b>11 (9.8%)</b>
	Francia	14 (25.9%)	4 (6.9%)	<b>18 (16.1%)</b>
	<b>Total</b>	<b>54 (100%)</b>	<b>58 (100%)</b>	<b>112 (100%)</b>
Nivel de educación	Sin estudios o enseñanza primaria incompleta	0 (0.0%)	1 (1.7%)	<b>1 (0.9%)</b>
	Primaria	0 (0.0%)	0 (0.0%)	<b>0 (0.0%)</b>
	Secundaria	2 (3.7%)	3 (5.2%)	<b>5 (4.5%)</b>
	Bachillerato	19 (35.2%)	19 (32.8%)	<b>38 (33.9%)</b>
	Licenciado /a	21 (38.9%)	29 (50.0%)	<b>50 (44.6%)</b>
	Licenciado /a - máster	10 (18.5%)	6 (10.3%)	<b>16 (14.3%)</b>
	Licenciado / a – doctor o superior	2 (3.7%)	0 (0.0%)	<b>2 (1.8%)</b>
	<b>Total</b>	<b>54 (100%)</b>	<b>58 (100%)</b>	<b>112 (100%)</b>
Situación laboral	Empleo a tiempo parcial	3 (5.6%)	4 (6.9%)	<b>7 (6.25%)</b>
	Empleo a tiempo completo	20 (37.0%)	12 (20.7%)	<b>32 (28.6%)</b>

Pregunta	Rasgo	Campaña Si	Campaña No	Total
Situación laboral	Desempleado	0 (0.0%)	2 (3.4%)	<b>2 (1.8%)</b>
	Trabajador por cuenta propia	3 (5.6%)	1 (1.7%)	<b>4 (3.6%)</b>
	Estudiante	28 (51.9%)	39 (67.2%)	<b>67 (59.8%)</b>
	Retirado	0 (0.0%)	0 (0.0%)	<b>0 (0.0%)</b>
	<b>Total</b>	<b>54 (100%)</b>	<b>58 (100%)</b>	<b>112 (100%)</b>

Tabla de Medias: Pregunta 8

Valor = 1	Valor = 2	Valor = 3	Campaña Si	Campaña No
Moderno	Indeciso	Tradicional	1.80	2.31
Dinámico / Ágil		Pasivo / Perezoso	1.50	1.64
Emocional		Frío	1.78	1.88
Seguro		Arriesgado	1.17	1.17
Joven		Viejo	1.91	2.38
Progresivo		Regresivo	1.46	1.83
Excelente		Ínfimo	1.20	1.24
Familiar		Individualista	1.89	1.98
Acompañante de vida		Producto de prestigio	2.07	2.33
Exitoso		Fallido	1.15	1.26
Poderoso	Débil	1.33	1.2	

Valor = 1	Valor = 2	Valor = 3	Campaña Si	Campaña No
Fiable	Indeciso	Desleal	1.15	1.29
Ingenioso		Torpe	1.48	1.66

Tabla de Frecuencias en Por Ciento – Encuestadores son Familiares con la Campaña  
*Grow Up*: Pregunta 8

	Indeciso			
Moderno	51.8%	12.5%	35.7%	Tradicional
Dinámico / Ágil	60.7%	26.8%	12.5%	Pasivo / Perezoso
Emocional	42.9%	35.7%	21.4%	Frío
Seguro	87.5%	8.9%	3.6%	Arriesgado
Joven	37.5%	30.4%	32.1%	Viejo
Progresivo	58.9%	33.9%	7.1%	Regresivo
Excelente	80.4%	19.6%	0%	Ínfimo
Familiar	42.9%	25.0%	32.1%	Individualista
Acompañante de vida	37.5%	16.1%	46.4%	Producto de prestigio
Exitoso	85.7%	14.3%	0%	Fallido
Poderoso	67.9%	32.1%	0%	Débil
Fiable	87.5%	10.7%	1.8%	Desleal
Ingenioso	55.4%	39.3%	5.4%	Torpe

Tabla de Frecuencias en Por Ciento – Encuestadores no Familiares con la Campaña *Grow Up*: Pregunta 8

	Indeciso			
Moderno	15.5%	37.9%	46.6%	Tradicional
Dinámico / Ágil	46.6%	43.1%	10.3%	Pasivo / Perezoso
Emocional	37.9%	36.2%	25.9%	Frío
Seguro	84.5%	13.8%	1.7%	Arriesgado
Joven	6.9%	48.3%	44.8%	Viejo
Progresivo	29.3%	58.6%	12.1%	Regresivo
Excelente	81.0%	13.8%	5.2%	Ínfimo
Familiar	27.6%	46.6%	25.9%	Individualista
Acompañante de vida	22.4%	22.4%	55.2%	Producto de prestigio
Exitoso	77.6%	19.0%	3.4%	Fallido
Poderoso	81.0%	15.5%	3.4%	Débil
Fiable	77.6%	15.5%	6.9%	Desleal
Ingenioso	41.4%	51.7%	6.9%	Torpe

Tabla de Medias – Encuestadores Total: Pregunta 7

Atributos	Mercedes-Benz	BMW	Audi
Buena reputación de la marca	8.62	7.92	7.73
Calidad	8.49	7.71	7.83
Confortabilidad	8.15	7.62	7.62
Diseño	8.14	7.70	7.95
Exclusividad	8.63	7.79	7.59
Innovación	7.79	7.23	7.84
Pensado para mujeres	6.08	5.64	6.79
Pensado para hombres	8.34	8.43	7.63
Personalización	7.99	7.42	7.68
Seguridad	8.74	8.05	8.15
Servicio al cliente	7.59	7.33	7.30
Simplicidad de uso	7.71	7.49	7.37

Tabla de Medias – Encuestadores Familiares con la Campaña *Grow Up*: Pregunta 7

Atributos	Mercedes-Benz	BMW	Audi
Buena reputación de la marca	8.91	8.00	7.43
Calidad	8.48	7.48	7.46
Confortabilidad	8.06	7.41	7.31
Diseño	8.35	7.52	7.63
Exclusividad	8.63	7.56	7.37
Innovación	8.15	6.85	7.80
Pensado para mujeres	6.44	5.72	7.07
Pensado para hombres	8.43	8.41	7.17
Personalización	8.07	7.06	7.41
Seguridad	8.72	7.76	7.96
Servicio al cliente	7.59	7.07	7.06
Simplicidad de uso	7.83	7.31	7.28

Tabla de Medias – Encuestadores Familiares con la Campaña *Grow Up*: Pregunta 7

Atributos	Mercedes-Benz	BMW	Audi
Buena reputación de la marca	8.33	7.84	8.02
Calidad	8.50	7.93	8.17
Confortabilidad	8.24	7.81	7.90
Diseño	7.95	7.86	8.24
Exclusividad	8.64	8.00	7.79
Innovación	7.45	7.59	7.88
Pensado para mujeres	5.74	5.57	6.52
Pensado para hombres	8.26	8.45	8.07
Personalización	7.91	7.76	7.93
Seguridad	8.76	8.33	8.33
Servicio al cliente	7.59	7.57	7.53
Simplicidad de uso	7.60	7.66	7.45