



ICADE- Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **Posicionamiento de marca en el sector del automóvil: el caso Volkswagen**

Autor: Luis González Martínez

Directora: María Olga Bocigas Solar

MADRID | Junio 2020

*A mi Directora, gracias Olga por acompañarme en esta última etapa y haberme ayudado a poner el broche final a mi paso por la facultad.*

*A mi familia, por haberme acompañado en el camino aun cuando el rumbo no era el correcto.*

*A mis amigos, Marcos, Carolina, Manuel y Juan Carlos por comprenderme, no fallarme nunca y ayudarme a gestionar lo mejor posible mi etapa en ICAI. Así como Mateo, Rafael, Paula y Álvaro, por compartir tantos y tan importantes momentos en mi paso por ICADE.*

*Gracias a M<sup>a</sup> Luz, Carlos, M<sup>a</sup> Ángeles, Inmaculada, Félix, Alfredo, M<sup>a</sup> José y José María, mis queridos profesores que habéis proyectado en mí lo mejor de vosotros.*

## **RESUMEN**

Este trabajo trata de profundizar en el concepto de posicionamiento de marca dentro del sector de automóvil. Además, se analiza como el fabricante Volkswagen perdió su hegemonía en el mercado mundial tras hacerse público el engaño de las emisiones. Y tras ello, veremos de qué manera se recompuso consiguió revertir la situación hasta posicionarse día de hoy como el referente en su segmento en materias como seguridad, estética y eficiencia. Con la globalización del mercado y la consiguiente homogeneización de los productos, las marcas han sabido reinventarse, conscientes de que el valor diferencial ya no radica en los aspectos puramente técnicos, sino en el componente emocional que puedan imprimirle a sus productos de manera que conecte mejor con el consumidor. A través de una exhaustiva investigación bibliográfica, una dinámica de grupos y un cuestionario online, analizamos el posicionamiento real de la marca Volkswagen frente a sus principales rivales en el segmento intermedio. Los resultados se interpretan a través de tres atributos determinantes identificados en la dinámica de grupos. Tras este análisis, hemos podido comprender como Volkswagen ha recuperado en menos de cinco años la hegemonía que perdió en 2015 debido al *Dieseldgate*.

**Palabras clave:** Posicionamiento, Sector del automóvil, Volkswagen, Dieseldgate, atributos determinantes

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis is to deep into the concept of brand positioning within the automotive sector. In addition, it is analyzed how the manufacturer Volkswagen lost its hegemony in the world market after the emission scandal was made public. After that, we will see how it managed to reverse the situation until positioning itself today as the benchmark in its segment in matters such as safety, aesthetics and efficiency. With the globalization of the market and the consequent homogenization of products, brands have managed to reinvent themselves, aware that the differential value no longer lies in the purely technical aspects, but in the emotional component that they can provide on their products in a way that better connects with the consumer. Through exhaustive bibliographic research, focus group and an online questionnaire, we analyze the real positioning of the Volkswagen brand against its main rivals in the intermediate segment Ford, Mazda and Toyota. The results are interpreted through three determining attributes identified in the group dynamics. After this analysis, we have been able to understand how Volkswagen has recovered in less than five years the hegemony it lost in 2015 due to Dieselgate.

**Key words:** Brand Positioning, Automotive Sector, Volkswagen, Dieselgate, Determinant attributes

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>VII</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. OBJETIVO DEL TRABAJO FIN DE GRADO .....	2
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....	2
1.3. METODOLOGÍA .....	2
<b>2. EL POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA .....</b>	<b>5</b>
2.1 EL PROCESO DE POSICIONAMIENTO .....	6
2.1.1 Identificar un conjunto relevante de productos o marcas que sirvan a un mercado objetivo .....	8
2.1.2 Identificación de los Atributos Determinantes que definan el espacio del producto.....	9
2.1.3 Recolectar información de una muestra de clientes actuales y potenciales de cada producto basada en atributos determinantes .....	10
2.1.4 Determinar la posición actual del producto.....	12
2.1.5 Determinar el posicionamiento ideal.....	15
2.1.6 Examinar las diferencias entre posicionamiento ideal y posicionamiento real .....	16
2.1.7 Posicionamiento objetivo. ....	17
<b>3. INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL EN ESPAÑA: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DEL SECTOR.....</b>	<b>20</b>
3.1 EL SECTOR A NIVEL NACIONAL.....	20
3.2 EL SECTOR COMO INDUSTRIA MADURA: .....	21
3.3 EL SECTOR AUTOMOVILÍSTICO COMO MERCADO COMPETITIVO .....	22
3.4 REVOLUCIÓN ELÉCTRICA .....	23
<b>4. POSICIONAMIENTO EN EL SECTOR DEL AUTOMÓVIL: CARACTERÍSTICAS ESPECIALES.....</b>	<b>24</b>
4.1 PRESENTACIÓN DE LA MARCA VOLKSWAGEN Y ANÁLISIS TEÓRICO DE SU POSICIONAMIENTO .....	28
4.2 DIESELGATE.....	30

4.3 POSICIONAMIENTO DE SUS COMPETIDORES .....	34
<b>5. POSICIONAMIENTO REAL DE LA MARCA VOLKSWAGEN.....</b>	<b>38</b>
5.1 ANÁLISIS DEL POSICIONAMIENTO REAL DE LA MARCA VOLKSWAGEN. ....	38
5.2 DINÁMICA DE GRUPOS .....	40
5.2.1 Enfoque metodológico .....	41
5.2.2 Realización de la Dinámica de Grupos .....	43
5.2.3 Conclusiones de la dinámica de grupos .....	44
5.3 CUESTIONARIO ONLINE .....	45
5.3.1 Enfoque metodológico .....	46
5.3.2 Realización del cuestionario online.....	47
5.3.3 Resultados del cuestionario online.....	47
5.4 CONSTRUCCIÓN DEL MAPA DE POSICIONAMIENTO.....	49
<b>6. CONCLUSIÓN, LIMITACIÓN Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN</b>	
.....	<b>52</b>
6.1 CONCLUSIONES .....	52
6.2 LIMITACIONES.....	55
6.3 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	55
<b>7. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXO II.....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXO III.....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXO IV .....</b>	<b>71</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: PROCESO DE POSICIONAMIENTO .....	7
FIGURA 2: RED BIDIMENSIONAL .....	14
FIGURA 3: DIAGRAMA DE ARAÑA.....	14
FIGURA 4: CURVA DE VALOR .....	15
FIGURA 5: PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN EN 2019.....	21
FIGURA 6: DINÁMICA DE GRUPOS.....	41
FIGURA 7: REPERCUSIÓN DEL DIESELGATE.....	49
FIGURA 8: POSICIONAMIENTO SEGÚN ESTÉTICA .....	50
FIGURA 9: POSICIONAMIENTO SEGÚN EFICIENCIA.....	51

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: CATEGORÍAS DE ATRIBUTOS.....	26
TABLA 2: COMPETIDORES DEL SEGMENTO INTERMEDIO.....	35
TABLA 3: ANÁLISIS ENCUESTA SEGÚN SEXO.....	48
TABLA 4: DIESELGATE Y EFICIENCIA .....	52



## 1. INTRODUCCIÓN

El análisis de datos es crucial si queremos llevar a una investigación rigurosa y sacar conclusiones reveladoras al respecto. Keller & Kotler (2016) defienden que el posicionamiento real de una marca radica en un análisis exhaustivo del mercado, del propio posicionamiento respecto a los competidores y de la imagen que tenga el cliente de las ventajas que esa marca ofrece.

La homogeneización de los productos a nivel global y la dinamización del mercado están aumentando drásticamente el entorno competitivo en el que operan las compañías. Esto ha derivado en un ejercicio de reflexión que las marcas han tenido que realizar para aportar un valor extra a sus productos que les diferencia de la competencia. Óscar Herencia, vicepresidente en el Sur de Europa y Director General de MetLife en la Península Ibérica me dijo en una conversación personal: “En muchos sectores, las empresas pueden sacar un producto extremadamente bueno. A los tres meses, la competencia te lo copia. A los seis, la competencia te lo mejora, y los nueve pasa a ser una *commodity* cuyo *driver* es el precio. Lo único que no se puede copiar es la experiencia del cliente. Eso es inigualable, va en el ADN de la compañía. Lo que hagamos sentir al cliente determinará su afinidad con la marca y por tanto será clave en el posicionamiento real de la misma”.

Hace tiempo que los fabricantes de automóviles se han dado cuenta de que los atributos puramente técnicos ya no marcan la diferencia en la decisión de compra de un vehículo. La ingeniería y los avances tecnológicos han permitido alcanzar unos estándares mecánicos muy elevados en todas las marcas. Por tanto, si las marcas consiguen conectar con el cliente y apelar a sus sentimientos, habrán marcado una pequeña diferencia respecto a sus competidores.

Según el gigante alemán Siemens (2020) –fabricante de numerosos componentes del automóvil- podemos identificar cuatro grandes tendencias en el sector automovilístico que son la electrificación de los motores, la conducción autónoma, el *carsharing* (desplazamiento compartido) y la conectividad.

En 2015, Volkswagen se enfrentó a su mayor crisis desde la creación de la compañía. A raíz de eso, el fabricante alemán modificó su plan de ruta para potenciar una de las

cuatro tendencias mencionadas anteriormente en la que presentaba grandes carencias: la electrificación de sus motores.

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

Este trabajo tratará sobre el posicionamiento de una marca en el sector del automóvil. La cuestión planteada es como afectó el *Dieseldate* al posicionamiento real de la marca y si, a día de hoy, Volkswagen sigue liderando el segmento intermedio del sector. Además, averiguaremos cómo gestiona una gran compañía la crisis más importante de su historia y si es capaz de aprender la lección para salir más reforzada de esa situación. Por último, conoceremos si años después de la crisis, el consumidor ha recuperado la confianza perdida en la marca o, si por el contrario, no perdona una mala *mala praxis* llevada a cabo de forma intencionada.

### **1.2. Justificación del Tema**

La creciente complejidad para identificar los atributos determinantes en una marca, explica la dificultad para encontrar estudios fiables sobre posicionamiento en el sector del automóvil. Actualmente, el marketing trata de dar respuesta a sentimientos más profundos de la naturaleza humana. Los fabricantes de automóviles invierten mucho dinero en realizar complejos estudios de mercado. Sin embargo, estos estudios no se salen a la luz y son inaccesibles al público general. Hace unos años, los atributos extrínsecos marcaban la diferencia y eran fáciles de identificar. Actualmente, los atributos intrínsecos juegan un papel fundamental porque aportan matices subjetivos a la decisión de compra que decanta la balanza del consumidor. Por ello, en este trabajo queremos conocer cómo afectó el *Dieseldate* en la mente del consumidor y el posicionamiento real de Volkswagen respecto a sus competidores.

### **1.3. Metodología**

Con el fin de dar respuesta a los objetivos del trabajo de fin de grado, dividiremos el trabajo en tres partes. En primer lugar, haremos una revisión de la literatura que nos permita conocer en profundidad el concepto de posicionamiento y estudiaremos el estado actual del sector del automóvil en España. A continuación, Procederemos a

averiguar el posicionamiento real de la marca Volkswagen. Este análisis lo subdividiremos en dos partes. En primer lugar, llevaremos a cabo una investigación cualitativa -dinámica de grupos- que nos permita identificar los atributos determinantes que los consumidores valoran a la hora de comprar un vehículo y otro. Por último, a través de un cuestionario online evaluaremos la presencia de cada atributo en la marca Volkswagen y sus principales competidores, creando mapas de posicionamiento que nos aporten una representación gráfica de los resultados.

En este trabajo hemos dividido nuestra investigación en primaria y secundaria (Magerhans, 2016). En la investigación secundaria analizamos datos ya recogidos por un investigador externo. Además, el propósito de la investigación secundaria es preparar la investigación primaria, de manera que sentemos unas bases que nos permita desarrollar esta con más garantías. Para llevar a cabo la investigación secundaria o *desk research* hemos empleado las siguientes fuentes: (1) webs corporativas (Volkswagen, Alfa Romeo y Siemens entre otros), (2) webs oficiales de organizaciones (CCOO, CESCO y RACE), (3) libros científicos (McGraw Hill), (4) revistas académicas (Journal of Marketing Research, Harvard Business Review, entre otros), (5) otras webs (Statista, Interbrand). Hemos utilizado sistemas de búsqueda de Googl, Google Scholar y bases de datos como Dialnet o EBSCO. La búsqueda ha sido realizada en español y en inglés.

La investigación primaria consiste en recoger datos para obtener conclusiones de la investigación existente (Kuß et al., 2018). Hemos utilizado la dinámica de grupo y un cuestionario online como método de recolección de datos.

Hemos seguido las fases estandarizadas de los estudios de mercado para proceder a la realización de esta investigación. En el subepígrafe 1.1 hemos definido los dos primeros pasos: tema y objetivos del estudio. El tercero define el diseño de la propia investigación. La manera de enfocar la investigación cualitativa y cuantitativa difiere en la forma en la que se adquiere la información sobre el fenómeno que se investiga. El proceso comienza con los datos, los cuales se recogen y analizan para sacar conclusiones relevantes.

Al principio no se dispone de información detallada de los atributos determinantes. A través de la investigación exploratoria, adquirimos conocimientos sobre las razones o actitudes de los consumidores (Mooi et al., 2018). Con la ayuda de la técnica cualitativa

(dinámica de grupo), tratamos de obtener información del grupo acerca de la imagen que poseen de Volkswagen los individuos de la generación Y y Z (16 a 35 años).

Con esta información, podemos empezar a cuantificar la posición que ocupa la marca Volkswagen en la mente del consumidor. Esto representa la segunda fase del diseño de la investigación descriptiva. Esta investigación se basa, en ocasiones, en las investigaciones exploratorias anteriores. Por último, debemos saber qué y cómo queremos medir aquello que queremos describir. Anteriormente, hemos revisado la literatura que trata el posicionamiento real de Volkswagen y, mediante el cuestionario online, demostramos la segunda fase.

#### **1.4 Estructura**

Este trabajo se divide en seis capítulos. Además de la introducción en el primer capítulo y las conclusiones en el último, hay dos partes fundamentales: revisión de la literatura e investigación empírica. El segundo capítulo desarrolla el proceso de posicionamiento, el cual nos aporta una visión general de la teoría.

En el tercer capítulo se muestran las principales características del sector del automóvil en España. Después se profundiza en las especificaciones del posicionamiento en dicho sector.

Más tarde, se determinará el posicionamiento real de la marca Volkswagen en el capítulo cuatro. Tras una introducción de la marca, ahondaremos en el *Dieselgate*.

En el quinto capítulo llevaremos a cabo la dinámica de grupos y el cuestionario online que nos permita construir el mapa de posicionamiento.

Finalmente, extraemos conclusiones de los resultados obtenidos y los interpretamos con el fin de evaluar el posicionamiento real de la marca Volkswagen respecto a sus competidores.

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

Es importante definir qué entendemos por posicionamiento de marca y por qué es determinante en el devenir de la compañía. Para ello, indagaremos en la literatura de los expertos que han estudiado sobre esta materia

Al Ries y Jack Trout, conocidos como los “padres del posicionamiento”, fueron los primeros en empezar a dar forma a este concepto a principio de la década de los setenta. Fue en 1972, cuando escribieron varios artículos titulados “La era del posicionamiento” para la publicación del *Advertising Age*, un periódico fundado en 1930 que recogía noticias relacionadas con el mundo del marketing y la publicidad. El posicionamiento comienza con un “producto”. Sin embargo, el producto en sí no importa tanto como su ubicación en la mente del consumidor. Estos cambios superficiales y en apariencia buscan moldear la perspectiva que el cliente tiene de dicho objeto (Ries & Trout, 2007). Sin embargo, no es hasta 2007 cuando ambos autores empiezan a percatarse de la importancia de la diferenciación en el mensaje dentro de una sociedad sobrecomunicada. De esta manera definen posicionamiento como un proceso creativo en el que una marca trata de situarse en una posición ventajosa en la mente del consumidor dentro de un mercado ultracompetitivo.

Aaker & Sansby desarrollaron más este concepto en 1982. El concepto de marca como tal se estaba estudiando en profundidad y, sin embargo, había mucho desconocimiento y mala gestión acerca del posicionamiento de esa marca en la mente del consumidor. La decisión de posicionamiento suele ser una decisión estratégica crucial para la compañía, ya que afecta directamente a la decisión de compra del consumidor. Además, como son muchos los elementos del marketing que pueden afectar a la posición de un producto, es necesario establecer una estrategia de posicionamiento como pilar básico en el desarrollo del plan de marketing (Aaker & Sansby, 1982)

Asimismo, el posicionamiento de una marca se basa en la diferenciación y es un tema crucial en el desarrollo de estrategias de negocio y en los planes de marketing. En 1996, Michael Porter apuntó que una empresa solo puede superar a sus rivales si es capaz de mantener con ellos una diferencia prolongada en el tiempo (Porter, 1996). La empresa ha de ofrecer un valor mayor que el de sus competidores o igual, siempre y cuando se combine con un coste menor. Es por esto, que el diseño de una estrategia de posicionamiento es la base de las posteriores decisiones de la marca.

Keller & Kotler (2016) definieron el posicionamiento como la acción de crear una imagen de marca que ocupe un lugar relevante en la mente del consumidor del mercado objetivo. La idea es situar la marca en la conciencia del gran público con el fin de maximizar los beneficios para la empresa. La estrategia de marketing de la marca se basa, en gran medida, en el posicionamiento de la misma. Es por ello, que todos los miembros de la organización deben estar alineados y conocer el posicionamiento de la marca para optimizar el uso de recursos y la toma de decisiones.

Actualmente, Keller & Kotler (2016) siguen siendo los autores más relevantes a la hora de abordar el concepto de posicionamiento, debido a su larga trayectoria en el estudio teórico y empírico del mismo.

## **2.1 El proceso de posicionamiento**

Para conseguir un posicionamiento eficaz, es necesario encontrar diferencias perceptivas y físicas en los productos. El posicionamiento de marca, además de considerar los gustos y necesidades del consumidor, ayuda al anunciante a responder y aprovechar dichas diferencias para optimizar el posicionamiento de dicho producto (Walker et al., 2005).

En los años setenta, cuando Ries & Trout comenzaron a definir e investigar el posicionamiento, su objeto de estudio se centró en los aspectos físicos del producto. Actualmente, el nivel de competitividad y homogeneidad en el mercado es tal, que los expertos se basan, interpretan también los atributos perceptivos.

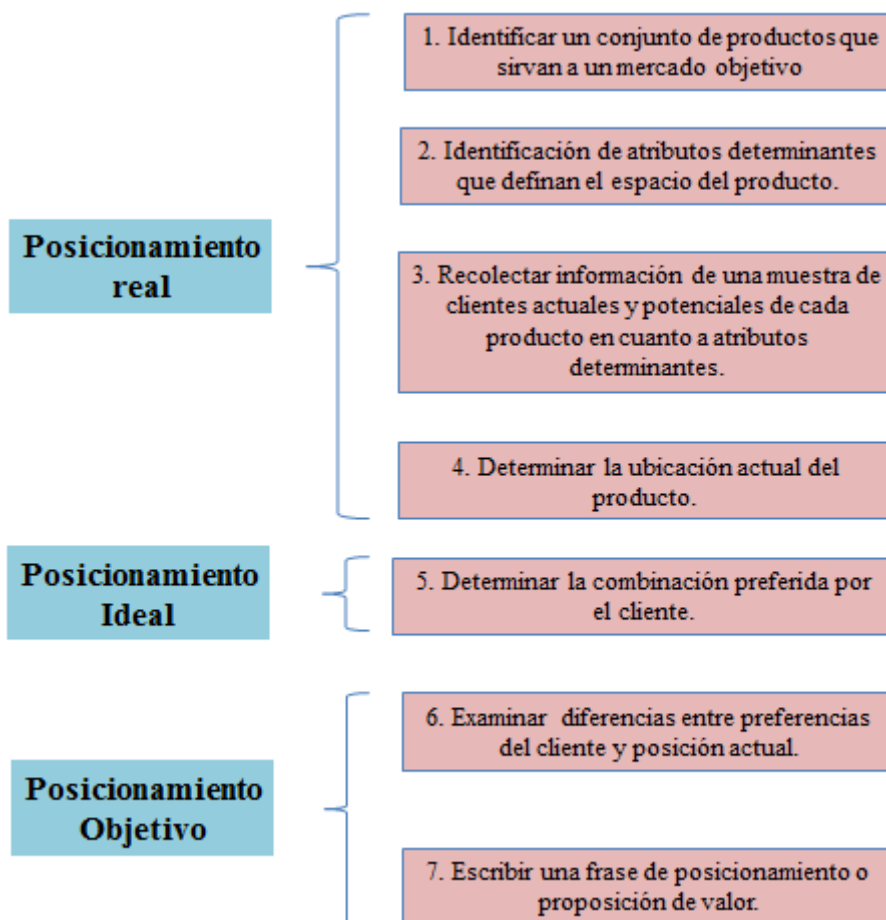
Para posicionar o reposicionar una marca en la mente del consumidor, es necesario seguir un proceso aplicable a tanto a bienes y servicios como a marcas propiamente dichas (Mullins & Walker, 2013; Walker et al., 2005). En un mundo globalizado en el que vivimos, resulta complicado que entre dos individuos que no comparten cultura y costumbres, los atributos determinantes permanezcan constantes. Por eso, los expertos en marketing necesitan encontrar nexos de unión y diferencias clave para definir la estrategia en el ámbito nacional.

El término posicionamiento se “desglosa” en tres partes. El posicionamiento real es relacionado con la percepción del cliente. El posicionamiento ideal tiene que ver con la

demanda del mercado, y por último, el posicionamiento objetivo ayuda a construir la marca (Mullins & Walker, 2013; Walker et al., 2005).

A continuación, vamos a hacer un recorrido por el proceso de posicionamiento que nos permita conocer los diferentes pasos que inducen al esclarecimiento del posicionamiento real, ideal y objetivo.

Figura 1: Proceso de Posicionamiento



Después de que los directivos 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). En el paso tres se reúne información de una muestra de clientes reales y potenciales sobre las percepciones de los atributos determinantes y en el cuatro, se sitúan los atributos en el espacio de la marca.

Más tarde, los expertos recolectan datos adicionales con el fin de determinar la combinación de atributos preferidas por el consumidor (paso cinco). De este modo, se comprueba las preferencias de un segmento objetivo de clientes concreto y las posiciones actuales de las ofertas competitivas (paso seis). Por últimos, los directivos redactan una frase de posicionamiento que guie la estrategia de marketing.

A continuación, profundizaremos en estos pasos referidos al posicionamiento real y objetivo para después, trasladarlos a nuestro caso práctico.

### **2.1.1 Identificar un conjunto relevante de productos o marcas que sirvan a un mercado objetivo**

Keller & Kotler (2016) definen el posicionamiento real como la percepción que tiene el consumidor acerca de una marca comparada con sus competidores.

En este epígrafe se examinan los elementos clave para determinar el posicionamiento real y desarrollaremos los primeros puntos del proceso de posicionamiento. Es importante identificar, en primer lugar, los bienes y servicios con los que compite una marca. No es lo mismo el marco competitivo de un mercado estable que el de uno dinámico. Los primeros, con pocas posibilidades de cambio, facilitan la búsqueda de los principales competidores. Los segundos, presentan multitud de competidores actuales y potenciales, por lo que la búsqueda resulta más complicada.

Los análisis de posicionamiento son relevantes a varios niveles: empresa, unidad de negocio, categoría de producto y marca específica de producto. En el primer nivel se determina la forma en que toda la compañía o unidad de negocio se posiciona respecto a la competencia.

En el segundo nivel, se analiza la percepción que tiene el cliente sobre los tipos de productos que podrían considerarse sustitutos al satisfacer la misma necesidad. Para entender la ubicación de este nuevo producto, se obtendrán las percepciones de los clientes en función de varios atributos determinantes, concepto que explicaremos en el punto 2 (Mullins & Walker, 2013)



Cuando los competidores han introducido varias marcas en la categoría, se procede al análisis de posicionamiento a nivel de marca para comprender de qué manera las marcas atraen a los clientes.

Debemos identificar, en primer lugar, qué factores afectan al nivel de satisfacción del cliente y cómo una empresa puede alterar este nivel. En general, los clientes perciben el valor como aquello que les ofrece utilidad o satisfacción menos el precio pagado por ese bien. La empresa posee diferentes herramientas para proveer valor a sus productos, como son políticas de precio, el trato directo con el cliente o el servicio posventa.

### **2.1.2 Identificación de los Atributos Determinantes que definan el espacio del producto.**

Una vez definido el marco competitivo de referencia para el posicionamiento, se establecerán los atributos determinantes.

Los atributos determinantes son aquellos que, entre los importantes, son capaces de decidir una compra. Son atributos percibidos por el consumidor como la mejor opción para obtener satisfacción. Para un experto en marketing, la identificación de estos atributos es realmente importante porque determinan la decisión de compra (Assael, 1992).

Assael (1992), Well e Prenskey (1996) defienden que estos atributos pueden ser **intrínsecos** o **extrínsecos**. Intrínsecos son aquellos que se refieren a la composición física del producto, como textura, color sabor, pureza, etc. Los atributos extrínsecos son aquellos que poseen una correlación con el producto: fecha de fabricación, nivel publicitario, origen de fabricación, etc.

Por último, Nowlis & Simonson (1997) dividen estos atributos en **comparables** y **enriquecidos**. Los primeros nos permiten establecer una relación directa entre dos productos, como por ejemplo, la eficiencia de un vehículo. Los segundos son más difíciles de comparar, por ejemplo, la marca. Por eso, estos atributos son más significativos si los analizamos por separado.

### 2.1.3 Recolectar información de una muestra de clientes actuales y potenciales de cada producto basada en atributos determinantes

El tercer paso para determinar el posicionamiento real de una marca consiste en conocer de qué manera se perciben los atributos determinantes en los diferentes productos del conjunto de la competencia.

Una vez entendido qué son los atributos determinantes, debemos explicar cómo obtener esa información. Para ello, podemos utilizar distintas técnicas de investigación cualitativa. Resulta complicado dar una definición concreta sobre investigación cualitativa, ya que como dicen Denzen & Lincoln (2005), para dar una definición de investigación cualitativa es necesario un análisis cualitativo de las circunstancias que producen tal definición. Aun así, fueron ellos quienes en 2011 definieron la investigación cualitativa como *“una actividad que localiza al observador en el mundo. Consta de un set de prácticas interpretativas, materiales que hacen al mundo visible. Estas prácticas transforman el mundo. Convierten el mundo en una serie de representaciones, incluyendo anotaciones de terreno, entrevistas, conversaciones, fotos, grabaciones... En este nivel, la investigación cualitativa involucra un planteamiento naturalista interpretativo del mundo. Esto quiere decir que los investigadores cualitativos estudian cosas en su ambiente natural, tratando de darle sentido, o interpretar los fenómenos en términos del significado que la gente les da”*.

En este trabajo, profundizaremos en los **grupos de discusión**, técnica que utilizaremos más adelante para determinar los atributos determinantes en una marca de automóviles. Un es similar a las reuniones que solemos ver a diario debido a su apariencia formal. Descriptivamente hablando, un grupo de discusión es una reunión entre seis y diez personas que no se conocen entre sí y son animadas a discutir sobre un tema dirigido por un moderador (Kitzinger, 1994). Son dos los objetivos principales a lograr con esta técnica:

- El primero, que la reunión se convierta en un auténtico grupo. Se entiende que una mera reunión de persona son tiene interés para la investigación si no se consigue afianzar el sentimiento de pertenencia al grupo.
- El segundo objetivo es que el diálogo que mantienen los miembros del grupo se centre en un determinado tema de estudio.

Para conseguir esto, el moderador escenifica una situación recreada artificialmente para la investigación de situaciones sociales. Esta situación posee los siguientes rasgos (Kitzinger, 1994).

- Los participantes deben mantener una interacción directa cara a cara. Hoy en día, también es posible realizar esta actividad a través de internet.
- Es importante que no exista ningún vínculo previo entre los sujetos, de tal forma que la discusión no se vea alterada.
- A través de las conversaciones, se espera alcanzar un consenso y puesta en común de los diferentes puntos de vista.
- Este proceso se desarrolla en un espacio y tiempo dedicado exclusivamente a esta actividad.
- El investigador actúa de moderador y su función es orientar las intervenciones de cada sujeto y enfocar los esfuerzos del grupo a los objetivos propuestos.

La idea es crear un ambiente en el que los participantes expresen libremente sus opiniones de la manera más espontánea posible.

Una vez finalizada la dinámica, se elabora un **informe** que recoja los resultados obtenidos. El objetivo es comunicar de forma exacta toda aquella información que el lector espera conocer de inmediato. En él se deben incluir los contextos en los que se desarrolló la investigación que se documenta. Estos contextos son: el contexto de la demanda, el contexto del trabajo y el contexto de la población.

Además, no todas las instancias a las que va dirigido el informe demuestran las mismas necesidades y sensibilidades. Hay cuatro tipos de informe y sus correspondientes destinatarios: el informe científico, el informe técnico, el informe ejecutivo y el informe divulgativo. Como el objetivo de esta investigación es determinar cuáles son los **atributos determinantes** que más valoran los consumidores en una marca de automóviles para después, realizar un cuestionario que compare Volkswagen con sus competidores, únicamente realizaremos un informe científico. El primer gran receptor de informes es la propia comunidad científica que los realiza y utiliza como fuente de información. El principal objetivo es especificar la investigación lo suficiente para que pueda evaluarse desde un punto de vista metodológico (Kitzinger, 1994).

### 2.1.4 Determinar la posición actual del producto

Una vez determinados cuáles son los atributos determinantes para el consumidor, es necesario establecer un método que nos permita conocer la percepción que el público objetivo tiene de las marcas competidoras en función de dichos atributos. Para ello, diseñaremos una cuadrícula o mapa de posicionamiento (Mullins & Walker, 2013) Esta herramienta proporciona una representación gráfica de la disposición de varios productos o marcas en función de dos atributos principales, denominada “mapa de posicionamiento bidimensional”. En ocasiones, es posible tener en cuenta más de dos atributos. Es entonces, cuando se diseñan cuadrículas múltiples conocidas como “mapas de posicionamiento n-dimensionales”. La dificultad de este proceso radica en identificar cómo de fuerte son las relaciones que los consumidores establecen entre los productos cuando conocen y examinan la competencia (Aaker & Shansby, 1982)

A continuación, detallaremos las técnicas de posicionamiento más empleadas. Ofrecen una imagen clara de la percepción que tiene el consumidor sobre la marca. Sin embargo, esta herramienta no ayuda a la empresa a mejorar sus atributos, ya que no se pueden interpretar las posibles brechas que dejan los productos, así como las preferencias por otras marcas y el porqué.

Antes de representar gráficamente el lugar que ocupa determinado producto o marca en la mente del consumidor, es necesario conocer qué características de ese producto son más relevantes para el consumidor, con el fin de establecer un patrón que nos permitan compararlas con sus competidores.

Una forma de hacerlo es a través de un **cuestionario** que solicite al encuestado juzgar el grado de similitud entre varias marcas en función de sus atributos determinantes. Un cuestionario es un instrumento cuantitativo de recogida de datos, cuyo objetivo es la obtención de medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. Este método se caracteriza por mantener el anonimato del sujeto (Fachelli & López-Roldán, 2015). El primer paso de este proceso consiste en la definición de los objetivos generales y cuantitativos que nos permitan delimitar el universo y la muestra de nuestra investigación. La definición de la población está condicionada por la descripción y cuantificación de los elementos o individuos que serán parte del público objetivo. (KuB et al. 2018). En base al muestreo,

se seleccionan los componentes de la muestra de una población dada. Debemos limitar el alcance de la muestra para que la encuesta es más barato y mucha más rápido (Kuß et al., 2018; Magerhans, 2016). La muestra representa un subconjunto de la población.

La correcta formulación de las preguntas es fundamental para la obtención de resultados válidos. Por esta razón, el cuestionario se acoge a las reglas actuales de investigación online de mercado (KuB et al., 2018).

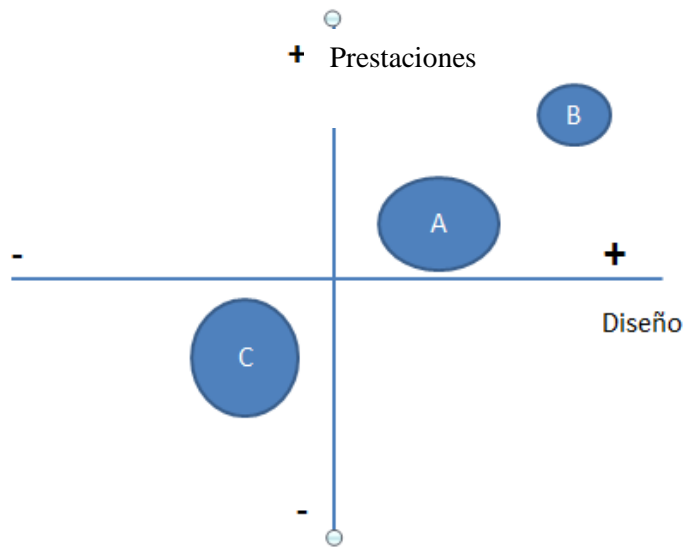
Se necesita cuatro requisitos para la correcta formulación de las preguntas:

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

Una vez obtenidas las respuestas, procederemos al tratamiento de la información con un programa estadístico. De tal forma que, una vez creada la base de datos, el programa nos proporcione un mapa perceptual agrupando las variables y nos permita finalmente analizar los resultados. Para ello, se puede hacer uso de técnicas de posicionamiento de análisis multivariable tales como como el análisis conjunto, el análisis factorial y el análisis discriminante para confeccionar mapas de posicionamiento n-dimensionales (Mullins & Walker, 2013).

La **red bidimensional o mapa bidimensional** es la representación gráfica del mapa de posicionamiento más extendida, debido a su simplicidad y fácil interpretación. La Figura 2 nos permite entender mejor este concepto. Una vez definidos los dos ejes; con el “Precio” y el “Diseño” en abscisas se sitúan las marcas en el mapa en función de la percepción que el consumidor tiene de ellas. El tamaño del círculo representa la cuota de mercado de la marca (Kotler et al., 2018). Con la red ya estructurada, es posible observar nuevas oportunidades para la empresa tratando de reposicionar su producto. En ocasiones, es difícil aprovechar esas “oportunidades” debido a incapacidades de la empresa, o simplemente porque la empresa se siente cómoda en esa área.

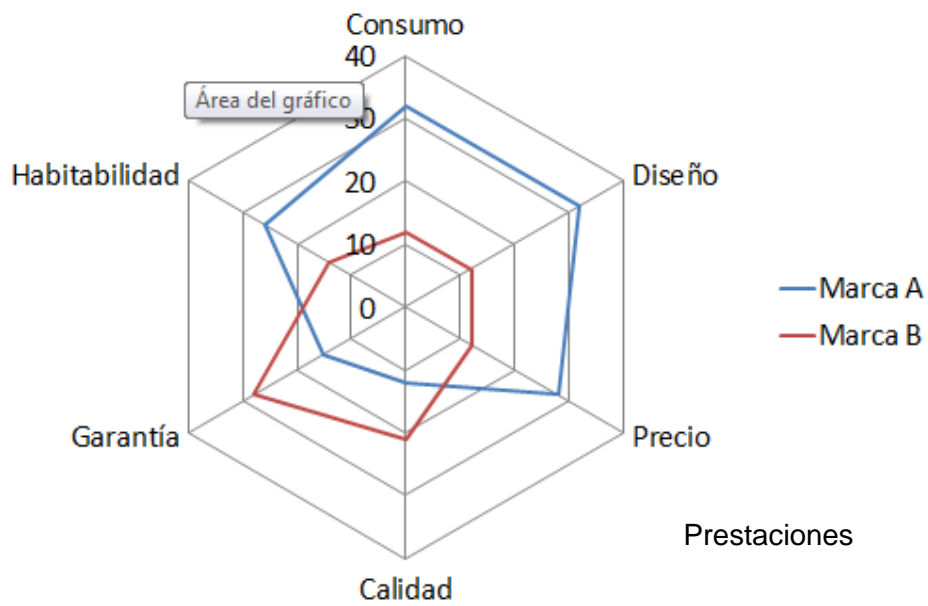
Figura 2: Red bidimensional



*Fuente: Elaboración propia*

El **diagrama de araña** es un ejemplo de red multidimensional que nos permite analizar más de dos atributos al mismo tiempo.

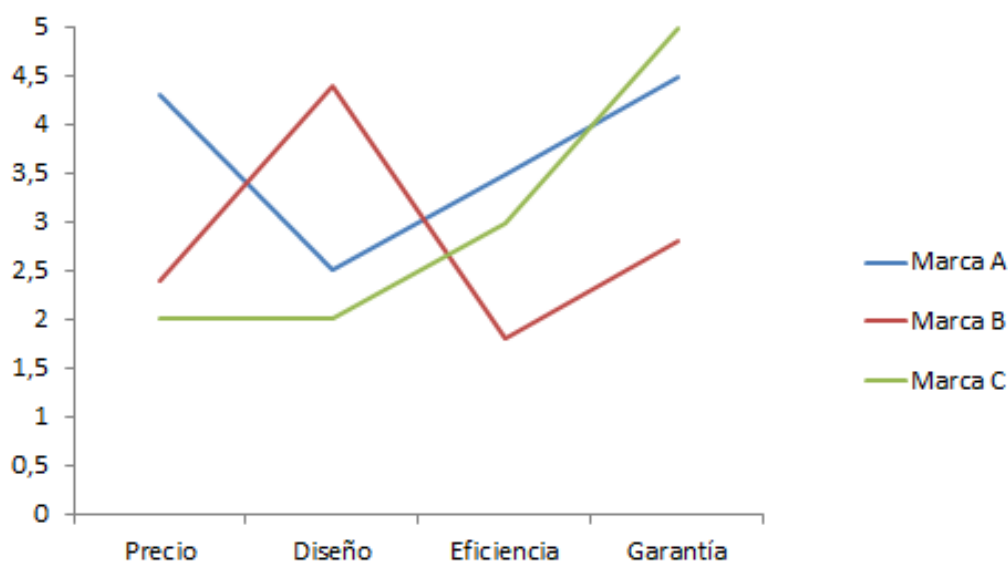
Figura 3: Diagrama de araña



*Fuente: Elaboración propia*

Otra red multidimensional es la **curva de valor**. En ella, podemos representar varios atributos como gráfico de línea proporcionándoles un valor numérico. En este caso, el valor se proporciona subiendo o bajando el nivel. Un atributo con un nivel 4,5/10, no tiene por qué ser necesariamente el que aporte mayor valor al consumidor (Mullins & Walker, 2013).

Figura 4: Curva de valor



*Fuente: Elaboración propia*

### 2.1.5 Determinar el posicionamiento ideal

En este paso, entramos de lleno en el **posicionamiento ideal** de la marca. Existen varias formas de medir las preferencias del consumidor y añadirlas al análisis de posicionamiento. Por ejemplo, a los participantes de una encuesta, es posible pedirles que piensen en un producto o marca **ideal** que reúna la combinación perfecta de atributos en cantidad y forma (Mullins & Walker, 2013). Es decir, los sujetos pueden juzgar, no solo el grado de semejanza entre para de marcas existentes, sino también su grado de preferencia por cada una. De esta manera, el analista podrá ubicar en el mapa el “punto” ideal de los participantes respecto a las marcas existentes.

### **2.1.6 Examinar las diferencias entre posicionamiento ideal y posicionamiento real**

A continuación, veremos de qué manera se puede abordar los segmentos ideales del mercado para satisfacer las necesidades del consumidor. Los directivos deben observar qué diferencias existen entre la posición actual de la marca para poder redactar la proposición de posicionamiento.

Un criterio que nos permite definir distintos segmentos de mercado es la diferencia en los beneficios pretendidos por los clientes. Cuando los puntos ideales de los clientes se agrupan en dos o más lugares del mapa, el analista puede identificar cada grupo como un segmento del mercado. En este caso, cada grupo está representado por un círculo que aúna la mayoría de los puntos ideales de ese segmento. Además, el tamaño del círculo refleja la proporción relativa de clientes dentro de un segmento concreto (Mullins & Walker, 2013).

Este paso, además de terminar la parte del análisis del proceso para la toma de decisiones del posicionamiento, descubre lugares del mapa donde podrían posicionarse más productos nuevos, para dar servicio a clientes con necesidades sin cubrir todavía por los productos actuales. Por tanto, un paso más del proceso de posicionamiento es el reconocimiento de nuevas oportunidades que permitan a la empresa colocar nuevos productos o versiones de los ya existentes.

Una vez reconocidas las posibles diferencias entre la posición real que ocupa el producto en la mente del consumidor y la ideal de aquel que reúne las características más importantes para el cliente en la medida exacta, es el momento de analizar e interpretar los resultados. La empresa estudiará las diferentes alternativas para poner en marcha un plan estratégico. Con ello, es posible reposicionar su producto hacia una posición más favorable, tratando de reducir distancias con el producto ideal. Por otro lado, las empresas pueden tomar ventaja de esa situación para posicionar nuevos productos en esas posiciones ideales.



### 2.1.7 Posicionamiento objetivo.

Después de analizar e interpretar los resultados, la empresa empieza a plantearse cómo quiere que el consumidor perciba su marca. Este es el primer paso para establecer un **posicionamiento objetivo** que permita a la empresa construir la marca.

El posicionamiento puede basarse en atributos diferenciales o de paridad (Walker et al., 2005).

Para empezar, aquellos beneficios que los consumidores relacionan fuertemente con la marca y que sean difíciles de encontrar con esa magnitud en una marca competidora, serán considerados como puntos de diferenciación (POD) (Keller & Kotler, 2016). Existen tres criterios básicos para alcanzar el punto de diferenciación: atractivo para el cliente, facilidad de entrega y diferenciación (Keller & Kotler, 2016).

*(1) Atractivo para el cliente:*

El cliente deberá percibir la relevancia y utilidad de los atributos de cada marca o producto. (Keller & Kotler, 2016).

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

Mediante el diseño de producto y las estrategias de marketing, la empresa debe crear una asociación de marca preventiva y difícil de atacar en la mente del consumidor (Keller & Kotler, 2016).

*(3) Diferenciación de los competidores:*

Por último, se debe conseguir que los consumidores valoren la asociación de marcas como algo diferencial y mejor que la de sus competidores (Keller & Kotler, 2016).

El posicionamiento puede basarse en varios atributos, y todos ellos cumplen las siguientes:

- Las **características** se usan en el posicionamiento físico de un producto, lo que es y lo que hace.
- Los **beneficios** están íntimamente relacionados con el producto. Por ejemplo, seguridad y durabilidad.
- El **origen**, incluye quién lo hace y donde lo hace.

- El **proceso de fabricación** es, en ocasiones, en centro en torno al cual se centra todo el proceso de posicionamiento.
- Algunos fabricantes, como puede ocurrir en el sector textil, utilizan los **ingredientes** como concepto de posicionamiento.
- **Apoyos** de expertos (basándose en opinión de profesionales) y de emulación (asociando el producto a un personaje relevante).
- También es común la **comparación** con un producto competidor.
- La **calidad/precio** es un argumento muy recurrente a la hora de posicionar un producto.

A continuación, se examinan exhaustivamente los puntos de paridad. Los puntos de paridad “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 presentan de tres formas básicas: paridad de categoría, paridad de correlación y paridad competitiva (Keller & Kotler, 2016).

*(1) Paridad de categoría:*

Para ser considerada creíble, una marca debe ofrecer una serie de atributos obligatorios. Es decir, características fundamentales para la elección de la marca (Keller & Kotler, 2012).

*(2) Paridad de correlación:*

Varios atributos de los puntos de diferenciación y de paridad están inversamente relacionados, lo que indica que muestran un potencial negativo resultante de la existencia de la marca (Keller & Kotler, 2012).

*(3) Paridad competitiva:*

La labor de los puntos de paridad es negar la diferenciación de su competidor e invalidar la vulnerabilidad de la propia marca debido a los puntos de diferencia (Keller & Kotler, 201).

Los consumidores pueden utilizar muchos atributos para evaluar a la competencia. Sin embargo, el número de atributos que influye en el consumo es limitado. El uso de numerosos atributos para posicionar una marca puede llevar a confusión. Es importante conocer que la importancia que tienen uno o más atributos como base de marca es

variable. Atributos, aparentemente importantes, pueden no serlo demasiado para el consumidor (Mullins & Walker, 2013).

La última fase del proceso de posicionamiento se basa en la construcción de un mensaje que refleje todo aquello que la marca quiere transmitir con su producto (Mullins & Walker, 2013).

Tanto el posicionamiento de una nueva marca como el reposicionamiento de una existente se ha de basar tanto en los resultados de análisis de posicionamiento de la marca como en el análisis de segmentación del mercado. La posición elegida debe corresponder a las preferencias de un determinado segmento y debe valorar las posiciones actuales de las marcas competidoras. Además, debe reflejar el atractivo actual y futuro del mercado objetivo y las fortalezas y debilidades relativos de los competidores. Todo esto permite evaluar las implicaciones económicas depara la empresa (Mullins & Walker, 2013).

Una vez elegida la posición, se debe comunicar la posición deseada al público objetivo. Para ello, el marketing mix de la empresa debe respaldar esta estrategia de posicionamiento (Kotler et al., 2018).

Mullins & Walker (2013) defienden que una declaración de posicionamiento es una explicación que identifica el mercado objetivo al que se dirige el producto y la categoría de producto en la que compite, 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 incluye información sobre los precios en relación con la competencia. El posicionamiento de la marca debe resumirse en una declaración de posicionamiento, cuya formulación responde a las siguientes preguntas (Kotler et al., 2018)

- ¿Para quién (segmente 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)?

En resumen, podemos 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 competencias con el fin de crear valor de marca (Keller & Kotler, 2012; Mullins & Walker, 2013).

A continuación, estudiaremos en profundidad estos conceptos aplicados al sector del automóvil en España.

### **3. INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL EN ESPAÑA: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DEL SECTOR**

Un informe elaborado por EAE Business School sitúa a España como segundo productor de automóviles de Europa, solo por detrás de Alemania (Aguilera, 2019). Además, nuestro país representa el 2,7% de la producción mundial, fabricando en torno a tres millones de unidades al año. Esto le coloca en el octavo puesto del ranking por delante de países como Reino Unido (1,8%) y Francia (2,1%)

El conjunto de actividades que comprende el sector del automóvil puede englobarse en dos ámbitos principales. Por un lado, el ensamblaje como tal del vehículo que se realiza en megafactorías situadas en los países más relevantes para la marca y que comparten una estructura organizativa similar (Banyuls & Lorente, 2010). Por otro, la industria de componentes, productora de un gran número de componentes necesarios para la fabricación del vehículo. Antiguamente, eran las propias marcas las que centralizaban en sus grandes fábricas todo el proceso de producción. En los setenta, se inicia un proceso de descentralización productiva que invita a nuevos colaboradores a unirse al sector. Actualmente, se calcula que entre un 60% y un 70% del valor del automóvil se produce fuera de la empresa ensambladora (Banyuls & Lorente, 2010).

#### **3.1 El sector a nivel nacional**

El sector del automóvil es un sector estratégico de la economía nacional así como una pieza clave en la industria. En la década de los 80, nuestro país apenas fabricaba un millón de unidades. En los últimos tiempos ha mostrado una clara evolución ascendente, a pesar de haber sufrido una fuerte caída con el inicio de la crisis en 2008 (MCA, 2014). Desde entonces, el sector no ha hecho más que crecer y en 2019 alcanzó los 2,8 millones de vehículos producidos, de los cuales 2,5 millones son exportados.

Actualmente se producen 60 modelos diferentes en las 17 fábricas repartidas por la geografía nacional. La distribución geográfica de esta producción, apenas ha variado en los últimos años, siendo las fábricas de Renault en Valladolid, Ford en Almusáfer (Valencia) y Seat en Martorell (Barcelona), los principales pulmones del sector.

(CCOO, 2018).

### 3.2 El sector como industria madura:

El sector del automóvil no ha parado de crecer en los últimos veinte años. Aun así, 2019 ha sido un año complicado para el sector a nivel mundial con descensos en los principales países productores, siendo las más significativas, las bajadas de Alemania (-9%), Reino Unido (-14,4%) e Italia (-19,6%). La patronal indica que el buen resultado de diciembre, cuando la fabricación aumentó un 21,2% hasta 177.000 unidades fue gracias al buen resultado mostrado por los nuevos modelos y as versiones ligeras de vehículos comerciales que se asignaron a las plantas españolas en 2018 y 2019 (Cinco Dias,2019)

Estos datos indican, que la única manera en la que un fabricante puede seguir creciendo en el mercado es a través de una penetración aún mayor en este, ofreciendo variantes adicionales y ofreciendo productos innovadores.

Figura 5: Producción y exportación en 2019



### **3.3 El sector automovilístico como mercado competitivo**

En 2010 había 160 marcas compitiendo por cada porcentaje de cuota de mercado. Diez años antes, esta cifra ascendía únicamente a 130. El principal motivo fue la proliferación de nuevas marcas en mercados emergentes. En China, por ejemplo, la presencia de fabricantes aumentó de 26 en 2001 a 60 en 2011. Es cierto que muchas de estas marcas solo tienen relevancia a nivel nacional, pero este dato no da una idea del aumento de la competencia en el sector. Esto ha influido en el aumento de fusiones y alianzas entre grandes grupos, con el fin de transferirse conocimientos y ganar fuerza frente a los principales competidores (Diez, 2015).

En 2005, 13 eran los grupos de fabricantes independientes de automóviles. Si comparamos esta cifra con los 36 grupos presentes en la década de los 70, nos hacemos una idea del nivel de concentración en el sector. Desde 2005, esta tendencia ha ido cambiando, y es que la globalización ha incentivado la aparición de nuevos fabricantes en los países emergentes.

En España, la industria pasó de una integración productiva limitada a finales de los 70, a un aumento de la capacidad productiva y un fuerte proceso de inversión que ayudó a la industria a integrar nuevos sistemas de automatización que dio como resultado un aumento de la fabricación (CCOO, 2018). Esto fue posible gracias al Plan General de Promoción Industrial y Tecnológica puesto en marcha por el Ministerio de Industria en 1985, basado en subvenciones en proyectos de inversión de hasta el 60% para modernizar instalaciones. Cuando España entra en el Mercado Común (1986), adopta una posición atractiva para los inversores, lo que supuso un aumento de las importaciones a raíz de las necesidades del consumidor y la reducción de aranceles. El avance tecnológico incurre en un exceso de capacidad productiva, por lo que los fabricantes empiezan a exportar más del 50% de la producción con el fin de mantener la actividad. En los 90, el modelo productivo y comercial cambió con el inicio de la globalización. Se descentralizó la fabricación y el sector se especializó, promoviendo la entrada de nuevas empresas auxiliares que daban soporte a las grandes marcas y jugaban un papel determinante en el proceso productivo.

En la actualidad, el sector está viviendo una nueva revolución debido al auge de la movilidad sostenible. Las marcas están modificando su estrategia a corto y medio plazo

con el fin de electrificar sus vehículos paulatinamente (Autofácil, 2020). Por tanto, es necesario que realicen un profundo análisis interno y evalúen que camino quieren coger. Los reguladores muestran ciertas dudas a la hora de legislar y eso es síntoma de que no se pueden tomar medidas drásticas respecto a un tema que repercute en tantos ámbitos. El proceso de electrificación ha de ser meditado y construido sobre unas bases sólidas. De esta manera, los fabricantes podrán invertir con más seguridad y ofrecer un producto más completo que se adapte mejor a las necesidades del consumidor (Expansión, 2020)

### **3.4 Revolución eléctrica**

La revolución eléctrica ha llegado al sector del automóvil. Tras los escándalos ocurridos en 2015 que implicaron a grandes fabricantes como Volkswagen, Mercedes y BMW en la manipulación de emisiones de sus vehículos, el sector sufrió un duro golpe que instigó un cambio de tendencia. La venta de vehículos eléctricos e híbridos no hace más que aumentar, y en 2019 se alcanzó un nuevo record de ventas: 2,1 millones de vehículos en todo el mundo y 24.200 en España (Giménez, 2019). Sin embargo, este porcentaje representa un 5% del total de vehículos comercializados en nuestro país.

Se espera que en 2030 las matriculaciones de vehículos eléctricos e híbridos pueden alcanzar el 75% del total de nuevas matriculaciones en el Acuerdo de Estados Unidos, México y Canadá (AEUMC), Unión Europea y China (Kofler & Funda, 2016). Estas cifras cobran sentido cuando empresas como UBS, la entidad financiera suiza líder en gestión de patrimonios, puso en marcha estudios como el que realizó en 2017, con el fin de analizar el impacto de la revolución eléctrica en el sector del automóvil. Esta investigación, destaca las numerosas barreras de entrada presentes hoy en día en el sector y que perjudican la implementación de esta tecnología. Sin embargo, el estudio justifica el éxito potencial de esta tecnología por diversas razones:

- **Descenso de los costes de fabricación:** las mejoras tecnológicas y en los procesos de producción hacen que el coste total directo de fabricación sea ya alrededor de un 15% menor a las estimaciones que se manejaban en el sector.
- **La nueva generación de batería asegura una paridad de costes para 2025:** Las mejoras previstas en la química de las células, en su densidad energética, las economías de escala y la migración hacia la nueva generación NMC811 hacen probable una disminución de 50USD/kWh.

- **La electricidad pura se convertirá en la tecnología dominante:** La simplicidad, el bajo coste de mantenimiento y la reducción en los costes de fabricación harán que el vehículo eléctrico se imponga al resto de alternativas.
- **Paridad en el coste total para el propietario europeo:** El coste de fabricación o el precio de venta del vehículo no son tan decisivos para el éxito de una tecnología como el denominado “coste total de propiedad”. En este caso, dicho concepto incorpora el precio del combustible, la depreciación del vehículo y los gastos de mantenimiento. Desde este punto de vista, los analistas de UBS estiman que la paridad de coste total respecto al coche tradicional ya se alcanzó en 2018 en Europa y se alcanzará posiblemente en China en 2020.

#### **4. POSICIONAMIENTO DE MARCA EN EL SECTOR DEL AUTOMÓVIL: CARACTERÍSTICAS ESPECIALES**

Este subepígrafe aborda las características que diferenciadoras del posicionamiento dentro del sector automovilístico. En los anteriores epígrafes, se sentaron las bases teóricas del posicionamiento. A continuación, aplicaremos este concepto a la industria automotriz.

Como ya hemos visto, la reducción del ciclo de vida de los productos y la mejora técnico-cualitativa convierten los mercados en escenarios mucho más competitivos. Ebel & Hofer (2011) realizaron un estudio cuyos resultados indicaban que el 28% de los jóvenes adultos han perdido la relación emocional con su vehículo que predominaba antaño en pro de una visión práctica. El coche ha pasado de ser un símbolo de estatus a convertirse en una mera herramienta de uso cotidiano.

Actualmente, las ventajas objetivas de las marcas competitivas son muy parecidas, y por eso las características subjetivas marcan la diferencia (Löffler & Decker, 2012). La percepción subjetiva del desempeño de la comunicación dotará a la marca de un valor diferencial.

Además, los fabricantes están desarrollando nuevos modelos que satisfacen las diferentes necesidades de los consumidores. Desde un prisma económico, es muy difícil anunciar cada uno de estos productos individualmente a lo largo de su ciclo de vida. Sumado a la sobrecarga de información que recibe el consumidor, se necesitan marcas



que simplifiquen la toma de decisiones. Como ya hemos comentado, una diferenciación relevante para el cliente se consigue a través de la comunicación, la cual incluye una presentación y puesta en escena completas de la marca y sus productos a través de las vías de contacto con el cliente (Löffler & Decker, 2012). Más allá del mensaje que pretenda transmitir la empresa, el cliente percibe la apariencia de la marca a través de su experiencia con dicha marca.

La segmentación en el mercado automotriz está intentando combinar estructuras de necesidades homogéneas con los clientes. La más clara, son las clases de vehículos que hay en el mercado. Muchos fabricantes hacen uso de criterios técnicos de segmentación como las dimensiones, la forma o los datos prestacionales. Por esta razón, el contexto perceptivo influye en la posición de un vehículo dentro de su grupo de competidores (Löffler & Decker, 2012).

Existen clubes automovilísticos como el *Real Automóvil Club de España* (RACE). Fundado en 1903, es uno de los clubes automovilísticos con más historia de Europa (RACE, 2020). Su homónimo alemán, el *Allgemeiner Deutscher Automobil-Club* (ADAC) lleva a cabo algunas de las pruebas más estrictas en automóviles de todo el mundo comercializados en Alemania. En sus informes, incluyen ocho categorías de atributos de productos con 33 elementos de medición subyacentes. Estas categorías son: interior, confort, motor, chasis/maletero, seguridad, dinámica de conducción, economía y medio ambiente. La siguiente tabla resume las ocho categorías y sus métricas correspondientes.

Tabla 1: Categorías de atributos

<b>Interior</b>	<b>Confort</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio delantero</li> <li>• Espacio trasero</li> <li>• Interior- versatilidad</li> <li>• Facilidad de uso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suspensión</li> <li>• Sonoridad</li> <li>• Climatización</li> <li>• Asientos</li> </ul>
<b>Motor</b>	<b>Chasis/Maletero</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmisión/Cambio</li> <li>• Prestaciones</li> <li>• Suavidad de marcha</li> <li>• Rumorosidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montaje</li> <li>• Altura disponible</li> <li>• Acceso al vehículo</li> <li>• Habitáculo- volumen</li> <li>• Habitáculo-accesibilidad</li> <li>• Habitáculo-versatilidad</li> </ul>
<b>Seguridad</b>	<b>Dinámica de conducción</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de retención</li> <li>• Niños</li> <li>• Frenado</li> <li>• Fiabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad</li> <li>• Manejo</li> <li>• Maniobrabilidad</li> <li>• Dirección</li> </ul>
<b>Economía</b>	<b>Medio ambiente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costes de almacenamiento</li> <li>• Valor residual</li> <li>• Mantenimiento</li> <li>• Costes fijos</li> <li>• Costes de los extras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisiones</li> <li>• Consumo</li> </ul>

Sin embargo, los modelos deben desarrollarse con el fin de segmentar el mercado acorde al comportamiento de compra de los clientes potenciales y su estilo de vida. Por ejemplo, las familias se segmentan de distinta manera que las personas solteras y no pueden aplicarse únicamente criterios técnicos (Löffler & Decker, 2012). Conforme los datos técnicos puros pierden su significado, hacer hincapié en las propuestas de ventas

únicas o en los atributos específicos del producto, ayudan al cliente en la formación de un conjunto relevante de alternativas.

Akdeniz et al. (2014) afirman que la calidad percibida de un producto es un factor determinante para la selección de los mismos en compras de gran valor económico como la de los automóviles. Los expertos en marketing confirman esta diferencia entre calidad objetiva y calidad percibida, demostrando que los cambios en la calidad objetiva suelen ser más rápidos que los cambios en la calidad percibida y, a menudo, los consumidores miden la calidad frente a las señales del mercado (Akdeniz et al., 2014).

En la industria del automóvil, las señales de calidad más empleadas son la publicidad, el precio, las marcas y la garantía. Además de la información proporcionada por la empresa, los consumidores pueden acceder a otras fuentes de información y calificaciones de terceros como *Consumer Reports*, *J.D Power*, etc., pruebas de producto y recomendaciones de personas de confianza. Con todos estos datos, los consumidores forman su percepción de calidad que determina su decisión final (Akdeniz et al., 2014). En el mercado del automóvil, en especial, el diseño estético influye mucho en las primeras impresiones sobre el producto y puede transmitir rápidamente las ventajas del mismo (Löffler & Decker, 2012). En un mercado tan competitivo como el actual, los fabricantes han de tener una fuerte presencia en los medios. Las revistas y periódicos que contienen reseñas, pueden transmitir información distorsionada del producto y en ocasiones, limitada. La publicidad en televisión ofrece al espectador una profunda visión estilística del vehículo en cuestión, pero las marcas no pueden publicitar todos sus modelos debido a los altos costes. Debido a la falta de imágenes visuales y la incapacidad para adaptarse a individuos concretos, la radio es el medio de publicidad más débil (Smith, 2009).

Los dos epígrafes anteriores han sentado las bases para el desarrollo práctico de este trabajo. En el siguiente epígrafe revisaremos la literatura actual sobre el posicionamiento de Volkswagen y sus competidores.

En el siguiente capítulo revisaremos como ha ido evolucionando el posicionamiento de la marca Volkswagen a lo largo de su historia, hasta convertirse en uno de los fabricantes líderes del sector. Además, analizaremos cuáles son sus principales competidores y el posicionamiento de cada uno, con el fin de llevar a cabo nuestra investigación empírica sobre su posicionamiento real en el siguiente capítulo.

#### **4.1 Presentación de la marca Volkswagen y análisis teórico de su posicionamiento**

La marca alemana Volkswagen tiene sus orígenes en 1930, cuando Ferdinand Porsche fundó un negocio con el fin de fabricar un vehículo pequeño y económico para su país. En aquella época, no existía en Europa lo que ya era una realidad en Norteamérica: “un coche para el pueblo”, cita atribuida a Henry Ford tras lanzar al mercado el Ford T en 1906. En el viejo continente, los pocos fabricantes que existían, producían coches para la élite. Es el caso de Rolls Royce, Hispano Suizo o Isotta Fraschini. Ferdinand Porsche vio esta oportunidad y posicionó su primer vehículo, el Tipus 32, como un producto sencillo y accesible a todo el público (Tello, 2015). Adolf Hitler, gran aficionado al motor, se hizo eco de la noticia y se reunió con Porsche para sentar las bases de la estrategia que debía adoptar Volkswagen. Tras la reticencia inicial, la Asociación Alemana de Fabricantes de Coches contrató a Porsche para fabricar un nuevo vehículo financiado por el estado. Este coche sería familiar para cuatro ocupantes, con un motor refrigerado por aire y un consumo reducido entorno a los 7 l/100km. A finales de los años 30, Hitler y Porsche posaban sonrientes en la nueva planta de producción instalada en Wolfsburg, donde comenzó a fabricarse el primer “vehículo del pueblo”: el Tipus 60. Al terminar la guerra, los británicos se hicieron cargo de la fábrica, hasta que en 1948, Volkswagenwerk GmbH pasó de nuevo a manos alemanas con Heinrich Nordhoff al frente. El objetivo de Nordhoff era fabricar un solo modelo, aplicar los menos cambios posibles y mejorar únicamente la calidad para mantener el espíritu de su fundador. Con la muerte de Porsche en 1950, y haciendo honor a su posicionamiento objetivo de llegar a todos los ciudadanos con un producto versátil u duradero, la marca lanzó su primer vehículo comercial: el Volkswagen Combi. Conscientes de las carencias presentes en los procesos de fabricación de las marcas americanas, los alemanes fundan Volkswagen México en la Ciudad de Puebla. Fue la primera factoría fuera de territorio germano y su objetivo, era trasladar al continente americano los estándares de calidad y fabricación y posicionarse como alternativa a los modelos nacionales de Ford y General Motors (Auto Bild, 2009). Con el aumento de ventas y mejora en los procesos, Volkswagen aumentó sus precios alejándose de sus competidores más generalistas. Sin embargo, la crisis energética global de 1967 golpe duramente a la marca y esta decide abaratar su modelo más vendido (el Escarabajo) con el fin de mantener su volumen de ventas.

En 1974 Volkswagen pone a la venta el Golf, el modelo más vendido de la historia de la marca. Dos años después, la marca alemana toma una nueva dirección estratégica lanzando el Scirocco y la versión deportiva del Golf, el GTI. Con estas siglas, la marca pretende imprimir un carácter más deportivo a sus modelos, enfocándolos a un público con mayor poder adquisitivo y que valore la experiencia de conducir en sí misma, sin renunciar a la practicidad y uso diario característicos del fabricante alemán.

Pronto se dan cuenta de que la eficiencia es un factor determinante en el sector y que conseguir más con menos puede marcar la diferencia con sus rivales. A principios de los 80 y tras haber establecido su primera delegación de ventas en España (VAG España), la marca alemana da un paso al frente en términos de sostenibilidad y eficiencia, siendo pionera en un concepto que perdura hasta nuestros días, el *downsizing* (Auto Bild, 2009). El *downsizing* consiste en reducir la cilindrada del motor y compensar la pérdida de potencia con la instalación de un turbocompresor. De esta manera, se reducen los consumos y se mejoran las prestaciones. En 1982, Volkswagen equipó al Golf con el primer motor turbodiésel de la marca. En la década de los 90, Volkswagen mantiene su estrategia y posicionamiento objetivo, tratando de aumentar su volumen de ventas y lanzando nuevos productos como el Sharan (monovolumen de siete plazas) que satisfagan las necesidades de sus clientes.

En 2001, la marca de Wolfsburgo se adentra en el mercado de los coches Premium con el lanzamiento de Phaeton, una berlina de lujo de más de cinco metros de longitud. Con este movimiento, la Volkswagen reinterpreta su esencia de compañía versátil que cubre las necesidades de todos los consumidores. Y lo hace, posicionándose como una marca capaz de competir en el segmento Premium con rivales consagrados en este segmento como Mercedes, BMW y Audi. Sin embargo, Volkswagen infravalora su propio valor de marca, asociado históricamente a un público más generalista y no encuentra la manera de imprimir ese factor emocional tan presente en modelos como el Escarabajo o el Golf. El Phaeton no logra los resultados de venta esperados pero la marca decide mantenerlo en el mercado hasta 2015 con el fin de satisfacer las necesidades de un pequeño nicho de clientes (Schmid, 2005). En 2005, haciendo muestra de su versatilidad como fabricante, Volkswagen produce con la colaboración de Porsche el Touareg, el primer SUV (vehículo utilitario deportivo) de la marca con el que pretende competir con los pocos modelos de este nuevo segmento presentes en el mercado: BMW X5, Mercedes ML, Porsche Cayenne y Volvo XC90. En este nuevo intento de

posicionarse en un segmento superior, la marca logra un éxito rotundo de ventas y se convierte en referente en el sector de los todocaminos de lujo.

De 2010 a 2015, la marca se consagra como grupo líder de ventas nivel mundial. Conserva sus virtudes principales con las que fue creada en 1930, siendo un referente en el sector y ocupando un escalón intermedio entre las marcas generalistas (Renault, Peugeot, Ford, etc) y las Premium (Audi, Mercedes y BMW). Todos sus modelos comparten atributos como la versatilidad, utilitarismo, calidad de materiales y eficiencia. Sin embargo, en Septiembre de 2015, la Agencia de Protección Medioambiental de Estados Unidos (EPA) acusó a Volkswagen de falsear las emisiones de sus vehículos a través de un software que reducía los valores durante las pruebas estáticas.

Actualmente, Volkswagen ocupa un segmento de transición entre las marcas Premium (Mercedes, BMW y Audi) y las generalistas (Peugeot, Renault, Hyundai, etc). Desde hace años, Volkswagen ha seguido una estrategia que le permitiera posicionarse como una alternativa a los dos segmentos anteriores. A nivel de componentes, calidad de materiales estructurales y procesos de fabricación, la marca alemana comparte un alto porcentaje de estos con sus hermanos Premium y generalistas del grupo VAG. Es el caso de la plataforma MQB (Plataforma Modular Transversal), una base estructural que comparten modelos como el Audi A3, Volkswagen Golf y Seat León (Fernández, 2017). Sin embargo, Volkswagen se acerca a sus competidores generalistas reduciendo el nivel en el diseño y acabado de sus interiores respecto a los hermanos Premium del grupo, así como la insonorización de sus habitáculos y la ausencia de imagen de marca Premium percibida por el consumidor.

Más tarde, profundizaremos en el Dieseldate (así se denominó al escándalo de las emisiones) y estudiaremos qué estrategias llevó a cabo la marca para recuperar la posición de privilegio que ocupa en la mente del consumidor a día de hoy.

#### **4.2 Dieseldate**

En septiembre de 2015, la Agencia de Protección Medioambiental de Estados Unidos (EPA) acusó a Volkswagen de falsear las emisiones de sus vehículos a través de un software que reducía los valores en el banco de pruebas. De esta forma, la compañía

vulneraba la normativa de protección medioambiental estadounidense. El fabricante alemán reconoció la instalación de este software en sus vehículos Audi y Volkswagen con motor diésel EA 189 entre 2009 y 2015. El número de afectados pudo ascender a 11 millones en todo el mundo y en Estados Unidos se comercializaron cerca de 500.000 vehículos con estas características (Carrasco & García, 2016). Pese a que el suceso salió a la luz en 2015, las investigaciones empezaron dos años antes. En 2013, un grupo de estudiantes de la Universidad de Virginia Occidental comenzaron a realizar pruebas en un Volkswagen Jetta con el fin de medir sus emisiones de óxido de nitrógeno en condiciones de conducción reales. Los resultados revelaron que el vehículo emitía entre 20 y 35 veces más cantidad de dióxido de nitrógeno del declarado por la marca. A continuación, hicieron lo mismo con un Volkswagen Passat y los resultados fueron muy similares (Welch, 2019). El grupo de investigadores recaudó 70.000\$ en fondos para seguir avanzando y elaborar un informe detallado sobre las actividades fraudulentas que estaba llevando a cabo la marca. Las primeras conclusiones fueron presentadas a la EPA en mayo de 2014 y fue entonces cuando se pusieron en marcha una serie de análisis más exhaustivos en el mercado estadounidense y europeo. Finalmente, en 2015 se destapó la trama.

La primera reacción pública se tradujo en una caída bursátil de Volkswagen AG del 20% en la bolsa de Frankfurt. En abril de ese mismo año, Volkswagen alcanzaba máximos con un precio por acción de 253€. Cinco meses más tarde, su cotización superó mínimos históricos con un precio de 92€ por acción, lo que se tradujo en una caída de más del 60% de su valor (Welch, 2019). Además, el fabricante alemán vio como sus ventas se redujeron un 25% en el mercado estadounidense y un 20% en el británico. Sin embargo, en su país de origen, experimentó una leve caída del 2% debido a que el sector creció casi un 8% ese año. Por si fuera poco, un tribunal estadounidense condenó a Volkswagen en 2017 a pagar \$15bn a los afectados por el fraude. Y todo esto, sin tener en cuenta los gastos millonarios en los que incurrió la marca al reforzar su equipo de abogados y asesores financieros.

Las pérdidas personales se sumaron a las financieras y reputacionales. Seis altos directivos de la compañía fueron imputados con cargos criminales por pertenencia a una organización fraudulenta y el CEO Martin Winterkorn se vio obligado a dimitir tras sufrir numerosas presiones y fue reemplazado por el que fuera CEO de Porsche, Matthias Müller (Telegraph, 2015).

Considerando la repercusión que supuso para la marca, a nivel publicitario, financiero y de ventas, era fácil pensar que el gigante alemán tardaría años en recuperar su posición en el sector. Nadie hubiera apostado que tras el juicio multibillonario que la marca tuvo que hacer frente, Volkswagen registraría seis meses consecutivos de crecimiento en sus ventas.

Es destacable que menos de un año después del Dieseldate, Volkswagen emergió como el nuevo líder mundial de ventas en el sector, superando a General Motors y a Toyota para hacerse con la corona. Cuando examinamos la recuperación de la marca en un espacio tan corto de tiempo, debemos analizar los cuatro factores que lo hicieron posible: sustitución, reestructuración, rediseño y cambio de imagen (Welch, 2019).

### *Sustitución*

Como hemos comentado anteriormente, uno de los primeros pasos hacia la recuperación fue el cambio en el liderazgo de la marca. Matthias Müller sustituyó a Martin Winterkorn como CEO de la compañía. Durante su época en Porsche, Müller adquirió una gran reputación tras doblar las ventas de la compañía desde su incorporación en 2010 hasta finales de 2014. Con la llegada del nuevo CEO, la marca sustituyó a siete de sus diez miembros de la junta directiva. Además, Müller decidió reducir costes reduciendo la plantilla y eliminando duplicidades entre puestos, lo que supuso la pérdida de 30.000 empleos. Este primer paso hacia el cambio, fue el más duro y costoso pero ahorró a la compañía 4 billones de dólares (Welch, 2019)

### *Reestructuración*

Según Matthias Müller, el principal objetivo de esta tarea fue permitir a la empresa redefinir y simplificar su estructura directiva con el fin de hacer la compañía más eficiente y reducir a la mitad el número de directivos que reportan directamente al CEO. Además, siguiendo esta política de austeridad, la compañía redujo el salario de sus ejecutivos en un 37%, lo que supuso no solo una reducción de costes, sino una declaración pública de intenciones. En esta línea, se modificó el sistema de retribución. Históricamente, Volkswagen se había caracterizado por compensar con altísimos sueldos a sus ejecutivos y tomar decisiones que beneficiaran a los accionistas. Con la llegada del nuevo CEO, las retribuciones se basarían en los resultados de la compañía, aumentando el porcentaje de retribución variable. Inicialmente, esta decisión no



impresionó a analistas ni inversores dado que la reducción de costes no parecía sustancial. Además, la unión de trabajadores y un sector de la política criticaron duramente las medidas de Müller por el despido de 23.000 trabajadores alemanes. Sin embargo, el plan del CEO incluía la creación de 9.000 nuevos puestos de trabajo en el país germano y para aquellos que permanecieran en la empresa, su contrato estaría asegurado hasta 2025 (Welch, 2019).

### *Rediseño estratégico*

El tercer paso, incluía una de las principales prioridades del CEO: recuperar la rentabilidad de la marca. Para ello, Müller y el presidente de la compañía, Dr Herbert Diess lanzaron una estrategia enfocada a reorientar la marca, denominada “Transform 2025”, la cual se dividía en tres fases. La primera, comprendía el periodo de 2016 a 2020 y se centraba en la reestructuración global del negocio y una profunda revisión de la cadena de valor (Volkswagen Press Release, 2016). Durante ese periodo, la compañía se embarcó en el desarrollo de nuevas competencias en vehículos eléctricos y conectividad. La segunda fase, entre 2020 y 2025, verá un ascenso de la compañía que le permita alcanzar el liderazgo en volumen de ventas y rentabilidad a nivel mundial. La idea es conseguirlo a través de un aumento de los ingresos basado en nuevos servicios de movilidad. A partir de 2025, Volkswagen espera proyectar estas nuevas competencias a un escenario global y expandir rápidamente la producción de vehículos eléctricos.

El proyecto “Transform 2025” era una parte de un plan superior: “Together-Strategy 2025”. El objetivo principal era el lanzamiento de 30 nuevos modelos eléctricos en el conjunto de marcas que conforman el grupo: Audi, Skoda, Seat, Porsche, Lamborghini, Bugatti, la marca de motos Ducati y los vehículos comerciales (MAN, Scania y Volkswagen). 2020 será un año crucial. Por primera vez, la marca lanzará en el mes de abril el ID.3, un vehículo 100% eléctrico que pretende heredar la hegemonía del Golf, su homónimo de combustión (Arenas, 2020).

Por otro lado, la empresa se plantea establecer nuevas alianzas con gigantes del motor como Tata Motors en India y Anhui Jianghuai Automobile en China con el fin de fabricar vehículos de bajo coste.

### *Cambio de imagen*

Con el cambio de liderazgo, la reestructuración y evolución de la estrategia de la compañía; Volkswagen está tratando de dejar atrás el Dieseldgate y redefinir la compañía en diferentes aspectos. La marca intenta dejar atrás rápidamente su pasado con el diésel. Sin embargo, el gobierno alemán ofrece importantes subsidios a las marcas con el objetivo de seguir promoviendo y desarrollando esta tecnología que considera aún con mucho potencial. Por el contrario Matthias Müller discrepa con la lógica esta teoría y pide al estado más ayudas para el desarrollo de tecnología sostenible.

Con este cambio de imagen como productor de vehículos eléctricos, Volkswagen posee el potencial económico y tecnológico para hacer frente al líder en este sector, Tesla. A través de esta estrategia, la marca germana pretende construir una nueva reputación como fabricante ecológico en lugar de remediar los errores del pasado (Welch, 2019).

### **4.3 Posicionamiento de sus competidores**

Como hemos visto en el epígrafe anterior, Volkswagen ha buscado desde sus inicios ser la marca de todos. Así lo indica su eslogan “Das Auto” -el coche del pueblo-, a través del cual se ha posicionado como un fabricante nexa entre los productores Premium y los más generalistas. Dado que Volkswagen es el único fabricante presente en su segmento, hemos hecho una selección de los posibles competidores directos de la marca. Para ello, hemos agrupado aquellos fabricantes cuyos vehículos puedan competir en el segmento C, uno de los más importantes para las marcas generalistas por su volumen anual de ventas. Después, hemos comparado sus precios con el modelo de referencia en nuestro trabajo: el Volkswagen Golf. La siguiente tabla muestra los modelos del segmento C ordenados por precio y sus correspondientes cifras de ventas en España el pasado año. El segmento C lo constituyen los vehículos de 5 puertas que superan holgadamente los 4 metros de longitud y representan tal vez el segmento más polivalente del mercado. Un compacto puede hacer las funciones de utilitario, familiar o deportivo, todo ello a un precio competitivo y con un coste de mantenimiento generalmente inferior a los tan de moda SUV (García, 2020).

Tabla 2: Competidores del segmento intermedio

Marca	Modelo	Precio base (€)	Matriculaciones en 2019
<b>Volkswagen</b>	<b>Golf</b>	<b>26.000</b>	<b>24.330</b>
Mazda	3	24.000	11.000
Ford	Focus	24.000	18.100
Alfa Romeo	Giulietta	23.000	1.300
Toyota	Corolla	22.000	11.800
Honda	Civic	20.300	9.600
Hyundai	I30	20.000	12.600
Opel	Astra	18.500	13.000
Peugeot	308	18.000	18.200
Renault	Megane	16.000	25.410

Asimismo, en la tabla anterior hemos seleccionado aquellas marcas generalistas que compiten en precio y producto con el fabricante alemán. Ford, Mazda, Alfa Romeo y Toyota compiten directamente en precio con Volkswagen y además, comparten numerosas características que analizaremos a continuación. Hemos descartado el Alfa Romeo debido a su poca representación en el mercado español con un total de 1.300 unidades vendidas de su modelo Giulietta en 2019 y el cese de su producción en este mismo año (Grande, 2020). La elección de estos modelos se ha basado en un criterio de precio y segmento, siendo el segmento C el que representa el mayor volumen de ventas de las marcas.

*Ford*

Ford Motor Company es un fabricante norteamericano pionero en el sector del automóvil. Con el lanzamiento del Ford T en 1908, Henry Ford reinventó los procesos de producción, poniendo en marcha por primera vez la fabricación en cadena. A través de este proceso, la marca fue capaz de cumplir con su misión de acercar un bien solo apto para los más pudientes al público general. En este sentido, Ford y Volkswagen comparten una misma filosofía: acercar el vehículo al pueblo y proporcionar un producto versátil, fiable y duradero. Para Ford mantener una identidad a través del tiempo es algo fundamental para generar confianza. La empresa se enfoca en crear consistencia entre la marca, la estrategia de producto y la ejecución.

Además, y al igual que Volkswagen con su plan “Transform 2025”, la compañía norteamericana ha puesto en marcha un plan para los próximos cuatro años y cuya inversión asciende a los 11,500 millones de dólares, destinado al desarrollo de tecnología eléctrica. Esta tecnología será aplicada en los 40 modelos ecológicos (híbridos, híbridos enchufables y eléctricos) que la marca pretende lanzar de aquí a 2022 (Fuentes, 2020).

Por último, como en el caso de Audi, los modelos del segmento B y C de Ford (Fiesta y Focus respectivamente) se presentan como una buena alternativa a los de Volkswagen gracias a su imagen más atrevida, gran conectividad y capacidad de personalización del vehículo. El precio de partida del Focus ronda los 24,000€ (Ford, 2020).

### *Mazda*

Mazda es un fabricante japonés fundado por Jujiro Matsuda en 1920, cuya filosofía se basa en la “contribución al mundo a través de la fabricación”. Una muestra de ello es lo sucedido dos meses después del lanzamiento de la bomba de Hiroshima en 1945, cuando Mazda puso a disposición del pueblo sus vehículos de tres ruedas para reconstruir el país lo antes posible. Al igual que sus tres competidores de esta comparativa, la compañía es fiel a sus principios y los adapta a los nuevos tiempos. De hecho, es uno de los pocos fabricantes a nivel mundial que continúa modelando en arcilla desde los primeros compases. Con esta filosofía, la marca es capaz de transmitir el diseño KODO – basado en el concepto “menos es más” y en la importancia de la luz- a todos sus vehículos (Pato, 2018). El cuidado por la estética es una máxima en Mazda.

La elegancia contenida y sencillez de sus líneas sitúa sus modelos un paso por delante de sus competidores.

Las ventas de Mazda han crecido un 360% desde el lanzamiento de su deportivo compacto MX5 (Arroyo, 2019). La mejoría en la calidad percibida por el cliente, el equipamiento de seguridad y el desarrollo de su sistema SkyActiv –mejora el rendimiento y la eficiencia del motor- han contribuido a posicionar su producto como una alternativa a Volkswagen en el segmento medio (Mazda, 2018). Mazda ha sabido poner los últimos avances tecnológicos al servicio de su histórico buen hacer y filosofía artesana para construir un vehículo como el nuevo Mazda 3: producto del segmento C con el que la marca quiere plantar cara a los modelos Premium del mercado (BMW Serie 1, Audi A3 y Mercedes Clase A). De esta manera, y de forma implícita, Mazda se presenta como un competidor directo de Volkswagen, ocupando ese segmento medio tan valorado por el consumidor y al que tan pocos fabricantes pueden aspirar.

### *Toyota*

Toyota Motor Company nace en 1937 como una escisión de Toyoda Automatic Loom Works, compañía fabricante de innovadores telares industriales (Motor.es, 2017). Desde el principio, Toyota se posicionó como una marca innovadora en su sector, con el objetivo de exportar su producto a todo el mundo y ofrecer modelos que cubrieran todo tipo de necesidades. Para ello, en 1950 rediseñó los procesos industriales de fabricación inventando el “Just in Time” Este sistema trata de reducir al máximo todos los elementos que no se necesitasen en el área de producción y es usado para aminorar gastos nunca imaginados y cumpliendo con las necesidades de tiempo de los clientes a los costos más competitivos posibles.

Por otro lado, el fabricante japonés se ha caracterizado por ofrecer una amplia gama de productos adaptándose a las necesidades de cada mercado de manera individual, lo que le permitió convertirse en el líder de ventas a nivel mundial con más de 10 millones de unidades anuales.

Además de posicionarse como una marca polivalente, al igual que los fabricantes de esta comparativa, Toyota fue la primera marca en apostar por la tecnología híbrida. En 1997 se convirtió en el primer fabricante de vehículos híbridos en línea de la historia.

Ese primer modelo fue el Prius, y veintidós años después, sigue siendo un referente a nivel de eficiencia y tecnología.

## **5. POSICIONAMIENTO REAL DE LA MARCA VOLKSWAGEN**

Una vez revisada la literatura acerca del posicionamiento de la marca Volkswagen y sus competidores principales, en este capítulo profundizaremos en el posicionamiento real del fabricante alemán de manera empírica.

Pero antes, repasaremos uno de los episodios que ha determinado el devenir de la marca en los últimos años: el *Dieselgate*. Veremos qué impacto tuvo en la compañía y, más tarde, comprobaremos a través de técnicas cualitativas y cuantitativas si esto afectó al lugar que ocupa actualmente la marca en la mente de los consumidores.

### **5.1 Análisis del Posicionamiento Real de la marca Volkswagen.**

Después de analizar el Dieselgate en profundidad, nos preguntamos cómo ha impactado este suceso en la mente del consumidor y qué lugar ocupa actualmente la marca respecto a sus competidores. Para ello, debemos conocer los atributos que vinculan las generaciones Y y Z con la marca Volkswagen. Pero antes, tenemos que establecer qué técnica será la adecuada.

La investigación de datos cualitativa se basa en la recopilación de datos poco estructurados. Este proceso posee una estructura de apertura característica, ya que el investigador de mercado sabe muy poco sobre el tema y por tanto se utiliza en la investigación de mercado exploratoria. Con los estudios de mercado cualitativos es posible determinar las condiciones y procesos intrínsecos (Magerhans, 2016).

Los métodos de obtención de datos cualitativos más utilizados son las entrevistas en profundidad y las dinámicas de grupo. La asociación ESOMAR llevó a cabo un estudio en 2005 que revelaba que el método cualitativo componía el 14% de los estudios de mercado comerciales. De esos, tres cuartas partes lo conformaban las discusiones en grupo y la cuarta parte restante se componía de entrevistas en profundidad (Mooi et al., 2018).

- 1) Las *entrevistas en profundidad* son conversaciones cualitativas con los participantes sobre un tema concreto (Mooi et al., 2018). El objetivo principal de estas entrevistas es reunir el conocimiento o experiencia de los entrevistados. Las entrevistas en profundidad ayudan a descubrir ciertas estructuras motivacionales y conceptos sensoriales, que sólo adquieren significado una vez se ha interpretado posteriormente la respuesta. A diferencia de una entrevista exploratoria, esta se dirige explícitamente a investigar cuestiones inconscientes o difíciles de captar (Kuß et al., 2018).
- 2) Kuß et al., (2018) definieron las *dinámicas de grupo* como “*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*”. De esta manera se pueden identificar puntos de vista que serán integrados posteriormente en una investigación estandarizada.

La dinámica de grupos presenta ciertas ventajas respecto a la entrevista en profundidad. Las dinámicas de grupo son más económicas y son realmente útiles con temas que requieren espontaneidad, ya que permiten el desarrollo de nuevas ideas. También presenta algún punto negativo. Las dinámicas de grupo pueden sesgarse si se producen restricciones en el grupo o el investigador influye sobre el mismo. Considerando todo esto, la dinámica de grupos es la técnica adecuada para identificar los atributos determinantes para el público objetivo de Volkswagen.

A continuación, tras deducir los nuevos atributos determinantes en la dinámica de grupos, se comparan dichos atributos en relación a sus competidores principales, Audi, Ford y Mazda, a través de una técnica cuantitativa. Mooi et al, (2018) indican que existen cuatro posibilidades diferentes de administrar una encuesta: la encuesta personal, la encuesta postal, la encuesta telefónica y online.

- 1) Las encuestas personales maximizan la interacción con los encuestados y permiten percibir información implícita del participante (lenguaje no verbal, expresiones, gesticulación, etc.). Por este motivo, son capaces de obtener índices de respuesta muy altos. La encuesta ha de ser estandarizada siguiendo un orden de preguntas

y un contenido de las mismas establecido. El CAPI (Entrevistas Personales Asistidas por Ordenador) implica el uso de sistemas informáticos que guían al entrevistador a formular las preguntas o a introducir las respuestas (Mooi et al., 2018).

- 2) Las *encuestas telefónicas* permiten a los entrevistadores recoger datos con rapidez. Estas entrevistas, al igual que las personales, permiten respuestas abiertas pero en un grado inferior. Los sistemas informáticos funcionan como herramienta para el desarrollo de estas encuestas. Es el caso de las CATI (encuestas telefónicas asistidas por ordenador), las cuales permiten al entrevistador leer las preguntas de un monitor e introducir simultáneamente las respuestas en pantalla (Mooi et al., 2018)
- 3) Las *encuestas online* o web asistidas por ordenador (CAWI) se realizan a través de un ordenador y permiten obtener las respuestas inmediatamente de manera digital, con la posibilidad de transferir dichas respuestas a un programa de datos estadístico (Gretl, R, SPSS, etc.). Los entrevistadores pueden administrar estas encuestas a grandes muestras de población, a nivel internacional incluso, debido al bajo coste marginal de las mismas (Mooi et al., 2018).

La encuesta online se presenta como la mejor alternativa en este proyecto, ya que nos permite contactar con un gran número de participantes del público objetivo de manera rápida y económica. Más tarde, en el epígrafe 4.4 explicaremos el procedimiento seguido para conocer el posicionamiento real de Volkswagen.

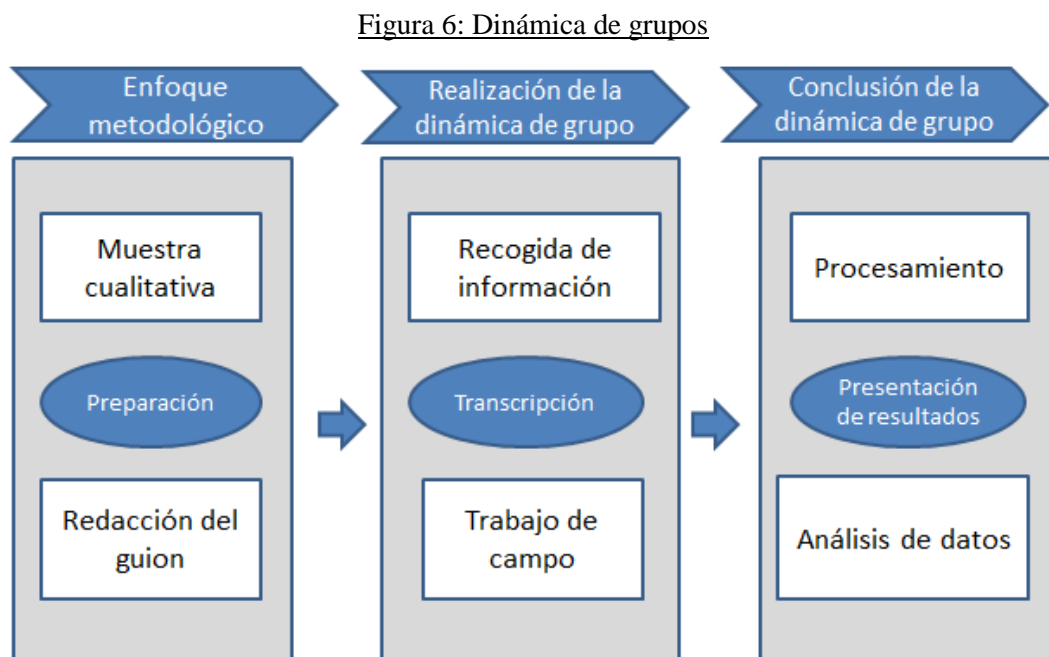
## **5.2 Dinámica de Grupos**

Actualmente, la dinámica de grupos es una de las formas más extendidas de investigación de mercado cualitativa y la encuesta en grupo más significativa (Kuß et al., 2018). Las dinámicas de grupo son entrevistas que se llevan a cabo simultáneamente con varios individuos (de 6 a 10 generalmente) y que suelen dirigirse por un moderador. Este moderador estructura la entrevista y la conduce, transcribiéndola posteriormente para dejar constancia de lo acontecido (Mooi et al., 2018). Durante la actividad, el moderador se asegura de mantener la adhesión al tema a tratar y a los aspectos



individuales asociados, así como el mantenimiento del flujo conversacional. Una discusión grupal con los consumidores suele durar entre una y dos horas, en función del planteamiento. Durante esta interacción se observa a los individuos y se graba la discusión (Mooi et al., 2018).

La Figura 6 muestra el proceso metodológico de la dinámica de grupos. A continuación, explicaremos por pasos cómo llevar a cabo la investigación. Una parte fundamental es la selección de la muestra y el reclutamiento. Redactar el guion también es importante porque nos ayudará a estructurar la dinámica. A pesar de ello, este paso se trata de manera superficial en el trabajo y lo adjuntaremos al final en el anexo. El subepígrafe 4.3.2 aborda la discusión en grupo, y por último, el capítulo 4.3.3 presenta los resultados obtenidos de la técnica una vez realizado un análisis en profundidad.



### 5.2.1 Enfoque metodológico

Una vez elegida la técnica, debemos pensar el número de individuos de los cuales se obtendrá la información. La decisión dependerá del tipo de técnica a utilizar. En el caso de los grupos de discusión, se debe elegir cuántos grupos y cuantas personas los formarán. Aunque una cierta heterogeneidad genere más debate, trataremos de buscar individuos lo más homogéneos posibles entre sí. El aspecto decisivo en la composición

de estos grupos es la existencia de una relación entre los participantes y el tema de investigación, ya que de lo contrario no se hallarán conclusiones sustanciales ((Kuß et al., 2018). La composición de los grupos suele distinguirse entre grupos reales (grupos naturales que mantienen relación fuera de la discusión) y grupos ad hoc (grupos formados siguiendo criterios de discusión).

Definimos el público objetivo con el fin de representar nuestra población. En este caso corresponde a la generación Y y Z, es decir, adultos con un rango de edad entre 18 y 35 años. Los participantes fueron elegidos por los siguientes motivos:

- *Edad.* Los participantes tenían edades comprendidas entre los 20 y 28 años, con el fin de conocer el posicionamiento real de la marca en un público joven.
- *Sexo.* Con el fin de considerar la fiabilidad, objetividad y 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 siete participantes eran mujeres.
- *Nacionalidad.* Como estamos centrando nuestro estudio en el mercado español, solo hemos permitido participantes de dicha nacionalidad.
- *Conocimiento previo.* Como hemos comentado, es fundamental que los participantes tengan un conocimiento previo de la marca, con el objetivo de crear declaraciones sustanciales y representativas. En este caso, todos los participantes conocían la marca, y dos de ellos eran propietarios de un vehículo de la marca Volkswagen.

Es cierto que las personas de la muestra se conocen entre sí y, por lo tanto, pueden haberse influido mutuamente en sus opiniones. Sin embargo, en nuestro caso concreto consideramos que la población se mantuvo muy general (adultos entre 20 y 28 años) y que el grupo focal sólo pretende derivar atributos determinantes que puedan ser cuantificados posteriormente con la ayuda de técnicas cuantitativas.

El guion de la dinámica de grupos determina la estructura del contenido. Su objetivo es apoyar al moderador y asegurar que las preguntas y los temas establecidos sean tratados y discutidos durante la actividad. Se eligió un enfoque semiestructurado, con el fin de que los participantes pudieran exponer sus respuestas y argumentos con total libertad. El moderador aporta una estructura previa y se asegura de no perder el hilo conductor de la dinámica. Por otro lado, es el encargado de conceder turnos de palabra cuando sea

necesaria la intervención individual de los participantes. De esta manera, los puntos de vista de los participantes se detallan y profundizan (Steffen & Doppler, 2019). La guía de la dinámica se muestra en el Anexo I. En conclusión, para que la dinámica de grupos se lleve a cabo de manera adecuada y precisa se necesita (Magerhans, 2016):

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

### **5.2.2 Realización de la Dinámica de Grupos**

La actividad tuvo lugar el 25 de abril de 2020 y tuvo una duración de 50 minutos. Debido a la pandemia provocada por el COVID-19, la discusión se realizó online a través de la aplicación “Zoom”. En un primer momento, se invitó a los participantes a presentarse uno a uno con el objetivo de conocerse más entre ellos y hacerles sentir más cómodos. La actividad se grabó en vídeo y audio y se adjunta en el apéndice.

Tras finalizar las presentaciones, dio comienzo la dinámica de grupos. En primer lugar, se introdujo la marca Volkswagen y se explicó el guion a seguir durante la dinámica. A continuación, se pidió a los participantes que mencionaran aquellos atributos que evalúan en un vehículo antes de comprarlo, dividiéndolos en “extrínsecos” e “intrínsecos” y aportando argumentos que apoyaran su elección. Después, los participantes tuvieron unos minutos para decidir cuáles de esos atributos representaban mejor la marca Volkswagen y por qué. Una vez conocidos estos datos, se introdujo a los participantes el tema del *Dieseldgate* y se les hizo un breve resumen al respecto. A continuación, se puso un vídeo explicativo de 6 minutos que profundizaba más en el tema. Una vez finalizado el vídeo, se preguntó a los participantes su opinión al respecto y que indicaran si, con esta información, deseaban modificar alguno de los atributos relacionados con la marca que habían comentado previamente. Por último, antes de despedir la actividad, se pidió a los participantes que escogieran los dos atributos más determinantes que relacionen con la marca Volkswagen. Finalmente, se agradeció la participación en la dinámica y se despidió la actividad.

Una vez finalizada la dinámica, se procedió a la elección del método de transcripción. En este caso, se eligió la transcripción selectiva debido a la cantidad de tiempo y esfuerzo que se necesitan para la transcripción literal de un vídeo y su audio. De esta

manera, solo anotamos los aspectos más relevantes para la investigación y el investigador resume el resto de la actividad con sus palabras (Steffen & Doppler, 2019). Como el objetivo del grupo de discusión es identificar los atributos determinantes para el posicionamiento de Volkswagen, la ventaja de una transcripción literal no se materializa. La transcripción se encuentra en el Anexo II.

### **5.2.3 Conclusiones de la dinámica de grupos**

El objetivo de la dinámica de grupos era descubrir los atributos que los consumidores consideran determinantes para comprar un Volkswagen. Tras haber analizado con precisión los datos brutos transcritos, obtuvimos dos atributos que destacaban sobre el resto:

- 1) *Seguridad.* Fue el atributo más mencionado por los participantes. Los sistemas de seguridad activos y pasivos ofrecen confianza al consumidor y contribuye a diferenciar la marca respecto a sus competidores.
- 2) *Estética.* Algunos participantes comentaron que la marca peca de continuismo y conservadurismo en sus diseños exteriores. Sin embargo, la mayoría destacó los trazos elegantes y discretos que imperan en la marca de Wolfsburg, algo que resulta realmente atractivo a la hora de elegir un vehículo u otro.

Los participantes tuvieron alguna dificultad en identificar los atributos más significativos de la marca. Como hemos comentado, Volkswagen se encuentra en un escalón intermedio entre las marcas generalistas y las Premium. Al ser una marca tan versátil, en ocasiones es difícil encontrar características propias que destaquen sobre el resto de fabricantes. Los participantes comentaron, que pese a ser una marca competitiva en todos los aspectos, no había uno concreto que marcara la diferencia respecto a rivales. Por eso, resultó complicado extraer los dos atributos más determinantes, ya que en ocasiones, estos se diluían con otros semejantes como la fiabilidad, la calidad de materiales o la imagen de marca.

En general, los participantes creen que fue un error enmendable y que la marca lo solventó de manera eficaz. Por otro lado, consideraban un mal menor el hecho de haber modificado las emisiones de sus vehículos para posicionarse como un fabricante

comprometido con el medio ambiente. Varios de ellos alegan que la emisión de gases nocivos, no es un atributo que determine la compra de un vehículo y, de hecho, no les influye lo más mínimo a la hora de decantarse por una marca u otra. En su caso, prefieren potentes que presenten cifras de consumo reducido en vez de compromiso con el medio ambiente.

En el caso de los propietarios o ex propietarios de un Volkswagen, indican que un episodio fraudulento como este no va a modificar su percepción acerca de la marca. Su buena experiencia con estos vehículos y los buenos resultados mostrados a nivel de seguridad y fiabilidad, compensan con creces una *mala praxis* aunque los directivos fueran conscientes de lo que estaba sucediendo. Por otro lado, coinciden que así como la percepción del cliente anterior al escándalo puede no haberse visto afectada, creen que al cliente potencial si le ha influenciado mucho. Así los indican dos miembros del grupo. Creen que la marca ha perdido credibilidad y muchos clientes potenciales tendrán en consideración otras alternativas antes de comprar un Volkswagen.

Uno de los participantes hizo una reflexión muy interesante acerca del bien dañado en esta práctica. Indicaba que, a día de hoy, seguimos mostrando falta de compromiso con el medio ambiente, y esto es una prueba de ello. Argumentaba que al no sentir un efecto directo sobre nuestra persona, no juzgábamos este fraude con la dureza que realmente merece. ¿Y si una acción de este tipo, con los propios directivos implicados, hubiera causado víctimas personales? En ese caso, toda la sociedad habría exigido responsabilidades a la marca y su imagen se hubiera hundido.

En resumen, creen que la marca ha sabido sobreponerse perfectamente a esta situación y ha recuperado la reputación y credibilidad perdidas en ese episodio.

### **5.3 Cuestionario online**

En este capítulo presentamos los pasos para la implementación del cuestionario online. Tras analizar los datos recogidos en Excel, se presentarán los primeros resultados. En primer lugar, definiremos los objetivos generales y cuantitativos que nos permitan delimitar el universo y la muestra (subepígrafe 4.4.1). Más tarde, en el subepígrafe 4.4.2 explicaremos la implementación del cuestionario en “Google Forms”, plataforma que

nos permite diseñar el formato del mismo. Tras analizar los resultados con el programa Excel, se presentarán los resultados en el subepígrafe 4.4.3.

### **5.3.1 Enfoque metodológico**

Kuß et al. (2018) argumentan que la definición de la población se condiciona por la cuantificación y descripción de los elementos e individuos que formarán parte del público objetivo de estudio. En nuestro caso, serán las variables sociodemográficas edad (Generación Y y Z), sexo, nivel educativo y situación laboral. El resto de elementos serán los atributos determinantes obtenidos de la dinámica de grupo.

Una vez establecida la población total, debemos definir las unidades para las que se llevará a cabo la encuesta. En este trabajo, la población subyacente es infinita, es decir, no podemos definir el número teórico de personas que forma parte de la población (Kuß et al., 2018). El muestreo determinará los componentes de la muestra de una población dada, con el objetivo de saber este último conforme a la información obtenida en la muestra (López, 2004). Se necesita limitar el alcance de la muestra para reducir los costes y agilizar el proceso (Magerhans, 2016). La encuesta se limita a España, país representado en la dinámica de grupos.

La muestra es un subconjunto de la población (López, 2004). Al seleccionar parte de la población, se pueden distinguir dos enfoques: el muestreo probabilístico y el muestreo no probabilístico. Para simplificar, un muestreo no probabilístico significa que “todas las unidades de la población no tiene la misma probabilidad de ser seleccionada” (López, 2004). Este tipo recibe también el nombre de muestra de conveniencia porque el investigador toma una muestra de la parte cercana de la población, es decir, fue fundada en la conveniente proximidad y accesibilidad de los sujetos para el investigador (López, 2004). En nuestra investigación, el cuestionario se reparte a través de las redes sociales como WhatsApp, Instagram y Facebook. Por esta razón, la selección de los participantes no es aleatoria, lo que significa que no se puede calcular el error aleatorio de la muestra. Supone una desventaja porque no podemos cuantificar los efectos de la subjetividad y la muestra no es representativa de la población. Por eso, los resultados no deben utilizarse para la toma de decisiones (Magerhans, 2016).

Una vez examinada la recopilación de datos, en el siguiente subepígrafe presentaremos los pasos necesarios para la realización de la encuesta.

### **5.3.2 Realización del cuestionario online**

La formulación de preguntas es fundamental para obtener resultados válidos y confiables. Por este motivo, la creación del cuestionario estaba sujeta a la normativa actual para las encuestas online en la investigación de mercado. Se cuidó la obtención de datos de calidad a bajo coste financiero y tiempo (Kuß et al., 2018).

Los cuatro requisitos básicos para la formulación de preguntas son los siguientes (Kuß et al., 2018):

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

Tras haber seguido dicho procedimiento para crear un buen cuestionario, el siguiente paso es una prueba preliminar en la que se comprueba que la interacción con la herramienta de uso es correcta y se revisan los posibles errores. El cuestionario se adjunta en el Anexo III. El cuestionario se lanzó el 2 de junio en la plataforma “Google Forms” y se cerró el 4 de junio.

### **5.3.3 Resultados del cuestionario online**

A continuación, evaluaremos los resultados obtenidos en la encuesta cuantitativa. Durante el periodo mencionado, 208 personas respondieron al cuestionario y todos ellos estaban completos. En el Anexo IV se almacenan los datos en los que se basan los gráficos de esta sección.

El 66,3% de los encuestados (138) pueden asignarse al público objetivo de la generación Y y Z (< 35 años). Más tarde, se recodifican las opciones de respuesta para la pregunta sobre el grado de familiaridad con el *Dieseltgate*. Las opciones de respuesta “No” y “No estoy seguro” se agrupan para distinguir claramente entre los participantes que conocen el escándalo de las emisiones y los que no.

En la Tabla 3 se recoge un análisis más detallado de los encuestados según su sexo. Observamos una mayor participación del género masculino con un total del 62% de los encuestados. Respecto al nivel educativo, la tabla de frecuencias muestra que el 51% de los encuestados ha obtenido el graduado universitario, mientras que el 14% ha completado el posgrado y un 1% de los encuestados se ha doctorado. El porcentaje de encuestados que recibió una formación profesional representa el 7% del total. En la situación laboral, llama la atención que el 53% de los encuestados son estudiantes, mientras que el 26% están empleados a tiempo completo.

Tabla 3: Análisis encuesta según sexo

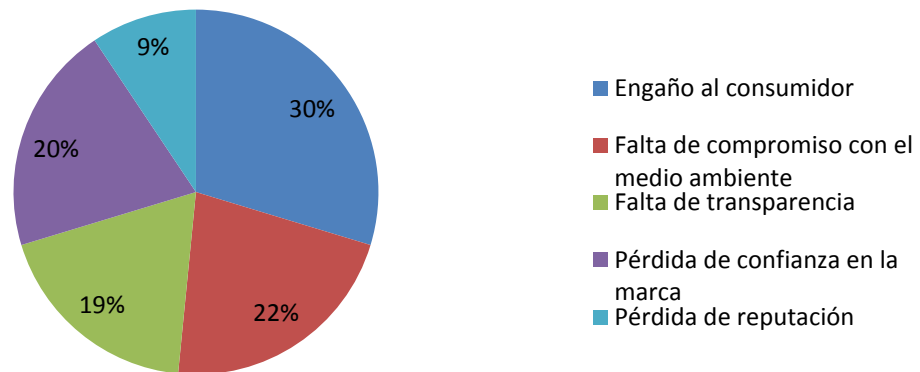
Pregunta	Rasgo	Dieselgate Si	%	Dieselgate No	%	Total	%
<b>Sexo</b>	Hombre	58	77%	27	43%	85	62%
	Mujer	17	23%	36	57%	53	38%
	<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>	<b>138</b>	100%

En la pregunta 6 se pidió a los encuestados que indicaran si eran conocedores del *Dieselgate*. 75 de los 138 (54,3%) encuestados habían oído hablar del escándalo de las emisiones. A continuación, los participantes expusieron sus conocimientos al respecto y la mayoría poseía un nivel de información similar. Con el fin de conocer, si a día de hoy, los consumidores siguen decepcionados con la marca por el escándalo de las emisiones, se preguntó a los encuestados su opinión al respecto. Cinco años después y tras un profundo ejercicio de lavado de imagen por parte de la marca, para el 31,3% de los encuestados, el *Diselgate* sigue afectando de forma negativa en la decisión de compra de un vehículo Volkswagen. El engaño al consumidor (30%) y la falta de compromiso con el medio ambiente (22%) son los principales motivos por los que parte de los consumidores desestiman la adquisición de un Volkswagen.



Figura 7: Repercusión del *Dieseldgate*

## Repercusión del Dieseldgate

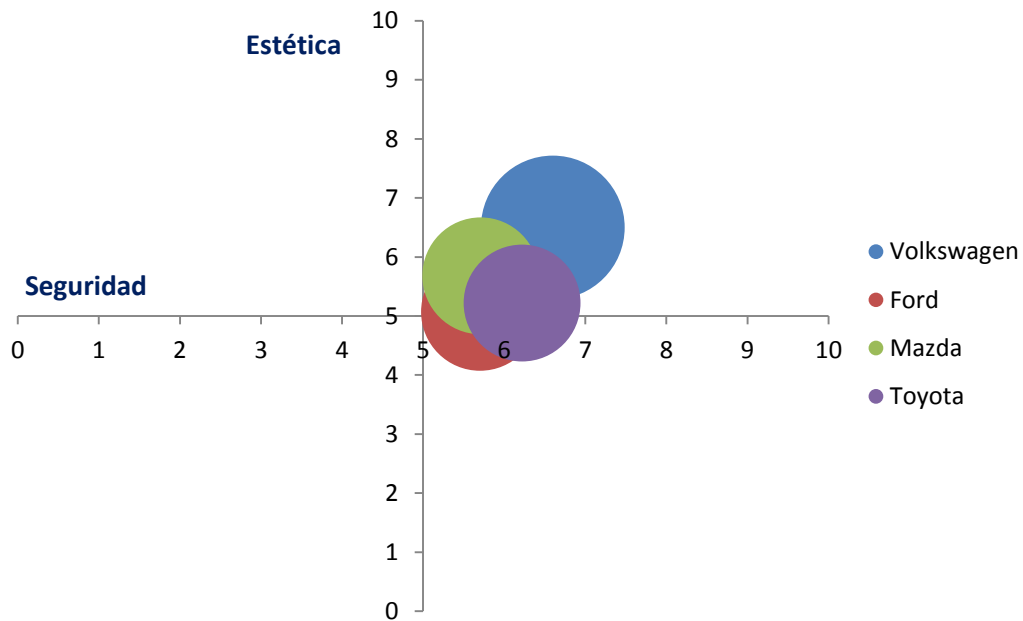


### 5.4 Construcción del mapa de posicionamiento

El objeto de estudio de este trabajo era el posicionamiento real en el sector del automóvil, centrandó nuestra atención en el caso Volkswagen. Para ello, hemos utilizado los resultados obtenidos en la dinámica de grupo y en el cuestionario online. Haremos uso de una red de posicionamiento bidimensional para representar los resultados de manera gráfica. Preparamos los datos con ayuda de Excel con el fin de poder mapearlos.

La Figura 8 muestra el lugar que ocupan Volkswagen y sus competidores en la mente del consumidor, basándose en dos de los tres atributos determinantes obtenidos de la dinámica de grupos.

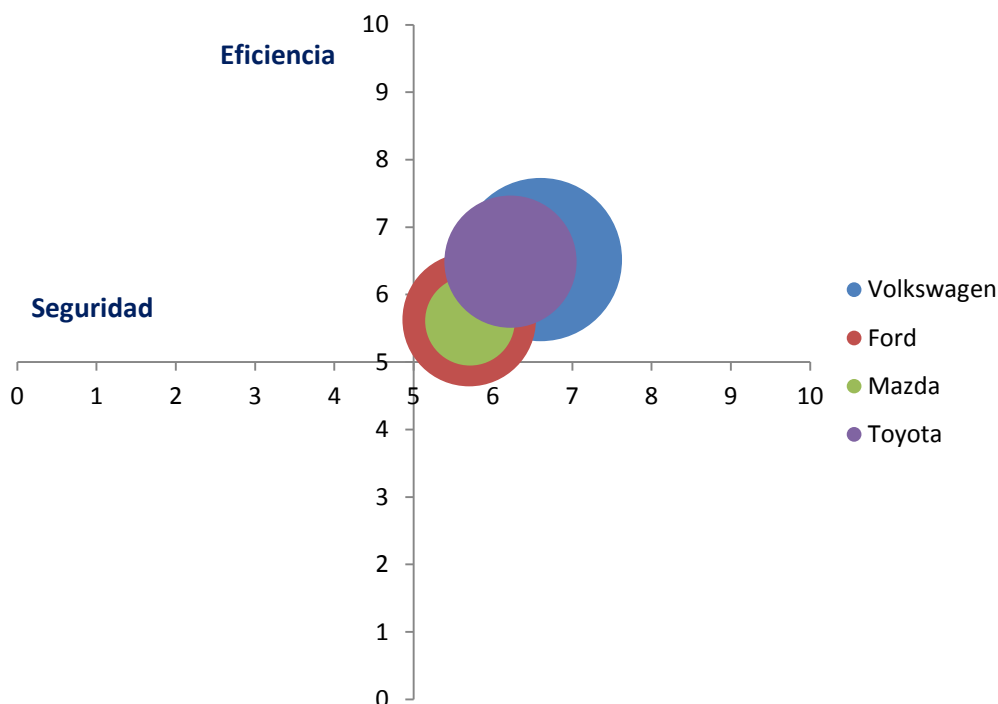
Figura 8: Posicionamiento según estética



En este mapa hemos combinado los atributos “seguridad” y “estética”. El tamaño de los puntos representa la cuota de mercado de los fabricantes en España en 2018. Volkswagen posee un 7,74% frente al 5,3%, 5,1% y 2,33% de Ford, Toyota y Mazda respectivamente (Orús, 2020). En esta comparativa, Volkswagen es el claro vencedor. Los encuestados consideran que el fabricante alemán supera a sus rivales tanto en estética como en seguridad. Por el contrario, Ford es la marca peor parada, con un justo aprobado en el apartado de seguridad y un puntuación de 5,7 en estética.

El siguiente mapa compara los mismos fabricantes, sustituyendo el atributo de la “estética” por el de la “eficiencia”.

Figura 9: Posicionamiento según eficiencia



Esta vez, el resultado está más polarizado. Por un lado, Mazda y Ford obtienen la misma puntuación en cuanto a eficiencia. Como hemos comentado, el tamaño del círculo viene determinado por la cuota de mercado del fabricante. Ambos obtienen una puntuación cercana al 5,7. Por otro lado, Toyota se desmarca de estos dos para posicionarse a la par que Volkswagen con una puntuación de 6,5. Toyota fue pionera en comercializar vehículos con tecnología híbrida con el lanzamiento de Prius en 1997. Deducimos, que esta larga trayectoria en su apuesta por la electrificación ha sido percibida por los consumidores y ha ayudado a posicionar la marca como un referente en la materia.

Además, la eficiencia está muy ligada al consumo y a las emisiones de CO<sub>2</sub>. Por este motivo, hemos querido comparar comprobar si existen diferencias perceptuales entre aquellos encuestados conocedores del *Dieseldgate* y los que no.

Tabla 4: Dieselgate y eficiencia

Volkswagen		
	Dieselgate SI	Dieselgate No
Eficiencia	6,79	6,25

Hemos observado, que los encuestados que sí tenían información acerca del *Dieselgate* (54,3% de total), tienen una visión más eficiente de la marca que aquellos que no conocían el suceso. Esto nos induce a sacar varias conclusiones:

- 1) Por un lado, Volkswagen ha hecho un gran trabajo en periodo posterior al *Dieselgate*, para recuperar la reputación perdida y la confianza del consumidor. Con el lanzamiento de vehículos con tecnología limpia y grandes campañas de publicidad presentándose como un fabricante sostenible, han conseguido revertir aquella situación y ponerla en su favor, convirtiéndose así en uno de los referentes en la movilidad sostenible.
- 2) Además, estos resultados nos hacen pensar sobre la conciencia real que el tenemos sobre sostenibilidad y ecología. Como ya mencionamos en el adinámica de grupos, todavía despreciamos este factor a la hora de comprar un vehículo. El compromiso de un fabricante con el medio ambiente, sigue sin determinar la compra de un vehículo nuevo y, prueba de ello, es el estudio llevado a cabo en este trabajo.

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

### 6.1 Conclusiones

Como hemos visto, el posicionamiento en el sector del automóvil resulta complejo debido a la amplitud del público objetivo y su consecuente subjetividad a la hora de valorar una marca frente a otra. El consumidor valoran los productos en función de sus atributos físicos y perceptivos (Mullins & Walker, 2013). Cada vez es más difícil basarse en datos técnicos para valorar los diferentes competidores dentro del sector. Esto es provocado por la paulatina homogeneización del mismo. Por eso, los fabricantes

se esfuerzan en apelar el lado emocional del consumidor y ofrecer atributos perceptuales que consigan marcar la diferencia frente a la competencia (Mullins & Walker, 2013). Por consiguiente, es fundamental realizar análisis de posicionamiento perceptivo que nos permitan conocer aquellas cuestiones que determinan la compra de un vehículo. Para ello, haremos una recopilación de las técnicas utilizadas y el consiguiente análisis de los datos obtenidos.

- 1) A través de la dinámica de grupo, hemos conseguido conocer los atributos determinantes en un público objetivo (Kuß et al., 2018).
- 2) Para evaluar el nivel de presencia de dichos atributos, hicimos uso de un cuestionario online (Magerhans, 2016).
- 3) Los programas informáticos nos permiten recoger, organizar e interpretar los datos obtenidos mediante la técnica cuantitativa (Mullins & Walker, 2013).
- 4) En nuestro caso, obtuvimos tres atributos determinantes, por lo que elegimos construir un mapa de posicionamiento bidimensional para interpretar dichos atributos dos a dos (Mullins & Walker, 2013).

La realización de este trabajo nos ha ayudado a comprender como un fabricante de automóviles líder a nivel mundial, es capaz de gestionar una crisis como la del *Diselgate* y recomponerse hasta alcanzar su estatus previo a la crisis. Además, con una estrategia bien definida y medidas contundentes llevadas a cabo por los posteriores directivos, han conseguido posicionar la marca como un fabricante eficiente, sostenible y comprometido con el medio ambiente; todo lo contrario a lo ocurrido en el *Dieselgate*. Resulta sorprendente y digno de admirar, el cambio de rumbo llevado a cabo por un fabricante que se había erigió como líder del sector durante años, apostando por una tecnología convencional que a día de hoy, recibe críticas y obstáculos por todos los frentes. Quizás el *Diselgate* fue lo mejor que le pudo ocurrir a Volkswagen. Como hemos visto anteriormente la marca alemana había seguido una estrategia continuista y conservadora durante años, la cual le había funcionado a la perfección. Sin embargo, en 2015 (año del *Diselgate*), la marca alemana contaba únicamente con un modelo eléctrico en su catálogo: el E-Golf. Mientras Volkswagen seguía apostando por el vehículo diésel, marcas como Hyundai, KIA y Toyota contaban con varios modelos híbridos y eléctricos que renovaban anualmente. También, los fabricantes Premium habían introducido variantes híbridas entre sus modelos de alta gama (véase el BMW i8 o el Audi R8 e-tron) y estaban presentando sus planes de electrificación para los

próximos años. El *Dieseltgate* obligó a Volkswagen a reinventarse y replantear su estrategia a corto y medio plazo, lanzando versiones eléctricas y un ambicioso plan de revolución de la marca, *Strategy 2025*. Abrieron los ojos y se dieron cuenta de la movilidad a nivel global estaba cambiando y que el consumidor empezaba a demandar algo más que un vehículo fiable, seguro y con un motor diésel o gasolina eficientes. Nunca lo sabremos, pero quizás el *Dieseltgate* fue el mal necesario que tuvo que experimentar la marca alemana para seguir manteniendo, a día de hoy su liderazgo en el sector.

La dinámica de grupo y el posterior cuestionario nos han permitido identificar los atributos determinantes de la marca Volkswagen. En la dinámica se planteó una cuestión muy interesante: el consumidor no castigó con más dureza al fabricante alemán porque las consecuencias de sus actos fueron sufridas por el medio ambiente. Esto nos hace reflexionar sobre lo mucho que nos queda por avanzar en materia de concienciación y entendimiento del problema. Nos abanderamos en movimientos ecologistas criminalizando el vehículo de combustión pero a la hora de la verdad, nos importa bien poco el CO<sub>2</sub> emitido a la atmósfera, si el producto adquirido sigue cumpliendo los demás requisitos.

Entre los atributos más destacados, los participantes creen que la seguridad, estética y eficiencia hacen del fabricante alemán un referente en el sector. Prueba de ello es la comparación que hicimos en el cuestionario online. Tras elegir tres competidores directos de Volkswagen (Ford, Mazda y Toyota) basándonos en el precio de sus modelos más vendidos –aquellos pertenecientes al segmento C- los enfrentamos poniendo los atributos determinantes como elemento común. Tras construir dos mapas de posicionamiento comparando seguridad y estética por un lado, y seguridad y eficiencia por otro, obtuvimos varias conclusiones.

- A día de hoy, Volkswagen es la mejor posicionada en cuanto a seguridad. Los consumidores perciben una calidad general propia de una compañía alemana y confían en Volkswagen a la hora de buscar un vehículo seguro.
- Ocurre lo mismo en apartado el estético. Los modelos atrevidos e innovadores de Mazda no terminan de convencer al consumidor. Ford y Toyota tampoco ofrecen modelos atractivos que puedan competir con la sobriedad y elegancia sencilla de Volkswagen.

- Por último, como hemos comentado anteriormente, Volkswagen ha demostrado que es capaz de sobreponerse a grandes adversidades y revertir una situación complicada para usarla en su favor. Muestra de ello es que ha obtenido la misma puntuación que un líder en la materia híbrida como Toyota. Con una puntuación de 6,5, ambas marcas se posicionan como las más eficientes de este estudio, dejando a Ford y Mazda casi un punto por detrás.

En líneas generales, podemos decir que pese a sufrir uno de los mayores golpes de su historia, Volkswagen volvió más fuerte que nunca para ocupar un lugar privilegiado en la mente del consumidor. Actualmente, sigue superando las marcas competidoras con las que se ha enfrentado en este estudio en aspectos como la seguridad, la estética y la eficiencia de sus vehículos.

## **6.2 Limitaciones**

El resultado de nuestra investigación presenta algunas limitaciones de validez. El público objetivo es una población infinita, por lo que no podemos determinar el número exacto dentro de este grupo. El hecho de escoger los adultos de la generación Y y Z reduce la objetividad de los resultados ya que no se puede garantizar una muestra representativa apropiada. Lo mismo ocurre con los atributos determinantes. El hecho de obtenerlos a partir de una dinámica de grupo formada por siete participantes, reduce la posibilidad de conocer otros posibles atributos determinantes en una muestra mayor.

Además, no pudimos calcular el error de la muestra debido a la elección de un muestreo de conveniencia. Por esta misma razón, no podemos calcular el efecto subjetivo de la misma.

## **6.3 Futuras líneas de investigación**

Al realizar este trabajo, hemos encontrado alguna dificultad a la hora de buscar publicaciones académicas que trataran el posicionamiento de marca en el sector del automóvil. Por esta razón, sería interesante indagar más en el tema y profundizar en esta línea de investigación. Para ello, debemos solventar las limitaciones mencionadas anteriormente y, por ejemplo, dirigirla a un público adulto mayor de 35 años.

Además, podríamos hacer uso de distintas técnicas de análisis multivariantes para generar mapas perceptuales y así mejorar la percepción que tiene el consumidor de la marca. Por último, sería interesante llevar a cabo esta investigación en otras geografías, con el objetivo de conocer las semejanzas y diferencias entre el mercado nacional e internacional.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Alfa Romeo (Autor). (2020). Configurador Recuperado de <https://www.alfaromeo.es/configurador/>

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>

Aguilera, A (2019). Voz Populi: La industria del automóvil en España crecerá casi un 4% este año liderada por Castilla y León. Recuperado de [https://www.vozpopuli.com/altavoz/automocion/industria-automovil-Espana-Castilla-Leon\\_0\\_1283872425.html](https://www.vozpopuli.com/altavoz/automocion/industria-automovil-Espana-Castilla-Leon_0_1283872425.html)

Arenas J. (2020). *Economista*. Las claves del Volkswagen ID.3, el primer eléctrico de la nueva era. *El* Recuperado de <https://www.economista.es/ecomotor/motor/noticias/10374472/02/20/Las-claves-del-Volkswagen-ID3-el-primer-electrico-de-la-nueva-era-.html>

Arroyo, D. (2019). *El Mundo*. Mazda crece en ventas el 364% desde 2012 y presenta el Mazda3 como su nuevo pilar Recuperado de <https://www.elmundo.es/motor/2019/01/22/5c46fa1afdddf54208b46cc.html>

Assael, H (1992). *Consumer behaviour and marketing action*. Boston, PWS Kent

Autofácil (2020). Los jóvenes dan la espalda al coche eléctrico. Recuperado de <https://www.autofacil.es/coches-electricos-e-hibridos/2020/02/08/jovenes-pasan-vehiculo-electrico/54598.html>



Banyuls & Lorente. (2010). La industria del automóvil en España: globalización y gestión laboral. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Josep\\_Banyuls/publication/44921574\\_La\\_industria\\_del\\_automovil\\_en\\_Espana\\_Globalizacion\\_y\\_gestion\\_laboral/links/00b7d516875e344aa3000000.pdf#page=32](https://www.researchgate.net/profile/Josep_Banyuls/publication/44921574_La_industria_del_automovil_en_Espana_Globalizacion_y_gestion_laboral/links/00b7d516875e344aa3000000.pdf#page=32)

Carrasco, A. & García, L. (2016). *Batalla legal contra Volkswagen: el desmedido interés de los afectados en obtener un beneficio económico del escándalo Dieseltgate*. Revista CESCO de Derecho de Consumo. Recuperado de <https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/21098/Batalla%20legal%20contra%20Volkswagen%2c%20el%20desmedido%20inter%20inter%20de%20los%20afectados%20en%20obtener%20un%20beneficio%20econ%20mico%20del%20esc%20ndalo%20Dieseltgate.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CCOO. (2018). Situación en el sector del automóvil. Recuperado de <https://industria.ccoo.es/9ddeee3ef0745110d18ae92f9a4bc706000060.pdf>

Cinco Dias. (2019). La producción de coches en España salva el año gracias a los nuevos modelos. Recuperado de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/01/23/companias/1579778720\\_044430.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/01/23/companias/1579778720_044430.html)

Doyle, P., & Stern, P. (2006). *Marketing management and strategy* (4ª 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* (2ª ed. revisada y actualizada). Berlin: Springer Gabler. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-34068-0>

García, D. (2020). Comparativa coches compactos 2020: guía de compra. *Qué coche me compro* Recuperado de <https://www.quecochemecompro.com/blog/comparativa-coches-compactos-guia-de-compra/>

Expansión (2020). “El Plan Moves de impulso a la movilidad eléctrica tendrá un presupuesto de 65 millones de euros”. *Expansión*. Recuperado de <https://www.expansion.com/empresas/motor/2020/02/19/5e4d512d468aebd63a8b4641.html>

Fernández, A. (2017). *Motor.es*. Plataforma MQB de Volkswagen, ¿cuántos modelos la usan? *Revista* Recuperado de <https://www.motor.es/noticias/plataforma-mqb-volkswagen-201736799.html>

Ford. (2020). Configurador de turismos. Recuperado de <https://www.ford.es/turismos>

Fuentes, V (2020). *Motorpasion*. General Motors y Ford arrinconan al eléctrico: destinarán solo un 5% de su producción según Reuters. Recuperado de <https://www.motorpasion.com/industria/general-motors-ford-arrinconan-a-coches-electricos-destinaran-solo-5-su-produccion-reuters>

Giménez, X. (2019). Coche eléctrico: por qué ha resurgido después de fracasar en el siglo pasado. Recuperado de [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/147759/1/Coche%20el%C3%A9ctrico\\_%20por%20qu%C3%A9%20ha%20resurgido%20despu%C3%A9s%20de%20fracasar%20el%20siglo%20pasado.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/147759/1/Coche%20el%C3%A9ctrico_%20por%20qu%C3%A9%20ha%20resurgido%20despu%C3%A9s%20de%20fracasar%20el%20siglo%20pasado.pdf)

Grande, J. (2020). *Coches.net*. Alfa Romeo Giulietta: se acerca su adiós. Recuperado de <https://www.coches.net/videos/alfa-romeo-giulietta-fin-2020-suv-tonale>

Herranz, L (2018). El posicionamiento de la marca Audi: un análisis de su evolución. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/19809/1/Lidia%20Herranz%20Gonzalez%20Trabajo%20final%20de%20grado%20 comprimido.pdf>

Honda (Autor). (2020). *Configurador de vehículo* (<https://www.honda.es/cars/new/civic-5-door/overview.html> )

Keller, K. L., & Kotler, P. (2016). Dirección de marketing (15ª ed.). [S.l.]: Pearson

Kitzinger, J. (1994), The methodology of Focus Groups: the importance of interaction between research participants. *Sociology of Health & Illness*, 16: 103-121. doi:10.1111/1467-9566.ep11347023

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>

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>

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>

La Vanguardia (2018). Los mejores coches de cada segmento. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/motor/rankings/20180921/451336412502/mejores-coches-segmentos.html>

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, DOI: 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).

López-Roldán, P.; Fachelli, S. (2015). La encuesta. En P. López-Roldán y S. Fachelli, *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Bellaterra (Cerdanyola del Vallès): Dipòsit Digital de Documents, Universitat Autònoma de Barcelona. Capítulo II.3. Edición digital: <http://ddd.uab.cat/record/163567>

Madrid Cluster Automoción (2014). El sector automoción a nivel mundial. Recuperado de <http://www.mcautomocion.es/sector-automocion-nivel-mundial/>

Mazda (2018). SkyActiv-X. Recuperado de <https://www.mazda.es/mazda-spirit/skyactiv-x/>

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>

Motor.es (Autor). (2017). Motor.es. Historia Toyota. Recuperado de <https://www.motor.es/toyota/historia>

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

Nowlis, S. & Simonson, I. (1997). Attribute-task compatibility as a determinant of consumer preference reversals. *Journal of Marketing Research*, v. 34 (May): 205-218

Orús, A. (2020). *Statista*. Matriculaciones de automóviles Audi España 2010-2020. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/499701/matriculaciones-de-automoviles-audi-en-espana/>

Pato, A. (2018) *Auto10*. ¿Qué es el diseño KODO de Mazda? Recuperado de <https://www.auto10.com/actualidad/que-es-el-diseno-kodo-de-mazda/16626>

Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78

PWC. (2012). Temas candentes de la industria del automóvil en España Acelerar el cambio para garantizar el futuro. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/automocion/assets/acelerar-cambio-garantizar-futuro.pdf>

Real Automóvil Club de España-RACE. (2020). Más de 100 años protegiendo a los conductores. Recuperado de <https://www.race.es/conocenos>

<https://es.statista.com/estadisticas/635110/produccion-de-automoviles-a-nivel-mundial/>  
STATISTA 2020

Ries, A., & Trout, J. (2007). Posicionamiento: La batalla por su mente. México: McGraw Hill

Schmid, V. (2005). Branding, Positioning and Segmentation at Volkswagen. Munich, GRIN Verlag. Recuperado de <https://www.grin.com/document/38128>

Smith, A. D. (2009). Online accessibility concerns in shaping consumer relationships in the automotive industry. *Online Information Review*, 33(1), 77–95

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>

Telegraph Staff (2015), "Who is matthias müller, the man who has replaced martin winterkorn at crisis-hit carmaker Volkswagen?", The Telegraph, available at: [www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/industry/11890186/Matthias-Mueller-the-Porsche-boss-tipped-to-be-VWs-new-CEO.html](http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/industry/11890186/Matthias-Mueller-the-Porsche-boss-tipped-to-be-VWs-new-CEO.html)

Tello, C. (2015). "Volkswagen: la historia". *Revista Milenio*. Recuperado de <https://www.milenio.com/opinion/carlos-tello-diaz/carta-de-viaje/volkswagen-la-historia>

Volkswagen Press Release. 2016. "TRANSFORM 2025+ volkswagen presents its strategy for the next decade" Recuperado de [www.volkswagenag.com/en/news/2016/11/transform-2025.html](http://www.volkswagenag.com/en/news/2016/11/transform-2025.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.

Welch, J. (2019) "The Volkswagen recovery: leaving scandal in the dust", Journal of Business Strategy Recuperado de [file:///C:/Users/Luis%20Gonzalez/Downloads/The\\_Volkswagen\\_recovery\\_leaving\\_scandal\\_in\\_the\\_dus.pdf](file:///C:/Users/Luis%20Gonzalez/Downloads/The_Volkswagen_recovery_leaving_scandal_in_the_dus.pdf)

## ANEXO I

### **Guion- Dinámica de Grupos**

#### *1) Introducción (5min)*

Daremos la bienvenida a los participantes y agradeceremos su participación.

Les pediremos permiso para grabar sonido y vídeo. (1 min)

Breve presentación del grupo (nombre, edad y ocupación). (5min)

#### *2) Apertura del tema (21 min)*

Introducción y presentación de la actividad (3 min)

1) ¿Qué atributos o características valora antes de comprar un coche?  
(Sin incluir precio y explicando a los participantes las diferencias entre atributos intrínsecos y extrínsecos) (12 min)

2) De los atributos anteriormente mencionados. ¿Cuáles relaciona con la marca Volkswagen? Tómese unos minutos para anotarlos y explicar por qué. (6 min)

#### *3) Nueva información (6 min)*

Breve vídeo explicativo del Dieselgate (6 min)



<https://www.youtube.com/watch?v=oWjQg6I4TO4>

#### *4) Debate sobre el escándalo de emisiones (18 min)*

1) ¿Qué opinas del Dieselgate? (6 min)

2) ¿Cambiarías alguno de los atributos previamente mencionados? ¿Por qué? (12 min)

5) Conclusión y agradecimiento (5 min)

De tu lista de atributos, elige los dos que consideres más determinantes.  
(4min)

¿Le gustaría añadir algo más sobre el tema?

Agradecimiento y despedida

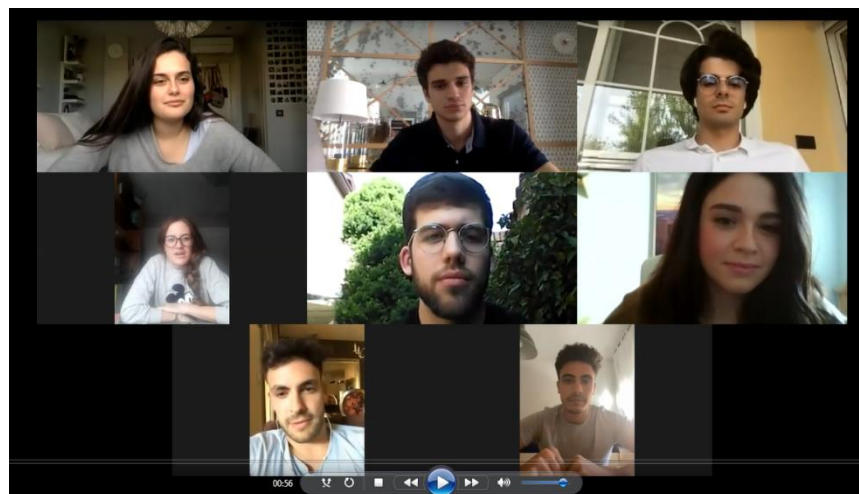
## ANEXO II

### Transcripción de la dinámica de grupo

#### 1) Introducción y Presentación de los participantes (6 min)

Participante	Sexo	Edad	Nacionalidad	Situación laboral	Conocimiento previo
Participante 1	M	28	Española	Abogada	Sí
Participante 2	H	22	Española	Estudiante y empleado en empresa familiar	Sí (propietario)
Participante 3	H	23	Española	Veterinario	Sí (propietario)
Participante 4	H	25	Española	Ingeniero	Sí
Participante 5	M	19	Española	Estudiante	Sí
Participante 6	H	23	Española	Estudiante y emprendedor	Sí
Participante 7	M	22	Española	Estudiante	S

Preparación de la dinámica: Se convocará a los participantes a través de la aplicación “Zoom”.





- 2) ¿Qué atributos o características valora antes de comprar un coche? (Sin incluir precio y explicando a los participantes las diferencias entre atributos intrínsecos y extrínsecos) (14 min)

Categorías de atributo según ADAC	Atributos mencionados en la Dinámica
Interior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplitud interior</li> <li>• Comodidad</li> </ul>
Economía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento</li> </ul>
Dinámica de conducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deportividad</li> <li>• Manejabilidad</li> </ul>
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad</li> <li>• Calidad de materiales</li> </ul>
Confort	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comodidad de asientos</li> </ul>
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo</li> </ul>
Chasis/Habitáculo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño</li> </ul>
Motor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestaciones</li> </ul>
Atributos extrínsecos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantía</li> <li>• RSC</li> <li>• Nombre de la marca</li> <li>• Diseño exterior</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Experiencia previa (personal o de terceros)</li> </ul>

- 3) ¿Qué atributos, de los anteriormente mencionados, relaciona con la marca Volkswagen? (10 min)

Categorías de atributo	Atributos mencionados en la Dinámica
------------------------	--------------------------------------

según ADAC	
Interior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comodidad</li> </ul>
Economía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento</li> </ul>
Dinámica de conducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejabilidad (sus modelos pequeños son fáciles de manejar en ciudad)</li> </ul>
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad (sistemas activos y pasivos)</li> <li>• Calidad de materiales</li> <li>• Fiabilidad (vehículos duraderos)</li> </ul>
Confort	
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo (eficiencia motores diésel)</li> </ul>
Chasis/Habitáculo	
Motor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestaciones (motores potentes)</li> </ul>
Atributos extrínsecos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación (última tecnología)</li> <li>• Nombre de la marca (reputación de la marca)</li> <li>• Diseño exterior (vehículos atractivos)</li> </ul>

Según la opinión de los participantes, los conductores de Volkswagen son:

- Personas que priman la calidad y versatilidad del vehículo.
- Personas que se preocupan por la seguridad.
- Personas que priorizan la calidad de materiales y la buena mecánica frente al diseño estético.
- Individuos que valoran la reputación histórica de la marca y que presentan lealtad a la misma.
- Personas que tienen en cuenta el factor económico y buscan un vehículo fiable y duradero.

#### 4) *¿Qué opinan del Dieseltgate? (4min)*

Los participantes mostraron opiniones muy similares entre ellos. Todos conocían el suceso pero no los detalles del mismo. Criticaron la actitud de la marca e indicaron que fue un duro golpe para la imagen de la misma.

#### 4.1) ¿Cambiarías alguno de los atributos previamente mencionados? ¿Por qué? (12 min)

En general, los participantes creen que fue un error enmendable y que la marca lo solventó de manera eficaz. Por otro lado, consideraban un mal menor el hecho de haber modificado las emisiones de sus vehículos para posicionarse como un fabricante comprometido con el medio ambiente. Varios de ellos alegan que la emisión de gases nocivos, no es un atributo que determine la compra de un vehículo y, de hecho, no les influye lo más mínimo a la hora de decantarse por una marca u otra. En su caso, prefieren potentes que presenten cifras de consumo reducido en vez de compromiso con el medio ambiente.

En el caso de los propietarios o ex propietarios de un Volkswagen, indican que un episodio fraudulento como este no va a modificar su percepción acerca de la marca. Su buena experiencia con estos vehículos y los buenos resultados mostrados a nivel de seguridad y fiabilidad, compensan con creces una *mala praxis* aunque los directivos fueran conscientes de lo que estaba sucediendo. Por otro lado, coinciden que así como la percepción del cliente anterior al escándalo puede no haberse visto afectada, creen que al cliente potencial si le ha influenciado mucho. Así los indican dos miembros del grupo. Creen que la marca ha perdido credibilidad y muchos clientes potenciales tendrán en consideración otras alternativas antes de comprar un Volkswagen.

Uno de los participantes hizo una reflexión muy interesante acerca del bien dañado en esta práctica. Indicaba que, a día de hoy, seguimos mostrando falta de compromiso con el medio ambiente, y esto es una prueba de ello. Argumentaba que al no sentir un efecto directo sobre nuestra persona, no juzgábamos este fraude con la dureza que realmente merece. ¿Y si una acción de este tipo, con los propios directivos implicados, hubiera causado víctimas personales? En ese caso, toda la sociedad habría exigido responsabilidades a la marca y su imagen se hubiera hundido.

5) Conclusión: dos atributos determinantes.

-Seguridad: 4	- Calidad: 2	-Marca: 2
-Comodidad: 1	- Eficiencia: 2	- Estética: 3

Finalmente, estos fueron los atributos determinantes elegidos por los participantes, siendo la **seguridad** y la **estética** aquellos más mencionados.

## ANEXO III

### Introducción

¡Bienvenidos! En primer lugar, quiero daros las gracias por vuestro tiempo y ayudarme a enriquecer mi trabajo fin de grado, que trata sobre el posicionamiento de marca en el sector del automóvil; y más concretamente, de la marca Volkswagen. Respondiendo a estas preguntas, podré deducir cómo afectó el *Dieselgate* a la imagen de la marca y qué lugar ocupa actualmente respecto a sus competidores.

Si tenéis alguna pregunta, no dudéis en contactar conmigo:

201508119@alu.comillas.edu

El tiempo promedio de procesamiento es de 3 minutos.

Los datos se tratarán de forma anónima y confidencial. El uso de los mismo es será solo para este trabajo fin de grado.

Pregunta 1: Sexo:

- Hombre (1)
- Mujer (2)

Pregunta 2: Edad:

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

Pregunta 3: ¿Cuál es tu nivel educativo?

- Sin estudios primarios (1)
- Primaria (2)
- Secundaria (3)
- Bachillerato (4)
- Graduado (5)
- Máster (6)
- Doctorado (7)
- Formación profesional (8)

Pregunta 4: ¿Cuál es su situación laboral actual?

- Estudiante (1)
- Empleo a tiempo parcial (2)
- Empleo a tiempo completo (3)
- Autónomo (4)
- Desempleado (5)
- Jubilado (6)

Pregunta 5: Califica de 1 a 10 los siguientes atributos en cada marca.

Atributos	Volkswagen	Ford	Mazda	Toyota
Seguridad (1)				
Estética (2)				
Eficiencia (3)				

Pregunta 6: ¿Has oído hablar del *Dieseltgate*?

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

Pregunta 7: Si es así, ¿Qué información tienes al respecto?

Pregunta 8: ¿Modificó el *Dieselgate* la imagen que tenías de Volkswagen?

- Si, la empeoró (1)
- Si, la mejoró (2)
- No afectó (3)

Pregunta 9: Han pasado cinco años desde el escándalo de emisiones. A día de hoy, ¿Sigue influyendo este suceso en tu decisión de compra de un vehículo?

- Si (1)
- No (2)

Pregunta 10: Si es así, ¿Qué aspectos han influido en tu decisión? (Puedes escoger varias opciones)

- Pérdida de confianza en la marca (1)
- Pérdida de reputación (2)
- Falta de compromiso con el medio ambiente (3)
- Falta de transparencia (4)
- Engaño al consumidor (5)
- Otro (6)

Pregunta 11: ¿Qué probabilidad hay de que compres un Volkswagen en el futuro?

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

## ANEXO IV

Tabla de frecuencias

Pregunta	Rasgo	Diezelgate Si	%	Diezelgate No	%	Total	%
<b>Sexo</b>	Hombre	58	77%	27	43%	85	62%
	Mujer	17	23%	36	57%	53	38%
	<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>	<b>138</b>	100%
<b>Nivel educativo</b>	Sin estudios primarios	0	0%	1	2%	1	1%
	Primaria	0	0%	0	0%	0	0%
	Secundaria	2	3%	4	6%	6	4%
	Bachillerato	16	21%	15	24%	31	22%
	Graduado	39	52%	31	49%	70	51%
	Máster	12	16%	7	11%	19	14%
	Doctorado	1	1%	0	0%	1	1%
	FP	5	7%	5	8%	10	7%
	<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>
<b>Situación laboral</b>	Estudiante	33	44%	40	63%	73	53%
	Empleo a tiempo parcial	9	12%	6	10%	15	11%
	Empleo a tiempo completo	22	29%	14	22%	36	26%
	Autónomo	8	11%	1	2%	9	7%
	Desempleado	3	4%	2	3%	5	4%
	Jubilado	0	0%	0	0%	0	0%
	<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

Tabla de Medias I- Pregunta 5: Clasificación por atributos

Atributos	Volkswagen	Ford	Mazda	Toyota
<b>Seguridad</b>	6,64	5,77	5,71	6,22
<b>Estética</b>	6,53	5,07	5,68	5,22
<b>Eficiencia</b>	6,52	5,63	5,61	6,49

Tabla de medias II

	Volkswagen	
	Dieselgate SI	Dieselgate No
<b>Eficiencia</b>	6,79	6,25