



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

**VOLKSWAGEN: LA CONQUISTA
DEL MERCADO
NORTEAMERICANO EN LOS
AÑOS 50**

Estudiante: Jose Ignacio de Santiago Vaquerizo

Director: Profesor Santiago Urío Rodríguez

Madrid, mayo 2020

I. Resumen

Este trabajo trata la internacionalización de una empresa y los instrumentos de análisis de los que está puede servir para diseñar el plan estratégico. Concretamente, el objetivo que se persigue es analizar la utilidad de tres herramientas: el PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter y el DAFO. Con este motivo se ha realizado un estudio empírico donde aplicando estas tres fórmulas, se ha diseñado la estrategia optima que debería haber seguido Volkswagen en los años 50, cuando tuvo lugar su entrada en el mercado norteamericano. Posteriormente, esta se ha comparado con el plan seguido por la empresa alemana en la realidad, buscando observar la capacidad de estas herramientas de predecir los errores que se cometieron en su momento. Las primeras conclusiones sugieren que el uso de estos modelos de análisis permite predecir una serie de errores y por lo tanto de optimizar el proceso de expansión internacional de una empresa.

Palabras Clave: Volkswagen, Estrategia, Mercado Norteamericano, Industria Automovilística, PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter, DAFO

II. Abstract

This paper deals with the internationalization of a company and the analysis tools that it can use to design its strategic plan. Specifically, the aim is to analyze the usefulness of three tools: the PESTEL, Porter's Five Forces and the SWOT. To this end, an empirical study has been carried out in which, through the application of these three frameworks, a design was produced for the optimum strategy that should have been followed by Volkswagen in the 1950s, when it entered the North American market. Subsequently, this has been compared with the plan followed by the German company at that time, seeking to observe the effectiveness of these tools in predicting the mistakes that were made. The initial conclusions suggest that these analysis models can predict a series of errors and, therefore, can be truly relevant for the optimization of a company's international expansion process.

Key Words: Volkswagen, Strategy, North American Market, Automotive Industry, PESTEL, Porter's Five Forces, SWOT

III. Índice

I. Resumen	2
II. Abstract	2
III. Índice	3
IV. Índice de Ilustraciones	4
V. Índice de Abreviaturas	5
1. Introducción	6
1.1. Objetivos y motivación	6
1.2. Metodología	7
1.3. Estructura	7
2. Estado de la Cuestión	8
2.1. Revisión de la literatura.....	8
2.1.1. Proceso de internacionalización de una compañía.....	8
2.1.2. Estrategias de entrada en el mercado estadounidense.....	10
2.1.3. Ejemplos de aplicación de las herramientas en la industria	12
2.2. Contexto Político, Social y Económico Americano en la década de los 50.....	15
2.2.1. Contexto Político.....	15
2.2.2. Contexto Económico	18
2.2.3. Contexto Social	19
2.3. Industria automovilística americana en los años 50.....	21
2.4. Historia de Volkswagen desde su origen hasta 1960.....	23
2.5. Estrategia de entrada en Norteamérica.....	28
3. Marco Teórico	33
3.1. Nuevas herramientas de la estrategia empresarial.....	33
3.1.1. Análisis PESTEL.....	33
3.1.2. Las Cinco Fuerzas Porter	34
3.1.3. Análisis DAFO.....	36
3.2. Estrategias de entrada a un nuevo mercado	37
3.2.1. Momento de Entrada	37
3.2.2. Escala	38
3.2.3. Forma de entrada.....	38
3.2.3.1. Exportaciones.....	39

3.2.3.2.	Franquicias o Licencias	40
3.2.3.3.	<i>Joint Venture</i>	40
3.2.3.4.	Inversión directa	42
3.2.3.4.1.	Adquisición	42
4.	Análisis	43
4.1.	Análisis PESTEL.....	43
4.2.	Las Cinco Fuerzas de Porter.....	46
4.3.	Análisis DAFO.....	48
5.	Comparativa entre la estrategia real y la sugerida	51
5.1.	Estrategia recomendada a Volkswagen.....	51
5.2.	Estrategia seguida en la realidad	52
5.3.	Divergencias y convergencias	53
6.	Conclusiones	54
7.	Bibliografía	56

IV. Índice de Ilustraciones

Tabla 1:	Factores a estudiar en el PESTEL	14
Figura 1:	Análisis DAFO sobre Ford	15
Figura 2:	Variación PIB Estadounidense en la década de los 50 (%)	19
Figura 3:	Cuota de mercado por clase de vehículos entre 1950-57.....	22
Figura 4:	Cambio de hábitos de consumo estadounidense.....	23
Figura 5:	Modelo Escarabajo.....	24
Figura 6:	Modelo Transporter Original	25
Figura 7:	Modelo Coupe.....	25
Figura 8:	Primera campaña publicitaria de Volkswagen (1951).....	27
Figura 9:	“ <i>Seine bessere Hälfte</i> ” /Su mejor mitad (1956)	27
Tabla 2:	Cifras de Volkswagen (1959).....	28
Figura 10:	Campaña publicitaria de DDB-VW (1959)	31
Tabla 3:	Exportaciones de Volkswagen (1959).....	31
Figura 11:	Exportaciones por tipo de coche y región.....	32
Tabla 4:	Análisis PESTEL.....	34
Tabla 5:	Análisis DAFO	37
Tabla 6:	Pros y contras de un First mover	38

Figura 12: Exportaciones indirectas	39
Tabla 7: Pros y contras de la exportación directa.....	40
Tabla 8: Pros y contras de una Joint Venture	41
Tabla 9: Comparativa de las formas de entrada	42
Tabla 10: Resultado del PESTEL.....	45
Figura 13: Competitividad en la industria del auto americano (años 50).....	48
Figura 14: DAFO Volkswagen.....	50

V. Índice de Abreviaturas

1. AFL: American Federation of Labor
2. CIA: Central Intelligence Agency
3. CIO: Congress of Industrial Organization
4. DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades
5. DDB: Doyle Dane Bernbach Inc
6. ICE: Información Comercial Española
7. NHTSA: National Highway Traffic Safety Administration
8. ONU: Organización de las Naciones Unidas
9. PEST: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos
10. PESTEL: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos, Legales
11. PIB: Producto Interior Bruto
12. RIAF: Revista Internacional Administración y Finanzas
13. URSS: Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas
14. VW: Volkswagen

1. Introducción

En este capítulo se tratarán los objetivos que persigue este trabajo, así como los motivos que empujaron a su elaboración, la metodología aplicada y la estructura seguida.

1.1. Objetivos y motivación

La internacionalización de una empresa está considerada como una de las decisiones estratégicas más compleja. Consecuentemente, son muchos los académicos que han estudiado las diferentes fases del proceso. Dichos estudios condujeron a la creación de múltiples modelos o estructuras con el objetivo de optimizar el uso de los recursos propios y minimizar posibles errores, aumentando la posibilidad de éxito. Tales académicos, se sirvieron de ejemplos históricos sobre expansiones internacionales en sus estudios, detectando patrones de actuaciones y los resultados derivados de ellos, para la elaboración de estas nuevas herramientas de análisis.

A día de hoy, no se puede negar el éxito de la estrategia de entrada en el mercado estadounidense seguida por Volkswagen, en adelante VW, ya que actualmente se considera uno de los agentes claves de este mercado. Si bien, partiendo de esta base este trabajo busca responder a las siguientes cuestiones. En primer lugar, se busca comprobar si el plan seguido por la empresa alemana fue el más adecuado o si por el contrario se pudo haber anticipado alguno de los errores cometidos. En segundo lugar, se espera demostrar la efectividad de las herramientas de análisis -PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter y DAFO- a la hora de diseñar la estrategia óptima de internacionalización de una compañía. Estas comprobaciones se realizarán mediante una comparación entre lo implementado realmente por VW y la estrategia propuesta por estos tres métodos.

Respecto a los motivos más personales, este trabajo me brinda la oportunidad de combinar mis dos ámbitos de estudios: las relaciones internacionales y la administración y dirección de empresas. Por un lado, la detallada investigación acerca del contexto histórico del momento me permite afianzar mis conocimientos obtenidos en Historia de las Relaciones Internacionales, donde se otorga una gran relevancia a este momento por el inicio de la Guerra Fría. Por el otro lado, la aplicación práctica de los instrumentos de análisis me ofrece la posibilidad de asentar mis nociones sobre la estrategia empresarial mediante un caso real, adquiriendo así cierta práctica de cómo afrontar este proceso, al cual

posiblemente me tenga que enfrentar a lo largo de mi carrera profesional. Finalmente, la elección del caso no es aleatoria, como apasionado de los automóviles este trabajo me ofrece una oportunidad única de entender la evolución de esta industria y en especial del mercado norteamericano, de los más importantes del mundo.

1.2. Metodología

El método de investigación propuesto es un estudio comparativo entre la estrategia real de Volkswagen y la estrategia recomendada, como resultado de la aplicación práctica de los instrumentos de análisis. El objetivo es, por tanto, detectar las diferencias existentes entre ellas. Consecuentemente, se realizará una observación tanto de la empresa alemana, como del mercado estadounidense y su entorno, siguiendo las pautas generales marcadas por estas herramientas. El marco teórico servirá como guía a la hora de usar los instrumentos de análisis, mientras que entender las circunstancias permite un mayor detalle en el estudio propio. En consecuencia, es necesario recurrir a múltiples fuentes académicas fiables, que aseguren la validez de su información: ensayos, tesis o informes, publicados en revistas académicas o extraídos de los repositorios de diversas universidades. Únicamente una fuente no cumple esta condición, la página oficial de VW, pero se considera como una fuente fiable, por el gran prestigio de la firma.

1.3. Estructura

El trabajo se compone de seis capítulos: Introducción, Estado de la cuestión, Marco Teórico, Análisis, Comparativa de estrategias y Conclusiones. En el primero de ellos, se introduce el trabajo, la finalidad de este y la estructura seguida. A continuación, en el estado de la cuestión se presenta la información necesaria para la comprensión del trabajo, incluyendo las investigaciones de otros académicos sobre el uso de los instrumentos seleccionados y una contextualización del momento. Seguidamente, en el marco teórico se presenta la base académica, que servirá como guía en la realización del estudio empírico. El análisis, se compone de tres subapartados, en los que se abordaran cada uno de los modelos de análisis de internacionalización propuestos. Posteriormente, se encuentra la comparativa entre las dos estrategias: la seguida por VW en la realidad y la sugerida por el análisis. Finalmente, en las conclusiones se recogen los descubrimientos del trabajo, así como responder a las cuestiones marcadas en los objetivos.

2. Estado de la Cuestión

Este capítulo se dividirá en dos apartados. En el primero, se hará una revisión de la literatura, que trata el tema de cómo definir la estrategia de internacionalización de una empresa, la entrada en el mercado estadounidense y la aplicación de las herramientas (PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter y el DAFO) en el sector del automóvil. Buscando con ello crear una base teórica, que dé sentido a la estructura del análisis presentado en este trabajo. Por su parte, el segundo apartado tratará de ofrecer un contexto de la situación, a la que se enfrentó VW, en el momento de su entrada al mercado norteamericano. Consecuentemente, se describirá por un lado la situación del país y de la industria automovilística estadounidense y por el otro la historia de VW y la estrategia que decidió implementar. Con el fin de dar las claves que permitan entender el análisis de su estrategia

2.1. Revisión de la literatura

Como ya se ha introducido previamente, este apartado se compone de tres secciones. La primera, sobre cómo definir la estrategia, recoge lo expuesto por dos ensayos. Seguidamente, se expondrán dos trabajos relacionados con la entrada de empresas extranjeras en la industria del automóvil americano. Por último, se presentarán las ideas generales de cuatro trabajos, en los cuales se aplican las herramientas de análisis en el sector automovilístico.

2.1.1. Proceso de internacionalización de una compañía

El primero de los ensayos revisado se trata del escrito por Oskar Villarreal Larrinaga, doctor en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad del País Vasco, publicado en 2008, como uno de los artículos de la Revista Internacional Administración y Finanzas (RIAF), y con el título: “*La Internacionalización de la Empresa: El modelo de las diez estrategias*”

En este estudio, el autor busca dar un marco teórico al proceso de internacionalización de una empresa, el cual divide en cuatro fases: el análisis estratégico internacional (compuesto por el análisis externo y análisis interno), la determinación del sistema de objetivos de las actividades internacionales, la formulación de la estrategia internacional

y la implantación de la estrategia. Siendo la primera de estas fases la que guarda mayor interés para este trabajo, ya que el autor sostiene que este análisis de doble perspectiva (externa e interna) es clave para entender si realmente el mercado objetivo ofrece un atractivo suficiente como para iniciar la expansión. En caso de que sí lo ofreciese la formulación de la estrategia debe estar basada en lo averiguado en ambos análisis. El autor argumenta que en el análisis externo se deben estudiar por un lado las tendencias macroeconómicas y por el otro la industria en sí, recomendado el uso del PESTEL y de las Cinco Fuerzas de Porter respectivamente, por ser los instrumentos que ofrecen la visión más compleja en conjunto. En cuanto al análisis interno sostiene que debe basarse en el estudio de las capacidades y recursos de la compañía, y que posteriormente se realice un análisis DAFO, que aglutine ambos análisis (externo e interno). Del mismo modo, en este ensayo y en referencia a la formulación de la estrategia se argumenta que deben tener en cuenta tres variables: el momento, la escala y el modo de entrada (Villareal, 2008).

El segundo ensayo estudiado fue redactado por Enrique Claver Cortés, catedrático de Organización de Empresas de la Universidad de Alicante, y Diego Quer Ramón, profesor de la misma universidad, publicado en 2001 en la revista Información Comercial Española (ICE), vinculada al Ministerio de Economía, y tiene el siguiente título: *“La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa: propuesta de un marco teórico integrador”*

Como se deduce del título, el objetivo es la creación de un marco teórico sobre la dirección de una estrategia de internacionalización empresarial. En su caso, el proceso se compone de tres fases: el análisis estratégico internacional, la formulación de la estrategia y su implantación. Los escritores sostienen que la primera parte se compone de tres estudios: el de los factores del país de origen y destino, el del sector concreto y de los factores interempresariales. Respecto al análisis de los factores país, recomienda el uso del diamante de la ventaja nacional de Porter, para el país de origen, y el PESTEL, para el país de destino. En cuanto al factor sectorial, argumentan citando textualmente “la empresa deberá identificar las presiones relevantes que afronta a la hora de competir, y analizar en qué grado está presente en su sector el fenómeno de la globalización” (Claver & Quer, 2001, pág. 42) y definen que estas presiones pueden ser generadas por los siguientes factores: cambios de las necesidades de los consumidores, diferencias en los canales de distribución, presencia de productos sustitutos, necesidad de adaptación a la infraestructura o prácticas tradicionales del país, estructura de mercado donde los

competidores locales controlan una gran cuota de mercado y/o no están en equilibrio o requerimientos de los gobiernos nacionales (Claver & Quer, 2001).

Si bien es cierto, que no se tratan estrictamente de las cinco fuerzas de Porter, sí que guardan una gran relación con ella, es más de acuerdo con los autores su propuesta se basa en el modelo de las diez fuerzas, una ampliación de las propuestas por Porter. Por último, defienden que el análisis interno debe basarse en la Teoría de Recursos y Capacidades¹, la cual se utiliza para elaborar la parte de análisis interno en un DAFO. Defiende que el uso de estas herramientas, gracias a su complementariedad, ofrecen la mayor cantidad de *insights* posibles para la posterior formación de la estrategia (Claver & Quer, 2001).

A modo resumen, ambos ensayos reflejan la importancia del análisis externo e interno a la hora de elaborar una estrategia internacional. Del mismo modo, en ambos escritos se recomiendan el uso de las herramientas: PESTEL, las fuerzas de Porter y el DAFO (o variables de estas) para la realización de estos análisis, argumentando que gracias a su complementariedad y la gran cantidad de información que aglutinan, aumentan drásticamente la probabilidad de elaborar una estrategia de internacionalización exitosa.

2.1.2. Estrategias de entrada en el mercado estadounidense

El primer documentado revisado se trata de la tesis: *“Korean motor companies (Hyundai and Daewoo) in the U.S. Korean motor companies (Hyundai and Daewoo) in the U.S. market: strategies and motivations”*. Escrito por Yong-Joo Lee, profesor en The University of Montana, publicado en 1987 y obtenido del repositorio de trabajos de esta universidad.

Como se deduce del título, el trabajo analiza las diferentes estrategias de entrada utilizadas por Hyundai y Daewoo en los años 80, para entrar en el mercado estadounidense y los motivos de estas. Su trabajo comienza con una contextualización del entorno de ambas compañías. Dentro de este, analiza la situación socioeconómica coreana, así como el rol desempeñado por el gobierno a la hora de impulsar estas empresas. Seguidamente, describe tanto la industria automovilística coreana como la norteamericana. Finalmente, habla de la situación del país americano y de las

¹ Teoría de Recursos y Capacidades: destacar la influencia que tienen las diferencias en los recursos y capacidades que poseen las empresas para explicar la obtención de resultados distintos a lo largo del tiempo

motivaciones de compra de sus ciudadanos. Si bien es cierto que, en ningún momento define la utilización del PESTEL o de las cinco fuerzas de Porter, de su trabajo se deduce que, a la hora de analizar una estrategia, es necesario un análisis previo del entorno macroeconómico y de la industria (Lee, 1987).

Tras la contextualización, el autor estudia las motivaciones de cada una de las compañías para lanzarse al mercado de los EE. UU. A la hora de realizar esta sección, presenta un análisis interno de ambas empresas, donde describe las capacidades y los recursos de cada una. De nuevo, no hace referencia a ningún *framework* específico, pero sí resalta la necesidad de realizar un análisis interno previo. Seguidamente, describe las estrategias seguidas por cada una de las firmas, definiendo el momento de entrada, la escala y la forma de entrada. A lo largo de esta descripción, el autor argumenta que es necesario conocer estos tres factores para poder comprender el plan de marketing implementado por las empresas coreanas. Finalmente, en las conclusiones destaca la buena elección del momento por parte de ambas compañías, así como el acierto al apostar por las exportaciones como método de entrada debido a las características específicas de cada una de ellas y de la situación macro. Sin embargo, también resaltaré los riesgos asumidos por cada una de ellas y advierte de posibles escenarios negativos a los que se podrían enfrentar estas firmas (Lee, 1987).

El segundo trabajo analizado se trata del trabajo final de máster en “Business Administration”, presentado por Barbara Heil, Li Yuan, Wu Roxana, Sulti Xia, Lin Xue Chen y supervisado por el profesor Luise Li Langergaard, de la Roskilde University. Este trabajo fue publicado en 2008 con el título: “*A resource based view analysis of Chery’s possibility of entering the US market*”.

El objetivo era investigar si la entrada en el mercado norteamericano se trataba de una opción aconsejable para la empresa Chery y en caso afirmativo, que estrategia debería implementarse. A la hora de plantear su trabajo, argumentan que es necesario tener en mente el contexto de la compañía y la realización de un análisis externo, incluyendo el entorno macro y la industria, e interno de la compañía de forma previa a la elaboración de las posibles estrategias. La contextualización se limitará a una breve descripción sobre Chery: su historia, estructura, productos que ofrece. Del mismo modo sostienen que para el estudio macro, la herramienta del PESTEL es la más útil, ya que esta estructura abarca no sólo los factores que influyen en el rendimiento de la industria, sino también el impacto de los posibles cambios o acontecimientos, y los factores que van más allá de la industria.

En cuanto a la industria, argumentan que las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta de gran utilidad, para determinar la intensidad de la competencia y la rentabilidad del sector, y en base a ello definir el posicionamiento que debe adoptar una empresa. Sin embargo, por evitar alagar su trabajo más allá de lo necesario se limitaron a la aplicación de una sola herramienta, optando por el PESTEL, por ofrecerles una visión más amplia. Respecto al análisis interno, se apalancan en el uso de la “*Resource Based View (RBV) theory*”², debido a que esta les permite tener una visión más amplia y profunda de las fortalezas y debilidades de la empresa, evaluando sus recursos y capacidades (Heil, Yuan, Sulti, Lin, & Chen, 2008).

De acuerdo con los autores, comprender los factores externos e internos permiten deducir si el momento de entrada es el correcto y con qué escala realizarla. Consecuentemente, lo último que hay que definir es el modo de entrada, donde presentan las siguientes formas: exportaciones, licencia o franquicia, inversión extranjera directa, una *joint venture* o una alianza estratégica. Presentando las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas. Finalmente, destacan que en este caso los factores más relevantes son el momento y la situación de la industria objetivo, puesto que estos hacen que las probabilidades de éxito para Chery fueran bastante reducidas (Heil, Yuan, Sulti, Lin, & Chen, 2008).

2.1.3. Ejemplos de aplicación de las herramientas en la industria

El primero de los estudios traído se titula “*Renewing Market Strategy in Kenya Automobile Industry*” escrito por Kalliokuusi Miriam en 2013, como tesis final de sus estudios en International Business en the Lahti University.

El propósito del trabajo es analizar cómo debe renovar su estrategia de mercado la compañía X, para asegurar su liderazgo en el mercado keniano. Para ello, sostiene que es elemental la elaboración de un análisis externo, del entorno y la industria, y un análisis interno, que permitan formular la mejor estrategia. La autora argumenta que para comprender el entorno macro, el uso del PESTEL es la mejor opción porque permite entender el crecimiento o declive del mercado, por lo tanto, sirve para predecir la posición, la capacidad y la dirección de un negocio. Respecto a la industria, opta por el uso de las Cinco Fuerzas de Porter, ya que ofrece un conocimiento detallado de la competencia que facilita el desarrollo de una ventaja competitiva. Por último, defiende el

² RBV: es un marco de gestión utilizado para determinar los recursos estratégicos que una empresa puede explotar para lograr una ventaja competitiva sostenible.

uso del DAFO, ya que posibilita definir la situación actual de la empresa y al mismo tiempo hacerse consciente de los posibles escenarios a los que se puede enfrentar la empresa (Kalliokuusi, 2013).

El siguiente trabajo se trata del informe “*Una aplicación del marco de las Cinco Fuerzas de Porter al grupo BMW*”, elaborado por Celia Goicoechea y Jaime Eduardo Souto y publicado en 2018 por la editorial 3Ciencias³.

En este trabajo se busca analizar el atractivo de la industria automovilística española, tomando como base teórica la estructura de las Cinco Fuerzas de Porter y realizando una aplicación práctica sobre la empresa BMW. De acuerdo con los autores, el planteamiento de Porter es ideal para realizar el análisis competitivo y la búsqueda de nuevas estrategias competitivas, de ahí que haya sido seleccionado para su estudio. Sin embargo, en sus conclusiones argumenta que esta herramienta no puede ser utilizada como pilar fundamental en la elaboración de la estrategia empresarial, sino que debe ser complementada con un análisis más amplio del entorno, que contenga el marco político, legal y medioambiental, y un análisis interno, donde sugieren el uso de la teoría de los Recursos y Capacidades (Goicoechea & Souto, 2018).

Por último, se ha querido nombrar las referencias sobre el análisis DAFO de dos trabajos: el ensayo: “*Business Process Re-Engineering in Automobile Industry: A Case Study Of Ford Motor Company*” y la tesis: “*Financial and Strategic Analysis of Ford Motor Company and Tata Motors*”. Ha de mencionarse, que estos han sido seleccionados por contener un DAFO sobre la empresa Ford, lo que además de servir como base teórica para el DAFO propio, ayuda a una mayor comprensión de la industria norteamericana, puesto que Ford, se trata de uno de los agentes más importante de este mercado.

El ensayo está escrito por el Doctor Sanjeev Tandon y el Doctor Surabhi Goyal con la colaboración de Kavita Sharma y Abhilasha Singh. Fue publicado en 2016 y trata el tema de como la reingeniería de procesos ha transformado la industria, apoyando su estudio en el caso práctico de Ford. En él, los autores argumentan que el análisis DAFO es una herramienta muy completa, al unir ambos análisis interno y externo, y que debe ser utilizado en la formación de la estrategia empresarial, puesto que permite crear un plan

³ 3Ciencias es una editorial online que ofrece un servicio para la publicación de aquellos resultados que se obtienen fruto de trabajos de investigación. Todas nuestras publicaciones son previamente sometidas a un proceso de evaluación, tanto científico como editorial, de pares de doble ciego

de acción que optimice las futuras oportunidades y reduzca el impacto de las posibles amenazas (Tandon, Goyal, Sharma, & Singh, 2017).

Por su parte, la tesis fue elaborada por Miel van Blitterswijk y Rosen Karadzhev como trabajo final de su máster en “*Science Finance and Strategy Management*” (Ciencias financieras y estrategia de gestión) impartido por la Copenhagen Business School. En su caso el tema es el análisis financiero y estratégico de las compañías Ford y Tata. En su trabajo, se sostiene que el DAFO ayuda a la empresa a priorizar las posibles oportunidades o el desarrollo de nuevas competencias, en base a la situación en la que se encuentre la empresa. Consecuentemente consideran esta herramienta clave en la formación de la estrategia puesto que, si se apuesta por las oportunidades se tenderá a desarrollar nuevos productos con la esperanza de que estos exploten esa oportunidad, mientras que si se hace por desarrollar nuevas competencias, se buscará reforzar las capacidades y recursos actuales en vez de anticiparse a la competencia (Vvan Blitterswijk & Karadzhev, 2009).

A modo resumen se presentan las siguientes ilustraciones, donde se recogen los elementos comunes encontrados en los diferentes trabajos, a la hora de realizar el análisis PESTEL y el DAFO, que servirán como modelo del análisis desarrollado en este trabajo.

Tabla 1: Factores a estudiar en el PESTEL

<p style="text-align: center;">Políticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recoge las políticas de subvención de los presidentes Bush y Obama a la industria • Comentan la posible política proteccionista de Obama sobre la industria • Hablan de la importancia del sector del automóvil en la economía americana, debido a la larga distancia media entre el hogar y el trabajo de un americano 	<p style="text-align: center;">Económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la economía americana en los últimos años • Gran capacidad de adquisición media por parte de los consumidores americanos (GDP) • El precio de la gasolina • Posibles efectos de las crisis económica de 2008 • Grado de acceso a financiación, créditos o préstamos (elemento clave en la decisión de compra) 	<p style="text-align: center;">Sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demografía: tamaño, edad y tasa de crecimiento de la población • Categorías de consumidores • Preferencias de automóviles por genero • Cambios en los comportamientos de compra y conducción de coches
<p style="text-align: center;">Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de innovación del mercado • Cambios en los sistema de producción • Cambios en los diseños, buscando un menor consumo 	<p style="text-align: center;">Medioambientales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creciente popularidad del movimiento ecologista • Acuerdos internacionales sobre los niveles de contaminación • Alto coste que supone apostar por un coche más respetuoso con el medioambiente 	<p style="text-align: center;">Legales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salario mínimo de los trabajadores • Regulación de seguridad <ul style="list-style-type: none"> • La no firma del tratado de 1958³ • El rol de la NHTSA⁴ • Regulación sobre los niveles de contaminación

Fuente elaboración propia basada en la información de las tesis (Lee, 1987) & (Heil, Yuan, Sulti, Lin, & Chen, 2008)

⁴ NHTSA: Administración Nacional de Seguridad del Tráfico en las Carreteras, se trata de una agencia dependiente del gobierno de los Estados Unidos

Figura 1: Análisis DAFO sobre Ford



Fuente: Elaboración propia en base al ensayo (Tandon, Goyal, Sharma, & Singh, 2017) y de la tesis (Vvan Blitterswijk & Karadzhov, 2009)

2.2. Contexto Político, Social y Económico Americano en la década de los 50

El objetivo de esta sección es crear una visión del día a día norteamericano, que permita entender y analizar la estrategia seguida por VW. Para ello, se comenzará por el apartado de la política, describiendo las políticas más relevantes de la década, seguidamente se discutirá la situación económica y se terminará hablando del contexto social.

2.2.1. Contexto Político

Durante esta década, Estados Unidos fue dirigido por dos presidentes Truman (1945-1953) y Eisenhower (1953-1961). Consecuentemente, reflejaremos la política doméstica

⁵ EE. UU. no ratificó el acuerdo del Foro Mundial por la Armonización de las medidas de seguridad en la fabricación de vehículos de motor

y la política exterior de cada uno de ellos. Ambos presidentes tuvieron que hacer frente a algunos de los hechos más relevantes de la historia contemporánea americana. Por desgracia, debido a la extensión del trabajo no se puede ofrecer una vasta explicación de cada uno de esos momentos, sino que esta se debe limitar a una breve descripción.

El presidente Truman, demócrata, asumió el cargo tras la muerte de Franklin Roosevelt y ostentó el cargo durante dos legislaturas. Dirigió la nación americana durante el final de la II guerra Mundial y fue el responsable del ataque nuclear sobre Japón.

En el ámbito de política exterior, el primero de los acontecimientos claves será la creación de las Naciones Unidas en la conferencia de San Francisco de 1945. Truman, siguiendo los pasos de F. Roosevelt será su principal impulsor, a lo largo de su presidencia esta organización jugó un papel relevante en la guerra de Corea, al denunciar los actos de Corea del Norte y apoyar la intervención norteamericana. Sin embargo, el hecho que más marcó la política exterior de Truman fue la Guerra Fría. Como consecuencia de ella, se elaboró la Doctrina Truman (1947), la primera medida de contención contra la expansión del comunismo y por la cual los EE. UU. debían socorrer aquellos países bajo la amenaza de una revolución. En segundo lugar, tenemos el Plan Marshall, un plan de ayuda económica con el objeto de reconstruir las economías europeas, consiguiendo así una mayor estabilidad política y económica que redujera el interés sobre la ideología comunista. Este plan se mantuvo activo desde 1947 hasta 1952 y supuso una inyección en la economía europea superior a los 13 billones de dólares. En 1949, tendrá lugar la firma del Tratado del Atlántico Norte, donde 12 naciones europeas y los EE. UU. forman una alianza militar, para hacer frente al poder bélico de las URSS. Igualmente, tendremos la creación de Israel (un nuevo aliado), la guerra de Corea del Sur, el bloqueo de Berlín como otros ejemplos de cómo la guerra fría definió la política exterior del momento (History.com Editors, 2020).

Respecto a la política doméstica, a lo largo de su primera legislatura, Truman se enfrentó al desafío de liderar la transición de una economía de guerra a una de paz y la decisión de mantener las políticas del *New Deal*⁶ o no. Truman, apostó por asentar las ideas del *New Deal*, que defendían que el estado tuviera cierto grado de intervencionismo y con ello buscaban mantener el bienestar de los americanos. Durante estos cuatro años, Truman

⁶ *New Deal*: Política Intervencionista implementada por F. Roosevelt en 1933 para luchar contra la Gran Depresión

trató de sacar adelante un nuevo programa de políticas públicas. Se trataba de una extensión del *Fair Employment Practices Committee*, pero este se vio limitado por los republicanos a la Ley de Empleo de 1946, por la cual la responsabilidad de la estabilidad económica, de la inflación y el desempleo recaía en el gobierno federal. Adicionalmente, su mandato se caracterizó por sus vaivenes con los sindicatos (primero se enfrentaron y luego se unieron contra la ley Taft-Hartley⁷), el apoyo a la comunidad afroamericana y la lucha contra la inflación (Hamby, s.f.).

La segunda legislatura empezó con el *Fair Deal*, conjunto de políticas sociales basados en las ideas del *New Deal*. De nuevo, los republicanos frenaron varias de sus iniciativas, pero Truman consiguió aprobar una serie de leyes sobre viviendas públicas, la limpieza de barrios marginales, la subida del salario mínimo y la ampliación de la Seguridad Social. Con el estallido de la guerra de Corea y la activación de la economía de guerra, Truman fue capaz de hacer frente a la inflación y al desempleo. Sin embargo, en 1951 se enfrentó a unos de sus mayores desafíos: el conflicto entre los sindicatos y la patronal de la industria del acero por las condiciones de los trabajadores. Ante la incapacidad de llegar a un acuerdo Truman tomó una decisión muy controvertida, el estado debía asumir el control de la industria. Debido a su controversia, dos meses más tarde fue revocada por el Tribunal Supremo y además hizo caer en picado el apoyo popular de los demócratas. Finalmente, hay que mencionar que a finales de 1950 Truman ya había decidido no presentarse a una tercera legislatura y había elegido a Stevenson, gobernador de Illinois, como su sucesor en el partido (Hamby, s.f.).

En 1953, Eisenhower aprovechando la baja popularidad de los demócratas gana las elecciones a Stevenson, tras veinte años de gobierno demócrata. Bajo su mandato la política exterior sufrió un cambio adoptando cuatro nuevos pilares: mantener la vitalidad de la economía de los EE.UU. y al mismo tiempo construir la fuerza suficiente para llevar a cabo la Guerra Fría, confiar en las armas nucleares como método de disuasión ante la agresión comunista o, si es necesario, para luchar en una guerra, utilizar la Agencia Central de Inteligencia (CIA) para llevar a cabo acciones secretas o encubiertas contra gobiernos o líderes que respondan directa o indirectamente al control soviético y fortalecer a sus aliados y hacerse con la amistad de los gobiernos no alineados. Durante su presidencia, la guerra fría entro el periodo conocido como la “La coexistencia

⁷ Ley Taft-Hartley: Permitía al presidente bloquear las huelgas por un periodo de 80 días y otra serie de limitaciones al poder de los sindicatos

pacífica”, tuvo lugar la crisis del canal de Suez o la intervención en Indochina, la cual acabó derivando en la guerra de Vietnam (Pach, Eisenhower Foreign-Policy, s.f.).

En cuanto a su política doméstica, Eisenhower defendía una visión republicana moderada, es decir, una mayor libertad individual y del mercado, pero donde el estado tenía que asegurar unos derechos mínimos. Consecuentemente, fortaleció el sistema de la Seguridad Social, incrementó el salario mínimo, creó el Departamento de Sanidad, Educación y Bienestar, y al mismo tiempo redujo el gasto público y favoreció un presupuesto balanceado. Una de sus grandes apuestas domésticas fue la mejora de las infraestructuras, destacando su programa de autopistas que supuso la creación de un sistema de autopistas con más de 66000 kilómetros. Este programa tenía el objetivo de estimular la economía y facilitar los viajes de larga distancia. Por último, Eisenhower tuvo que hacer frente al problema de los Derechos Civiles, donde se vio forzado a firmar la primera ley sobre Derechos Civiles desde 1875 (Pach, s.f.).

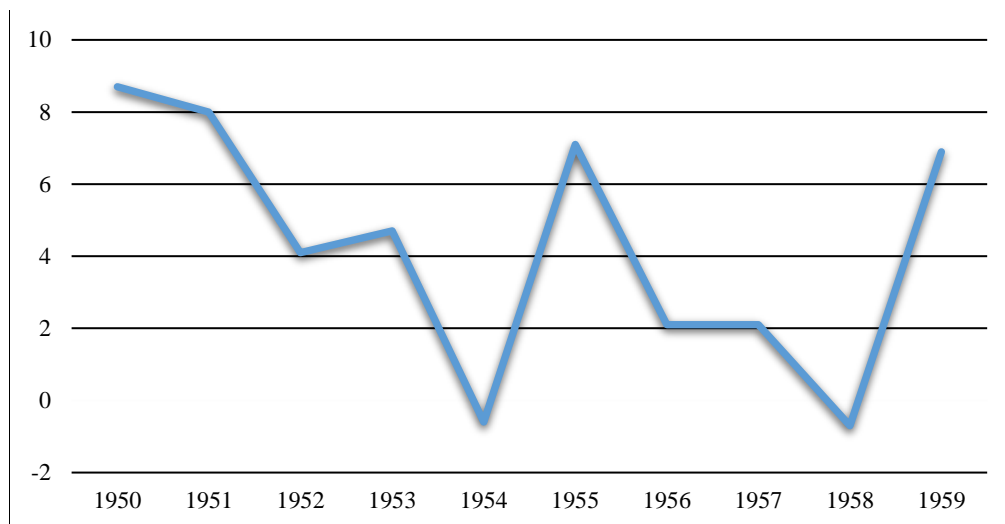
2.2.2. Contexto Económico

La década de los 50 se caracterizó por ser una época de crecimiento económico global. Gracias a los planes de reconstrucción (Plan Marshall), el impulso de las organizaciones internacionales (Banco Mundial, ONU, etc..) y a la inversión directa americana, tanto Japón como varias economías europeas experimentaron crecimientos en su PIB cercanos a los dobles dígitos. Esto se sumó al acelerado crecimiento que disfrutaba EE. UU. por el impulso de la guerra, que le llevo a asentarse como la primera potencia económica mundial. Uno de los grandes motores de este crecimiento fue la producción industrial, con un crecimiento medio del 5,6% entre 1948-1971, mucho más rápido que el crecimiento de la población, que se tradujo en un incremento de los bienes materiales y del nivel de vida y ayudaron a mantener los niveles de inflación (Aparicio, 2014).

Centrándonos en Norteamérica durante la década de los 50 experimentó ocho años con crecimientos en su PIB y dos donde sufrió pequeñas caídas, como se aprecia en la figura 2. Asimismo, a lo largo del mandato de Eisenhower la renta per cápita se incrementó en un 45%. Por su parte, la producción americana creció un 3,2% de media durante estos años. La inflación, por norma, se mantuvo por debajo de los 2 puntos y la tasa media de desempleo fue del 4,6%. Con todo ello, alguno se podría aventurar a decir que la

economía americana crecía por debajo de la media mundial. Sin embargo, no podemos obviar que en esos momentos el PIB estadounidense representaba casi el 30% del PIB mundial (Pach, Eisenhower Domestic-Affairs, s.f.).

Figura 2: Variación PIB Estadounidense en la década de los 50 (%)



Fuente: Elaboración propia basada en los datos macro del (El Expansión, s.f.)

2.2.3. Contexto Social

A la hora de realizar este apartado, la gran mayoría de la información se ha extraído del informe: “*American Culture in the 1950s*” escrito por Martin Halliwell y publicado en 2007 por: the Edinburgh University.

Como Ronald Oakley describió en 1986, los años 50 en los Estados Unidos, fueron un puzle de paradojas, se trataba de una época de gran optimismo mezclado con la amenaza diaria de un bombardeo, una gran pobreza junto a un rápido crecimiento económico, una gran retórica sobre igualdad y respeto unido a prácticas racistas y sexistas.

En el ámbito ideológico, triunfó el movimiento populista conocido como el *McCarthyism*⁸, el cual alentaba a las masas a desconfiar de los ilustres y de las élites pues los comunistas estaban infiltrados en todos los escalones de poder y se servían de estos para buscar la destrucción de la nación. Este movimiento fomentó un gran patriotismo,

⁸ McCarthyism: Consecuencia del conflicto entre el general McCarthy y el presidente Truman durante la guerra de Corea. Donde el general lanzó duras acusaciones sobre infiltrados en la administración del presidente

pero al mismo tiempo impulsó la desconfianza entre la población. Este movimiento derivó en dos grandes consecuencias: el resurgimiento religioso (de un 57% se pasa a un 64% de la población afiliada a una Iglesia) y un ambiente de crispación y rechazo hacia los intelectuales de la época (se pone como ejemplo las dos derrotas de Stevenson frente a Eisenhower). Al mismo tiempo, es la década del consumismo descontrolado y el auge de la publicidad. Tanto es así que en 1955 la revista Life⁹ publicó que nunca antes la nación había conseguido una abundancia social de ese nivel y describió ese año como el más frenético en la historia de la industria automovilística, el porqué de este boom lo trataremos más adelante (Halliwell, 2007).

Demográficamente hablando, la población norteamericana se incrementó en un 30% entre 1945 y 1960 (pasando de 140 a 181 millones de personas). Al mismo tiempo, se vivió una migración desde las zonas rurales a las urbanas, pasando de 25 millones a 16 la población rural. Por otro lado, dentro de las ciudades tiene lugar otra migración hacia las afueras de estas. Gracias a una fuerte promoción y el acceso a una financiación con tipos de interés bajo, gran parte de la clase media americana se trasladó a los barrios residenciales, donde podía disfrutar de un hogar individual a costa de renunciar a los servicios públicos de transporte y ocio (estos solo se ofrecían en las urbes metropolitanas). Es más, Mumford en su trabajo "*The City in history*" define estos barrios como "*bedroom community*" (Comunidad dormitorio).

A lo largo de esta década, tendrán lugar algunos avances en la lucha contra el racismo y la xenofobia, gracias a las actuaciones de algún ilustre como el Dr Martín Luther King. Sin embargo, la marginación racial seguirá muy latente en todas las esferas públicas. Similarmente, la situación de la mujer también mejoró en ciertos puntos, pero aún dominaba un entorno machista. Desgraciadamente, el tema tratado en este trabajo no está muy vinculado a estos problemas por lo que no se ha creído conveniente extenderse demasiado en este apartado (Halliwell, 2007).

Por último, hablaremos de la clase obrera, la cual experimentó una dura década. Principalmente por la ley Taft-Hartley y el abandono de los medios de comunicación que apostaron por centrar su atención en la clase media. Incluso en alguno de ellos se habló de la desaparición de la clase obrera, cuando en realidad la clase media pasó de representar un 37% a un 44% entre 1952 y 1964 y por lo tanto la clase obrera seguía siendo la más

⁹ Life se trataba de una de las revistas más populares del momento

abundante. Sin embargo, a lo largo de estos años la clase obrera también experimento cosas positivas, destacando el incremento de la influencia de los sindicatos, siendo el más poderoso el AFL-CIO¹⁰ con más de 16 millones de afiliados, o las políticas sociales previamente comentadas.

2.3. Industria automovilística americana en los años 50

Para la elaboración de esta sección, se ha recurrido al informe: “*The American Automobile Frenzy of the 1950s*” escrito por Avner Offer en 1996 y revisado en 1998, publicado por: the University of Oxford.

Como se ha adelantado antes, el sector del automóvil experimento años de gran bonanza durante la década, particularmente buenos fueron los años entre 1953 y 1955 donde las ventas aumentaron desde los 6 millones hasta los 8 millones de vehículos. Sin embargo, en el año 1958 como consecuencia de la recesión y la crisis de confianza de los consumidores, la industria sufrió un duro revés cayendo las ventas casi un 50%. Para dar algunas cifras que reflejen la importancia del sector para los americanos, en 1953 el 73% de los hogares americanos tenían al menos un vehículo privado y el 68% de los trabajadores utilizaban su coche privado como medio de transporte diario.

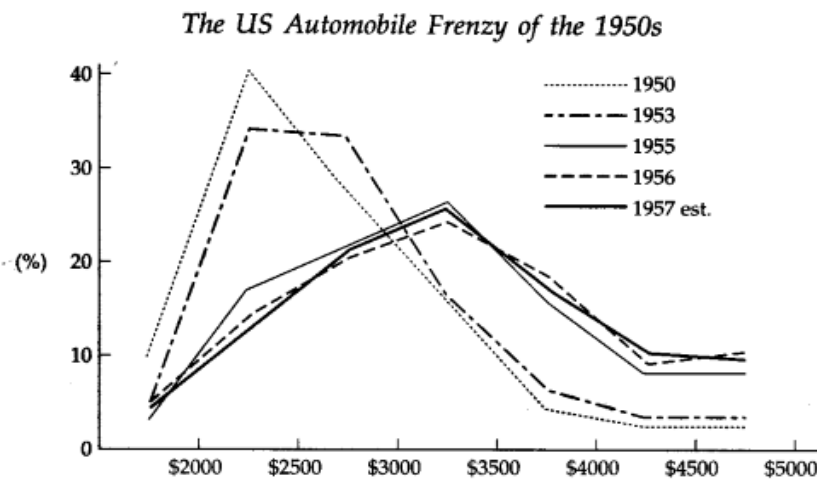
A principios de la década, el mercado norteamericano estaba dominado por lo que se conoce como el *Big Three*: Ford Motors, Chrysler y General Motors, ya que entre los tres sumaban casi el 90% de la cuota de mercado. El otro 10% restante se repartía entre pequeños competidores locales, como American Motors, y algunas marcas extranjeras británicas, como Jaguar. Debido a la cultura competitiva americana, un coche nuevo dotaba de un alto rango social, debido al elevado coste de mantenimiento de los primeros años¹¹. Esto unido a una economía creciente y la facilidad de acceso a financiación, fueron las causas del incremento de ventas entre los coches considerados de media-alta clase, acabando así con el dominio que había tenido el coche asequible durante los años 40. Como prueba de esta percepción social, el 53% de los coches nuevos comprados fueron adquiridos por el quintal de la población con mayor renta (Offer, *The US Automobile Frenzy of the 1950s*, 1998).

¹⁰ AFL-CIO: Nace de la unión de dos sindicatos el American Federation of Labor (AFL) y el Congress of Industrial Organization (CIO)

¹¹ Por ejemplo, mantener un Ford el primer año costaba de media 731 dólares por los 331 dólares en el segundo año

Esto se refleja en la siguiente ilustración:

Figura 3: Cuota de mercado por clase de vehículos entre 1950-57



12.3. Distribution of new-car expenditures, by price class, 1950–1957

Fuente: Informe *The US Automobile Frenzy of the 1950s* (Offer, *The US Automobile Frenzy of the 1950s*, 1998)

Por su parte, los dos elementos más valorados por los consumidores americanos eran el diseño y la potencia. Respecto a la potencia, como es lógico, cuanto mayor fuera mejor valoración recibía el coche y en cuanto al diseño, se apostaba por vehículos de gran tamaño que transmitiera sensación de fuerza y por tanto suponían un mayor consumo. Esta tendencia en el diseño era opuesta a la dominante en el mercado europeo, donde se buscaban modelos austeros y que ofrecieran una alta eficiencia de consumo. Sin embargo, el *Big Three* pasó por alto esta tendencia, en gran medida porque sus exportaciones representaban menos del 2% de sus ventas. A la hora de competir, los dominadores del mercado habían decidido evitar las guerras de precios y maximizar así beneficios. Por lo tanto, las diferencias entre ellos se reducían al tiempo de ciclo de modelo y la variedad de modelos de ellos. Consecuentemente, se apreciaron importantes optimizaciones del ciclo, General Motor fue capaz de reducirlo de tres a un año y Ford de cuatro a dos años. Respecto a la variedad de modelos, todos ofrecían un catálogo bastante amplio. Sin embargo, esta falta de competitividad y una encuesta nacional que sostenía que el 63% de los americanos repetiría en la marca de coche, hizo que la diferenciación en la industria fuera escasa.

Todo esto cambio a finales de 1957 y principios de 1958. Cuando la recesión económica provocó que el gasto medio se redujera y la tendencia austera europea se hiciera popular entre los consumidores americanos. Igualmente, a lo largo de 1957 el *Big Three* vio como

una parte importante de su clientela perdía la confianza en sus vehículos por falta de calidad en las piezas y los altos costes de reparación. Por todo ello, durante este año la industria sufrió un duro revés. Sin embargo, es en este momento cuando los coches importados adquieren por primera vez una importancia significativa, liderados por Volkswagen y su modelo escarabajo, pasando su cuota de mercado del 1% en 1955 hasta el 10,5% en 1958. *El Big Three* reaccionó ante esta situación y para finales del año 59, cada uno de ellos sacó un modelo de coche pequeño, lo que les permitió recuperar cierta cuota de mercado. No obstante, varias marcas extranjeras consiguieron hacerse con suficiente cuota como para mantenerse en el mercado, destacando Volkswagen y Toyota¹² (Offer, *The US Automobile Frenzy of the 1950s*, 1998) Para reflejar este cambio en la industria se han recogidos las quejas recibidas por Ford, en 1958-59, y la evolución del tipo de coches durante la década:

Figura 4: Cambio de hábitos de consumo estadounidense

TABLE 12.3. Ford unsolicited correspondence, January 1958–October 1959

Topic	Total	Per cent
Small car Includes requests to build a smaller car and revive models 'A' and 'T'	513	32.4
Styling and package Cars are too low, have too much chrome, difficult to get into, and other styling complaints	445	28.1
Economy of operation Purchase price, gasoline consumption, and repair cost complaints	218	13.8
Horsepower	67	4.2
Other	340	21.5
Total letters received	1,583	100.0

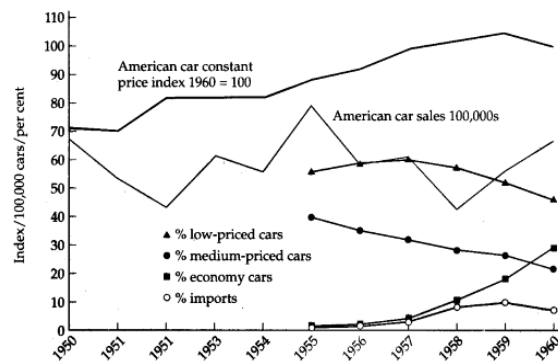


FIG. 12.6. American passenger car market volume and price indicators, 1950–1960

Fuente: Informe *The US Automobile Frenzy of the 1950s* (Offer, *The US Automobile Frenzy of the 1950s*, 1998)

2.4. Historia de Volkswagen desde su origen hasta 1960

El grupo VW se establece oficialmente el 28 de mayo de 1937, bajo el nombre *Gesellschaft zur Vorbereitung des Deutschen Volkswagens mbH* que en español se traduce como: Compañía de responsabilidad limitada para la fabricación del coche del pueblo (Volkswagen) alemán. Esto es el resultado final de proyecto *Käfer* (Escarabajo), comenzado en 1934 por el partido nacional socialista alemán. La idea de este proyecto era poner al servicio de los ciudadanos un coche eficiente, asequible y fabricado en

¹² La entrada de Toyota en el mercado estadounidense tuvo lugar en 1957, aprovechando la debilidad de los fabricantes nacionales.

Alemania, algo que plasmaron en el propio nombre de la compañía ya que Volkswagen se traduce como coche del pueblo (Jürgens, 1992).

A la hora de la creación del grupo, se utilizó el ejemplo de Ford Motors. Es decir, un sistema de producción en masa y el uso de las tecnologías más avanzadas de la época, que permitieran la reducción de coste y así poder ofrecer precios razonables para la gente de a pie. Para ello, se construyó una gran fábrica, en lo que hoy se conoce como Wolfsburg. Sin embargo, por el estallido de la guerra la compañía se centró en la fabricación de elementos militares, se encargaba de buena parte del desarrollo de los tanques alemanes, y por lo tanto nunca se inició la producción en masa de vehículos. (Jürgens, 1992). Como resultado de la derrota alemana, el grupo quedó bajo la dirección del gobierno británico. Estos ordenaron la fabricación de los primeros coches Volkswagen como pago de las reparaciones de guerra acordadas. Naciendo con ello el modelo T-1, el famoso escarabajo (Volkswagen, 2020).

Figura 5: Modelo Escarabajo



Ilustración 1 Fuente: Página oficial (Volkswagen, 2020)

Tras cuatro años bajo supervisión inglesa, el grupo vuelve a manos alemanas en 1949 cuando se cede su dirección al gobierno regional de Baja Sajonia. Durante todo este tiempo, la idea original del coche para el pueblo y el modelo de producción fordista se mantuvo como eje central de la compañía. Sin embargo, gracias a la influencia inglesa la firma desde el primer momento se caracterizó por un enfoque internacional, es más a finales de 1948 el 25% de las ventas se trataban de exportaciones¹³. Con el regreso de una dirección pública alemana, el grupo se establecerá como uno de los principales motores del milagro económico alemán. El gobierno de Baja Sajonia realizará grandes inversiones

¹³ La producción total era cercana a los 20.000 automóviles.

para fortalecer la cadena de producción y el 8 de marzo de 1950 se lanzará un nuevo modelo *Transporter*. Este se diseñó con la idea de ser una furgoneta de transporte de mercancías o para servicios públicos, aunque realmente hoy en día es conocido por su relación con el movimiento hippie.

Figura 6: Modelo *Transporter* Original



Fuente: Página oficial de (Volkswagen, 2020)

Para completar la gama de sus vehículos, en julio de 1955, VW lanzó su primer deportivo el *Ghia Coupe*. Este fue diseñado en colaboración con la empresa de carrocería Karmann. Su gran característica, fuera de ser un deportivo, es el estilo italiano.

Figura 7: Modelo *Coupe*



Fuente: Página oficial de (Volkswagen, 2020)

Los años 50 será una época dorada para la compañía. Esto se debe a tres grandes elementos: la dirección, la expansión internacional y el marketing. Respecto a lo primero, evitando entrar en mucho detalle, mencionar a dos personajes Hugo Bork, presidente del grupo desde 1951 hasta 1971, y Heinrich Nordhoff director general desde 1948. Ambos participes directos de la expansión de VW durante los años 50 y los 60. Por el otro lado, gracias a su enfoque internacional será capaz de penetrar en múltiples mercados. En 1950, por primera vez tuvieron lugar exportaciones fuera de Europa. Concretamente se vendieron vehículos en Egipto, Uruguay, Etiopía, Brasil y en los EE. UU. A mediados de

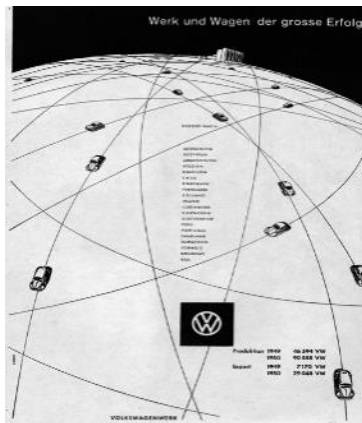
la década, VW ya contaba con más de 82 agencias de venta fuera del país teutón, con una gran concentración en el mercado europeo (Volkswagen, 2020).

Sin embargo, el gran éxito internacional se refleja en la apertura de múltiples filiales fuera de Europa. Los ejemplos más relevantes son las de:

- Filial de Toronto, abierta en septiembre del 1952. Con el objetivo de superar la desventaja que suponía la importación libre de impuestos de productos británicos.
- Filial de Sao Paulo, abierta en enero del 1953. Ante las políticas proteccionista del gobierno brasileño, era necesario fabricar directamente en el país para poder ser competitivo.
- Filial de New York, abierta en julio del 1955. Se instaura con propósitos de investigación de mercados y como medio para asentarse en el mercado americano. Sin embargo, se cerrará en un corto periodo de tiempo a causa de los altos costes salariales.
- Filial en Uitenhage (Sudáfrica), abierta en septiembre del 1956. Este caso no se trata de una filial como tal, pues VW adquirió el 38% de una sus principales competidores locales “*South African Motor Assemblers and Distributors*”. Un año después, aumento su participación hasta el 57,6% asentado su control sobre la empresa.
- Filial en Melbourne, abierta en diciembre del 1957. Con el fin de abaratar costes, al producir con recursos locales.

Por último, se ha creído conveniente tratar el tema del marketing pues este fue una de las herramientas más importante para el éxito de VW en general y particularmente en Norteamérica. Siendo el segundo el tema central de este trabajo. La primera campaña de VW fue diseñada por el artista sueco Hans Looser en 1951 bajo el lema *Werk und Wagen der grosse Erfolg*, lo que se traduce como: Fábrica y coche del gran éxito. Entre los elementos de esta campaña, destaca el anuncio televisivo de Volkswagen *Geschichten* (Historias de Volkswagen). A continuación, se presenta una imagen perteneciente a la campaña:

Figura 8: Primera campaña publicitaria de Volkswagen (1951)



Fuente: *Página oficial de (Volkswagen, 2020)*

A partir de este año, VW lanzará nuevas campañas publicitarias de forma anual. Siendo Hans Looser el autor de la gran mayoría de ellas. El tema central de estas será la combinación entre la calidad y el disfrute, siendo la de 1956 el mejor ejemplo de ello.

Figura 9: *Seine bessere Hälfte* /Su mejor mitad (1956)

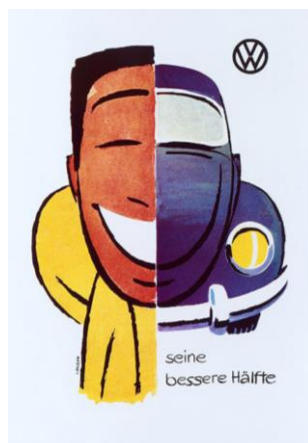


Ilustración 2 Fuente: *Página oficial de Volkswagen (Volkswagen, 2020)*

Para terminar este bloque y con el fin de dar una imagen del tamaño y la importancia de la empresa, se han recogido una serie de datos financieros más relevantes de la firma a final del año 1959. Todos proceden de la web oficial de VW (Volkswagen, 2020).

Tabla 2: Cifras de Volkswagen (1959)

Datos Financieros (millones de marcos alemanes) ¹⁴		
	Volkswagenwerk ¹⁵	Grupo
Ventas	3.055	3.544
Inversiones	444	
Beneficios	68,3	

Ventas (unidades)		
	Volkswagenwerk	Grupo
Alemania	292.147	292.147
Otros países	404.185	412.531
Total	696.332	704.678

Producción de vehículos (unidades)		Modelo (unidades)	
Volkswagenwerk	Grupo	Escarabajo	Transporter
696.860	705.243	575.407	129.836

Fuente: Elaboración propia basada en la página oficial de (Volkswagen, 2020)

2.5. Estrategia de entrada en Norteamérica

Una vez conocido el contexto de VW, es conveniente entender la estrategia seguida por la compañía que permitió su asentamiento en el complicado mercado americano. Hay que destacar la figura de Nordhoff, principal valedor de la expansión a Norteamérica debido a su convicción de que este mercado era la clave para la supervivencia de la compañía.

La primera toma de contacto, con este mercado, tuvo lugar en 1949. Ese año Dutchman Ben Pon, por dirección de Nordhoff, fue enviado a los EE. UU. para exhibir el modelo escarabajo. Tras unos cuantos meses, sin haber conseguido levantar gran entusiasmo Duchthamn malvendió el *beetle* y regreso a Alemania. Sin embargo, Nordhoff en vez de amedrentarse decidió ir el mismo a promocionar su vehículo, el resultado fue el mismo y apenas fue capaz de vender una unidad. Este fracaso se asocia a las dos grandes críticas recibidas por el modelo, las cuales fueron: “Es el coche de Hitler” y “está desfasado”. En 1950, la situación comenzará a cambiarse con la entrada en escena de Max Hoffman. Hoffman era uno de los importadores de coches más relevantes del escenario americano y el apoyo de este significó un impulso definitivo para VW. No obstante, la cifra seguía siendo minúscula con apenas 330 vehículos vendidos en suelo americano. Por si esto

¹⁴ El cambio, en ese momento, del marco alemán a dólar era de 4,2 marcos por dólar.

¹⁵ Hace referencia a la filial alemana

fuera poco, no son pocos los que sostienen que la mayoría de estos fueron comprados por comerciales para formalizar su relación con Hoffman y que este les diera acceso a coches más prestigiosos, como los Jaguar (Kiley, 2002).

Esta situación se mantuvo hasta 1954, cuando Nordhoff envió dos delegados: Gottfried Lange y Will Werner Van de Kamp. Entre ellos, se “repartieron” el país partiéndolo en dos, siendo el Mississippi la frontera. Mientras que Lange se estableció en San Francisco, Van de Kamp lo hizo en Nueva York. Con ello llegó un nuevo planteamiento, *make the dealer rich*, donde a cambio de recibir menores márgenes por cada unidad vendida, VW fue capaz de atraer a los mejores comerciales y robárselos a sus competidores. Particularmente, se consiguió la firma de contratos de exclusividad con 15 distribuidores. Gracias a este movimiento, VW consiguió una ventaja competitiva en el área de la distribución y la firma empezó a fortalecer su posición en el mercado americano, algo que se refleja en los números de 1954 con más de 11.000 coches vendidos (Gray, Volkswagen`s American Dilemma, 2001).

Ante este nuevo éxito, Nordhoff se encontró en la tesitura de continuar apostando por la exportación directa o apostar por la inversión directa, comenzando a fabricar directamente en EE. UU. A finales del 1955, se ordenó la compra de la planta de montaje de New Brunswick en Nueva Jersey, por un valor de 3 millones de dólares. Apostando así por la creación de la filial, comentada previamente. Sin embargo, esta filial tuvo que hacer frente a dos grandes obstáculos: la tasa de cambio del marco alemán con el dólar y los altos salarios de los trabajadores (Kiley, 2002).

Respecto al primero de sus problemas, en esos momentos el cambio era de 4,2 marcos por cada dólar. Lo que favorecía claramente la exportación frente a la inversión directa, la cual ya de por sí suponía un desembolso enorme y unido a esta tasa de cambio, lo convertía en un gran esfuerzo económico. En cuanto a lo segundo, en ese momento la United Auto Workers, liderada por Walter Reuther, se encontraba en plena lucha por mejores condiciones laborales. Para VW esto suponía una alta probabilidad de tener que enfrentarse a una huelga. En resumen, los costes laborales eran muy altos en comparación con los pagados en Alemania. Por otro lado, al tratarse VW de unos los motores económicos de Alemania, el hecho de que un porcentaje de vehículos se dejará de fabricar en Alemania y consecuentemente el número de trabajadores se viera afectado, levantó cierta oposición en el país germano (Gray, Volkswagen`s American Dilemma, 2001).

Debido a todos estos inconvenientes, Nordhoff deshizo su apuesta y en menos de un año vendió la planta a Okonite Corporation. Sin embargo, esta retirada planteó en VW un dilema, ya que no era sensato abandonar la explotación del mercado estadounidense por completo a los quince distribuidores y los dos delegados. Así que se comprometió, a dejar intacta la cadena de distribución, pero crear una filial de su propiedad Volkswagen of America, Inc que sirviera como único importador legal de todos los productos de VW. En esos momentos, el coste del escarabajo era cercano a los 1.400 dólares, mientras que sus costes de producción apenas suponían la mitad de ello dejando así un amplio margen para cubrir los costes derivados del transporte o de las aduanas.

Una vez definida la estrategia a seguir, regresar a las exportaciones, VW introdujo una nueva medida para hacer más atractivo sus coches. Esta consistió en asegurar que, en todos los puntos de ventas, se pudiese adquirir cualquier pieza de recambio. Con ello, se busca acabar con el temor de muchos americanos, que sostenían que era casi imposible encontrar recambios de coches extranjeros a precios razonables y en poco tiempo. Por otro lado, VW confió en las prestaciones de sus vehículos como gran atractivo. Por ejemplo, su menor tamaño reducía el consumo de gasolina a casi la mitad. Sus neumáticos, debido a la excepcional suspensión de la barra de torsión y a un menor peso, también podrían durar el doble, a menudo hasta 40.000 millas. Por último, un precio asequible e inferior que varios modelos americanos (Mathew, 1998).

Debido a todo ello VW, no utilizó el marketing como palanca de crecimiento hasta finales de la década. En 1959, ante la pérdida de fuerza en Europa frente a Renault y la reacción con fuerza desde Detroit (cuna de automovilismo norteamericano), VW une esfuerzos con la agencia publicitaria Doyle Dane Bernbach Inc, en adelante DDB, para lanzar su campaña más famosa. Esta, contó con algunos de los siguientes clásicos: *Think small* (Piensa en pequeño), *Lemon* (Limon), o *Nobody is perfect* (Nadie es perfecto) (Volkswagen, 2020).

El modelo escarabajo, representaba algo completamente diferente a los ojos del público americano. Es más, para muchos su diseño no resultaba muy atractivo. Por ello desde DDB estaban convencidos de que VW no debía tomarse demasiado en serio, ni ella misma. Consecuentemente, sus anuncios no deberían ser ni el vendedor ni el conferenciante que da palmadas en la espalda, sino que la publicidad de VW debía ser el hombre o la mujer en un cóctel alrededor del cual la gente se reuniera naturalmente por su conversación ingeniosa, entretenida e inteligente (Kiley, 2002).

En consecuencia, alguno de los elementos que lo caracterizaron fueron: El uso de fotos sin retocar en anuncios de automóviles y folletos, por primera vez en la historia, y la ausencia de hipérboles de ventas. A continuación, se presentan alguno de los anuncios que formaron parte de la campaña.

Figura 10: Campaña publicitaria de DDB-VW (1959)



Fuente: Página web Fontsinuse Fuente especificada no válida.

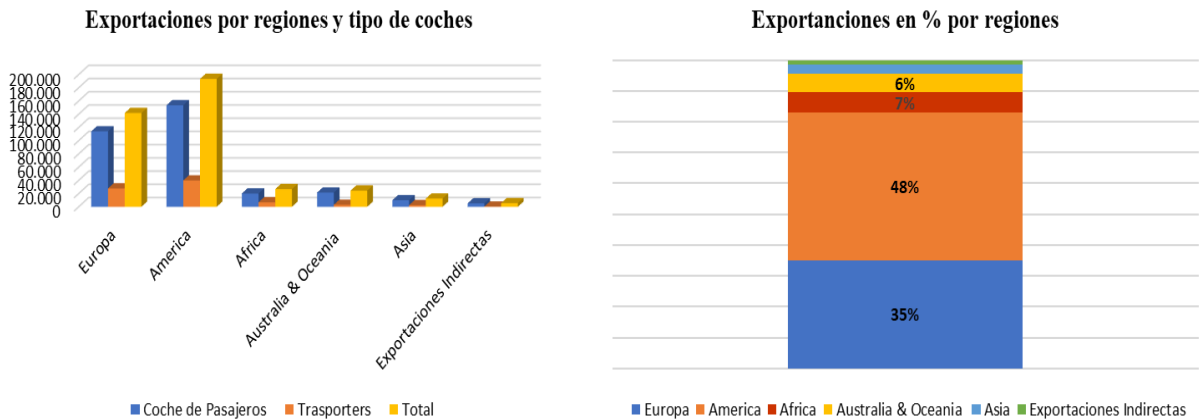
El éxito de esta campaña se reflejó casi de manera inmediata en los resultados de la compañía. En 1959, las exportaciones americanas experimentaron un crecimiento cercano al 50%, con un total de vehículos de 129.315, adquiriendo así el 20% de la cuota del mercado americano de coches importados. Gracias a este tremendo desarrollo unido a las ventas en Latinoamérica, permitió que las exportaciones a América representarían 47,8% del total, superando a las exportaciones europeas (Volkswagen, 1959).

Tabla 3: Exportaciones de Volkswagen (1959)

	Coche de Pasajeros	Trasporters	Total	%
Europa	114.043	27.716	141.759	35%
América	153.509	39.817	193.326	48%
África	20.070	6.709	26.779	7%
Australia & Oceanía	21.454	2.980	24.434	6%
Asia	9.933	2.485	12.418	3%
Exportaciones Indirectas	5.174	295	5.469	1%
Total 1959	324.183	80.002	404.185	
Total 1958	248.776	66.941	315.717	
Crecimiento	30%	20%	28%	

Fuente Elaboración propia basada en el Volkswagen Annual Report (Volkswagen, 1959)

Figura 11: Exportaciones por tipo de coche y región



Fuente Elaboración propia basada en el Volkswagen Annual Report (Volkswagen, 1959)

Esta tendencia, se reforzó a lo largo del año siguiente, cuando VW fue el único competidor europeo capaz de aumentar su cuota en el mercado de importación americano pasando de un 20% a un 32%. Por todo esto, se tiende a pensar que esta campaña supuso el punto culmine de la estrategia de entrada. Desde ese momento, VW se ha mantenido como uno de los competidores más fuertes del mercado americano. En base a ello, se puede decir que la estrategia seguida se considera un éxito (Kiley, 2002).

En resumen, a lo largo de los años 50 VW apostó por una estrategia de entrada basada en un momento de entrada de *first mover*, con una escala media (irá creciendo poco a poco y con ella el compromiso de recursos propios) y por el método de las exportaciones directas (primero mediante agentes y finalmente con su propia subsidiaria), la cual permitió convertirse en unos de los agentes más relevantes del mercado norteamericano.

3. Marco Teórico

Este capítulo está compuesto por dos grandes apartados: las nuevas herramientas empresariales, donde se estudiarán sus conceptos, y las variables que se deben analizar a la hora de definir la estrategia de entrada en un nuevo mercado.

3.1. Nuevas herramientas de la estrategia empresarial

Como se ha comentado con anterioridad, el trabajo busca analizar mediante una serie de herramientas, para la elaboración y gestión de estrategias empresariales, la estrategia seguida por VW a la hora de entrar en el mercado americano. Consecuentemente, se ha creído conveniente introducir conceptualmente estos instrumentos. Estas son: el análisis PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis DAFO, los cuales han sido seleccionados por su complementariedad, al focalizarse en entender el macroentorno, la industria y la propia empresa respectivamente.

3.1.1. Análisis PESTEL

Este análisis tiene el objetivo de estudiar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del entorno de una empresa, para una mejor gestión estratégica. A lo largo de los años, esta herramienta ha demostrado su utilidad a la hora de entender cuáles serán los drivers del crecimiento o decrecimiento de los mercados, además de ofrecer información clave para el posicionamiento y/o el rumbo a tomar por una compañía. Sus orígenes se remontan a 1967, cuando Francisco Aguilar acuñó por primera vez el término PEST en su libro "*Análisis del entorno empresarial*". Es decir, en un primer momento el análisis no estudiaba ni el factor ecológico ni el legal. Sin embargo, los cambios sociales y la globalización provocaron la introducción de estos. Concretamente, fueron introducidos por Liam Fahey y V.K. Narayanan, en 1986, en su libro, "*Análisis Macro-ambiental en Gestión Estratégica*" (Jaramillo, 2004).

En la tabla 4 se exponen de forma generalizada qué elementos se deben tener en cuenta a la hora de observar cada uno de los factores. Recordando que, cada situación tendrá unas condiciones concretas que han de ser evaluadas para la correcta realización del análisis.

Tabla 4: Análisis PESTEL

Factor	Elementos que estudiar
Político	Tipo e ideología del gobierno, grado de estabilidad nacional e internacional, políticas fiscales, políticas comerciales, la existencia de subvenciones en el sector, grado de corrupción y cuáles son los grupos de presión
Económico	Situación y tendencias económicas nacionales e internacionales (momento del ciclo económico), divisa nacional, nivel de liquidez medio, tasa de desempleo, productividad y factores económicos estructurales del sector
Social	Demografía del país, tendencias y modas sociales, nivel de influencia de los medios, cultura nacional, grado de diversidad, niveles de bienestar, patrones de compra y nivel educativo
Tecnológico	Desarrollos tecnológicos recientes, ayudas a la investigación disponibles, estado de la industria, potencial de innovación del país y el acceso a la tecnología, licencias o patentes
Ecológico	Políticas medioambientales nacionales e internacionales, el valor medioambiental del mercado, cultura empresarial nacional respecto al tema, niveles de contaminación proyectado y trato de los residuos
Legal	Legislación vigente y futura relacionada con los mercados, órganos legislativos y su funcionamiento, regulación laboral, leyes de protección del consumidor y leyes específicas de la industria

Fuente: Elaboración propia basada en lo expuesto por (Jaramillo, 2004)

3.1.2. Las Cinco Fuerzas de Porter

La herramienta fue desarrollada por Michael Porter en su libro *“Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors”*, publicado en 1982. Este marco ayuda a comprender un sector determinado, estudiando la intensidad competitiva del sector y en base a ello deducir si es rentable comenzar un negocio en él. Para ello se estudiarán cinco fuerzas competitivas: Los competidores potenciales, los productos sustitutivos, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores y el nivel de rivalidad de la competencia actual. A continuación, se presentará una breve explicación de como estudiar cada uno de los cinco elementos, basado en la información expuesta por Porter en su libro. (Porter, 1982)

- Potenciales competidores: hace referencia al número de empresas que quieren entrar al sector, a mayor número de posibles competidores menor rentabilidad del sector. Para ello se estudian las barreras de entrada, como pueden ser las

economías de escala, la diferenciación de producto o ciertos temas legales. El número de posibles competidores caerá cuanto más altas sean estas barreras.

- **Producto sustitutivo:** aquellos bienes o servicios que buscan satisfacer las mismas necesidades que cubre mi producto. La posible aparición de este tipo de producto se vincula al grado de satisfacción que yo doy a los consumidores, al precio y los costes de conversión¹⁶. A mayor número de este tipo de productos, menos rentable será la industria.
- **Poder de negociación de los proveedores:** evalúa la capacidad de los proveedores a la hora de imponer condiciones en las transacciones. Con este fin, se observa los siguientes elementos: grado de concentración en la industria, el volumen de las transacciones realizadas, grado de diferenciación entre los proveedores, costes de conversión, margen obtenido por el proveedor, amenaza de una integración vertical, importancia del producto comprado para tu negocio, capacidad de almacenamiento y nivel de información que cada parte tiene sobre la otra. Una menor capacidad de negociación del proveedor incrementará el interés en esa industria.
- **Poder de negociación del cliente:** el análisis es muy similar al anterior, pero cambiando la perspectiva pasando de ser el cliente al proveedor. Consecuentemente, se evalúan los mismos elementos. En este caso, cuando mayor sea tu poder de negociación sobre los clientes, mayor será tu interés en el sector.
- **Rivalidad de la competencia:** busca entender el nivel de rivalidad que presenta la industria. Para conseguirlo, se debe tener en cuenta: el número de competidores y el equilibrio entre ellos, el crecimiento del sector, las barreras de salida y de movilidad entre segmentos, la diversidad de competidores y el grado de diferenciación de los competidores. Cuanto más alta sea esta intensidad, menor será la rentabilidad potencial que se puede obtener en la industria.

¹⁶ Costes de conversión: Son los costes que tiene que asumir el consumidor para dejar de utilizar un producto y comenzar a emplear el de un competidor.

3.1.3. Análisis DAFO

Los orígenes de esta herramienta no están del todo claros. Algunos expertos como Haberberg¹⁷ sostienen que fue desarrollados por académicos de Harvard en los años 60. Otros, como Suzanne Turner¹⁸ sostienen que el creador fue Igor Ansoff a lo largo de los años 80. Eso sí, los partidarios de Ansoff si reconocen que este pudo haber utilizado como base lo aplicado por los académicos de Harvard. Por lo que se podría asumir que las raíces de este análisis se encuentran en los años 60. Este análisis se centra en el estudio interno de la compañía. Puede ser aplicada en la gran mayoría de las áreas o niveles de esta, con el objeto de analizar diferentes aspectos de carácter estratégico, los cuales hagan más eficientes la toma de decisiones. Esto se debe, a que gracias a ella los directivos podrán conocer las condiciones reales de la organización y en base a ello estimar el nivel de riesgo que se quiera/pueda asumir o que oportunidades aprovechar del entorno (Pérez, 2011).

El análisis DAFO, se compone de dos partes: el análisis interno y el análisis externo. Dentro del interno tenemos las fortalezas, todo aquel activo de la compañía que sirva para enfrentarse a una amenaza o ayude a satisfacer la demanda, y las debilidades, serán todas aquellas deficiencias que supongan un obstáculo para satisfacer dicha demanda. Por su parte, en el externo tenemos las oportunidades, toda tendencia o circunstancia externa que favorezca un incremento del negocio, y las amenazas, que serán justo lo opuesto (Sabbaghi & Vaidyanathan, 2004).

A continuación, se presenta la tabla 5 con una serie de preguntas utilizadas para completar este análisis. De nuevo, se trata de algo generalizado que tiene que ser adaptado a cada situación.

¹⁷ Dr. Adrian Haberberg: MBA Director at London South Bank University and Independent HE professional

¹⁸ Dra. Suzanne Turner: propietaria y directora de Potenza Ltd, una consultoría que se centra en la potencialización de los individuos en las organizaciones. Colaboradora con la Universidad de Warwick

Tabla 5: Análisis DAFO

Interno	Fortalezas	¿Cuáles son nuestras ventajas? ¿Qué es lo que hacemos bien? ¿Cuáles son nuestros recursos? ¿Somos competitivos?
	Debilidades	¿Qué podemos mejorar? ¿Qué hacemos deficientemente? ¿Alguno de nuestros activos es un lastre? ¿Por qué?
Externo	Oportunidades	¿Cuáles son las tendencias de moda? ¿Qué cambios se esperan en los mercados y en la industria? ¿Hay algún comportamiento definido como “best practices”?
	Amenazas	¿Qué está haciendo nuestra competencia? ¿Se está produciendo un cambio tecnológico que pueda amenazar nuestro posicionamiento? ¿Contamos con el apoyo de toda la directiva? ¿Tenemos suficientes recursos?

Fuente: Elaboración propia basada en la información expuesta por (Sabbaghi & Vaidyanathan, 2004)

3.2. Estrategias de entrada a un nuevo mercado

En este apartado se analizarán las variables que se han de tener en cuenta a la hora de definir la estrategia de entrada a un nuevo mercado. Buscando así, dar un contexto a las posibles iniciativas que VW podría haber utilizado como vía de penetración al mercado norteamericano. A la hora de definir la estrategia de entrada en un nuevo mercado se tiende a valorar tres factores: el momento de entrada, la escala y el modo. Consecuentemente, se hará una breve recopilación de información sobre cada uno de ellos.

3.2.1. Momento de Entrada

En términos generales, se puede entrar pronto o tarde en un mercado. En caso de entrar pronto, implica que es una de las primeras compañías extranjeras en posicionarse en este mercado. Mientras, que lógicamente entrar tarde implica que, en el momento de entrada ya hay varias firmas extranjeras en ese mercado.

En caso de una rápida entrada, la empresa disfrutará de las ventajas del *first mover* (primero en moverse) pero tendrá que hacer frente a los *pioneering costs* (Costes por ser pionero). Dentro de las ventajas nos encontramos: la posibilidad de capturar una gran cuota de mercado, la capacidad de elevar los costes de conversión y experimentar la curva de aprendizaje antes que nadie, lo que permite optimizar la estructura de costes. Por su

parte, los costes más relevantes son: el posible fracaso empresarial, se cometen errores muy significativos debidos al desconocimiento de este mercado y su demanda, o los altos costes de promoción y establecimiento del producto, para darse a conocer y conseguir una cuota de mercado relevante. Por el otro lado, si la entrada se realiza tarde, la compañía se beneficiará de lo realizado por la competencia, aprender de sus errores y ahorrarse una serie de costes. Sin embargo, tendrá que hacer frente al fuerte posicionamiento de sus rivales y su más que probable reacción. Todo esto se intenta resumir en la siguiente tabla (Hill & Hult, Global Business Today (10 edition), 2017).

Tabla 6: Pros y contras de un *First mover*

<i>First Mover</i>	
Ventajas	Desventajas
Fuerte Posicionamiento Creación de costes de conversión Prematura curva de aprendizaje	Posible fracaso Costes de promoción y establecimiento del producto

Fuente Elaboración propia basada en la información del libro: *Global Business Today* (Hill & Hult, *Global Business Today* (10 edition), 2017)

3.2.2. Escala

El factor escala describe en qué medida se quiere entrar en el mercado, de forma significativa o realizando un pequeño testeo. La apuesta por una gran escala implica un alto compromiso de recursos propios, así como una rápida actuación. Como es lógico, esta fórmula no es viable para muchas empresas, ya que, carecen de la cantidad necesaria de recursos propios o de las capacidades para realizar un movimiento tan agresivo, a gran velocidad. La decisión del nivel de escala suele estar muy relacionado con los objetivos estratégicos de la empresa y las características de esta (Hill & Hult, *Global Business Today* (10 edition), 2017).

3.2.3. Forma de entrada

Dentro de las múltiples opciones que se pueden encontrar hoy en día, históricamente destacan las siguientes formas de entrada:

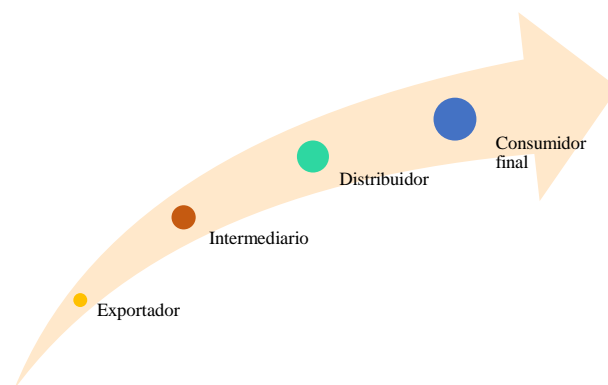
- Mediante Exportaciones
- Franquicias o Licencias
- *Joint Venture*

- Inversión directa
 - Adquisición

3.2.3.1. Exportaciones

Este método consiste en que la compañía fabrica el producto en su país de origen y desde ahí lo hace llegar al nuevo mercado. Sin embargo, dentro de esta categoría nos encontramos dos modelos, diferenciados por la existencia o no de intermediario: las exportaciones indirectas o directas. Las indirectas, contarán con la figura de un intermediario. Por lo tanto, desde el punto de vista de la compañía el proceso es igual que el de venta local, ya que será el intermediario el encargado de la comercialización y distribución en el país de destino.

Figura 12: Exportaciones indirectas



Fuente: Elaboración propia

Por su parte, en las exportaciones directas desaparece la figura del intermediario. Consecuentemente será la propia compañía la encargada de la distribución, para lo cual se suelen servir de alguno de los siguientes canales: el uso de agentes comerciales, acuerdos con distribuidores locales o la creación de una subsidiaria comercial. Esta fórmula ofrece un mayor volumen de ventas e ingresos, un mayor control de la información del mercado y se adquiere una experiencia más completa. Por el contrario, supone asumir unos mayores riesgos, mayores costes y una inversión superior (Peris, Rueda, & Benito, 2013)

Tabla 7: Pros y contras de la exportación directa

Ventajas	Inconvenientes
Mayor volumen de ventas e ingresos	Mayores riesgos
Mayor control de la información sobre el mercado	Mayores costes
Se adquiere una experiencia mucho más completa	Mayor inversión

Fuente: Elaboración propia basada en información de (Peris, Rueda, & Benito, 2013)

3.2.3.2. Franquicias o Licencias

Este modelo se basa en la firma de un contrato, por el cual una empresa local recibe el derecho de explotar un producto, una tecnología o un servicio a cambio de pagar una tasa y por un periodo de tiempo determinado. Las grandes ventajas de este modelo, es el bajo coste asumido, la mayoría de estos son asumidos por la firma local, pero a cambio se pierde un gran control sobre la tecnología y la calidad del producto. Este método es utilizado por aquellas compañías que gozan de una gran marca, en la que se apalancan para atraer a los empresarios locales. No obstante, aunque franquicia y licencia son conceptos parecidos, es necesario resaltar sus diferencias. Desde el punto de vista de la empresa originaria, una licencia supone otorgar el derecho de explotación en una zona determinada, dando gran libertad de gestión a la otra parte. Por otro lado, la franquicia otorga un mayor control sobre la gestión y la calidad, pero a cambio implica una mayor transmisión de conocimientos, suele darse asistencia técnica durante el desarrollo de la actividad (Johnson, Whittington, Scholes, & Regnr, 2017).

3.2.3.3. Joint Venture

Esta fórmula, consiste en la formación de una alianza estratégica temporal entre dos o más empresas que manteniendo su independencia jurídica e individualidad, comparten una misma gestión y normas, con el objetivo de llevar a cabo una operación concreta. Distribuyéndose entre ambas compañías los siguientes elementos: las responsabilidades, los gastos, el personal, los riesgos, los beneficios, el control y las inversiones, generados o relacionados con esa operación (BBVA, 2020).

Este método cuenta con muchas variantes, algunas de las más conocidas son:

- Comunidad de bienes: se comparte la propiedad y/o derechos sobre un activo.
- Cuentas de participación: cada una de las partes tiene una obligación de realizar una aportación económica, sea monetaria o mediante activos, a un comerciante. Este se encarga de gestionarlos en pro de una rentabilidad, que será repartida entre los participantes.
- Unión temporal de empresas: se trata de la asociación de varias empresas para la creación de una nueva compañía. Esta contará con su propia dirección y una denominación social diferente a la de los miembros partícipes.
- Agrupaciones de interés económico: consiste en la colaboración entre empresas para crear una sociedad mercantil, buscando mejorar los resultados de las firmas participantes realizando una actividad complementaria a sus negocios.

En el caso de ser utilizado como estrategia de entrada, esta alianza suele estar compuesta por una empresa extranjera, con interés en hacerse un hueco en un nuevo mercado, y una compañía local, que permite superar las barreras de entrada de este mercado. Por norma general, la firma nacional suele ser de menor tamaño y lo que consigue de esta alianza son economías de escala o acceso a tecnologías. Por su parte, la empresa extranjera se sirve de esta alianza para penetrar en el mercado limitando su riesgo, ya que se cuenta con *expertise* sobre el nuevo mercado (aportado por la compañía local) y la inversión inicial es menor que si se entrara de forma individual. Consecuentemente, se tiende a apostar por la unión temporal de empresa como forma de *Joint Venture* a la hora de entrar en nuevos mercados (Echarri, Pendás, & De Quitana, 2002).

Tabla 8: Pros y contras de una *Joint Venture*

Ventajas	Inconvenientes
Reducción del riesgo financiero (coste e inversión)	Repartición de los beneficios
Sinergias generadas por compartir <i>expertise</i> (tecnología, distribución, marca, volumen...)	Diferencias entre las culturas empresariales
	Conflicto de interés en la gestión

Fuente: Elaboración propia basada en el libro *Joint Venture* (Echarri, Pendás, & De Quitana, 2002)

3.2.3.4. Inversión directa

Este modelo consiste en que mediante una gran inversión se construye la infraestructura necesaria para la fabricación del bien o servicio, en el mercado objetivo. Es decir, se establece una filial de propiedad absoluta en el país de destino. Esta filial puede ser meramente comercial o ser productiva, esto dependerá del producto de la compañía. Los beneficios más relevantes de esta opción son el total control sobre el producto y la marca y la no repartición de los bienes. Por el contrario, los riesgos son mayores en términos económicos (fuerte inversión y costes más altos), además de ser la opción que requiere mayor cantidad de tiempo, para comenzar a vender el producto. Por lo general, este método solo es utilizado por grandes multinacionales, con una fuerte marca y suficiente escala como para sostener la inversión en el tiempo (Johnson, Whittington, Scholes, & Regnr, 2017).

3.2.3.4.1. Adquisición

Dentro del modelo de la inversión directa tenemos la adquisición, donde para agilizar los tiempos en vez de construir desde cero toda la infraestructura, se adquiere a un competidor local y apalancándose en este se desarrolla la filial propia. La gran ventaja de esta fórmula es la rapidez de entrada en el nuevo mercado, gracias al conocimiento de la compañía local y a su infraestructura, pudiendo reducir el tiempo de meses a semanas. Sin embargo, al suponer una inversión inicial muy fuerte lleva consigo altos riesgos. La clave para el éxito de este modelo recae sobre la capacidad de generar sinergias operativas y/o financieras (Zozaya, 2007).

Para cerrar la sección 3.2.3, se presenta la siguiente tabla resumen.

Tabla 9: Comparativa de las formas de entrada

	Exportación	Franquicia o Licencia	Joint Venture	Filial propia	Adquisición
Gasto recursos propios	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Alto
Control	Bajo	Bajo	Bajo/Medio	Alto	Alto
Riesgo	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Alto
Velocidad de entrada	Alto	Alto	Medio	Baja	Medio

Fuente: Elaboración Propia

4. Análisis

4.1. Análisis PESTEL

Para la realización del análisis, se ha utilizado como modelo los estudios comentados en el apartado 1.1.2 y 1.1.3. Básicamente, estos han servido para identificar qué elementos son claves, para cada uno de los factores analizados. Sin embargo, se ha introducido una pequeña variante y en vez de simplemente reflejar los hechos más significativos de cada factor, estos han sido valorados como favorables o no. Sirviéndose de una tabla para ello. Este enfoque fue sugerido por el profesor Efraín Olalla, profesor de Universidad Pontificia de Comillas, durante sus clases de Estrategia Empresarial. Por último, hay que mencionar que se seguirá siempre el mismo orden, describiendo primero los puntos favorables y seguidamente los desfavorables.

- a) Factores Políticos: al encontrarnos en plena guerra fría, la apuesta de ambos presidentes es la de afianzar sus alianzas en el extranjero y por tanto potenciar sus economías, mediante planes económicos, inversión directa y el fortalecimiento del mercado libre, Alemania será uno de los grandes beneficiarios de estos planes y con ella lo será VW. Adicionalmente, ambos presidentes implementarán políticas sociales para aumentar el nivel de bienestar y por tanto potenciar el nivel de adquisición del americano medio, lo que para VW resulta favorable al crecer el número de personas capaces de comprar un coche. Al mismo tiempo el proyecto de autopistas de Eisenhower potencia el uso de vehículos privados y con ello un crecimiento del mercado. Para concluir con los factores favorables, decir que no se aprecia ninguna política proteccionista sobre la industria. Sin embargo, los enfrentamientos de Truman con los sindicatos generan un ambiente de inestabilidad y aumentan las probabilidades de huelgas. Paralelamente, la decisión de Truman de tomar control de la industria del acero reduce el atractivo del mercado, puesto que se podría repetir esta acción en otras industrias. Por último, esta inestabilidad, se verá reforzada por una política exterior agresiva y la posibilidad del estallido de una guerra nuclear en cualquier momento.
- b) Factores Económicos: el crecimiento económico mundial solo puede ser considerado como positivo, cuanto más dinero más coches se venderán. Concretamente, el aumento de la producción en un 5,6% a lo largo de la década,

el crecimiento del PIB casi de manera interrumpida a lo largo de la década, el crecimiento en un 45% de la renta per cápita, una tasa de inflación cercana al 2%, una tasa de desempleo inferior al 5% y que la economía norteamericana representaba un 30% de la mundial, son todo factores que fortalecen el atractivo del mercado. En conclusión, casi todos los elementos económicos son favorables a la entrada de VW, pues como consecuencia de ellos estalla el boom consumista y se facilita el acceso a líneas de créditos y/o préstamos. Consecuentemente, el mercado del automóvil solo se puede ver reforzado. Los únicos puntos negativos que se puede resaltar son las crisis del 54 y la del 58, que hizo caer en picado el consumo medio (aunque para VW la de 1958 fue algo positivo, desde un punto de vista generalizado una crisis reduce el atractivo del mercado).

- c) Factores Sociales: el aumento demográfico del 30%, el crecimiento de la clase media (un 7%), la creciente relevancia del marketing, la sensación de bonanza económica, la migración a la urbe y especialmente hacia los barrios de las afueras (aumentado así la distancia entre trabajo y hogar) son elementos sociales que favorecen el uso del coche privado y por tanto aumenta el interés sobre este mercado. Sin embargo, la inestabilidad social, como consecuencia del conflicto racial, el gran poder sindical, la gran masa obrera y su sensación de estar olvidados y sobre todo el estilo de coche demandado por los americanos (grandes y potentes) son elementos contrarios a la entrada en este mercado. No obstante, el cambio de tendencia y la aceptación del estilo austero europeo, a finales de la década, sería un factor favorable para VW.
- d) Factores Tecnológicos: ser la primera potencia mundial, habla del nivel de avance tecnológico americano. Sin embargo, gracias a su política exterior estos avances eran compartidos con sus aliados, como por ejemplo el modelo de producción de Ford (producción en masa) era el utilizado por todas las empresas automovilísticas de la época, lo que permitía que VW no se encontrase en una posición desfavorable al resto del sector. Resaltar, la importancia de la tecnología para este sector, como ya se ha comentado en esta época se potenció mucho la optimización del ciclo de modelo, el aumento de la potencia y la innovación de diseños. Por último, en los últimos años se apostará por la eficiencia de consumo. En resumen, se daba un alto nivel de innovación, pero no de diferenciación, era fácil copiar esta tecnología, pero los rápidos avances requerían de una capacidad de reacción significativa.

- e) Factores medioambientales: durante los años 50 el tema medioambiental carecía de gran relevancia. No se ha encontrado ningún tipo de legislación sobre ella y la población no mostraba un interés especial en esta cuestión. Por lo tanto, se ha considerado que este factor adaptado al momento no aporta nada positivo ni negativo.
- f) Factores legales: como se ha comentado antes no se ha encontrado ninguna ley proteccionista sobre el sector, algo que facilita la entrada en el mercado. Sin embargo, es cierto que las leyes laborales eran más severas que en Alemania y su cumplimiento implicaba un coste más elevado. Por otro lado, la no firma del tratado de 1958 suponía que, para la comercialización de vehículos extranjeros en suelo americano, estos debían experimentar un proceso de adaptación a las medidas de seguridad establecidas por el gobierno (no se entra a valorar el rol de la NHTSA pues esta se funda en 1970)

A modo resumen se presenta la siguiente tabla:

Tabla 10: Resultado del PESTEL

	A favor	En contra
Políticos	Planes de desarrollo económicos, políticas para mejorar el estado de bienestar, desarrollo de las autopistas	Enfrentamientos con los sindicatos, toma de control de una industria por parte del gobierno, tensión continua por la guerra fría,
Económicos	Crecimiento económico, aumento de la renta per cápita, baja inflación y tasa de desempleo, mayor acceso a financiación, mayores niveles de producción	Dos años con variaciones negativas en el crecimiento del PIB
Sociales	Boom consumista, crecimiento demográfico, aumento de la clase media, relevancia del marketing	Poder sindical, tensión social, demanda de coches largos y potentes
Tecnológicos	Alto nivel de innovación, pero sin alto grado de diferenciación	Rápidos cambios implican una alta capacidad de adaptación
Medioambientales	No relevante	No relevante
Legales	Ausencia de leyes proteccionista	Leyes laborales estrictas y la necesidad de adaptar los vehículos a las medidas de seguridad nacionales

Fuente: Elaboración propia

4.2. Las Cinco Fuerzas de Porter

De nuevo en este apartado se parte de los informes comentados en el punto 1.1.2 y 1.1.3. Especialmente, se sirve del informe sobre la industria española, ya que en él se definen que aspectos tener en cuenta en cada una de las fuerzas. Del mismo modo, se valorará cada una de las fuerzas con un valor de 1-10, donde el 1 representa el nivel mínimo y el 10 el máximo, para luego hacer una media aritmética y estimar un valor aproximado de la intensidad competitiva de este mercado.

- a) Amenaza de productos substitutivos: apoyándonos en lo sugerido por Celia Goicoechea y Jaime Eduardo, que definen como producto substitutivo todo medio de transporte, desde una bicicleta hasta un avión. Sin embargo, sostienen que se trata de una amenaza leve, puesto que varias de las prestaciones del vehículo privado son complicadas de remplazar, al mismo tiempo por los otros medios de transporte. Unido a que en los años 50 el sistema de transporte público era de menor calidad, la infraestructura de trenes americana estaba diseñada para el transporte de mercancías no de personas y que las largas distancia entre el hogar y el trabajo no se podían cubrir en bicicleta. Se puede decir que la amenaza de productos substitutivos era bastante débil. En consecuencia, se le atribuye un valor de 2.
- b) Poder de negociación de los proveedores: en este caso el factor volumen de compra resulta decisivo y dadas las circunstancias del mercado estadounidense del momento, se aprecia que este poder de negociación era distinto para el *Big Three* que para el resto. Siendo esto así, los miembros del *Big Three*, al tener el 90% de la cuota de mercado, realizaban grandes pedidos de materiales para la producción, así como de piezas de recambio. Por lo que es lógico, que muchos proveedores tuvieran gran dependencia de ellos, haciendo que su poder de negociación fuera escaso respecto a estos tres. Sin embargo, el resto de los fabricantes de coches no tenían el mismo nivel de negociación, sino que estos se veían relegados, desde el punto de vista de los proveedores, a un segundo nivel. No obstante, VW al optar por mantener la fabricación en Alemania y contar con volúmenes significativos, disfrutaba de una situación similar al del *Big Three*, pero en Europa. Consecuentemente, se ha valorado con un 4.

- c) Poder de negociación de los clientes: siendo cierto que en la actualidad, los clientes tienen un gran poder de negociación en este sector, debido a la gran variedad de marcas, precios, modelos etc.... y que la distinción elaborada en el informe sobre BMW, entre aquellos que buscan una experiencia y quienes buscan el mejor precio, guarda una fuerte lógica, en los años 50 el sector era bastante más limitado y por tanto no se ha creído conveniente aplicar el mismo criterio. Es más, si se tiene en cuenta la poca diferenciación característica de la industria, tanto en la variedad de modelos o diseños como en la potencia, el precio o la tecnología, hace que los clientes de la época apenas tuviesen poder de negociación. Adicionalmente, gracias a la moda de los coches austeros, adoptada por una relevante capa de la sociedad, y la escasa oferta de este tipo de vehículos, VW aumentó aún más su poder negociación, gracias a ser uno de los pocos ofertantes de automóviles con estas características. En resumen, se puede decir que, gracias a los buenos márgenes de la compañía alemana y su oferta única, el bajo poder de negociación de los clientes, se ve aún más acentuado con respecto a VW. Consecuentemente, se le ha atribuido un valor de 4.
- d) Potenciales competidores: Si se tiene en cuenta la relevancia de la innovación del sector, pero que la tecnología era “fácil” de obtener, la escasa diferenciación, la ausencia de leyes proteccionistas y que el mercado estaba experimentado una época de crecimiento se puede decir que el número de potenciales competidores era alto. Sin embargo, el gran dominio del *Big Three* y su posible respuesta, los elevados costes laborales y la necesidad de cierto nivel de escala, hacen que el número de posibles competidores se disminuya. No obstante, se considera que estas limitaciones no son tan significativas como los elementos atractivos del mercado. En consecuencia, se ha valorado con un 8 esta fuerza, pues como prueba la entrada de VW o de otras empresas extranjeras, el número de competidores se amplió significativamente en el corto plazo.
- e) Rivalidad de la competencia: si se tienen en cuenta los criterios establecidos en el marco teórico, se observa que el bajo número de competidores (los tres líderes, alguna otra marca americana y otro par de marcas británicas), que el equilibrio entre ellos es escaso, ya que los líderes tienen el auténtico control, que la industria se caracterizaba por una baja diferenciación y diversidad (solo había americanos o británicos), se puede concluir que la rivalidad, en esos momentos era bastante baja. Del mismo modo, se ha comentado previamente el convenio existente entre

las compañías americanas, por el cual, se evitaba entrar en una guerra de precios y así mantener los márgenes altos. Este elemento, refuerza la idea de que la competitividad en el sector era escasa. Como recordatorio, esta falta de rivalidad fue una de las causas de la crisis del sector, al no prever el futuro éxito del estilo austero europeo que dominó el final de la década. Si bien es cierto que, aunque baja, existía cierta rivalidad y no se puede ignorar la reacción del *Big Three*, en el 59, como una muestra de rivalidad. En consecuencia, se le ha atribuido un valor de 4.

Haciendo la media aritmética se ha estimado que la intensidad competitiva de la industria es de 4,4 sobre 10. Es decir, el mercado tiene una intensidad media/baja.

Figura 13: Competitividad en la industria del auto americano (años 50)

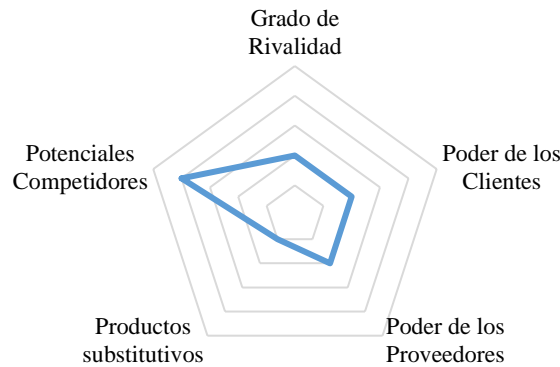


Ilustración 3 Fuente Elaboración propia

4.3. Análisis DAFO

Para la elaboración de este apartado, se han utilizado como base teórica los dos DAFO presentados sobre Ford. Por lo tanto, se han estudiado aquellos factores resaltados en ambos, adaptándolos a las circunstancias y a la empresa VW. En base a ello se ha obtenido lo siguiente:

- a) Fortalezas de VW: el posicionamiento de liderazgo en el mercado alemán y ser uno de los grandes agentes del mercado europeo, le concede no solo las ventajas de tener una economía de escala y unos costes laborales muy inferiores, sino que también le proporcionaba un extenso conocimiento de la industria y de sus

“drivers”, permitiendo una rápida reacción ante los cambios que se puedan producir. Del mismo modo, VW contaba con las experiencias previas de expansión internacional (Canadá y Brasil), lo que ayudaría a evitar errores ya cometidos. Otra de sus fortalezas era la diferenciación de su producto, respecto a los fabricantes americanos, su estilo de coche pequeño y útil suponía algo único para el consumidor estadounidense. Adicionalmente otra de sus fortalezas era el bajo precio de compra y los bajos costes de mantenimiento de sus coches respecto a los ofrecidos por el *Big Three*, un escarabajo tenía un precio de 1.300 dólares frente los 2.000 dólares del Ford Custom y su coste de mantenimiento representaba el 60% del coste de un Ford. Por último, gracias a la apuesta por el *marketing* de VW y el creciente poder de influencia de este, se entiende que le otorgaba cierta ventaja competitiva frente aquellos que lo habían ignorado hasta el momento (Offer, 1998).

- b) Debilidades: como sostiene VW en un informe propio de 1954, la compañía presentaba una serie de deficiencias tecnológicas, que reducen su productividad, frente a los fabricantes americanos. Su relación con el movimiento nacional socialista generaba cierto repudio entre los estadounidenses. La tasa de cambio del marco alemán implicaba que cualquier operación en suelo norteamericano supusiese una fuerte inversión.
- c) Oportunidades: entre ellas destacaba la posibilidad de que la tendencia europea de coches austeros fuera adoptada por los estadounidenses, ya que esto supondría que una parte significativa de la demanda quedaría insatisfecha, dejando un gran espacio de actuación a VW. Por otro lado, que continuase el crecimiento demográfico norteamericano, pues implicaría un mayor mercado. Realizar diferentes inversiones en innovación, con objeto de mejorar su tecnología y su capacidad de reacción ante futuros cambios en los hábitos de consumo. La migración hacia las ciudades y posteriormente hacia las afueras de estas, aumenta la distancia entre los hogares y los puestos de trabajo y fomentan el uso del vehículo privado. Por último, estaba el aumento de la clase media americana y de su poder adquisitivo, como *driver* de crecimiento del mercado en general.
- d) Amenazas: la más importante era la pérdida de terreno en el mercado europeo frente a nuevos fabricantes, como Renault, ya que esto limitaría su escala y todas las ventajas que esta le proporcionaba. La siguiente era la posible reacción del *Big Three* ante la entrada de un nuevo competidor, que con una escala importante

pudiese amenazar su dominio. Igualmente, estaba la posibilidad de que el consumidor norteamericano continuara apostando por un modelo potente y de grandes dimensiones, dejando así a VW sin casi demanda. Adicionalmente la entrada, de forma paralela a VW, de otros competidores extranjeros ofreciendo un productor similar al suyo, como podrían haberse sido los fabricantes japoneses, solo entró Toyota, significaría una menor captación de cuota de mercado por VW. Por último, si el gobierno estadounidense viese amenazada su industria podría recurrir a medidas proteccionistas, como en el pasado.

Figura 14: DAFO Volkswagen



Fuente: Elaboración propia

5. Comparativa entre la estrategia real y la sugerida

En este apartado se procederá a comparar la estrategia que siguió VW y la que se sugiere del uso de las tres estructuras de análisis. Con este objetivo, primero se describirá el plan deducido por el análisis. Seguidamente, se hará un breve recordatorio de la seguida en la realidad. Se terminará presentado las divergencias y convergencias entre ellas.

5.1. Estrategia recomendada a Volkswagen

En este apartado, sirviéndose de lo deducido del uso de las tres modelos de análisis, se definirá la estrategia que debería haber seguido la empresa germana durante su desembarco en el país norteamericano.

Respecto al PESTEL, recuperando la información de la tabla 10¹⁹, se observa una bonanza económica unida a una sociedad cada vez más consumista, así como una política de apertura hacia Europa y por tanto sin medidas proteccionistas. En consecuencia, las condiciones macroeconómicas estadounidenses eran casi inmejorables. Por otro lado, las Cinco Fuerzas dejan ver que se trataba de un sector con escasas barreras de entrada y una baja rivalidad, que unido a la escala y la diferenciación de VW, ofrecía una oportunidad única de negocio. Por último, el DAFO, refleja que las debilidades de la compañía alemana eran escasas y que era fácil ponerles solución. En cuanto a las fortalezas, estas estaban bastante asentadas. Concretamente, las economías de escala, la experiencia en la industria y las operaciones previas de internacionalización, concedían una gran ventaja competitiva a la empresa alemana. Adicionalmente, las oportunidades y amenazas detectadas resaltan la importancia de entrar en el mercado norteamericano, puesto que posicionarse en este país dotaría a VW de la fuerza suficiente para hacer frente a futuros problemas. En conjunto, las tres herramientas indican que el momento de entrada era el adecuado, ya que gracias a la situación de estabilidad interna y al tamaño de VW, se podía hacer frente a la inversión y aprovechar al máximo las ventajas de ser un *first mover*.

En cuanto al nivel de escala, debido al gran poder del *Big Three* no parece conveniente entrar con una fuerza excesiva, puesto que eso sería visto como una amenaza directa a su dominio. Ante esta situación, lo más probable es que hubiesen reaccionado de manera agresiva, apalancándose en su tamaño e influencia, buscando acabar con el nuevo

¹⁹ Esta tabla se encuentra en la página 45

competidor. Por ejemplo, gracias a su influencia podrían haber promovido la instauración de medidas proteccionistas por parte del gobierno. Del mismo modo, la ausencia de gran rivalidad y de otras empresas extranjeras, ofrecía un espacio perfecto para llevar a cabo diversas pruebas que permitieran conocer los detalles del mercado e ir mejorando poco a poco la estrategia de comercialización. En consecuencia, parece que lo más adecuado era entrar con una escala medio/baja.

Por último, teniendo en cuenta la gran diferencia de costes laborales entre Alemania y los Estados Unidos, unido a la pérdida de poder de negociación con respecto a los proveedores, que implicaría la fabricación directa en suelo norteamericano, es lógico sostener que el método más adecuado es mediante exportaciones. Del mismo modo, para obtener un mayor conocimiento del mercado y mantener cierto control sobre su producto, y gracias a que su escala se lo permite, parece más razonable utilizar las exportaciones directa que las indirectas. Igualmente, para compensar la falta de *insights* sobre los consumidores estadounidense, es recomendable delegar las funciones de venta en comerciales locales, al contar estos con mayor poder de captación. Por otro lado, la creciente influencia del marketing ofrece una ventaja competitiva adicional para VW, lo que le permite vender una nueva imagen, acabando así con su asociación al nazismo y reforzando su diferenciación al mismo tiempo.

En resumen, en base a lo analizado la estrategia de VW debería ser la de un *first mover*, con una escala media baja y mediante la fórmula de la exportación directa. Adicionalmente, para posicionarse como un competidor diferencial en el mercado estadounidense, su estrategia comercial se debería apalancar en su diferenciación y el uso del marketing.

5.2. Estrategia seguida en la realidad

Como se describió en el apartado 2.5, Estrategia de entrada en Norteamérica, VW en un primer intento, se decantó por las exportaciones directas asumiendo todas las responsabilidades, incluidas la de comercialización, haciendo referencia a los viajes de Dutchman Ben Pon y de Nordhoff. Como consecuencia de su fracaso, la empresa germana cambió su estrategia y delegó las funciones de venta a comerciales norteamericanos de gran prestigio, los cuales consiguieron cierto grado de éxito. Posteriormente, Nordhoff se atrevió con la inversión directa, tal y como muestra la compra de la fábrica en 1955. No

obstante, rápidamente, fue consciente de su error y regresó al método de las exportaciones directas. Añadiendo un factor de diferenciación, bajo el cual ofrecía todo tipo de recambios en las tiendas propias. Finalmente, en 1959, con ayuda de DDB, lanzó su primera campaña publicitaria, en la que destacó las cualidades más distintivas de sus vehículos favoreciendo así la captación de una parte significativa de la población norteamericana. En términos generales, la estrategia seguida fue la de un *first mover*, con una escala medio/baja y utilizado las exportaciones directas y apalancándose en la diferenciación de su producto.

5.3. Divergencias y convergencias

A grandes rasgos ambas estrategias presentan muy pocas diferencias. Sin embargo, si se aprecian pequeños errores cometidos por VW, que podían haberse evitado con el uso de los modelos de análisis. La primera equivocación fue no delegar las funciones de venta a agentes locales. En línea con lo comentado, uno de los grandes obstáculos a vencer era la imagen asociada al nazismo, por lo que, al ser el vendedor un alemán típico, esta idea se vio reforzada. En definitiva, esto muestra una falta de conocimiento sobre el mercado, pues, si la comercialización hubiese sido realizada por estadounidenses, dicha asociación se hubiese distorsionado y las ventas habrían aumentado. En segundo lugar, está el intento fallido de inversión directa. Esto se contrapone al análisis realizado, pues una de las conclusiones más evidentes es que la fabricación en Alemania suponía una ventaja competitiva para VW, menores costes y un mayor poder de negociación. En consecuencia, podría decirse que, si Nordhoff hubiese implementado las herramientas planteadas, jamás habría llevado a cabo esa operación. Por último, en base a lo deducido de los modelos, la empresa alemana debería haberse apalancado en el marketing de manera mucho más temprana. La gran capacidad de influencia sobre el pueblo estadounidense, así como la diferenciación de los coches alemanes, habría permitido la confección de una imagen mucho más favorable a mediados de la década y no a finales, como se hizo.

Por otro lado, en el plan dispuesto en el punto 4.4 se hace referencia a todos los elementos que derivaron en el éxito de VW: momento de entrada correcto, escala medio/baja, uso de las exportaciones directas, delegar la comercialización en nacionales y apalancarse en el marketing y la diferenciación. Consecuentemente, es factible argumentar que la utilidad de los tres métodos de análisis, para este caso, está más que probada.

6. Conclusiones

A la hora de presentar las conclusiones, se comenzará desde las más simples, los resultados de los análisis, hasta la más compleja, la valoración en conjunto de la utilidad de estas herramientas estratégicas.

En base al PESTEL realizado, se puede extraer la idea de que, aun habiendo ciertos signos de inestabilidad, los elementos positivos eran más significativos que las posibles barreras. Particularmente, el factor económico, la inversión pública en infraestructura y el impulso a una sociedad consumista, reflejaban que el entorno macroeconómico de la industria norteamericana presentaba las condiciones adecuadas para la entrada de VW. No obstante, no se puede olvidar que se trataba de un *first mover* y los grandes riesgos que esto suponía.

Respecto a la observación de las Cinco Fuerzas, se obtuvo una valoración de 4,4 sobre 10. En consecuencia, es lógico sostener que la intensidad competitiva era media/baja. Es decir, aunque esta industria ofrecía una oportunidad de negocio real, requería de un esfuerzo significativo por parte de la compañía alemana para poder explotarla. Especialmente, se debía tener muy en cuenta las posibles reacciones del del *Big Three* y el escaso nivel de diferenciación de la industria, en la elaboración de la estrategia a seguir.

En cuanto a lo extraído del DAFO, se observa que VW presentaba una gran cantidad de fortalezas y apenas una gran debilidad, el déficit tecnológico, la cual pudo ser subsanada con cierta rapidez. En cuanto a sus fortalezas, destacaban: el contar con economías de escala, las experiencias de internacionalización previas, el dominio del marketing y la diferenciación de su producto. Entre las oportunidades resalta la posibilidad de que la tendencia europea, de coches pequeños y menor consumo, se popularizase entre los norteamericanos y generando así un nuevo nicho de mercado, que ofrecería una gran oportunidad de explotación para VW. En definitiva, gracias a la estable situación interna de VW, los recursos que tenía a su disposición y la atractiva oportunidad, el DAFO sugiere que la entrada exitosa en el mercado estadounidense era más que factible.

En conjunto, se extrae que la década de los 50 ofrecía una oportunidad única para la entrada de VW. El momento de entrada era el adecuado por la situación de bonanza de los Estados Unidos. Paralelamente, la ausencia de otros fabricantes extranjeros y los riesgos derivados de ser un *first mover*, hacían que la opción de entrada con una escala

menor y a modo de testeo fuera la más aconsejable, reduciendo el posible impacto negativo de un fracaso. Del mismo modo, se aconseja el método de exportaciones directas, ya que, gracias a él se podía ofrecer precios más asequibles y mantener el gasto en niveles adecuados, mientras que se aseguraba cierto control sobre el producto. Asimismo, la relación con los distribuidores locales, de forma exclusiva, brindaba acceso a un gran conocimiento sobre el mercado, clave para el posicionamiento futuro de VW. Finalmente, VW se debería apalancar en su *expertise* desarrollando coches pequeños y en el marketing, diferenciando así su producto y haciéndose con un nuevo nicho de mercado.

Al comparar la estrategia seguida por VW y la aconsejada por el análisis realizado, se aprecian escasas diferencias. No obstante, si Nordhoff hubiese contado con estas herramientas de análisis podría haber evitado una serie de pequeños errores, los cuales ralentizaron el éxito de la internacionalización de la empresa alemana. Entre estas equivocaciones, se encuentran la no delegación de las funciones comerciales a agentes locales, el intento fallido de fabricar directamente en suelo americano y la tardanza en el uso del marketing. A pesar de ello, se puede argumentar que Nordhoff era una figura muy competente y pese a las limitaciones de su tiempo, fue capaz de diseñar una estrategia casi inmejorable. Del mismo modo, la proyección de Nordhoff acerca de la relevancia de entrar en este mercado, también se ha probado correcta, ya que, gracias al éxito en el mercado norteamericano, VW sentó las bases para ser una de las firmas automovilísticas más significativas del mundo.

Por otro lado, este trabajo prueba la utilidad de estas estructuras de análisis, en el diseño del plan de internacionalización óptimo, puesto que han sido capaces de sugerir una línea de actuación que contenga todos los elementos que llevaron al éxito de VW y al mismo tiempo ha conseguido detectar los fallos cometidos por su directiva. En definitiva, se reitera la opinión de los múltiples autores citados a lo largo de este trabajo, los cuales recomendaban el uso de estos modelos para obtener la mejor estrategia posible.

7. Bibliografía

- Aparicio, A. (2014). Historia Económica Mundial 1950-1990. Ciudad de México, México: *Economía Informa*. Número 385, Páginas 70-83.
- Ausubel, J., & Biswas, A. (1980). *Climatic Constraints and Human Activities*. Estados Unidos: International Institute for Applied Systems Analysis.
- Automobile Panel, Committee on Technology and International Economic and Trade Issues of the Office of the Foreign Secretary, Commission on Engineering and Technical Systems, National Research Council. (1982). *The Competitive Status of the U.S. Auto Industry*. Washington, Estados Unidos : National Academy Press.
- Ayal, I., & Zif, J. (1979). Market Expansion Strategies in Multinational Marketing. *Journal of Marketing*. Volumen 43, Páginas 84-94. Publicación de primavera.
- Balarabe, J. (2014). Building Global Strategic Alliances and Coalitions for Foreign Investment Opportunities. Beverly Hills, Estados Unidos: *International Journal of Global Business*. Volumen 7, Número 1, Páginas 77-94.
- BBVA. (2020). *BBVA-finanzas*. Obtenido de <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/joint-venture.html> (última consulta 28 de abril de 2020)
- Claver, E., & Quer, D. (2001). La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa: propuesta de un marco teórico integrador. España: *Información Comercial Española*. Número 794, Páginas 37-59.
- Echarri, A., Pendás, Á., & De Quitana, A. (2002). *Joint Venture*. Madrid, España : FC Editorial.
- El Expansión. (s.f.). *Datos Macro*. Obtenido de El Expansión: <https://datosmacro.expansion.com/pib/usa?anio=1959> (última consulta 28 de abril de 2020)
- Goicoechea, C., & Souto, J. (2018). Una aplicación del marco de las Cinco Fuerzas de Porter al grupo BMV. España: *3C Tecnología: Glosas de innovación aplicadas a la pyme*. Volumen 7, Número 2, Páginas 10-27.
- Gray, A. (2001). Volkswagen`s American Dilemma. Washington, Estados Unidos: *Business Horizon*. Páginas 26-30.
- Gwin, J., & Kehoe, W. (1999). United States Market Entry: Strategic Imperatives. Estados Unidos: *The Journal of Marketing Management*. Volumen 9, Número 3, Páginas 60-71.
- Halliwell, M. (2007). *American Culture in the 1950*. Edimburgo, Escocia: Edinburgh University Press.
- Hamby, A. (s.f.). *Truman Domestic-Affairs*. Obtenido de Miller Center, University of Virginia: <https://millercenter.org/president/truman/domestic-affairs> (última consulta 28 de abril de 2020)

- Heil, B., Yuan, L., Sulti, R., Lin, X., & Chen, X. (2008). *Chery Automobile - A resource based view analysis of Chery's possibility of entering the US market*. Roskilde, Dinamarca: Roskilde University.
- Hill, C., & Hult, T. (2017). *Global Business Today (10 edition)*. New York, Estados Unidos: McGraw-Hill Education.
- History.com Editors. (2020). *HISTORY*. Obtenido de <https://www.history.com/topics/us-presidents/harry-truman> (última consulta 28 de abril de 2020)
- Iannone, D. (1988). Policy Implications of Foreign Business Recruitment as an Economic Development Strategy: The Case of Japanese Automotive Investment in the United States. Estados Unidos: *Economic Development Review*. Páginas 25-38. Publicación de otoño
- Jaramillo, E. (2004). *Análisis PEST(EL): Una herramienta para el análisis del entorno*. Barcelona, España: EADA.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., & Regner, P. (2017). *Exploring Strategy (Eleventh edition)*. Harlow: Pearson.
- Jürgens, U. (1992). VW at the turning point. Cachan, Francia: *Actes du Gerpisa*. Número 10, Páginas 91-108.
- Kalliokuusi, M. (2013). *Renewing Market Strategy in Kenya Automobile Industry*. Kenia: Lahti University .
- Kiley, D. (2002). Getting the Bugs Out: The Rise, Fall, and Comeback of Volkswagen in America. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.
- Klier, T. (2009). From Tail Fins to Hybrids: How Detroit Lost Its Dominance of the U.S. Auto Market. *Economic Perspectives/ Federal Reserve Bank of Chicago*, 2-14.
- Lee, Y. (1987). *Korean motor companies (Hyundai and Daewoo) in the U.S. Korean motor companies (Hyundai and Daewoo) in the U.S. market : strategies and motivations*. Estados Unidos: University of Montana.
- Mathew, C. (2 de mayo de 1998). *Plosin*. Obtenido de <http://www.plosin.com/beatbegins/projects/haine/50.htm> (última consulta 28 de abril de 2020)
- Offer, A. (1998). The US Automobile Frenzy of the 1950s. Oxford, Reino Unido: *Discussion Papers in Economic and Social History, University of Oxford*. Número 11, Páginas 315-353
- Pach, C. (s.f.). *Eisenhower Domestic-Affairs*. Obtenido de Miller Center, University of Virginia: <https://millercenter.org/president/eisenhower/domestic-affairs> (última consulta 28 de abril de 2020)
- Pach, C. (s.f.). *Eisenhower Foreign-Policy*. Obtenido de Miller Center, University of Virginia: <https://millercenter.org/president/eisenhower/foreign-affairs> (última consulta 28 de abril de 2020)

- Pérez, J. (2011). Óbito y resurrección del análisis DAFO. Cuba: *Avanzada Científica*. Volumen 14, Número 2, Páginas 1-11.
- Peris, M., Rueda, C., & Benito, D. (2013). *Internacionalización: Métodos de entrada en mercados*. Valencia: Universitat Politècnica de València.
- Porter, M. (1982). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, Estados Unidos: The Free Press.
- Sabbaghi, A., & Vaidyanathan, G. (2004). SWOT Analysis and Theory of Constraint in Information Technology Projects. Estados Unidos: *Information Systems Education Journal*. Volumen 2, Número 23, Páginas 1-19.
- Salah, E., & Yacoub, M. (2013). Brand Alliance, a Strategy to Enter New Markets and a Tool for Positioning. Estados Unidos: *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*. Volumen 3, Número 5, Páginas 83-93.
- Tandon, S., Goyal, S., Sharma, K., & Singh, A. (2017). Business Process Re-Engineering In Automobile Industry: A Case Study Of Ford Motor Company. India: *Apeejay-Journal of Management Sciences and Technology*. Volumen 4, Número 1, Páginas: 54-71.
- Villareal, O. (2008). La Internacionalización de la Empresa: El modelo de las diez estrategias. España: *Revista Internacional Administración y Finanzas*. Volumen 1, Número 1, Páginas 67-82.
- Volkswagen. (1959). *Annual Report 1959*. Wolfsburg.
- Volkswagen. (2020). *Volkswagen*. Obtenido de <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/history-3693> (última consulta 28 de abril de 2020)
- Vvan Blitterswijk, M., & Karadzhov, R. (2009). *Financial and Strategic Analysis of Ford Motor Company and Tata Motors*. Copenhagen, Dinamarca: Copenhagen Business School.
- Zozaya, N. (2007). *Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial*. Madrid: Dirección General de Política de la PYME.