



MÁSTER OFICIAL EN EMPRESA Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

CURSO ACADÉMICO 2015/2016

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN DE
ESTRATEGIAS DE FORD EN ESPAÑA**

**ANALYSIS, DIAGNOSIS AND FORMULATION OF
STRATEGIES FOR FORD SPAIN**

AUTORA: SARA GONZÁLEZ SAIZ

**TUTORAS:
RAQUEL GÓMEZ LÓPEZ
ADELA SÁNCHEZ SANTOS**

OCTUBRE DE 2016

ÍNDICE

RESUMEN/ ABSTRACT.....	Pág 3
1. INTRODUCCIÓN.....	Pág 4
2. LA EMPRESA.....	Pág 5
3. ANÁLISIS PRIMARIO DE LA EMPRESA.....	Pág 6
3.1 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y PROPÓSITO ESTRATÉGICO	
3.2 CAMPO DE ACTIVIDAD	
3.3 UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO (UENs)	
3.4 OBJETIVOS EMPRESARIALES	
4. ANÁLISIS EXTERNO.....	Pág 13
4.1 CICLO DE VIDA	
4.2 ENTORNO GENERAL	
4.3 ENTORNO ESPECÍFICO	
4.3.1 Fuerzas Competitivas de Porter (1982)	
5. ANALISIS INTERNO.....	Pág 28
5.1 PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO	
6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	Pág 35
6.1 DAFO	
7. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	Pág 37
7.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA O DE NEGOCIO	
7.2 ESTRATEGIA CORPORATIVA	
8. CONCLUSIONES.....	Pág 43
9. ANEXO.....	Pág 46
10. BIBLIOGRAFÍA.....	Pág 62

RESUMEN

La Dirección Estratégica se configura como una de las competencias básicas que debe poseer cualquier organización y que moldeará de forma substancial su futuro, dado que de ella se deriva el hilo conductor que definirá y guiará a la entidad en sus actuaciones. Dentro de esta actividad, es esencial la elaboración del plan estratégico, que se presenta como un documento formal donde se recogen por escrito todos aquellos elementos que condicionarán a la organización y de los que se derivarán las principales líneas de actuación a llevar a cabo en el futuro.

El presente documento tiene como finalidad configurarse como el plan estratégico de una gran empresa del sector de automoción a nivel nacional, Ford España, perteneciente a la Ford Motor Company, gran empresa totalmente globalizada e internacionalizada a nivel mundial, con una proyección de cuatro años que se divide en dos grandes partes. La primera se centrará en realizar un análisis, tanto externo como interno, que refleje fielmente la situación actual y la evolución de aquellos elementos clave para el desarrollo de dicha organización. El segundo bloque desarrollará la formulación de la estrategia de la empresa, en la que se recoge toda la información anteriormente analizada con el fin de preparar a la empresa para superar los desafíos futuros.

Por último, se establecerán unas conclusiones finales que sinteticen y ofrezcan una visión global de todo lo estudiado a lo largo del proyecto, convergiendo toda la información analizada y presentada en el mismo.

ABSTRACT

The Strategic Management is considered one of the key competences that any organization must have. This is due to its major role in shaping the company's future, by becoming the driving force that will define and guide the company. An inherent part of this is the design of a strategic plan, a formal written document that includes the key elements that will have influence in the firm and from which will derive the main lines of action to be put into motion in the future.

This document's goal it's to establish the strategic plan of a large company from the automotive sector nationwide, Ford Spain, belonging to the Ford Motor Company, fully globalized and internationalized company with a four-year projection. It is divided into two major areas. The first part it's an external and internal analysis that will accurately describe the current and future trends of the main areas of significance for the company. The second part will develop the companies' main strategic lines according to the previous study with the goal to make the company ready for its future challenges.

To conclude this project, some final conclusions will be presented synthetizing and offering a global view of everything that has been previously studied. It will serve as a way of converging all the information analyzed and presented in it.

1. INTRODUCCIÓN

El sector de automoción en España se encuentra en la etapa de madurez, aproximadamente desde el año 1999¹, fecha en que se empezó a estabilizar el número de vehículos fabricados en España después de un incremento continuado en dicha cifra desde el año 1995. Posteriormente, se produjeron caídas en dicho índice, siendo la más importante en el año 2008, en gran parte a consecuencia de la crisis económica mundial de la que aún no nos hemos recuperado del todo. Sin embargo, esta situación supuso un punto de inflexión a partir del cual se ha ido produciendo de nuevo un incremento en el número de turismos fabricados en nuestro país, superando incluso las cifras de unos 20 años atrás, lo cual es indicativo de que este sector ha sabido gestionar la crisis de una manera notable; aunque por supuesto con ayuda.

Teniendo en cuenta los antecedentes expuestos anteriormente, he creído oportuno escoger el sector de automoción para realizar el presente trabajo, ya que es un ejemplo de industria que no por llevar alojada muchos años en la etapa de madurez, ha entrado en declive, sino que ha sabido recuperarse paulatinamente.

Para concretar un poco más, a lo largo de la presente investigación se va a estudiar el caso de la empresa de automoción *Ford Motor Company*, con el objetivo principal de realizar un análisis estratégico de dicha compañía en España, de modo que se pueda averiguar si una empresa internacional y aparentemente con muchos recursos y capacidades a su alcance como Ford, lleva a cabo una correcta formulación de estrategias en base a un buen análisis DAFO que le permita potenciar sus fortalezas y oportunidades o, si por el contrario, no lleva a cabo una correcta planificación e implantación de sus estrategias para la consecución de sus objetivos empresariales.

Desde mi punto de vista, creo que puede resultar un estudio muy interesante, ya que una correcta manera de analizar la situación que se vive actualmente tanto en el entorno general del país en el que la empresa desarrolle su actividad, en el entorno específico de la industria y, por supuesto, en el de la propia empresa, puede ayudar sin duda a que la empresa planifique y ponga en marcha unas estrategias más adecuadas para potenciar sus cosas buenas (fortalezas y oportunidades) y minimizar las que pueden suponer una debilidad o amenaza, con la intención final de lograr los objetivos propuestos por la organización de la manera más eficaz y eficiente.

¹ Ver Anexo. Nota 1.

2. LA EMPRESA

La Ford Motor Company, en adelante Ford, es una empresa multinacional de automoción, con origen en Estados Unidos. Fue fundada el 16 de junio de 1903 en Detroit por 11 inversores entre los que destacó Henry Ford, quien dio nombre a la empresa.

Henry Ford revolucionó la producción industrial gracias a la producción de vehículos en cadena que se hizo popular en 1908, con el modelo Ford T² que se convirtió en un éxito instantáneo, debido a que fue el primer coche en reunir la cualidades de manejo sencillo, mantenimiento simple y fácil conducción por carreteras en mal estado, marcando de este modo una nueva era en el transporte de personas.



Ford fue la creadora de la primera línea de producción móvil del mundo, lo que permitió una reducción considerable del tiempo de ensamblaje del chasis, pasando de doce horas a cien minutos.

De lo anterior, se aprecia que la filosofía de trabajo tanto de la empresa como de la familia Ford, quien ha mantenido el control sobre la misma desde sus inicios, se basa en la reducción de costes y la calidad del producto final³ como se desprende de alguna de las frases más significativas de Henry Ford: "*Hay una regla para el empresario y es: hacer los productos con la mayor calidad posible al menor coste y pagando unos sueldos lo más altos posibles*", así como el cuidado de los empleados⁴, el entorno y la sociedad, como también se desprende de sus palabras: "*Reunirse es un comienzo, permanecer juntos es el progreso y trabajar juntos es el éxito*".

En la actualidad, aunque la compañía ha visto reducida su cifra global de beneficios⁵ en un 56 por ciento respecto a 2013 fruto del coste de presentación de 24 nuevos vehículos en todo el mundo, Ford continúa siendo un gigante del sector de automoción, con unos ingresos de 144.100 millones de dólares y un total de 6,32 millones de unidades vendidas en 2014.

En lo que a España se refiere, Ford cuenta con una única fábrica que se encuentra en la localidad valenciana de Almussafes⁶ proporcionando empleo a 8100 personas. Además, está previsto que durante este año y el siguiente eleve su producción a 400.000 unidades al año, lo que supone un 40 por ciento más. Por otro lado, Ford logró un beneficio⁷ de 191 millones el pasado año 2014, siendo el modelo más demandado el Ford Focus, con 27443 unidades vendidas⁸ durante 2014, ocupando dicho modelo el cuarto puesto en el ranking de los 10 coches más vendidos en España durante ese período.

² Información obtenida de la Web Oficial de Ford en España.

<http://www.ford.es/AcercadeFord/NuestraCompania>

³ Información obtenida de <http://www.economista.es>

⁴ Información obtenida de <http://www.economista.es>

⁵ Información extraída del periódico español El Mundo <http://www.elmundo.es/motor/2015/01/30/54cb70fbca47413d158b4584.html>

⁶ Información extraída del periódico español El País http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/02/05/valencia/1423134161_612780.html

⁷ Información obtenida del periódico valenciano Levante – EMV <http://www.levante-emv.com/economia/2014/12/13/ford-espana-logro-beneficio-191/1200784.html>

⁸ Información obtenida de la siguiente página Web: <http://www.autobild.es/noticias/los-10-coches-mas-vendidos-espana-2014-241669>

3. ANÁLISIS PRIMARIO DE LA EMPRESA

Una vez hecha la introducción y una breve presentación de la compañía, se va a proceder a realizar el análisis primario de Ford España, en el que se describirá la misión, visión, valores y propósito estratégico de la compañía, así como un estudio sobre su campo de actividad y sus unidades estratégicas de negocio, y finalmente, el análisis de sus objetivos empresariales.

3.1 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y PROPÓSITO ESTRATÉGICO.

Siguiendo la definición universalmente aceptada de misión de una empresa de Bartlett (1988), ésta debe representar la identidad y personalidad de la misma, es decir, su esencia. Esta definición debe incluir un conjunto de variables, tales como:

- La definición del producto que ofrece la empresa.
- La necesidad del consumidor que se pretende cubrir.
- La definición del mercado o ámbito de actividad.
- La tecnología sobre la que se basa el sistema de producción o la prestación del servicio.
- La competencia distintiva de la empresa o su activo estratégico.

Pues bien, la *misión* de Ford⁹ es la siguiente: *“Formamos una familia con diversidad global, con un legado orgulloso, comprometida apasionadamente en proporcionar productos y servicios de primera calidad”*.

Esta misión parece amplia, ya que es definida en términos globales. A simple vista, no parece que esta definición se ajuste adecuadamente a la definición de Bartlett (1988), ya que no se especifica el producto que ofrece la empresa, ni la necesidad que cubre al consumidor, ni la tecnología que utiliza, por ejemplo. Esto quiere decir que cualquier persona que lea esta misión y no sepa de qué tipo de empresa se trata, no va a ser capaz de deducirlo a partir de su misión.

Siguiendo con el análisis primario de la empresa, es el turno de la visión de la compañía. Por definición, la visión de una empresa según Guerras y Navas (2007) se refiere a la proyección que se pretende dar a la organización en el futuro, es decir, lo que pretende llegar a ser. En el caso de Ford, su visión¹⁰ es la siguiente: *“Convertirnos en la empresa líder de productos y soluciones de automoción”*.

Esta visión es concreta pero no se ajusta perfectamente a la definición de visión de una empresa ya que no marca un horizonte temporal para lograr lo que se propone.

En cuanto a los principales *valores*¹¹ de la compañía son los siguientes: *“Hacemos lo correcto para nuestra gente, nuestro entorno y nuestra sociedad, pero sobre todo para nuestros clientes”*.

⁹ Información obtenida de la Web oficial de Ford en España
<http://www.ford.es/AcercadeFord/NuestraCompania>

¹⁰ Información obtenida de la Web oficial de Ford en España
<http://www.ford.es/AcercadeFord/NuestraCompania>

¹¹ Información obtenida de la Web oficial de Ford en España
<http://www.ford.es/AcercadeFord/NuestraCompania>

Estos valores reflejan la filosofía de trabajo de la compañía a nivel global, como se expuso en el apartado anterior, ya que ésta se basa en el cuidado de los empleados, el entorno, la sociedad, y, por supuesto, en la satisfacción del cliente.

Para finalizar este primer apartado dentro del análisis primario de la empresa, se hará una reflexión sobre los *propósitos estratégicos*.

Según Hamel y Prahalad (1990), el propósito estratégico se refiere a los criterios que ha de utilizar la empresa para fijar el camino a seguir, lográndose de este modo una plena ejecución de lo que la empresa definió como su visión.

Además, para que el propósito estratégico sea efectivo, debe reunir los siguientes requisitos (Hamel y Prahalad, 1990):

- Debe incorporar la idea de triunfo.
- Debe ser estable a lo largo del tiempo: largo plazo.
- Para conseguirlo, es necesario esfuerzo y compromiso del personal.

De lo anterior, se deduce que la finalidad principal que tiene una empresa cuando define una serie de propósitos estratégicos, es que a través de ellos consiga cumplir su visión como empresa, que en el caso de Ford, como se relató anteriormente, es la siguiente: *“Convertirnos en la empresa líder de productos y soluciones de automoción”*.

Pues bien, llegar a conseguir esta visión en el futuro, no es imposible aunque sí complicado debido a la gran competencia que hay en el sector de automoción, pero también el hecho de que cada vez haya más competencia, hace que las empresas se sigan esforzando para tratar de tener mayores ventajas competitivas y destacar las unas sobre las otras.

En el caso de Ford, los pilares más importantes para alcanzar el éxito como empresa residen en el cuidado de los problemas sociales y medioambientales, y prueba de ello son las palabras de Bill Ford¹²:

"Las empresas progresistas comprenden que los asuntos medioambientales y sociales son asuntos empresariales. Comprenden que, en definitiva, solo pueden tener el mismo éxito que el mundo en el que se desenvuelven. Esta siempre ha sido nuestra creencia en la Ford Motor Company. Para nosotros, nuestra función como colaborador positivo con la comunidad es motivo de orgullo, y es un factor importante en nuestro éxito como empresa. Nuestra intención es jugar un papel más importante todavía y ayudar a solucionar muchos de los problemas a los que se enfrenta nuestra sociedad."

Siguiendo las palabras de Bill Ford, actualmente la compañía es conocedora de cuán importante es el cuidado del medio ambiente y por ello la empresa sigue esforzándose y avanzando día a día en su *política de innovación*, de modo que pueda sacar al mercado vehículos más respetuosos con el medio ambiente a la vez que afianza su ventaja competitiva en el mercado. Un ejemplo de ello es la nueva gama de vehículos Flexifuel¹³, que pueden reducir entre un 30 y un 80% las emisiones de CO₂ de combustibles fósiles con respecto a los motores de gasolina. Estos motores funcionan con alcohol, en lugar de gasolina, o con una combinación de ambos

¹² Información obtenida de la Web oficial de Ford en España
<http://www.ford.es/AcercadeFord/NuestraCompania>

¹³ Información obtenida de la Web oficial de Ford en España
<http://www.ford.es/AcercadeFord/MedioAmbiente/introduccion>

combustibles. También hay la opción de que funcionen sólo con gasolina, cuando no es posible llenar el depósito de E85. Ejemplos de vehículos flexifuel son el Ford Focus y C-MAX con motor flexifuel de 1,8 litros de última generación.

Aparte de la gama de vehículos flexifuel, Ford también tiene una gama de vehículos ECONetic¹⁴, que están diseñada específicamente para emitir menos emisiones de CO2 a la vez que se reduce el consumo. Un ejemplo de esta gama es el Ford Fiesta.

Una vez vista la importancia que la empresa otorga a su continua política de innovación como factor importante de cara al logro de su éxito como empresa, también es necesario recalcar otros propósitos estratégicos que ayuden a Ford a la consecución de su visión, como pueden ser, por ejemplo: reforzar la imagen de marca, fortalecer la oferta de productos, mantener la cuota de mercado, etc.

Como se puede observar, cada uno de estos propósitos se ajusta a los requisitos definidos por (Hamel y Prahalad, 1990), ya que para llevarlos a cabo es necesario un proyecto a largo plazo en el que los trabajadores se esfuercen y comprometan día a día para el logro de sus objetivos empresariales y el fortalecimiento de sus ventajas competitivas.

¹⁴ Información obtenida de la Web oficial de Ford en España
<http://www.ford.es/AcercadeFord/MedioAmbiente/sostenibilidad>

3.2 CAMPO DE ACTIVIDAD

Siguiendo la definición de Guerras y Navas (2007), el campo de actividad se refiere al conjunto de productos y mercados en los que quiere competir la empresa. Suele incluirse en la misión de la empresa porque recoge su identidad, y es por ello que se define a nivel estratégico ya que afecta a toda la empresa y a su futuro.

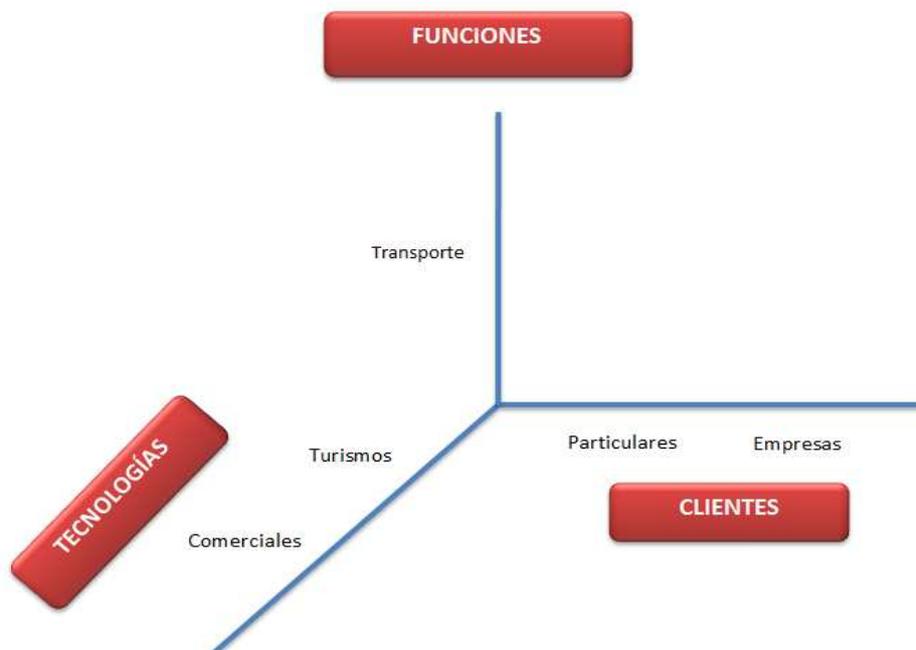
He aquí algunas implicaciones que se derivan de dicha definición:

- El campo de actividad está presente en la formulación de estrategias a nivel corporativo, de negocio o funcional.
- Condiciona la creación de unidades estratégicas de negocio o UENS.
- Afecta a todos los negocios en los que compite: análisis y planificación estratégica.

Una definición más clara de campo de actividad es la definida por el modelo de Abell (1980): funciones de los clientes que se cubren, los grupos de clientes a los que se sirve y las tecnologías utilizadas para hacerlo.

En el caso de Ford España, la función o necesidad que se cubre a los clientes es la de transporte, ya que con cualquiera de los modelos que tienen en el mercado cubren esa necesidad básica; los grupos de clientes a los que se sirve serían particulares pero también empresas, ya que Ford dispone de una amplia gama de vehículos comerciales; y finalmente, las tecnologías utilizadas para satisfacer a dichos grupos de clientes serían los turismos para los particulares y los vehículos comerciales para las empresas.

Figura 1: Campo de actividad. Modelo de Abell (1980).



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos anteriores y la Web de Ford España.

A la vista de la imagen anterior, cabe resaltar una breve explicación sobre las variables que conforman el campo de actividad, que son, según Guerras y Navas (2007), el ámbito, estrecho o amplio; la diferenciación entre segmentos o entre competidores; y, por último, el tipo de estrategia genérica que lleva a cabo: estrategia de enfoque (si la empresa se centra en una única función, tecnología o grupo de clientes), indiferenciada (eficiencia por estandarización, economías de escala y/o efecto experiencia) o diferenciada (si se adapta a las necesidades de cada cliente).

En el caso concreto de Ford, se puede decir que se trata de un ámbito estrecho, ya que cuenta con una única función, dos grupos de clientes, y dos grupos genéricos de vehículos para satisfacer a los clientes. En cuanto a la diferenciación, se puede decir que hay una diferenciación en cuanto a segmentos de clientes, ya que Ford se acomoda a las necesidades de cada consumidor en cuanto a su poder adquisitivo, ofreciendo vehículos con diferentes prestaciones y precios dentro de cada uno de los dos grupos genéricos de vehículos o unidades estratégicas de negocio (turismos y comerciales) que ofrece. Sin embargo, desde mi punto de vista, no existe una clara diferenciación entre competidores, ya que las estrategias que puede llevar a cabo Ford, por ejemplo, en cuanto a la atención al cliente, diseño, posibilidades de financiación, etc., son similares a las que puede ofrecer cualquier empresa de automoción de la industria que cuente con similares características como, por ejemplo el Grupo Renault.

Por último, para concluir este epígrafe, es preciso comentar el tipo de estrategia genérica del campo de actividad sobre la que trabaja la empresa. Pues bien, debido a que es una compañía que hace diferenciación clara de clientes pero no de competidores, o al menos no de forma llamativa, se puede decir que la estrategia que lleva a cabo Ford está entre diferenciada e indiferenciada. En todo caso, no lleva a cabo una estrategia de enfoque, ya que no se centra en una tecnología concreta ni en un único tipo de cliente.

3.3 UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO: UENs

Siguiendo la definición de Guerras y Navas (2007), las unidades estratégicas de negocio hacen referencia al conjunto de grupos estratégicos que posee una empresa con oportunidades de rentabilidad y riesgo diferentes.

La razón de establecer UENs en una empresa es doble:

- Identificar los factores clave para alcanzar el éxito en cada de las actividades diferenciadas.
- Establecer las similitudes y diferencias internas o externas que puedan aparecer entre los distintos negocios.

Aplicando lo anterior al caso concreto de Ford¹⁵, se va a hacer una agrupación de los distintos vehículos que ofrece Ford en España, según el tipo de vehículo (turismo o comercial) y según el tipo de cliente al que va dirigido (particular o empresa):

- **Turismos.** En este caso, la UEN estaría compuesta por los modelos Ford KA, Ford Fiesta, Ford Fiesta ST, Ford B-MAX, Ford Focus, Ford Focus ST, Ford Focus RS, Ford Mondeo, Ford C-MAX y Ford GRAND C-MAX, Nuevo Ford C-MAX, Nuevo Ford GRAND C-MAX, Ford ECOSPORT, Ford KUGA, Ford S-MAX, Nuevo Ford S-MAX, Ford Galaxy, Ford Tourneo Courier, Ford Tourneo Connect, Ford Mustang, Ford Vignale y Ford EDGE la cual va enfocada a particulares.
- **Comerciales.** En este caso, la UEN estaría compuesta por los modelos Ford Fiesta VAN, Ford Transit Courier, Ford Transit Connect, Ford Transit Chassis, Ford Ranger, Ford Transit Autocaravana, Ford Tourneo Custom, Ford Transit y Ford Transit Custom, la cual va enfocada a empresas.

Como se mencionó anteriormente, dentro de cada UEN hay varios vehículos, algunos tienen características en común y otros ofrecen diferentes prestaciones y precios para adaptarse a las necesidades de cada consumidor. Por ejemplo, dentro de la UEN de turismos, hay vehículos de lujo como el Ford Mustang y el Ford Vignale, pero también hay otros más modestos, como el Ford KA o el Ford Fiesta. Lo mismo ocurre con la UEN de vehículos comerciales.

La razón de agrupar los vehículos en dos únicas unidades estratégicas de negocio, es porque hay que agrupar los diferentes modelos según algún criterio; en este caso, la empresa ha escogido un criterio genérico, que se basa en que cada vehículo sacia la necesidad de transporte y hace la clasificación, según si satisface a un particular o a una empresa, ya que unos y otros clientes requieren cubrir diferentes necesidades, y la empresa puede llevar a cabo una estrategia u otra, según de quién se trata. Por ejemplo, en cuanto a planes de financiación, garantía, atención al cliente, etc.

¹⁵ Información obtenida de los siguientes sitios Web
<http://www.ford.es/Turismos> y <http://www.ford.es/VehiculosComerciales>

3.4 OBJETIVOS EMPRESARIALES

Como cualquier empresa con ánimo de lucro, el objetivo principal de Ford es crecer, aumentar su valor como empresa y, por tanto, que ello se refleje en un incremento de su cifra de negocios año a año, es decir, su objetivo prioritario es maximizar beneficios.

Para ello, es necesario marcarse una serie de metas que ayuden a cumplir los objetivos. Como se comentó anteriormente, uno de los pilares sobre los que se sustenta el éxito de Ford, es su preocupación por los problemas sociales y medioambientales a la hora de crear sus productos. Esto es bueno para la sociedad en general, ya que unas empresas que contaminen menos en sus procesos productivos resultan más beneficiosas para todos, pero además, puede suponer, por ejemplo, un aumento en la cifra de ventas, ya que cada vez hay más gente concienciada sobre la necesidad de cuidar la naturaleza y el medio ambiente, por lo que si una empresa de la envergadura de Ford saca al mercado vehículos que contaminen menos, como lo hace su nueva gama Flexifuel, se convierte en todo un avance y es una manera de llegar a clientes potenciales y, por supuesto, de fidelizar a los actuales.

Por otro lado, la empresa tiene como objetivos generales del grupo, producir vehículos rápidamente con el menor coste posible y a un precio asequible para satisfacer a clientes de todo el mundo, operar de manera rentable en función de la demanda actual y de las cambiantes mezclas de modelos, acelerar el desarrollo de nuevos productos y servicios que los clientes desean y valoran, mejorar su estado financiero y trabajar en conjunto de una manera eficaz y eficiente como un equipo.

En el caso concreto de España, se están llevando a cabo proyectos que tienen como objetivo mejorar la cuenta de resultados y el fomento de empleo. Algunas de estas acciones son la reestructuración que ha sufrido la compañía a nivel Europeo, cerrando tres plantas, dos en Reino Unido y una en Bélgica y trayendo su producción a la Fábrica de Almussafes de Valencia. Esto ha supuesto para la planta española una inversión de 3600 millones¹⁶ de euros que se traducen en un incremento en su nivel de producción, ya que fabrica nuevos modelos como el Ford Vignale o el nuevo Mondeo Hybrid, así como otros que se producían primero en las plantas cerradas, como el S-MAX o el Galaxy, con lo que Ford España ha visto elevada su producción en un 40% más, llegando a las 400000 unidades anuales, esperando alcanzar su meta de producir a su capacidad máxima, 450000 unidades anuales, a partir de este año 2016. No sólo se ha incrementado la producción, sino que para que ello se pueda llevar a cabo, la compañía ha contratado unas 2000 personas, situándose la cifra total de contrataciones en unos 8000 empleados.

Para concluir, se puede decir que la empresa no sólo está consiguiendo mejorar sus resultados, sino también el fomento de empleo. Además, gracias a su preocupación por los problemas sociales y medioambientales, como, por ejemplo, a través de la gama de vehículos Flexifuel y la confianza que ha mostrado la compañía trayendo más producción a la fábrica valenciana, España se está consolidando como uno de los países líderes en el sector de automoción así como convirtiéndose Ford España en un referente europeo, ya que el 80% de los vehículos que salen de Almussafes se exportan a 75 países tanto europeos como no europeos.

¹⁶ Información obtenida del Periódico digital El País
http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/02/05/valencia/1423134161_612780.html

4. ANÁLISIS EXTERNO

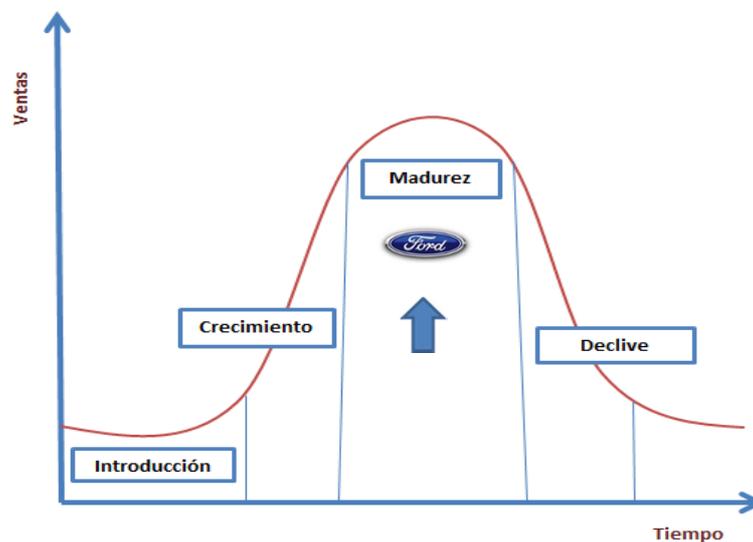
A partir de este punto se va a comenzar a analizar el entorno general español y específico de la industria de automoción, con el objetivo de identificar y potenciar posibles oportunidades que permitan crecer a la empresa, así como prevenirla de las amenazas que pudieran provocarla daños en el futuro.

Para ello, se va a comenzar haciendo un breve análisis del ciclo de vida de la industria de automoción a la que pertenece Ford.

4.1 CICLO DE VIDA

Como se comentó en el apartado de introducción de este documento, la industria de automoción en España¹⁷ se encuentra alojada en la fase de madurez desde 1999, fecha aproximada en que se estabilizó el número de vehículos fabricados en este país. En cuanto a la propia empresa Ford, podemos decir que también se encuentra en una fase de madurez, con un total de ventas en España de 44866 unidades¹⁸ en el período de enero-agosto de 2015, dato llamativamente superior al del ejercicio 2014, cuando contó con unas ventas de 39615 unidades¹⁹ vendidas en el mismo período. Aunque se ha visto incrementada la cifra total de vehículos vendidos en los últimos tiempos, no parece que se deba a que la empresa está en una fase de expansión o crecimiento, sino más bien a que la industria está recuperándose de la pasada crisis económica que hemos atravesado y de la cual esta empresa está saliendo fortalecida.

Figura 2: Ciclo de vida de la industria española de automoción.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos anteriores.

¹⁷ Ver Anexo. Nota 1.

¹⁸ Información obtenida del siguiente sitio Web.

<http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150903/54436207698/cuales-son-los-coches-mas-vendidos-en-espana.html>

¹⁹ Información obtenida del siguiente sitio Web.

<http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150903/54436207698/cuales-son-los-coches-mas-vendidos-en-espana.html>

4.2 ENTORNO GENERAL

Según Mintzberg (1984), "*el entorno es todo aquello ajeno a la empresa*". El entorno se refiere al conjunto de factores externos a la empresa que influyen en la estrategia y que la empresa no puede controlar. Como se puede observar, este concepto es amplio ya que abarca dos tipos de entorno, el general y el específico. El general se refiere al medio externo o sistema socioeconómico que rodea a la empresa, que es el que se pretende estudiar en este epígrafe, para posteriormente estudiar el entorno específico que es el que define el sector o rama de actividad económica a la que pertenece la empresa; en este caso, la industria de automoción en España.

Las variables que definen el entorno son según Guerras y Navas (2007): la estabilidad o inestabilidad, complejidad o simplicidad, diversidad o integridad, la hostilidad o favorabilidad. Pues bien, el entorno de España, que es el ámbito geográfico al que nos vamos a referir durante todo el documento, se caracteriza por las siguientes variables:

- En cuanto a la estabilidad o inestabilidad, se puede decir que se encuentra más bien en una situación de inestabilidad en el contexto político. Además, las tecnologías cambian continuamente por lo que para sobrevivir en este sector es primordial adaptarse de forma constante.
- Se trata de un entorno algo complejo, por ejemplo en el hecho de que en algunas ocasiones es difícil adquirir información, los gustos de los clientes varían constantemente, etc.
- En un entorno diverso, ya que varía constantemente.
- Y, por último, se puede decir que es un entorno más o menos favorable, dado que los cambios en el mismo, afectan a este sector de forma más lenta que en otros, y la empresa dispone de un margen más amplio para tomar decisiones.

Con lo cual, se puede concluir definiendo el entorno como reactivo-adaptativo, ya que no es ni totalmente estable, ni tampoco turbulento, pero sí que es necesario adaptarse para sobrevivir.

El objetivo del análisis del entorno general es identificar amenazas que pudieran afectar a la empresa en el futuro para poder prevenirlas, así como identificar oportunidades que pudieran ayudar a crecer a la empresa para potenciarlas y hacerlo posible. Para su análisis, se requiere definir el ámbito geográfico en que se va a centrar el estudio, que será España, así como definir una serie de dimensiones: sociocultural (creencias, valores, actitudes y formas de vida); económica (indicadores económicos); científica- tecnológica (innovaciones) y política- legal.

Una vez analizadas las dimensiones anteriores, se procederá a plasmarlo en lo que se llama perfil estratégico del entorno, en donde se otorga, según Likert (1967) un valor de 1 (muy negativo) a 5 (muy positivo) a los parámetros analizados en cada una de las dimensiones, de forma se puedan detectar claramente las amenazas y oportunidades.

Dimensión Sociocultural

Sin ánimo de hacer un estudio exhaustivo, se han seleccionado las siguientes variables para el estudio de este apartado: proyección de la población española, compromiso social, saldo migratorio español, nivel de estudios y población en riesgo de exclusión social.

Proyección población española

La proyección sobre la población española refleja cómo tenderá a ser en los próximos años. Como se sabe, en España la población está muy envejecida²⁰, y no sólo eso, sino que debido a la crisis económica de la cual aún padecemos sus efectos, muchas personas jóvenes y en edad de trabajar deciden labrarse un futuro en otro país debido a las pocas expectativas salariales que ven en España. Estos datos suponen un dato alarmante para nuestro país, ya que cada vez va a ver menos gente joven y en edad de trabajar, con lo que repercutirá en las ventas de Ford España, ya que si cada vez hay más ancianos que gente joven se reducen las posibilidades de vender vehículos, pues es más habitual que compre un coche una persona joven o de mediana edad que una persona de la tercera edad.

Compromiso social

Para analizar esta variable, se va a estudiar el número de voluntarios y el número de hogares en los que se practica el reciclaje. Se ha detectado que en el año 2010 ya había alrededor de 900000 voluntarios²¹ en las ONG españolas de acción social, así como que en el año 2008 se reciclaba en 3 de cada 4 hogares españoles. Esta información resulta altamente positiva para Ford, ya que la sociedad española está muy comprometida con los problemas sociales y medioambientales, de modo que se presentan oportunidades para la empresa si sigue con el desarrollo de tecnologías limpias, proyectos de acción social y, por supuesto, una política de empresa que respete los derechos humanos.

Saldo migratorio español

Para analizar esta variable, se ha observado la diferencia entre inmigraciones menos emigraciones en España durante el período comprendido entre los años 2011 y 2013. Durante todo el período el saldo es negativo, y cada vez en mayor medida, llegando a un saldo de -24860 en 2013²². Esta cifra supone claramente una amenaza para la empresa objeto de estudio, ya que significa que en España se está yendo más gente de la que entra, la mayoría con estudios superiores que emigran con el objetivo de encontrar un empleo digno, con lo cual se está yendo del país gente con talento.

Nivel de estudios

Para analizar esta variable, se ha observado el alumnado que ha terminado sus estudios universitarios por tipo de presentación, clase de enseñanzas y curso académico. Como se puede observar, ha habido un incremento²³ en dicha cifra desde el curso académico 2005/2006 al 2010/2011. Este dato responde a la crisis económica, ya que al haber muy poco trabajo, más gente ha decidido cursar estudios superiores. Este dato supone una oportunidad para la empresa, ya que al haber gente

²⁰ Ver Anexo. Nota 2.

²¹ Ver Anexo. Nota 3 y 4.

²² Ver Anexo Nota 5.

²³ Ver Anexo. Nota 6.

más preparada, pueden acceder a puestos bien remunerados y disponer de más renta para comprar vehículos Ford, y sustituir los viejos por otros nuevos con mayor frecuencia. Sin embargo, este efecto positivo se está viendo afectado, ya que, como se comentó en el punto anterior, muchas personas cualificadas se van al extranjero en busca de una oportunidad de trabajo acorde a sus estudios, debido a que España no se ha recuperado totalmente de la crisis económica.

Población en riesgo de exclusión social

Para analizar esta variable, se ha observado un mapa europeo que muestra con diversas tonalidades las áreas geográficas más y menos afectadas por la exclusión social. En el caso de España, con un 27,3% de su población en riesgo de exclusión social en 2013²⁴, se encuentra en una de las peor posiciones al igual que Portugal e Italia, entre otros. Este dato supone claramente una amenaza para Ford, ya que las personas que se encuentran en esta situación difícilmente van a poder optar a comprar uno de los vehículos Ford.

Dimensión Económica

En este apartado se estudiarán una serie de indicadores económicos que puedan suponer tanto una amenaza como una oportunidad para la empresa objeto de estudio, tales como: el PIB per cápita, el SMI y tasa de desempleo, entre otros.

PIB per cápita

En cuanto a la evolución del PIB per cápita en España, que es un ratio que relaciona la riqueza de un país con el número de habitantes, se puede decir que tras unos años de incrementos, sufre un receso paulatino en su valor desde 2010 hasta la actualidad. No sólo esto, sino que además, al cierre de 2014, España se situaba nueve puntos²⁵ por debajo de la media UE-28 y 16 puntos por debajo de la Eurozona, con lo cual esto supone un dato negativo para Ford, ya que España está prácticamente a la cola de Europa en lo que a crecimiento se refiere y podría darse el caso, que de seguir así, la empresa optase por trasladar la producción de Almussafes a otros países más competitivos con los PIB per cápita más altos²⁶ de Europa, tales como: Londres, Luxemburgo o Bélgica, por ejemplo.

Salario Mínimo Interprofesional (SMI)

En cuanto al SMI, se puede decir que pese a que año a año se incrementa en una pequeña cantidad, España, con 655,20€ en 2016²⁷ y 648,60€ en 2015, se sitúa muy por debajo de otros países europeos como Luxemburgo y Bélgica con 1922,96€ y 1501,82€ respectivamente en 2015. A priori, podría suponer una ventaja porque si las empresas pueden pagar sueldos tan bajos, se podría facilitar la instalación de nuevas plantas productivas en España, pero esto conlleva una amenaza muy clara para las ventas de Ford, ya que si sumamos estos salarios precarios a la tasa de desempleo, no muchas personas pueden optar a comprar un coche o renovarle con frecuencia.

²⁴ Ver Anexo. Nota 7.

²⁵ Ver Anexo. Nota 8.

²⁶ EUROPEAN COMMISSION [Sitio Web] EUROSTAT-STATISTICS EXPLAINED *PIB a nivel Regional* [Consulta: 09 enero 2016] Disponible en http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/GDP_at_regional_level/es#M.C3.A1s_informaci.C3.B3n_de_Eurostat

²⁷ Ver Anexo. Nota 9.

Tasa de desempleo

Pese a que la tasa de paro en España ha descendido en los últimos tiempos, pasando del 26,94%²⁸ en el primer trimestre de 2013 al 21,18% en el tercer trimestre de 2015 y 21,4%²⁹ a fecha de noviembre de 2015, la tasa de desempleo en España, sigue siendo una de las más preocupantes de Europa. Estos datos suponen claramente un dato negativo para nuestra empresa en territorio español, ya que, como se comentó en el epígrafe anterior, una tasa de paro tan alta junto a unos sueldos precarios hace una combinación muy mala a la hora de que la gente se plantee comprar un vehículo nuevo.

Inflación

Si se analiza la inflación española³⁰, se ve como ha pasado de un 0,8% en el año 2009 a un 3,8% en abril de 2011, fecha a partir de la cual ha ido decreciendo paulatinamente hasta junio de 2012 cuando comenzó a aumentar de nuevo pasando de un 1,9% a un 2,9% en diciembre de 2012. A partir de esta fecha se ha vuelto a producir un receso rozando valores negativos en octubre de 2013 (-0,1%) y continuando con pequeñas subidas y bajadas, llegando a un -0,3% en noviembre de 2015. Estos datos pueden suponer una oportunidad para Ford España, al ser los precios más bajos, los españoles se animan a consumir más. Además, la previsión inflación media de la zona euro se sitúa en el -0,3% a fecha de enero de 2016.

Dimensión Tecnológica

En este apartado se estudiarán una serie de parámetros que dan una idea de la adaptabilidad a la tecnología que tiene España, así como de su nivel de innovación.

Patentes con efectos en España

Se empezará analizando el número de patentes con efectos en España en los últimos años. En cuanto a las solicitudes presentadas³¹, se ha pasado de 181339 solicitudes en 2004 a 277352 en 2014, mientras que el número de concesiones ha variado de 24571 en 2004 a 21416 en 2014. Como se puede observar, han aumentado las solicitudes mientras que las concesiones has disminuido. Este dato es negativo a la vez que llamativo teniendo en cuenta que se está abarcando un largo período de 10 años.

Por otro lado, si se compara a España con otros países europeos, se ve como ya en el año 2012, estaba muy por debajo de otros países como Alemania, Holanda y Reino Unido, por ejemplo. En dicho año, España se situaba en el puesto 17³² de solicitantes mundiales con un 1% de patentes PCT.

Si se hace una valoración de los datos anteriores, se puede concluir que pese a que Estados Unidos es un país muy innovador y esta empresa es estadounidense, de nada sirve que esta empresa tenga muchas patentes en su país de origen si no tienen efectos en España, con lo cual, puede haber piezas del algún coche nuevo que lancen al mercado que allí no se pueden copiar pero aquí sí. Concluyendo, se puede decir

²⁸ Ver Anexo. Nota 10.

²⁹ Ver Anexo. Notas 11 y 12.

³⁰ Ver Anexo. Notas 13 y 14.

³¹ Ver Anexo. Nota 15.

³² Ver Anexo. Nota 16.

que las pocas patentes registradas en España con respecto a otros países europeos y también a nivel mundial, afectan muy negativamente a Ford España.

Gastos en I+D de las empresas españolas

Si se analiza la inversión que han hecho las empresas españolas en I+D a lo largo de los últimos años, se observa que tras un pico en el año 2008 de 19918946 miles de euros en 2008³³ descendieron estos gastos a 13233291 miles de euros en 2013.

Por otro lado, si comparamos la situación de España con la de otros países europeos, es también nefasta, ya que sigue cediendo puestos en la clasificación Europea. En 2013, el gasto en I+D en España suponía el 1,24% del PIB³⁴ frente al 2,02% de la UE-28, mientras que en otros países de Europa, como Finlandia, se encontraba a la cabeza de Europa con una inversión en I+D por encima del 3% y Alemania y Austria rozando el 3%. No sólo esto, sino que desde 2004, Portugal ha sobrepasado a España en el gasto de I+D, suponiendo en 2013 1,36% de su PIB.

Estos datos nos alertan de la difícil situación por la que atraviesa España en lo que a innovación se refiere, no sólo por lo lejos que estamos de otros países europeos sino porque mientras que ellos destinan más recursos cada año para la investigación, en España sigue cayendo. Un ejemplo de ello es la caída que ha habido en España en el último año del 0,03%³⁵ frente al repunte de 0,01% de la UE-28. Estos datos afectan negativamente a Ford España, ya que está muy dañada la imagen de nuestro país en cuanto a innovación y creatividad, y parece que las empresas prefieren esperar a que funcione bien algo nuevo antes de implantarlo ellas mismas. Además, si se invirtiera más en I+D, habría más puestos de trabajo y más dinero en circulación, por lo que se podrían vender más coches en España.

Disponibilidad de Internet en los hogares españoles

Si se analiza el equipamiento y uso de las TIC en los hogares españoles, se observa como en 2015, el 78,7%³⁶ de los hogares españoles tenía conexión Internet, mientras que en 2013, la media en la UE-28 estaba en el 72% y España en el 65%³⁷. Con lo cual, son datos positivos ya que no estamos muy lejos de la media. Por lo tanto, se puede decir que es un dato positivo para nuestro país y también para Ford España, ya que los españoles están cada vez más familiarizados con las nuevas tecnologías y se adaptan rápidamente a los cambios, lo que puede hacer que también se adapten muy bien a los nuevos vehículos Ford que cada vez son más innovadores. Por ejemplo, quién iba a pensar hace unos años que un vehículo iba a detectar una plaza de aparcamiento e iba a aparcar él solo.

Dimensión Político-Legal

En este apartado se pretende dar una panorámica sobre la situación política que atraviesa nuestro país, por ejemplo, en cuanto a cambios en las elecciones generales, autonómicas y locales del pasado 2015, la política impositiva, ayudas plan PIVE o la calificación de la deuda española con respecto a otros países.

³³ Ver Anexo. Nota 17.

³⁴ Ver Anexo. Nota 18 y 19.

³⁵ Ver Anexo. Nota 18 y 19.

³⁶ Ver Anexo. Nota 20.

³⁷ Ver Anexo. Nota 21.

Cambios en el Gobierno

Como es sabido, nuestro país está inmerso en un proceso de continua inestabilidad política que se ha agudizado el pasado 2015. Para empezar, a raíz de las últimas elecciones autonómicas y municipales en mayo de 2015, el PP, partido que gobernaba entonces, vio mermado su poder, ya que a pesar de haber seguido siendo el partido más votado, apenas alcanzó mayorías absolutas, como se pudo observar con la pérdida³⁸ de las mayorías de Madrid, Valencia, Cantabria y La Rioja, entre otras. Ello favoreció a los partidos regionalistas de cada comunidad autónoma como el PRC en Cantabria³⁹, que tan sólo obtuvo un diputado menos que el PP, y también se vieron fortalecidos los partidos emergentes como PODEMOS, siendo la tercera fuerza política en la Comunidad de Madrid, en la que también el PP perdió la mayoría absoluta. Ello hizo presagiar que algo similar podría suceder en las elecciones generales del pasado diciembre de 2015, y así fue; el PP continuó siendo el partido más votado pero no obtuvo la mayoría absoluta. Otro factor altamente inestable es el proceso independentista que sufre Cataluña en la actualidad y que puede motivar a que muchas empresas opten por llevar sus plantas productivas a otros lugares. Con lo cual, se puede concluir que la política en España es inestable, no sólo debido a los cambios en los partidos que gobiernan, que tienen que “empezar de nuevo” en cada legislatura al reformar leyes, presupuestos etc., sino también por los cambios habidos dentro de la propia legislatura. Por ejemplo, cambios en el presupuesto para las ayudas del Plan PIVE, que pueden afectar directamente en la ventas de Ford España, entre otros.

Política impositiva

Uno de los cambios en la política impositiva de nuestro país, se refiere a una reducción de los tramos del IRPF, que pasan de 7 a 5, así como una rebaja en los tipos de casi todos los tramos, que estaba previsto para el año en curso pero se llevó a cabo a mediados de 2015. Según el Gobierno, fue una manera de revertir las subidas que hubo hace tres años.

Estos cambios repercuten positivamente en el consumo⁴⁰, ya que al haber menos retenciones, los contribuyentes van a disponer de mayor renta para gastar cada mes, de forma que repercute positivamente en la economía del país. Con lo cual, este dato se considera positivo para Ford, ya que la gente va a disponer de más dinero cada mes, lo que le permitirá pagar la letra de un coche nuevo.

Ayudas Plan PIVE

En mayo de 2015 se aprobó por el Gobierno la octava edición del Plan PIVE, que es un incentivo a la compra de vehículos nuevos para sacar de circulación los más antiguos. Esta ayuda, que anteriormente era de 2000€ para cada comprador de un vehículo nuevo a cambio de dar de baja a otro de más de 10 años de antigüedad, se ha visto reducida hasta los 1500€⁴¹. Con lo cual, ello supone una amenaza para Ford España, ya que ahora, al ser la cuantía menor, los consumidores tienen menos aliciente para animarse a comprar un coche nuevo.

³⁸ PERIÓDICO DIGITAL EXPANSIÓN [Sitio Web] 2015. *Resultados elecciones 2015: un PP debilitado deja el poder regional en manos de futuros pactos* [Consulta 16/01/2016] Disponible en <http://www.expansion.com/economia/politica/2015/05/24/5562135722601d420c8b458b.html>

³⁹ Ver Anexo Nota 22.

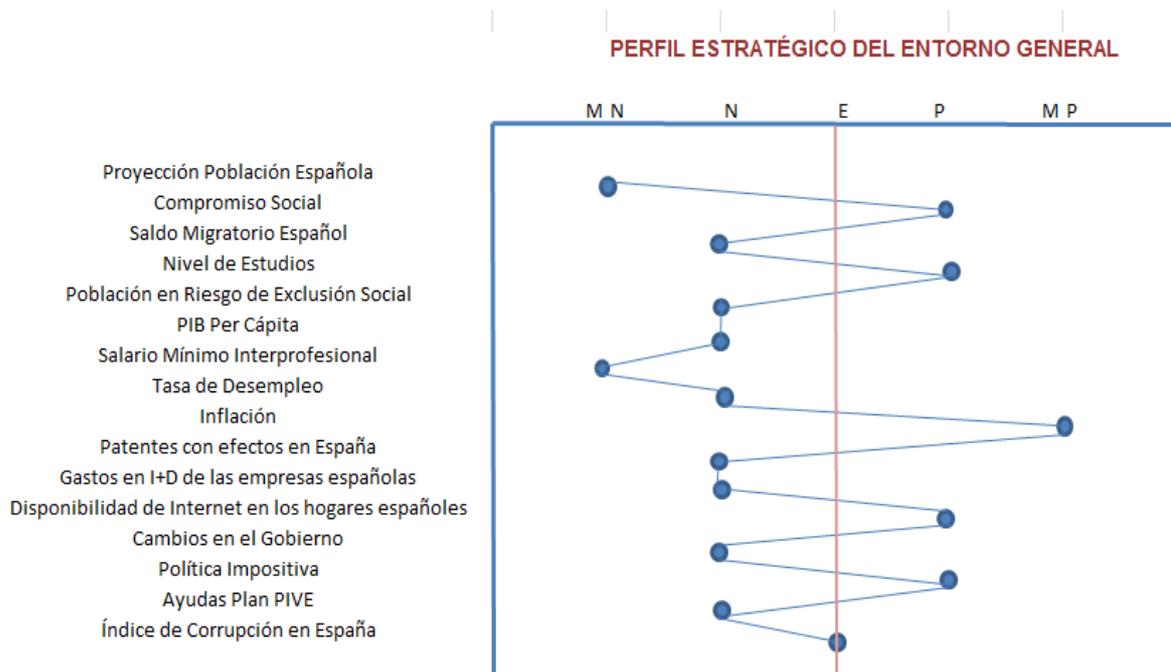
⁴⁰ Ver Anexo. Nota 23.

⁴¹ Ver Anexo. Nota 24.

Índice de corrupción en España

España se sitúa a la cola de Europa en la lista de países menos corruptos, concretamente en el puesto 37⁴² del ranking de un total de 175 países. Otros países europeos quedan mejor posicionados como, por ejemplo, Alemania, Reino Unido y Portugal, que ocupan los puestos 12, 14 y 31 respectivamente. Este dato es negativo, pero tampoco lo suficientemente grave para que suponga una amenaza para una empresa de la envergadura de Ford.

Figura 3: Perfil estratégico del entorno general de España.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos anteriores.

Como se observa en la imagen anterior, se han detectado más amenazas (desde el punto de equilibrio hacia la izquierda), que oportunidades (desde el punto de equilibrio hacia la derecha). Con lo cual, este análisis previo debe servir para formular y llevar a cabo estrategias que permitan a la empresa potenciar las oportunidades que ofrece el entorno de España, así como tratar de hacer frente a las potenciales amenazas en las que se incurre por tener una empresa en este país.

⁴² Ver Anexo. Nota 25.

4.3 ENTORNO ESPECÍFICO

Siguiendo la definición de Bueno y Morcillo (1994), el entorno específico o industria se refiere al “conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica y venden un producto bien definido o una línea de productos afines”.

Existen dos límites del sector (Guerras y Navas, 2007):

- **Criterio tecnológico:** se aplica desde la oferta y define la industria como el conjunto de empresas que emplean procesos o materias primas similares.
- **Criterio de mercado:** se aplica desde la demanda y se refiere al conjunto de empresas que fabrican productos sustitutivos unos de otros.

En este punto, es necesario hacer una distinción entre tres conceptos muy relacionados: mercado, industria y negocio.

El concepto de mercado viene definido por una función o conjunto de funciones y un grupo de clientes, con todas las tecnologías sustitutivas. En el caso de Ford, el mercado serían las empresas competidoras que cubren la necesidad de transporte al igual que ella, por ejemplo: las empresas de transporte público, fabricantes de camiones, motocicletas o bicicletas. Por otro lado, la industria está formada por los competidores directos de Ford, es decir, las empresas que cubren la necesidad de transporte a los mismos clientes que Ford y con la misma tecnología, es decir, con turismos y comerciales. Ejemplos de ello son todas las marcas fabricantes de vehículos (Renault, Seat, BMW, etc.) y no de otros medios de transporte. Finalmente, el negocio se refiere al propio grupo Ford.

Para analizar la industria de Ford, que es lo que se trata de describir en este epígrafe del presente análisis ya que sirve para identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa para poder competir en su sector; se va a estudiar si la misma es concentrada o fragmentada, así como su tamaño e importancia y, finalmente, su grado de madurez.

En cuanto a los indicadores de concentración, se puede decir que la industria es más bien concentrada⁴³ y no fragmentada ya que, en el período de enero a diciembre de 2015, de un total de 1.034.232 matriculaciones de turismos en España, el top ten de marcas encabezada por el Grupo Volkswagen, se llevaba casi el 65% de la cuota de mercado.

En cuanto al tamaño e importancia de la industria, que se define en función de la participación de la industria en el PIB de España, así como en su potencialidad de futuro, se puede decir que el sector del automóvil representaba en el año 2013 el 6,7%⁴⁴ del PIB español, cifra 7 décimas superior a lo que ocurría en el año 2012 con un 6% del PIB. Con lo cual, se puede concluir que este sector ha ido recuperándose paulatinamente de la recesión económica que recientemente hemos atravesado, y de cara a futuro, se prevé que este sector continúe en auge, ya que junto al turismo, es uno de los motores del crecimiento económico español (Industria Básica).

Finalmente, y antes de analizar las Fuerzas Competitivas de Porter (1982), conviene hacer una mención sobre el grado de madurez de la industria, la cual depende de su

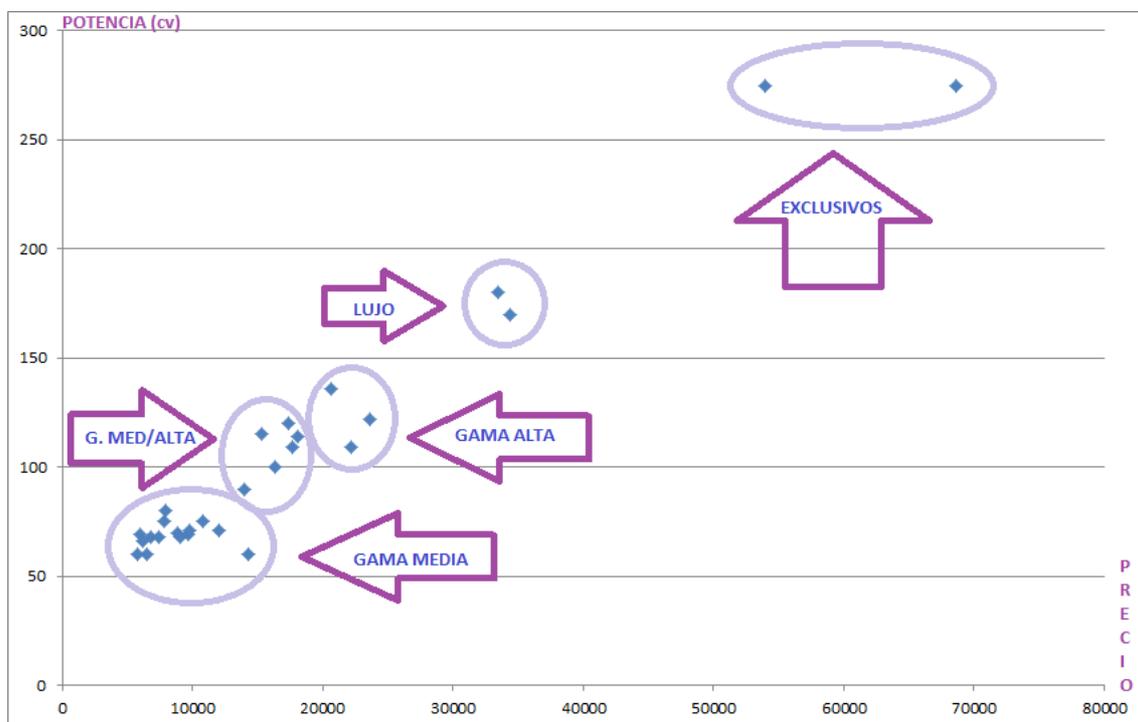
⁴³ Ver Anexo. Nota 26.

⁴⁴ Ver Anexo. Nota 27.

ciclo de vida. Pues bien, como se comentó al comienzo del análisis externo, esta industria se encuentra alojada en una fase de madurez, aproximadamente desde el año 1999⁴⁵.

Tras una breve explicación sobre el análisis de la estructura de la industria de automoción, se va a hacer una clasificación de las principales marcas de coches en grupos estratégicos, esto es, según Porter (1982), "el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen la misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas tales como: línea de producto, calidad, canales de distribución, política de precios, etc." Este análisis va a servir para el análisis de los competidores directos y potenciales que tiene Ford, con lo que posteriormente a este análisis se hará un estudio de las Fuerzas Competitivas de Porter (1982).

Figura 4. Grupos estratégicos⁴⁶ de la industria de automoción en España.



Fuente: Elaboración propia. Ver Anexo. Nota 28.

Como se observa en la imagen anterior, se han clasificado las principales marcas de coches en cinco grupos estratégicos en base a dos criterios, precio más bajo de cada marca y potencia mínima de cada marca.

En el primer grupo, *los exclusivos*, se encuentra el Porsche y el Maserati, ya que aun teniendo en cuenta el precio mínimo de cada marca, siguen siendo con diferencia los coches más caros. Le sigue el grupo de *los coches de lujo* con coches como Jaguar y el Infiniti. En cuanto a las marcas de *alta gama*, se encuentra el BMV, Lexus y Land Rover. Siguiendo con la clasificación, en la *gama media-alta* se sitúan Mercedes, Volvo, Subaru, Honda, Ssangyong y Audi. Para finalizar, la *gama media* está compuesta por los modelos más económicos como Ford, Renault, Smart, Seat,

⁴⁵ Ver Anexo. Nota 1.

⁴⁶ Ver Anexo. Nota 28.

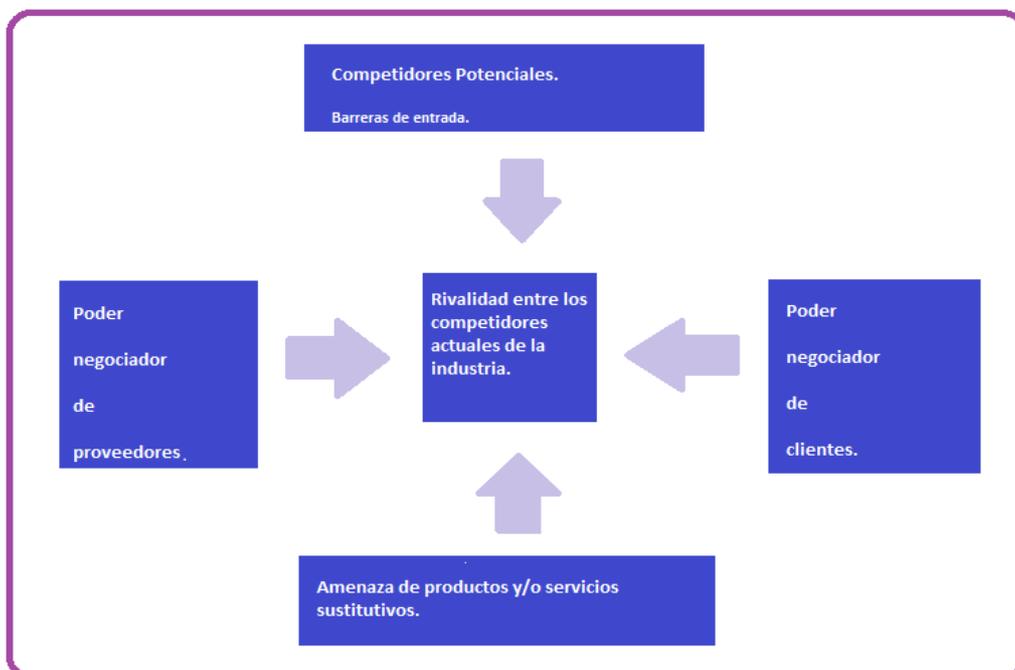
Peugeot, Skoda, Toyota, Mazda, Citroën, Chevrolet, Mitsubishi, Kia, Opel, Nissan y Volkswagen.

Una aclaración sobre la anterior clasificación es que una empresa como Ford puede pertenecer al grupo estratégico con menor categoría como ocurre en este caso, de acuerdo a las variables escogidas, pero a la vez puede tener algún vehículo de lujo. Por ejemplo, dicha empresa oferta un vehículo muy económico como el Ford KA por 6865€, pero también dispone de vehículos de gama alta o lujo como el Ford Vignale o el Mustang. Lo que se pretende dar a entender es que esta clasificación se hace en base a los parámetros de precio y potencia más bajo de cada marca, y por ejemplo, puede ocurrir que todas las marcas dispongan de vehículos de gama alta, pero, sin embargo, el precio más alto para un turismo de una empresa de gama media o media alta, sea el mínimo para una de gama alta o lujo. Siguiendo con el ejemplo de Ford, su turismo con precio más elevado es el Nuevo Mondeo Vignale con 39950€⁴⁷ que es prácticamente el precio mínimo de un vehículo de lujo como el Infiniti, que ronda los 35000€⁴⁸.

4.3.1 Fuerzas Competitivas de Porter

Una vez descritos los grupos estratégicos, se va a hacer un análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter (1982), que son: la intensidad de la competencia actual, los competidores potenciales, la amenaza de productos sustitutos y el poder negociador de proveedores y clientes.

Figura 5: Las 5 Fuerzas Competitivas de Porter (1982).



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas, 2007.

⁴⁷ Información obtenida de la página Web de Ford en España.

<http://www.ford.es/Turismos>

⁴⁸ Ver Anexo. Nota 28.

Intensidad de la competencia actual

Como se comentó anteriormente, Ford pertenece al *grupo estratégico de gama media*, de acuerdo a los parámetros escogidos de precio y potencia más bajo de cada marca, al igual que Renault, Smart, Seat, Peugeot, Skoda, Toyota, Mazda, Citroën, Chevrolet, Mitsubishi, Kia, Opel, Nissan y Volkswagen. Todas las marcas anteriores serían los competidores directos o actuales que tiene Ford en España. Quizá el que más llama la atención dentro de este grupo es Toyota, ya que suele ser concebido como una marca de alta gama, pero, como se comentó unas líneas atrás, esto ocurre porque influyen las variables escogidas a la hora de formar los grupos. Además, como se puede observar en la *Figura 4* referente a los grupos estratégicos, el grupo de gama media es el que cuenta con mayor número de marcas, y, por tanto, es el que tiene más competencia.

En cuanto al *ritmo de crecimiento de la industria* de automoción en España, se puede decir que es más bien lento, pues como se comentó en el apartado del ciclo de vida, dicho sector se encuentra en una fase de madurez, lo que también conlleva mayor grado de competitividad.

Respecto a las *barreras de movilidad*, se sabe que Ford es una empresa de origen estadounidense aunque tiene presencia en multitud de países alrededor del mundo, operando principalmente en Estados Unidos⁴⁹, pero también en Latinoamérica, Sudáfrica, Australia, Europa, etc. Por ejemplo, en su fábrica de España, situada en la localidad valenciana de Almussafes, fabrica varios vehículos como el Ford Kuga, Mondeo, S-MAX o el Galaxy, entre otros. Por otro lado, en otros países europeos como Alemania fabrica el Ford Focus, el C-MAX y el Fiesta, entre otros; y en Reino Unido se dedican a motores y demás equipamiento.

Por lo tanto, al operar en varios países de la Unión Europea, no tiene problemas de movilidad en el sentido de la internalización, ya que no existen en el mercado europeo. Sin embargo, en los demás países sí que puede haber trabas en ese sentido, pero a la vista está que Ford es una empresa fuerte, grande y global, por lo que en caso de haber tenido alguna dificultad para localizarse en algún país, lo ha superado.

Por otro lado, Ford no solo es una empresa globalizada sino que además también está diversificada, como así lo demuestra el que tenga su propio servicio de financiación⁵⁰ denominado FordCredit, su servicio postventa y su propio servicio de seguros (Ford Seguros), lo cual tampoco parece que tenga barreras para implantarlo en cualquier país dado que estos servicios están avalados por la propia empresa.

En cuanto a las *barreras de salida*, Ford es una empresa que opera en una industria con barreras de salida elevadas dadas sus características, pues utiliza activos muy especializados para la fabricación de vehículos, motores y demás componentes, por lo que su reconversión para su reutilización sería muy costosa. Además, los costes fijos de salida también serían muy elevados, pues sólo en España cuenta con más de 8000⁵¹ empleados.

⁴⁹ Información obtenida del siguiente sitio Web. <http://www.taringa.net/posts/info/7513250/Todas-las-plantas-de-Ford-en-el-mundo.html>

⁵⁰ Información obtenida de la página Web de Ford España. <http://www.ford.es/Financiacion>

⁵¹ Información obtenida del periódico digital El País. http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/02/05/valencia/1423134161_612780.html

Competidores potenciales

En cuanto a los competidores potenciales de Ford, si se observa de nuevo la *Figura 4*, serían los vehículos pertenecientes a los grupos estratégicos de gama media/alta, tales como Mercedes, Volvo, Subaru, Honda, Ssangyong y Audi; y los referentes a gama alta, es decir, BMW, Lexus y Land Rover, pues son los que se sitúan en una posición más cercana al grupo de gama media en que se encuentra Ford. Sin embargo, los vehículos de lujo o los exclusivos no se podrían catalogar como posibles competidores de Ford, dado que sus elevados precios y prestaciones no se pueden equiparar a las de Ford.

En cuanto a las *barreras de entrada* en la industria de automoción, se puede decir que es difícil que una empresa nueva pueda hacerse un hueco en dicho sector, pues como se comentó con anterioridad, es una industria muy concentrada⁵² ya que unas pocas empresas se llevan una alta cuota de mercado, lo que incrementa la competencia, lo cual, por otra parte, es bueno para el consumidor. Además, en dicha industria las necesidades de capital son muy elevadas, dado que hay afrontar grandes inversiones en maquinaria e instalaciones, lo cual es una barrera de entrada muy fuerte. Como ejemplo está la inversión de 3600 millones de euros⁵³ para la planta española de Almussafes, debido al cierre de tres plantas europeas que trajeron su producción a España. Otra barrera importante la constituye el hecho de que las empresas que ya están instaladas en este mercado ofrecen servicios muy buenos de atención al cliente, y las marcas más reconocidas ofrecen una fiabilidad y seguridad a los clientes difíciles de alcanzar por una marca nueva.

En cuanto a la *reacción de los competidores establecidos* al ingreso de una empresa nueva en el sector, se puede afirmar que si la empresa establecida posee una capacidad de endeudamiento mayor a la que ofrece una empresa nueva en el mercado, se disuade la entrada de nuevos competidores. Dicha capacidad de endeudamiento se puede calcular de varias formas, entre ellas la siguiente⁵⁴: $(\text{Ingresos Totales} - \text{Gastos Totales}) \times 0,35$.

Figura 6. Capacidad de endeudamiento⁵⁵ de Ford a nivel global.

C.E	Capacidad de Endeudamiento de Ford a nivel global		
I.T	Ingresos Totales		
G.T	Gastos Totales		
C.E =	$(I.T - G.T) * 0,35$		
	2014	2013	2012
I.T (millones de dólares)	144077	146917	133559
G.T (millones de dólares)	140769	141457	127760
C.E (millones de dólares)	1157,8	1911	2029,65

Fuente: Elaboración propia. Ver Anexo. Nota 29.

⁵² Ver Anexo. Nota 26.

⁵³ Información obtenida de El País.

http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/02/05/valencia/1423134161_612780.html

⁵⁴ Información obtenida del siguiente sitio Web. <http://www.bolsamania.com/mejorescreditos/capacidad-de-endeudamiento/>

⁵⁵ Ver Anexo. Nota 29.

Como se puede observar, la capacidad de endeudamiento de la empresa ha sido positiva a lo largo de los últimos años, con lo cual este dato dificulta la entrada de nuevos competidores, lo cual supone otra barrera de entrada. Si bien es cierto lo anterior, también lo es el hecho de que cada vez esa cuantía es menor, con lo cual año a año está decreciendo su capacidad de endeudarse sin caer en la morosidad.

Amenaza de productos sustitutivos

En cuanto a la amenaza de productos sustitutivos de vehículos y en especial de los vehículos Ford, se va a hacer hincapié en el incremento en el uso de la bicicleta en España y Europa. En España, por ejemplo, ya se venden más unidades⁵⁶ de bicicletas que de automóviles (780000 y 700000, respectivamente), y en cuanto a Europa, los europeos compraron en 2011 20 millones de bicis y 13 de coches. Este impacto positivo sobre su uso no sólo es debido a la crisis económica, sino también a la creciente concienciación ecológica de los jóvenes. Además, también se están disparando las ventas de bicicletas eléctricas. Por tanto, estos datos pueden suponer una competencia para las empresas de automoción en el futuro, pues como se ve, su uso va en aumento. Si bien es cierto lo anterior, España no se sitúa a la cabeza de Europa en ese sentido, pero hay varios proyectos⁵⁷ en marcha que tratan de potenciar su uso, como por ejemplo, los servicios públicos de bicicletas que hay en Madrid (MyBici), en Barcelona (Bicing) o en Sevilla (Sevici), contando ésta última además con 140Kms de carriles bici. Por otro lado, en otros países europeos como Holanda y Alemania su uso está más generalizado. Por ejemplo, en Alemania el uso de la bicicleta como medio habitual de transporte se ha incrementado en un 50% entre 2002 y 2011.

Poder negociador de clientes

Como se comentó con anterioridad, los clientes de Ford se pueden clasificar en dos grandes grupos: particulares y empresas.

En lo que a los particulares se refiere, se puede decir que tienen un bajo poder de negociación frente a la empresa, pues a día de hoy sigue siendo imprescindible para muchas personas la autonomía que ofrecen los vehículos a pesar de la existencia de productos sustitutivos como el transporte público o la bicicleta. Además, cuando un particular compra un vehículo, lo puede equipar de acuerdo a sus gustos personales, pero siempre de acuerdo a unos estándares preestablecidos.

Por otro lado, las empresas sí que pueden tener poder negociación, ya que suelen comprar varios vehículos a la vez y, por tanto, pueden obtener descuentos en cada compra. Además, Ford también ha buscado la estandarización para las empresas a través de su servicio Ford Empresas⁵⁸, en el que trata de ajustarse a las necesidades (Financiación, mantenimiento, garantía, etc.) de los cuatro grupos principales de empresas que atiende, como las PYMES, las grandes flotas, el Sector Público o las autoescuelas, por ejemplo.

⁵⁶ Información obtenida del siguiente sitio Web.

<http://www.ecoavant.com/es/notices/2013/10/la-bicicleta-conquista-europa-1823.php>

⁵⁷ Información obtenida del siguiente sitio Web.

<http://www.ecoavant.com/es/notices/2013/10/la-bicicleta-conquista-europa-1823.php>

⁵⁸ Información obtenida de la página Web de Ford España.

<http://www.ford.es/FordEmpresas/Introduccion>

Poder negociador de proveedores

En el otro lado de la balanza están los proveedores y su poder de negociación respecto a Ford. Dicha empresa necesita una gran cantidad de proveedores y suministradores para la elaboración de sus vehículos. Además, debido a la alta competencia en la industria de automoción así como a su gran volumen de producción, Ford, como norma general, se consolida en una posición predominante sobre sus proveedores, los cuales se sitúan principalmente en el parque Juan Carlos I⁵⁹ de Ford Almussafes. Este emplazamiento estratégico corresponde a una petición hecha por Ford España a principios de los años 90 a la Generalitat Valenciana para que la empresa fuese más eficiente de forma que pudiera ahorrar en costes de transporte y logísticos en el abastecimiento de piezas y componentes. Sin embargo, en los últimos tiempos dicho parque de empresas se está viendo colapsado, pues con el cierre de las plantas de Bélgica y Alemania, la empresa necesita más espacio para fabricar los nuevos modelos como el Galaxy, entre otros. Para solucionarlo, se está tratando de llegar a acuerdos con ayuntamientos vecinos para disponer de más suelo industrial, pues de momento no se ha aprobado ninguna ampliación de parque.

Como se mencionó unas líneas atrás, esta empresa posee una posición predominante⁶⁰ respecto a sus proveedores y no al revés, pues su objetivo de reducción de costes en el abastecimiento de piezas, así como de distribuir el gasto de montar todos los componentes de los vehículos entre sus principales plantas, y, por supuesto, sus objetivos de calidad, han obligado a la empresa a una reestructuración en la que se han cerrado tres plantas, así como al cambio de algunos de sus proveedores más importantes como Johnson Control y Faurecia, sexto y séptimo proveedor por nivel de facturación a nivel mundial. En el caso de Johnson Controls, parece ser que la decisión de eliminarlo como uno de sus principales proveedores se debe a que Ford le retiró el distintivo Q1 de la sección de asientos.

En la actualidad, han llegado dos nuevos proveedores⁶¹ a Ford Almussafes en sustitución de los anteriores: Lear Corporation en la división de asientos, habiendo comprado⁶² la fábrica valenciana de Johnson Controls, e IAC en la división de salpicaderos.

Otros proveedores importantes de Ford en Valencia, son Valmo y MLV, dedicadas a temas logísticos, o el Grupo Antolín⁶³, que diseña y fabrica componentes y módulos para el interior del coche: techos, puertas, asientos, iluminación, etc.

⁵⁹ Información obtenida del siguiente sitio Web

<http://www.levante-emv.com/mercantil-valenciano/2014/02/24/ford-colapsa-parque-proveedores/1083467.html>

⁶⁰ Información obtenida del siguiente sitio Web

<http://www.lasprovincias.es/v/20131104/economia/ford-almussafes-cambia-proveedores-20131104.html>

⁶¹ Información obtenida del siguiente sitio Web

<http://www.lasprovincias.es/v/20131104/economia/ford-almussafes-cambia-proveedores-20131104.html>

⁶² Información obtenida del siguiente sitio Web

<http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/269617462/valenciana/noticias/5405630/12/13/Johnson-Controls-vende-a-Lear-su-fabrica-valenciana-de-asientos-para-Ford.html#.Kku8MXvrLLCjAs6>

⁶³ Información obtenida del siguiente sitio Web

<http://www.europapress.es/motor/coches-00640/noticia-ford-psa-incluyen-grupo-antolin-mejores-proveedores-20140722165631.html>

5. ANÁLISIS INTERNO

Hasta ahora se ha hecho un análisis externo sobre el entorno general de España y la industria de automoción para poder detectar posibles oportunidades que pudiera aprovechar Ford España, así como prevenirla de amenazas que la pudieran provocar algún daño en el futuro. En este apartado se va a “valorar el potencial de la empresa en cada una de las variables clave del análisis funcional” (Guerras y Navas, 2007) mediante el análisis del perfil estratégico interno de la misma. De esta manera se conocerán las fortalezas y debilidades de Ford España en cada una de sus áreas fundamentales como la comercial, la de producción, la financiera, la tecnológica, la de recursos humanos y la organizativa. Asimismo, se realizará un análisis comparado con uno de sus principales competidores directos, Renault España, de modo que se obtendrá un perfil relativo de la empresa.

5.1 PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

Para realizar el perfil estratégico de la empresa se analizan las variables clave de cada una de las áreas funcionales de Ford España y Renault España de manera que se puedan comparar en una escala Likert (1 muy negativo a 5 muy positivo) y detectar las fortalezas y debilidades de Ford España y su comparación con Renault España, siendo ésta última competidora directa de Ford, ya que como se analizó en apartados anteriores, pertenece a su mismo grupo estratégico de gama media.

Área Comercial

Para el estudio de esta área se han seleccionado a modo de resumen una serie de variables comerciales como la cuota de mercado, la fiabilidad de marca, y el servicio postventa.

Cuota de mercado

Respecto a esta variable, medida por el número de coches matriculados en España en el período comprendido entre enero y diciembre de 2015, se puede decir que Renault ocupa el tercer puesto del top ten⁶⁴ de las empresas que más coches han matriculado en dicho período (77087 unidades), mientras que Ford se sitúa un poco más abajo en el ranking, concretamente en el sexto puesto con 64327 vehículos matriculados. En ambos casos es un dato muy bueno pero Renault sale algo más beneficiado en comparación.

Fiabilidad de marca

Según un estudio elaborado por la OCU en cuanto a la fiabilidad de las marcas de coche, midiéndose ésta en función del porcentaje de fallos graves y leves del conjunto de vehículos de cada marca, los resultados⁶⁵ según la opinión de casi 23000 conductores, son los siguientes: 1º Honda Jazz, 2º Toyota Prius, 3º Renault Clio, 4º Renault Twingo, 5º Toyota Yaris, 6º Toyota Prius Hybrid, 7º Renault Grand Modus, 8º Alfa Romeo Giulietta, 9º Ford Fiesta y 10º Skoda Octavia. Por lo tanto, Ford sale nuevamente desfavorecida en la comparación con Renault.

⁶⁴ Ver Anexo. Nota 26.

⁶⁵ Información obtenida del siguiente sitio Web

<http://www.motor.es/noticias/cuales-son-los-coches-mas-fiables-del-mercado-201519986.html>

Servicio postventa

En cuanto al servicio posventa, Ford España ofrece una amplia variedad de garantías⁶⁶ en todos sus vehículos. Cada uno de sus vehículos dispone de 2 años de garantía base y pintura, y entre 8 y 12 años para las piezas de la carrocería que resulten defectuosas. Además, dispone del servicio Ford Assistance para cuando el conductor tiene algún problema en carretera. Dicho servicio dura 12 meses desde la matriculación del vehículo y se amplía otros 12 después de cada revisión en un taller autorizado. Por otro lado, su servicio Ford Service⁶⁷ ofrece una revisión gratuita a los seis meses de la compra. Además Ford dispone de su propio servicio de financiación, FordCredit y de seguros, Ford Seguros. Si comparamos lo anterior con las garantías de Renault⁶⁸, se puede decir que también dispone de muchas garantías, en cuanto a revisiones, reparaciones de carrocería, asistencia en carretera, etc., y también dispone de su propio servicio de financiación denominado Renault Box y de asistencia en carretera, Renault Assistance. Como se puede ver, ambas empresas son bastante parecidas en este ámbito, lo cual no parece extraño, pues ambas empresas pertenecen al mismo grupo estratégico y son competidoras directas.

Área de Producción

En esta área se analiza el nivel de productividad de Ford España y Renault España.

Nivel de productividad

En cuanto al nivel de productividad de Ford España y Renault España, medida ésta en función del número de vehículos producidos al año en España por ambas compañías, se puede decir que Ford con 193000 vehículos producidos⁶⁹ en España en el primer semestre de 2015, tiene previsto fabricar durante este año 400000 vehículos⁷⁰ lo que supondrá un 40% más que anteriormente. Esto es debido, como se comentó en los primeros capítulos, a la producción de nuevos modelos en la planta valenciana de Almussafes como el Galaxy, debido al cierre de tres plantas europeas con su consiguiente inversión en España para ampliar instalaciones. Además, está previsto que se lleguen a producir 450000 vehículos a partir del presente 2016, lo que supondría producir a su capacidad máxima. Hay que decir también que dicha planta valenciana es bastante eficiente debido a su emplazamiento estratégico⁷¹, pues se sitúa próximo a sus proveedores y cuenta con su propia estación de ferrocarril. Por su parte, Renault España fabricó 133000⁷² unidades durante el primer semestre de 2015 en su centro de Valladolid y 95000 en su centro de Palencia. Si comparamos datos, se ve cómo se han producido más vehículos Renault que Ford durante este período. Además, Renault España no sólo fabrica vehículos sino también motores y cajas de

⁶⁶ Información obtenida de la Carpeta de Servicio Ford Assistance.

⁶⁷ Información obtenida del siguiente sitio Web

<http://www.ford.es/serviciopostventa/mantenimiento>

⁶⁸ Información obtenida del siguiente sitio Web

<http://www.renault.es/posventa/>

⁶⁹ Información obtenida del siguiente sitio Web

<http://www.20minutos.es/noticia/2527409/0/planta-renault-sexta-espana-volumen-produccion-con-mas-133-000-unidades-primer-semestre/>

⁷⁰ Información obtenida del siguiente sitio Web

http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/02/05/valencia/1423134161_612780.html

⁷¹ Información obtenida del siguiente sitio Web

<http://www.autofacil.es/ford/2015/02/09/coches-fabrica-ford-espana/23234.html>

⁷² Información obtenida del siguiente sitio Web

<http://www.20minutos.es/noticia/2527409/0/planta-renault-sexta-espana-volumen-produccion-con-mas-133-000-unidades-primer-semestre/>

transmisión en su planta de Sevilla (931744 unidades⁷³ en 2014). Por su parte, Ford España ha fabricado 1,65 millones⁷⁴ de motores gasolina desde 2009 hasta la fecha. Por lo tanto, se puede concluir que pese a que la planta valenciana de Ford es eficiente, si se hace la comparación en cuanto a número de vehículos producidos en España, las fábricas de Renault puede que lo sean aún más pues produciendo seis modelos (Captur, Clio III, Twizy, Kadjar, Mégane III y Mégane RS) entre sus dos plantas de Palencia y Valladolid, han producido más unidades en dicho periodo que Ford, produciendo también seis modelos (Galaxy, S-MAX, Mondeo, Kuga, Transit Connect y Tourneo Connect). Además, Renault España no sólo ha producido más en dicho periodo, sino que su producción también ha crecido más que la de Ford España (35 y 18%⁷⁵ respectivamente).

Área Financiera

Para el estudio de esta área, se va a hacer un análisis de la rentabilidad financiera que ofrece cada compañía, así como de la cotización actual en sus respectivas bolsas de valores.

Rentabilidad financiera

En cuanto a la rentabilidad financiera (ROE) de ambas compañías, se ha comparado la ROE de Ford España perteneciente a la Ford Motor Company y la de Renault España, perteneciente al Grupo Renault. Dicha rentabilidad se calcula como un cociente: $ROE = \frac{BN}{FP}$ (Beneficio Neto/ Fondos Propios). Los resultados muestran una rentabilidad financiera del 14,35%⁷⁶ para Ford España en 2014, dato positivo pero bastante inferior al que obtuvo en 2013, cuando contaba con una rentabilidad para sus accionistas del 21,42%. En el otro lado de la balanza se sitúa Renault con una rentabilidad financiera del 6,37%⁷⁷ en 2014, dato superior al que obtuvo en 2013 cuando tenía un 5,24%. Como conclusión, se puede decir que pese a que la ROE de Ford España se ha visto reducida y la de Renault España aumentada, los resultados de Ford España en este ámbito son mejores, lo cual supone una fortaleza.

Inversión en bolsa

En la actualidad, la cotización de la Ford Motor Company, se sitúa en 13,59 dólares⁷⁸, que al cambio son hoy, día 4 de marzo de 2016, 12,34€. Por el otro lado, el Grupo Renault tiene una cotización actual de 86,96€. Aunque la tendencia que sigue la

⁷³ Información obtenida del siguiente sitio Web

<http://elcorreoweb.es/renault-sevilla-fabrica-un-18-mas-de-cajas-de-cambios-en-2014-EX514314>

⁷⁴ Información obtenida del siguiente sitio Web

<https://media.ford.com/content/fordmedia/feu/es/es/news/2015/04/01/ford-fabrica-su-motor-ecoboost-numero-cinco-millones--casi-un-te.pdf>

⁷⁵ Información obtenida del siguiente sitio Web

<http://www.20minutos.es/noticia/2527409/0/planta-renault-sexta-espana-volumen-produccion-con-mas-133-000-unidades-primer-semester/>

⁷⁶ Información obtenida del siguiente sitio Web

http://www.einforma.com/cuentas-anuales-FORD-ESPANA-SL-C_QjQ2MDY2MzYx_de-MADRID.html

⁷⁷ Información obtenida del siguiente sitio Web

http://www.einforma.com/cuentas-anuales-RENAULT-ESPANA-SA-C_QTQ3MDAwNTE4_de-VALLADOLID.html

⁷⁸ Información obtenida de los siguientes sitios Web

<http://www.invertia.com/mercados/bolsa/empresas/ford-motor-co/portada-rv016ford>

<http://www.invertia.com/mercados/bolsa/empresas/renault/portada-rv022renault>

cotización de Renault es más bien alcista durante los últimos meses, es más inestable que la acción de Ford, que se mantiene más o menos constante, por lo que es menos volátil⁷⁹ y la decisión del inversor dependerá de su perfil de riesgo, conservador o arriesgado. Sin embargo, en el caso de Renault, que tiene una cotización más alta, siendo la acción muy volátil, el inversor será arriesgado. Con lo cual, si se compara teniendo en cuenta el riesgo de invertir en bolsa, la acción de Ford parece una mejor opción de inversión.

Área Tecnológica

Para estudiar esta área de la empresa, se han decidido comparar las emisiones de CO2 que generan los vehículos de ambas compañías, así como el número de vehículos eléctricos e híbridos de que dispone cada una en España.

Emisiones de CO2

Para analizar esta variable, se ha analizado un ranking en el que aparecen los modelos de las marcas de coche con menor consumo por cada 100 Km y emisiones de CO2/Km. Dicha clasificación está separada por motores gasolina, diésel e híbridos. En el caso de motores de gasolina e híbridos, no aparece ningún modelo de Ford ni de Renault. Sin embargo, en el caso de diésel, aparece el Renault Clio dCi 90 CV⁸⁰ con 3,2L/100Km y 83g/Km CO2 en la primera posición del ranking de los 10 coches diésel más limpios y el Ford Fiesta 1.6 TDCi con 3,3L/100Km y 85g/Km CO2 en la quinta posición, con lo que Ford España tiene una debilidad frente a Renault.

Vehículos eléctricos e híbridos

Los vehículos eléctricos e híbridos están consolidándose a nivel mundial como nueva forma de transporte y prueba de ello es la previsión de ventas que se espera de ellos en la actualidad, que se sitúa en un millón⁸¹ de vehículos en todo el mundo, lo que supone un incremento del 43% a lo habido anteriormente.

En el caso de Renault España, dispone de 3 vehículos eléctricos, el Renault Twizy, el Renault Zoe y el Renault Kangoo Z.E⁸², lo cual demuestra que esta empresa apuesta por este tipo de vehículos. En el caso de Ford España, dispone de un modelo híbrido convencional (Ford Mondeo Hybrid), un híbrido enchufable (Ford Focus Electric) y un eléctrico puro (Ford C-MAX Energi)⁸³. Si se hace la comparación, se ve cómo Renault tiene un mayor grado de implantación de vehículos eléctricos.

Área de Recursos Humanos

En este apartado, se hará una comparación del nivel de formación y titulación que se exige para trabajar en ambas compañías, así como de su sistema de incentivos y clima social.

⁷⁹ Ver Anexo. Nota 30.

⁸⁰ Ver Anexo. Nota 31.

⁸¹ Información obtenida del siguiente sitio Web
<http://blogs.20minutos.es/coches-electricos-hibridos/>

⁸² Información obtenida de la página de Renault España
<http://www.renault.es/gama-renault/gama-vehiculos-electricos/>

⁸³ Información obtenida del siguiente sitio Web
<http://blogs.elpais.com/coche-electrico/2013/09/el-trio-electrico-de-ford.html>

Formación requerida

Según una entrevista que dio la exdirectora de recursos humanos de Renault España, Amparo Moya, en los procesos de selección de la compañía se demandan mucho más todas las titulaciones de ingeniería⁸⁴ que los perfiles comerciales, dada la estructura del sector. Por otro lado, según un estudio de Hays⁸⁵, que se dedica a reclutar expertos, afirma que en el caso de Ford las ingenierías también se demandan mucho más también, por lo que en cuanto a lo que éste ámbito concierne, podemos catalogar a ambas empresas en equilibrio.

Formación profesional (FP)

José Abargues, director de personal de Ford España, afirma que la formación profesional que se imparte en España no es suficientemente buena, pues de los 2120 candidatos que se han presentado para cubrir 640 puestos de trabajo provenientes de FP durante 2014, sólo el 21%⁸⁶ consiguió aprobar el examen para empezar a trabajar en la compañía. Por ello, y ante la necesidad de personal que tienen dado el aumento de producción en la planta valenciana, Ford España se ha visto obligada a fijar la nota de corte en 3 puntos, en lugar de 5. Por otro lado, Renault España también califica de deficiente la FP en España, y por ello, al igual que otras compañías como Seat, ha creado su propio programa de formación dual pública⁸⁷, que se lleva a cabo en sus dos centros de Castilla y León, Valladolid y Palencia, y que consiste en que los alumnos pasen la mañana en su centro de enseñanza, y después tres horas y media en una de esas dos factorías, con un total de ocho horas al día desde el mes de octubre hasta febrero. Como conclusión, parece lógico pensar que la estrategia de Renault pueda ser más apropiada, pues ante la deficiencia que ha detectado esta empresa en el mercado laboral, ha creado un programa de formación propio del que van a salir trabajadores eficientes y cualificados a su medida.

Sistema de incentivos por conocimientos de idiomas

En el caso de Ford España, como acabo de comentar, las titulaciones que más se requieren para trabajar son las ingenierías, pero además, para estos puestos tan cualificados se exige un nivel fluido de inglés y si se da el caso de que se habla alemán, el sueldo se puede ver incrementado un 15%⁸⁸, lo cual constituye una gran motivación para los empleados. Sin embargo, en el caso de Renault no se conoce incentivo alguno de este estilo, lo cual hace que tenga debilidad frente a Ford en este caso.

⁸⁴ Entrevista realizada a, Amparo Moya, exdirectora de Recursos Humanos de Renault España.
http://www.equipo talento.com/contenido/download/05/a_moya.pdf

⁸⁵ Información obtenida del siguiente sitio Web
<http://www.europapress.es/comunitat-valenciana/noticia-automocion-activa-demanda-ingenieros-dominio-ingles-valencia-hays-20140526191526.html>

⁸⁶ Información obtenida del siguiente sitio Web
<http://www.expansion.com/2014/05/28/valencia/1401304290.html>

⁸⁷ Información obtenida del siguiente sitio Web
<http://www.expansion.com/emprendedores-empleo/desarrollo-carrera/2015/06/08/5575d174e2704ebb218b457d.html>

⁸⁸ Información obtenida del siguiente sitio Web
<http://www.europapress.es/comunitat-valenciana/noticia-automocion-activa-demanda-ingenieros-dominio-ingles-valencia-hays-20140526191526.html>

Área de Dirección y Organización

En esta área se comparará la cultura organizativa, así como el estilo de dirección en ambas compañías.

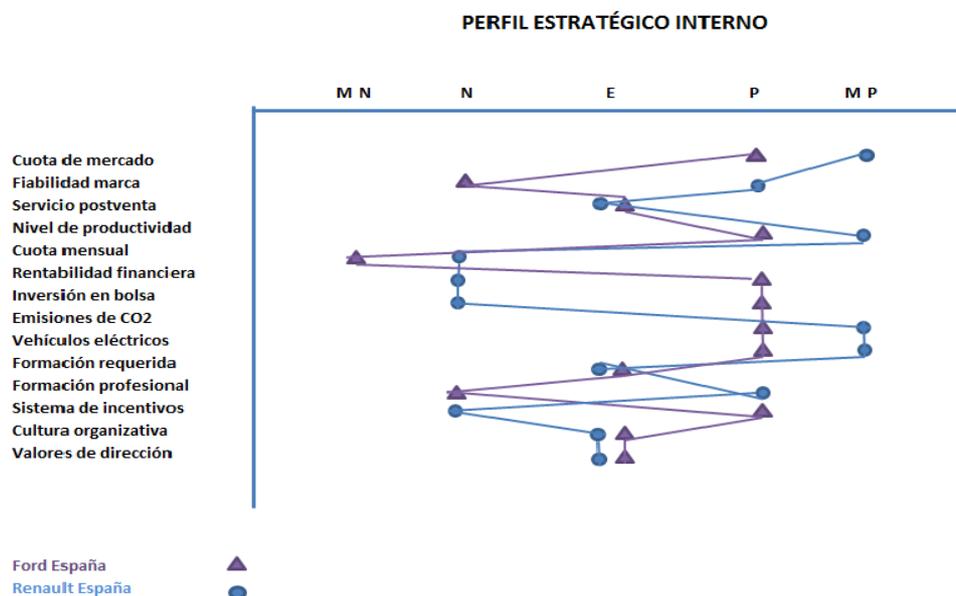
Cultura organizativa

Este es uno de los aspectos en los que desean mejorar ambas compañías, pues quieren conseguir que su cultura empresarial se extienda a todos los stakeholders de la compañía, ya sean clientes, inversores y, sobre todo, los proveedores, ya que según la exdirectora⁸⁹ de recursos humanos de Renault España, se deben acercar al terreno y conocer más el sector. Lo mismo ocurre en Ford España, pues como se comentó anteriormente, la mayoría de sus proveedores se sitúan muy cerca de la factoría y conviene que estén muy bien integrados.

Valores de dirección

En cuanto a los directores, ambas empresas esperan de sus directores una serie de valores comunes⁹⁰ a los que podría tener cualquier otra empresa del sector, como pueden ser: experiencia en la empresa y en la industria de automoción, compromiso personal con la labor de la junta y sus comités, una comprensión racional de los negocios y las finanzas, la valentía de expresar las opiniones minoritarias, la visión internacional de la integridad y lealtad, y la preocupación por los problemas sociales y medioambientales, siendo esto último en concreto muy importante para Ford.

Figura 7: Perfil Estratégico Interno (Ford España Vs Renault España).



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos anteriores.

⁸⁹ Entrevista realizada a, Amparo Moya, exdirectora de Recursos Humanos de Renault España.
http://www.equiposytalento.com/contenido/download/05/a_moya.pdf

⁹⁰ Información obtenida de las páginas Web de Ford España y Renault España.

Como se puede ver en el gráfico anterior, las dos empresas necesitan mejorar en algunos aspectos. En el caso de Ford, por ejemplo, necesita mejorar claramente en el ámbito tecnológico, pues una competidora directa como Renault dispone de un mayor grado de implantación de vehículos eléctricos y esto puede suponer una debilidad muy grande para Ford, pues este nicho de mercado está en pleno auge y tiene que saber adaptarse. En el caso de Renault, una de las debilidades más importantes que presenta es su baja rentabilidad financiera con respecto a Ford. Se puede concluir que pese a que Ford España dispone de varias fortalezas importantes, como su buena cuota de mercado, si se hace un estudio comparativo con Renault España, Ford necesita tomar medidas para mejorar en algunos aspectos.

6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En este capítulo del documento se va a presentar el análisis DAFO de la empresa, en el que se identifican las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de Ford España que han resultado del análisis externo e interno que previamente se ha llevado a cabo.

6.1 MATRIZ DAFO

		ÁMBITO EXTERNO	
		AMENAZAS	OPORTUNIDADES
ÁMBITO INTERNO DEBILIDADES - Fiabilidad de marca - Emisiones de CO2 - Vehículos eléctricos - Formación profesional		- Mucha competencia en sector - Proyección población española - Saldo migratorio español - Pob. Riesgo exclusión social - PIB per cápita - SMI - Tasa de desempleo - Patentes efectos España - I+D empresas españolas - Inestabilidad política - Ayudas menores Plan PIVE	- Compromiso social españoles - Nivel de estudios - Tasa de inflación - Internet en hogares españoles - Política impositiva - Muchas barreras de entrada en el sector
		Estrategia ofensiva	Estrategia de reorientación
FORTALEZAS - Cuota de mercado - Servicio Postventa - Nivel de productividad - Rentabilidad financiera - Inversión en bolsa sin riesgo - Incentivos por idiomas		 Estrategia defensiva	Estrategia de supervivencia

Fuente: elaboración propia a partir de los datos anteriores.

Según Guerras y Navas (2007), los cuatro grupos posibles de estrategias en los que se pueden encajar las medidas a llevar a cabo a partir del análisis y diagnóstico estratégico son: ofensivas, de reorientación, defensivas y de supervivencia.

En el caso de Ford España la *Estrategia Defensiva* sería la más apropiada puesto que puede aprovechar su buena cuota de mercado para atenuar la amenaza que existe sobre la renta de los ciudadanos (PIB per cápita), ya que aunque ésta ha disminuido y está por debajo de la UE-28 y la Eurozona, sus vehículos se siguen comprando.

El resto de estrategias se han descartado por los siguientes motivos:

- *La Estrategia Ofensiva* es propia de los líderes de la industria, y en el caso de Ford, ni es líder de la industria de automoción en España, ni tampoco tiene la mejor posición dentro su grupo estratégico de gama media, como se pudo ver en el análisis previo.
- *Estrategia de Reorientación*. La empresa no ha cambiado su producción para adaptarse a un nuevo segmento de clientes, salvo en el caso de los vehículos eléctricos e híbridos, donde ya dispone de algún modelo a la venta en España. Sin embargo, este nuevo nicho está siendo cubierto de forma generalizada por todo el sector, con lo cual no hace destacar a Ford España del resto de competidores de la industria ni de su grupo estratégico.
- *Estrategia de Supervivencia*. Ford España es una marca básica de la industria y está consolidada.

7. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

En este apartado se van a exponer las estrategias que lleva a cabo Ford España para obtener ventajas competitivas que le permitan diferenciarse de sus competidores, afrontar los desafíos futuros y seguir creciendo. Dichas estrategias deben estar basadas en el análisis externo e interno que previamente se ha llevado a cabo, pues a través de ese análisis y su posterior diagnóstico estratégico, se identifican los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como los aspectos en los que debiera mejorar para evitar las adversidades que pudieran surgir en el futuro. De este modo, resulta muy útil el análisis DAFO, pues a partir de él se puede saber con más certeza qué estrategias pueden resultar más adecuadas para tratar de potenciar sus oportunidades y fortalezas y atenuar las amenazas y debilidades.

7.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA O DE NEGOCIO

Según Porter (1982) la estrategia competitiva consiste en “*emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa*”. Como se trató en el capítulo anterior, Ford España utiliza acciones defensivas y busca obtener ese rendimiento superior o ventaja competitiva que la diferencie de sus principales competidores, principalmente, a través de la estrategia de *Liderazgo en Costes*, aunque también recurre a la *Diferenciación de Productos* en algún caso.

La idea básica de la estrategia de liderazgo en costes según Porter (1982), consiste en que la empresa disfrute de costes menores que la competencia y tenga una posición fuerte frente a proveedores y clientes. Esta estrategia encaja con la llevada a cabo por Ford, pues mantiene una posición fuerte frente a proveedores y clientes. Además, uno de los distintivos de dicha compañía desde sus inicios y en boca de su fundador ha sido el crear productos de calidad al menor coste posible como se puede desprender de una de las frases más sonadas de Henry Ford⁹¹: “*Hay una regla para el empresario y es: hacer los productos con la mayor calidad posible al menor coste y pagando unos sueldos lo más altos posibles*”. Algunas de sus fuentes de ventaja en costes son las siguientes:

- *Economías de Escala*. Ford está viviendo un proceso de reestructuración que la ha llevado a cerrar 3 plantas europeas y aumentar su nivel de producción en la fábrica española de Almussafes. Este proceso ha supuesto para la planta española un incremento de producción del 40% llegando a las 400000 unidades⁹² en 2015 y a las 450000 durante 2016, llegando a su capacidad máxima. Esto supone una disminución de los costes unitarios debido al aumento en la escala de producción, por lo que se consiguen economías de escala.
- *Efecto Experiencia*. Ford es una empresa que cuenta con trabajadores muy cualificados y lleva muchos años asentada en nuestro país, con lo que está muy consolidada.

⁹¹ Información obtenida del siguiente sitio Web:

<http://ecodiario.economista.es/interstitial/volver/269617462/reportajes-en-eAm-usa/noticias/4879752/06/13/Las-20-frases-de-Henry-Ford-sobre-los-negocios-y-el-liderazgo.html#.Kku8PQYGnIsFRxd>

⁹² Información obtenida del Periódico digital El País

http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/02/05/valencia/1423134161_612780.html

- *Técnicas de Producción.* La cuantiosa inversión efectuada así como el consiguiente incremento de producción en la planta valenciana, la ha convertido en un auténtico centro de innovación⁹³ en el que se han introducido 900 robots en las líneas de producción para garantizar acabados de carrocería más sólidos, así como otros 50 robots en acabado final, llegando hasta los 1700. Esta medida reduce costes, puesto que se consigue un producto final con una calidad superior.
- *Diseño de productos.* La nueva generación de vehículos Ford está equipada con una serie de medidas que reducen costes⁹⁴. Por ejemplo, el nuevo Ford EcoSport dispone del sistema de apertura y arranque sin llave. Otras medidas de ahorro están formadas por su motor EcoBoost que dispone de la potencia de un motor de gasolina de gran cilindrada con el consumo de un motor pequeño, su también sonada gama de vehículos Flexifuel (Ford Focus y Ford C-MAX), sus vehículos híbridos como el nuevo Mondeo Hybrid, su sistema de aparcamiento asistido o su parabrisas térmico Quickclear que limpia el hielo del parabrisas en 60 segundos o menos.
- *Coste de los Inputs.* Como se comentó en apartados anteriores, Ford España dispone de un poder de negociación fuerte sobre clientes pero también sobre proveedores debido al alto volumen de producción y a alta competencia existente en el sector en el que se mueven la mayoría de los agentes que le proveen. Además, la mayoría de sus proveedores están localizados en el parque Juan Carlos I⁹⁵, donde también se sitúa la planta valenciana. Este emplazamiento estratégico facilita el ahorro en costes de transporte y logísticos en el abastecimiento de piezas y componentes.
- *Relación con los proveedores y clientes.* Ford España, en general, mantiene una buena relación con sus proveedores aunque recientemente se vio obligada a prescindir de alguno de ellos y contratar otros nuevos como se pudo ver en el estudio de las fuerzas competitivas de Porter (1982). En cuanto a sus clientes, se puede decir que están fidelizados pues a pesar del período de crisis vivido en nuestro país, la empresa siempre ha mantenido una elevada cuota de mercado.
- *Ajuste de la Capacidad Productiva.* Está previsto que a partir del presente 2016 la planta valenciana produzca una 450000 vehículos⁹⁶, lo que supondría trabajar a su capacidad máxima.

La estrategia de liderazgo en costes puede provenir de alguna actividad de la cadena de valor, que es aquella “*desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio*”. Su objetivo es identificar las fuentes de ventajas competitivas de la empresa (Guerras y Navas, 2007).

⁹³ Información obtenida del siguiente sitio Web

<http://www.riberaexpress.es/2015/02/06/ford-almussafes-eleva-su-produccion-un-40-en-2015-tras-invertir-2-300-millones/>

⁹⁴ Información obtenida de la página Web oficial de Ford España

<http://www.ford.es/GoFurther>

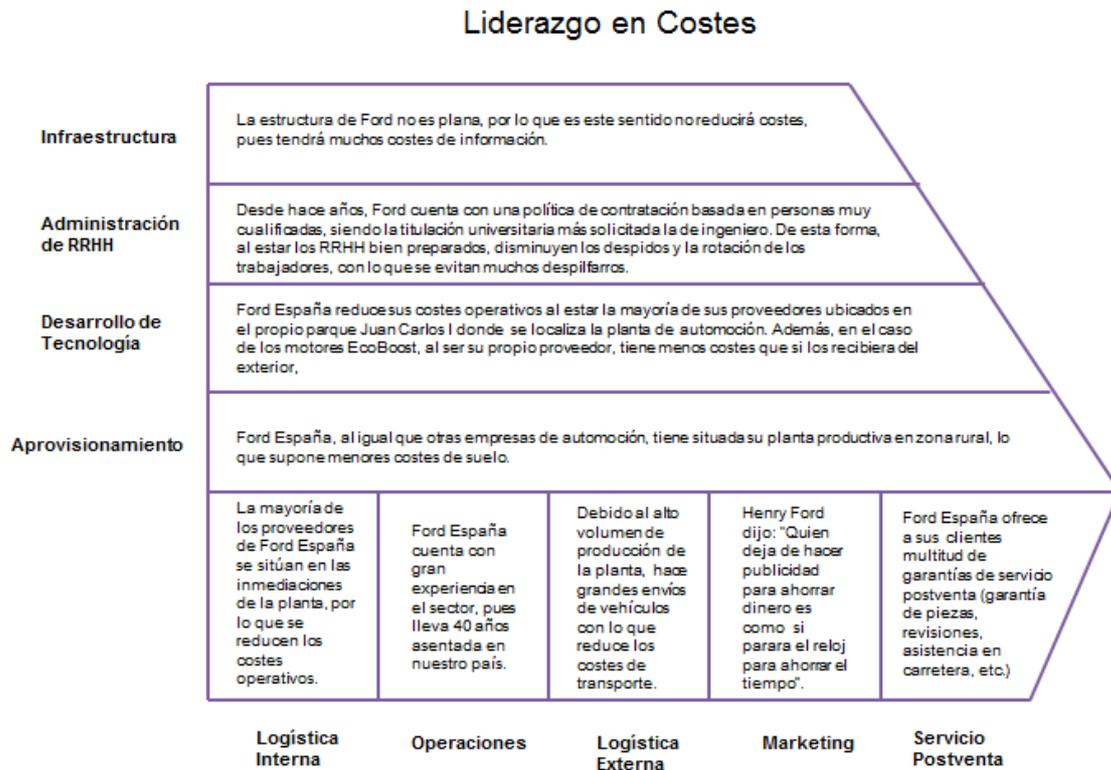
⁹⁵ Información obtenida del siguiente sitio Web

<http://www.levante-emv.com/mercantil-valenciano/2014/02/24/ford-colapsa-parque-proveedores/1083467.html>

⁹⁶ Información obtenida del Periódico digital El País

http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/02/05/valencia/1423134161_612780.html

Figura 8: Estrategia de Liderazgo en Costes a través de la cadena de valor.



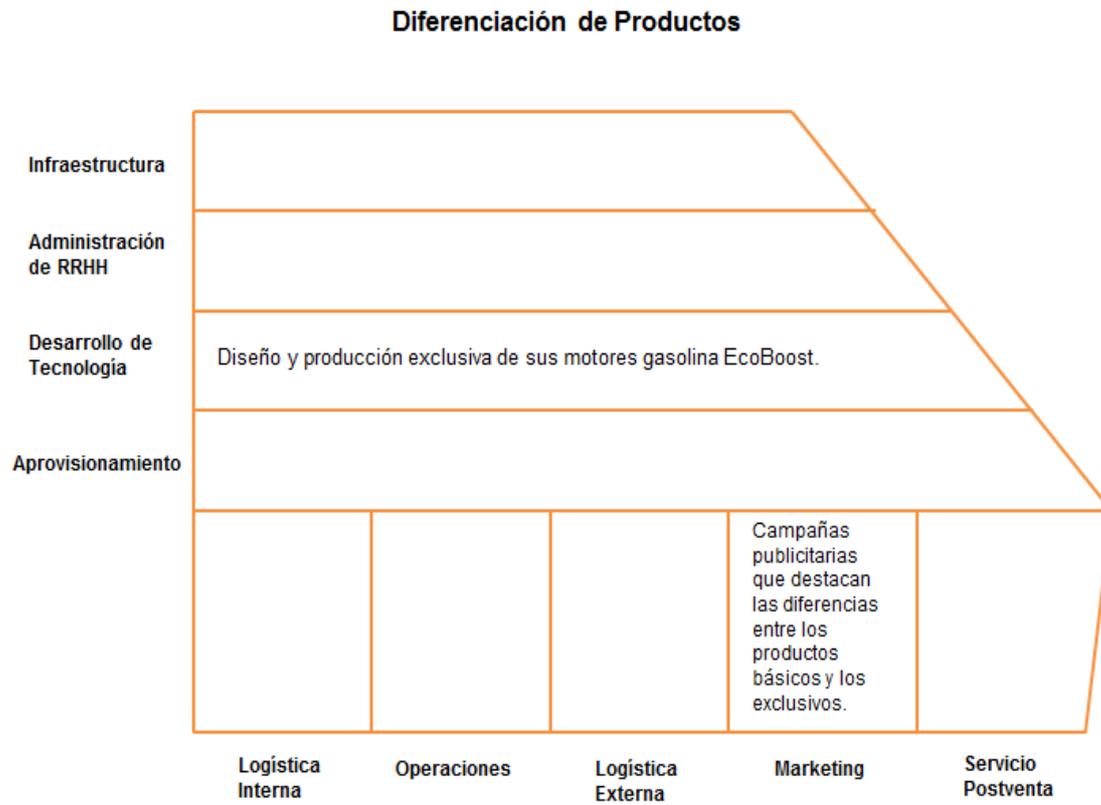
Fuente: elaboración propia a partir de los datos anteriores.

Por otro lado, aunque la estrategia competitiva predominante sea la de *Liderazgo en Costes*, Ford España también lleva a cabo la estrategia de *Diferenciación de Productos*. Dicha estrategia se puede encontrar en los vehículos más exclusivos de la compañía como son los nuevos Ford Mondeo Vignale y el Ford Mustang, con los que se trata de llegar a un grupo de consumidores que buscan una diferenciación en el diseño y equipamiento de sus vehículos, entre otros factores. En este sentido, se ha creado en la planta valenciana un centro de innovación, denominado Centro Vignale⁹⁷, donde trabaja un departamento que trata de garantizar los niveles de calidad, así como cumplir con las expectativas de atención al cliente. En dicho centro debutará el antes mencionado Ford Mondeo Vignale, uno de los modelos más exclusivos.

En cuando a la estrategia de *Diferenciación de Productos* a través de la cadena de valor, se puede observar que podría existir únicamente el apartado de *Desarrollo Tecnológico* debido a la propia fabricación de sus motores gasolina EcoBoost, y también la sección de *Marketing*, pues la empresa lleva a cabo campañas publicitarias en las que se diferencia entre productos básicos y exclusivos. El resto de secciones no estarían cubiertas por esta estrategia, ya que no parece que ésta sea su estrategia competitiva predominante sino la de liderazgo en costes. También hay que decir que Ford es una marca muy consolidada y muchos consumidores adquieren estos vehículos por ello y no sólo porque sea una marca más barata.

⁹⁷ Información obtenida del siguiente sitio Web <http://www.riberaexpress.es/2015/02/06/ford-almussafes-eleva-su-produccion-un-40-en-2015-tras-invertir-2-300-millones/>

Figura 9: Estrategia de Diferenciación de Productos a través de la cadena de valor.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos anteriores.

7.2 ESTRATEGIA CORPORATIVA

A lo largo de este apartado se va a hacer una reflexión sobre las estrategias corporativas de expansión que lleva a cabo Ford, es decir, aquellas que le permitan saber dónde competir y cómo crear valor para el conjunto de empresas que forma Ford con todas sus filiales, incluida Ford España.

En cuanto a dichas estrategias de expansión, Ford no se centra en una única estrategia de crecimiento y desarrollo sino que “crea” su propia estrategia, fruto de una combinación de las cuatro estrategias de expansión según Ansoff (1976).

Figura 11: Estrategias de Expansión (Ansoff, 1976).

		PRODUCTOS	
		Tradicionales	Nuevos
M E R C A D O S	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2007).

- *Penetración en el mercado.* A pesar del grado de madurez y concentración en la industria de automoción, siguen entrando empresas competidoras a dicho sector, aunque ello no supone una amenaza para las empresas bien posicionadas como Ford que mantiene una buena cuota de mercado e intenta llegar a nuevos clientes fabricando nuevas versiones y nuevos coches y ofreciendo unas nuevas y sofisticadas prestaciones en los mismos, así como un buen servicio postventa.
- *Desarrollo de productos.* Ford lleva a cabo esta estrategia a través de la incorporación de las innovaciones tecnológicas en sus vehículos, ya sea lanzando una nueva versión de un vehículo con menos emisiones, un nuevo diseño, etc., o también con la apuesta por los vehículos híbridos.
- *Desarrollo de mercados.* Ford es una empresa de origen estadounidense pero totalmente globalizada en todas las áreas geográficas, lo que le permite acceder a nuevas tecnologías, nuevos canales de distribución, etc.
- *Diversificación.* Ford también es una empresa diversificada, pues no sólo se dedica a la fabricación de vehículos, sino que también se provee en algunos casos a sí misma con la fabricación de sus propios motores gasolina

EcoBoost⁹⁸, por ejemplo. Además, dispone de su propio servicio de seguros, Ford Seguros, y también su servicio FordCredit⁹⁹, con el que financia las compras de sus propios vehículos. Estas actividades no supondrán el grueso de su beneficio pero le sirve para invertir los recursos excedentarios y a su vez hacerse publicidad a sí misma. Por lo tanto, el tipo de diversificación que sigue es relacionada, pues los negocios de venta de vehículos, financiación y seguros están relacionados. También lleva a cabo una diversificación vertical cuando fabrica sus propios componentes y se convierte en su propio proveedor.

⁹⁸ Información obtenida del siguiente sitio Web
<http://www.ford.es/#EcoBoost>;

⁹⁹ Información obtenida del siguiente sitio Web
<http://www.ford.es/Financiacion>

8. CONCLUSIONES

Ford es una empresa totalmente globalizada e internacionalizada. Por ello, cabe pensar que lleva a cabo una estrategia global que se idea en las altas instancias directivas y se traslada al resto de sus filiales repartidas por todo el mundo, consiguiendo con ello conformar una cultura y una imagen de marca de forma conjunta y permitir a los potenciales clientes identificar los valores y rasgos distintivos de la compañía en cualquier parte del mundo, aprovechando de este modo las ventajas que presenta un entorno globalizado.

El objetivo principal de este trabajo era comprobar si Ford España llevaba a cabo una correcta formulación de estrategias en base a un buen análisis y diagnóstico estratégico que le permitiera potenciar sus fortalezas y oportunidades y minimizar sus debilidades y amenazas. Una vez realizado, se pueden destacar varias conclusiones:

En primer lugar, Ford España cuenta en la actualidad con más amenazas que oportunidades. Las principales oportunidades residen en el nivel de estudios de las nuevas generaciones de españoles y la preocupación de los mismos por temas sociales y medioambientales. Ello puede resultar altamente beneficioso para Ford España, pues puede repercutir en que tenga unos trabajadores cada vez más cualificados, así como en un incremento en el número de ventas de su gama ecológica de vehículos. Sin embargo, llama la atención el alto número de amenazas, tales como la baja inversión en I+D+i, la alta tasa de paro, la inestabilidad política, etc., las cuales pueden atenuar las oportunidades citadas anteriormente y suponer un grave peligro para la empresa.

En lo que respecta al análisis del entorno específico de la industria de automoción en España, se concluye que es un sector muy representativo del PIB español (6,7%¹⁰⁰ del PIB en 2013), así como una industria madura que ha sabido recuperarse convenientemente de la crisis económica y no ha entrado en declive. Además, es una industria concentrada, ya que a pesar de la gran existencia de empresas en este sector, muy pocas empresas se llevan la mayor parte de la cuota de mercado, estando Ford España entre ellas.

En segundo lugar, Ford España pertenece al grupo estratégico de gama media, el cual está conformado por las siguientes compañías, las cuales son, por tanto, competidoras directas de Ford España: Renault, Smart, Seat, Peugeot, Skoda, Toyota, Mazda, Citroën, Chevrolet, Mitsubishi, Kia, Opel, Nissan y Volkswagen. En cuanto a los competidores potenciales de Ford, serían los vehículos pertenecientes a los grupos estratégicos de gama media/alta, tales como Mercedes, Volvo, Subaru, Honda, Ssangyong y Audi; y los referentes a gama alta, es decir, BMW, Lexus y Land Rover, pues son los que se sitúan en una posición más cercana al grupo de gama media en que se encuentra Ford. Sin embargo, los vehículos de lujo o los exclusivos no se podrían catalogar como posibles competidores de Ford, dado que sus elevados precios y prestaciones no se pueden equiparar a las de Ford.

En tercer lugar, en lo que respecta al análisis interno, hecha la comparación entre Ford España y Renault España, ambas pertenecientes al mismo grupo estratégico, se concluye que las dos compañías necesitan mejorar en algunos aspectos. En el caso de Ford, por ejemplo, necesita mejorar claramente en el ámbito tecnológico, pues una competidora directa como Renault dispone de un mayor grado de implantación de

¹⁰⁰ Ver Anexo. Nota 27.

vehículos eléctricos y esto puede suponer una debilidad muy grande para Ford, pues este nicho de mercado está en pleno auge y tiene que saber adaptarse.

En cuarto lugar, existen más amenazas y debilidades para Ford España que oportunidades y fortalezas. Además, dentro de los cuatro grupos posibles de estrategias en los que se pueden encajar las medidas a llevar a cabo a partir del análisis y diagnóstico estratégico que son: ofensivas, de reorientación, defensivas y de supervivencia; la estrategia defensiva sería la más apropiada para Ford puesto que puede aprovechar su buena cuota de mercado para atenuar la amenaza que existe sobre la renta de los ciudadanos (PIB per cápita), ya que aunque ésta ha disminuido y está por debajo de la UE-28 y la Eurozona, sus vehículos se siguen comprando.

En lo relativo a la estrategia competitiva predominante de Ford España, se concluye que es la de liderazgo en costes, pues hay varios factores que lo determinan, tales como: las economías de escala, el efecto experiencia, el fuerte poder negociador frente a proveedores y clientes, etc. Sin embargo, a pesar de ser ésta su estrategia de negocio principal, Ford España también lleva a cabo la estrategia de diferenciación de productos. Dicha estrategia se puede encontrar en los vehículos más exclusivos de la compañía como son los nuevos Ford Mondeo Vignale y el Ford Mustang, con los que se trata de llegar a un grupo de consumidores que buscan una diferenciación en el diseño y equipamiento de sus vehículos, entre otros factores.

Para finalizar, es necesario destacar que Ford es una empresa globalizada y diversificada que no se centra en una única estrategia de crecimiento y desarrollo sino que “crea” su propia estrategia, fruto de una combinación de las cuatro estrategias de expansión según Ansoff (1976). En cuanto a la estrategia de penetración en el mercado, se puede decir que a pesar del grado de madurez y concentración en la industria de automoción, siguen entrando empresas competidoras a dicho sector, aunque ello no supone una amenaza para las empresas bien posicionadas como Ford que mantiene una buena cuota de mercado e intenta llegar a nuevos clientes fabricando nuevas versiones y nuevos coches y ofreciendo unas nuevas y sofisticadas prestaciones en los mismos, así como un buen servicio postventa. En cuanto al desarrollo de productos, Ford lleva a cabo esta estrategia a través de la incorporación de las innovaciones tecnológicas en sus vehículos, ya sea lanzando una nueva versión de un vehículo con menos emisiones, un nuevo diseño, etc., o también con la apuesta por los vehículos híbridos. En lo que se refiere al desarrollo de mercados, Ford es una empresa de origen estadounidense pero totalmente globalizada en todas las áreas geográficas, lo que le permite acceder a nuevas tecnologías, nuevos canales de distribución, etc. Por otro lado, Ford también es una empresa diversificada, pues no sólo se dedica a la fabricación de vehículos, sino que también se provee en algunos casos a sí misma con la fabricación de sus propios motores gasolina EcoBoost, por ejemplo. Además, dispone de su propio servicio de seguros, Ford Seguros, y también su servicio FordCredit, con el que financia las compras de sus propios vehículos. Estas actividades no supondrán el grueso de su beneficio pero le sirve para invertir los recursos excedentarios y a su vez hacerse publicidad a sí misma. Por lo tanto, el tipo de diversificación que sigue es relacionada, pues los negocios de venta de vehículos, financiación y seguros están relacionados. También lleva a cabo una diversificación vertical cuando fabrica sus propios componentes y se convierte en su propio proveedor.

9. ANEXO

- ❖ **Nota 1.** INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA [Sitio Web] 2015. INE. *Fabricación de vehículos.* [Consulta 9 noviembre 2015] Disponible en <http://www.ine.es/jaxi/tabla.do?path=/t38/bme2/t05/b122/10/&file=1202001.px&tye=pcaxis&L=0>

Fabricación de vehículos Industria

Fabricación de vehículos
Unidades: unidades

	1995M12	1996M12	1997M12	1998M12	1999M12
	117530	122452	143455	158638	155823
	2000M12	2001M12	2002M12	2003M12	2004M12
Turismos	152369	111730	143125	150855	123262
	2005M12	2006M12	2007M12	2008M12	2009M12
	117534	134732	109502	62270	137425
	2010M12	2011M12	2012M12	2013M12	2014M06
	113020	85851	85622	90587	163388

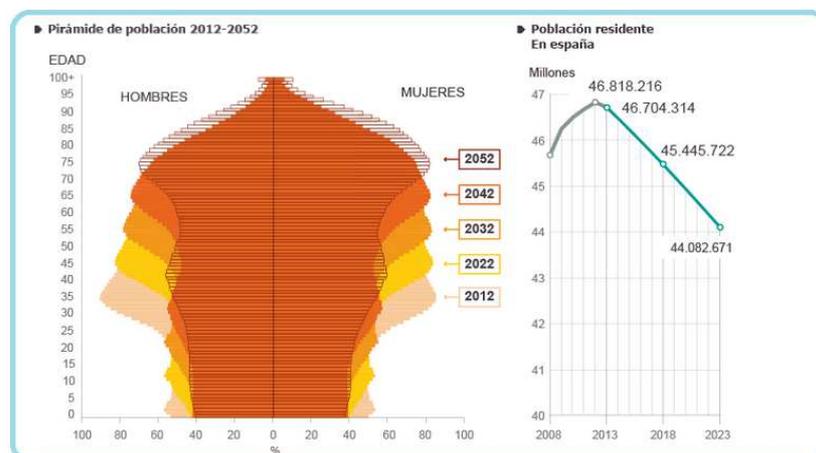
Notas:

1.- Fuente de información: ANFAC y Ministerio de Industria, Energía y Turismo

Fuente: Boletín Mensual de Estadística. INE

Copyright INE 2015

- ❖ **Nota 2.** PERIÓDICO DIGITAL EL PAÍS [Sitio Web] 2014. *Los retos de un país envejecido* [Consulta 05 diciembre 2015] Disponible en http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/05/03/actualidad/1399128652_124451.html



- ❖ **Nota 3.** Periódico El Mundo [Sitio Web] 2010. *Los parados, nuevos voluntarios de las ONG* [Consulta: 05 dic 2015] Disponible en <http://www.elmundo.es/>.

Alrededor de 900.000 voluntarios dedican su tiempo y capacidades a ayudar a quienes lo necesitan a través de las ONG españolas de acción social, de los cuales casi **tres de cada diez colaboran en Cruz Roja Española, la ONCE y Cáritas Española.**

- ❖ **Nota 4.** INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA [Sitio Web] 2009. INE. *Encuesta de hogares y medio ambiente 2008* [Consulta 05 diciembre 2015] Disponible en <http://www.ine.es/>.

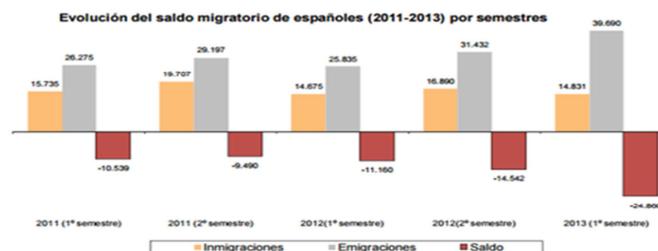
Encuesta de Hogares y Medio Ambiente. Año 2008
Resultados provisionales

Principales resultados

- El 96,9% de los hogares españoles adopta algún hábito para ahorrar agua. Ocho de cada 10 utilizan sus lavadoras y lavavajillas a plena carga.
- El acceso a la energía eléctrica es prácticamente universal en los hogares españoles. Los gases licuados del petróleo (butano, propano...) están disponibles en el 42,1% de las viviendas y el gas canalizado en el 40,5%. Menos del 1% de los hogares tiene instalado algún dispositivo de captación de energía solar.
- Siete de cada 10 hogares dispone de calefacción. El 45,9% de los sistemas de calefacción funcionan con gas y el 26,5% es eléctrico. El aire acondicionado está disponible en el 35,5% de las viviendas.
- En tres de cada cuatro viviendas se separa el papel, el vidrio y los envases de plástico y metálicos para llevarlos a un punto de recogida específico. En seis de cada 10 hogares se separan los residuos orgánicos para llevarlos a su punto de recogida.
- El transporte público es utilizado principalmente por el 21,7% de los ciudadanos, mientras que el transporte privado lo usa el 45,3%. Un 30,3% va a pie.
- El 85,5% de las viviendas españolas dispone de alguna luz de bajo consumo.

- ❖ **Nota 5.** INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA [Sitio Web] 2015. INE. *Saldo migratorio de españoles: evolución del saldo migratorio de españoles (2011-2013) por semestres* [Consulta 05 diciembre 2015] Disponible en <http://www.ine.es/>.

Saldo migratorio de españoles



El saldo migratorio de los españoles con el exterior se vio incrementado en un 71,0% respecto al semestre anterior, alcanzando los -24.859. Se debe al efecto combinado de una leve disminución en la llegada de españoles y un aumento de salidas.

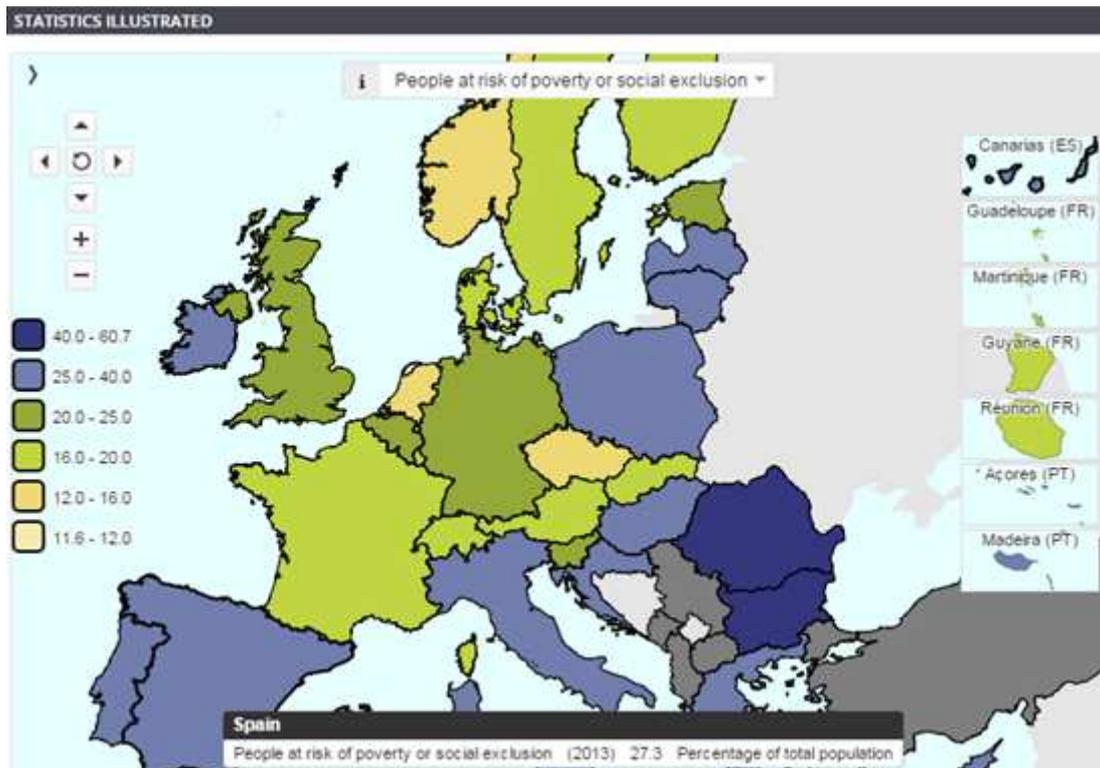
- ❖ **Nota 6.** INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA [Sitio Web] 2015. INE. *Estadística universitaria: alumnado que terminó sus estudios por tipo de presentación, clase de enseñanza y curso académico* [Consulta 05 dic 2015] Disponible en <http://www.ine.es/>.

Alumnado que terminó por tipo de presentación, clase de enseñanzas y curso académico.

Unidades: Alumnado que terminó los estudios

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
Valores absolutos						
ENSEÑANZA UNIVERSITARIA	196.945	193.561	204.006	215.682	244.739	275.246
- ESTUDIOS DE PRIMER CICLO	85.661	84.184	86.737	89.443	95.451	98.346
Est. de Arquitectura e Ing. Técnica	23.621	23.031	22.462	22.493	22.982	22.930
Estudios de Diplomatura	62.140	61.153	64.275	66.950	72.469	75.416
- ESTUDIOS DE 1er Y 2º CICLO	103.241	96.621	96.110	97.584	96.490	99.907
Estudios de Licenciatura	85.271	78.622	78.520	79.602	79.396	82.984
Est. de Arquitectura e Ingeniería	17.970	17.999	17.599	17.782	17.094	18.943
- TÍTULOS DOBLES (1)	967	1.695	1.679	2.165	2.161	2.765
- ESTUDIOS DE GRADO				707	5.716	19.045
- PROGRAMAS OFICIALES DE POSGRADO (Máster)		3.931	12.169	18.066	36.326	45.748
- ESTUDIOS DE TERCER CICLO (Doctorado)	7.159	7.150	7.302	7.915	8.596	8.916
EE. NIVEL SUP. EQUIVALENTES A E. UNIV.(2)	748	718	645	523	431	221

- ❖ **Nota 7.** EUROPEAN COMMISSION [Sitio Web] EUROSTAT. *Income and Living Conditions: people at risk of poverty or social exclusion* [Consulta: 05 dic 2015] Disponible en <http://www.ec.europa.eu/eurostat/>.



- ❖ **Nota 8.** INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA [Sitio Web] 2016. INE. *PIB per cápita en PPA* (Paridad de poder adquisitivo) [Consulta 09 enero 2016] Disponible en http://www.ine.es/jaxi_XML/tabla.do?path=/listado/&file=tec00114_config.xml&type=pcaxis&L=0

PIB per cápita en PPA
Unidades: Base UE28 = 100

	Índices de volumen del gasto real per cápita en PPA (UE28=100)											
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
UE (28 países)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Eurozona (19 países)	109	108	108	108	108	108	108	108	108	107	107	107
España	100	100	100	103	103	102	101	97	94	92	91	91

Notas:
1) ... : Dato no disponible

Fuente: Eurostat

- ❖ **Nota 9.** SALARIO MÍNIMO INTERPROFESIONAL [Sitio Web] 2016. MADRID [Consulta 09/01/2016] Disponible en <http://www.salariominimo.es/>.

Año	SMI Día	SMI Mes
2016	21,84 €	655,20 €
2015	21,62 €	648,60 €
2014	21,51 €	645,30 €
2013	21,51 €	645,30 €
2012	21,38 €	641,40 €
2011	21,38 €	641,40 €
2010	21,11 €	633,30 €
2009	20,80 €	624,00 €
2008	20,00 €	600,00 €
2007	19,02 €	570,60 €
2006	18,03 €	540,90 €
2005	17,10 €	513,00 €
2004	15,35 €	460,50 €
2003	15,04 €	451,20 €
2002	14,74 €	442,20 €

SMI en Europa

En la siguiente tabla podrá ver una comparativa con el Salario Mínimo de diferentes países de la Unión Europea en el año 2015. Los datos han sido extraídos de la Oficina Estadística Comunitaria, más conocida como Eurostat. Estos datos hacen referencia al SMI basado en un modelo de 12 pagas anuales, razón por la que difiere del valor mostrado anteriormente en España que se basa en un modelo de 14 pagas.

País	SMI mes
Luxemburgo	1.922,96 €
Bélgica	1.501,82 €
Irlanda	1.461,85 €
Holanda	1.501,80 €
Francia	1.457,52 €
Gran Bretaña	1.378,87 €
España	756,70 €
Grecia	683,76 €
Portugal	589,17 €
Polonia	409,53 €
Rumanía	217,50 €
Bulgaria	184,07 €

- ❖ **Nota 10.** INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA [Sitio Web] 2016. INE. *Encuesta de población activa. EPA* [Consulta 10 enero 2016] Disponible en http://www.ine.es/prensa/epa_tabla.htm

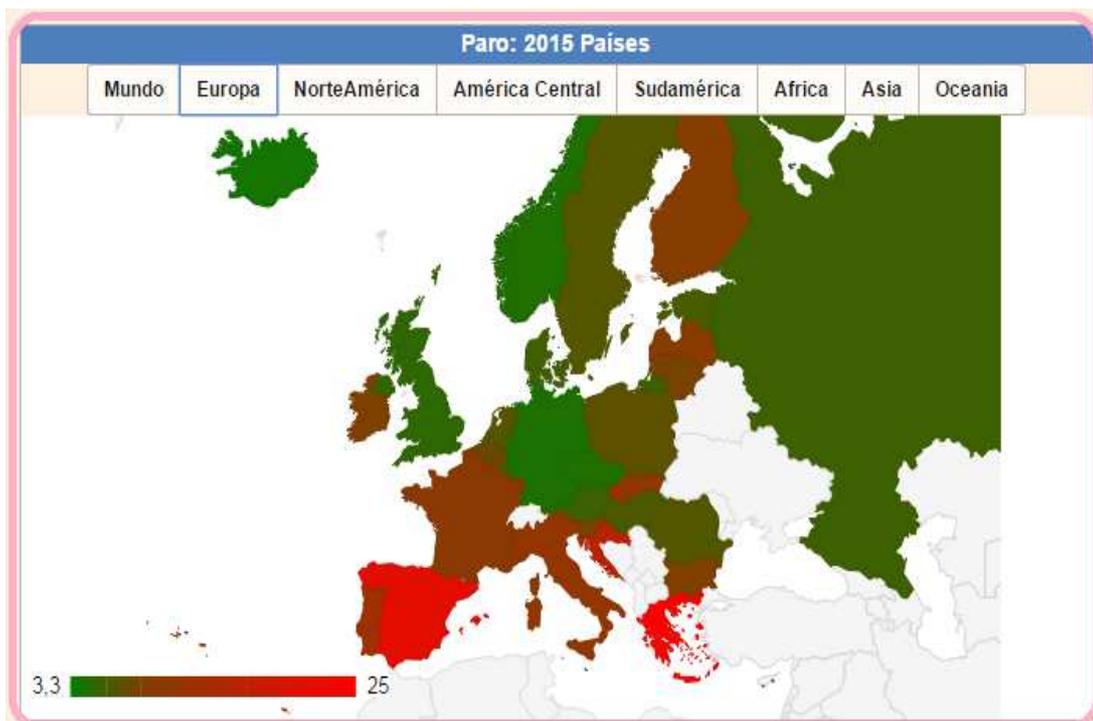
Encuesta de Población Activa (EPA). Serie histórica (Datos en miles de personas).

Trimestre	Activos	Ocupados	Parados	Tasa de actividad (en %)	Tasa de paro (en %)
3T 2015	22.899,5	18.048,7	4.850,8	59,50	21,18
2T 2015	23.015,5	17.866,5	5.149,0	59,79	22,37
1T 2015	22.899,4	17.454,8	5.444,6	59,45	23,78
4T 2014	23.026,8	17.569,1	5.457,7	59,77	23,70
3T 2014	22.931,7	17.504,0	5.427,7	59,53	23,67
2T 2014	22.975,9	17.353,0	5.622,9	59,63	24,47
1T 2014	22.883,9	16.950,6	5.933,3	59,46	25,93
4T 2013	23.070,9	17.135,2	5.935,6	59,86	25,73
3T 2013	23.173,4	17.230,0	5.943,4	60,04	25,65
2T 2013	23.207,9	17.160,6	6.047,3	60,00	26,06
1T 2013	23.308,4	17.030,2	6.278,2	60,18	26,94
4T 2012	23.360,4	17.339,4	6.021,0	60,23	25,77
3T 2012	23.491,9	17.667,7	5.824,2	60,55	24,79
2T 2012	23.489,5	17.758,5	5.731,0	60,50	24,40
1T 2012	23.433,0	17.765,1	5.667,9	60,31	24,19
4T 2011	23.440,3	18.153,0	5.287,3	60,29	22,56
3T 2011	23.482,5	18.484,5	4.998,0	60,44	21,28
2T 2011	23.466,2	18.622,0	4.844,2	60,44	20,64
1T 2011	23.347,3	18.426,2	4.921,2	60,16	21,08
4T 2010	23.377,1	18.674,9	4.702,2	60,25	20,11
3T 2010	23.404,4	18.819,0	4.585,4	60,37	19,59
2T 2010	23.406,4	18.751,1	4.655,3	60,41	19,89
1T 2010	23.270,5	18.652,9	4.617,7	60,09	19,84
4T 2009	23.225,4	18.890,4	4.335,0	59,99	18,66
3T 2009	23.219,8	19.098,4	4.121,4	60,05	17,75
2T 2009	23.293,4	19.154,2	4.139,6	60,30	17,77
1T 2009	23.302,6	19.284,4	4.018,2	60,39	17,24
4T 2008	23.262,1	19.055,3	3.206,8	60,35	13,79
3T 2008	23.157,1	20.556,4	2.600,7	60,23	11,23
2T 2008	23.032,6	20.646,9	2.385,7	60,07	10,36
1T 2008	22.810,4	20.620,0	2.190,5	59,67	9,60

- ❖ **Nota 11.** PERIÓDICO DIGITAL EXPANSIÓN [Sitio Web] 2016. *Desempleo de España* [Consulta 10/01/2016] Disponible en <http://www.datosmacro.com/paro/espana/>

Paro España Noviembre 2015			
	Total	Hombres	Mujeres
Paro [+]	21,4%	20,3%	22,7%
Paro menores de 25 [+]	47,5%	48,2%	46,7%
Paro de 25 años o más [+]	19,4%	18,1%	20,8%
< Paro 2015-10			

- ❖ **Nota 12.** PERIÓDICO DIGITAL EXPANSIÓN [Sitio Web] 2016. *Desempleo en Europa* [Consulta 10/01/2016] Disponible en <http://www.datosmacro.com/paro/>



- ❖ **Nota 13.** INVESTING.COM [Sitio Web] 2016. *Índice de precios de consumo interanual Zona Euro (Interanual)*. [Consulta 10/01/2016] Disponible en <http://es.investing.com/economic-calendar/cpi-68>

Zona euro - Índice de Precios de Consumo (IPC) - interanual



Último anuncio 05.01.2016	Actual 0,2%	Previsión 0,3%	Anterior 0,2%
------------------------------	------------------------------	-------------------	------------------

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) mide los cambios en el precio de bienes y servicios.

El IPC mide los cambios de los precios desde la perspectiva del consumidor. Se trata de una forma de medir los cambios en las tendencias de compra y de la inflación en la zona del euro. Una mayor lectura de la esperada debe ser tomada como positiva / alcista para el EUR (como la forma común para combatir la inflación es aumentar las tasas, que pueden atraer la inversión extranjera), mientras que una lectura inferior a lo esperado debería ser tomada como negativa y bajista para el EUR .

Imp.: ▼ ▼ ▼

País:

Divisa: EUR

Fuente: Eurostat

- ❖ **Nota 14.** INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA [Sitio Web] 2016. *INE. Evolución Índice de Precios de Consumo* [Consulta 10 enero 2016] Disponible en http://www.ine.es/prensa/ipc_tabla.htm

Periodo	Tasa índice general		
	Mensual (en %)	Anual (en %)	En lo que va de año (en %)
Diciembre 2015	-0,3	0,0	0,0
Noviembre 2015	0,4	-0,3	0,3
Octubre 2015	0,6	-0,7	-0,1
Septiembre 2015	-0,3	-0,9	-0,7
Agosto 2015	-0,3	-0,4	-0,4
Julio 2015	-0,9	0,1	-0,1
Junio 2015	0,3	0,1	0,9
Mayo 2015	0,5	-0,2	0,6
Abril 2015	0,9	-0,6	0,1
Marzo 2015	0,6	-0,7	-0,8
Febrero 2015	0,2	-1,1	-1,4
Enero 2015	-1,6	-1,3	-1,6
Diciembre 2014	-0,6	-1,0	-1,0
Noviembre 2014	-0,1	-0,4	-0,5
Octubre 2014	0,5	-0,1	-0,4
Septiembre 2014	0,2	-0,2	-0,9
Agosto 2014	0,2	-0,5	-1,0
Julio 2014	-0,9	-0,3	-1,2
Junio 2014	0,0	0,1	-0,2
Mayo 2014	0,0	0,2	-0,3
Abril 2014	0,9	0,4	-0,3
Marzo 2014	0,2	-0,1	-1,2
Febrero 2014	0,0	0,0	-1,4
Enero 2014	-1,3	0,2	-1,3
Diciembre 2013	0,1	0,3	0,3
Noviembre 2013	0,2	0,2	0,2
Octubre 2013	0,4	-0,1	0,0
Septiembre 2013	-0,2	0,3	-0,4
Agosto 2013	0,3	1,5	-0,3
Julio 2013	-0,5	1,8	-0,6
Junio 2013	0,1	2,1	-0,1
Mayo 2013	0,2	1,7	-0,2

- ❖ **Nota 15.** INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA [Sitio Web] 2016. INE. *Patentes con efectos en España por solicitudes/concesiones, vía de presentación y período.* [Consulta 10 enero 2016] Disponible en <http://www.ine.es/>

Patentes con efectos en España por solicitudes/concesiones, vía de presentación (1) y período.
Unidades:número.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
SOLICITUDES											
Total	181.339 ¹	198.380 ¹	212.415 ¹	228.288 ¹	230.221 ¹	215.154 ¹	239.513 ¹	248.620 ¹	261.968 ¹	269.163 ¹	277.352 ¹
Vía Nacional (Directas)	3.100 ¹	3.252 ¹	3.352 ¹	3.439 ¹	3.783 ¹	3.712 ¹	3.669 ¹	3.528 ¹	3.361 ¹	3.133 ¹	3.031 ¹
Vía Europea (Directas y Euro-PCT)	178.155 ¹	195.040 ¹	208.973 ¹	222.756 ¹	228.337 ¹	211.351 ¹	235.734 ¹	244.994 ¹	258.483 ¹	265.919 ¹	274.174 ¹
PCT que entran en fase nacional	84 ¹	88 ¹	90 ¹	93 ¹	101 ¹	91 ¹	110 ¹	98 ¹	114 ¹	111 ¹	147 ¹
CONCESIONES											
Total	24.571 ¹	24.382 ¹	19.207 ¹	24.578 ¹	22.185 ¹	21.337 ¹	18.505 ¹	21.444 ¹	22.081 ¹	21.592 ¹	21.416 ¹
Vía Nacional (Directas)	1.981 ¹	2.661 ¹	2.107 ¹	2.603 ¹	2.202 ¹	2.507 ¹	2.669 ¹	2.719 ¹	2.653 ¹	2.893 ¹	3.101 ¹
Vía Europea (Directas y Euro-PCT)	22.537 ¹	21.613 ¹	17.042 ¹	21.911 ¹	19.888 ¹	18.736 ¹	15.732 ¹	18.632 ¹	19.361 ¹	18.588 ¹	18.181 ¹
PCT que entran en fase nacional	53 ¹	108 ¹	58 ¹	64 ¹	75 ¹	95 ¹	104 ¹	93 ¹	67 ¹	111 ¹	134 ¹

Notas:
1) Vía Nacional directa: Son las solicitudes presentadas directamente en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM).
Vía Europea directa: Son las solicitudes presentadas directamente en la Oficina Europea de Patentes (OEP) y que designan a España.
Vía Euro-PCT: Son las solicitudes presentadas directamente en la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) y que designan a España a través de una patente.
Vía PCT que entran en Fase Nacional: Son las solicitudes PCT que en su día designaron a España directamente en la OMPI y han iniciado el procedimiento ante la OEPM.

Fuente: Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM). Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

- ❖ **Nota 16.** EAE BUSINESS SCHOOL [Sitio Web] 2013. *España registra solo el 1% de las patentes mundiales de 2012.* [Consulta 10 enero 2016] Disponible en <http://www.eae.es/news/2013/09/02/espana-registra-solo-el-1-de-las-patentes-mundiales-de-2012>

España registra sólo el 1% de las patentes mundiales de 2012

Publicado el : lunes, 2 de septiembre , 2013

+1 1

Share 1

Online Business School, primera escuela de negocios online, presenta el estudio **El sistema de patentes 2013**, que analiza cuáles son las tendencias de los diversos tipos de solicitudes de patentes que se realizan tanto en España como en Europa y las principales economías mundiales.

Patentes registradas en la OEPM.

En 2012 se presentaron en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) 3.361 solicitudes de patente, un decremento del 1% respecto a 2011, y mantiene la tendencia decreciente que comenzó en 2009. El principal solicitante de patente en España son las empresas, con 1.315 solicitudes, seguido del empresario particular, con 1.304 solicitudes. Lejos quedan las universidades (con 496 patentes solicitadas en 2012), los Organismos Públicos (147) y el CSIC (99).

- ❖ **Nota 17.** INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA [Sitio Web] 2016. INE. *Gastos totales en actividades de I+D* [Consulta 10 enero 2016] Disponible en <http://www.ine.es/>

Actividades para la innovación tecnológica: Gastos totales e
Unidades: valores absolutos y porcentajes

	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
TOTAL EMPRESAS:									
Gastos totales en (miles de euros)	13233291	13410348	14755807	16171218	17636624	19918946	18094616	16533416	13635950

Notas:
1.- "-" dato numérico igual a cero no resultante de redondeo "-" dato protegido

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Copyright INE 2015

- ❖ **Nota 18.** PERIÓDICO DIGITAL EL PAÍS [Sitio Web] 2014. *España sigue cediendo puestos en la tabla europea de inversión en I+D* [Consulta: 10/01/2016] Disponible en http://elpais.com/elpais/2014/11/17/ciencia/1416239255_999222.html

INVERSIÓN EN I+D »

España sigue cediendo puestos en la tabla europea de inversión en I+D

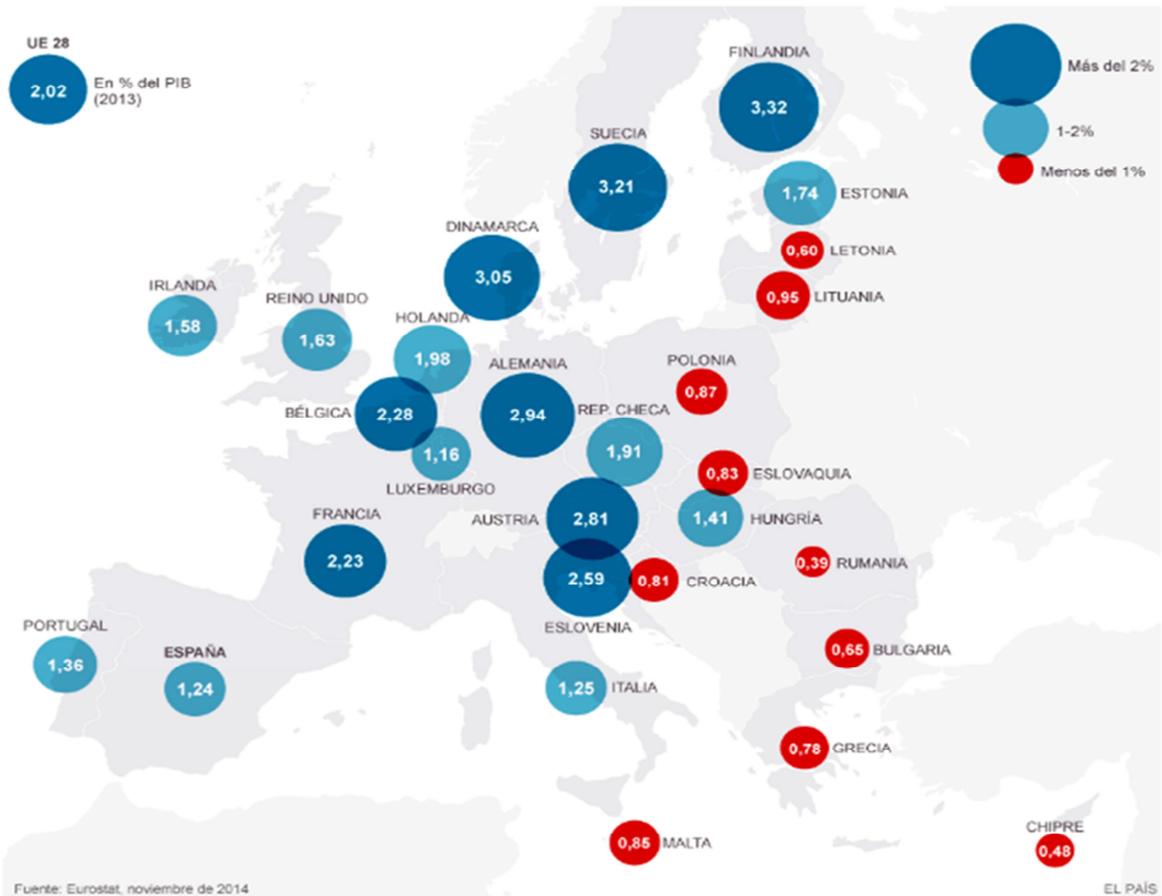
- Los países nórdicos, con Finlandia a la cabeza, y Alemania siguen liderando la clasificación
- GRÁFICO [Inversión en I+D en la Unión Europea](#)

IGNACIO FARIZA | Bruselas | 17 NOV 2014 - 19:01 CET

43

España sigue sin levantar cabeza en la clasificación europea de países por inversión en **investigación y desarrollo (I+D)**. En la última década, este país ha pasado de ocupar la posición decimoquinta a quedar relegado al decimoséptimo lugar de entre los 28 Estados de la UE. Con una inversión anual del 1,24% del PIB, España se sitúa en el furgón de cola europeo y a una distancia abismal de los países que siguen liderando la inversión en I+D: los nórdicos —con Finlandia a la cabeza y todos ellos por encima del 3%—, Alemania (2,94%) y Austria (2,81%). Además, desde 2004, España se ha visto sobrepasada por otro país de su entorno que también ha sufrido los rigores de la crisis y de la austeridad en sus finanzas públicas: Portugal (1,36%).

- ❖ **Nota 19.** PERIÓDICO DIGITAL EL PAÍS [Sitio Web] 2014. *Mapa inversión en I+D* [Consulta: 10/01/2016] Disponible en http://elpais.com/elpais/2014/11/17/media/1416245044_321078.html



- ❖ **Nota 20.** INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA [Sitio Web] 2016. *INE. Equipamiento y uso de TIC en los hogares* [Consulta 16 enero 2016] Disponible en http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176741&menu=ultiDatos&idp=1254735976608

	Valor	Variación
Hogares con conexión a internet	78,7 ¹	4,3 ²
Hogares con conexión de banda ancha	77,8 ¹	4,8 ²
Personas que han usado Internet (últimos 3 meses)	78,7 ¹	2,5 ²
Usuarios frecuentes de Internet (al menos una vez por semana en los últimos 3 meses)	74,7 ¹	3,5 ²
Personas que han comprado por Internet (últimos 3 meses)	32,1 ¹	4,8 ²

Valor en porcentaje. Variación: diferencia respecto a la tasa del año anterior
¹ Hogares con al menos un miembro de 16 a 74 años de edad
² Personas de 16 a 74 años de edad

- ❖ **Nota 21.** EUROPEAN COMMISSION [Sitio Web] EUROSTAT. *Information Society: Individual using Internet by place of use* [Consulta: 16 enero 2016] Disponible en <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tin00075>

geo	time	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2013
EU (28 countries)		:	:	:	:	:	47	53	59	63	66	72
EU (27 countries)		:	:	33	40	41	47	53	59	63	66	72
Euro area (changing composition)		26	33	36	40	42	49	54	58	63	67	72
Euro area (18 countries)		:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
Euro area (17 countries)		:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
Belgium		:	:	:	47	53	60	63	69	73	77	80
Bulgaria		:	:	7	:	14	22	28	36	39	44	51
Czech Republic		:	17	20	20	31	37	49	53	61	66	71
Denmark		49	63	68	72	77	77	80	82	84	88	92
Germany		39	45	52	57	61	64	69	71	75	77	81
Estonia		:	:	32	39	46	52	57	64	68	70	76
Ireland		:	21	22	26	36	45	52	56	61	70	75
Greece		8	10	12	14	18	21	27	34	38	45	56
Spain		14	22	26	28	32	38	43	47	53	58	65

- ❖ **Nota 22.** PERIÓDICO DIGITAL EL MUNDO [Sitio Web] 2015. *Resultados Elecciones Autonómicas 2015 (Cantabria y Madrid)* [Consulta: 16/01/2016] Disponible en <http://www.elmundo.es/elecciones/elecciones-autonomicas.html>

CANTABRIA



MADRID



- ❖ **Nota 23.** PERIÓDICO DIGITAL EL PAIS [Sitio Web] 2015. *La rebaja del IRPF será de 20 euros al mes en 2015 para rentas medias.* [Consulta 16/01/2016] Disponible en http://economia.elpais.com/economia/2014/06/24/actualidad/1403635513_502799.html



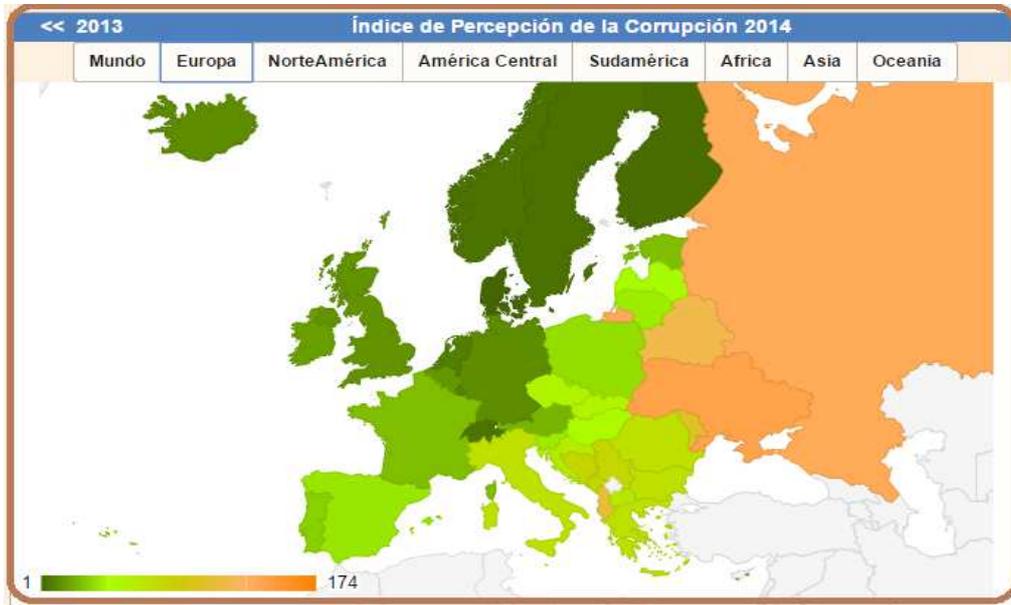
- ❖ **Nota 24.** PERIÓDICO DIGITAL EL PAIS [Sitio Web] 2015. *El Gobierno aprueba un nuevo Plan PIVE con menos ayudas por coche* [Consulta 16/01/2016] Disponible en http://economia.elpais.com/economia/2015/05/14/actualidad/1431603968_295105.html

PIVE 8 »

El Gobierno aprueba un nuevo plan PIVE con menos ayudas por coche

- La subvención pasa de 2.000 a 1.500 euros a los compradores que cambien un vehículo con más de diez años
- El Gobierno aprueba planes y medidas de gasto en campaña electoral

- ❖ **Nota 25.** PERIÓDICO DIGITAL EXPANSIÓN [Sitio Web] 2016. *Índice de percepción de la corrupción 2014*. [Consulta 16/01/2016] Disponible en <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion>



- ❖ **Nota 26.** ANFAC: Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones [Sitio Web] 2016. *1.034.232 turismos vendidos en 2015*. [Consulta 18/01/2016] Disponible en http://www.anfac.com/estadisticas.action?accion=estad_turismos

Matriculaciones de Automóviles de turismo

Diciembre 2015

	Diciembre			Enero-Diciembre		
	2015	2014	%15/14	2015	2014	%15/14
Automóviles de turismo	88.609	73.440	20,7	1.034.232	855.308	20,9

Top 10 Automóviles de turismo

Top Marcas				Top Modelos			
Diciembre		Enero-Diciembre		Diciembre		Enero-Diciembre	
1ª PEUGEOT	7.599	VOLKSWAGEN	88.300	LEON	3.283	C4	34.705
2ª VOLKSWAGEN	7.072	SEAT	77.529	GOLF	2.484	LEON	33.268
3ª RENAULT	6.515	RENAULT	77.087	C4	2.453	IBIZA	31.376
4ª SEAT	6.321	OPEL	76.470	IBIZA	2.442	GOLF	29.212
5ª FORD	5.969	PEUGEOT	76.314	SANDERO	2.414	MEGANE	28.890
6ª HYUNDAI	5.838	FORD	64.327	QASHQAI	2.298	SANDERO	25.339
7ª NISSAN	5.024	CITROEN	58.855	308	2.272	POLO	25.127
8ª OPEL	4.855	NISSAN	55.313	CLIO	2.036	QASHQAI	23.832
9ª CITROEN	4.327	TOYOTA	49.120	TUCSON	1.909	CLIO	23.019
10ª DACIA	4.278	DACIA	45.241	208	1.880	ASTRA	20.748

❖ **Nota 27.** ANFAC: Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones [Sitio Web] 2016. *Datos básicos del sector.* [Consulta 18/01/2016] Disponible en http://www.anfac.com/estadisticas.action?accion=estad_datosSector

Datos básicos del sector

Basic information of the industry

Las cifras del sector del automóvil muestran un sector con un buen presente, pero con un excelente futuro. Es el tercer sector exportador, detrás del sector de bienes de equipo y del agroalimentario, representando un 16% del total de las exportaciones del país. Acumula un 10% del PIB y emplea directo e indirectamente a 1,0 millones de personas.

(The figures for the automotive sector show a sector with a promising present, but an excellent future. It is the third largest exporting sector, after the capital goods and the agri-food sectors, accounting for 16% of the country's entire exports. It accounts for 10% of the GDP and employs 1.0 million people, either directly or indirectly.)

Industria fabricante de vehículos/ Motor vehicle manufacturing industry	2013	2012
Nº de empresas instaladas en España / Number of vehicle manufacturers in Spain	9	9
Nº de fábricas en España / Number of factories in Spain	17	17
Producción de vehículos / Motor vehicle production	2.163.338	1.979.179
Producción de turismos / Passenger car production	1.719.700	1.530.680
Producción de vehículos industriales (incl. todoterreno) / Industrial vehicle production (incl. 4x4 and 3x3 types)	443.638	439.499
Matriculación de vehículos / New vehicle registrations	822.930	790.991
Matriculación de turismos / New passenger car registrations	722.689	699.589
Matriculación de vehículos industriales (incl. todoterreno) / New industrial vehicle registrations (incl. 4x4 and 3x3 types)	100.241	91.402
Exportación de vehículos / Motor vehicle exports	1.879.974	1.729.172
Exportación de turismos / Passenger cars exports	1.493.731	1.326.777
Exportación de vehículos industriales (incl. todoterreno) / Industrial vehicle exports (incl. 4x4 and 3x3 types)	386.243	402.395
Parque de vehículos (1) / Vehicle in use (1)	27.401.766	27.480.341
Parque de turismos / Passenger cars in use	22.227.173	22.247.528
Parque de vehículos industriales / Industrial vehicles in use	5.174.593	5.232.813
% exportación total sobre producción total / % total exports over total production	86,9	87,4

Industria fabricante de vehículos/ Motor vehicle manufacturing industry	2013	2012
% exportación vehículos sobre la exportación española (valor) / % motor vehicle exports over Spanish exports (value)	11,2	10,3
% importación de vehículos sobre la importación española (valor) / % motor vehicle imports over Spanish imports (value)	3,9	3,5
Sector de automoción (2) / Automotive sector (2)		
% exportación del sector sobre la exportación española (valor) / % automotive sector exports over Spanish exports (value)	16,9	15,3
% importación del sector sobre la importación española (valor) / % automotive sector imports over Spanish imports (value)	10,8	9,1
Participación del sector en el PIB / Estimada la contribución del resto de sectores relacionados con la Automoción (distribución, seguros, financiación, etc), la participación en el PIB se acerca al 10% / Sector share of GDP / Estimated the contribution of the rest of sectors related to the automotive industry (distribution, insurance, finance, etc.) for total contribution to GDP is over 10%	6,7	6,0
% Empleo total sobre población activa (3) / % Jobs over total labour force (3)	8,1	7,2

(1) Fuente DGT. No incluye el capital de otros vehículos / Fuente DGT. No incluye otros vehículos
(2) Fabricación de vehículos, partes y piezas / Production of vehicles, parts and components
(3) Incluye fabricantes de vehículos, equipos y de componentes, actividades complementarias a la fabricación, distribución y comercialización, postventa, servicios financieros y seguros, transporte, emisiones de servicio, alquiler, subsección. / It includes vehicle, equipment and parts manufacturing, activities that support manufacturing, distribution and marketing, after-sales, insurance and financial services.

❖ **Nota 28.** Elaboración propia a partir de COCHES.COM [Sitio Web] 2016. *Ofertas de coches nuevos.* [Consulta 21/01/2016] Disponible en <http://www.coches.com/coches-nuevos/>

PRINCIPALES MARCAS	PRECIO (€) MÁS BAJO DE CADA GAMA	POTENCIA (cv) MÁS BAJA DE CADA GAMA
Smart	11099	71
Seat	6222	60
Ford	6865	69
Volkswagen	8410	60
Peugeot	7126	68
Renault	7220	75
Skoda	6098	60
Audi	13705	90
Toyota	9700	69
Mazda	10800	75
Citroën	8050	69
Chevrolet	9000	68
Honda	15900	102
Mitsubishi	9790	71
Volvo	17570	120
Lexus	21070	136
Mercedes	13300	75
Bmw	20577	116
Porsche	54085	275
Jaguar	32216	163
Maserati	69080	275
Kia	6129	66
Opel	7538	75
Nissan	7135	80
Infiniti	34356	170
Subaru	18100	114
Land Rover	23643	122
Ssangyong	15296	115

- ❖ **Nota 29. INVESTING.COM [Sitio Web] 2016. Estado de resultados de la Ford Motor Company.** [Consulta 21/01/2016] Disponible en <http://es.investing.com/equities/ford-motor-co-income-statement/>

Ford Motor Company (F) CFD - tiempo real

14,48 -0,09 (-0,58%)

17:44:22 - Info en tiempo real CFD. Valores en USD | Aviso legal

Cierre: 14,57 | Apertura: 14,54 | Día: 14,49 - 14,55

Empieza a operar

General Gráfico Técnico Noticias & Análisis Fundamental Foro

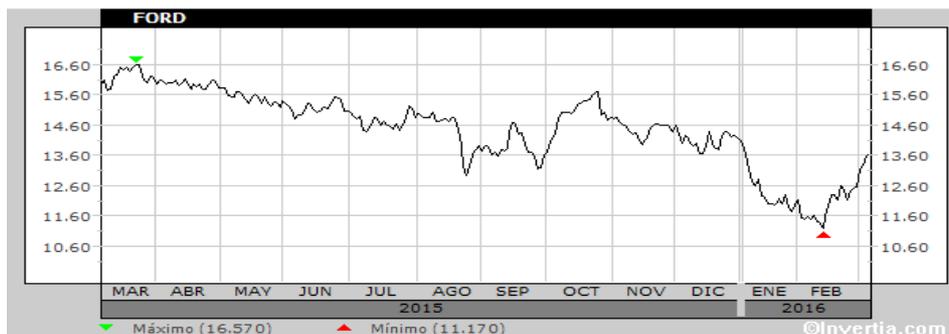
Informe Financiero Estado de Resultados Balance Flujo de Caja Ratios

F Estado de Resultados

Periodo Terminado:	2014	2013	2012	2011
	3112	3112	3112	3112
Ingresos totales =	144077	145917	133559	135505
Ingresos	144077	145917	133559	135505
Otros ingresos de explotación	-	-	-	-
Consumos y otros gastos externos	126215	128555	116154	117225
Beneficio bruto	17862	18862	17405	18380
Total gastos de explotación =	140769	141497	127760	125201
Gastos de personal	14117	13176	11529	10884
Investigación y desarrollo	-	-	-	-
Amortizaciones	-	-	-	-
Gastos financieros (Ingresos) - Neto de Operaciones	-	-	-	-
Gastos extraordinarios (Ingresos)	132	18	-	128
Otros gastos de explotación	305	208	77	-36
Resultado de explotación	3308	5460	5799	7404
Ingresos financieros	11	530	896	579
Enajenación de instrumentos financieros	-	-	-	-
Otros - Neto	1023	1050	943	698
Resultado ordinario antes de impuestos	4342	7040	7638	8681
Impuesto sobre beneficios	1156	-135	2025	-11541
Resultado del ejercicio procedente de las operaciones continuadas	3187	7175	5613	20222
Resultado atribuido a intereses minoritarios	1	7	1	-9
Activos en controladas	-	-	-	-
Ajuste U.D. P.D.G.A. (GAAP)	-	-	-	-
Resultado procedente de las operaciones continuadas	3187	7182	5613	20213
Resultado operaciones interrumpidas	-	-	-	-
Resultado atribuido al grupo	3187	7182	5613	20213
Total ajustes al ingreso	-	-	-	-
Resultado procedente de las operaciones continuadas (neto de minoritarios)	3187	7182	5613	20213
Ajuste del resultado	42	45	45	105
Resultado del ejercicio	3229	7228	5661	20319

- ❖ **Nota 30. INVERTIA.COM [Sitio Web] 2016. Evolución de las cotizaciones de Ford y Renault en el último año.** [Consulta 04/03/2016] Disponible en <http://www.invertia.com/mercados/bolsa/empresas/ford-motor-co/Graficos.asp?emp=&Com=&Pm1=&Pm2=&Indd=&TipoPeriodo=6&idtel=rv016ford&subtitulo=&simbolo=&tco=1&sw=2&Mdo2=> y <http://www.invertia.com/mercados/bolsa/empresas/renault/Graficos.asp?emp=&Com=&Pm1=&Pm2=&Indd=&TipoPeriodo=6&idtel=rv022renault&subtitulo=&simbolo=&tco=1&sw=2&Mdo2=>

FORD MOTOR COMPANY



GRUPO RENAULT



- ❖ **Nota 31.** EL ECONOMISTA [Sitio Web] 2014. *Los coches menos contaminantes de gasolina, diésel e híbridos.* [Consulta 06/03/2016] Disponible en <http://www.economista.es/ecomotor/motor/noticias/5958082/07/14/Los-coches-menos-contaminantes-de-gasolina-diesel-e-hibridos.html>

Diésel

- Renault Clio dCi 90CV: 3,2 l/100 km y 83 g/km CO₂
- Hyundai i20 1.1 CRDi: 3,2 l/100 km y 84 g/km CO₂
- Alfa MiTo 1.3 JTDM: 3,4 l/100 km y 85 g/km CO₂
- Audi A3 1.6 TDI: 3,2 l/100 km y 85 g/km CO₂
- Ford Fiesta 1.6 TDCi: 3,3 l/100 km y 85 g/km CO₂
- Kia Rio 1.1 CRDi: 3,2 l/100 km y 85 g/km CO₂
- Peugeot 208 1.6 e-HDI: 3,3 l/100 km y 85 g/km CO₂
- Skoda Octavia Greenline 1.6 TDI: 3,2 l/100 km y 85 g/km CO₂
- Volkswagen Golf 1.6 TDI: 3,2 l/100 km y 85 g/km CO₂
- Smart Fortwo CDI: 3,3 l/100 km y 86 g/km CO₂

10. BIBLIOGRAFÍA

- Instituto Nacional de Estadística. (2015). *Fabricación de vehículos*. Disponible: <http://www.ine.es/jaxi/tabla.do?path=/t38/bme2/t05/b122/l0/&file=1202001.px&tye=pcaxis&L=0>. Última visita: 9 Nov 2015.
- García, S. (2013). *Las 20 frases de Henry Ford sobre los negocios y el liderazgo*. Disponible: <http://ecodiario.eleconomista.es/reportajes-en-eAm-usa/noticias/4879752/06/13/Las-20-frases-de-Henry-Ford-sobre-los-negocios-y-el-liderazgo.html>. Última visita: 11 Nov 2015.
- El Mundo. (2015). *Ford ganó un 56% menos en 2014*. Disponible: <http://www.elmundo.es/motor/2015/01/30/54cb70fbca47413d158b4584.html>. Última visita: 11 Nov 2015.
- Ford España. (2015). *Ford España: nuestra compañía*. Disponible: <http://www.ford.es/AcercadeFord/NuestraCompania>. Última visita: 15 Nov 2015.
- Ford España. (2015). *Ford España: comprometidos con el medio ambiente*. Disponible: <http://www.ford.es/AcercadeFord/MedioAmbiente/introduccion>. Última visita: 15 Nov 2015.
- Ford España. (2015). *Ford España: nuestro proyecto para el futuro*. Disponible: <http://www.ford.es/AcercadeFord/MedioAmbiente/sostenibilidad>. Última visita: 15 Nov 2015.
- Ford España. (2015). *Ford España: turismos*. Disponible: <http://www.ford.es/Turismos>. Última visita: 15 Nov 2015.
- Ford España. (2015). *Ford España: vehículos comerciales*. Disponible: <http://www.ford.es/VehiculosComerciales>. Última visita: 15 Nov 2015.
- Nafria, I. (2015). *¿Cuáles son los coches más vendidos en España?* Disponible: <http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150903/54436207698/cuales-son-los-coches-mas-vendidos-en-espana.html>. Última visita: 17 Nov 2015.
- Prats, J. (2014). *Los retos de un país envejecido*. Disponible: http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/05/03/actualidad/1399128652_124451.html. Última visita: 5 Dic 2015.
- El Mundo. (2010). *Los parados, nuevos voluntarios de las ONG*. Disponible: <http://www.elmundo.es/elmundo/2010/12/26/solidaridad/1293380876.html>. Última visita: 5 Dic 2015.
- Instituto Nacional de Estadística. (2009). *Encuesta de hogares y medio ambiente 2008*. Disponible: <http://www.ine.es/>. Última visita: 5 Dic 2015.
- Instituto Nacional de Estadística. (2015). *Saldo migratorio de españoles: evolución del saldo migratorio de españoles (2011-2013) por semestres*. Disponible: <http://www.ine.es/>. Última visita: 5 Dic 2015.
- Instituto Nacional de Estadística. (2015). *Estadística universitaria: alumnado que terminó sus estudios por tipo de presentación, clase de enseñanza y curso académico*. Disponible: <http://www.ine.es/>. Última visita: 5 Dic 2015.
- European Commission. (2015). *Income and Living Conditions: people at risk of poverty or social exclusion*. Disponible: <http://www.ec.europa.eu/eurostat/>. Última visita: 5 Dic 2015.
- Instituto Nacional de Estadística. (2016). *PIB per Cápita en PPA*. Disponible: http://www.ine.es/jaxi_XML/tabla.do?path=/listado/&file=tec00114_config.xml&tye=pcaxis&L=0. Última visita: 9 Ene 2016.
- Salario Mínimo Interprofesional. (2016). *Evolución del Salario Mínimo Interprofesional*. Disponible: <http://www.salariominimo.es/>. Última visita: 9 Ene 2016.

- Instituto Nacional de Estadística. (2016). *Encuesta de población activa*. Disponible: http://www.ine.es/prensa/epa_tabla.htm. Última visita: 10 Ene 2016.
- Periódico Digital Expansión. (2016). *Desempleo de España*. Disponible: <http://www.datosmacro.com/paro/espana>. Última visita: 10 Ene 2016.
- Periódico Digital Expansión. (2016). *Desempleo de Europa*. Disponible: <http://www.datosmacro.com/paro>. Última visita: 10 Ene 2016.
- Investing.com. (2016). *Índice de precios de consumo interanual (zona euro)*. Disponible: <http://es.investing.com/economic-calendar/cpi-68>. Última visita: 10 Ene 2016.
- Instituto Nacional de Estadística. (2016). *Índice de precios de consumo*. Disponible: http://www.ine.es/prensa/ipc_tabla.htm. Última visita: 10 Ene 2016.
- Instituto Nacional de Estadística. (2016). *Patentes con efectos en España por solicitudes/concesiones, vía de presentación y período*. Disponible: <http://www.ine.es/>. Última visita: 10 Ene 2016.
- EAE Business School. (2013). *España registra sólo el 1% de las patentes mundiales de 2012*. Disponible: <http://www.eae.es/news/2013/09/02/espana-registra-solo-el-1-de-las-patentes-mundiales-de-2012>. Última visita: 10 Ene 2016.
- Instituto Nacional de Estadística. (2016). *Gastos totales en I+D*. Disponible: <http://www.ine.es/>. Última visita: 10 Ene 2016.
- Periódico Digital El País. (2014). *España sigue cediendo puestos en la tabla europea de inversión en I+D*. Disponible: http://elpais.com/elpais/2014/11/17/ciencia/1416239255_999222.html. Última visita: 10 Ene 2016.
- Periódico Digital El País. (2014). *Mapa inversión en I+D*. Disponible: http://elpais.com/elpais/2014/11/17/media/1416245044_321078.html. Última visita: 10 Ene 2016.
- Instituto Nacional de Estadística. (2016). *Equipamiento y uso de TIC en los hogares*. Disponible: http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176741&menu=ultiDatos&idp=1254735976608. Última visita: 16 Ene 2016.
- European Commission. (2016). *Information Society: Individual using Internet by place of use*. Disponible: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&code=tin00075>. Última visita: 16 Ene 2016.
- El Mundo. (2015). *Resultados Elecciones Autonómicas 2015 (Cantabria y Madrid)*. Disponible: <http://www.elmundo.es/elecciones/elecciones-autonomicas.html>. Última visita: 16 Ene 2016.
- Periódico Digital El País. (2015). *La rebaja del IRPF será de 20 euros al mes en 2015 para rentas medias*. Disponible: http://economia.elpais.com/economia/2014/06/24/actualidad/1403635513_502799.html. Última visita: 16 Ene 2016.
- Periódico digital Expansión. (2015). *Resultados elecciones 2015: un PP debilitado deja el poder regional en manos de futuros pactos*. Disponible: <http://www.expansion.com/economia/politica/2015/05/24/5562135722601d420c8b458b.html>. Última visita: 16 Ene 2016.
- Periódico Digital El País. (2015). *El Gobierno aprueba un nuevo Plan PIVE con menos ayudas por coche*. Disponible: http://economia.elpais.com/economia/2015/05/14/actualidad/1431603968_295105.html. Última visita: 16 Ene 2016.

- Periódico Digital Expansión. (2016). *Índice de percepción de la corrupción 2014*. Disponible: <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion>. Última visita: 16 Ene 2016.
- ANFAC: Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones. (2016). *1.034.232 turismos vendidos en 2015*. Disponible: http://www.anfac.com/estadisticas.action?accion=estad_turismos. Última visita: 18 Ene 2016.
- ANFAC: Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones. (2016). *Datos básicos del sector*. Disponible: http://www.anfac.com/estadisticas.action?accion=estad_datosSector. Última visita: 18 Ene 2016.
- Portal coches.com. (2016). *Ofertas de coches nuevos*. Disponible: <http://www.coches.com/coches-nuevos/>. Última visita: 21 Ene 2016.
- Taringa. (2012). *Todas las plantas de Ford en el mundo*. Disponible: <http://www.taringa.net/posts/info/7513250/Todas-las-plantas-de-Ford-en-el-mundo.html>. Última visita: 21 Ene 2016.
- Vindi, N. (2011). Disponible: <http://www.bolsamania.com/mejorescreditos/capacidad-de-endeudamiento/>. Última visita: 21 Ene 2016.
- Investing.com. (2015). *Estado de resultados de la Ford Motor Company*. Disponible: <http://es.investing.com/equities/ford-motor-co-income-statement/>. Última visita: 21 Ene 2016.
- Terol, E. (2013). *La bicicleta conquista Europa*. Disponible: <http://www.ecoavant.com/es/notices/2013/10/la-bicicleta-conquista-europa-1823.php>. Última visita: 25 Ene 2016.
- Larraz, J. (2013). *Ford Almussafes cambia de proveedores*. Disponible: <http://www.lasprovincias.es/v/20131104/economia/ford-almussafes-cambia-proveedores-20131104.html>. Última visita: 27 Ene 2016.
- El Economista. (2013). *Johnson Controls vende a Lear su fábrica valenciana de asientos para Ford*. Disponible: <http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/269617462/valenciana/noticias/54-05630/12/13/Johnson-Controls-vende-a-Lear-su-fabrica-valenciana-de-asientos-para-Ford.html#.Kku8MXvrLLCjAs6>. Última visita: 27 Ene 2016.
- Europa Press. (2014). *Ford y PSA incluyen a Grupo Antolin entre sus mejores proveedores*. Disponible: <http://www.europapress.es/motor/coches-00640/noticia-ford-psa-incluyen-grupo-antolin-mejores-proveedores-20140722165631.html>. Última visita: 27 Ene 2016.
- Coches, actualidad y F1. (2015). *¿Cuáles son los coches más fiables del mercado?*. Disponible: <http://www.motor.es/noticias/cuales-son-los-coches-mas-fiables-del-mercado-201519986.html>. Última visita: 29 Ene 2016.
- Ford España. (2016). *Servicio de mantenimiento Ford Motorcraft*. Disponible: <http://www.ford.es/serviciopostventa/mantenimiento>. Última visita: 29 Ene 2016.
- Renault España. (2016). *Servicio postventa Renault España*. Disponible: <http://www.renault.es/posventa/>. Última visita: 02 Feb 2016.
- Periódico digital 20 minutos. (2015). *La planta de Renault, sexta de España en volumen de producción, con más de 133.000 unidades en el primer semestre*. Disponible: <http://www.20minutos.es/noticia/2527409/0/planta-renault-sexta-espana-volumen-produccion-con-mas-133-000-unidades-primer-semestre/>. Última visita: 02 Feb 2016.
- Campanario, I. (2015). *Renault Sevilla fabrica un 18% más de cajas de cambios en 2014*. Disponible: <http://elcorreoweb.es/economia/renault-sevilla-fabrica-un-18-mas-de-cajas-de-cambios-en-2014-EX514314>. Última visita: 05 Feb 2016.

- Ford España. (2015). *Ford Fabrica su Motor EcoBoost Número Cinco Millones, Casi un Tercio de los Cuales se Fabrican en España*. Disponible: <https://media.ford.com/content/fordmedia/feu/es/es/news/2015/04/01/ford-fabrica-su-motor-ecoboost-numero-cinco-millones--casi-un-te.pdf>. Última visita: 05 Feb 2016.
- Informa D&B, S.A. (2015). *Cuentas Anuales de FORD ESPAÑA, S.L.* Disponible: https://www.einforma.com/cuentas-anuales-FORD-ESPANA-SL-C_QjQ2MDY2MzYx_de-MADRID.html. Última visita: 08 Feb 2016.
- Informa D&B, S.A. (2015). *Cuentas Anuales de RENAULT ESPAÑA, S.A.* Disponible: https://www.einforma.com/cuentas-anuales-RENAULT-ESPANA-SA-C_QTQ3MDAwNTE4_de-VALLADOLID.html. Última visita: 08 Feb 2016.
- Invertia. (2016). *Cotización de la Ford Motor Company*. Disponible: <http://www.invertia.com/mercados/bolsa/empresas/ford-motor-co/portada-rv016ford>. Última visita: 04 Mar 2016.
- Invertia. (2016). *Cotización de Renault España*. Disponible: <http://www.invertia.com/mercados/bolsa/empresas/renault/portada-rv022renault>. Última visita: 04 Mar 2016.
- Invertia. (2016). *Evolución de las cotizaciones de Ford y Renault en el último año*. Disponible: <http://www.invertia.com/mercados/bolsa/empresas/ford-motor-co/Graficos.asp?emp=&Com=&Pm1=&Pm2=&Indd=&TipoPeriodo=6&idtel=rv016ford&subtitulo=&simbolo=&tco=1&sw=2&Mdo2=> y <http://www.invertia.com/mercad>. Última visita: 04 Mar 2016.
- Soto, J.L. (2014). *Los coches menos contaminantes de gasolina, diésel e híbridos*. Disponible: <http://www.economista.es/ecomotor/motor/noticias/5958082/07/14/Los-coches-menos-contaminantes-de-gasolina-diesel-e-hibridos.html>. Última visita: 06 Mar 2016.
- Periódico digital 20 minutos. (2016). *Coches eléctricos a la conquista de las competiciones mundiales*. Disponible: <http://blogs.20minutos.es/coches-electricos-hibridos/blogs.20minutos.es/coches-electricos-hibridos/2016/02/27/coches-electricos-a-la-conquista-de-las-competiciones-mundiales/>. Última visita: 08 Mar 2016.
- Renault España. (2016). *Gama vehículos eléctricos de Renault*. Disponible: <http://www.renault.es/gama-renault/gama-vehiculos-electricos/>. Última visita: 08 Mar 2016.
- Baeza, M. (2013). *El trío eléctrico de Ford*. Disponible: <http://blogs.elpais.com/coche-electrico/2013/09/el-trio-electrico-de-ford.html>. Última visita: 08 Mar 2016.
- Europa Press. (2014). *La automoción activa la demanda de ingenieros con dominio del inglés en Valencia, según Hays*. Disponible: <http://www.europapress.es/comunitat-valenciana/noticia-automocion-activa-demanda-ingenieros-dominio-ingles-valencia-hays-20140526191526.html>. Última visita: 08 Mar 2016.
- Periódico digital Expansión. (2015). *Ford baja "su listón" para contratar porque sólo el 21% aprueba su examen*. Disponible: <http://www.expansion.com/2014/05/28/valencia/1401304290.html>. Última visita: 08 Mar 2016.
- García Fernández, F. (2015). *Así forman Seat, Volkswagen y Renault a sus 'trabajadores 4.0'*. Disponible: <http://www.expansion.com/emprendedores-empleo/desarrollo-carrera/2015/06/08/5575d174e2704ebb218b457d.html>. Última visita: 08 Mar 2016.
- Moya, A. (2008). *Entrevista realizada a, Amparo Moya, exdirectora de Recursos Humanos de Renault España*. Disponible: http://www.equiposytalento.com/contenido/download/05/a_moya.pdf. Última visita: 08 Mar 2016.

- Ford España. (2016). *Página oficial de Ford en España*. Disponible: <http://www.ford.es/>. Última visita: 10 Mar 2016.
- Zaragoza, J.L. (2014). *Ford colapsa el parque de proveedores*. Disponible: <http://www.levante-emv.com/mercantil-valenciano/2014/02/24/ford-colapsa-parque-proveedores/1083467.html>. Última visita: 10 Mar 2016.
- Ford España. (2016). *Financiación de vehículos con Ford Credit*. Disponible: <http://www.ford.es/Financiacion>. Última visita: 10 Mar 2016.
- Periódico Digital El País. (2015). *Ford España elevará su producción un 40% hasta las 400.000 unidades*. Disponible: http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/02/05/valencia/1423134161_612780.html. Última visita: 10 Mar 2016.
- Guerras Martín, L.A; Navas López, J.E. (2007). *Dirección Estratégica de la Empresa*. Disponible: http://guerrasynavas.com/deta4_contenido.htm. Última visita: 12 Mar 2016.

