



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración  
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Análisis del mercado de furgonetas camper en España y  
propuesta de lanzamiento de la Volkswagen California para  
la temporada 2024

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Peula Jiménez, Carlos

Tutor/a: Baviera Puig, Tomás

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023

## Agradecimientos

A mi familia, en especial a mis padres y a mi hermano, que tanto me han apoyado en este y en todos los proyectos que he llevado a cabo estos años. Gracias por enseñarme las cosas más importantes en cada etapa de mi vida, desde a utilizar correctamente una cuchara cuando era todo un reto, hasta a gestionar el estrés y las situaciones difíciles propias de vivir en el extranjero. Gracias por vuestro amor incondicional y vuestra confianza, sin vosotros nada de esto hubiera sido posible.

A mi tutor del TFG, Tomás Baviera Puig, por el invaluable apoyo que me ha brindado durante la elaboración de este Trabajo de Fin de Grado. Gracias por tu dedicación y paciencia, además de la confianza que has depositado en mí. Sin duda han sido elementos esenciales para que la elaboración de este trabajo haya sido posible. Te estoy profundamente agradecido por todo ello, Tomás, ha sido un privilegio poder trabajar contigo.

Por último, me gustaría expresar mi más sincero agradecimiento a todos los amigos que he tenido la suerte de conocer durante mi estancia de Erasmus en Munich, y que han sido mi familia durante este periodo. Gracias por todo vuestro apoyo en los momentos más complicados de este viaje, y por compartir mi alegría en los más felices. Habéis sido mi hombro en el que llorar y mi fuente de alegría más importante, y siempre os estaré agradecido a todos vosotros por ello.

## Resumen

Este Trabajo Final de Grado consiste en la realización de un análisis del mercado de furgonetas camper en España, seguido del diseño de la estrategia de marketing para el lanzamiento del modelo Volkswagen California para el año 2024.

En la primera mitad del estudio, que comprende la parte de investigación de mercado, se emplean técnicas y herramientas de análisis tales como el estudio de la cadena de valor o el análisis DAFO, con la finalidad de construir una imagen fiel de la situación actual del segmento a nivel nacional. Este análisis del mercado camper se realiza tanto a nivel macroeconómico como microeconómico, centrándonos en todos los aspectos que puedan beneficiar o perjudicar a las compañías de la industria automovilística que operan en él, y que ofertan entre su porfolio de vehículos nuevos furgonetas camperizadas de mediano y gran tamaño. Para ello se emplea información relativa a los precios y características de la oferta actual de estos productos en el mercado primario español así como de la competencia existente en este. Por otro lado, también se ha analizado el mercado secundario de la California en España mediante la utilización de un “web crawler” configurado con el lenguaje de programación Python, que extrae información de anuncios de 6 plataformas de compraventa con un total de 610 registros.

En cuanto a la segunda parte, se emplean las conclusiones y la información extraída de la anterior con la finalidad de diseñar un plan de marketing para la comercialización del modelo California de la marca alemana Volkswagen, de tal manera que se ajuste a las necesidades y demandas de los consumidores españoles en este momento. En este punto, se ha desarrollado de la manera más precisa posible el *Marketing Mix* adecuado para el modelo, detallando el precio, características del producto, e información relativa a la promoción y distribución de este.

## Palabras Clave

Furgoneta; camper; España; identidad de marca; *Marketing Mix*; Python; comercialización; posicionamiento; Volkswagen; California; *web crawler*.

## Abstract

This Final Degree Project consists of elaborating a camper van market analysis in a European context, followed by the design of the marketing strategy for the release of the Volkswagen California model for the year 2024.

In the first half of the study, which comprises the market research part, analysis techniques and tools are applied such as the value chain study or SWOT analysis, aiming at constructing a faithful image of the current situation of the segment at a European level. This analysis of the camper market is carried out at both macroeconomic and microeconomic levels, focusing on all the aspects that could benefit or harm the companies inside the automobilist industry which operate on it and offer mid-size and large-size camper vans among their new vehicle portfolios. For this purpose, information on the prices and characteristics of the current supply of these products in the Spanish primary market as well as the existing competition in this market is used. On the other hand, the secondary market of the California in Spain has also been analyzed through the use of a "web crawler" configured with the Python programming language, which extracts information from ads of 6 buying and selling platforms with a total of 610 records.

Regarding the second part, the conclusions and the information extracted from the previous one is employed in order to design a marketing plan for the commercialization of the California model from the German brand Volkswagen, in such a way that it adjusts to the needs and wills of the European consumers at this moment. At that point, the appropriate marketing mix for the model is developed as precisely as possible, detailing the price, product characteristics, and information regarding its promotion and distribution.

## Keywords

Van; camper; Spain; brand; Marketing Mix; Python; commercialization; positioning; Volkswagen; California; web crawler.

## Resum

Aquest Treball Final de Grau consisteix en la realització d'una anàlisi del mercat de furgonetes camper a Espanya, seguit del disseny de l'estratègia de marketing per al llançament del model Volkswagen California a l'any 2024.

En la primera meitat de l'estudi, que comprén la part d'investigació de mercat, s'empren tècniques i eines d'anàlisi com l'estudi de la cadena de valor o l'anàlisi DAFO, amb la finalitat de construir una imatge fidel de la situació actual del segment a escala nacional. Aquesta anàlisi del mercat camper es realitza tant a nivell macroeconòmic com microeconòmic, centrant-se en els aspectes que puguen beneficiar o perjudicar les companyies de la indústria automobilística que operen en ell, i que ofereixen entre el seu porfolio de vehicles nous furgonetes camperitzades de mitjà i gran grandària. Per això s'empra informació relativa als preus i característiques de l'oferta actual d'aquests productes en el mercat primari espanyol així com de la competència existent en aquest. Per altra banda, també s'ha analitzat el mercat secundari de la California a Espanya mitjançant la utilització d'un "web crawler" configurat amb el llenguatge de programació Python, que extrau informació d'anuncis de 6 plataformes de compravenda amb un total de 610 registres.

Quant a la segona part, s'empren les conclusions i la informació extreta de l'anterior amb la finalitat de dissenyar un pla de marketing per a la comercialització del model California de la marca alemanya Volkswagen, de tal manera que s'ajuste a les necessitats i demandes dels consumidors espanyols en aquest moment. En aquest punt, s'ha desenvolupat de la manera més precisa possible el Marketing Mix adequat per al model, detallant el preu, característiques del producte, i informació relativa a la promoció i distribució d'aquest.

## Paraules Clau

Furgoneta; camper; Espanya; identitat de marca; *Marketing Mix*; Python; comercialització; posicionament; Volkswagen; California; *web crawler*.

## Contenido

Índice de Tablas.....	8
Índice de Ilustraciones .....	9
Capítulo 1: Introducción.....	11
1.1    Justificación del tema.....	12
1.2    Objetivos .....	13
1.3    Metodología .....	13
1.4    Asignaturas relacionadas con el TFG.....	14
1.5    Orden documental .....	16
Capítulo 2: Análisis interno de Volkswagen .....	18
2.1    Historia de Volkswagen.....	19
2.1.1    Volkswagen y el Tercer Reich .....	19
2.1.2    Nacimiento de las furgonetas camperizadas .....	21
2.1.3    Desarrollo de nuevos modelos y conceptos de automóviles.....	22
2.1.4    La catástrofe del Dieseltgate .....	24
2.1.5    Volkswagen y la era de la electrificación .....	25
2.2    Volkswagen California: un modelo icónico .....	26
2.3    Situación económica actual de Volkswagen .....	31
2.3.1    Liquidez .....	31
2.3.2    Fondo de maniobra .....	32
2.3.3    Endeudamiento .....	33
2.3.4    Rentabilidad económica.....	34
2.3.5    Rentabilidad financiera .....	35
2.3.6    Evolución de ingresos y resultados .....	36
2.4    Análisis de la cadena de valor .....	37
2.4.1    Contexto y antecedentes .....	37
2.4.2    Análisis.....	39
2.4.3    Conclusiones.....	55
Capítulo 3: Análisis de mercado.....	56
3.1    Macroentorno .....	57
3.1.1    Dimensión económica.....	57
3.1.2    Dimensión político-legal.....	59
3.1.3    Dimensión Social y demográfica .....	61
3.1.4    Dimensión Tecnológica .....	63
3.2    Microentorno .....	63
3.2.1    Proveedores .....	63

3.2.2	Competidores.....	64
3.2.3	Intermediarios.....	69
3.2.4	Consumidores.....	71
3.2.5	Mercado secundario .....	72
3.3	Análisis DAFO .....	80
Capítulo 4: Propuesta del plan para el lanzamiento de la nueva Volkswagen California .....		82
4.1	Objetivos .....	83
4.2	Desarrollo estratégico .....	83
4.2.1	Primera estrategia.....	83
4.2.2	Segunda estrategia.....	84
4.2.3	Tercera estrategia .....	85
4.3	Producto.....	86
4.3.1	Equipamiento .....	86
4.3.2	Motorizaciones.....	92
4.3.3	Diseño.....	93
4.3.4	Sostenibilidad .....	95
4.3.5	Innovaciones .....	97
4.4	Precio.....	98
4.4.1	Estrategia de precios .....	98
4.4.2	Comparación con competidores .....	100
4.5	Promoción .....	101
4.6	Distribución .....	110
4.7	Control.....	111
4.7.1	Control del primer objetivo.....	112
4.7.2	Control del segundo objetivo .....	112
4.7.3	Control del tercer objetivo .....	112
4.8	Cronograma de acciones.....	114
4.9	Presupuesto .....	117
Capítulo 5: Conclusión.....		120
Referencias.....		123
Anexos.....		133
Anexo 1:	ODS.....	134
Anexo 2:	Cuentas Anuales Grupo Volkswagen 2023 .....	135
Anexo 2.1:	Balance de cuentas consolidado.....	135
Anexo 2.2:	Cuenta de resultados del grupo.....	136
Anexo 3:	Código del web crawler de Python .....	138

Anexo 3.1: Ejemplo del código del programa de Python encargado de extraer información de Autoscout24, mediante web scraping. .... 138

## Índice de Tablas

Tabla 1: Asignaturas del ámbito de marketing, económico y comercial relacionadas con el TFG. ....	15
Tabla 2: Asignaturas del ámbito estadístico relacionadas con el TFG. ....	16
Tabla 3: Asignaturas del ámbito financiero relacionadas con el TFG. ....	16
Tabla 4: Marcas integrantes del grupo Volkswagen en 2023. ....	26
Tabla 5: Resumen de la evolución de las furgonetas camperizadas de Volkswagen en Europa. ....	30
Tabla 6: Resultados de liquidez del Grupo Volkswagen en 2021 y 2022, en millones de euros. ....	31
Tabla 7: Fondo de Maniobra del Grupo Volkswagen en 2021 y 2022, en millones de euros. ....	32
Tabla 8: Cálculos sobre el endeudamiento del Grupo Volkswagen en 2021 y 2022, en millones de euros. ....	33
Tabla 9: Rentabilidad económica del Grupo Volkswagen en 2021 y 2022, en millones de euros. ....	34
Tabla 10: Rentabilidad financiera del Grupo Volkswagen en 2021 y 2022, en millones de euros. ....	35
Tabla 11: Ayudas para mejorar la competitividad del sector automovilístico español. ....	59
Tabla 12: Ayudas para el desarrollo y promoción de vehículos eléctricos en España. ....	60
Tabla 13: Alternativas de furgonetas camper de tamaño medio nuevas en España en 2023, versiones básicas. ....	67
Tabla 14: Motorizaciones disponibles para las diferentes versiones de la nueva Volkswagen California. ....	93
Tabla 15: Palabras clave seleccionadas para la creación de contenido de la Volkswagen California, datos de agosto de 2023. ....	103
Tabla 16: Redes sociales más populares en España, según porcentaje total de uso diario, 2022. ....	105
Tabla 17: Colaboradores estratégicos para cada versión de la California, en agosto de 2023. ....	109
Tabla 18: Niveles adecuados para cada objetivo en el momento de control intermedio. ....	113
Tabla 19: Medidas de contingencia para cada objetivo. ....	114
Tabla 20: Servicios de publicidad digital ofrecidos por Smartbound, en precios medios mensuales. ....	118
Tabla 21: Estimación del presupuesto completo para las actividades promocionales del lanzamiento. ....	119

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Estructura de la metodología para la elaboración del TFG.....	14
Ilustración 2: Ferdinand Porsche en 1937 junto a un prototipo del Käfer.....	20
Ilustración 3: Primeros Volkswagen Beetle producidos para población civil, fábrica de Wolfsburg bajo control británico, 22 de agosto 1945 .....	21
Ilustración 4: Volkswagen T1 como "camping-bus", preparada por Westfalia, 1952. ....	22
Ilustración 5: Martin Winterkorn, CEO de Grupo Volkswagen durante el escándalo del Dieselgate.....	25
Ilustración 6: Evolución de furgonetas camper: Volkswagen T5 California y T1 Camping-Bus. .	27
Ilustración 7: Todas las generaciones de Volkswagen Transporter, desde la T1 a la T6, todas ellas con versión California (o camperizada) disponible.....	29
Ilustración 8: Ingresos por ventas de Volkswagen AG 2006-2022, en miles de millones de euros. ....	37
Ilustración 9: Componentes de la cadena de valor de Porter.....	38
Ilustración 10: Consejo de Administración de Volkswagen, 18/04/2023. ....	40
Ilustración 11: Inversión en vehículos eléctricos de las principales compañías de la industria automotriz a 1 de abril de 2022, en millones de euros. ....	42
Ilustración 12: Distribución geográfica de los centros productivos de Volkswagen.....	46
Ilustración 13: Flota de vehículos comerciales de Volkswagen, con diferentes tamaños. ....	47
Ilustración 14: Flota de vehículos comerciales de Volkswagen, con diferentes configuraciones estructurales. ....	47
Ilustración 15: Modelo del SFL Wolfsburg, uno de los futuros buques impulsados por GNL que se incorporarán a la red logística marítima.....	49
Ilustración 16: Posicionamiento estratégico de las marcas de automóviles de pasajeros del Grupo Volkswagen. ....	50
Ilustración 17: Volkswagen California Ocean, configurada con la pintura icónica bicolor de Volkswagen. ....	51
Ilustración 18: Volkswagen ID. Buzz (2022) junto a una Camper-Bus clásica en la 18ª edición de la mayor concentración de furgonetas Volkswagen de Europa, "FurgoVolkswagen" en Sant Pere Pescador, España. ....	52
Ilustración 19: Diagrama operativo de la División de Servicios Financieros de Volkswagen (en la ilustración, "Financial Services Division").....	53
Ilustración 20: Servicios posventa ofertados por Volkswagen Financial Services. ....	54
Ilustración 21: El sector de la automoción en el comercio exterior de España, en millones de euros y variación interanual.....	57
Ilustración 22: Distribución geográfica de las fábricas de automóviles en España. ....	58
Ilustración 23: Distribución de la edad de los conductores en España.....	61
Ilustración 24: Tasa de Natalidad en España, según nacionalidad (española/extranjera) de la madre, medido en nacidos por miles de habitantes.....	62
Ilustración 25: Distribución de la cuota del mercado automovilístico particular (no comercial) en España en 2022, según número de vehículos matriculados.....	66
Ilustración 26: Principales versiones configurables de la Mercedes Marco Polo en España, 2023. ....	68
Ilustración 27: Principales versiones configurables de la Volkswagen California en España, 2023.....	68
Ilustración 28: Versiones de la Ford Transit Custom Nugget en España, 2023.....	68

Ilustración 29: Ejemplo de una reseña de la Volkswagen California en la sección de noticias de Coches.com. ....	70
Ilustración 30: PyCharm Community Edition como IDE para la programación del web crawler. ....	73
Ilustración 31: Captura de pantalla de la base de datos de anuncios recopilada, a 12/08/2023. ....	74
Ilustración 32: Estructura de la base de datos de anuncios en R. ....	75
Ilustración 33: Relación año de matriculación y precio de venta en el mercado secundario de la Volkswagen California en España, a 12/08/2023. ....	76
Ilustración 34: Distribución de precio y año de matriculación medios entre los portales web analizados, incluyendo el número de observaciones en cada portal. ....	77
Ilustración 35: Ranking descendiente de los precios de la Volkswagen California en las provincias españolas. ....	78
Ilustración 36: Ranking modificado de provincias. ....	79
Ilustración 37: Provincias más baratas de España para adquirir una California de segunda mano. ....	79
Ilustración 38: Distribución de Precios por Provincias Relevantes. ....	80
Ilustración 39: Matriz DAFO de Volkswagen en España. ....	81
Ilustración 40: Volkswagen California T6 con techo elevable. ....	88
Ilustración 41: Equipamiento de cocina de la Volkswagen T6, que compartirá la misma distribución con la nueva California T7. ....	90
Ilustración 42: Volkswagen California T6 con raíles para transportar equipamiento deportivo acuático. ....	91
Ilustración 43: Diseño del prototipo de la Volkswagen California Voyager. ....	94
Ilustración 44: Diseño del prototipo de la Volkswagen California Alpine. ....	95
Ilustración 45: Prototipo de la Volkswagen California Shoreline, mostrando la instalación de paneles solares. ....	96
Ilustración 46: Volkswagen ID Buzz con instalación de paneles solares en el techo, por ABT. ...	98
Ilustración 47: Comparativa de precios por motorizaciones de los competidores de la California, en 2023. ....	100
Ilustración 48: Distribución porcentual de la población usuaria de noticias online en función de su medio de comunicación preferido para informarse en España en 2021, por grupo de edad. ....	102
Ilustración 49: Google Ads como herramienta para generación de palabras clave. ....	104
Ilustración 50: Diseño del sorteo de marzo de 2024 en Instagram. ....	107
Ilustración 51: Perfil de Volkswagen España en Instagram, 2023. ....	107
Ilustración 52: Colaboración de Volkswagen con la marca de ropa Blue Banana, promocionando la California T6. ....	108
Ilustración 53: Tren fletado por Transfesa Logistics transportando vehículos Volkswagen desde Alemania. ....	111

# Capítulo 1: Introducción

## 1.1 Justificación del tema

El motivo de la selección del tema del presente TFG ha sido fruto del conjunto de mi experiencia como estudiante universitario y mis inquietudes y proyectos personales.

Cuando llegó el momento de pensar en un tema sobre el que realizar el estudio del TFG, pasaron por mi cabeza un sinfín de ideas y posibilidades muy diversas. La selección del tema es una etapa en el desarrollo de un Trabajo Final de Grado que requiere principalmente de mucha reflexión, pensamiento crítico y realismo, entre otras cosas. Sabía que quería dedicarlo en gran medida al área de marketing, ya que esta ha sido la que ha despertado mi curiosidad en mayor medida a lo largo de los cuatro años del Grado, y la que más he disfrutado estudiando. Sin embargo, aunque tenía claro donde quería especializarme, no terminaba de concretar una idea específica de estudio a la que dedicarme durante los próximos meses de trabajo. Fue en ese punto cuando descubrí que había olvidado el que posiblemente era el componente más importante a la hora de hacer un TFG: la ilusión.

Tenía que hacer algo que me entusiasmara, algo que (de acuerdo con el psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi) me hiciera “perder la noción del tiempo” cuando trabajara en ello (Csikszentmihalyi, 2008). Es por este motivo que decidí dedicar el TFG al estudio del mercado de las furgonetas camperizadas, que tanto me gustan y con las que fantaseo con la posibilidad de viajar en un futuro. Todo ello con la finalidad de proponer un posible diseño del modelo California (de la marca de automóviles Volkswagen) que reúna todas las características demandadas por los consumidores españoles. Además de esto, la idea de crear una herramienta que facilite la obtención de datos, así como el posterior tratamiento de los mismos, añade un componente de otra disciplina ajena a mis estudios universitarios que también me apasiona, la programación.

El tema de este TFG es de gran relevancia por varias razones. En primer lugar, debido al aumento del interés en el turismo de aventura y la búsqueda de experiencias más auténticas y sostenibles (ASCAME, 2023), el mercado de furgonetas camper ha crecido significativamente en los últimos años. Para encontrar oportunidades comerciales y aumentar la competitividad de las marcas en este sector, es importante comprender la demanda actual y las preferencias del mercado español. Además, el trabajo se vuelve muy práctico y aplicable para la empresa automotriz al concentrarse en una propuesta de lanzamiento específica, como es la nueva generación de la Volkswagen California.

Por otro lado, en el análisis del mercado, un web crawler puede recopilar una gran cantidad de información valiosa que sería difícil y costosa recopilar manualmente, aportando valor al TFG. Esto proporciona una visión más completa de la situación actual del mercado de furgonetas camper en España.

## 1.2 Objetivos

El principal objetivo de este trabajo es llevar a cabo un análisis detallado del mercado español de furgonetas camperizadas, con la finalidad de proponer un plan de lanzamiento del modelo California de Volkswagen, que se adapte a las necesidades de los consumidores españoles. A lo largo de la fase de análisis del mercado, se prestará especial atención a las furgonetas camper de tamaño medio y grande, ya que es en esta categoría donde se ubica la California. Se ha elegido este modelo debido a que es el más “popular e icónico” dentro del segmento, al haber sido pionero en esta modalidad de preparación de vehículos. Además, se han definido unos objetivos específicos que servirán de ayuda para cumplir con el objetivo principal del trabajo:

- Conocer la historia de Volkswagen.
- Estudiar las furgonetas camper del mercado español, en particular la California.
- Llevar a cabo un análisis interno de la compañía.
- Estudiar el mercado automovilístico español y su situación actual.
- Analizar el microentorno de Volkswagen y la California.
- Desarrollar un web crawler para el estudio del mercado secundario de la California.
- Sintetizar todas las conclusiones obtenidas de la parte de análisis en una matriz DAFO.
- Definir los objetivos del plan de lanzamiento de la nueva California, con sus mecanismos de control.
- Elaborar las estrategias de producto, precio, promoción y distribución.
- Construir un cronograma de acciones que garantice el cumplimiento de los objetivos propuestos en la fase de lanzamiento.
- Diseñar un presupuesto para las actividades promocionales del lanzamiento.

Con estos objetivos específicos, el presente TFG pretende elaborar un plan de lanzamiento para la nueva Volkswagen California de 2024, empleando todas las herramientas y conclusiones extraídas del análisis de la empresa, de la industria automotriz, y del segmento de furgonetas camperizadas en España.

## 1.3 Metodología

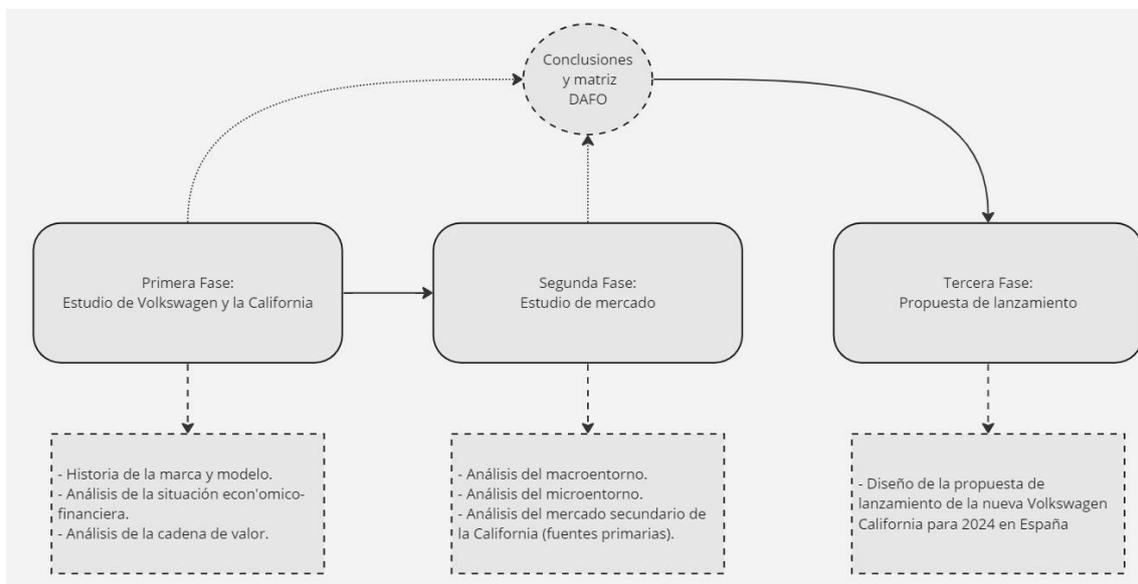
Este TFG se estructura en tres fases principales, organizadas de la siguiente manera:

En primera instancia se lleva a cabo un estudio previo sobre la marca y el modelo en concreto, así como un análisis las cuentas anuales de la empresa y su situación económico-financiera, seguido del análisis de la cadena de valor de Volkswagen, todo ello nutrido fundamentalmente de fuentes secundarias. Esto nos servirá como punto de partida para arrojar una imagen fiel del contexto en el que se va a trabajar.

A continuación, se procederá a elaborar un estudio en profundidad del mercado actual en España, analizando el macroentorno, microentorno y mercado secundario de la California, sintetizando las conclusiones extraídas en una matriz DAFO con el objetivo de identificar los atributos y características que resulten de utilidad para la propuesta de diseño consiguiente. Para ello, se emplearán tanto fuentes primarias (información obtenida mediante el uso de un web crawler) como secundarias (acceso a información existente).

En tercer lugar, se va a utilizar toda la información y conclusiones extraídas de los apartados anteriores para sugerir cambios y adaptaciones a la propuesta actual de Volkswagen en el modelo California, pretendiendo mejorarla añadiendo características que satisfagan las necesidades de los compradores españoles. El proceso metodológico para la elaboración del presente TFG aparece esquematizado en la Ilustración 1.

Ilustración 1: Estructura de la metodología para la elaboración del TFG.



Fuente: Elaboración propia.

## 1.4 Asignaturas relacionadas con el TFG

Para la realización de este TFG, se han empleado los conocimientos adquiridos en diferentes asignaturas a lo largo del Grado universitario. En mi caso particular, he tenido la fortuna de estudiar en dos universidades a lo largo de mi carrera, una en España y otra en Alemania. Por un lado, he cursado la gran mayoría de mis estudios en la Universidad Politécnica de Valencia (UPV), en la Facultad de Administración y Dirección de Empresas. En los casi cuatro años que he estudiado en esta universidad, he podido adquirir conocimientos fundamentales en muchas áreas de gestión empresarial y

económica, como contabilidad, finanzas, o marketing entre otras. La inmensa mayoría de estos conocimientos han tenido una aplicación directa en este trabajo.

Por otro lado, mi experiencia como estudiante Erasmus en la Technische Universität München (TUM) en la School of Management, ha contribuido significativamente a la realización de este TFG. En esta universidad he podido adquirir nuevas habilidades que luego he empleado en la elaboración del presente TFG, como nuevos conocimientos y formas de utilizar el lenguaje de programación estadístico R y otras técnicas de análisis del comportamiento de los consumidores.

A modo de síntesis, en la Tabla 1, Tabla 2 y Tabla 3 se incluyen las asignaturas que han tenido mayor relevancia en este trabajo, así como el centro en el que se han cursado y una breve descripción de su contenido.

*Tabla 1: Asignaturas del ámbito de marketing, económico y comercial relacionadas con el TFG.*

<b>Asignatura</b>	<b>Centro</b>	<b>Aporte principal al TFG</b>
Dirección Comercial	UPV	Diseño de la estrategia de lanzamiento y estudio interno de Volkswagen.
Investigación Comercial	UPV	Herramientas primarias de recolección de información y técnicas de estudio de mercado.
Marketing de Empresas y Servicios Industriales	UPV	Técnicas de desarrollo de producto y estrategias de marketing en empresas de naturaleza industrial.
Customer Insights	TUM	Estrategias de estudio del consumidor y herramientas de promoción.
Retail Marketing & Consumer Behavior	TUM	Herramientas para el estudio de los consumidores.
Microeconomía (I y II)	UPV	Herramientas para el estudio del microentorno de Volkswagen.
Macroeconomía (I y II)	UPV	Herramientas para el estudio del macroentorno y la industria automotriz española.

*Fuente: Elaboración propia.*

Tabla 2: Asignaturas del ámbito estadístico relacionadas con el TFG.

<b>Asignatura</b>	<b>Centro</b>	<b>Aporte principal al TFG</b>
Métodos Estadísticos de la Economía	UPV	Métodos de análisis estadístico.
Econometría	UPV	Herramientas de análisis de datos en R.
Consumer Analytics and Big Data	TUM	Especialización en técnicas de análisis de datos con R y realización de estudios de mercado, desde una perspectiva analítica.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3: Asignaturas del ámbito financiero relacionadas con el TFG.

<b>Asignatura</b>	<b>Centro</b>	<b>Aporte principal al TFG</b>
Dirección Financiera	UPV	Elaboración del presupuesto e interpretación de información financiera.
Análisis y Consolidación Contable	UPV	Análisis de la situación económico-financiera de Volkswagen.
Matemáticas Financieras	UPV	Análisis de la situación económico-financiera de Volkswagen.

Fuente: Elaboración propia.

Además, de forma ajena a la universidad he podido realizar un curso de programación con Python, impartido por SAP en su plataforma de aprendizaje digital. Este curso me ha proporcionado las bases y el conocimiento fundamental para la programación del web crawler, que se ha empleado para estudiar el mercado secundario de la Volkswagen California en España.

## 1.5 Orden documental

En el primer capítulo del TFG se lleva a cabo una breve introducción al tema del trabajo, así como a los objetivos impuestos y la metodología empleada en la elaboración del mismo. Además, se detallan las asignaturas y contenidos de la universidad que han resultado más relevantes en el trabajo.

En el Capítulo 2, se realiza un análisis interno de Volkswagen, que comprende desde la historia de la marca y el modelo California hasta el análisis de la cadena de valor de la compañía, pasando por un breve estudio de su situación económico-financiera actual.

Posteriormente, en el Capítulo 3 se procede a la elaboración de un análisis de mercado completo, que comprende el estudio del macroentorno y la industria del automóvil en España, del microentorno de Volkswagen, y del mercado secundario de la California en España. Además, todas las conclusiones extraídas de las fases de análisis se recogen en una matriz DAFO.

EL Capítulo 4 comprende el diseño del plan de marketing para el lanzamiento de la Volkswagen California para 2024 en España, y engloba aspectos como el desarrollo del marketing mix (producto, precio, promoción y distribución) y una estimación del presupuesto para las acciones promocionales.

En el Capítulo 5 se recogen las conclusiones extraídas de los capítulos anteriores, a modo de síntesis del TFG, y a continuación se listan las referencias consultadas para su elaboración. Finalmente el documento se cierra con tres anexos, detallando uno de ellos la relación del TFG con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

# Capítulo 2: Análisis interno de Volkswagen

En este capítulo del TFG vamos a realizar un análisis de la compañía a nivel interno, comenzando por la historia de la marca. Después, repasaremos la historia del modelo California en particular y cómo el concepto detrás de esta furgoneta camperizada ha evolucionado a lo largo de los años. Posteriormente realizaremos un breve análisis de las cuentas anuales consolidadas del Grupo Volkswagen, con la finalidad de orientarnos sobre el estado económico-financiero de la compañía actualmente. Por último, se incluye un análisis de la cadena de valor de Volkswagen, que tiene como objetivo examinar las diferentes actividades de la compañía para entender cómo esta genera valor, además de detectar las principales ventajas competitivas de la marca.

## 2.1 Historia de Volkswagen

La historia de la marca de vehículos alemana se remonta a principios del siglo XX. La idea de crear un automóvil de bajo coste y mantenimiento que fuera capaz de motorizar a un país entero ya era popular por aquel entonces en Alemania. Existía una tendencia entre los ingenieros alemanes de pensar que el futuro del automóvil no yacía en los lujosos y extrovertidos coches de la época, sino en pequeños, baratos y fiables automóviles para el resto de los ciudadanos, especialmente de clase media (Rodríguez, 2020). Sin embargo, se adelantaría en la materialización de dicha corriente de pensamiento desde América, cuando en 1908 Ford Motor Company lanzó al mercado el Ford Modelo T, más conocido simplemente como Ford T. Con esta propuesta, el pionero Henry Ford apostaba por la revolucionaria producción en cadena y masiva de automóviles a precio accesible, llegando a costar hasta 360 dólares americanos el vehículo en aquella época (Brooke, 2008). Este modelo de fabricación en masa se acabó expandiendo a Europa, y serviría como punto de partida para la industria automovilística alemana.

Gracias a dicha influencia que sirvió como inspiración para los diseñadores, el leitmotiv de la industria del automóvil en la República de Weimar se convirtió en el “Volkswagen”, que traducido del alemán significa “coche del pueblo”. El éxito del concepto tomaba forma cuando en la década de 1930, en la exposición internacional de automóviles en Berlín, el Volkswagen se convertiría en el epicentro del desarrollo y la innovación (IDA Office, 2018). En aquel entonces el término Volkswagen no hacía referencia a una marca en concreto de automóviles, sino más bien a una clasificación. Varios fabricantes del sector como BMW, Mercedes-Benz, Opel, o incluso la propia Ford, presentaron modelos económicos y fáciles de producir en masa, comercializados como “Volkswagens”.

### 2.1.1 Volkswagen y el Tercer Reich

Una vez consolidado el Régimen Nacional-socialista, fue el gobierno alemán quien encomendó a Ferdinand Porsche (ver Ilustración 2) la tarea de unificar todos los avances que se habían hecho sobre “el coche del pueblo” bajo un único diseño, con el fin de

llevar definitivamente el proyecto a producción en serie. En 1934, Porsche presentó el diseño del Volkswagen Käfer, también conocido como VW Typ 1, que más tarde se acabaría conociendo como el famoso Beetle (o Escarabajo en español), bautizado así irónicamente por el New York Times (Grupo Volkswagen, 2023a). Después de tres versiones de prototipos (denominadas V1, V2 y V3 respectivamente), finalmente en julio de 1936 el Reich ordenó la construcción de una fábrica destinada exclusivamente a la producción del Volkswagen en Fallersleben, actualmente conocida como Wolfsburg. A partir de este momento, Volkswagen pasó de ser una categoría dentro del mundo del automóvil a adquirir su propia identidad de marca (Company for Preparation of Deutsche Volkswagen Ltd) (Grupo Volkswagen, 2023g).

*Ilustración 2: Ferdinand Porsche en 1937 junto a un prototipo del Käfer.*



*Fuente: NTV (2009)*

El modelo de distribución que siguió el gobierno alemán para la comercialización del Escarabajo se basaba en la suscripción. El ciudadano alemán que deseara adquirir uno de estos coches debía pagar la cifra de cinco marcos semanales, siendo el precio de salida al mercado del Escarabajo de 990 Reichsmark, un precio extremadamente bajo para la época (recordando a la estrategia de precios adoptada por Henry Ford con el Modelo T). De esta manera, el Reich pudo recaudar en torno a 286 millones de marcos en calidad de financiación del proyecto (Rieger, 2014). Sin embargo, con el estallido de la Segunda Guerra Mundial la fábrica de Volkswagen pasó a servicio del ejército alemán, y ninguno de los ciudadanos pudo finalmente recibir su Escarabajo. Todas las unidades fabricadas hasta entonces, desde la primera hasta la última, fueron destinadas a fines militares. A pesar de sufrir serios daños en muchas áreas, la fábrica se mantuvo en funcionamiento durante toda la guerra (Fidalgo, 2020). Al terminar el conflicto, en 1945 el gobierno militar británico se apoderó de la factoría y decidió reconvertirla en un centro internacional de fabricación de automóviles (ver Ilustración 3). Volkswagen

terminaría rebautizando al antiguo “Kdf-Wagen” o “Käfer” como “Volkswagen Limousine Type 1”, y esta vez se dedicaría a la producción para uso civil. La fábrica sería devuelta a la República Federal de Alemania en 1949 (Fidalgo, 2020).

*Ilustración 3: Primeros Volkswagen Beetle producidos para población civil, fábrica de Wolfsburgo bajo control británico, 22 de agosto 1945*



*Fuente: Grupo Volkswagen (2023a).*

### 2.1.2 Nacimiento de las furgonetas camperizadas

A partir de 1950 la marca alemana dio un salto importante en cuanto a internacionalización se refiere. Mientras el Escarabajo se convertía en todo un “símbolo del milagro económico alemán”, se inauguraban fábricas y puntos de distribución en países como Brasil, Australia o Sudáfrica. En esta época, pero en Alemania, Volkswagen ampliaba su gama de modelos con dos propuestas principales. La primera de ellas es la Volkswagen Transporter, un vehículo de enfoque industrial con carrocería de furgoneta montada sobre la nueva plataforma T de la marca, que ofrecía un chasis de mayor tamaño que el del Escarabajo. Al poco tiempo de su lanzamiento, se decidió darle más utilidades y habilitar el vehículo como ambulancia, furgón policial o coche de bomberos. Además, se desarrolló una versión para pasajeros que incluía asientos desmontables de hasta 8 plazas y ventanas desmontables a los lados, bautizada como Volkswagen Transporter Kombi. En 1952, la compañía alemana de preparación de vehículos Westfalia-Werke presentó un modelo de Volkswagen Transporter habilitado para el fin de semana y las vacaciones, conocido como “camping-bus”, y que contaba con accesorios desmontables tales como una mesa plegable y una cocina (ver Ilustración 4). Este fue el inicio de las furgonetas camperizadas (Bobbitt, 2013).

*Ilustración 4: Volkswagen T1 como "camping-bus", preparada por Westfalia, 1952.*



*Fuente: Theobald (2019)*

### 2.1.3 Desarrollo de nuevos modelos y conceptos de automóviles.

La década de los 60 también resultó de gran importancia para la compañía. En el año 1961 Volkswagen introduciría el nuevo Type 3, un automóvil de mayor tamaño y con una calidad percibida mucho mayor al Escarabajo que sería comercializado bajo el nombre de Volkswagen 1500, y posteriormente Volkswagen 1600. Como característica importante, este modelo se vendía con tres posibles configuraciones de carrocería, algo novedoso para la marca en esa época, entre las que se encontraban la versión Notchback (la estándar para el sedán), Fastback (con mejor coeficiente aerodinámico y un enfoque más deportivo), o Station Wagon (con carrocería familiar) (Tolliday, 2011). Además del Type 3, la marca alemana comenzó a producir el minibús Volkswagen sobre la plataforma T, que se acabaría convirtiendo en un icono representativo de la contracultura y del movimiento hippie en los Estados Unidos (Bobbitt, 2013).

Al final de los sesenta, Volkswagen se fusionaría con la empresa alemana NSU Motorenwerke AG, y crearon una nueva división de investigación y desarrollo llamada Audi NSU Auto Union AG, que más tarde se acabaría convirtiendo en Audi AG. Bajo esta alianza, en 1973 Volkswagen lanzó el modelo Passat, un automóvil de tipo familiar que se convirtió en un verdadero éxito en Europa. También desarrollaron el modelo Golf, un automóvil compacto y moderno que se convertiría en otro éxito mundial, y que terminaría reemplazando al Escarabajo como el modelo más vendido de la marca. Tanto el Golf como el Passat se desarrollaron con motorización diésel, ya que se descubrió que

eran más eficientes en términos de consumo que los motores de gasolina (Tolliday, 1995).

Sin embargo, en esta época la marca también se enfrentó a una crisis del petróleo que haría caer la demanda de automóviles de motores grandes y elevados consumos. Como respuesta a este desafío, y con el objetivo de seguir diversificando su oferta, en 1975 se lanzó el modelo Polo, un automóvil de un tamaño mucho más reducido y orientado a las grandes ciudades que destacaba por su gran practicidad, bajos consumos y aprovechamiento de los espacios (Tolliday, 1995). Otro gran éxito de la compañía. En 1978, Volkswagen abriría su primera fábrica en Estados Unidos en Westmoreland, Pensilvania, con el objetivo de reducir costes en la importación de los vehículos desde Europa y poder introducirlos más directamente en el mercado americano. Sin embargo, por problemas financieros y de gestión de calidad, la fábrica acabaría cerrando sus puertas en 1984, obligando a la marca a volver a centrarse en la venta de sus vehículos en Estados Unidos desde Europa y México.

En la década de los 90, la historia de Volkswagen se caracteriza por las numerosas adquisiciones de otras marcas, lo que permitió al fabricante alemán aumentar su capacidad productiva, diversificar, y consolidarse como uno de los mayores grupos empresariales dentro del sector del automóvil. Al comienzo de los 90 Volkswagen adquirió la participación mayoritaria en la marca española SEAT, convirtiéndose en el accionista mayoritario con más del 75%, lo que le sirvió como vía de entrada al mercado español. También adquirió la marca checa Skoda en 1991, poco después de la caída del Muro de Berlín, la cual utilizó para introducirse y aumentar su presencia en los mercados de Europa del Este. En 1998 adquiere Bentley, una marca británica de automóviles de alta gama que pasaba por momentos financieros complicados, y cuya adquisición supuso una oportunidad para expandirse en el sector de los automóviles de lujo. Por último, también en 1998 la marca de superdeportivos Lamborghini pasa a ser propiedad del Grupo Volkswagen, que ahora tenía presencia en el sector de los deportivos de lujo. Todas estas adquisiciones mejoraron en gran medida la imagen de marca de Volkswagen (Grupo Volkswagen, 2023a). Además, es importante destacar la apertura de más fábricas en China y Brasil a lo largo de la década.

No sería hasta 2012 cuando Volkswagen finalmente culminó el proceso de adquisición de Porsche. La marca que dio origen a la actual Volkswagen bajo el concepto de “coche del pueblo” desarrollado y materializado por Ferdinand Porsche terminaría siendo adquirida por su propia creación, formando parte del Grupo Volkswagen con el control del 100% de las acciones a partir del 1 de agosto de 2012. A pesar de la adquisición, y al igual que el resto de las compañías integrantes del Grupo Volkswagen, Porsche conserva su identidad e independencia operativa (Grupo Volkswagen, 2023a).

#### 2.1.4 La catástrofe del Dieselgate

El año más crítico para la marca sería sin duda 2015. En ese año, Volkswagen se vería involucrada en uno de los mayores escándalos descubiertos en el mundo del automóvil junto a sus filiales Audi, Seat y Skoda, el conocido como “Dieselgate”. El suceso se destapó en Estados Unidos, cuando la Agencia de Protección Ambiental (EPA) del país descubrió que se había instalado en los motores diésel de Volkswagen y Audi un software capaz de detectar cuándo se estaban realizando pruebas de emisiones en un laboratorio. Con la ayuda de este software, los motores eran capaces de reducir sus emisiones de dióxido de nitrógeno (NO<sub>2</sub>) hasta niveles considerados como estándares, mientras que si el motor no estaba siendo sometido a examen alguno, cuando el vehículo se utilizaba en condiciones de conducción habituales, los niveles de NO<sub>2</sub> aumentaban y superaban de forma significativa los límites permitidos por la ley (Nunes & Park, 2016).

Entre las consecuencias del Dieselgate de Volkswagen, cabe destacar el coste que la instalación de este software fraudulento ha supuesto para el fabricante, que se estima en 30,000 millones de euros en concepto de multas y sanciones, recompra de vehículos a clientes, y demás acuerdos (solo contando a EE. UU., Volkswagen ha sido multado con 4,3 mil millones de dólares). Además de los efectos monetarios, cabe destacar que se estima en 11 millones el número de vehículos del Grupo Volkswagen que tienen instalado el software (solo en España se calcula alrededor de 700,000) y muchos de ellos siguen circulando hoy en día sobrepasando los límites de emisiones permitidos (Nunes & Park, 2016).

Tras la acusación del anterior CEO Martin Winterkorn de conspiración para cometer fraude (ver Ilustración 5), Matthias Müller (el entonces recién nombrado presidente ejecutivo de Volkswagen) anunciaba en 2017 la estrategia “Roadmap E” un plan de reestructuración a largo plazo con el que la empresa se propuso enfocarse en la fabricación de 50 modelos de vehículos eléctricos para 2025. Este plan supondría el despido de 30.000 empleados en todo el mundo y la reducción en un billón de euros de su inversión en el desarrollo de motores de combustión interna.

*Ilustración 5: Martin Winterkorn, CEO de Grupo Volkswagen durante el escándalo del Dieseldate.*



*Fuente: (Jung, 2020)*

### 2.1.5 Volkswagen y la era de la electrificación

Gracias a colaboraciones con empresas como JAC Motors o la sueca Northvolt, para 2020 Volkswagen había desarrollado la nueva gama de vehículos eléctricos ID, con modelos a la venta como el ID.3, el ID.4, o el ID.6, con el objetivo de convertirse en una empresa con emisiones de carbono neutrales para 2050 (Grupo Volkswagen, 2023a).

Actualmente, el grupo Volkswagen es además propietario del club de fútbol alemán VFL Wolfsburgo, y es uno de los grupos empresariales más grandes del sector automovilístico, junto al Grupo Fiat (Stellantis) y Toyota Motor Corporation. Actualmente cuenta con 61 plantas productivas repartidas en quince países europeos y seis países en América, Asia y África. El número de empleados que trabajan para el Grupo Volkswagen en todo el mundo se estima en 664.500 (Grupo Volkswagen, 2023g).

El número de marcas que integran el grupo empresarial se eleva hasta 12, y están recogidas en la Tabla 4:

Tabla 4: Marcas integrantes del grupo Volkswagen en 2023.

<b>Automóviles y turismos</b>	<b>Fines industriales o profesionales</b>	<b>Motocicletas</b>
Volkswagen	Volkswagen Vehículos Comerciales	Ducati
Audi	Scania	
Seat	Man	
Škoda		
Bentley		
Bugatti		
Lamborghini		
Porsche		

Fuente: elaboración propia a partir de Grupo Volkswagen (2023f)

## 2.2 Volkswagen California: un modelo icónico

La Volkswagen California es una furgoneta camper que se comenzó a producir de forma sostenida bajo esta nomenclatura en 1988. El origen del término camper viene de la palabra acampar, de su traducción al inglés “to camp”. De acuerdo con Oxford Dictionary, la palabra “camper” hace referencia a un estilo de vida, referido a aquellas personas que les gusta viajar en su propio vehículo o salir de camping viviendo temporalmente en el interior del mismo. A menudo el término se emplea para referirse a caravanas, furgonetas o incluso camiones que están expresamente preparados para esta finalidad (Oxford Learner's Dictionaries, 2023).

Un vehículo camper debe contar con la preparación necesaria para que una persona pueda vivir en su interior, y a menudo esto incluye cama, ducha, baño, cocina, armarios, calefacción, aire acondicionado y otras muchas funcionalidades que se pueden incluir. Esto implica que el vehículo debe disponer de espacio suficiente para alojar los dispositivos necesarios para disponer de esas facilidades, y es por eso por lo que comúnmente se emplean furgonetas de tamaño mediano o grande, autocaravanas, o incluso camiones. Sin embargo, también es posible preparar furgonetas de tamaño pequeño y habilitarlas con “mini camperizaciones”, aunque por supuesto estén más limitadas en cuanto a prestaciones se refiere.

Actualmente, en el mercado existe un gran número de marcas de automóviles que ofrecen furgonetas con paquetes de camperización de fábrica en su portafolio de modelos, como Volkswagen, Mercedes-Benz, Nissan, Ford, Citroën o Fiat entre otras, aunque también hay muchas empresas que se dedican exclusivamente a la preparación camper de estos vehículos, como por ejemplo Caravan Sierra, Kangaroo Campers, o la famosa Westfalia. Sin embargo, el primer modelo que da nacimiento a la cultura camper es la Volkswagen California, y aunque fue lanzada oficialmente en 1988 su historia comienza años antes, con el desarrollo de la Volkswagen Transporter.

Ilustración 6: Evolución de furgonetas camper: Volkswagen T5 California y T1 Camping-Bus.



### The California

03/10 www.volkswagenpressoffice.co.uk  
For more information call 01908 601187

© Copyright free for editorial purposes only

Press and Public Relations



Fuente: Grupo Volkswagen (2023b).

En 1950 Volkswagen fabricó por primera vez la Volkswagen Transporter, más conocida como Volkswagen T1, mostrada en la Ilustración 6. Se trataba de un vehículo, de tamaño superior al Escarabajo que producía entonces, destinado principalmente al uso industrial, con un pequeño motor de 25cv y 80 km/h de velocidad máxima. A pesar de su versatilidad y eficiencia para su cometido original, las empresas y consumidores empezaron a ver en la Volkswagen T1 algo más que una herramienta de trabajo, y que se podía aprovechar en mayor medida el espacio que el vehículo ofrecía. Es en 1951 cuando la empresa alemana Westfalia sacó al mercado las denominadas “Camping Boxes”, los primeros kits de preparación compuestos principalmente por cajones que incluía todo lo necesario para salir de camping y dormir hasta cuatro personas en una Volkswagen T1. Aunque ya existían versiones para pasajeros, como la “Volkswagen T1 Kleinbus Sondermodell” que se empleaba como microbús, este fue verdaderamente el origen de la percepción camper de las furgonetas Volkswagen, y no solo para uso de trabajo (Bobbitt, 2013).

El modelo T1 persistiría hasta 1967, cuando después de haber vendido cerca de tres millones de unidades Volkswagen lanzó al mercado la siguiente generación de la Transporter, la Volkswagen T2. Esta presentaba cambios sustanciales en comparación con su predecesora, como un interior más amplio y un parabrisas de una sola pieza. De

la mano de Westfalia, Volkswagen ofrecía una gran variedad de versiones para este modelo, modificando interiores y equipamientos, y ofreciendo la posibilidad de instalar un techo elevable que podía levantarse para dejar más espacio en el interior del vehículo. Las distintas versiones recibieron el nombre de importantes ciudades europeas, tales como Oslo, París o Ámsterdam, aunque las más lujosas y populares fueron las versiones Helsinki y Berlín, que llegan hasta el año 1979. Este modelo en concreto fue conocido como la “furgoneta hippie” por la popularidad que tenía entre los seguidores de esta contracultura. Gracias a sus bajos precios y a la variedad de posibilidades que ofrecía, muchos la reconocían como una representación de la libertad y el espíritu aventurero. Como curiosidad, en Brasil la producción de la T2 llegó hasta el año 2013 (Bobbitt, 2013).

Ya en los 1980 se lanzó la siguiente generación de furgonetas Transporter, la T3, ahora con la posibilidad de escoger motores diésel (opción muy popular puesto que la gran mayoría se empleaban para trabajar o viajar, y los consumos eran mucho menores que con la opción de gasolina). Este modelo no se llegó a vender en Sudamérica, pero sin embargo incluía una versión ya denominada como camper, la “Volkswagen T3 Club Joker” que presentaba un interior más amplio y lujoso, además de la posibilidad de añadir un techo elevable o techo alto fijo. Es en esta generación cuando en 1988 Volkswagen comercializaría las opciones camperizadas bajo el nombre de California, haciendo homenaje al éxito que tuvieron en los 60 las furgonetas con dichas configuraciones de la anterior Volkswagen T2 (Bobbitt, 2013).

La década de los 1990 comenzó con una renovación importante tanto en las California como en el resto de furgonetas Transporter, con el nacimiento de la T4. Tras casi 40 años con el motor en la parte trasera, esta generación lo situaba en la parte delantera. Este cambio en el diseño facilitaba mucho su conducción, y pasó a ser tan manejable como un automóvil normal. Es por esto por lo que la T4 supuso un antes y un después en la gama Transporter, haciéndola más accesible para la mayoría de los conductores. Se mantuvo la posibilidad de escoger tracción a las cuatro ruedas (bajo el nombre del paquete “Syncro” ya existente en la anterior T3), y Westfalia continuaba equipando las versiones de camping de la California. Además, se lanzó una tercera versión de este vehículo, dejando a Volkswagen con la Transporter (enfocada al trabajo), la California (versión camperizada) y la nueva Multivan (una opción polivalente que servía para ambos propósitos) entre su porfolio de modelos (Bobbitt, 2013).

Volkswagen anunció en 2003 la Volkswagen Transporter T5, una nueva generación de la furgoneta que traía consigo nuevas mejoras y cambios respecto a la generación predecesora. Incluía mejoras especialmente en la parte mecánica, con una suspensión remodelada y la disponibilidad de motorizaciones más potentes, con mayor oferta en motores diésel. Además, los interiores también se modernizaron con el cambio de siglo. No obstante, el cambio más importante en esta generación aparece en la California, que cerraba una etapa al despedirse de las conversiones que hasta ahora estaba llevando a cabo Westfalia. En su lugar, estas modificaciones vendrían instaladas directamente por

la propia Volkswagen, que emplearía nuevos colores y materiales con el objetivo de remodelar la imagen de la camper (Bobbitt, 2013).

En junio de 2015, a las puertas del estallido del escándalo del Dieseldgate, llegaba la Transporter T6 (ver Ilustración 7), una versión visiblemente mejorada de las anteriores 5 generaciones, y que en esa época ya acumulaban más de 12 millones de unidades vendidas. Una vez más, el interior estaba rediseñado y mejorado, y la nueva T6 incorporaba como novedad motorizaciones de acuerdo con la normativa Euro 6. Las versiones en las que esta furgoneta estaban disponibles eran la Transporter (para uso industrial y enfocada al trabajo), Caravelle (como vehículo habilitado para hasta 9 personas), Multivan (una propuesta más polivalente), y la California (la versión camper).

*Ilustración 7: Todas las generaciones de Volkswagen Transporter, desde la T1 a la T6, todas ellas con versión California (o camperizada) disponible.*



*Fuente: Camper Journal (2023)*

Hasta ahora, la T6 es la última versión disponible en el mercado de la California, aunque en junio de 2021 Volkswagen sacó a la venta la última generación de la Multivan hasta la fecha, la T7. Entre las versiones de la California disponibles en 2023 están la Beach Tour (hasta 7 plazas y camperización más básica), la Beach Camper (ya equipada con cocina plegable), y la Ocean (la más equipada de todas) (Grupo Volkswagen, 2023c).

En conclusión, la Volkswagen California es un concepto revolucionario dentro del mundo del automóvil que surgió en los años 50, y que ha trascendido hasta la actualidad (ver Tabla 5). Para muchos, esta furgoneta camperizada es la mejor opción tanto para utilizarla todos los días como para viajar y hacer acampadas, gracias a su tamaño y

versatilidad de conducción, que la hacen un vehículo de gran polivalencia orientado al ocio y disfrute.

*Tabla 5: Resumen de la evolución de las furgonetas camperizadas de Volkswagen en Europa.*

<b>Modelo</b>	<b>Generación</b>	<b>Años</b>	<b>Principales Novedades</b>
Transporter	T1	1950-1967	Primeros kits de camperización de Westfalia.
Transporter	T2	1967-1979	Mejoras en el interior y posibilidad de elegir varias versiones según el equipamiento.
Transporter/California	T3	1980-1992	Introducción de motores diésel y primeras versiones "California" a partir de 1988.
California	T4	1992-2003	Reubicación del motor a la parte delantera para una conducción más accesible. Mejoras en el interior y mecánica general.
California	T5	2003-2015	Mejoras de mecánica general y posibilidad de elegir motorizaciones más potentes. Cambios importantes en el diseño exterior, y fin de la colaboración con Westfalia.
California	T6	2015-Actualidad	Rediseño y mejora del interior con materiales más sofisticados, adaptación de motorizaciones a normativa Euro 6, y ampliación de versiones disponibles, según equipamiento instalado.

*Fuente: Elaboración propia.*

## 2.3 Situación económica actual de Volkswagen

En esta parte del estudio, se va a realizar un breve análisis cuantitativo de la situación económica actual de la marca. Cabe destacar que este se realizará sobre las cuentas anuales consolidadas del Grupo Volkswagen, y no sobre las cuentas individuales de Volkswagen. En esta parte prestaremos atención a la rentabilidad económica y financiera, al apalancamiento financiero, a la liquidez y endeudamiento, al fondo de maniobra, y a la tendencia de los resultados obtenidos por el grupo hasta el año 2022. El extracto del balance y las cuentas de resultados están disponibles en el Anexo 2.

### 2.3.1 Liquidez

Para analizar brevemente la liquidez del grupo, vamos a emplear las ratios de liquidez y disponibilidad.

$$RL = \frac{AC}{PC} ; RD = \frac{Efectivo}{PC}$$

Los resultados del Grupo Volkswagen en esta categoría en 2021 y 2022 se presentan en la Tabla 6.

Tabla 6: Resultados de liquidez del Grupo Volkswagen en 2021 y 2022, en millones de euros.

	2022	2021	Variación (%)
<b>Activo Corriente</b>	224.309€	200.347€	11,960%
<b>Pasivo Corriente</b>	182.992€	164.393€	11,314%
<b>Ratio de Liquidez</b>	1,226	1,219	0,581%
<b>Efectivo y equivalentes</b>	29.172€	39.723€	-26,561
<b>Ratio de Disponibilidad</b>	0,159	0,242	-34,026%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la ratio de liquidez (RL), su valor de 1,226 parece indicar posibles problemas de liquidez, ya que no se encuentra en torno al valor óptimo de aproximadamente 1,5. No obstante, cabe anotar que ha incrementado ligeramente respecto al año anterior, por lo que la empresa parece estar mejorando en este aspecto.

Pasando a la ratio de disponibilidad (RD), en 2022 presenta un valor de 0,159. Esto quiere decir que, en caso de que se le exigieran a la empresa todas sus deudas a corto plazo, esta podría atender inmediatamente con su efectivo al 16% de estas. Los valores óptimos en cuanto a esta ratio van desde 0,2 a 0,3, por lo que parece indicar de nuevo la existencia de posibles problemas de liquidez. Además, observamos que en 2021 la empresa se encontraba en los valores adecuados, pero ha disminuido cerca del 34% en

un año. Posiblemente esto se deba a la reducción considerable del efectivo y equivalentes disponibles, que ha sido de algo más del 26,5%.

Con estos datos, podemos concluir que el Grupo Volkswagen aparentemente presenta problemas de liquidez en 2022, aunque un análisis del fondo de maniobra puede aportar más información al respecto.

### 2.3.2 Fondo de maniobra

El fondo de maniobra es la capacidad de una empresa de cumplir con sus pagos y obligaciones a corto plazo (BBVA, 2023). Primero lo calcularemos, y para analizarlo lo compararemos con el activo y el pasivo corriente.

$$FM = \frac{AC}{PC} ; \frac{FM}{A} ; \frac{FM}{PC}$$

El fondo de maniobra del Grupo Volkswagen en 2021 y 2022, así como las correspondientes comparaciones con el activo y el pasivo corriente, se presentan en la Tabla 7:

*Tabla 7: Fondo de Maniobra del Grupo Volkswagen en 2021 y 2022, en millones de euros.*

	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>Variación (%)</b>
<b>Activo Total</b>	564.772€	528.609€	6,841%
<b>Activo Corriente</b>	224.309€	200.347€	11,960%
<b>Pasivo Corriente</b>	182.992€	164.393€	11,314%
<b>Fondo de Maniobra</b>	41.317€	35.954€	14,916%
<b>FM/A</b>	0,073	0,068	7,558%
<b>FM/PC</b>	0,226	0,220	3,236%

*Fuente: Elaboración propia.*

Si comparamos el fondo de maniobra del grupo en 2022 con el activo, el resultado de 0,073 es demasiado bajo para el volumen de activo total. Esto es un indicador de un fondo de maniobra escaso. Además, cuando lo medimos con el pasivo corriente los resultados (inferiores a la cifra óptima de 0,5) también apuntan a un fondo de maniobra escaso.

En definitiva, aunque la trayectoria es positiva y ha aumentado casi un 15% respecto a 2021, el fondo de maniobra del grupo Volkswagen sigue siendo escaso. Esto ratifica los aparentes problemas de liquidez presentados en el apartado anterior. Sin embargo, como hemos visto en los anteriores análisis, la compañía parece estar trabajando activamente en resolverlos.

### 2.3.3 Endeudamiento

Esta parte del análisis de la situación económica actual del grupo nos informa sobre la cantidad y calidad de la deuda. Aportará más información acerca de la estructura del pasivo de la empresa. Para su análisis usaremos los ratios de endeudamiento, autonomía, solvencia, y calidad de la deuda.

$$RE = \frac{P}{PN + P}; RA = \frac{1 - RE}{RE}; RS = \frac{A}{P}; RCD = \frac{PC}{P}$$

Los datos obtenidos a cerca del endeudamiento del Grupo Volkswagen en 2021 y 2022 se presentan en la Tabla 8:

Tabla 8: Cálculos sobre el endeudamiento del Grupo Volkswagen en 2021 y 2022, en millones de euros.

	2022	2021	Variación (%)
<b>Activo Total</b>	564.772€	528.609€	6,841%
<b>Pasivo Total</b>	386.445€	382.455€	1,043%
<b>Pasivo Corriente</b>	182.992€	164.393€	11,314%
<b>Patrimonio Neto</b>	178.327€	146.154€	22,013%
<b>Ratio de Endeudamiento</b>	0,684	0,723	-5,427%
<b>Ratio de Autonomía</b>	0,461	0,382	20,753%
<b>Ratio de Solvencia</b>	1,461	1,382	5,74%
<b>Ratio de Calidad de la Deuda</b>	0,473	0,430	10,16%

Fuente: Elaboración propia.

La ratio de endeudamiento está por encima de las cifras óptimas para una empresa (entre 0,4 y 0,6), siendo este de casi 0,7. Esto es un indicio de una deuda excesiva, es decir, de la existencia de demasiada financiación ajena y poca propia. Aunque cabe destacar que la situación ha mejorado en este aspecto si se compara con el año anterior, disminuyendo la ratio en un 5,427%.

Si pasamos a la autonomía, como era de esperar está por debajo de los valores ideales, siendo estos entre 0,7 y 1,5. Esto se debe al excesivo endeudamiento, y por tanto era de esperar después de ver el resultado de la ratio de endeudamiento anterior. De nuevo, la situación ha mejorado respecto a 2021, aumentando la ratio en casi un 21%.

La solvencia del Grupo Volkswagen, sin embargo, se puede considerar adecuada, ya que se aproxima a 1,5. El valor de la ratio de 1,461 quiere decir que el grupo actualmente podría hacer frente al 100% de sus deudas, más un 46%. Este valor aporta tranquilidad en este aspecto, ya que aunque la deuda siga siendo algo más elevada de lo normal, el grupo sigue siendo perfectamente capaz de afrontarla, incluso aumentando su solvencia respecto a 2021.

Por último, la ratio de calidad de la deuda aporta claridad en cuanto a la estructura de la misma. Cuanto más elevado sea el valor resultante, “peor” calidad de la deuda, en sentido de que la mayoría de esta es exigible a corto plazo, mientras que cuanto menor sea el resultado de la ratio indicará una mejor composición de la deuda (predominantemente la exigible a largo plazo). En 2022 la situación es favorable para el Grupo Volkswagen, ya que un resultado de 0,473 indica que la mayoría de la deuda exigible es a largo plazo, por lo que no tiene que afrontar sus deudas en poco tiempo. Aunque el resultado ha empeorado un poco respecto a 2021 (donde la calidad de la deuda era de 0,43), la situación sigue sin ser preocupante.

En conclusión, aunque puede ser algo excesiva, la deuda del grupo parece ser de buena calidad, y su solvencia le sigue permitiendo hacer frente con creces a la totalidad de esta. Por ese motivo, podemos afirmar que el Grupo Volkswagen no tiene problemas de endeudamiento.

#### 2.3.4 Rentabilidad económica

La rentabilidad económica o rendimiento, nos permite conocer la situación respecto a la productividad de los activos del grupo, así como los factores que inciden en esta. Para ello, se ha calculado la ratio de rentabilidad económica, también conocido como ROA o ROI. Cuanto mayor sea su resultado, mayor rentabilidad se obtiene del activo. Para ser más exactos, se emplea el BAI con motivo de evaluar el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo.

$$ROA = \frac{BAI}{Activo}$$

En el caso del Grupo Volkswagen, los rendimientos obtenidos en 2021 y 2022 son los detallados en la Tabla 9:

Tabla 9: Rentabilidad económica del Grupo Volkswagen en 2021 y 2022, en millones de euros.

	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>Variación (%)</b>
<b>BAI</b>	22.124€	19.275€	14,781%
<b>Activo Total</b>	564.772€	528.609€	6,841%
<b>ROA</b>	0,0392	0,0365	7,431%

Fuente: Elaboración propia.

El resultado obtenido por el grupo automovilístico es una rentabilidad económica de prácticamente el 4%. Este resultado es bastante favorable, teniendo en cuenta que es el producto de todas las marcas integrantes del Grupo Volkswagen, y que es ligeramente más alto si lo comparamos con los resultados de importantes competidores como el Grupo Toyota, que presenta un ROA de un 3,36% a 31/12/2022 (Macrotrends LLC). Sin embargo, el líder absoluto en esta categoría sigue siendo el Grupo Stellantis, con un ROA de 10,75% en el ejercicio 2022 (Stellantis N.V.).

Además, también es necesario comparar el ROA obtenido con el coste de la deuda (CD) de la compañía. En el ejercicio 2022, de acuerdo con la nota 32 IAS 23 de sus cuentas anuales consolidadas, el Grupo Volkswagen presenta un coste medio de la deuda del 2,2%. Aunque ha aumentado respecto al 1,3% que sostenía en 2021, este sigue siendo inferior a la rentabilidad económica (ROA) del grupo, por lo que la productividad obtenida de los activos es superior a su coste de financiación.

En definitiva, la rentabilidad económica del grupo es satisfactoria, tanto en comparación con los resultados de otros competidores del sector como con su propio coste de la deuda.

### 2.3.5 Rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera mide el resultado generado por la empresa en relación con la inversión de los propietarios. También se la denomina ROE (Return On Equity), o rentabilidad del capital propio. En otras palabras, mide la rentabilidad del accionista mediante la comparación de los resultados obtenidos (beneficio neto) con los esfuerzos de los accionistas para conseguirlos (fondos propios). Se calcula de la siguiente manera:

$$ROE = \frac{Neto}{Fondos Propios}$$

En el caso del Grupo Volkswagen, la rentabilidad financiera obtenida en el ejercicio de 2021 y 2022 es la detallada en la Tabla 10:

*Tabla 10: Rentabilidad financiera del Grupo Volkswagen en 2021 y 2022, en millones de euros.*

	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>Variación (%)</b>
<b>Resultado del ejercicio</b>	15.836€	15.428€	0,162%
<b>Fondos Propios</b>	178.327€	146.154€	22,013%
<b>Rentabilidad Financiera</b>	8,88%	10,75%	-17,393%

*Fuente: Elaboración propia.*

Según los cálculos realizados sobre las cuentas anuales, el ROE del grupo Volkswagen en 2022 ha sido de alrededor del 8,88%, un 17,4% menos que en 2021. Esto se explica por

el crecimiento de los fondos propios, mucho mayor al experimentado por el resultado del ejercicio (22,01% frente a 0,16%).

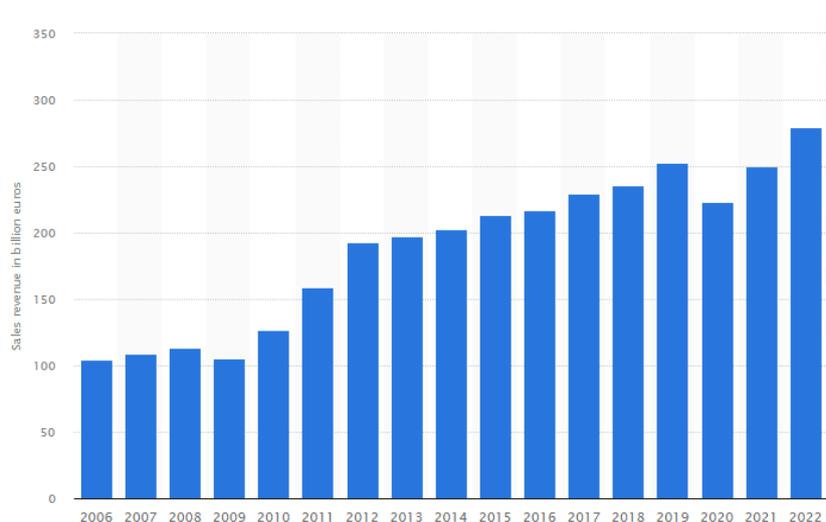
Para saber si este resultado es interesante o no para los accionistas o potenciales inversores, debemos tener en cuenta el resto de las opciones de inversión disponibles en el mercado. En cuanto a renta fija se refiere, el rendimiento más alto que ofreció el Estado Español a sus inversores de bonos fue de un 3,66% (Expansión, 2022), correspondiente al bono a 10 años. Por otro lado, comparando con renta variable, tomando como referencia el rendimiento medio histórico del IBEX obtenemos una rentabilidad promedio de un 7,95% anual (Escribano, 2022). En concreto, en el 2022, el índice afrontó una caída anual del 5,5% (Salobral, Moreno Mendieta, & Gómez Jiménez, 2022). Si tomamos estas cifras como referencia, una rentabilidad para el accionista del Grupo Volkswagen del 8,88% en 2022 resulta interesante, ya que se sitúa por encima de los rendimientos obtenidos en renta fija y el índice de renta variable de referencia, eliminando el coste de oportunidad.

Resumiendo, el ROE del Grupo Volkswagen es satisfactorio para el inversor español, manteniéndose por encima de las oportunidades de inversión en renta fija y de los resultados del índice de renta variable de referencia en España. Todo ello a pesar de la caída respecto a 2021.

### 2.3.6 Evolución de ingresos y resultados

En el ejercicio fiscal de 2022, la compañía ha logrado posicionarse como la decimotercera entidad más grande del mundo en cuanto a ingresos se refiere (Statista Research Department, 2023). Como se aprecia en la Ilustración 8, Volkswagen AG (Volkswagen Aktiengesellschaft, conocida en España como Grupo Volkswagen) ha mantenido desde hace años una tendencia creciente en cuanto a volumen de ingresos por ventas, incrementando un espectacular 166,238% acumulado desde 2006 (Carrier, 2023).

Ilustración 8: Ingresos por ventas de Volkswagen AG 2006-2022, en miles de millones de euros.



Fuente: Carlier (2023).

Esto se ha traducido en mejores resultados anuales ejercicio tras ejercicio, exceptuando algunos años como 2009 (posiblemente debido a la crisis financiera de 2008), 2020 y 2021 (probablemente por el impacto de la pandemia de COVID-19 en la industria automotriz).

Según explica la compañía en sus comunicaciones, la presión fiscal del año 2022 fue de poco más del 28%, cifra que se ha mantenido como media para el Grupo Volkswagen desde hace varios ejercicios (Grupo Volkswagen, 2023d). Sin embargo, a pesar de esa tasa de impuestos mayor al 25% del Impuesto de Sociedades Español, la compañía se muestra optimista en cuanto a futuros resultados, y prevé que el crecimiento de ingresos por ventas se sostenga en los próximos ejercicios, en parte gracias a la electrificación de su oferta de vehículos (Grupo Volkswagen, 2023e).

## 2.4 Análisis de la cadena de valor

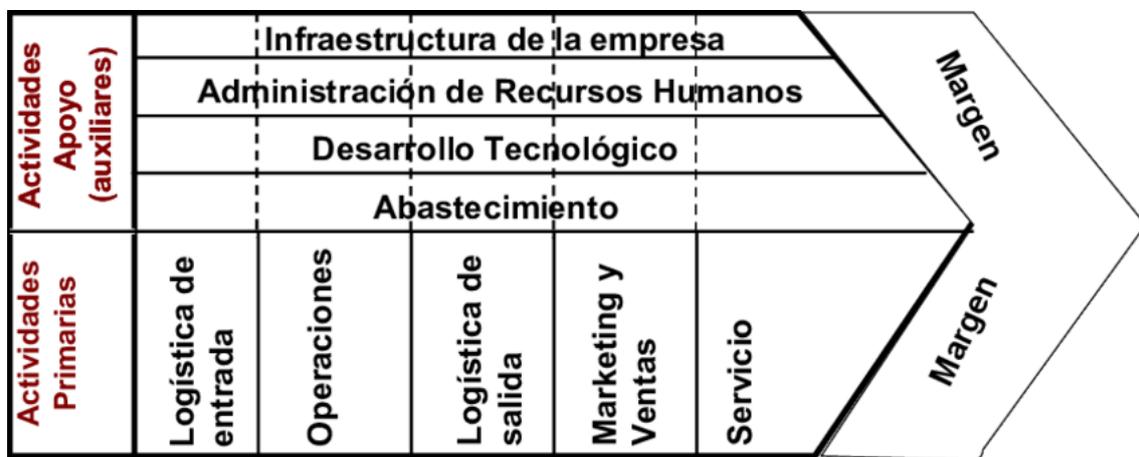
### 2.4.1 Contexto y antecedentes

Hasta ahora hemos analizado la empresa desde un punto de vista histórico, y también hemos prestado atención a su situación económico-financiera actual. Sin embargo, para entender como Volkswagen crea valor y se mantiene competitiva en el mercado automovilístico, es fundamental realizar un breve análisis de su cadena de valor.

Por valor se entiende la utilidad que tiene un producto o servicio para un consumidor, o en otras palabras, lo que este está dispuesto a pagar por lo que la empresa le proporciona. Por tanto, el objetivo de cualquier compañía es ofrecer un producto o

servicio cuyo valor para sus clientes sea superior a los costes de adquisición (Porter, 1985). La cadena de valor se refiere al conjunto de actividades que intervienen en la creación de un producto o servicio, desde su diseño inicial y adquisición de materias primas, hasta su entrega al cliente final. En dicho proceso, se identifica cada paso con el que la empresa crea o añade valor. Comprender la composición de este proceso es fundamental para determinar la ventaja competitiva de una empresa. Esta herramienta de análisis estratégico fue introducida por primera vez por Michael E. Porter, en su libro *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance* (1985), y se estructura en dos partes principales: las actividades primarias y las secundarias (ver Ilustración 9).

Ilustración 9: Componentes de la cadena de valor de Porter.



Fuente: Porter (1985)

Por un lado, las actividades primarias engloban aquellas que añaden valor de forma directa al producto o servicio final, tales como las operaciones logísticas, el marketing y ventas, o el servicio posventa con el que cuenta la empresa. Por otro lado, las actividades secundarias (en la Ilustración 9 referidas como actividades de apoyo o auxiliares) hacen referencia a aquellas que forman parte de la gestión general de la compañía, tanto en el ámbito financiero, de recursos humanos, de desarrollo tecnológico o abastecimiento. Aquellas que no están directamente relacionadas con el producto o servicio final pero que hacen posible su existencia (Porter, 1985).

Una vez hemos comprendido la estructura de la cadena de valor, podemos proceder al análisis del caso particular de Volkswagen.

## 2.4.2 Análisis

### Infraestructura de la empresa

Volkswagen sigue una estructura departamental compleja y especializada, organizada en diferentes divisiones corporativas que coordinan las operaciones de la empresa a nivel global. Todos están fuertemente interconectados y, aunque cada uno tiene sus objetivos propios, existen fuertes dependencias entre ellos. Esta estructura interdependiente prototípica de empresas de gran tamaño puede ocasionar ineficiencias y cuellos de botella difíciles de resolver, ya que un imprevisto en un departamento en concreto puede afectar a la productividad de la actividad primaria de la compañía, en este caso la fabricación y venta de automóviles.

Uno de los elementos más importantes del organigrama de Volkswagen es el departamento de Integridad y Legal. Como una corporación global, Volkswagen se enfrenta a muchas decisiones y retos empresariales, y esta división tiene como objetivo maximizar las oportunidades y minimizar los riesgos para la marca, sus clientes y empleados mediante un asesoramiento jurídico integral. Para conseguir dicho objetivo, la compañía dispone de profesionales que actúan como proveedores de servicios internos, asesorando a la empresa en actividades como la entrada en un nuevo mercado, planificación general, toma de decisiones estratégicas, o la realización de contratos con proveedores o clientes, todo desde una perspectiva legal. En particular, existen dos grandes áreas dentro del departamento. La primera (llamada área legal) se encarga de las negociaciones y representación externa de Volkswagen, mientras que la segunda (conocida como área de auditoría) opera a nivel interno (Volkswagen, 2023h).

Otra área relevante de la empresa es la de Contabilidad y Financiera. En este aspecto, Volkswagen se divide en 4 unidades operativas principales: Controlling & Finance, Contabilidad, Impuestos y Aduanas, y Tesorería. El primer grupo se encarga de la coordinación de la planificación empresarial fundamentada en análisis, estudios de rentabilidad, e informes acerca de la gestión estratégica, garantizando transparencia y efectividad en la toma de decisiones. El segundo grupo es responsable de la contabilidad financiera, es decir, de la preparación y análisis de estados financieros tanto de Volkswagen como de sus filiales, asegurando integridad y consistencia entre las empresas del Grupo. Por otro lado, Impuestos y Aduanas sirve de asesor y gestor fiscal interno de Volkswagen, así como de punto de contacto para autoridades relevantes en este campo, siendo de vital importancia debido al gran tamaño de la empresa y al peso de las exportaciones en sus ingresos. Finalmente, Tesorería actúa como intermediario entre el Grupo Volkswagen y los mercados financieros, gestionando todas las transacciones financieras externas de la empresa. Entre sus principales actividades se encuentran la financiación de la empresa, gestión de liquidez y procesamiento de pagos (Volkswagen, 2023d).

En cuanto a la cúpula directiva de la empresa, cada división corporativa tiene su propio representante. De esta manera, Volkswagen se asegura de cohesionar todas las funciones y necesidades de sus principales departamentos, facilitando la toma de decisiones integrales y estratégicas. En la Ilustración 10 se pueden observar los miembros del Consejo de Administración del Grupo.

*Ilustración 10: Consejo de Administración de Volkswagen, 18/04/2023.*



*Fuente: Volkswagen (2023a)*

De izquierda a derecha, en la parte inferior de la Ilustración 10, aparecen Thomas Schäfer (CEO del Grupo y Marca Volkswagen), Dr. Christian Vollmer (responsable de Producción y Logística), e Imelda Labbé (responsable de Ventas, Marketing, y Posventa). En la fila del medio, de izquierda a derecha, encontramos a Arne Meiswinkel (responsable de la División de Recursos Humanos), Dirk Große-Loheide (responsable de Adquisiciones y Chief Purchasing Officer), y a Patrik Andreas Mayer (responsable de Finanzas). Por último, en la fila superior y de izquierda a derecha, se encuentran Thomas Ulbrich (responsable de New Mobility), y Kai Grönitz (responsable de Desarrollo Tecnológico).

Además de los nombrados hasta ahora, existen otros departamentos como Investigación y Desarrollo, IT, el departamento de E-mobility, Comunicaciones, Ventas y Marketing, Calidad, Abastecimiento, el de Líneas de Producto, Producción y Logística, y Recursos Humanos. Esta estructura tan elaborada crea valor para la marca proporcionándole solidez, fundamento, y seguridad a la hora de tomar decisiones estratégicas (Volkswagen, 2023h).

## Administración de recursos humanos

La gran mayoría de empresas que operan en la industria automotriz son de un tamaño considerable, especialmente en cuanto a número de empleados. En el caso particular de Volkswagen, a 31 de marzo de 2023 el grupo empresarial contaba con 676.900 empleados (Volkswagen, 2023e), una cifra significativamente superior a la de importantes competidores como Toyota (aproximadamente 372.820 empleados a 31 de marzo de 2022) (Orús, 2022). Por esta razón, en cuanto a creación de valor se refiere, la buena gestión de los recursos humanos de Volkswagen cobra mucha importancia, y se posiciona como uno de los factores clave para el éxito de la compañía.

Volkswagen reúne las características necesarias que le permiten diferenciarse de la competencia como empleador. Entre los servicios ofertados a sus trabajadores, se encuentran modelos de empleo innovadores, perspectivas de crecimiento y asesoramiento de carrera profesional, formación interna, retribución en función del rendimiento, y apoyo personal e individualizado al empleado. Además, Volkswagen también cuenta con una amplia variedad de beneficios sociales que fomentan la creación de cultura empresarial y el bienestar de sus empleados. La empresa dispone de servicios en planta en sus centros productivos (como asistencia médica, comedor o estacionamiento), bonificaciones de fin de año y cesta navideña para los trabajadores, diferentes descuentos (tanto en vehículos de la marca de KM 0 y servicios de posventa, como en servicios externos de telefonía, banca y seguros), programa de reintegro de costes de guardería, plan de pensión, y una política de trabajo flexible y remoto (Grupo Volkswagen, 2014).

Todos estos procesos están respaldados por la integración de herramientas tecnológicas en los sistemas de gestión de recursos humanos de Volkswagen. La empresa en particular hace uso de la tecnología de SAP, empresa alemana líder en la oferta de soluciones ERP (Enterprise Resource Planning), concretamente en su paquete de herramientas SAP4/HANA y su módulo de gestión de recursos humanos. De esta manera, Volkswagen aumenta su productividad y eficiencia en la gestión de nóminas, control de presencia, gestión de talento, y análisis de personal (Valdeolmillos, 2019).

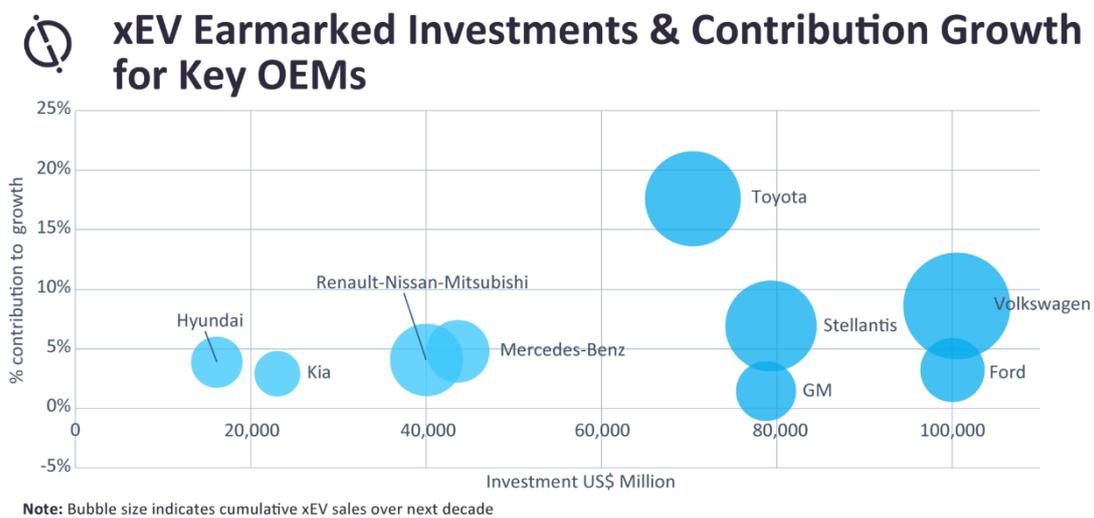
En definitiva, Volkswagen crea valor en este ámbito gracias al énfasis en la gestión efectiva de sus recursos humanos, gracias al uso de tecnología avanzada para mejorar la experiencia y rendimiento de sus trabajadores.

## Desarrollo tecnológico

Volkswagen es una compañía con un alto componente tecnológico, en constante desarrollo, y que le ayuda a posicionarse como una empresa vanguardista dentro del sector. Con el foco en la seguridad, el impacto medioambiental, y la conectividad, las empresas de la industria automotriz planean destinar aproximadamente 600.000

millones de dólares a lo largo de esta década, exclusivamente en el desarrollo tecnológico de sus vehículos y procesos productivos (GlobalData, 2022). En este contexto extremadamente competitivo, como se aprecia en la Ilustración 11, Volkswagen se sitúa como una de las empresas que mayor inversión está destinando en desarrollo de vehículos eléctricos (EV en la Ilustración 11), junto a Ford. Además, de las principales compañías mostradas en el gráfico, Volkswagen cuenta con la expectativa de venta de vehículos eléctricos más alta en la próxima década. Esta es posiblemente la actividad secundaria que mayor valor aporta a la empresa.

Ilustración 11: Inversión en vehículos eléctricos de las principales compañías de la industria automotriz a 1 de abril de 2022, en millones de euros.



Fuente: GlobalData (2022).

Para mantener estos resultados y su posición en el mercado, Volkswagen cuenta con varias divisiones entre sus filias dedicadas principalmente al desarrollo tecnológico. La primera de todas es su unidad de Investigación y Desarrollo (I+D). La misión principal de este departamento es estudiar la viabilidad y el desarrollo de conceptos de propulsión alternativos, sistemas de asistencia a la conducción, conectividad de los vehículos mediante redes digitales, e incluso conducción autónoma. El centro principal de Investigación y Desarrollo se sitúa en la sede central de la empresa en Wolfsburg, y abarca una superficie de 1,2 kilómetros cuadrados, siendo uno de los espacios destinados a este motivo más grandes del mundo (Volkswagen, 2023k).

En segundo lugar, encontramos la división de IT (Information Technologies) de Volkswagen. Este departamento en concreto se encarga de promover la digitalización de las 12 marcas integrantes del Grupo, así como de sus productos. Además de eso, también sustenta y da soporte a las principales áreas de negocio del Grupo Volkswagen,

desarrollando su infraestructura de IT, centros de datos, y redes conectivas mundiales. Esta división en particular está muy integrada en el sistema de funcionamiento de la marca y en su proceso de creación de valor (Volkswagen, 2023i).

Por último, es importante destacar la división de E-mobility de la empresa. Su misión principal es crear soluciones de movilidad eléctrica para la marca y hacerla accesible para todo el mundo, aprovechando su ventaja competitiva basada en los costes. En particular, esta unidad se centra en desarrollar las fortalezas de su plataforma para vehículos de propulsión eléctrica, bautizada como MEB, movilizándolo para ello todos los recursos y conocimientos a lo largo de la cadena de valor. De esta manera, Volkswagen garantiza la sostenibilidad de sus vehículos fomentando las soluciones eléctricas frente a las tradicionales de propulsión térmica (Volkswagen, 2023f).

En este aspecto, Volkswagen crea valor en la innovación y desarrollo tecnológico, la digitalización y soporte tecnológico de sus vehículos, y mediante su apuesta por la movilidad eléctrica.

## Abastecimiento

A raíz de la pandemia de la COVID-19, las cadenas de suministro están sufriendo cambios constantes que afectan a la disponibilidad y el abastecimiento de muchas industrias, y la automotriz no es ninguna excepción. Las empresas de este sector, como Volkswagen o Toyota, dependen en gran medida de la disponibilidad de los componentes necesarios para realizar sus operaciones productivas. Un retraso o un corte en el suministro de los mismos se puede traducir en grandes pérdidas económicas. Es por eso, que las grandes compañías se centran cada vez más en la adopción de nuevas tecnologías, y en la incorporación de herramientas digitales para mantener el ritmo de producción, mejorando las cadenas de suministro y las relaciones con sus proveedores (Bautista, 2021).

En el caso particular de Volkswagen, la división de Abastecimiento tiene la misión de garantizar la disponibilidad de todo lo esencial para la fabricación de los vehículos de la marca, siempre buscando reducir los costes. En particular, se encargan de gestionar el suministro de componentes, materias primas, cadenas cinemáticas, equipamiento de producción, servicios, y bienes de capital.

Para ello, Volkswagen se focaliza en reducir los costes de adquisición de estos elementos, por medio de colaboraciones con los proveedores que buscan asegurar la mejor relación posible precio/rendimiento para todo el Grupo. Con esta finalidad, la división de Abastecimiento se divide en diferentes subgrupos especializados en determinadas áreas de contratación, colaborando estrechamente con otros departamentos, y buscando las mejores opciones en cada categoría (Volkswagen, 2023j).

El primero de estos subgrupos es el de Abastecimiento General. Este se encarga de la adquisición del equipamiento de producción, servicios y bienes de capital para todo el Grupo, analizando todas las ofertas de proveedores disponibles con el fin de identificar a los mejores contratistas. En segundo lugar, encontramos el subgrupo de Abastecimiento de Bienes de Producción, encargado de la adquisición de materias primas y materiales de alta calidad al mejor precio posible. Para ello diseñan e implementan estrategias de compras y gestión de proveedores explotando el mercado a escala mundial, salvaguardando los volúmenes necesarios y optimizando los costes. En tercer lugar se encuentra la subdivisión de Control, que monitoriza los sistemas y procesos de abastecimiento para garantizar su correcto funcionamiento. Además, también son responsables de las tareas de planificación, mantenimiento de la demanda y control de capacidades. Por último, encontramos el subgrupo específico de Costes y Análisis de Valor. Estos desarrollan análisis de costes de componentes, inversiones y desarrollo a nivel general de todo el Grupo. Como resultado, brindan apoyo a los compradores en sus negociaciones con el objetivo común de obtener la máxima calidad posible al mejor precio (Volkswagen, 2023j).

En definitiva, Volkswagen crea valor en sus operaciones de compras mediante la creación de subgrupos especializados en diferentes áreas de abastecimiento, garantizando la disponibilidad y reduciendo los costes.

### Logística interna o de entrada

En cuanto a operaciones logísticas se refiere Volkswagen cuenta con su propia empresa filial, Volkswagen Group Services GmbH, tanto para operaciones de logística interna como externa. De acuerdo con Klaus Mennenga, Logistics Business Unit Manager de Volkswagen, los factores que determinan el éxito logístico de la compañía son la digitalización de los servicios de planificación, el uso eficiente de datos, un alto componente de innovación, y disponer de los mejores profesionales (Volkswagen Group Services, 2023). Esto es lo que hace competitiva a la empresa en el sector. En cuanto a logística interna se refiere, Volkswagen Group Services se organiza en tres grandes áreas: Planificación Logística, Logística de Materiales, y Logística de Vehículos.

En el caso del primer grupo, su principal cometido es la realización de análisis de planificación logística, la implementación de optimizaciones, y el rediseño de procesos logísticos internos, todo para las empresas integrantes del Grupo Volkswagen. Para garantizar un alto nivel de innovación, fomentando la diferenciación respecto a otros competidores, las decisiones sobre el plan de procesos logísticos cuentan con un alto componente tecnológico. Primero, se parte una base de datos logísticos detallada. Utilizando esos datos, se identifican y adaptan áreas problemáticas mediante el uso de herramientas de simulación, alimentadas con inteligencia artificial. Además, una vez dichos procesos han sido optimizados y rediseñados, se les somete a rigurosos análisis mediante el método MTM (Métodos y Tiempos) para evaluar su ergonomía y eficiencia.

Como resultado, se generan los requisitos de personal, equipo logístico, espacio y sistemas de IT necesarios para proporcionar información útil y de calidad en los cálculos de inversión y requerimientos (Volkswagen Group Services, 2023).

El segundo grupo, de Logística de Materiales, también tiene un papel determinante en la logística interna de Volkswagen. Entre sus principales actividades se encuentran el procesamiento de la entrada de nuevas mercancías, la gestión y programación de inventarios, gestión de procesos JIT y JIS (Just In Time y Just In Sequence), el procesamiento de salida de mercancías, y la coordinación de transportes internos, además de la generación de informes y estadísticas de interés. Este departamento trabaja de forma conjunta con el de Planificación Logística en la búsqueda de posibles optimizaciones de procesos, con el objetivo de reducir costes y mejorar la productividad (Volkswagen Group Services, 2023).

Por último, en el área de Logística de Vehículos se encargan de la protección del transporte y manipulación interna de los automóviles en la planta de vehículos correspondiente. Además, también son responsables del embalaje de protección del transporte de vehículos nuevos, de su almacenamiento, y del suministro y carga de los vehículos listos para su envío en los medios de transporte requeridos en cada caso, garantizando los estándares de calidad de Volkswagen (Volkswagen Group Services, 2023).

En resumen, Volkswagen es capaz de crear valor en sus procesos logísticos internos gracias a un alto grado de digitalización y sofisticación tecnológica, a la búsqueda continua de la optimización de sus procesos logísticos, y a un elevado componente de innovación que lo diferencia de sus competidores, todo a través de su empresa filial Volkswagen Group Services.

## Operaciones

Las operaciones principales de Volkswagen se pueden clasificar en dos categorías: la fabricación de vehículos y los servicios adicionales que ofrece. La red productiva de la marca cuenta con 50 centros de fabricación, más de 90.000 empleados, y es capaz de producir 6 millones de vehículos en 14 países diferentes cada año (ver Ilustración 12). Pero no solamente se dedica a la fabricación y venta de automóviles, sino que también ofrece servicios para profesionales, como por ejemplo el alquiler y gestión de flotas de vehículos. Esta última parte, aunque no representa la mayoría de la fuente de ingresos de la marca, es importante para Volkswagen porque le permite diversificar su cartera de clientes, incluyendo también a empresas y profesionales (Volkswagen Financial Services, 2020).

Ilustración 12: Distribución geográfica de los centros productivos de Volkswagen.



Fuente: Volkswagen (2020)

En primer lugar, respecto a la fabricación de vehículos, cabe destacar que los centros productivos de Volkswagen son en su mayoría multimarca, es decir, no se dedican exclusivamente a la fabricación de vehículos marca Volkswagen sino que también fabrican unidades de otras marcas del Grupo, como Audi o Porsche. Esto le permite al Grupo alcanzar eficiencias productivas que serían imposibles de obtener de otra manera. Esta estrategia es de vital importancia para Volkswagen, ya que al ser uno de los grupos empresariales más grandes de la industria automotriz, el coste de fabricación por unidad es significativamente inferior al de competidores como Toyota o Ford, que no cuentan con tantas marcas en sus centros productivos, y por tanto no obtienen dichas eficiencias. Esto favorece la ventaja competitiva de costes de Volkswagen. Un ejemplo de estos centros productivos multimarca es el que está localizado en Bratislava, y que fabrica unidades para Volkswagen (vehículos para pasajeros), Audi, Porsche, SEAT o ŠKODA (Volkswagen, 2020). Además, en la red productiva de Volkswagen se está implementando actualmente el proyecto conocido como TOGETHER 2025+. Esta iniciativa pretende aunar las redes productivas de todas las marcas, así como sus infraestructuras logísticas globales, para beneficiarse de las sinergias resultantes que puedan incrementar la productividad. La digitalización y la utilización de tecnología de machine learning son clave en la creación de valor de Volkswagen en sus procesos productivos, ya que facilitan la integración multimarca, la electrificación de su oferta, e incrementan la eficiencia productiva.

Por otro lado, Volkswagen ofrece servicios estandarizados para profesionales, como el alquiler y gestión de flotas de vehículos comerciales. Entre estos vehículos comerciales se encuentran furgonetas de pequeño, mediano, y gran tamaño (como la Caddy, Transporter o Crafter, respectivamente). Cada una de ellas se adapta a las necesidades del cliente final, ofreciendo varias versiones configurables que incluyen estanterías

abatibles y revestimientos interiores, posibilidad de adaptar el vehículo para transporte de mercancía refrigerada (incluyendo células isotérmicas y suelo antideslizante), o añadir cierres especiales de seguridad extra, etc. (ver Ilustración 13 e Ilustración 14).

*Ilustración 13: Flota de vehículos comerciales de Volkswagen, con diferentes tamaños.*



*Fuente: Volkswagen (2023)*

*Ilustración 14: Flota de vehículos comerciales de Volkswagen, con diferentes configuraciones estructurales.*



*Fuente: Volkswagen (2023)*

Volkswagen ofrece un servicio de alquiler y gestión de flotas para profesionales que permite a las empresas acceder a un contrato de renting a través de su filial Volkswagen Financial Services, en el que el mantenimiento de los vehículos mostrados en las ilustraciones anteriores está incluido (Volkswagen Financial Services, 2020). De esta manera, la empresa es capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes profesionales de forma personalizada.

En conclusión, Volkswagen crea valor en sus operaciones principales a través de sus centros productivos multimarca (que incrementan la eficiencia gracias a la reducción de costes) y a través de sus servicios de alquiler y gestión de flotas para vehículos comerciales (diversificando la cartera de clientes y satisfaciendo mejor las necesidades del segmento profesional).

## Logística externa o de salida

Al ser una empresa internacional, la red de distribución de Volkswagen es un elemento importante es la cadena de valor. Hasta ahora, la compañía ha empleado distintos canales de distribución, tanto por tierra como por mar. Sin embargo, la marca quiere posicionarse como una alternativa ecológica no solo en cuanto a movilidad eléctrica, sino también en cuanto a logística externa se refiere. Es por ello por lo que en 2020 Volkswagen puso en marcha la iniciativa “GoTOzero Impact Logistics”, mediante la cual los departamentos de logística del Grupo y las marcas unen fuerzas para ayudar a alcanzar los objetivos de la declaración de misión medioambiental de GoTOzero. Este programa tiene el objetivo de optimizar continuamente la red de transporte y los procesos logísticos para reducir emisiones, lo que incluye el uso de herramientas de digitalización y automatización. Además, también se encarga de analizar y acelerar la implementación de nuevas tecnologías de bajas emisiones para el transporte de materiales de producción y vehículos terminados (Volkswagen, 2020).

Entre las medidas concretas que el Grupo está adoptando, destacan la transición de los envíos de vehículos por carreteras hacia el ferrocarril, así como el uso de electricidad verde en el transporte ferroviario. De esta manera, Volkswagen elimina completamente las emisiones de CO<sub>2</sub> en su distribución terrestre. Por otro lado, la compañía es pionera en cuanto a transporte marítimo ecológico de vehículos se refiere. Volkswagen Group Logistics utiliza los dos primeros buques fletados del mundo para carga rodada (por ejemplo, vehículos) propulsados por gas natural licuado (GNL), siendo este un combustible poco contaminante. Volkswagen es la primera empresa de la industria que apuesta por este tipo de barcos para sus exportaciones a través del Atlántico Norte, y tras la adquisición de los dos primeros buques, ha ordenado la fabricación de cuatro más (ver Ilustración 15), acercando a la compañía hacia un futuro de logística marítima 100% ecológica (Volkswagen, 2020).

*Ilustración 15: Modelo del SFL Wolfsburg, uno de los futuros buques impulsados por GNL que se incorporarán a la red logística marítima.*



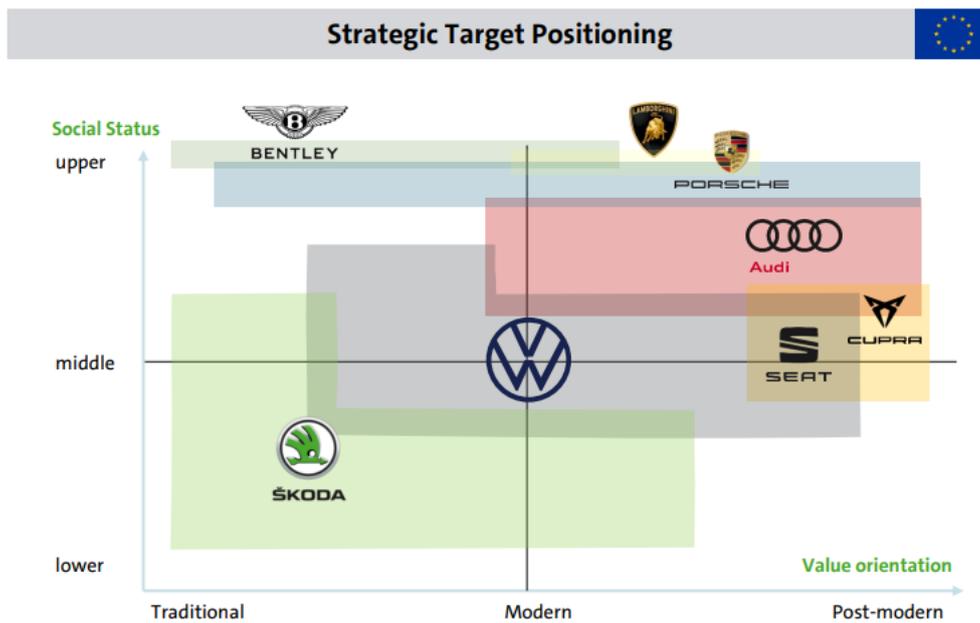
*Fuente: Volkswagen (2021)*

En resumen, Volkswagen crea valor en cuanto a logística externa mediante la adopción de medidas ecológicas y sostenibles, que reducen las emisiones de CO2 en sus canales de distribución externos.

### **Marketing y ventas**

El tamaño del Grupo Volkswagen es uno de los factores más importantes en la creación de valor a través del marketing y ventas. La extensa cartera de marcas que lo integran les permite atender a una amplia variedad de clientes en todo el mundo. Al posicionar estratégicamente cada marca dentro de unos segmentos de vehículos específicos, minimizan la canibalización interna a la vez que aumentan su cuota de mercado (ver Ilustración 16).

Ilustración 16: Posicionamiento estratégico de las marcas de automóviles de pasajeros del Grupo Volkswagen.



Fuente: Grupo Volkswagen (2020)

El hecho de aplicar estrategias de segmentación y posicionamiento diferentes ayuda al Grupo a garantizar que los clientes perciben de manera única cada marca, contribuyendo a la creación de valor global en los esfuerzos de marketing y ventas. Esta estrategia hace que la marca de cada compañía sea un activo indispensable para su rendimiento en el mercado. Volkswagen concretamente es una de las marcas con mayor reconocimiento global, al ser una de las más antiguas con casi 100 años de historia. Este es un activo muy importante y que supone una ventaja competitiva para la empresa, que cuenta con un valor de marca de más de 40,950 millones de euros, que le garantizó el tercer puesto entre las marcas más valiosas del mundo del automóvil en 2020 (Brand Finance, 2020). Sin embargo, la diferenciación e identidad no es una cuestión de marcas únicamente, sino que también cobra importancia en el ámbito de los modelos. En el caso particular de la California, según el estilo de vida del consumidor existen varias versiones disponibles: la Outdoor (para amantes de la naturaleza y la aventura, con las configuraciones Camper y Tour disponibles), Beach (preparada para viajes largos en carretera y en familia o amigos, con hasta 7 plazas disponibles y las configuraciones Camper y Tour disponibles), y la Ocean (mostrada en la Ilustración 17) que viene equipada para cualquier tipo de acampada y viaje, siendo la versión más completa.

*Ilustración 17: Volkswagen California Ocean, configurada con la pintura icónica bicolor de Volkswagen.*



*Fuente: (Volkswagen, 2023b)*

También cabe destacar que Volkswagen cuenta con una amplia red de conectividad y tecnología que permiten la interconectividad de las divisiones de marketing y ventas con el resto de los departamentos, especialmente con I+D y Producción. De esta manera, la marca se asegura que divisiones como la de Desarrollo de Producto trabajen de manera efectiva en la investigación del mercado automovilístico y sus consumidores, manteniendo a Volkswagen como un agente competitivo en el sector (Grupo Volkswagen, 2020).

Por otro lado, el departamento de Marketing y Comunicación es el encargado de complementar estas estrategias comerciales de la empresa, mediante el desarrollo de operativas de marketing de 360°. Estas estrategias incluyen la comunicación digital y social, la participación en los principales salones del automóvil y eventos (ver Ilustración 18) así como actividades que fomentan el entretenimiento de marca. Todo ello ayuda a Volkswagen a crear entusiasmo por sus productos y a mantener a los clientes informados acerca de innovaciones, servicios, y valores (Grupo Volkswagen, 2020).

*Ilustración 18: Volkswagen ID. Buzz (2022) junto a una Camper-Bus clásica en la 18ª edición de la mayor concentración de furgonetas Volkswagen de Europa, "FurgoVolkswagen" en Sant Pere Pescador, España.*



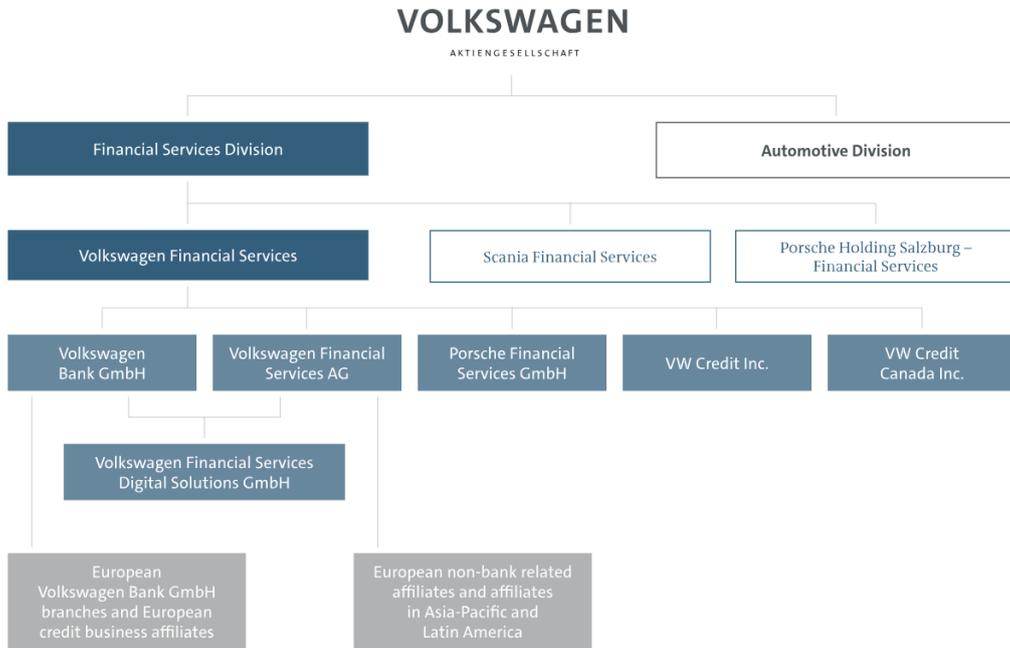
*Fuente: Neomotor (2022)*

En definitiva, Volkswagen es capaz de crear valor en sus actividades de marketing y ventas mediante la segmentación y posicionamiento estratégico, un alto grado de digitalización y tecnología, y gracias a sus actividades de marketing de 360º.

## Servicios

Tanto para clientes profesionales como particulares, Volkswagen ofrece una amplia gama de servicios posventa, que complementan la adquisición de sus vehículos. Para ello la empresa cuenta con la División de Servicios Financieros, en la que mediante otra de sus filiales (Volkswagen Financial Services) gestiona estos servicios para todas las marcas integrantes del Grupo (ver Ilustración 19).

Ilustración 19: Diagrama operativo de la División de Servicios Financieros de Volkswagen (en la ilustración, "Financial Services Division").



Fuente: Volkswagen Financial Services (2023)

Las áreas de negocio de Volkswagen Financial Services, tanto para particulares como para profesionales, comprenden ofrecer soluciones de financiación (como factoring o descuentos al por mayor), programas de leasing y opciones de alquiler, garantías y reparaciones, servicio de mantenimiento e inspección, servir de aseguradora para los vehículos, etc. (ver Ilustración 20).

Ilustración 20: Servicios posventa ofertados por Volkswagen Financial Services.



Fuente: (Volkswagen Financial Services, 2023)

Por otro lado, Volkswagen es conocedora de que los clientes satisfechos son más propensos a permanecer fieles a la marca y a recomendarla a terceros, en otras palabras, son más leales. Es por eso por lo que la marca pone especial énfasis en la digitalización y monitorización de la satisfacción del cliente, ofreciendo un servicio de atención al cliente altamente eficiente. Para optimizar sus resultados en este ámbito, Volkswagen utiliza dos indicadores estratégicos, la tasa de fidelidad y la tasa de conquista. La primera hace referencia a la proporción de clientes que, habiendo adquirido anteriormente un vehículo Volkswagen, adquieren otro automóvil de la misma marca, o en su defecto de otra integrante del Grupo. En cuanto a esta métrica, presenta los valores más elevados para el mercado Europeo en las marcas Audi, ŠKODA y Porsche. Por otro lado, la tasa de conquista mide los clientes recién adquiridos que anteriormente tenían un vehículo de una marca externa al grupo. Esta tasa presenta valores excelentes en Volkswagen para pasajeros. Además, el enfoque de la empresa en la digitalización de las relaciones con sus clientes le permite mantener un mejor contacto y una comunicación fluida con el cliente. En este aspecto, Volkswagen aumenta la eficiencia y mejora la experiencia general de sus clientes gracias a su estrategia fundamentada en la innovación digital (Grupo Volkswagen, 2020).

En resumen, Volkswagen crea valor en este ámbito gracias a su amplia gama de servicios posventa (ofertados de la mano de Volkswagen Financial Services), a su enfoque en la satisfacción del cliente, y al desarrollo de la digitalización para aumentar la eficiencia de sus procesos de atención al cliente.

### 2.4.3 Conclusiones

Tras analizar cómo Volkswagen crea valor a lo largo de sus procesos y operaciones, se pueden destacar cuatro elementos como clave para identificar su ventaja competitiva.

El primero de ellos es su **segmentación y posicionamiento estratégicos**. Volkswagen es capaz de comprender profundamente los diferentes segmentos del mercado automotriz, pudiendo adaptarse a cada uno de ellos para satisfacer sus necesidades de la mejor manera posible. Gracias al gran tamaño del Grupo, es capaz de ofrecer soluciones a particulares y profesionales, tanto con automóviles económicos, deportivos, de lujo, o de uso profesional, abarcando así una amplia gama de clientes.

En segundo lugar, la **digitalización e innovación y desarrollo tecnológicos**. Volkswagen ha sido capaz de integrar tecnología vanguardista y procesos innovadores a lo largo de su cadena de valor, incrementando la interconectividad de sus divisiones corporativas, y sirviendo como un medio para diferenciarse y atender de forma más efectiva las necesidades del mercado. Desde el desarrollo de sus vehículos hasta la optimización de actividades logísticas, Volkswagen trabaja constantemente en la eficiencia de sus procesos, haciendo a la compañía mucho más competitiva en la industria.

En tercer lugar, el **liderazgo en costes**. Como consecuencia de los dos puntos anteriores, Volkswagen ha sido capaz de reducir sus costes de fabricación, aprovisionamiento, logística, y gestión general en gran medida. Esto posiciona a la compañía alemana como uno de los líderes en costes en el mercado, siendo capaz de ofrecer vehículos muy desarrollados tecnológicamente a precios muy competitivos.

El último factor clave para Volkswagen en su negocio es la **sostenibilidad y responsabilidad medioambiental**. La electrificación de su oferta y el rediseño de sus procesos logísticos apostando por soluciones más limpias son elementos clave para la empresa, posicionándola como una alternativa responsable con el medio ambiente, aún tras los escándalos ecológicos de su pasado. Todo ello tiene un efecto positivo en la demanda del cliente final.

# Capítulo 3: Análisis de mercado

### 3.1 Macroentorno

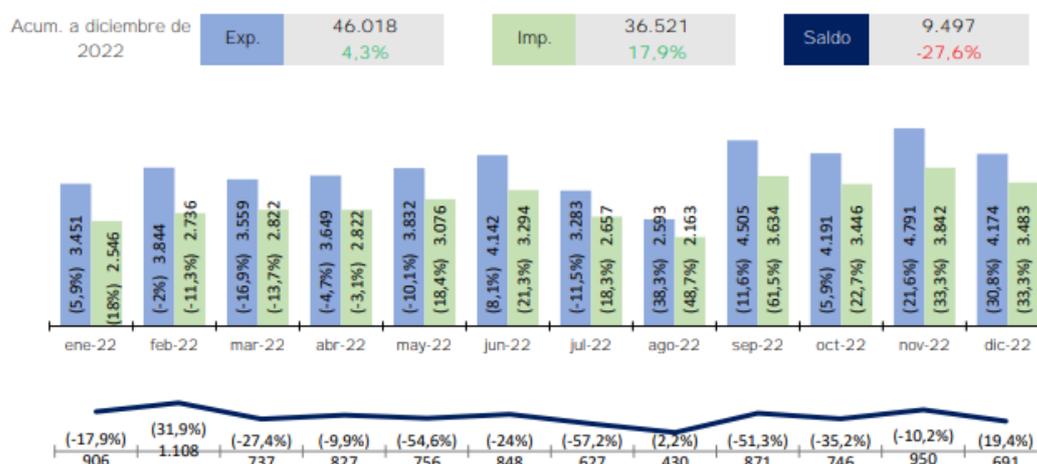
Una vez hemos analizado en mayor profundidad la compañía, en esta parte de la sección de análisis nos centraremos en el panorama actual del sector automovilístico en España, con el objetivo de detectar factores clave como amenazas y oportunidades que puedan afectar a Volkswagen en el mercado nacional. Dicho análisis centra su atención en las dimensiones económicas, político-legales, sociales y demográficas, y tecnológicas.

#### 3.1.1 Dimensión económica

La industria automovilística, de forma agregada con todas las actividades relacionadas con el sector, supone un 11% del PIB Español, y en el país existen numerosos centros productivos que se encargan de la fabricación de modelos de 10 marcas diferentes (ver Ilustración 22). Es por ello por lo que está considerada como de alta importancia estratégica.

En el plano europeo, el país se sitúa como primer fabricante de vehículos industriales, el segundo en turismos (por detrás de Alemania), y el cuarto en la fabricación de componentes (Montoriol Garriga & Díaz, 2021). Gracias a este fenómeno, la industria automotriz es el principal aportador a la balanza comercial española (ver Ilustración 21). Solamente en el año 2022, las exportaciones exclusivamente de vehículos se cerraban con un saldo de 35.164 millones de euros, mientras que las importaciones se situaban en los 18.706 euros. Sin embargo, aunque el balance sigue siendo positivo, estas cifras son inferiores a las de 2021, en parte debido a la crisis de los microchips (esenciales en la fabricación de automóviles), problemas logísticos, y al encarecimiento de los materiales (ANFAC, 2022a).

Ilustración 21: El sector de la automoción en el comercio exterior de España, en millones de euros y variación interanual.



El sector del automóvil en España está pasando por una fase de cambios estructurales importantes, enfrentando numerosos retos como son la electrificación o los cambios en las preferencias de movilidad. Actualmente, el vehículo eléctrico sigue sin poder servir de sustituto para el de motor térmico, ya que la inversión española en infraestructura y puntos de recarga públicos para vehículos eléctricos sigue estando muy por detrás respecto a otros países europeos, y la amplia red de gasolineras en el país supone una alternativa mucho más conveniente (ECODES, 2023). Para mantener la posición privilegiada de la automoción española en un mercado tan competitivo, es fundamental abordar estos desafíos de la manera más efectiva posible. En este sentido, esto supone una oportunidad para España de acceder a los fondos de reconstrucción europeos del NextGenerationEU (2021). Además, en términos de empleo, los efectos de la pandemia de la COVID-19 siguen afectando a la industria automotriz. Solamente en 2022, el sector contaba con 218.200 empleados en España, habiendo disminuido en 20.000 personas respecto al año anterior (Orús, 2023).

Ilustración 22: Distribución geográfica de las fábricas de automóviles en España.



### 3.1.2 Dimensión político-legal

Con el auge de las marchas chinas de automóviles en Europa (como por ejemplo BYD o la recién adquirida MG), la competitividad en el mercado automovilístico se ha disparado, afectando especialmente a la venta de coches eléctricos de gama media y baja, cuyos fabricantes no pueden hacer frente a los precios hiperreducidos de las alternativas asiáticas. Ante esta situación, el Gobierno favorece la implementación de legislaciones proteccionistas y aumenta su presencia en la industria española, aunque en un futuro se prevé que aumente la intensidad en este aspecto. Hasta ahora, las ayudas para incrementar la competitividad del sector automovilístico nacional se resumen en la Tabla 11.

*Tabla 11: Ayudas para mejorar la competitividad del sector automovilístico español.*

<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>
Plan Reindus	390 millones de euros destinados a la flexibilización temporal de los préstamos de este mismo plan.
Línea ICO	500 millones de euros para la financiación de vehículos industriales profesionales y automóviles comerciales.
Préstamos Reindus	Hasta 1,800 millones de euros para la adquisición de vehículos enmarcados en el Plan Reindus.

*Fuente: Elaboración propia a partir de Inspección Técnica de Vehículos (ITV) (2022)*

Por otro lado, existen otros planes que se focalizan en el desarrollo y promoción de vehículos eléctricos en España, como son los recogidos en la Tabla 12.

Tabla 12: Ayudas para el desarrollo y promoción de vehículos eléctricos en España.

Nombre	Descripción
Plan MOVES III	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para híbridos enchufables (PHEV): Subvención de 2,500€ si no se entrega un coche al comprar uno nuevo, en cuyo caso la subvención asciende hasta los 5,000€.</li> <li>• 100% eléctricos: Subvención de 4,500€ si no se entrega un coche al comprar uno nuevo, en cuyo caso la subvención asciende hasta los 7,000€.</li> <li>• Tecnología de pila de combustión: Subvención de 4,500€ si no se entrega un coche al comprar uno nuevo, en cuyo caso la subvención asciende hasta los 7,000€.</li> </ul>
Plan PIVE	Presupuesto de 35 millones de euros para la adquisición de vehículos alternativos (como eléctricos o impulsados por GLP y gas natural. Las ayudas a particulares y profesionales llegan a alcanzar los 5,500€.
Ayudas para infraestructuras de recarga	Con el objetivo de financiar la instalación de las imprescindibles estructuras de recarga, tanto para uso público como privado.
Ayudas de los propios fabricantes para la compra de coches	De forma adicional a las ayudas del Gobierno, varios fabricantes (entre ellos, Volkswagen) realizan ofertas específicas a los conductores que apuesten por un cambio hacia la electrificación.

Fuente: Elaboración propia a partir de Inspección Técnica de Vehículos (ITV) (2022)

Estos planes se complementan con otras inversiones con los mismos objetivos, por valor de 805 millones de euros (Inspección Técnica de Vehículos (ITV), 2022). Sin embargo, España no es el único país que adopta estas medidas. Emmanuel Macron, presidente de la República Francesa, ha anunciado este año que el próximo paquete de ayudas para los coches eléctricos discriminará a los modelos en función del origen de su fabricación (De La Torre, 2023).

Desde otra perspectiva, esta tendencia proteccionista puede no ser beneficiosa para España en todos los sentidos. Países como Estados Unidos son conscientes de la inestabilidad en la competencia europea por los coches eléctricos, y ha aprovechado la oportunidad para intentar derivar el tráfico de inversiones hacia su territorio, a través de beneficios fiscales más interesantes que los ofrecidos por los países europeos. Esta estrategia se materializa con la denominada Ley de Reducción de la Inflación, aprobada

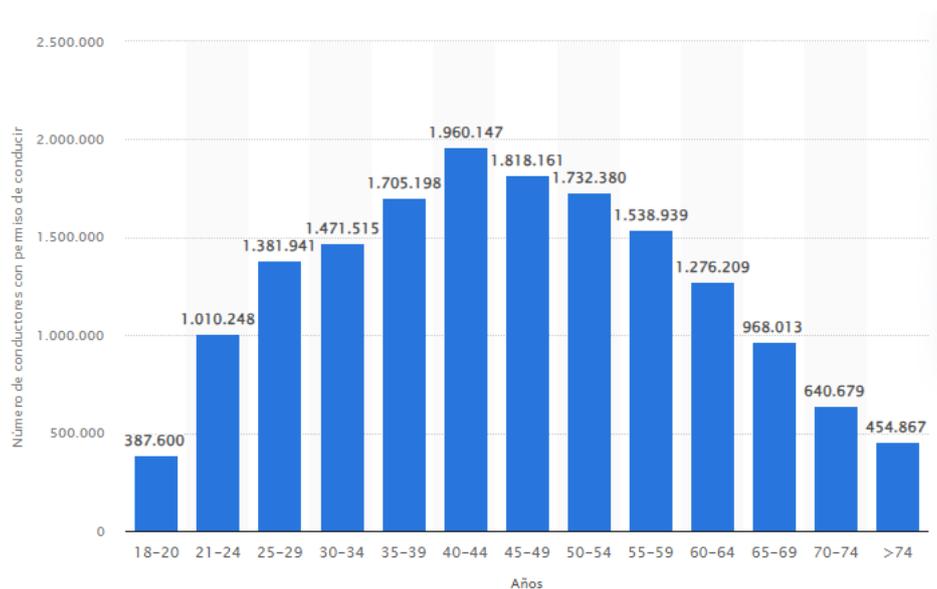
por la Administración de Joe Biden, que ofrece soluciones de financiación y deducciones tributarias por la adquisición de vehículos eléctricos nuevos y usados, para clientes privados y comerciales (International Revenue Service, 2023). Como consecuencia directa, marcas como Volkswagen ya consideran seguir invirtiendo en Estados Unidos o Canadá en detrimento de Europa (De La Torre, 2023).

### 3.1.3 Dimensión Social y demográfica

Es de vital importancia comprender cómo elementos sociales y demográficos afectan a la industria automotriz en España. Ejemplos de principales factores demográficos con un impacto directo en esta industria en España serían la población en edad de conducir (determina en gran medida el volumen y distribución de la demanda del mercado español) o la tasa de natalidad (necesidad de coches cada vez más grandes y espaciosos).

Analizando con más detalle estos factores, respecto a la población en edad de conducir, como se refleja en la Ilustración 23 la mayoría de conductores en España se concentra en las edades de entre 35 y 54 años. Esta información es de vital importancia para las compañías automovilísticas, especialmente a la hora de segmentar el mercado, ya que dependiendo de la edad del conductor generalmente suelen variar sus necesidades y las características que estos buscan en un automóvil (Orús, 2020).

Ilustración 23: Distribución de la edad de los conductores en España.

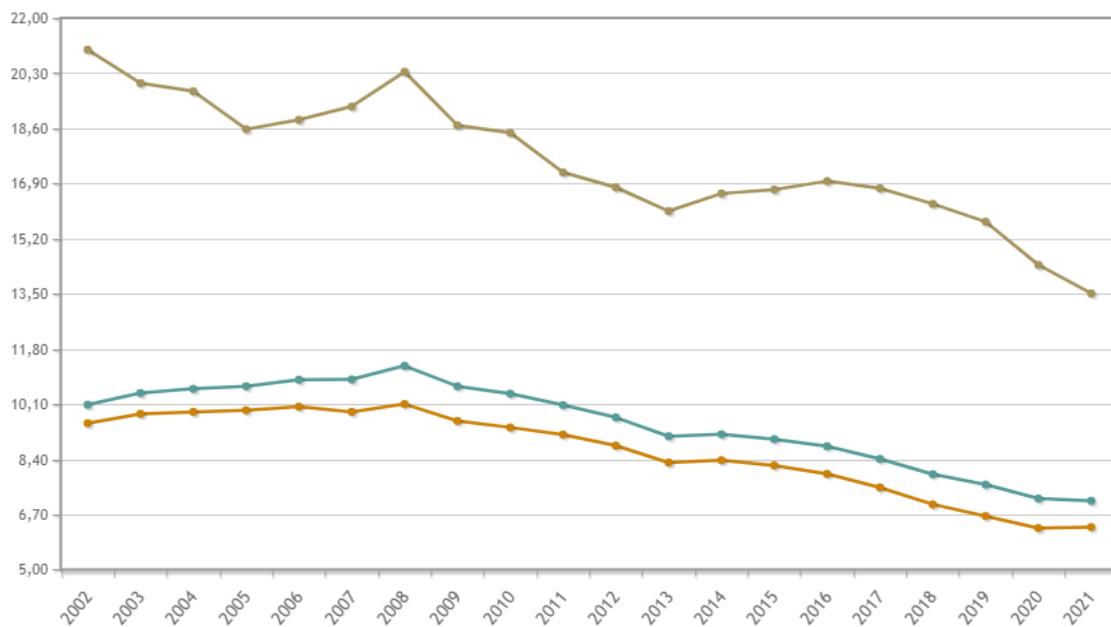


Fuente: Orús (2020)

En cuanto a la tasa de natalidad, en el caso de España lleva una tendencia negativa desde el comienzo del Siglo XXI, como se aprecia en la Ilustración 24. Esto impacta directamente en las ventas de automóviles de mayor tamaño y plazas, como los monovolúmenes diseñados para los conductores con niños. Por el contrario, la demanda de este tipo de vehículos se está desplazando hacia los SUV (Sport Utility Vehicle), que aparentan ser de mayor tamaño en el exterior pero disponen del mismo espacio que un vehículo utilitario común en su interior.

Si pasamos a los factores de carácter social, la creciente conciencia medioambiental y la existencia y distribución de las clases sociales españolas se deben tener en cuenta. El primero de estos factores, por ejemplo, impacta directamente en la creciente demanda de vehículos eléctricos en el país, mientras que la clase social a la que pertenece el conductor puede determinar la marca, tipo de vehículo, y coste que el consumidor está dispuesto a asumir en la adquisición de un automóvil. Las marcas que operan en el mercado automovilístico deben considerar todos estos elementos a la hora de elaborar su oferta.

*Ilustración 24: Tasa de Natalidad en España, según nacionalidad (española/extranjera) de la madre, medido en nacidos por miles de habitantes.*



*Nota: Los datos correspondientes a la nacionalidad española se recogen en la línea de tendencia de color naranja (en la parte inferior del gráfico), los correspondientes a nacionalidades extranjeras en la línea de tendencia dorada (parte superior del gráfico), y la línea de tendencia verde representa la tasa media considerando los dos tipos de poblaciones.*

*Fuente: Elaboración propia a partir de Instituto Nacional de Estadística (INE) (2023)*

### 3.1.4 Dimensión Tecnológica

En una lucha contra la obsolescencia, las empresas automotrices en España deben mantenerse a la vanguardia de los últimos avances en tecnología y desarrollo industrial que afecten a la fabricación de automóviles (Navas López & Guerras Martín, 2015).

Las empresas localizadas en España están acelerando la inversión en tecnologías emergentes y digitalización. De acuerdo con el estudio realizado por la Fundación IMANcorp y la Universidad Autónoma de Barcelona (2022), los principales esfuerzos de desarrollo en el sector se centran en el big data, la inteligencia artificial y la robótica. En el caso de las PYMES, el 25% ya han adoptado la inteligencia artificial en sus procesos, y cerca del 9% emplean algún tipo de robot de naturaleza no industrial. Esto supone una ventaja para el país en este sentido, ya que el panorama económico español en la industria automovilístico está desarrollándose a un ritmo frenético, invirtiendo en tecnologías de electrificación, conducción autónoma, y conectividad del automóvil (IMANcorp Foundation, 2022). Este interés por el desarrollo e innovación en el ámbito del automóvil, en concreto por parte de Volkswagen, se materializa con la construcción de una gigafactoría de baterías en Sagunto, Valencia, que servirá al mismo tiempo como epicentro del desarrollo tecnológico de la empresa en España (Fabra, 2023).

## 3.2 Microentorno

Ahora que contamos con una visión general del panorama del sector automovilístico en España vamos a volver a centrarnos en la industria en que opera Volkswagen, pero esta vez analizando en detalle los factores específicos que afectan a la posición competitiva y rendimiento de la marca en el mercado, con el análisis del entorno microeconómico. En este apartado nos centraremos en los proveedores, competidores, intermediarios y consumidores de Volkswagen. Además, prestaremos especial atención al así mercado secundario de furgonetas camperizadas en España, que como veremos gana importancia en este segmento, y emplearemos un web crawler para la recolecta de información de interés.

### 3.2.1 Proveedores

Los proveedores que operan en el sector del automóvil se encargan de abastecer a las marcas de los componentes y accesorios necesarios para la fabricación de los vehículos. En el caso de Volkswagen, su aprovisionamiento no depende exclusivamente de un solo proveedor, ni tampoco de unos pocos, sino que la empresa cuenta con una amplia red de abastecimiento. Solo para la planta de fabricación que tiene en España (concretamente en Navarra) Volkswagen cuenta con un total de 523 proveedores diferentes (Volkswagen Navarra, 2021). Al ser un número tan grande para un único

centro de fabricación, el poder de negociación de los proveedores disminuye. Este es un aspecto importante a tener en cuenta para la empresa, ya que de esta manera Volkswagen puede permitirse establecer condiciones más favorables en sus acuerdos con proveedores, siendo una importante ventaja competitiva para la empresa. Además de esto, los encargos de Volkswagen a sus proveedores suelen ser regulares y de alto valor, por lo que siempre les interesará a estos contar con una compañía como esta en su cartera de clientes, contribuyendo de esta manera al poder de negociación de la empresa. Otra limitación importante para los proveedores de Volkswagen es la existencia de contratos de exclusividad con la empresa, que aumentan la dependencia de estos al no poder servir los mismos materiales y componentes a otras marcas competidoras de Volkswagen.

Sin embargo, también existen elementos que favorecen al poder de negociación de los proveedores con Volkswagen. Una de las prácticas comunes de la empresa, con el objetivo de optimizar sus procesos de producción e investigación y desarrollo, es integrar a sus proveedores en sus procesos de fabricación e I+D. De esta manera, Volkswagen trabaja de manera muy estrecha con estas empresas para mejorar su eficiencia productiva, y como consecuencia el coste de reemplazo de un proveedor es considerablemente alto para Volkswagen. Por otro lado, de los 523 proveedores de la fábrica de Volkswagen en Navarra, tan solo 27 están localizados en la misma ciudad que el centro productivo. Esto hace que la empresa sea muy dependiente de los mercados exteriores para su aprovisionamiento, y por tanto pierde el control solo el mismo. Esta es una amenaza de la que Volkswagen es consciente, y es por ello que desde el año pasado está aumentando la inversión en proveedores nacionales, con el objetivo de que en 2030 el 80% de los componentes de sus vehículos a batería sean nacionales (lo que se traduce en aproximadamente 6.500 millones de euros para las empresas de aprovisionamiento españolas) (Moreno, 2022).

En definitiva, la extensión de la red de proveedores de Volkswagen se traduce en una reducción del poder de negociación individual de estos. Por otro lado, aunque el aprovisionamiento de la empresa es sensible a mercados exteriores, está trabajando en reducir esta dependencia en un futuro invirtiendo en proveedores nacionales.

### 3.2.2 Competidores

El mercado del automóvil es un sector maduro y consolidado, en el que la competencia es significativamente alta y la única manera de que una compañía mantenga su posición es sosteniendo o incrementando la cuota de mercado. Para ello, las empresas pueden optar por adoptar estrategias de liderazgo en costes (como es el caso de los grandes grupos empresariales como Volkswagen) o por la diferenciación de su producto (como ocurre con las marcas de automóviles de alta gama) (Porter, 1985). Como se observa en la Ilustración 25, en el mercado automovilístico español Volkswagen se mantuvo entre las primeras 5 empresas con mayor cantidad de matriculaciones de vehículos en el año

2022, representando una cuota de mercado del 7,24%. No obstante, en este punto del análisis microeconómico, nos vamos a centrar en el análisis de la competencia en el sector de las furgonetas camper, ya que es el principal objeto de estudio de este TFG, por lo que no todas estas marcas se consideran como competidores directos.

En primer lugar, es necesario clarificar a qué tipo de camper nos estamos refiriendo. Como se ha explicado anteriormente en este trabajo, existen tres segmentos principales en el sector de las furgonetas que son susceptibles de ser camperizadas: las de tamaño pequeño (como la Volkswagen Caddy), las de tamaño mediano (en este segmento entraría la California), o las de tamaño grande (como la Volkswagen Crafter o la Iveco Daily). En cuanto al primer grupo, en España existen pocas marcas que comercialicen una versión camper de sus furgonetas de tamaño pequeño (entre las cuales se encuentra Volkswagen con la Caddy California), y si se quieren camperizar se debe acudir a empresas externas para que realicen las modificaciones necesarias. En cuanto a las furgonetas camper de tamaño grande, en España se pueden obtener o bien a través de marcas especializadas en este tipo de vehículos (como Adria, Carado, o Challenger) o a través de algunas alternativas de las marcas “convencionales”, como Iveco o la propia Volkswagen. Sin embargo, este tipo de vehículos se comercializan bajo la denominación de autocaravanas, y no como furgonetas camperizadas, por lo que no resultan de interés en nuestro caso. Por último, en el caso de las furgonetas camper de tamaño mediano (segmento objetivo en este TFG, y en el que se incluye la Volkswagen California), la competición se reduce a tan solo 3 empresas que comercializan este tipo de vehículos “de fábrica” (es decir, nuevos y sin tener que requerir a empresas externas para su preparación), y son: Ford, Mercedes-Benz, y Volkswagen. Estos son realmente los competidores directos de la California (ver Tabla 13).

Ilustración 25: Distribución de la cuota del mercado automovilístico particular (no comercial) en España en 2022, según número de vehículos matriculados.

Marca	2021	CM21 (%)	2022	CM22 (%)	Variación (%)
TOYOTA	62329	7,252%	73505	9,037%	17,931%
KIA	57235	6,659%	63345	7,788%	10,675%
HYUNDAI	57508	6,691%	59503	7,316%	3,469%
<b>VOLKSWAGEN</b>	<b>61724</b>	<b>7,182%</b>	<b>58853</b>	<b>7,236%</b>	<b>-4,651%</b>
PEUGEOT	67266	7,826%	54737	6,730%	-18,626%
SEAT	70523	8,205%	49200	6,049%	-30,236%
RENAULT	51701	6,015%	45515	5,596%	-11,965%
CITROEN	47072	5,477%	43161	5,306%	-8,309%
DACIA	36771	4,278%	37682	4,633%	2,477%
MERCEDES	33676	3,918%	36480	4,485%	8,326%
AUDI	34732	4,041%	35137	4,320%	1,166%
BMW	35193	4,095%	30681	3,772%	-12,821%
FORD	29336	3,413%	28963	3,561%	-1,271%
OPEL	30350	3,531%	26583	3,268%	-12,412%
FIAT	28231	3,285%	24895	3,061%	-11,817%
SKODA	26439	3,076%	23254	2,859%	-12,047%
NISSAN	26058	3,032%	18122	2,228%	-30,455%
CUPRA	11090	1,290%	13476	1,657%	21,515%
MAZDA	13929	1,621%	12628	1,553%	-9,340%
VOLVO	14353	1,670%	11099	1,365%	-22,671%
JEEP	12696	1,477%	8806	1,083%	-30,640%
MINI	8428	0,981%	8242	1,013%	-2,207%
MG	746	0,087%	6901	0,848%	825,067%
DS	4595	0,535%	4791	0,589%	4,266%
LEXUS	6133	0,714%	4682	0,576%	-23,659%
TESLA	3207	0,373%	4597	0,565%	43,343%
SUZUKI	5481	0,638%	3961	0,487%	-27,732%
HONDA	3100	0,361%	3483	0,428%	12,355%
LAND ROVER	3441	0,400%	3054	0,375%	-11,247%
MITSUBISHI	3784	0,440%	3049	0,375%	-19,424%
ALFA ROMEO	2319	0,270%	2975	0,366%	28,288%
LYNK&CO	527	0,061%	2824	0,347%	435,863%
PORSCHE	2423	0,282%	2782	0,342%	14,816%
SSANGYONG	2412	0,281%	2200	0,270%	-8,789%
SUBARU	1610	0,187%	1213	0,149%	-24,658%
JAGUAR	1219	0,142%	671	0,082%	-44,955%
SMART	1064	0,124%	665	0,082%	-37,500%
OTROS (28)	776	0,090%	1658	0,204%	113,660%
<b>TOTAL</b>	<b>859477</b>	<b>100%</b>	<b>813373</b>	<b>100%</b>	<b>-5,364%</b>

Nota: Las columnas CM21 (%) y CM22 (%) hacen referencia a la cuota de mercado de cada marca en cuestión en el año 2021 y 2022 respectivamente.

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de ANFAC (2022b)

Tabla 13: Alternativas de furgonetas camper de tamaño medio nuevas en España en 2023, versiones básicas.

Marca y modelo	Precio	Potencia
Mercedes-Benz Marco Polo	Desde 61,848€	A partir de 120 kW (163 CV)
Volkswagen California Outdoor Camper	Desde 56,145€	A partir de 110 kW (150 CV)
Ford Transit Custom Nugget	Desde 46,812€*	A partir de 97kW (130 CV)

\*Nota: En el caso de la Ford Transit Custom Nugget, el techo elevable no está incluido en el precio base.

Fuente: Elaboración propia

Aunque existen estas tres posibilidades principales en el mercado, cada una sigue una estrategia de posicionamiento diferente y están dirigidas a consumidores distintos. En el caso de la Marco Polo, es la furgoneta camperizada de lujo por excelencia. Con un precio más elevado que el resto (algo más de 15.000€ en comparación con la alternativa de Ford) y un equipamiento más refinado, la oferta de Mercedes-Benz está dirigida a un consumidor con un alto poder adquisitivo y típicamente de más avanzada edad, poniendo énfasis en el confort y la comodidad como se aprecia en la Ilustración 26. Por otro lado, la Volkswagen California va dirigida a un público objetivo de mediana edad y con poder adquisitivo medio-alto. Además, la California es el modelo con mayor número de versiones configurables en el mercado, distinguiendo entre diferentes niveles de equipamiento y diferenciándose de sus competidores (ver Ilustración 27). Por último, aunque la Ford Transit Custom Nugget (mostrada en la Ilustración 28) también va dirigida a un conductor de mediana edad, es la alternativa más accesible del mercado, atrayendo a los consumidores con menor nivel adquisitivo o que no están dispuestos a hacer una inversión como la necesaria para la Marco Polo o California. Aunque con un equipamiento más básico, las versiones tope de gama de la Custom Nugget siguen siendo más baratas que las tope de gama de Mercedes o Volkswagen. El hecho de que estén tan diferenciados los posicionamientos en el mercado de cada alternativa favorece a Volkswagen, ya que reduce el nivel de agresividad con sus competidores al dirigirse a públicos ligeramente diferentes.

Ilustración 26: Principales versiones configurables de la Mercedes Marco Polo en España, 2023.

			
<p><b>Paquete deportivo exterior</b> Las características más importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llantas de aleación de 43,2 cm (17 pulgadas) en 3 diseños a elegir</li> <li>• Sistema de frenos de 43,2 cm (17 pulgadas) en el eje delantero</li> <li>• Pinzas de freno con inscripción Mercedes-Benz</li> </ul>	<p><b>Paquete deportivo exterior premium</b> Las características más importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parachoques con inserto cromado</li> <li>• Llantas de aleación de 45,7 cm (18 pulgadas)</li> <li>• Sistema de frenos de 43,2 cm (17 pulgadas) con la inscripción «Mercedes-Benz» en el eje delantero</li> </ul>	<p><b>Paquete aerodinámico</b> Las características más importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parachoques trasero con propiedades aerodinámicas optimizadas</li> <li>• Revestimiento de los bajos</li> </ul>	<p><b>Línea AMG Line</b> Las características más importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calandra del radiador en efecto diamante</li> <li>• Faldón delantero AMG de diseño deportivo</li> <li>• Llantas de aleación AMG de 48,3 cm (19 pulgadas) y 7 radios dobles</li> <li>• Sistema de frenos de 43,2 cm (17 pulgadas) con distintivo «Mercedes-Benz» en las 4 pinzas de freno</li> <li>• Perfil aerodinámico AMG sobre el portón trasero</li> </ul>

Fuente: Mercedes-Benz (Mercedes-Benz, 2023b)

Ilustración 27: Principales versiones configurables de la Volkswagen California en España, 2023.

			
<p><b>Outdoor Tour</b> Exprime tu libertad con hasta 7 plazas</p>	<p><b>Beach Tour</b> Vida camper con hasta 7 plazas</p>	<p><b>Beach Camper</b> Vida camper con cocina plegable</p>	<p><b>Ocean</b> La versión del California más equipada</p>
<p>Seleccionar ➔ Añadir al comparador</p>	<p>Seleccionar ➔ Añadir al comparador</p>	<p>Seleccionar ➔ Añadir al comparador</p>	<p>Seleccionar ➔ Añadir al comparador</p>

Nota: La versión base de la California no está incluida en esta imagen, solo los packs configurables.

Fuente: Volkswagen (2023b)

Ilustración 28: Versiones de la Ford Transit Custom Nugget en España, 2023.



Fuente: Motor.es (2023)

Por último, en cuanto a la amenaza de entrada de nuevos competidores, el sector del automóvil se caracteriza por ser muy hermético, como consecuencia de las importantes barreras de entrada y salida que presenta. Estas barreras se deben en gran medida a la inversión requerida para la adquisición de maquinaria e instalaciones necesarias para la fabricación de vehículos, entre otros. Esto resulta favorable para Volkswagen, ya que es difícil que nuevas marcas puedan entrar en el mercado y ofrecer nuevas alternativas a la California (Harvard Business Press, 2017).

### 3.2.3 Intermediarios

Un intermediario es un agente que se encarga de vincular o comunicar a dos o más partes interesadas en hacer una transacción o negociación (Roldán & López, 2021). Para un fabricante automovilístico, los intermediarios serán los encargados de facilitar las ventas de los vehículos a su cliente final. En el caso práctico de Volkswagen, estos son los concesionarios (oficiales o multimarca), distribuidores, empresas de servicios financieros y similares, y plataformas en línea.

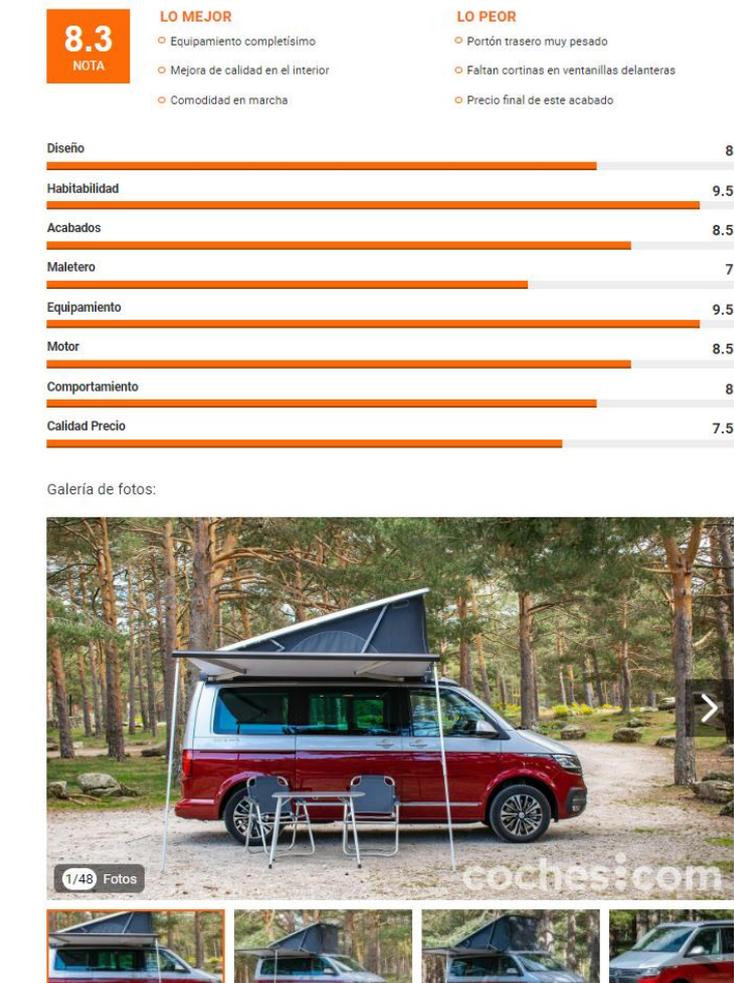
Los concesionarios son los puntos de venta por excelencia de automóviles para clientes particulares. Volkswagen cuenta con 170 concesionarios oficiales (solamente venden vehículos de marca Volkswagen) en España, sin contar los multimarca que también venden vehículos Volkswagen (Carwow, 2023). Sin embargo, el poder y la influencia que tienen sobre la marca es muy reducido, ya que esta es la encargada de fijar precios, promociones, políticas de venta, diseño e imagen comercial, etc. Los concesionarios son simplemente un punto de contacto entre el fabricante y los clientes (por definición, un intermediario) pero no disponen de mucho poder de negociación.

En segundo lugar, respecto a los distribuidores, juegan un papel doble en la cadena de suministro y red de venta de Volkswagen. Por un lado, se encargan de suministrar a los concesionarios con los vehículos necesarios para que estos tengan stock, y por otro lado sirven como punto de venta principal para los clientes comerciales de la marca. Esto les otorga un poder de negociación superior al de los concesionarios, aunque las condiciones de precios y similares sigan dependiendo de las directrices impuestas por Volkswagen.

En tercer lugar encontramos las empresas de servicios. Estas actúan como intermediarios en la prestación de servicios financieros entre Volkswagen y sus clientes, así como de gestionar los mantenimientos y reparaciones que ofrece la marca, entre otros. Como hemos analizado anteriormente en este TFG, la prestación de servicios es una parte importante de la actividad de Volkswagen, y empresas como Volkswagen Financial Services juegan un papel determinante en la satisfacción del cliente final. Sin embargo, la gran mayoría de empresas en este grupo son filiales de la propia Volkswagen, o trabajan con contratos muy estrictos en cuanto a condiciones de servicio, por lo que al igual que los grupos anteriores, no tienen mucho poder de influencia sobre la marca.

Finalmente encontramos las plataformas en línea. Volkswagen cuenta con su página web para la venta propia de vehículos, tanto particulares como comerciales. En esta se puede utilizar un potente sistema de filtros y herramientas como el configurador, para que sea el mismo cliente quien elija entre la variedad de opciones que la marca ofrece en su porfolio. Además, también existen portales de venta online externos a la marca a través de los cuales se pueden adquirir vehículos Volkswagen. Entre los portales de venta de vehículos más populares en España se encuentran Coches.net, Carwow.es o Autoscout24. Estas plataformas en línea externas son las que más poder de negociación tienen en la red de intermediarios de Volkswagen, ya que a menudo realizan pruebas de conducción, estudios de rendimiento, y reseñas muy críticas sobre vehículos de diferentes marcas para sus usuarios (ver Ilustración 29). Es por esto por lo que a menudo las marcas colaboran estrechamente con estos portales de venta, tanto con fines publicitarios como informativos.

Ilustración 29: Ejemplo de una reseña de la Volkswagen California en la sección de noticias de Coches.com.



Fuente: Nogales (2021)

### 3.2.4 Consumidores

Una de las estrategias más importantes en el mercado automovilístico, junto a la de liderazgo en costes, es la diferenciación de producto. Los consumidores en esta industria son muy heterogéneos, y una buena estrategia de segmentación y posicionamiento es clave para mantenerse competitivo.

Como resultado, dos vehículos con características similares pueden tener una diferencia de precio considerable, aunque las prestaciones y el equipamiento sean idénticos. La diferencia que justifica la disparidad de precios entre ambos vehículos es la marca. En el mercado automovilístico, el valor de marca es un factor determinante para diferenciarse de la competencia. En un estudio realizado por la Universidad de Zaragoza, se demostró que los consumidores españoles atribuyen una reputación diferente a los vehículos según la marca del fabricante (Martínez Salinas, Montaner Gutiérrez, & Pina Pérez, 2004). Es por eso por lo que el precio de un Audi A1 parte de los 25.590€ y el de un Seat Ibiza de 14.450€, aunque ambos vehículos pertenecen al Grupo Volkswagen y comparten la mayoría de componentes, pero a pesar de ello, los consumidores están dispuestos a pagar un sobrepago por conducir el Audi.

En el caso particular de las furgonetas camperizadas, los consumidores españoles tienen preferencias muy definidas. De acuerdo con la encuesta anual realizada por Cetelem Motor, el principal aspecto que el consumidor español valora más a la hora de adquirir una autocaravana o furgoneta camper es la funcionalidad, seguida de la duración del vehículo, y un diseño novedoso, mientras que la disponibilidad de camas, baño y frigorífico son los equipamientos más importantes (Observatorio Cetelem, 2022). Por otro lado, los motivos principales de uso de estos vehículos son las acampadas en el exterior y los viajes en carretera. La respuesta de Volkswagen para satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores es la diversificación de versiones de la California, pudiendo elegir entre varias opciones con equipamientos diferentes (por supuesto con las opciones tan valoradas de cama, baño y frigorífico). Además, cada versión varía en el diseño y funcionalidad, adaptándose a los gustos de los consumidores.

Como hemos podido comprobar en el estudio de Cetelem Motor (2022), los usuarios buscan principalmente la funcionalidad, lo que implica que se preocupan por las características de los vehículos. Pero además se trata de un usuario que le gusta salir de excursión, y por tanto tiene un perfil más independiente. Por otro lado, las furgonetas camperizadas son vehículos de gran tamaño y mucho equipamiento, y que se asocian con costes de mantenimiento más elevados, lo que implica una depreciación acelerada en comparación con los turismos (RACE, 2023). El mercado secundario ofrece la posibilidad de buscar alternativas de modelo y de precio para un bien con el que el cliente se va a involucrar mucho, y por esta razón debe estar presente en este estudio de mercado.

### 3.2.5 Mercado secundario

Como última parte del análisis microeconómico, vamos a analizar brevemente la situación del mercado secundario de la California, para obtener información primaria que nos ayude a comprender mejor la realidad de este modelo en España. Para ello, utilizaremos un web crawler que recopilará datos de los principales portales de compraventa de segunda mano, y posteriormente analizaremos los resultados con el software estadístico R, para obtener información acerca de los precios y kilometraje medios, además de su distribución por las provincias españolas. Esta información es importante ya que ayuda a Volkswagen a comprender mejor la demanda de la California en España, así como a detectar tendencias en ciertas regiones específicas.

En primer lugar, cabe definir que es un web crawler exactamente. Un web crawler, también conocido como araña digital, es un robot que está programado para acceder mediante técnicas de web scraping a páginas y sitios web, examinar su código HTML y acceder a la información que el usuario ha proporcionado previamente. Después, esa información puede almacenarse en una base de datos, hoja de cálculo u otra fuente de almacenamiento para su posterior procesado (Datacentric, 2023). En nuestro caso, hemos utilizado dos web crawlers para obtener información de sitios webs: uno programado en Python y otro disponible en una extensión del navegador Google Chrome, llamada Listly. En cuanto a la programación del web crawler en Python, se ha seleccionado este lenguaje de programación por su versatilidad, la gran variedad de bibliotecas accesibles, y su sintaxis, que resulta más intuitiva que la de otras alternativas como JavaScript o C++.

El estudio que hemos realizado se basa en datos extraídos de los 6 portales de compraventa de vehículos más importantes en España: Milanuncios.com, Flexicar.es, Coches.com, Autoscout24.es, Autocasión.com, y Coches.net, centrándonos en la sección de segunda mano y kilómetro 0. El proceso que se ha seguido es el siguiente:

Primero definimos las variables que resultan de interés para nuestro análisis, en nuestro caso:

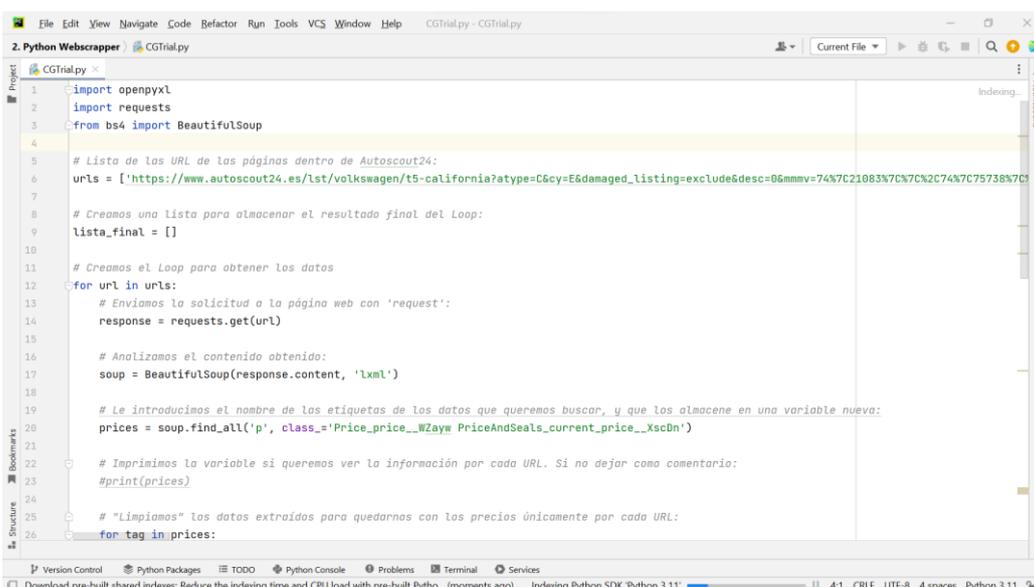
- Portal web donde se anuncia
- Nombre del vehículo
- Precio
- Provincia donde se ubica
- Kilometraje que presenta
- Año de matriculación
- Combustible que utiliza.

A continuación, accedemos a los portales web y filtramos por marca y modelo deseados (Volkswagen California). Después, procedemos a la recopilación de datos. Para el desarrollo del programa de Python, hemos optado por PyCharm como IDE (Integrated Development Environment), concretamente por la versión Community Edition mostrada en la Ilustración 30, ya que está diseñado específicamente para desarrollar y ejecutar

programas en Python. Mediante el código detallado en el Anexo 3, hemos podido acceder a portales como Autoscout24 y extraer la información acerca de los precios de los anuncios publicados en la web. El funcionamiento es el siguiente:

1. En primer lugar incorporamos las URL de las diferentes páginas de un portal al programa.
2. Creamos una lista vacía donde el programa incluirá el resultado final del web scraping.
3. Accedemos al código HTML del portal web de interés mediante la opción de “Inspeccionar elemento”.
4. Buscamos la etiqueta que contiene la información de los precios, y anotamos el nombre de la clase en particular, que aparece bajo el nombre de “class”.
5. Creamos un bucle (“loop”) que envíe una solicitud (mediante la librería “request”) al portal web, solicitando acceso a su código HTML. A continuación, introducimos el nombre de la clase en el bucle, para que el programa busque esta información en concreto dentro de la web una y otra vez, para cada anuncio disponible.
6. Por cada anuncio analizado, el programa “limpia la información obtenida” (solamente almacena la cantidad correspondiente al precio) y la almacena dentro de la lista que hemos creado al principio.
7. Tras finalizar el bucle, comprobamos que la información efectivamente se ha guardado dentro de la lista creada al principio.
8. Por último, exportamos la información contenida en la lista a un archivo Excel, donde se almacenan toda la información de los precios recopilados en un portal en concreto.

Ilustración 30: PyCharm Community Edition como IDE para la programación del web crawler.



```
1 import openpyxl
2 import requests
3 from bs4 import BeautifulSoup
4
5 # Lista de las URL de las páginas dentro de Autoscout24:
6 urls = ['https://www.autoscout24.es/lst/volkswagen/t5-california?atype=C&cy=E&damaged_listing=exclLude&desc=06mmmv=74%7C21083%7C%7C%2C74%7C75738%7C']
7
8 # Creamos una lista para almacenar el resultado final del Loop:
9 lista_final = []
10
11 # Creamos el Loop para obtener los datos
12 for url in urls:
13     # Enviamos la solicitud a la página web con 'request':
14     response = requests.get(url)
15
16     # Analizamos el contenido obtenido:
17     soup = BeautifulSoup(response.content, 'lxml')
18
19     # Le introducimos el nombre de las etiquetas de los datos que queremos buscar, y que los almacene en una variable nueva:
20     prices = soup.find_all('p', class_='Price_price_WZayw PriceAndSeats_current_price_XscDn')
21
22     # Imprimimos la variable si queremos ver la información por cada URL. Si no dejar como comentario:
23     #print(prices)
24
25     # "Limpiamos" los datos extraídos para quedarnos con los precios únicamente por cada URL:
26     for tag in prices:
```

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, en el caso de algunas páginas web no resulta posible el acceso mediante un programa ajeno, y los portales no autorizan el acceso de programas externos a su código HTML. Es decir, la web nos identifica como un “bot” y deniega la solicitud de acceso a su fuente de datos. Por esta razón, no se puede acceder a muchos anuncios de esta manera.

En estos casos, hacemos uso de Listly, que se encarga de ejecutar el web scraping en cualquier página web, sin tener que acceder “manualmente” mediante librerías como “request” en Python. De esta manera, los portales web no identifican al programa externo como un bot y sí que permite el acceso a la información de los anuncios. De esta manera, en nuestro estudio hemos podido recopilar datos de 610 anuncios para analizar. Tras la exportación de todos ellos a varios libros de Excel, juntamos todas las observaciones en una misma hoja de cálculo, y hacemos las adaptaciones de formato deseadas organizando la hoja como se muestra en la Ilustración 31.

En este punto, exportamos el archivo Excel a CSV (comma-separated values), para poder analizar los datos con R. Posteriormente cargamos los datos en un archivo RMD (R Markdown) y procedemos al análisis de los mismos para generar estadísticas y datos de interés.

Ilustración 31: Captura de pantalla de la base de datos de anuncios recopilada, a 12/08/2023.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
	PORTAL WEB	NOMBRE	PRECIO	PROVINCIA	KILOMETRAJE	AÑO	COMBUSTIBLE		
202	Milanuncios.com	Volkswagen - California	46990	Tenerife	162.000	2014	Diésel		
203	Milanuncios.com	Furgoneta Camper Volkswagen - T6 Carave	38000	Lleida	122.000	2017	Diésel		
204	Milanuncios.com	Volkswagen - California	40000	Vizcaya	149.000	2010	Diésel		
205	Flexicar.es	Volkswagen California Beach 2.0 TDI 110KW	47990	Badajoz	99.108	2019	Diésel		
206	Flexicar.es	Volkswagen California Beach 2.0 TDI 110KW	57990	Barcelona	24.273	2019	Diésel		
207	Flexicar.es	Volkswagen California Ocean 2.0 TDI	49990	Madrid	82.441	2017	Diésel		
208	Coches.com	Volkswagen California 2.0TDI BMT Beach DSG 110KW	45995	Las Palmas	71.549	2019	Diésel		
209	Coches.com	Volkswagen California 2.0TDI BMT Beach Tour 110KW	63779	Barcelona	0	2023	Diésel		
210	Coches.com	Volkswagen California 2.0TDI BMT Beach Tour 110KW	58900	Barcelona	7.200	2021	Diésel		
211	Coches.com	Volkswagen California 2.0TDI BMT Beach Tour DSG 110KW	63686	Barcelona	1	2021	Diésel		
212	Coches.com	Volkswagen California 2.0TDI BMT Beach Tour DSG 150KW	90682	Barcelona	14	2023	Diésel		
213	Coches.com	Volkswagen California 2.0TDI BMT Ocean DSG 110KW	75699	Barcelona	0	2023	Diésel		
214	Coches.com	Volkswagen California 2.0TDI BMT Ocean DSG 110KW	75524	Barcelona	0	2023	Diésel		
215	Coches.com	Volkswagen California 2.5TDI Trendline	18299	Granada	256.000	2009	Diésel		
216	Coches.com	Volkswagen California 2.0TDI BMT Beach DSG 110KW	51500	Madrid	43.178	2018	Diésel		
217	Coches.com	Volkswagen California 2.0TDI BMT Comfortline Edition Corto 140	39900	Barcelona	178.000	2014	Diésel		
218	Coches.com	Volkswagen California 2.0TDI BMT Beach 110KW	49990	A Coruña	119.669	2017	Diésel		
219	Coches.com	Volkswagen California 2.0TDI BMT Ocean 110KW	54990	Madrid	82.441	2017	Diésel		
220	Coches.com	Volkswagen California 2.0TDI BMT Ocean DSG 110KW	75699	Barcelona	0	2023	Diésel		
221	Coches.com	Volkswagen California 2.0TDI BMT Ocean DSG 110KW	75524	Barcelona	0	2023	Diésel		
222	Coches.com	Volkswagen California 2.0TDI BMT Beach 84KW	51995	Las Palmas	50.360	2019	Diésel		
223	Coches.com	Volkswagen California 2.0TDI BMT Ocean DSG 110KW	62571	Barcelona	1	2021	Diésel		
224	Coches.com	Volkswagen California 2.0TDI BMT Beach Tour DSG 150KW	90682	Barcelona	14	2023	Diésel		
225	Coches.com	Volkswagen California 2.0BI-TDI BMT Comfortline Ed. DSG	46990	Tenerife	162.000	2014	Diésel		
226	Coches.com	Volkswagen California 2.0TDI BMT Beach 110KW	49475	Barcelona	85.000	2016	Diésel		
227	Coches.com	Volkswagen California 2.0TDI BMT Ocean DSG 110KW	67898	Barcelona	1	2021	Diésel		
228	Coches.com	Volkswagen California 2.0BI-TDI BMT Comfortline Ed. DSG	46990	Tenerife	162.000	2014	Diésel		

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis de estos datos en R, se han utilizado las librerías “tidyverse” y “ggplot2”, esenciales para este tipo de cometidos. En primer lugar se importan los datos y se extrae

un resumen de la estructura general mediante la función “summary()”. Realizamos las conversiones de tipología de datos necesarias y demás transformaciones, hasta que se nos queda una base de datos limpia y preparada para trabajar sobre ella (ver Ilustración 32).

Ilustración 32: Estructura de la base de datos de anuncios en R.

```
#Las variables de combustible y provincia aparece como "character", cuando debería ser "factor":
df$COMBUSTIBLE <- as.factor(df$COMBUSTIBLE)
df$PROVINCIA <- as.factor(df$PROVINCIA)
#Por otro lado, vamos a eliminar las columnas X y X.1 que no nos aportan información:
df <- subset(df,select=-c(X, X.1))
#Veamos como se queda la base de datos tras nuestras modificaciones:
summary(df)
```

---

```
## PORTAL.WEB          NOMBRE          PRECIO          PROVINCIA
## Length:610        Length:610        Min.   : 3000    Barcelona :128
## Class :character   Class :character   1st Qu.:28625    Alicante  : 62
## Mode  :character   Mode  :character   Median :45000    Madrid   : 62
##                                     Mean  :41709     Las Palmas: 42
##                                     3rd Qu.:52500    Tenerife  : 41
##                                     Max.   :94000     Vizcaya   : 24
##                                     (Other) :251
##
## KILOMETRAJE        AÑO          COMBUSTIBLE
## Min.   :    0      Min.   :1970   Diésel  :602
## 1st Qu.:  186      1st Qu.:2008   Gasolina: 8
## Median : 42718     Median :2017
## Mean   : 77505     Mean   :2013
## 3rd Qu.:135000     3rd Qu.:2019
## Max.   :487000     Max.   :2023
## NA's   :5         NA's   :6
```

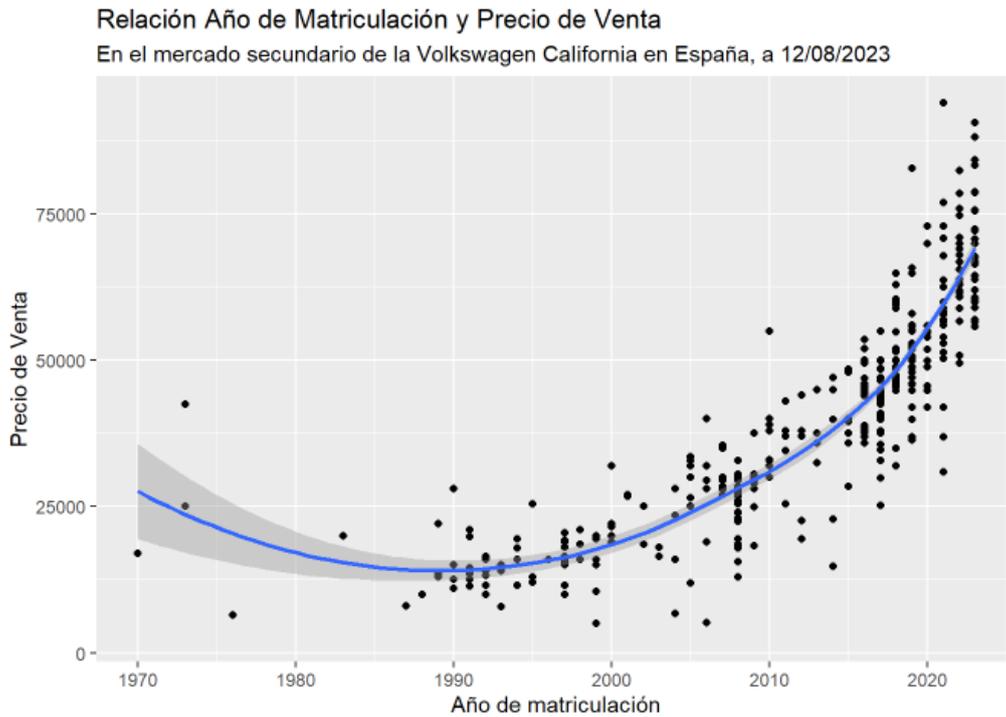
Fuente: Elaboración propia.

En la Ilustración 32 podemos observar algunas estadísticas básicas que pueden resultar de interés. Por ejemplo, sabemos que a fecha de 12 de agosto de 2023 el precio medio de la Volkswagen California en los 6 principales portales de compraventa de vehículos en España es de 41.709€ y con 77.505 kilómetros. Además, la inmensa mayoría de ellas utilizan combustible diésel (602 diésel frente a 8 gasolina). Entremos un poco más en detalle en cuanto al precio.

Como se aprecia en la Ilustración 33, existe una mayor concentración de la oferta de California nuevas. Aunque no son las más antiguas, las California matriculadas en la década de los 90 son las más baratas en el mercado secundario actualmente. Esto se debe a dos factores principalmente: el primero de todos a la demanda de Volkswagen California más antiguas, que como se ha visto anteriormente en este TFG en el apartado de “Historia de Volkswagen”, tienen un carácter simbólico para los conductores, por tanto se aprecian más en el mercado. Por otro lado, los vehículos matriculados a partir de los 2000 (con el lanzamiento de la T5), ya incorporaban en su totalidad mejoras de

equipamiento y mecánica, como aire acondicionado o dirección asistida, por lo que son más cómodas para viajar y preferidas por los conductores. Además, la gran mayoría de observaciones se concentran entre el año 2015 y 2023, siendo más fácil encontrar Volkswagen California matriculadas en ese año (de las generaciones T5 y T6) en el mercado de segunda mano.

*Ilustración 33: Relación año de matriculación y precio de venta en el mercado secundario de la Volkswagen California en España, a 12/08/2023.*



*Fuente: Elaboración propia.*

A continuación, podemos ver en la Ilustración 34 cómo se distribuye la oferta entre los 6 portales de compraventa de vehículos más importantes de España.

Ilustración 34: Distribución de precio y año de matriculación medios entre los portales web analizados, incluyendo el número de observaciones en cada portal.

```
df %>%
  group_by(PORTAL.WEB) %>%
  summarize(
    precio_medio = mean(PRECIO, na.rm=T),
    año_medio = mean(AÑO, na.rm=T),
    num_observaciones = n()
  ) %>%
  arrange(desc(precio_medio))
```

```
## # A tibble: 6 x 4
##   PORTAL.WEB      precio_medio año_medio num_observaciones
##   <chr>          <dbl>     <dbl>         <int>
## 1 Flexicar.es      51990.     2018.           3
## 2 Coches.com      50254.     2018.          70
## 3 Autoscout24.es  47565.     2017.         121
## 4 Autocasión.com  47069.     2017.           50
## 5 Coches.net      41323.     2012.          163
## 6 Milanuncios.com 34110.     2008.          203
```

Fuente: Elaboración propia.

El más caro es Flexicar.es, mientras que el más barato es Milanuncios.com. Esto se puede deber a varios motivos, como que Flexicar.es es una web especializada en la compraventa de vehículos y Milanuncios.com no lo es (recoge anuncios de todo tipo), y además al año medio de matriculación de los vehículos, ya que como hemos observado antes prácticamente existe una correlación directa entre estas dos variables y Milanuncios.com recoge anuncios de vehículos más antiguos que Flexicar.es.

A continuación vamos a pasar al análisis geográfico de la oferta, es decir, cómo se distribuye ésta en las provincias estudiadas. Hay que destacar que se han encontrado anuncios de furgonetas a la venta en 48 de las 50 provincias en España, y su distribución es la mostrada en la Ilustración 35.

Ilustración 35: Ranking descendiente de los precios de la Volkswagen California en las provincias españolas.

#En primer lugar, hacemos un ranking con todas las provincias de España:

```
ranking_completo <- df %>%
  group_by(PROVINCIA) %>%
  summarize(
    precio_medio = mean(PRECIO, na.rm=T),
    año_medio = mean(AÑO, na.rm=T),
    km_medio = mean(KILOMETRAJE, na.rm=T),
    observaciones = n()) %>%
  arrange(desc(precio_medio))
ranking_completo
```

```
## # A tibble: 48 x 5
##   PROVINCIA precio_medio año_medio km_medio observaciones
##   <fct>         <dbl>    <dbl>  <dbl>         <int>
## 1 Ávila          82500     2022    122             1
## 2 Guipuzcoa      55000     2019   32800            1
## 3 Murcia         51248     2015   30019.            5
## 4 Ceuta          50830     2022    9980             1
## 5 A Coruña       50487.    2017.  61793.            12
## 6 Vigo           50272     2019   42718             1
## 7 Tarragona     49868.    2017.  26920.             8
## 8 Madrid         47860.    2015.  75249.            62
## 9 Barcelona     47004.    2015.  75369.           128
## 10 Baleares     46848.    2013.  41862.            11
## # i 38 more rows
```

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, en muchas de ellas solamente hay un anuncio disponible, no siendo suficiente para extraer conclusiones acerca de la oferta de la California en esa provincia. Es por esta razón, que modificamos el ranking seleccionando solamente las provincias en las que hayan más de 3 anuncios disponibles (ver Ilustración 36).

De acuerdo con los datos del ranking modificado, la provincia de Murcia sería la que presenta los anuncios más caros de la California, con un precio medio de 51.248€, 2015 como año de matriculación medio, y kilometraje promedio de 30.019 kms. A Coruña, Tarragona, Madrid y Barcelona son el resto de provincias que componen el top 5 de provincias más caras de España para adquirir una California de segunda mano. En el otro extremo de la tabla (ver Ilustración 37), el frente norte de España es el más barato para la adquisición de uno de estos vehículos, Burgos, Guipúzcoa, Pontevedra, Cantabria y Vizcaya como provincias más baratas.

Ilustración 36: Ranking modificado de provincias.

```
#En segundo Lugar, el mismo ranking pero con las provincias en las que se venden más de dos furgonetas, para evitar que las
provincias en las que solo hay una o dos a la venta alteren los resultados:

ranking_editado <- df %>%
  group_by(PROVINCIA) %>%
  summarize(
    precio_medio = mean(PRECIO, na.rm=T),
    año_medio = mean(AÑO, na.rm=T),
    km_medio = mean(KILOMETRAJE, na.rm=T),
    observaciones = n()) %>%
  filter(observaciones > 3) %>%
  arrange(desc(precio_medio))
ranking_editado

## # A tibble: 31 x 5
##   PROVINCIA precio_medio año_medio km_medio observaciones
##   <fct>         <dbl>     <dbl> <dbl>         <int>
## 1 Murcia         51248       2015  30019.         5
## 2 A Coruña       50487       2017.  61793.        12
## 3 Tarragona     49868       2017.  26920.         8
## 4 Madrid        47860       2015.  75249.        62
## 5 Barcelona     47004       2015.  75369.       128
## 6 Baleares      46848       2013.  41862.        11
## 7 Badajoz       45816       2018.  84251.         5
## 8 Álava         45372       2013.  5395.          5
## 9 Bilbao        45268       2017.  78768.         4
## 10 Castellón    45135       2017.  46791.         5
## # i 21 more rows
```

Fuente: Elaboración propia.

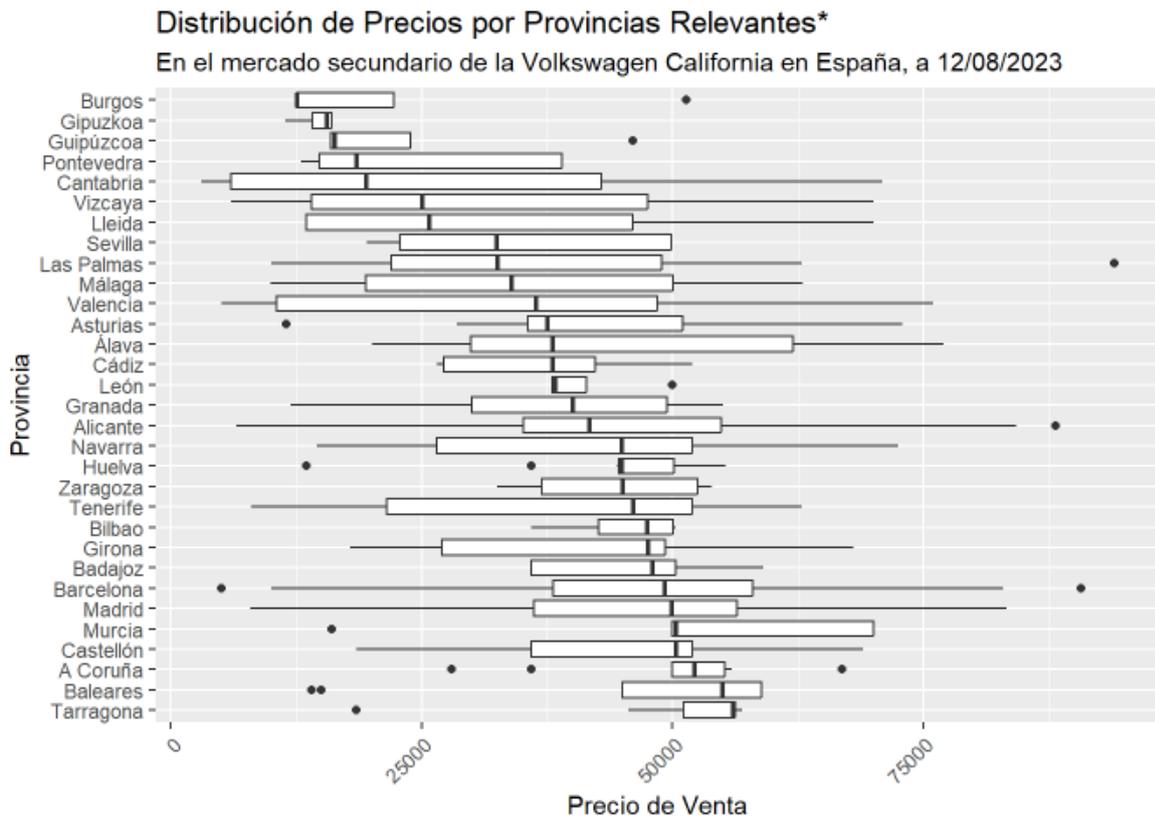
Ilustración 37: Provincias más baratas de España para adquirir una California de segunda mano.

PROVINCIA <fct>	precio_medio <dbl>	año_medio <dbl>	km_medio <dbl>	observaciones <int>
Cádiz	36492.86	2010.429	88449.00	7
Valencia	35315.69	2012.000	39711.49	13
Sevilla	35218.00	2014.200	90930.08	10
Málaga	35097.25	2010.500	102342.45	20
Lleida	33750.00	2004.750	30638.00	4
Vizcaya	31290.38	2006.545	106447.32	24
Cantabria	28333.64	2008.800	27820.95	11
Pontevedra	25132.11	2006.111	95825.33	9
Ciudad Real	23599.75	2002.000	210000.00	4
Burgos	22217.50	1997.750	119355.00	4

Fuente: Elaboración propia.

Para una imagen más completa de la distribución por provincias, vamos a representar a todas las que hemos considerado como relevantes, es decir, en las que se ofrecen más de 3 vehículos a la venta (ver Ilustración 38). Como apunte final, podemos observar que Valencia y Cantabria y Barcelona serían las tres provincias de España con mayor rango de precios de la California en los mercados secundarios.

Ilustración 38: Distribución de Precios por Provincias Relevantes.



Nota: Se han considerado como relevantes aquellas provincias con más de 3 anuncios publicados en los portales web analizados.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3 Análisis DAFO

Ahora que hemos analizado a Volkswagen y al mercado automovilístico español, procedemos a elaborar una matriz DAFO que resuma las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa en el sector, resumida en la Ilustración 39.

Ilustración 39: Matriz DAFO de Volkswagen en España.



Fuente: Elaboración propia.

# Capítulo 4: Propuesta del plan para el lanzamiento de la nueva Volkswagen California

## 4.1 Objetivos

En este capítulo del TFG, vamos a tratar de aplicar todos los conocimientos y conclusiones de capítulos anteriores para diseñar el plan de marketing del lanzamiento de la Volkswagen California para el mercado español del año 2024. Con este objetivo principal, vamos a definir algunos objetivos secundarios que ayudarán a Volkswagen a hacer del lanzamiento del nuevo modelo un éxito en España:

1. Conseguir 20 publicaciones sobre la nueva Volkswagen California en medios de comunicación especializados en vehículos y aventura en los primeros 6 meses, que destaquen la sostenibilidad del vehículo.
2. Alcanzar 15.000 registros de clientes potenciales, interesados en recibir información sobre la Volkswagen California antes de su lanzamiento.
3. Lograr un índice de conversión del 20% entre los clientes potenciales registrados y las ventas reales de la Volkswagen California durante los primeros 6 meses posteriores al lanzamiento.

Mediante el cumplimiento de estos objetivos específicos, Volkswagen contribuye al éxito del lanzamiento de la nueva California en España. Además, disponer de tales objetivos permite a la marca monitorizar y controlar el proceso de lanzamiento, ya que son específicos, fáciles de medir, realistas, y están acotados en el tiempo.

## 4.2 Desarrollo estratégico

En este punto, se van a proponer las estrategias que debería seguir Volkswagen para cumplir los objetivos establecidos para el lanzamiento de la California. A través de las conclusiones derivadas del análisis de la organización y su contexto operativo, se pretende convertir las oportunidades del mercado en nuevas fortalezas, así como combatir las debilidades y amenazas con las fortalezas existentes.

### 4.2.1 Primera estrategia

**Objetivo 1:** Conseguir 20 publicaciones sobre la nueva Volkswagen California en medios de comunicación especializados en vehículos y aventura en los primeros 6 meses, que destaquen la sostenibilidad del vehículo.

Una de las principales debilidades de Volkswagen es el escándalo de emisiones del Dieselgate. Este suceso ha afectado de manera significativa a la reputación de la marca, y dificulta su posicionamiento como alternativa ecológica y sostenible en el mercado, a pesar de los esfuerzos por la electrificación de su oferta. Por tanto, es necesario limpiar la imagen de marca, incrementando su valor en el mercado y convirtiendo esta debilidad

en una fortaleza para Volkswagen, posicionando a la California como una alternativa sostenible.

El objetivo de conseguir menciones en las comunicaciones de diferentes medios es poder llegar a dos segmentos específicos de consumidores: los entusiastas de los vehículos y la aventura, y a los consumidores preocupados por la sostenibilidad, así como transmitir una imagen de sostenibilidad de la nueva California destacando sus características más relevantes en este ámbito. En el primer grupo de consumidores encontramos a los individuos que buscan vehículos que les permitan viajar y explorar la naturaleza, mientras que en el segundo englobaríamos a consumidores que buscan vehículos que ofrezcan características sostenibles, sin comprometer la experiencia de conducción. Por tanto, para llegar de mejor manera a estos consumidores debemos seleccionar los medios adecuados, especializados en automoción, aventura y viajes, y furgonetas camper. Como ya hemos visto en la parte de análisis, las plataformas en línea y medios digitales especializados en vehículos dedican un espacio a analizar modelos de diferentes marcas y segmentos, resaltando sus características y elaborando una reseña. Este puede ser un buen canal para llegar a los consumidores objetivo, además de las revistas físicas dedicadas al mundo del motor.

El mensaje que se estas publicaciones transmitan deben destacar aspectos clave de la California en cuanto a sostenibilidad, como la eficiencia del combustible, las emisiones reducidas, la variedad de opciones de propulsión ecológica, etc. Esto ayudará a Volkswagen a reposicionarse como alternativa ecológica y sostenible gracias a la California.

#### 4.2.2 Segunda estrategia

**Objetivo 2:** Alcanzar 15.000 registros de clientes potenciales, interesados en recibir información sobre la Volkswagen California antes de su lanzamiento.

En primer lugar, es necesario definir a lo que nos referimos cuando hablamos de clientes potenciales. Un cliente potencial es aquella persona que presenta interés en un determinado producto o servicio y que puede terminar adquiriéndolo, convirtiéndose en un cliente actual (Couso, 2005). En este caso de estudio en particular, los clientes potenciales serán aquellos que puedan estar interesados en la adquisición de la nueva generación de la California. Para distinguir a los clientes potenciales de los que no están interesados, nos basaremos en la información de contacto que nos proporcionen. Es decir, en nuestro caso un cliente potencial es aquel que proporciona su dirección de correo electrónico, nombre o teléfono de contacto con el fin de obtener más información sobre el vehículo. A este acto de entrega de información por parte del cliente se le conoce como "lead".

Para generar estos leads, se deben utilizar los medios de difusión adecuados para llegar a los consumidores potenciales (este punto se desarrollará en profundidad en el

apartado de “Promoción”). Volkswagen dedica muchos recursos al estudio constante de sus consumidores, permitiéndole detectar y comprender de mejor manera sus necesidades para implementar soluciones en el desarrollo de sus automóviles. Esta es una de las principales fortalezas que la marca podría aprovechar para enviar un mensaje de sostenibilidad, compromiso con la innovación (otra de las fortalezas de la marca), eficiencia energética, y promover la creación de una comunidad aventurera y respetuosa con el medio ambiente entorno a la California. De esta manera, además de generar leads y aprovechar la oportunidad de que el mercado automovilístico es muy receptivo a las iniciativas ecológicas y ambientales, Volkswagen contribuye a la mejora de su imagen de marca, convirtiendo sus debilidades y oportunidades en fortalezas.

#### 4.2.3 Tercera estrategia

**Objetivo 3:** Lograr un índice de conversión del 20% entre los clientes potenciales registrados y las ventas reales de la Volkswagen California durante los primeros 6 meses posteriores al lanzamiento.

Por último, también es importante establecer un objetivo relacionado con la comercialización de la furgoneta. Este consiste en lograr un ratio de conversión en ventas del 20% de todos los clientes potenciales que se han registrado para obtener más información acerca de la nueva California. Es decir, de los 15.000 interesados en el vehículo, en los primeros 6 meses de lanzamiento se debería asegurar la venta de vehículos a 3.000 clientes.

Gracias a un enfoque en la personalización, y mediante comunicaciones efectivas con estos clientes potenciales, se deberá enviar un mensaje que destaque como la California se alinea perfectamente con las necesidades y preferencias de cada segmento de consumidores. Además de esto, la generación de contenido valioso como vídeos explicativos, artículos informativos, y demás materiales para educar a los consumidores en materia de sostenibilidad y electrificación deberán acompañar a estas comunicaciones. Además, de esta manera Volkswagen puede aprovechar que la oferta en el segmento de las camper está muy diferenciada y segmentada, por lo que la competencia no es tan agresiva y la marca podría posicionarse como la alternativa sostenible y consciente. Por último, el empleo de promociones y descuentos a este tipo de clientes registrados serán una herramienta crucial para lograr ese ratio de conversión del 20% (este punto se desarrollará en el apartado de “Precio”).

## 4.3 Producto

En el apartado de producto se va a analizar exhaustivamente las dimensiones fundamentales de la que será la séptima generación (conocida como T7) de la Volkswagen California, un vehículo que busca integrar el desarrollo tecnológico y la pasión por los viajes, la aventura y la naturaleza. Además de aspectos técnicos como el equipamiento o diseño, también vamos a abordar cuestiones de sostenibilidad y producto aumentado, como garantías y servicio posventa.

### 4.3.1 Equipamiento

Como hemos visto en la parte de análisis, el principal aspecto que el consumidor español valora a la hora de adquirir una furgoneta camper es la funcionalidad, siendo camas, baño y frigorífico los equipamientos más importantes (Observatorio Cetelem, 2022), por tanto, en la nueva Volkswagen California no pueden faltar estas opciones. Además, en el análisis del mercado secundario hemos observado que las versiones más nuevas de la California (que incorporan un equipamiento superior al resto) son las más apreciadas por los consumidores españoles, además de disponer de una mayor oferta. Es por ello por lo que la nueva generación de la California debe incluir un equipamiento moderno y sofisticado, ofreciendo experiencias de viaje más cómodas y convenientes. Para ello, se va a seguir la misma estrategia de diversificación que hasta ahora ha seguido la organización, distinguiendo entre diferentes versiones según el equipamiento y funcionalidades disponibles, así como diferenciando según los casos de uso que los consumidores españoles dan a este tipo de vehículos. No obstante, se van a realizar algunos cambios en las nomenclaturas con el objetivo de posicionarlas de una forma más precisa en la mente de los consumidores. Las nuevas versiones de la furgoneta que se van a desarrollar en la presente propuesta son: Voyager, Nomad, Shoreline y Alpine. Independientemente de la versión escogida, todas ellas comparten una serie de equipamiento común, como son:

- Calefacción estacionaria, con un alternador propio instalado.
- Opción de incluir ventanas tintadas.
- Conectividad con Apple Carplay y Android Auto.
- Botiquín de primeros auxilios y extintor de viaje.
- Sistema de navegación por satélite.
- Cuadro de mandos digital.
- Batería auxiliar, destinada principalmente a la disponibilidad de energía dentro del vehículo.
- Techo panorámico (a no ser que se opte por el techo elevadizo o hidráulico).
- Asientos delanteros rotatorios.
- Cadenas de nieve para las ruedas.

- Paneles solares en el techo del vehículo, como fuente de alimentación alternativa.

A continuación vamos a detallar cuáles serían las cuatro versiones que se proponen, con su equipamiento específico y orientación de uso.

### California Voyager

La California Voyager pone el centro de atención en los viajes largos por carretera. Por este motivo, su enfoque principal se centrará en el confort, la seguridad, y la conectividad. Con este objetivo, esta versión incluirá el siguiente equipamiento configurable, siendo posible prescindir de algunos elementos:

- **Asientos calefactables regulables:** Especialmente diseñados para el máximo confort y durabilidad. Este equipamiento es opcional, sin configurar la Voyager incluye los asientos de serie.
- **Control de crucero adaptativo:** Para mantener una velocidad constante en carretera sin tener que pisar el acelerador. Además, la velocidad se ajusta automáticamente dependiendo de la distancia respecto al vehículo que circule enfrente.
- **Asistente de mantenimiento en el carril:** Sensores que alertan al conductor cuando se está saliendo de su carril, y que además reconducen la California a su carril de nuevo si no se desvía la trayectoria. Este equipamiento es opcional, sin configurar la Voyager incluye exclusivamente testigos sonoros que avisan de que la trayectoria se está desviando.
- **Alerta de cansancio:** Tras más de 2 horas de conducción (o 200 kilómetros) se activará un testigo en el cuadro de mandos que alerte al conductor de que necesita hacer una parada para descansar. Este equipamiento es opcional, sin configurar no está incluido en la Voyager de serie.
- **Sistema de frenado de emergencia inteligente:** En carretera, cuando la distancia con el vehículo de enfrente se reduce repentinamente, el vehículo ejecuta un frenado de emergencia si la distancia con el vehículo de atrás es suficiente, evitando un accidente. Este equipamiento es opcional, sin configurar no está la Voyager solo incluye un testigo sonoro, pero no ejecuta el frenado de emergencia.
- **5 a 7 plazas en su interior:** La capacidad de serie de la Voyager es de cinco personas, aunque puede ampliarse hasta siete si plazas extrayendo dos asientos plegables en la parte del maletero, prescindiendo de el espacio de carga equivalente.
- **Cama plegable para 2 personas:** Los asientos de la Voyager pueden plegarse de tal manera que formen una cama suficiente para que duerman dos adultos en su interior.
- **Techo elevable:** Que al levantarse genera una habitación con capacidad para que duerman 2 adultos más, aunque de elegirse este equipamiento se debe

prescindir del techo panorámico por razones de diseño. Este equipamiento ya lo incorporan las versiones anteriores de la California, como se muestra en la Ilustración 40, aunque es de carácter opcional, y sin su configuración la Voyager incluye techo panorámico.

- **Espacio de almacenamiento ampliado:** Disponibilidad de espacios de almacenamiento extra en puntos estratégicos, como debajo de cada asiento, con la finalidad de ampliar el espacio de carga respecto a otras versiones.
- **Nevera pequeña:** Instalada de forma integrada en la parte de carga trasera, existe la posibilidad de incluir una pequeña nevera eléctrica de 12 voltios, con capacidad de 40 litros. Este equipamiento es opcional, sin configurar no está incluido en la Voyager de serie.

*Ilustración 40: Volkswagen California T6 con techo elevable.*



*Fuente: Guzmán (2019)*

### **California Nomad**

Esta versión de la California pone el foco de atención en las salidas y acampadas al aire libre, ya sea en campings o en zonas de acampada reguladas. Por ello, el equipamiento no se centra tanto en la comodidad en carretera sino en la practicidad y en la vida en su interior. Respecto a la anterior versión, la Nomad comparte la cama plegable para dos personas y la nevera pequeña. No obstante, esta versión incluirá además el siguiente equipamiento configurable, siendo posible prescindir de algunos elementos:

- **5 plazas en su interior:** La capacidad de la Nomad es de cinco personas, no siendo posible ampliar hasta 7 plazas debido a la falta de espacio, ya que incluye elementos de serie más voluminosos.
- **Cortinas interiores:** En todas las ventanas del vehículo (incluido el parabrisas delantero) que se pliegan y despliegan de manera corrediza, escondiéndose en los pilares principales del vehículo cuando no están en uso. Este equipamiento es opcional, sin configurar no está incluido en la Nomad de serie.
- **Cocina compacta con fregadero y cajones integrados:** La Nomad incluye una cocina de gas compacta en su interior, además de un pequeño fregadero al lado para limpiar los utensilios de cocina. Además, también tiene integradas cajoneras en la parte inferior destinadas al almacenamiento de elementos y utensilios de cocina. La distribución es idéntica a la que incorpora su generación predecesora, la T6, mostrada en la Ilustración 41.
- **Tomas de carga y puertos USB extra:** Distribuidos por el interior del vehículo, para la carga de dispositivos móviles y demás aparatos electrónicos. Este equipamiento es opcional, sin configurar no está incluido en la Nomad de serie.
- **Mesita plegable:** Cuando los asientos no están plegados a modo de cama, se puede desplegar una pequeña mesa abatible para comer en el interior del vehículo, situada entre los asientos traseros y los delanteros.
- **Sistema de circulación y ventilación:** Permite la renovación constante del aire del interior del vehículo gracias a un sistema de filtros, ya que se presume que los usuarios van a pasar tiempo viviendo en el interior del vehículo. Este equipamiento es opcional, sin configurar no está incluido en la Nomad de serie.
- **Techo elevable:** Que al levantarse genera una habitación con capacidad para que duerman 2 adultos más, aunque de elegirse este equipamiento se debe prescindir del techo panorámico por razones de diseño, que en esta versión viene como claraboya con apertura al exterior. Este equipamiento es opcional, sin configurar la Nomad incluye techo panorámico y claraboya.
- **Toldo retráctil:** De accionado eléctrico, ofrece protección para el sol y la lluvia. Antes de desplegarse la tela del toldo, es necesario desplegar manualmente los dos soportes que lo apoyan en el suelo, disponibles en la parte exterior del mecanismo.
- **Ducha exterior:** Instalada en el portón trasero del vehículo, existe la posibilidad de desplegar una pequeña ducha portátil, que permite ducharse rápidamente gracias a un depósito de agua instalado en la parte inferior de la California. De un compartimento del mismo portón trasero, se puede desplegar una cortina que llega hasta el suelo, permitiendo ducharse en el exterior de la misma furgoneta cuando este esté abierto. Este equipamiento es opcional, sin configurar no está incluido en la Nomad de serie.
- **Mobiliario variado:** Por último, la Nomad incluye de serie mobiliario básico como armarios en los laterales superiores del interior del vehículo, además de compartimentos varios destinados al almacenamiento de pertenencias. De

forma opcional se pueden añadir más elementos como sillas plegables, que se almacenan en un compartimento específico en el espacio de carga trasero.

- **Portabicicletas:** Ideal para transportar un máximo de dos bicicletas con la furgoneta, situado en el exterior del portón trasero. Este equipamiento es opcional, sin configurar no está incluido en la Nomad de serie.

*Ilustración 41: Equipamiento de cocina de la Volkswagen T6, que compartirá la misma distribución con la nueva California T7.*



*Fuente: Díaz-Valdés (2016)*

### **California Shoreline**

La California Shoreline se centra en las salidas a la playa, ya sea para practicar algún deporte o para viajes de fin de semana. Por tanto, su equipamiento se centra esencialmente en facilitar el transporte de material deportivo específico y en hacer la experiencia de viajes en la costa más cómoda y práctica. Respecto a las anteriores versiones, la Shoreline comparte la posibilidad de incluir el techo elevable, la ducha exterior, el toldo retráctil o la mesita plegable entre otros. Sin embargo, esta versión incluye equipamiento configurable específico para su caso de uso objetivo, como por ejemplo:

- **Portadores especiales para equipo deportivo:** La versión Shoreline viene con la posibilidad de añadir soportes especiales para transportar equipamiento deportivo específico para deportes acuáticos, como tablas de surf o kayak, mediante un sistema de rieles instalado en la parte superior del vehículo como se muestra en la Ilustración 42. Este equipamiento es opcional, sin configurar no está incluido en la Shoreline de serie.

- **Almacenamiento exterior:** Añadiendo espacio para transportar más material deportivo o enseres personales, sin prescindir de espacio en el interior del vehículo que reduzca su habitabilidad.
- **Accesorios de limpieza:** Por último, en esta versión se incluyen elementos de limpieza específicos para retirar la arena de los usuarios o su equipamiento deportivo con el fin de no ensuciar el interior del vehículo. Un ejemplo es una modificación en la ducha exterior, permitiendo retirar la alcachofa para usarla a modo de manguera.

*Ilustración 42: Volkswagen California T6 con railes para transportar equipamiento deportivo acuático.*



*Fuente: Alamy (2023)*

### **California Alpine**

En cuarto lugar encontramos la California Alpine, que se centra en las excursiones, viajes y travesías por la montaña. Por tanto, su equipamiento se debe adecuar a esta finalidad, ofreciendo mayor resistencia y funcionalidad a la hora de circular por vías de difícil acceso o naturaleza montañosa. Respecto a las anteriores versiones, la Alpine comparte la posibilidad de incluir funcionalidades como los portadores especiales de equipo deportivo, la techo elevable, el toldo retráctil o la ducha exterior entre otros. Sin embargo, esta versión incluye equipamiento configurable específico para su caso de uso en particular, como:

- **Depósito de agua potable:** De diseño similar al que incorpora la Volkswagen California T6 con capacidad para 27 litros, situado en el interior del panel trasero izquierdo. De esta manera, los usuarios pueden acampar en zonas menos accesibles y disponer de reservas de agua potable.
- **Mejoras mecánicas:** Esta versión incorpora tracción a las cuatro ruedas (AWD) y modo de conducción off-road, para facilitar su conducción por terrenos complicados. Cuando se activa el modo de conducción off-road, este suaviza electrónicamente la amortiguación del vehículo y aumenta las prestaciones de par motor en las marchas más bajas, además de bajar la velocidad con el control de descenso de pendientes, todo con el objetivo de mejorar el rendimiento de la furgoneta en estos contextos (más información acerca de esta tecnología se proporciona en el apartado de “Innovaciones”). Incorporar este modo de conducción es opcional, sin configurar no está incluido en la Alpine de serie.
- **Refuerzos exteriores:** También se pueden añadir placas protectoras que cubren componentes importantes de la parte inferior del vehículo, como el catalizador y el sistema de escape en caso de que el vehículo sea de motor térmico, y que sirven para mejorar la protección de las baterías en caso de que sea de propulsión eléctrica o híbrida. De esta manera, si se atraviesan terrenos rocosos la California Alpine está más protegida. Este equipamiento es opcional, sin configurar no está incluido en la Alpine de serie.
- **Sistema de navegación específica para off-road:** Que funcione por GPS e incluya rutas alternativas y sin pavimentar.
- **Neumáticos especiales para todoterreno:** Por supuesto si el vehículo está pensado para utilizarse en contextos montañosos, debe disponer de la posibilidad de instalar ruedas habilitadas para 4x4 y con tecnología antipinchazos. Este equipamiento es opcional, sin configurar no está incluido en la Alpine, que incluye neumáticos estándar de serie.

#### 4.3.2 Motorizaciones

En cuanto a las motorizaciones disponibles para las diferentes versiones de la nueva California, es imprescindible que exista la opción de escoger entre tres tipos de propulsiones: térmica, híbrida y completamente eléctrica. Todas las versiones disponibles de motorización están recogidas en la Tabla 14. Estas opciones de motorizaciones ya están disponibles o bien en la California o en otras furgonetas de características similares de Volkswagen, como la ID Buzz o la última generación de la Multivan, siendo este último modelo idéntico a la California pero sin camperizar. Es por esto por lo que sería posible incorporar estos motores en las nuevas versiones de la California, aportando valor y novedad al mercado de las camper pudiendo seleccionar alternativas de propulsión más sostenibles y no exclusivamente alternativas térmicas.

Tabla 14: Motorizaciones disponibles para las diferentes versiones de la nueva Volkswagen California.

Motor	Propulsión	Transmisión	Marchas	Combustible	Potencia
2.0 TDI	Térmica	Manual	6	Diésel	150 CV
2.0 TDI	Térmica	Automática (DSG)	7	Diésel	150 CV
2.0 TDI	Térmica	Automática	7	Diésel	204
1.4 eHybrid	Híbrida enchufable	Automática	6	Gasolina	218 CV
Elektro	Eléctrica	Automático	1	-	204

Fuente: Elaboración propia a partir de Volkswagen (2023c)

### 4.3.3 Diseño

Otro de los aspectos que más valora el consumidor español a la hora de adquirir una furgoneta camper es un diseño novedoso (Observatorio Cetelem, 2022). En por esto que además de ser funcionales, las nuevas versiones de la California deben contar con un diseño innovador y llamativo, tanto en el exterior como en el interior del vehículo.

Todas las versiones de la nueva California disponen de una estética innovadora, futurística y renovada. Sin embargo, dependiendo de cada versión la gama cromática es diferente, ya que con cada una se pretende mandar un mensaje diferente. Esta estrategia se fundamenta en que el color influencia el comportamiento humano, expresa un significado por sí mismo y va relacionado con una emoción o sentimiento, además de tener un efecto en la memoria de los consumidores y les permite recordar marcas y productos (Murga Machaca & Choque Pilco, 2019). Utilizando estas técnicas de marketing sensorial, podemos emplear los colores para posicionar de forma diferente las distintas versiones de la California.

En el caso de la Voyager, es necesario transmitir una imagen de confort, con atención al detalle y seguridad. Es por eso por lo que la gama de colores predeterminada en esta versión en concreto será de tonalidades frías, transmitiendo una imagen de delicadeza, inteligencia, descanso, y paz (Cabrera Puglisevich & Remuzgo Huamán, 2017). Un ejemplo del diseño exterior de esta versión se puede observar en la Ilustración 43.

*Ilustración 43: Diseño del prototipo de la Volkswagen California Voyager.*



*Fuente: Elaboración propia.*

Por otro lado, el diseño exterior de la versión Nomad deberá incorporar una gama cromática de colores más vivos, que transmita alegría, emoción y aventura. En cuanto a la Shoreline, los colores a emplear deberán ir asociados con la playa y el sol, por lo que deberán emplear una gama cromática cálida, con los colores naranja y amarillo como predominantes. Por último, la versión Alpine deberá usar tonalidades propias de un paisaje de montaña, con colores más oscuros y tonalidades verdosas y marrones, que reflejen una imagen de dureza y fiabilidad, como la que se muestra en la Ilustración 44 (Cabrera Puglisevich & Remuzgo Huamán, 2017).

Ilustración 44: Diseño del prototipo de la Volkswagen California Alpine



Fuente: Elaboración propia.

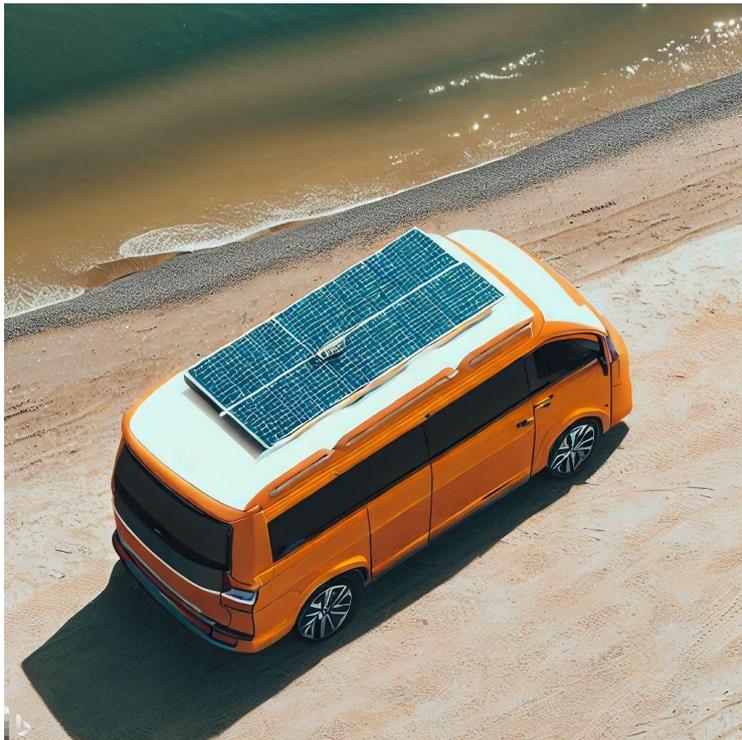
Por otro lado, en cuanto a las dimensiones de esta generación, comparte medidas con sus versiones predecesoras, manteniendo una longitud de 4,90 metros, una anchura de 1,90 metros, y una altura de 1,99 metros (Volkswagen, 2023c).

#### 4.3.4 Sostenibilidad

La nueva California debe incluir elementos que contribuyan a la tendencia general de la industria automovilística hacia la sostenibilidad y movilidad eficiente.

Una de las características más notables que se ha introducido en este modelo es la instalación de paneles solares en el techo de todas sus versiones, con el objetivo de emplear energía renovable para el suministro eléctrico del vehículo (ver Ilustración 45). Como hemos detallado en el apartado de “Equipamiento”, la California incluye una batería auxiliar destinada al suministro eléctrico del interior del vehículo (como fuente de alimentación para las luces, puertos de carga, el despliegue eléctrico del toldo o la elevación del techo), que por razones de seguridad es completamente independiente de la que hace funcionar el vehículo. Con la finalidad de complementar esta batería, los paneles solares actúan a modo de alimentación alternativa, contribuyendo a reducir la dependencia de fuentes de energía tradicionales sustituyéndolas por alternativas renovables.

*Ilustración 45: Prototipo de la Volkswagen California Shoreline, mostrando la instalación de paneles solares.*



*Fuente: Elaboración propia.*

Por otro lado, en esta generación de la California se incluye por primera vez la opción de escoger motorizaciones híbridas o eléctricas. Gracias a esta medida se promueve el uso de alternativas de propulsión más limpias y eficientes, reduciendo las emisiones de gases contaminantes y la dependencia de combustibles fósiles de los vehículos. Este es otro paso en la estrategia de Volkswagen hacia el posicionamiento como organización comprometida con el medio ambiente y la movilidad sostenible.

En tercer lugar, cabe destacar el empleo de materiales sostenibles en el interior del vehículo, priorizando la selección de materiales reutilizados y de origen responsable para la fabricación de los asientos, mobiliario y demás elementos importantes del habitáculo. De esta manera no solamente se reducen las emisiones de carbono a la atmósfera en el proceso de fabricación, sino que también es una forma de promover un estilo de vida y de viaje comprometido con el medioambiente, atendiendo a las necesidades de los consumidores.

Por último, todas estas características sostenibles de la California se complementan con la implementación de prácticas ambientalmente responsables que Volkswagen ya ha integrado en sus procesos de fabricación y distribución de vehículos, y que se han estudiado en el apartado de “Análisis interno de Volkswagen”. El conjunto de todos estos elementos hace de la nueva California una alternativa sostenible en el mercado de las furgonetas camper.

#### 4.3.5 Innovaciones

Como se ha demostrado a lo largo del TFG, Volkswagen es una compañía comprometida con la innovación y con un componente de desarrollo tecnológico muy arraigado en sus procesos y actividades. Por este motivo, la California debe incluir elementos que la diferencien de sus competidores y aporten valor a los consumidores, a modo de ventaja competitiva.

En primer lugar, en esta generación se ha eliminado el nombre de las versiones que existían hasta ahora (California Outdoor, California Beach y California Ocean), y en su lugar se han empleado nombres basados en su enfoque y equipamiento incorporado (Voyager, Nomad, Shoreline y Alpine). El objetivo detrás de esta estrategia es mejorar el posicionamiento de cada versión, utilizando nombres más intuitivos para el consumidor español.

Por otro lado, encontramos el empleo de nuevas tecnologías que hasta ahora no han sido incorporadas en el segmento de las furgonetas camperizadas, aunque sí en turismos y otros vehículos comerciales. Un ejemplo de este equipamiento innovador es la tecnología off-road de la California Alpine, conocida como 4Motion Active Control, y que ya ha sido empleada por Volkswagen en otros modelos de gran tamaño como el Tuareg o el Passat Alltrack. Esta permite al conductor seleccionar varios modos de conducción, entre los que se encuentra el modo off-road para conducción por montaña y hielo (Volkswagen Motorsol, 2019). Por otro lado, la nueva California también incorpora la tecnología de paneles solares, que hasta ahora no se ha incluido de serie en ningún vehículo de Volkswagen. Sin embargo, esta ya es una realidad en el mercado del automóvil, y empresas como ABT (compañía alemana dedicada a la preparación de vehículos de altas prestaciones) ya realiza instalaciones de paneles solares en vehículos de gran tamaño, como la ID Buzz que se muestra en la Ilustración 46. En el caso particular de este modelo, sus dimensiones son prácticamente idénticas a las de la California, siendo esta última ligeramente más grande, por lo que la instalación de paneles solares en la nueva generación de este modelo sería una opción viable.

Ilustración 46: Volkswagen ID Buzz con instalación de paneles solares en el techo, por ABT.



Fuente: Sergeev (2023)

Por último, cabe destacar la incorporación de alternativas de propulsión híbrida y completamente eléctrica en esta generación de la California. Hasta ahora, ninguna furgoneta camperizada de tamaño mediano en el mercado ofrece este tipo de motorizaciones, y la nueva California sería la primera en hacerlo. Esto contribuye al posicionamiento de Volkswagen como fabricante innovador y sostenible, distinguiéndolo del resto de competidores que solamente ofrecen furgonetas camperizadas de motor térmico. Hasta ahora, los motores 1.4 eHybrid y Elektro incluidos en el apartado de “Motorizaciones” se han instalado en la Volkswagen Multivan e ID Buzz, que presentan características en cuanto plataforma y chasis, dimensiones, prestaciones y diseño muy similares a la California, aunque hasta el momento no se habían incluido en ninguna de las versiones de la furgoneta camperizada.

## 4.4 Precio

### 4.4.1 Estrategia de precios

Debido a la amplia variedad de opciones y versiones de la nueva California, una estrategia de precios por valor percibido es la alternativa más adecuada para la comercialización del vehículo. De esta manera, Volkswagen ofrece diferentes niveles de equipamiento y características a diferentes precios, permitiendo a sus clientes interesados en adquirir una California elegir el modelo que mejor se adapte a sus

necesidades y a su presupuesto. La adaptabilidad a diferentes presupuestos cobra especial importancia tras el análisis del mercado secundario, donde se observan importantes diferencias en los precios dependiendo de la provincia (las provincias del norte ofertan precios más bajos que las del sur). Esto puede ser un indicador de patrones en la demanda regional de la California, y hacer que el precio de este modelo sea configurable de acuerdo al equipamiento incluido le permite ajustarse a varios tipos de consumidores y presupuestos. Además, esta estrategia se ha utilizado de forma recurrente en la industria del automóvil, y resulta crucial para los fabricantes de automóviles comprender la percepción del valor psicológico de sus productos para los consumidores (Saint & Alcázar, 2020).

Por otro lado, de forma adicional también existe la posibilidad de aplicar descuentos que acompañen al precio de venta del vehículo, siendo esta otra práctica común en el mercado automovilístico. Ejemplos de estos descuentos pueden ser:

- **Descuentos por financiación:** Rebajas en el precio del automóvil cuando los clientes opten por el pago mediante la financiación ofrecida por Volkswagen Financial Services.
- **Descuentos especiales:** Dependiendo del momento de compra del vehículo, se pueden ofrecer descuentos específicos al final de la temporada de verano, en ferias de automoción o camping, eventos de la marca, etc. Además, también es necesario contemplar descuentos cuando el comprador entrega su vehículo anterior en el momento de adquisición de la California.
- **Descuento de lanzamiento:** Para facilitar la introducción de la nueva California en el mercado, durante los primeros 6 meses se pueden ofrecer descuentos adicionales por lanzamiento, con el fin de promocionar el vehículo y alcanzar los objetivos de ventas previstos para este periodo.
- **Descuento por accesorios:** Por último, debido al alto nivel de equipamiento y funcionalidades que incluye este tipo de vehículos, se pueden ofrecer rebajas en el precio si se selecciona un determinado equipamiento opcional. Por ejemplo, si en la California Alpine se selecciona el modo de conducción off-road, se puede ofrecer un descuento para incluir los refuerzos exteriores, a modo de promoción de equipamiento.

Por último, al margen de los precios fijados por Volkswagen, es importante recordar la existencia de subvenciones y descuentos ajenos a la organización que el Gobierno de España ofrece por la adquisición de vehículos de propulsión alternativa. Por tanto, las versiones de la California que incluyan la motorización híbrida o eléctrica serán susceptibles de percibir estos beneficios.

#### 4.4.2 Comparación con competidores

Analizando la estrategia de precios adoptada por los principales competidores de la Volkswagen California, podemos observar diferentes rangos de precios en el mercado actualmente. Dependiendo del equipamiento configurado el precio de estos vehículos puede variar, sin embargo, los precios de las versiones de los competidores principales con el equipamiento básico y esencial se muestran en la Ilustración 47.

*Ilustración 47: Comparativa de precios por motorizaciones de los competidores de la California, en 2023.*

Marca	Modelo	Motor	Combustible	Tracción	Potencia	Precio
Mercedes-Benz	Marco Polo	220d	Diésel	Trasera	163 CV	74.836,08 €
Mercedes-Benz	Marco Polo	250d	Diésel	Trasera	190 CV	77.655,38 €
Mercedes-Benz	Marco Polo	220d	Diésel	Integral	163 CV	80.331,90 €
Mercedes-Benz	Marco Polo	300d	Diésel	Trasera	237 CV	81.168,01 €
Mercedes-Benz	Marco Polo	250d	Diésel	Integral	190 CV	83.151,20 €
Mercedes-Benz	Marco Polo	300d	Diésel	Integral	237 CV	86.663,83 €
Ford	Transit Custom Nugget	2.0 Ecoblue	Diésel	Delantera	130 CV	40.250,00 € *
Ford	Transit Custom Nugget	2.0 Ecoblue	Diésel	Delantera	185 CV	45.600,00 € *

\*Nota: Los precios de las versiones de la Ford Transit Custom Nugget no incluyen techo elevable.

Fuente: Elaboración propia a partir de Mercedes-Benz (2023a) y Nogales (2022)

Ahora que ya tenemos una orientación de los precios de la competencia, podemos decidir en qué rango de precios queremos situarnos. Para seguir con el posicionamiento que la California mantiene actualmente en el mercado, deberíamos ofrecer un precio superior a la camper de Ford, pero por debajo de la Mercedes (que se posiciona como la alternativa de lujo).

La media de los precios básicos de Mercedes es de 80.634,40€, mientras que la de Ford se sitúa en los 42.925€. Por otro lado, los precios medios de la versión básica de la California actualmente se sitúan en los 68.175,45€, teniendo en cuenta todas sus versiones. Esta cifra supone un punto intermedio entre ambas opciones, aunque ligeramente más cerca de Mercedes que de Ford. En cuanto a la nueva versión, los precios medios de la California se esperan que sean superiores a la cifra actual, ya que entre el equipamiento básico se han incluido novedades como las placas solares en el techo de la furgoneta. Naturalmente, los precios finales de cada versión varían en función del equipamiento configurado en cada vehículo, a elección del consumidor, pero las versiones básicas se situarían aproximadamente en 75.000€, al incluir un mayor y más sofisticado equipamiento básico. Sin embargo, desde la perspectiva de marketing el aumento de precios no es un problema significativo mientras que la California mantenga la posición intermedia en la horquilla de precios del mercado, siguiendo con su estrategia de posicionamiento. Además, el aumento de precios es una tendencia general en el segmento de las campers y el caravaning, y a pesar de esta situación y la

crisis de los componentes, el mercado global español sigue aumentando, registrando un 5,7% de crecimiento en 2022 (ASEICAR, 2023).

## 4.5 Promoción

En cuanto a la promoción de la nueva California, debemos diseñar una estrategia de comunicación multicanal que genere conocimiento del producto entre los consumidores, a la par que envía los mensajes necesarios para contribuir al posicionamiento del vehículo como una alternativa sostenible e innovadora en el mercado. De esta manera, las diferentes actividades de promoción contribuirán al cumplimiento de los objetivos para el lanzamiento de la nueva camper establecidos anteriormente. Entre estas actividades promocionales encontramos campañas de publicidad en diferentes medios, creación de una landing page optimizada para el crecimiento orgánico, sorteos y concursos en redes sociales, y colaboraciones con otras entidades de interés.

### **Campañas de publicidad digital**

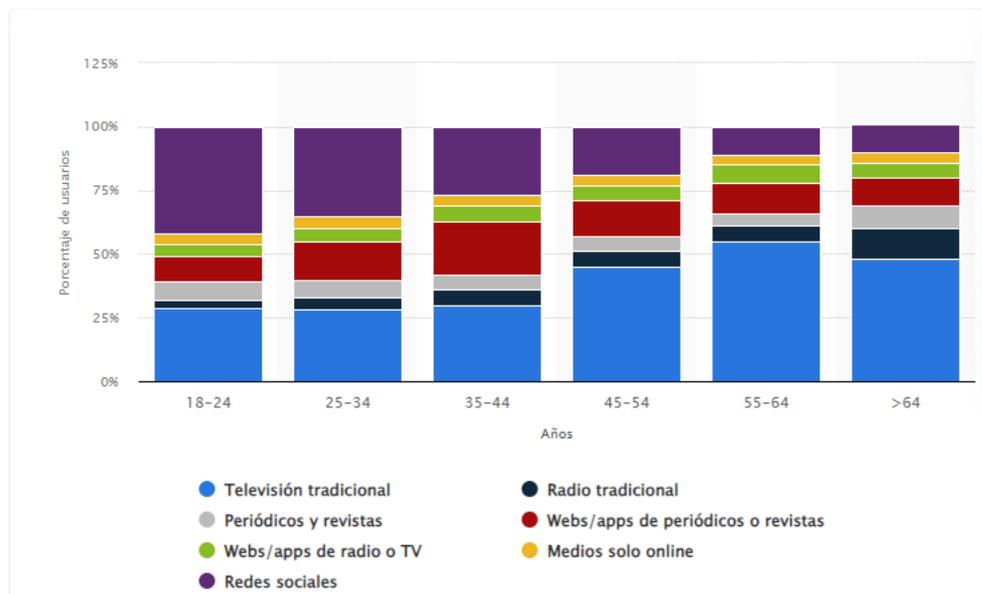
El proceso a seguir para implementar las campañas de publicidad se distribuye en diferentes fases. La primera es la de segmentación, donde se clasifica a los consumidores por edad, poder adquisitivo, intereses y estilo de vida, etc. Una vez se ha obtenido información acerca de la audiencia, se identifican las plataformas y canales de difusión más empleados por cada segmento de la misma, para favorecer un mayor rendimiento de los anuncios. Si empleamos la edad como criterio de segmentación, en la Ilustración 48 observamos que los canales más importantes para difundir los anuncios serían la televisión tradicional y las redes sociales, así como webs o aplicaciones de periódicos o revistas.

La siguiente fase sería la de planificación, donde se acotaría la campaña en términos de presupuesto y duración. Una duración de un mes para cada campaña de publicidad que se ejecute sirve de ayuda para aprovechar periodos estacionales y facilitar la medición de los resultados. Para garantizar su efectividad, se deberán implementar hasta tres campañas de publicidad digital antes del lanzamiento definitivo de la California y sus versiones.

Cuando se ha terminado la fase de planificación, entraríamos en la de creación de contenido. Esta es probablemente una de las más importantes, ya que se centrará en el tipo de contenido de cada campaña y anuncio, enfocándose en las cualidades de las diferentes versiones de la Volkswagen California para generar la mayor cantidad de leads e interacción posible por parte de los consumidores. Es importante disponer de material fotográfico y audiovisual de calidad, que combinados con un texto convincente, atraigan a la audiencia mostrando al vehículo en diferentes situaciones de conducción o disfrute, relacionadas con la aventura y los viajes. Por último, es de vital importancia que

el contenido de estos anuncios incluya estímulos CTA (Call To Action) que induzcan a los clientes potenciales a registrarse para obtener más información acerca de la nueva California antes del lanzamiento, contribuyendo al cumplimiento del objetivo de reunir a 15.000 clientes potenciales, o directamente a la compra del vehículo tras su salida al mercado. Por último, en la fase de lanzamiento se publicarán los anuncios pertinentes en cada canal correspondiente.

*Ilustración 48: Distribución porcentual de la población usuaria de noticias online en función de su medio de comunicación preferido para informarse en España en 2021, por grupo de edad.*



*Fuente: Orús (2021)*

## Creación de una campaña de SEO

Para aumentar la presencia digital de la nueva California y obtener un buen posicionamiento digital, así como mantener un buen ritmo de crecimiento orgánico, es necesario disponer de una campaña de SEO (Search Engine Optimization). En esta campaña se deben englobar actividades como la creación de una landing page (encargada a una agencia de marketing especializada), investigación y selección de palabras clave para creación de contenido, y optimización de SEO técnico.

En primer lugar, vamos a definir qué es una landing page. Una landing page es una página diseñada para convertir el mayor número de visitas en leads. Es necesario contar con una agencia de marketing encargada de la creación de páginas web específicas de la Volkswagen California, que puedan atraer y convertir a los usuarios interesados en clientes potenciales además de proporcionar todo tipo de información relevante acerca del vehículo. Es por este motivo por el que es necesario disponer de un contenido optimizado mediante técnicas de optimización de motores de búsqueda (SEO), alojado

en una página bien estructurada que induzca a sus usuarios a registrarse para recibir más información del vehículo. Para ello, lo más importante es seleccionar y crear el contenido adecuado.

Con este objetivo, se debe empezar con una investigación de palabras clave, utilizando herramientas como la mostrada en la Ilustración 49. La seleccionadas deben estar relacionadas con la Volkswagen California y cada una de sus versiones, el estilo de viaje aventurero, las acampadas, y demás temas vinculados con el vehículo. Una vez recopiladas, se seleccionan las de mayor volumen de búsqueda mensual y menor competencia, para aumentar la efectividad del contenido en cuanto a posicionamiento y crecimiento orgánico. Un ejemplo de palabras clave seleccionadas se muestra en la Tabla 15.

*Tabla 15: Palabras clave seleccionadas para la creación de contenido de la Volkswagen California, datos de agosto de 2023.*

<b>Palabra Clave</b>	<b>Búsquedas mensuales (media)</b>	<b>Cambio en tres meses</b>	<b>Cambio interanual</b>	<b>Competición</b>
Camping	500.000	900%	0%	Baja
Furgoneta camper	50.000	0%	0%	Baja
Vacaciones de verano	50.000	9900%	9900%	Baja
Acampada	5.000	0%	0%	Baja
Camping Comunidad Valenciana	5.000	900%	0%	Baja
Viajes en grupo	5.000	0%	0%	Media
Viajes en familia	5.000	0%	0%	Media
Vacaciones con mascotas	5.000	0%	0%	Media
Camping en la playa	5.000	0%	0%	Baja
Camping montaña	5.000	0%	0%	Baja

*Fuente: Elaboración propia.*

A partir de este punto, se procede a la elaboración de artículos que traten estos temas de interés, y que además incluyan elementos de optimización técnica de SEO. En conjunto, las landing page con el contenido optimizado deben contener los siguientes elementos:

- URL con la palabra clave principal, lo más corta posible y fácil de recordar.
- Título llamativo con la palabra clave principal, para atraer al mayor número de usuarios.
- Meta descripción que resuma el contenido del artículo incluyendo más palabras clave.
- Distribución y estructuración del texto con encabezados (h1, h2 y h3), organizándolo de manera intuitiva para el lector.
- Contenido relacionado con la Volkswagen California, que destaque sus cualidades y ventajas principales.
- Imágenes y contenido multimedia para complementar el texto.
- Enlaces relevantes a páginas internas y externas, proporcionando autoridad a la página y contribuyendo a un mejor posicionamiento en Google.
- CTAs y formularios de registro en lugares estratégicos de la página, donde el lector focaliza su atención, con el objetivo de captar al mayor número de usuarios posibles.

Ilustración 49: Google Ads como herramienta para generación de palabras clave.

The screenshot shows the Google Ads Keyword Planner interface. The search query is 'furgoneta camper, vacaciones, acampada, camping'. The results are displayed in a table with columns for 'Palabra clave (por relevancia)', 'Promedio de búsquedas mensuales', 'Cambio en tres meses', 'Cambio interanual', 'Competitividad', 'Cuota de impresiones de anuncio', 'Puja por la parte superior de la página (intervalo bajo)', 'Puja por la parte superior de la página (intervalo alto)', and 'Estado de l...'. The table is divided into 'Palabras clave proporcionadas' and 'Ideas para palabras clave'.

Palabra clave (por relevancia)	Promedio de búsquedas mensuales	Cambio en tres meses	Cambio interanual	Competitividad	Cuota de impresiones de anuncio	Puja por la parte superior de la página (intervalo bajo)	Puja por la parte superior de la página (intervalo alto)	Estado de l...
<b>Palabras clave proporcionadas</b>								
<input type="checkbox"/> furgoneta camper	10 mil - 100 mil	0 %	0 %	Media	-	0,16 €	0,57 €	
<input type="checkbox"/> vacaciones	10 mil - 100 mil	0 %	-90 %	Baja	-	0,13 €	0,38 €	
<input type="checkbox"/> acampada	1 mil - 10 mil	0 %	0 %	Baja	-	0,07 €	0,27 €	
<input type="checkbox"/> camping	100 mil - 1 M	+900 %	0 %	Baja	-	0,14 €	0,35 €	
<b>Ideas para palabras clave</b>								
<input type="checkbox"/> bungalows	10 mil - 100 mil	0 %	0 %	Baja	-	0,09 €	0,29 €	
<input type="checkbox"/> camping la marina	10 mil - 100 mil	0 %	0 %	Baja	-	0,06 €	0,14 €	
<input type="checkbox"/> vacaciones 2023	1 mil - 10 mil	0 %	+900 %	Media	-	0,08 €	0,31 €	
<input type="checkbox"/> agencias de viajes	10 mil - 100 mil	0 %	0 %	Baja	-	0,17 €	0,57 €	
<input type="checkbox"/> el delfin verde	10 mil - 100 mil	0 %	0 %	Baja	-	0,15 €	0,38 €	
<input type="checkbox"/> allcamps	1 mil - 10 mil	0 %	0 %	Baja	-	0,08 €	0,36 €	
<input type="checkbox"/> paquetes de viajes	1 mil - 10 mil	0 %	0 %	Alta	-	0,15 €	0,58 €	
<input type="checkbox"/> slania costa blanca	10 mil - 100 mil	0 %	0 %	Baja	-	0,02 €	0,30 €	
<input type="checkbox"/> kampaoh	10 mil - 100 mil	+900 %	0 %	Baja	-	0,18 €	0,91 €	
<input type="checkbox"/> vacaciones de julio 2022	10 - 100	++	-90 %	Baja	-	-	-	
<input type="checkbox"/> camping costa brava	10 mil - 100 mil	0 %	-90 %	Baja	-	0,17 €	0,58 €	

Fuente: Google Ads (2023)

## Sorteos y concursos en redes sociales

Como hemos visto anteriormente en la Ilustración 48, las redes sociales son un canal de difusión muy importante para la mayoría de las franjas de edad de la población española, y por tanto, para los clientes potenciales de la California. Aprovechando esta

situación, Volkswagen puede llegar a este tipo de clientes mediante concursos y sorteos en diferentes plataformas. Veamos cómo funciona en el caso particular de la Volkswagen California.

En primer lugar, se definen los objetivos principales del sorteo o concurso, en nuestro caso, uno de ellos sería recopilar el máximo número de datos de clientes potenciales. Por tanto, el requisito principal para participar y optar al premio debe ser registrarse para recibir más información del vehículo. De esta manera los participantes se consideran como clientes potenciales.

El siguiente paso es definir el premio del ganador. En este caso, el propio premio del sorteo o concurso actúa como estímulo CTA, y este debe estar estrechamente relacionado con la Volkswagen California para despertar interés entre los participantes, como por ejemplo un kit de camperización extra, descuentos en la configuración de ciertos equipamientos, un fin de semana probando una de las versiones de la nueva California, unas vacaciones en un camping, o similares.

A continuación, también se debe definir las reglas y condiciones para participar en el sorteo (quién puede participar, la duración del concurso, etc.), así como la mecánica de participación: si es a través de la publicación de fotos con alguna otra generación de la California, mediante likes o comentarios en publicaciones de Volkswagen, o enviando una experiencia que hayas tenido yendo de acampada con una camper. En este caso, se ha decidido organizar un sorteo cada mes en redes sociales, en los 6 meses previos al lanzamiento de la nueva California. De esta manera aumenta la interacción de la marca con los clientes potenciales, generando conocimiento de producto.

En este punto se deben seleccionar las plataformas donde se llevará a cabo el sorteo o concurso. Como se muestra en la Tabla 16, las redes sociales más populares (excluyendo a las aplicaciones de mensajería instantánea) en España en 2022 fueron Instagram, Facebook, TikTok, Twitter y YouTube, por lo que estas serían las escogidas para organizar la actividad (IAB Spain, 2022).

*Tabla 16: Redes sociales más populares en España, según porcentaje total de uso diario, 2022.*

<b>Red social</b>	<b>% total de uso diario</b>
Instagram	68%
Facebook	65%
TikTok	59%
Twitter	54%
YouTube	53%

*Fuente: Elaboración propia a partir de IAB Spain (2022)*

El siguiente paso es diseñar el anuncio del sorteo o concurso, el cuál debe contener elementos que atraigan la atención de los usuarios, como imágenes de la furgoneta o

música, resaltando en todo momento el premio del mismo. Es importante que el diseño del anuncio se adapte a la mecánica de funcionamiento y formato de cada red social, ya que este puede variar mucho entre los diferentes canales.

Por último, tras publicar el concurso en el perfil de la marca en las redes sociales seleccionadas (ver Ilustración 51) solamente queda seleccionar al ganador (mediante un proceso transparente, como a través de un sorteo aleatorio) y anunciarlo públicamente de manera emocionante. Es importante agradecer la participación de todos los concursantes, ya sea por ejemplo mediante una publicación exclusiva.

Como se ha comentado anteriormente, aunque se desarrolla en profundidad en el apartado de “Cronograma de acciones”, se va a realizar un sorteo mensual los 6 meses anteriores al lanzamiento de la California. Tomando como ejemplo el planificado para el mes de marzo de 2024, los detalles a incluir en este sorteo son los siguientes:

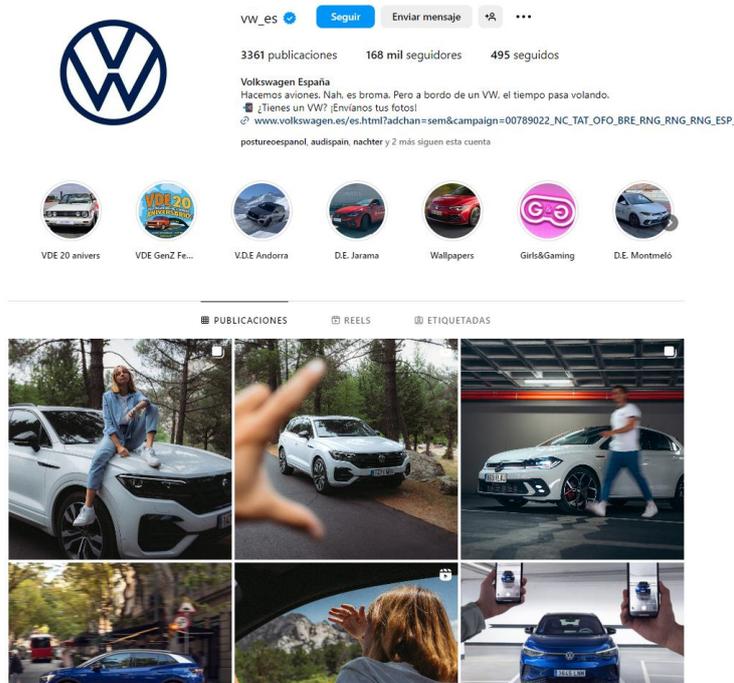
- **Condiciones para participar:** Seguir a la cuenta de Volkswagen España en Instagram y registrarse para recibir más información de la nueva California. Una vez cumplidos esos requisitos, los usuarios se convierten en participantes del sorteo.
- **Fechas:** El sorteo se anunciará en redes sociales el 10 de marzo de 2024, con una publicación como la mostrada en la Ilustración 50. El ganador se publicará el 31 de marzo del mismo año en el perfil de Volkswagen España. Los usuarios tienen 21 días para participar en el sorteo.
- **Premio:** Kit de cocina para camping de la marca Butsir. Esta compañía es ampliamente conocida en España, y dispone de una línea de productos exclusivos para camping y furgonetas camperizadas (Butsir, 2023). El premio está estrechamente relacionado con el estilo de vida asociado a la Volkswagen California, y el objetivo detrás de éste es atraer al máximo número posible de clientes potenciales del vehículo.

Ilustración 50: Diseño del sorteo de marzo de 2024 en Instagram.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 51: Perfil de Volkswagen España en Instagram, 2023



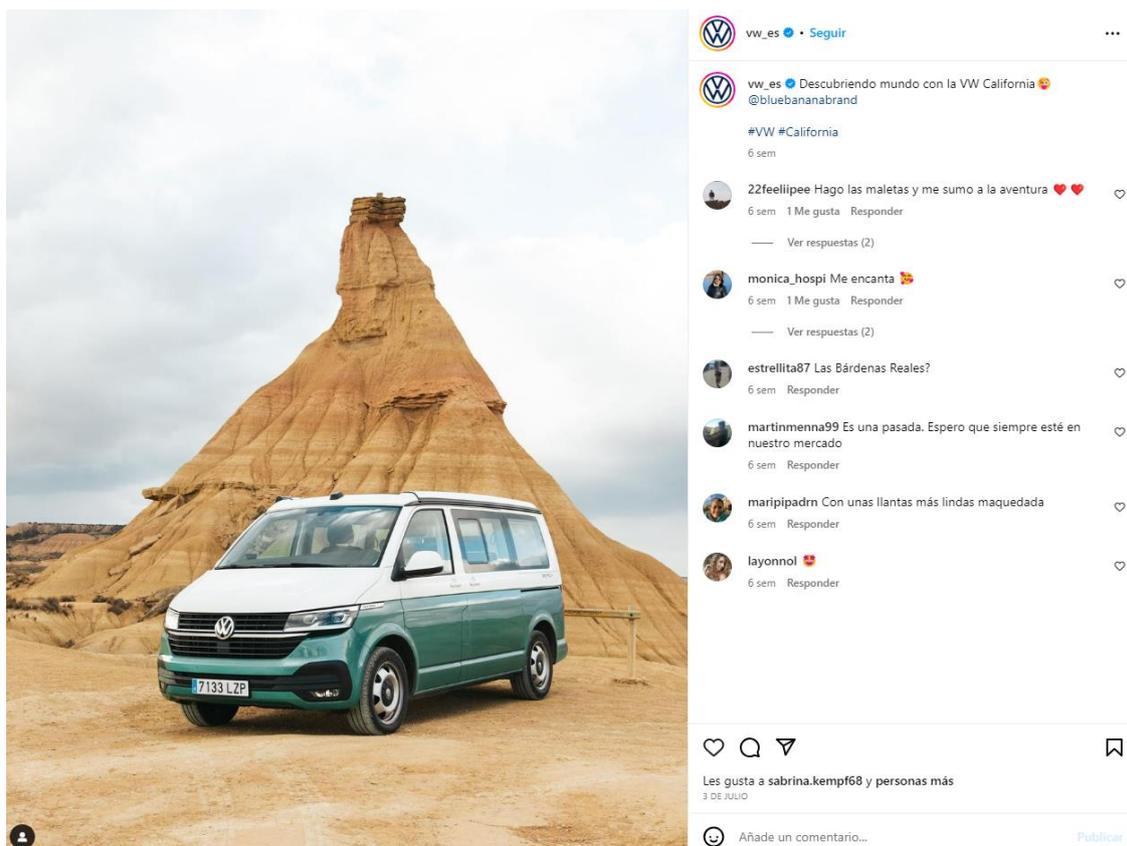
Fuente: Volkswagen España (2023)

De esta manera, Volkswagen puede generar muchos leads con la motivación del sorteo o concurso, además de generar interés y conciencia sobre el lanzamiento de la nueva California.

### Colaboraciones con otras entidades

Además de ser Volkswagen quien crea el contenido para sus actividades promocionales, la marca también puede colaborar con otras entidades u organizaciones que resulten de interés estratégico para promocionar la nueva California. Estos colaboradores pueden ser quienes den visibilidad a las versiones de la California, por ejemplo realizando ellos mismos los sorteos o concursos y promocionándolos en sus canales, como se muestra en la Ilustración 52. Este tipo de asociaciones resultan muy beneficiosas para Volkswagen si se escogen los colaboradores adecuados, ya que le permite llegar a una red más amplia de consumidores que puedan estar interesados en la nueva California.

Ilustración 52: Colaboración de Volkswagen con la marca de ropa Blue Banana, promocionando la California T6.



Fuente: (Volkswagen España, 2023)

La elección de los colaboradores es de gran importancia estratégica para la California, y por tanto esta debe variar dependiendo de la versión que se quiera promocionar. Al tener un posicionamiento y características diferentes, los segmentos de consumidores a los que cada furgoneta va dirigida también varían. Por un lado, de acuerdo con el análisis del mercado secundario, los portales especializados en compraventa de vehículos que contienen más anuncios de la California en su plataforma son Coches.net, Autoscout24, y Coches.com. Estas tres plataformas disponen de su propio apartado de reseñas y valoración de vehículos, por lo que serían las seleccionadas para efectuar colaboraciones, ya que se podría alcanzar una mayor audiencia. Por otro lado, en cuanto a otras marcas asociadas, deben ser relevantes y estar bien posicionada para cada uno de los segmentos de consumidores en el mercado español, así como contar con suficiente presencia en redes sociales para que el mensaje sea lo más efectivo posible. Siguiendo con el ejemplo de Instagram, en la Tabla 17 podemos observar las marcas seleccionadas para contactar con el objetivo de establecer posibles colaboraciones, para cada versión de la nueva California.

*Tabla 17: Colaboradores estratégicos para cada versión de la California, en agosto de 2023.*

<b>Versión de California</b>	<b>Marca colaboradora</b>	<b>Actividad principal</b>	<b>Valores que transmite</b>	<b>Seguidores en Instagram*</b>
Voyager	National Geographic	Contenido informativo acerca de viajes, naturaleza e historia.	Explorar y aventura, conciencia ambiental, cultura y diversidad.	406.000
Nomad	Decathlon	Equipamiento deportivo, incluyendo material de acampada.	Practicidad, conexión con la naturaleza, aventura, sostenibilidad.	408.000
Shoreline	Pukas	Equipamiento de surf.	Innovación, pasión por los deportes, aventura, creatividad, conexión con la naturaleza, conciencia ambiental.	102.000
Alpine	Salomon	Calzado, ropa y accesorios deportivos y de montaña.	Pasión por la montaña, espíritu aventurero,	113.000

			sostenibilidad, dureza.	
--	--	--	----------------------------	--

*Nota: Se han contabilizado los seguidores exclusivamente de las cuentas para España de cada una de las marcas, y no de las cuentas principales o de mercados internacionales (por ejemplo, los seguidores de National Geographic corresponden exclusivamente a la cuenta de la organización en España: @natgeoespana).*

*Fuente: Elaboración propia.*

## 4.6 Distribución

Este apartado del plan de marketing comprende las estrategias y actividades que Volkswagen lleva a término para hacer llegar sus productos y servicios hasta los consumidores finales.

En cuanto a los canales de distribución, cabe destacar que son en su totalidad de carácter indirecto, es decir, emplean intermediarios encargados de las transacciones entre el fabricante y el cliente final. Como ya se ha comentado en la parte de “Análisis interno de Volkswagen”, uno de los principales intermediarios para los vehículos de la marca son los concesionarios, y dado que este no se trata de un vehículo con fines comerciales o profesionales, este sería el único canal empleado para su distribución. A la hora de configurar su vehículo, los clientes pueden hacerlo o bien de forma presencial en estos puntos de venta de Volkswagen, o bien a través de las herramientas digitales que ofrece la marca, como su configurador web. No obstante, independientemente de la opción escogida la entrega del vehículo siempre se hará efectiva a través de uno de los concesionarios oficiales o autorizados. Por esta razón, se va a seguir una estrategia de distribución selectiva para la Volkswagen California. Esto significa que, al igual que el resto de modelos de la marca, la California se puede adquirir solamente a través de determinados canales, como son bien directamente en concesionarios oficiales o bien mediante de centros de venta multimarca autorizados.

Por último, es importante diseñar la estrategia de distribución en términos de logística externa, es decir, el transporte de los vehículos terminados desde la planta de fabricación hasta los puntos de venta. En particular, la fábrica encargada de la producción de la Volkswagen California se sitúa en Hannover, Alemania, y se exportan al mercado español por vía terrestre (Volkswagen, 2023g). Sin embargo, siguiendo con las estrategias de sostenibilidad que Volkswagen está implementando y que han sido detalladas anteriormente en el apartado de “Logística exterior”, para la exportación de la California sería conveniente realizar este transporte en su totalidad por medios ferroviarios, en lugar de por carretera. Esta es una medida que ya se ha puesto en marcha con las plantas de fabricación de Volkswagen de Portugal y Navarra, y que mediante acuerdos con Renfe han logrado distribuir el 50% de los vehículos a otros países mediante ferrocarril (Fernández Magariño, 2023). Por otro lado, la compañía ferroviaria Transfesa Logistics (ver Ilustración 53) es la encargada de transportar los vehículos de Volkswagen fabricados en Alemania y República Checa a España por tren, incluida la fábrica donde se fabrica la California en Hannover (El Mercantil, 2020). En el

caso de la California, esta estrategia de distribución que reduce la huella de carbono y las emisiones ayudaría al posicionamiento del vehículo como alternativa sostenible en su segmento, aportando valor a un mercado de consumidores sensibles y receptivos ante este tipo de acciones ambientales.

*Ilustración 53: Tren fletado por Transfesa Logistics transportando vehículos Volkswagen desde Alemania.*



*Fuente: El Mercantil (2020)*

#### 4.7 Control

A continuación, procedemos a definir los mecanismos y métricas empleadas por Volkswagen para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Además de las métricas que se van a mostrar, es importante mantener una constante revisión sobre la evolución de las mismas, para que en caso de que fuese necesario Volkswagen pudiera intervenir y mejorar sus estrategias para asegurar el cumplimiento de sus objetivos, mostrados de nuevo a continuación:

1. Conseguir 20 publicaciones sobre la nueva Volkswagen California en medios de comunicación especializados en vehículos y aventura en los primeros 6 meses, que destaquen la sostenibilidad del vehículo.
2. Alcanzar 15.000 registros de clientes potenciales, interesados en recibir información sobre la Volkswagen California antes de su lanzamiento.
3. Lograr un índice de conversión del 20% entre los clientes potenciales registrados y las ventas reales de la Volkswagen California durante los primeros 6 meses posteriores al lanzamiento.

#### 4.7.1 Control del primer objetivo

En cuanto al primero, la métrica más evidente para medir el cumplimiento del objetivo es el número de publicaciones. Pero además de este, se pueden utilizar otros mecanismos para evaluar la efectividad de la estrategia:

- **Ratio de contenido sostenible.** Midiendo el porcentaje de publicaciones que resaltan las cualidades sostenibles de la califonia sobre el total. La cifra ideal sería del 50%.
- **Exposición y audiencia:** También es importante medir la cantidad de lectores/seguidores que tiene cada medio, pudiendo cuantificar el impacto de cada publicación, detectando los canales más efectivos para centrar nuestros esfuerzos en fomentarlos.
- **Dirección de tráfico a la web:** Si el medio especializado es digital y contiene enlaces a landing pages o directamente a la web de Volkswagen, podemos medir el CTR (Click Through Rate). Un CTR del 5% por artículo se considera como ideal para el cumplimiento del objetivo.

#### 4.7.2 Control del segundo objetivo

Para el segundo objetivo, de nuevo la métrica más evidente para medir su cumplimiento es el número de registros de clientes potenciales. Además de esta, podemos emplear otros mecanismos para evaluar el cumplimiento del objetivo:

- **Tasa de conversión:** Es importante conocer la cantidad de usuarios que tienen acceso a los formularios de registro, y que efectivamente se registran. Una tasa de registro del 10% es un indicador de la efectividad de los medios empleados.
- **Retención de registros:** De todos los clientes potenciales que efectúan un registro, qué cantidad permanece sin cancelar la suscripción a noticias sobre la California. Si esta cantidad disminuye, podemos intervenir para corregir los errores que puedan estar causando la pérdida de interés de los usuarios.
- **Coste por registro:** La última métrica de utilidad en este caso sería el coste por registro. Una vez haya finalizado el horizonte temporal de este objetivo, cuando se efectúa el lanzamiento de la California, podemos medir el coste total de los esfuerzos para generar los leads, dividiéndolo por el número de registros conseguidos para cuantificar el coste por cada registro.

#### 4.7.3 Control del tercer objetivo

Por último, en cuanto al tercer objetivo, el indicador directo de la efectividad de la estrategia es el índice de conversión. Sin embargo, existen otros indicadores que pueden aportar más información acerca de la estrategia de Volkswagen para este objetivo:

- **ROI de marketing y ventas:** Teniendo en cuenta los costes de adquisición de los clientes potenciales y las ventas generadas, Volkswagen puede calcular el retorno de la inversión sobre sus esfuerzos en marketing y ventas. Un ROI superior al 150% se considera adecuado en este contexto (Turletti, 2018).
- **Tasa de abandono:** Midiendo la tasa de abandono y su evolución a lo largo de los primeros 6 meses posteriores al lanzamiento sirve de utilidad para detectar problemas e ineficiencias en los procesos de ventas. Una tasa de abandono de más del 5% es un indicador de la existencia de carencias en dichos procesos.
- **Tiempos de conversión:** Para controlar la agilidad del proceso de ventas, es necesario medir el tiempo promedio que tarda un cliente en finalizar el proceso de compra. Además, analizando la distribución de estos tiempos de conversión podemos detectar qué canales de distribución son más ineficientes que otros.

Una vez definidos los mecanismos de control para cada objetivo, es necesario establecer un momento intermedio en el que comprobar que el plan de lanzamiento está funcionando correctamente. Para ello, se deben definir los valores intermedios óptimos que cada objetivo debe presentar en el momento de control. En caso de que alguno no cumpla con estos requerimientos, será necesaria la intervención y modificación de la estrategia del plan de lanzamiento para asegurar que los objetivos se terminen cumpliendo. Se han utilizado como fechas óptimas para el momento de control el punto intermedio de la duración asignada a cada objetivo. El lanzamiento de la nueva California está previsto para el 1 de mayo de 2024, como se detalla posteriormente en la sección de “Cronograma de acciones”, y de esta manera se le otorga a Volkswagen el tiempo suficiente para obtener los primeros resultados de los objetivos propuestos, a la vez que dejando un margen de actuación suficiente para implementar cambios en la estrategia antes del lanzamiento final si fuera necesario. Los momentos de control para cada objetivo así como los valores óptimos que estos deben presentar en el momento de control se recogen en la Tabla 18.

*Tabla 18: Niveles adecuados para cada objetivo en el momento de control intermedio.*

Nombre	Objetivo final	Fecha control	Objetivo en control	% completado
Objetivo 1	20 publicaciones	01/01/2024	10 publicaciones	50%
Objetivo 2	15.000 registros	01/02/2024	7.500 registros	50%
Objetivo 3	20% de conversión	01/09/2024	10% de conversión	50%

*Fuente: Elaboración propia.*

En caso de que no se alcancen estas cifras en los momentos de control intermedio para cada objetivo, se deberá ejecutar un plan de contingencia alternativo que implemente cambios y nuevas estrategias que aseguren el cumplimiento total de cada uno en su fecha de vencimiento. Estas medidas de corrección están recogidas en la Tabla 19.

Tabla 19: Medidas de contingencia para cada objetivo.

Nombre	Cifras en control	Fecha límite objetivo	Medidas a adoptar
Objetivo 1	< 10 publicaciones	01/03/2024	Duplicar la frecuencia de envío de contenido a medios especializados, además de mantener reuniones semanales para estudiar la mejora de éste.
Objetivo 2	< 7.500 registros	01/05/2024	Incrementar el número de sorteos y concursos en redes sociales, llegando a organizar dos mensuales en lugar de uno. Por otro lado, en cuanto a los esfuerzos de SEO, será necesario incluir más CTA en las landing page, situados estratégicamente.
Objetivo 3	< 10% convertido	01/11/2024	Incrementar la inversión en Marketing y ventas en un 30%, además de contactar a los clientes potenciales registrados para ofrecerles ofertas personalizadas.

Fuente: Elaboración propia.

Con estos mecanismos e indicadores, Volkswagen puede monitorizar el cumplimiento de sus objetivos para el Lanzamiento de la California en 2024. Además, esto permite a la marca intervenir en el desarrollo de sus estrategias para mejorar su eficacia y eficiencia durante el proceso de ejecución.

#### 4.8 Cronograma de acciones

Para mayor efectividad, resulta imperativo disponer de un cronograma con todas las acciones promocionales y de comunicación que se van a llevar a cabo, detallando los pasos a seguir cada mes para garantizar el cumplimiento de los plazos establecidos en la sección de objetivos. En primer lugar, es necesario definir una fecha límite para el lanzamiento de la nueva California. En nuestro caso se ha seleccionado el 1 de mayo de 2024, nada más terminar la temporada de Pascua y antes del verano, que es cuando más

uso se les da a estos vehículos recreativos. Con esta información, vamos a planificar las acciones que se deben llevar a cabo cada mes hasta la fecha de salida al mercado:

### **Octubre 2023:**

En el primer mes de trabajo, las tareas son de carácter organizativo y preparatorio. Entre ellas encontramos:

- Contratación de empresa consultora para elaborar un estudio de mercado en profundidad.
- Formación del equipo de trabajo.
- Desarrollo y detalle de la estrategia de comunicación y promoción.

### **Noviembre 2023:**

Ahora que disponemos de la información recogida en el estudio de mercado, los siguientes pasos serían los siguientes:

- Contratación de una agencia de marketing para el diseño de contenido dirigido a los diferentes segmentos de consumidores.
- Creación de la landing page de la nueva California.
- Primer sorteo en redes sociales para empezar a generar conocimiento de producto.
- Contacto con los medios y organizaciones escogidas para colaborar.
- Selección definitiva de los medios especializados de interés para publicar contenido de la California.

### **Diciembre 2023:**

En este punto, empezamos a definir las colaboraciones con la prensa y otros medios:

- Preparación de artículos y contenido que enviar a los medios especializados que se han seleccionado, centrándose en la sostenibilidad de la California.
- Creación y optimización de contenido para publicar en la landing page.
- Segundo sorteo en redes sociales.

### **Enero 2024:**

Continuamos con las acciones de los meses anteriores y comenzamos con las colaboraciones:

- Primera colaboración con entidades asociadas en redes sociales, centrándose en la California Voyager.

- Continuar con la creación de contenido para la landing page y los medios especializados.
- Tercer sorteo en redes sociales.
- Envío de contenido a medios especializados para fomentar publicaciones, resaltando las características sostenibles de la nueva California.
- Momento de control intermedio para el primer objetivo.

#### **Febrero 2024:**

Ahora que ya disponemos de contenido suficiente, podemos empezar con las campañas de anuncios en medios digitales y continuar con actividades anteriores:

- Lanzamiento de la primera campaña de promoción digital, con anuncios en Google y páginas web.
- Segunda colaboración con entidades asociadas en redes sociales, centrándose en la California Nomad.
- Cuarto sorteo en redes sociales.
- Envío de contenido a medios especializados para fomentar publicaciones, resaltando las características sostenibles de la nueva California.
- Momento de control intermedio para el segundo objetivo.

#### **Marzo 2024:**

Seguimos con el desarrollo de las mismas actividades:

- Lanzamiento de la segunda campaña de promoción digital, con anuncios en Google y páginas web.
- Tercera colaboración con entidades asociadas en redes sociales, centrándose en la California Shoreline.
- Quinto sorteo en redes sociales.
- Envío de contenido a medios especializados para fomentar publicaciones, resaltando las características sostenibles de la nueva California.

#### **Abril 2024:**

Continuamos con la estrategia de promoción, centrada en generar leads, conocimiento de producto, y promover la sostenibilidad de la California.

- Lanzamiento de la tercera campaña de promoción digital, con anuncios en Google y páginas web.
- Cuarta colaboración con entidades asociadas en redes sociales, centrándose en la California Alpine.
- Sexto sorteo en redes sociales.
- Envío de contenido a medios especializados para fomentar publicaciones, resaltando las características sostenibles de la nueva California.

### **Mayo 2024:**

Mes de lanzamiento oficial de la nueva Volkswagen California en todas sus versiones. En Mayo de 2024 además se llevan a cabo las siguientes acciones:

- Monitorización de los objetivos y evaluación de su cumplimiento.
- Lanzamiento de la cuarta campaña de promoción digital, con anuncios en Google y páginas web.
- Séptimo sorteo en redes sociales.

### **Junio 2024 – Noviembre 2024:**

En los meses próximos al lanzamiento de la nueva California se deben realizar diferentes actividades de seguimiento y control del cumplimiento de objetivos y continuar con acciones promocionales:

- Evaluar el cumplimiento de los objetivos mensualmente, e intervenir si es necesario modificando la estrategia de marketing.
- Seguir creando y enviando contenido a los medios cada mes para promover las publicaciones.
- Realizar sorteos tres sorteos más (uno cada dos meses) para mantener la interacción y el interés de la comunidad y los consumidores.
- Formalizar nuevas campañas de publicidad digital cada dos meses.
- Nuevas colaboraciones con otras entidades cada mes, para promocionar la furgoneta y fomentar las ventas.
- Momento de control intermedio para el tercer objetivo el 1 de septiembre de 2024.
- Monitorización y evaluación del cumplimiento del tercer objetivo el 1 de noviembre de 2024.

## **4.9 Presupuesto**

En este apartado se realiza una estimación aproximada de los costes en los que el proyecto puede incurrir en concepto de comunicación y promoción. Estas estimaciones son de carácter orientativo, ya que en la mayoría de casos los costes finales dependen del número de interacciones en redes sociales, de los segundos y franja horaria en que un anuncio aparezca en televisión, de los canales que se emplean, del coste que se negocie entre Volkswagen y las organizaciones colaboradoras, etc. Es por ello, que estos cálculos nos ayudan a entender de manera aproximada y no definitiva el coste promocional del lanzamiento de la nueva California.

En primer lugar, en cuanto a los costes del estudio de mercado se ha tomado como referencia a Kantar, empresa de datos y consultora que realiza estudios de mercado

para varias industrias en España, entre ellas la automotriz. Los precios de sus servicios dependen de varios factores como el tamaño y alcance del estudio, la metodología de investigación, las necesidades personalizadas... Sin embargo, se estima que 10.000€ es un presupuesto suficiente para un estudio de mercado que englobe la gran mayoría de sus servicios (Kantar, 2023). Este coste no corresponde a ninguna actividad promocional en específico, sino que es de utilidad para todas las acciones que se lleven a término, y su coste se debe repartir equitativamente entre estas.

Por otro lado, en cuanto a las actividades de marketing digital como campañas de publicidad, creación de la landing page optimizada y actividades promocionales en redes sociales, se ha tomado como referencia a la empresa Smartbound, agencia de marketing especialista en actividades digitales (Smartbound, 2022). De nuevo las tarifas pueden variar según los servicios contratados y las necesidades de Volkswagen en este caso, pero el coste medio que estima Smartbound por sus servicios digitales se muestran en la Tabla 20.

*Tabla 20: Servicios de publicidad digital ofrecidos por Smartbound, en precios medios mensuales.*

<b>Actividad</b>	<b>Coste</b>	<b>Observaciones</b>
Campañas de anuncios digitales PPC (Pago Por Click)	1.219,92€	Por proyecto y mes, incluye un 20% extra en concepto de honorarios.
Landing page y servicios de SEO técnico y on-page	1.556,25€	Por proyecto y mes.
Creación de contenido para artículos	325€	Por proyecto y mes.
Publicidad en redes sociales (1 canal) *	306€	Por proyecto y mes, incluye un 15% extra en concepto de honorarios.
<b>Total</b>	<b>3.047,07€</b>	Mensual por proyecto.

*\*Nota: Esta cantidad se aplica a 1 canal escogido para la publicidad, si se desean añadir más redes sociales el precio incrementa de forma proporcional.*

*Fuente: Elaboración propia a partir de Smartbound (2022)*

A esta cantidad sería necesario añadirle el coste del premio escogido para los sorteos en redes sociales, que variará en función de las estimaciones de Volkswagen y las recomendaciones de la agencia en el momento de su implementación. Como valoración preliminar, se ha estimado un presupuesto de 5000€ para todos los premios de los sorteos realizados hasta noviembre de 2024.

Por último, en cuanto a las colaboraciones con otras entidades, su coste va a depender de las condiciones acordadas entre las organizaciones que participen, ya que normalmente el precio de estas actividades se determina con el CPI (Cost Per Impression) acordado por los integrantes, pudiendo incluso llegar a ser gratuitas si estas

consideran que satisfacen intereses mutuos (Fridgeirsdottir & Najafi-Asadolahi, 2018). Sin embargo, un presupuesto de 5.000€ se considera suficiente para poder cubrir las 10 colaboraciones planificadas hasta noviembre de 2024.

Por tanto, considerando todos los costes mencionados anteriormente, el presupuesto total aproximado para todas las actividades promocionales es el que se recoge en la Tabla 21.

*Tabla 21: Estimación del presupuesto completo para las actividades promocionales del lanzamiento.*

<b>Actividad</b>	<b>Coste</b>	<b>Observaciones</b>
Estudio de mercado personalizado.	10.000€	Estimación suficiente para cubrir la mayoría de los servicios ofrecidos por Kantar.
Campañas de anuncios digitales PPC (Pago Por Click).	8.539,44€	Estimación del coste total para los 7 meses de duración planificados.
Landing page y servicios de SEO técnico y on-page.	10.893,75€	Estimación del coste total para los 7 meses de duración planificados.
Creación de contenido para artículos.	2.275€	Estimación del coste total para los 7 meses de duración planificados.
Publicidad en redes sociales (3 canales).	6.426€	Estimación para el coste utilizando 3 canales: Instagram, Facebook y TikTok, por la duración planificada de 7 meses.
Presupuesto para premios de sorteos y concursos.	5.000€	Para los 10 sorteos hasta noviembre de 2024.
Presupuesto para colaboraciones con otras marcas de interés.	5.000€	Para las 10 colaboraciones con marcas hasta noviembre de 2024.
<b>Total</b>	<b>48.134,19€</b>	<b>Para toda la campaña promocional</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

# Capítulo 5: Conclusión

El objetivo principal del presente TFG ha sido la elaboración de un análisis detallado del mercado español de furgonetas camperizadas, con la finalidad de proponer un plan de lanzamiento de la nueva Volkswagen California adaptada a las necesidades de los consumidores españoles. Para ello, se ha llevado a cabo una primera fase en la que se ha estudiado en detalle a Volkswagen y al modelo California, seguida de otra dedicada tanto al estudio del mercado de furgonetas camperizadas de tamaño mediano en España, como al análisis del mercado secundario de dicho modelo en el país. Por último, con las conclusiones extraídas de estas dos primeras fases, se ha procedido a la elaboración de un plan de lanzamiento para la nueva generación de la furgoneta camperizada en España para 2024.

Durante las primeras fases de la elaboración del presente TFG, hemos podido detectar las fortalezas y debilidades de la marca, así como las oportunidades y amenazas que presenta su entorno. Para ello se han empleado en su mayoría fuentes de información primarias. Sin embargo, en el caso del análisis del mercado secundario, se ha hecho uso de un web crawler programado en Python, además de otras herramientas de web scraping, para obtener información primaria y actualizada sobre la compraventa de la Volkswagen California en el mercado secundario español. Gracias a estas herramientas, hemos podido analizar 610 anuncios publicados en los principales portales de compraventa de vehículos en el país. Tras completar estas fases de análisis, hemos podido llegar a la conclusión de que el consumidor español de furgonetas camperizadas pone en especial consideración características como el nivel de equipamiento, la funcionalidad y el diseño de éstas en el momento de adquisición, así como el grado de sostenibilidad y eficiencia energética que presenten tanto los vehículos como su proceso de fabricación.

Con esta información, se ha procedido a la elaboración de un plan de lanzamiento detallado para la siguiente generación de la Volkswagen California, la conocida como T7. En él se detallan aspectos como las características y equipamiento de cada versión del modelo, la estrategia de fijación de precios a seguir, una amplia variedad de actividades promocionales, y los principales canales de distribución que se deben emplear. Todas estas decisiones estratégicas se fundamentan en las conclusiones obtenidas de las fases de análisis, aprovechando las fortalezas existentes de Volkswagen y creando nuevas a partir de sus debilidades. Todo ello manteniendo un sólido enfoque en la sostenibilidad y la eficiencia energética.

Personalmente, la realización de este trabajo me ha resultado muy enriquecedora en muchos aspectos. El primero y principal es que me ha ayudado a conocer la marca Volkswagen y el modelo California con mucho más detalle. Habiendo estudiado aspectos más técnicos como la importancia de su estrategia de marca, la estructura de sus procesos, o entender cómo es capaz de crear valor para los consumidores, he obtenido una perspectiva de la compañía mucho más profunda que de la que disponía antes de la elaboración del TFG.

En segundo lugar, el estudio de mercado realizado en este trabajo me ha permitido aplicar las técnicas y conceptos adquiridos durante mi formación universitaria,

complementando mis conocimientos teóricos en este ámbito. Al haber analizado el mercado de furgonetas camperizadas, he podido comprender en mayor medida la relevancia de cada una de las herramientas empleadas en el proceso, además de poner en práctica su implementación en la vida real.

En tercer lugar, he podido expandir mis conocimientos con la creación y programación de un web crawler, diseñado para obtener información de 610 anuncios de Volkswagen California en los 6 portales de compraventa más importantes de España. Esto ha sido todo un desafío para mí, ya que es una disciplina que se escapa del enfoque de mis estudios universitarios hasta ahora. No obstante, el haberme formado exclusivamente para la creación de esta herramienta me ha permitido conocer en mejor medida el mundo de la programación, que es otra de mis grandes inquietudes.

Por último, la elaboración del plan de marketing para el lanzamiento de la nueva Volkswagen California me ha permitido integrar todos los elementos mencionados anteriormente, combinando creatividad con la toma de decisiones estratégicas. Esta parte del TFG me ha ayudado a mejorar mis capacidades de síntesis y pensamiento crítico.

En definitiva, este Trabajo de Fin de Grado me ha servido para expandir mis conocimientos teóricos, desarrollar mis habilidades poniéndolos en práctica, y para expandir mis fronteras de aprendizaje. Gracias a su elaboración, he obtenido nuevos conocimientos y experiencias que me servirán de ayuda para potenciar el desarrollo de mi carrera profesional.

# Referencias

- Abio, G. (2006). *El modelo de "flujo" de Csikszentmihalyi y su importancia en la enseñanza de lenguas extranjeras*. La Rioja: Universidad De La Rioja.
- Alamy. (20 de agosto de 2023). *Imágenes de stock de coches con canoa*. Recuperado el 25 de agosto de 2023, de Alamy.es: <https://www.alamy.es/imagenes/coches-con-canoa.html?sortBy=relevant>
- ANFAC. (diciembre de 2022a). *Balanza comercial de la automoción*. Recuperado el 16 de agosto de 2023, de Anfac.com: <https://anfac.com/publicaciones/balanza-comercial-de-la-automocion-diciembre-2022/>
- ANFAC. (2022b). *Informe Anual 2022*. Recuperado el 15 de agosto de 2023, de Anfac.com: <https://anfac.com/informe2022/>
- ASCAME. (16 de abril de 2023). *El turismo de aventuras, tendencia en el Mediterráneo*. Obtenido de Atalayar.
- ASEICAR. (5 de abril de 2023). *Primeros síntomas de estabilización en las matriculaciones de vehículos caravaning nuevos*. Recuperado el 10 de agosto de 2023, de Aseicar.org: <https://aseicar.org/primeros-sintomas-de-estabilizacion-en-las-matriculaciones-de-vehiculos-caravaning-nuevos>
- Bautista, F. (8 de julio de 2021). *Cadena de suministro: una ventaja competitiva para el sector automotriz*. Recuperado el 5 de agosto de 2023, de EY.com: [https://www.ey.com/es\\_uy/advanced-manufacturing/cadena-de-suministro-una-ventaja-del-sector-automotriz](https://www.ey.com/es_uy/advanced-manufacturing/cadena-de-suministro-una-ventaja-del-sector-automotriz)
- BBVA. (7 de julio de 2023). *BBVA.es*. Recuperado el 20 de julio de 2023, de Educación financiera: <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/que-es-el-ratio-de-solvencia-en-la-empresa.html>
- Bobbitt, M. (2013). *The Volkswagen Bus Book*. Veloce Publishing.
- Brand Finance. (2020). *Automotive Industry 2020: The annual report on the most valuable and strongest automobile, tire, auto component & car rental services brands*. London: Brand Finance.
- Brooke, L. (2008). *Ford Model T: The Car That Put the World on Wheels*. Minneapolis: Motorbooks.
- Butsir. (2023). *Camping y náutica*. Recuperado el 3 de septiembre de 2023, de Butsir.com: <https://butsir.com/camping-y-nautica/>
- Cabrera Puglisevich, A. R., & Remuzgo Huamán, S. E. (2017). *Psicología del color: impacto de los colores en el comportamiento y pensamiento*. San Borja: Universidad Peruana de Arte Orval.
- Camper Journal. (2023). *Legende über sechs Generationen und sieben Jahrzehnte: VW Bus und Transporter*. Recuperado el 12 de junio de 2023, de Camperjournal.com: <https://camperjournal.com/kategorien/fahrzeuge/basis-und-zugfahrzeuge/legende-ueber-sechs-generationen-und-sieben-jahrzehnte-vw-bus-und-transporter/>

- Carrier, M. (17 de mayo de 2023). *Statista.com*. Recuperado el 20 de junio de 2023, de Sales Revenue of Volkswagen Since 2006: <https://www.statista.com/statistics/264349/sales-revenue-of-volkswagen-ag-since-2006/>
- Carwow. (12 de agosto de 2023). *Concesionarios oficiales de Volkswagen en España*. Recuperado el 12 de agosto de 2023, de Carwow.es: <https://www.carwow.es/concesionarios-oficiales-espana/volkswagen#gref>
- Couso, R. P. (2005). *Servicio al cliente. La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Madrid: Ideaspropias Editorial.
- Csikszentmihalyi, M. (2008). *Fuir (Flow): Una psicología de la felicidad (Clave)*. Debolsillo.
- da Silva, D. (24 de febrero de 2021). *¿Qué es el valor para el cliente y cómo se puede crear?* Recuperado el 25 de junio de 2023, de Zendesk.com.mx: <https://www.zendesk.com.mx/blog/valor-del-cliente/>
- Datacentric. (2023). *WEB CRAWLING Y WEB SCRAPING*. Recuperado el 12 de agosto de 2023, de Datacentric.es: <https://www.datacentric.es/web-crawling-scraping/>
- De La Torre, A. (17 de mayo de 2023). *La industria del coche europeo llevaba años pidiendo medidas proteccionistas. Francia ha recogido el guante*. Recuperado el 3 de agosto de 2023, de Xataka.com: <https://www.xataka.com/movilidad/francia-da-primer-paso-proteccionismo-solo-dara-ayudas-a-coches-electricos-europeos>
- Díaz-Valdés, T. (6 de octubre de 2016). *VW California T6, viajar con la casa a cuestas*. Recuperado el 12 de julio de 2023, de Motorpoint.com: <https://www.motorpoint.com/prueba-vw-california-t6>
- ECODES. (junio de 2023). *Infraestructura de recarga para vehículos eléctricos en España*. Recuperado el 1 de julio de 2023, de Ecodes.org: <https://ecodes.org/hacemos/cambio-climatico/incidencia-en-politicas-publicas/estudio-infraestructura-de-recarga-para-vehiculos-electricos-en-espana>
- El Mercantil. (10 de febrero de 2020). *Transfesa Logistics continuará con el transporte internacional de Volkswagen hasta 2022*. Recuperado el 19 de agosto de 2023, de Elmercantil.com: <https://elmercantil.com/2020/02/19/transfesa-logistics-continuar-con-el-transporte-internacional-de-volkswagen-hasta-2022/>
- Endesa. (agosto de 2023). *¿Cómo acercamos la movilidad eléctrica a todos los ciudadanos?* Recuperado el 18 de agosto de 2023, de Endesa.com: <https://www.endesa.com/es/nuestro-compromiso/transicion-energetica/movilidad-sostenible/acercar-movilidad-electrica-ciudadanos>
- Escribano, G. (15 de enero de 2022). *¿Qué ha sido más rentable, el Ibex o alquilar una vivienda?* Recuperado el 4 de agosto de 2023, de Cincodías.elpais.com: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/01/14/mercados/1642184195\\_191139.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/01/14/mercados/1642184195_191139.html)
- Etecnic. (2023). *Nuestra experiencia*. Recuperado el 18 de agosto de 2023, de Etecnic.es: <https://etecnic.es/>

- Expansión. (31 de diciembre de 2022). *datosmacro.expansión.com*. Recuperado el 18 de julio de 2023, de Bonos España:  
<https://datosmacro.expansion.com/bono/espana?dr=2022-12>
- Fabra, M. (17 de marzo de 2023). *La gigafactoría de Volkswagen en Sagunto producirá 150 millones de celdas de baterías al año para 500.000 vehículos eléctricos*. Recuperado el 5 de agosto de 2023, de Elpais.com: <https://elpais.com/economia/2023-03-17/la-gigafactoria-de-volkswagen-en-sagunto-producira-150-millones-de-celdas-de-baterias-al-ano-para-500000-vehiculos-electricos.html>
- Fernández Magariño, J. (27 de marzo de 2023). *Renfe prueba con Volkswagen en Portugal su estrategia de mercancías en distancias cortas*. Recuperado el 20 de junio de 2023, de Cincodias.elpais.com: <https://cincodias.elpais.com/companias/2023-03-27/renfe-prueba-con-volkswagen-en-portugal-su-estrategia-de-mercancias-en-distancias-cortas.html>
- Fidalgo, R. (29 de diciembre de 2020). *La fábrica de Wolfsburg de VW cumple 75 años*. Recuperado el 12 de mayo de 2023, de Autoocasión.com:  
<https://www.autocasion.com/actualidad/reportajes/la-fabrica-de-wolfsburg-de-vw-cumple-75-anos>
- Fridgeirsdottir, K., & Najafi-Asadolahi, S. (2018). Cost-per-Impression Pricing for Display Advertising. *Operations Research*, 597-892.
- Fuentes, A. (21 de febrero de 2017). *Peugeot Citroën tranquiliza a los trabajadores de España tras la compra de Opel*. Recuperado el 15 de mayo de 2023, de Elperiodico.com:  
<https://www.elperiodico.com/es/economia/20170306/trabajadores-empleo-fabricas-peugeot-citroen-psa-opel-espana-5878698>
- GlobalData. (1 de abril de 2022). *Global automakers earmark nearly US\$600bn for EVs over next decade, finds GlobalData*. Recuperado el 15 de junio de 2023, de GlobalData.com:  
<https://www.globaldata.com/media/automotive/global-automakers-earmark-nearly-us600bn-evs-next-decade-finds-globaldata/>
- Google Ads. (17 de agosto de 2023). *Plan de Palabras Clave*. Recuperado el 27 de agosto de 2023, de Ads.google.es:  
[https://ads.google.com/aw/keywordplanner/ideas/new?ocid=1351145743&eid=934418104&\\_\\_u=8290690296&uscid=1351145743&\\_\\_c=5140350807&authuser=0&sf=kp&subid=de-de-awhp-g-aw-c-t-kwp-hero%21o2](https://ads.google.com/aw/keywordplanner/ideas/new?ocid=1351145743&eid=934418104&__u=8290690296&uscid=1351145743&__c=5140350807&authuser=0&sf=kp&subid=de-de-awhp-g-aw-c-t-kwp-hero%21o2)
- Grupo Volkswagen. (7 de enero de 2014). *El compromiso por el empleo marca el IV convenio colectivo de Volkswagen-Audi España*. Recuperado el 2 de junio de 2023, de Comunicación.volkswagengroupdistribucion.es:  
<https://comunicacion.volkswagengroupdistribucion.es/2014/01/07/el-compromiso-por-el-empleo-marca-el-iv-convenio-colectivo-de-volkswagen-audi-espana/>
- Grupo Volkswagen. (15 de diciembre de 2020). *Volkswagen Group Presentation - Brand Positioning within Volkswagen Group*. Recuperado el 5 de agosto de 2023, de Volkswagen-group.com: <https://www.volkswagen-group.com/en/publications/more/volkswagen-group-presentation-brand-positioning-within-volkswagen-group-1963>

- Grupo Volkswagen. (2023a). *Historia*. Recuperado el 24 de junio de 2023, de Volkswagen.es: <https://www.volkswagen.es/comunicacion/category/compania/historia/>
- Grupo Volkswagen. (12 de mayo de 2023b). *The California*. Recuperado el 2023, de vwpress.co.uk: <https://www.vwpress.co.uk/en-gb/search?query=The+California>
- Grupo Volkswagen. (8 de julio de 2023c). *volkswagen.es*. Recuperado el 24 de julio de 2023, de Modelos: <https://www.volkswagen.es/es/modelos.html>
- Grupo Volkswagen. (3 de marzo de 2023d). *Volkswagen.es*. Recuperado el 1 de junio de 2023, de Sala de Comunicación: <https://www.volkswagen.es/comunicacion/grupo-volkswagen/volkswagen-group-achievers-solid-annual-results-significant-increase-in-deliveries-expected-in-2023/>
- Grupo Volkswagen. (4 de mayo de 2023e). *Volkswagen.es*. Recuperado el 24 de julio de 2023, de Sala de Comunicación: <https://www.volkswagen.es/comunicacion/grupo-volkswagen/el-grupo-volkswagen-inicia-con-solidez-el-ejercicio-2023-con-un-fuerte-aumento-de-los-ingresos-y-del-beneficio-operativo-subyacente/>
- Grupo Volkswagen. (2023f). *volkswagen-group-distribucion.es*. Recuperado el 12 de junio de 2023, de Grupo Volkswagen: <https://www.volkswagen-group-distribucion.es/grupo-volkswagen>
- Grupo Volkswagen. (2023g). *volkswagen-newsroom.com*. Recuperado el 23 de julio de 2023, de History: <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/history-3693>
- Guzmán, J. A. (5 de agosto de 2019). *Volkswagen California T6.1 2019, nuevo diseño y más tecnología*. Recuperado el 12 de agosto de 2023, de Motor1.com: <https://es.motor1.com/news/363364/volkswagen-california-t6-2019-tecnologia/>
- Harvard Business Press. (2017). *Ser Competitivo, versión actualizada y aumentada* (Vol. 9). Barcelona: Harvard Business School Publishing Corporation.
- IAB Spain. (2022). *Estudio de redes sociales 2022*. Madrid: IAB Spain.
- Iberdrola. (2023). *Puntos de recarga para coches eléctricos*. Recuperado el 18 de agosto de 2023, de Iberdrola.es: <https://www.iberdrola.es/smart-mobility/puntos-de-recarga>
- IDA Office. (5 de Octubre de 2018). *idaoffice.org*. Recuperado el 17 de julio de 2023, de The History of Volkswagen: <https://idaoffice.org/es/posts/the-history-of-volkswagen-es/>
- IMANcorp Foundation. (septiembre de 2022). *2022 – Informe – Digitalización, Cambios En Las Cualificaciones Y Nuevas Competencias En Las PYMES De Automoción, Logística Y Facility Management*. Recuperado el 3 de junio de 2023, de Imancorpfoundation.org: <https://imancorpfoundation.org/2022-informe-digitalizacion-cambios-en-las-cualificaciones-y-nuevas-competencias-en-las-pymes-de-automocion-logistica-y-facility-management/>
- Inspección Técnica de Vehículos (ITV). (2022). *Ayudas para comprar coches en 2022: Plan PIVE, MOVES y más*. Recuperado el 5 de agosto de 2023, de ITV.com.es: <https://itv.com.es/ayudas-para-compra-de-coches>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Indicadores de Natalidad*. Recuperado el 11 de agosto de 2023, de Ine.es: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=1433&L=0>

- International Revenue Service. (febrero de 2023). *Ley de Reducción de la Inflación de 2022*. Recuperado el 20 de junio de 2023, de IRS.gov: <https://www.irs.gov/es/inflation-reduction-act-of-2022>
- Jung, M. (26 de octubre de 2020). Ankläger stellen Verfahren gegen Martin Winterkorn vorerst ein. *Frankfurter Allgemeine*.
- Kantar. (2023). *Industrias*. Recuperado el 21 de agosto de 2023, de Kantar.com: <https://www.kantar.com/latin-america/industrias/automocion-y-movilidad#how-we-help-you>
- Macrotrends LLC. (2023). *macrotrends.net*. Recuperado el 7 de julio de 2023, de Stocks and Charts: <https://www.macrotrends.net/charts/stock-indexes>
- Martínez Salinas, E., Montaner Gutiérrez, T., & Pina Pérez, J. M. (2004). Propuesta de una metodología. Medición de la imagen de marca. Un estudio exploratorio. *ESIC Market Economic and Business Journal*, 199-216.
- Mercedes-Benz. (2023a). *Configurador Marco Polo*. Recuperado el 20 de agosto de 2023, de Mercedes-benz.es: [https://www.mercedes-benz.es/vans/buy/van-online-configurator.html#/es\\_es](https://www.mercedes-benz.es/vans/buy/van-online-configurator.html#/es_es)
- Mercedes-Benz. (2023b). *Marco Polo*. Recuperado el 21 de agosto de 2023, de Mercedes-benz.es: [https://www.mercedes-benz.es/passengercars/models/van/marco-polo/overview.html?gclid=Cj0KCQjwuZGnBhD1ARIsACxbAVjk9IYx6fJ\\_qnevbi88JJzLysukV3DIKbW6BlmGHWLk1nJnusq604kaAgPqEALw\\_wcB&gclidsrc=aw.ds](https://www.mercedes-benz.es/passengercars/models/van/marco-polo/overview.html?gclid=Cj0KCQjwuZGnBhD1ARIsACxbAVjk9IYx6fJ_qnevbi88JJzLysukV3DIKbW6BlmGHWLk1nJnusq604kaAgPqEALw_wcB&gclidsrc=aw.ds)
- Montoriol Garriga, J., & Díaz, S. (12 de julio de 2021). *El sector del automóvil en España: estratégico y en transformación*. Recuperado el 27 de julio de 2023, de CaixaBank Research: <https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/industria/sector-del-automovil-espana-estrategico-y-transformacion>
- Moreno, M. (9 de mayo de 2022). *El plan eléctrico de Volkswagen para España aumentará las compras de componentes de Seat a proveedores españoles hasta los 6.500 millones en 2030*. Recuperado el 16 de agosto de 2023, de Businessinsider.es: <https://www.businessinsider.es/volkswagen-aumentara-compras-proveedores-espanoles-1057851>
- Motor.es. (2023). *Las furgonetas camper Ford Transit Custom Nugget estrenan los modelos Active y Trail*. Recuperado el 21 de agosto de 2023, de Motor.es: <https://www.motor.es/noticias/ford-transit-custom-nugget-active-trail-202180693.html>
- Murga Machaca, D. R., & Choque Pilco, R. G. (2019). *Psicología del color en el Marketing*. Juliaca: Universidad Peruana Unión.
- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. Á. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Editorial Arazandi S.A.
- Neomotor. (30 de mayo de 2022). *'FurgoVolkswagen' celebra su mayoría de edad con la nueva ID.Buzz como gran protagonista*. Recuperado el 15 de junio de 2023, de Neomotor.es: <https://neomotor.epe.es/actualidad/furgovolkswagen-celebra-su-mayoria-de-edad-con-la-nueva-id-buzz-como-gran-protagonista-MINM9824>

- NGEU Assist. (23 de junio de 2021). *¿Qué Plan ha presentado España?* Recuperado el 18 de julio de 2023, de Ngeu-assist.com: <https://www.ngeu-assist.com/es-es/contenido/136/que-plan-ha-presentado-espana>
- Nogales, M. (9 de junio de 2021). *Volkswagen California Ocean, prueba a fondo de la popular casa sobre ruedas.* Recuperado el 18 de agosto de 2023, de Coches.com: <https://noticias.coches.com/pruebas/volkswagen-california-ocean-prueba-opinion/427471>
- Nogales, M. (22 de junio de 2022). *Ford Transit Custom Nugget, prueba con una camper que viene pisando fuerte.* Recuperado el 18 de agosto de 2023, de Coches.com: <https://noticias.coches.com/pruebas/ford-transit-custom-nugget-prueba-opinion/464230>
- NTV. (22 de junio de 2009). *Vor 75 Jahren: Käfer wird erdacht. Geburt einer Legende.* Recuperado el 4 de marzo de 2023, de n-tv.de: <https://www.n-tv.de/auto/Geburt-einer-Legende-article376596.html>
- Nunes, M. F., & Park, C. L. (2016). Caught red-handed: the cost of the Volkswagen Dieselgate. *Journal of Global Responsibility, 7*(2), 288-302.
- Observatorio Cetelem. (2022). *El consumidor del sector caravaning en España.* Madrid: Observatorio Cetelem.
- Orús, A. (1 de diciembre de 2020). *Número total de conductores con permiso de conducción clase B en España en 2019, por grupo de edad.* Recuperado el 4 de agosto de 2023, de Statista.com: <https://es.statista.com/estadisticas/1189224/conductores-con-permiso-de-conducir-b-en-espana-por-edad/>
- Orús, A. (20 de julio de 2021). *Distribución porcentual de la población usuaria de noticias online en función de su medio de comunicación preferido para informarse en España en 2021, por grupo de edad.* Recuperado el 19 de junio de 2023, de Statista.com: <https://es.statista.com/estadisticas/874413/medios-de-comunicacion-preferidos-para-informarse-por-grupo-de-edad-espana/>
- Orús, A. (12 de julio de 2022). *Evolución anual del número de trabajadores de Toyota a nivel mundial entre 2012 y 2022.* Recuperado el 24 de julio de 2023, de Statista.com: <https://es.statista.com/estadisticas/1046691/numero-anual-de-trabajadores-de-toyota-a-nivel-mundial/>
- Orús, A. (16 de marzo de 2023). *Evolución anual del número de trabajadores de la industria de fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques en España entre 2008 y 2022.* Recuperado el 6 de mayo de 2023, de Statista.com: <https://es.statista.com/estadisticas/725782/empleo-en-fabricacion-de-vehiculos-de-motor-remolques-y-semirremolques-espana/>
- Oxford Learner's Dictionaries. (2023). *Definition of camper noun from the Oxford Advanced Learner's Dictionary.* Recuperado el 27 de junio de 2023, de <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/camper#:~:text=camper-,noun,holiday%20campTopics%20Holidaysc2>

- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. London: Collier Macmillan.
- RACE. (20 de junio de 2023). *Depreciación de un coche: ¿cuánto se devalúa por año?* Recuperado el 12 de julio de 2023, de Race.es: <https://www.race.es/cuanto-se-devalua-un-coche>
- Rieger, B. (2014). The People's Car: A Global History of the Volkswagen Beetle. *American Historical Review*, 826-828.
- Rodríguez, J. J. (2020). El Volkswagen Escarabajo como Objeto de Culto. *Epikeia*.
- Roldán, P. N., & López, F. J. (1 de septiembre de 2021). *Intermediario*. Recuperado el 22 de julio de 2023, de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/intermediario.html>
- Saint, G., & Alcázar, J. (1 de diciembre de 2020). *Las nuevas estrategias de precios en la industria del automóvil*. Recuperado el 1 de agosto de 2023, de Kantar.com: <https://www.kantar.com/es/inspiracion/automocion/las-nuevas-estrategias-de-precios-en-la-industria-del-automovil>
- Salobral, N., Moreno Mendieta, M., & Gómez Jiménez, V. (30 de diciembre de 2022). *El Ibex cierra con un descenso del 5,5% un convulso año 2022*. Recuperado el 15 de agosto de 2023, de Cincodias.elpais.com: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/12/30/mercados/1672384942\\_152435.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/12/30/mercados/1672384942_152435.html)
- Sergeev, Á. (11 de abril de 2023). *ABT instala paneles solares en la VW ID. Buzz para mayor autonomía*. Recuperado el 20 de agosto de 2023, de Motor1.com: <https://es.motor1.com/news/661507/abt-paneles-solares-techo-vw-idbuzz/>
- Smartbound. (18 de febrero de 2022). *¿Cuál es el coste de una campaña de marketing digital?* Recuperado el 23 de agosto de 2023, de Smartbound.io: <https://smartbound.io/blog/cual-es-el-coste-de-una-campana-de-marketing-digital>
- Statista Research Department. (3 de enero de 2023). *Statista.com*. Recuperado el 18 de junio de 2023, de Top Companies in the World by Revenue: <https://www.statista.com/statistics/263265/top-companies-in-the-world-by-revenue/>
- Stellantis N.V. (2022). *Annual Report and Form 20-F for the year ended December 31, 2022*.
- Theobald, J. (31 de marzo de 2019). *Das VW-Modell T1 Als Camping-Bus*. Recuperado el 17 de marzo de 2023, de Rodena.org: <https://www.rodena.org/das-vw-modell-t1-als-camping-bus/>
- Tolliday, S. (1995). From "Beetle Monoculture" to the "German Model": the Transformation of Volkswagen, 1967-1991. *Cambridge University Press*, 111-132.
- Tolliday, S. (2011). Enterprise and State in the West German Wirtschaftswunder: Volkswagen and the Automobile Industry, 1939–1962. *Cambridge University Press*, 273-350.
- Turletti, P. (2018). *El ROI de marketing y ventas: Cálculo y utilidad. Nuevo estándar de rendimiento*. Madrid: ESIC Editorial.

- Valdeolmillos, C. (6 de junio de 2019). *Volkswagen se apoya en SAP para su transformación digital, en la que invertirá 4.000 millones*. Recuperado el 20 de mayo de 2023, de MCPRO.com: <https://www.muycomputerpro.com/2019/06/06/volkswagen-sap-transformacion-digital>
- Volkswagen. (2020). *The future on hand: annual report 2020*. Recuperado el 14 de julio de 2023, de Volkswagenag.com: <https://annualreport2020.volkswagenag.com/group-management-report/sustainable-value-enhancement/production.html>
- Volkswagen. (14 de julio de 2021). *Volkswagen Group continues switch to low-emission logistics with LNG ships*. Recuperado el 12 de agosto de 2023, de Volkswagen-newsroom.com: Volkswagen Group continues switch to low-emission logistics with LNG ships
- Volkswagen. (18 de abril de 2023a). *Board of Management*. Recuperado el 13 de agosto de 2023, de Volkswagen Newsroom: <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/board-of-management-15354>
- Volkswagen. (2023b). *California: Libertad sin límites*. Recuperado el 12 de agosto de 2023, de Volkswagen-comerciales.es: <https://www.volkswagen-comerciales.es/es/modelos/california.html>
- Volkswagen. (2023c). *Configurador Volkswagen California*. Recuperado el 19 de agosto de 2023, de Volkswagen-comerciales.es: [https://www.volkswagen-comerciales.es/es/modelos/california.html?---=%7B%22configurador\\_sectiongroup\\_9339511\\_featureappsection%22%3A%22%2Fcalifornia%2Focan%3FcarlineId%3D72016%26modelId%3DSHCWF1%2524MMKSNF1%2524MALGQE6%2524GR22R22%2524GWF1WF1%2524GY51Y51](https://www.volkswagen-comerciales.es/es/modelos/california.html?---=%7B%22configurador_sectiongroup_9339511_featureappsection%22%3A%22%2Fcalifornia%2Focan%3FcarlineId%3D72016%26modelId%3DSHCWF1%2524MMKSNF1%2524MALGQE6%2524GR22R22%2524GWF1WF1%2524GY51Y51)
- Volkswagen. (2023d). *Controlling & Finance*. Recuperado el 10 de agosto de 2023, de Volkswagen-karriere.de: <https://www.volkswagen-karriere.de/en/working-at-volkswagen/corporate-divisions/controlling-finance.html>
- Volkswagen. (2023e). *El Grupo Volkswagen inicia con solidez el ejercicio 2023 con un fuerte aumento de los ingresos y del beneficio operativo subyacente*. Recuperado el 4 de mayo de 2023, de Sala de comunicación: <https://www.volkswagen.es/comunicacion/grupo-volkswagen/el-grupo-volkswagen-inicia-con-solidez-el-ejercicio-2023-con-un-fuerte-aumento-de-los-ingresos-y-del-beneficio-operativo-subyacente/>
- Volkswagen. (2023f). *E-mobility*. Recuperado el 10 de agosto de 2023, de Volkswagen-karriere.de: <https://www.volkswagen-karriere.de/en/working-at-volkswagen/corporate-divisions/e-mobility.html>
- Volkswagen. (2023g). *Fábricas y Producción*. Recuperado el 21 de agosto de 2023, de Volkswagen-comerciales.es: <https://www.volkswagen-comerciales.es/comunicacion/category/compania/fabricas-y-produccion/>
- Volkswagen. (2023h). *Integrity & Legal*. Recuperado el 10 de agosto de 2023, de Volkswagen-karriere.de: <https://www.volkswagen-karriere.de/en/working-at-volkswagen/corporate-divisions/integrity-legal.html>

- Volkswagen. (2023i). *IT*. Recuperado el 10 de agosto de 2023, de Volkswagen-karriere.de: <https://www.volkswagen-karriere.de/en/working-at-volkswagen/corporate-divisions/it.html>
- Volkswagen. (2023j). *Procurement*. Recuperado el 10 de agosto de 2023, de Volkswagen-karriere.de: <https://www.volkswagen-karriere.de/en/working-at-volkswagen/corporate-divisions/procurement.html>
- Volkswagen. (2023k). *Research & Development*. Recuperado el 10 de agosto de 2023, de Volkswagen-karriere.de: <https://www.volkswagen-karriere.de/en/working-at-volkswagen/corporate-divisions/research-development.html>
- Volkswagen. (2023l). *Soluciones Estandarizadas*. Recuperado el 16 de agosto de 2023, de Volkswagen-comerciales.es: <https://www.volkswagen-comerciales.es/es/modelos/soluciones-estandarizadas.html>
- Volkswagen España. (2023). *Instagram Volkswagen España*. Recuperado el 17 de agosto de 2023, de Perfil: [https://www.instagram.com/vw\\_es/](https://www.instagram.com/vw_es/)
- Volkswagen Financial Services. (10 de mayo de 2020). *Flotas de Vehículos*. Recuperado el 21 de junio de 2023, de Vwfs.es: <https://www.vwfs.es/contenido-interes/empresas/flotas-vehiculos.html>
- Volkswagen Financial Services. (2023). *About Us*. Recuperado el 15 de agosto de 2023, de Vwfs.com: <https://www.vwfs.com/en/about-us.html>
- Volkswagen Group Services. (2023). *Logistics*. Recuperado el 15 de julio de 2023, de Volkswagen-groupservices.com: <https://www.volkswagen-groupservices.com/en/services/logistics>
- Volkswagen Motorsol. (12 de agosto de 2019). *Conoce la exclusiva tecnología 4MOTION de Volkswagen*. Recuperado el 12 de agosto de 2023, de Motorsol-volkswagen.es: <https://www.motorsol-volkswagen.es/noticias/conoce-la-exclusiva-tecnologia-4motion-de-volkswagen/>
- Volkswagen Navarra. (2021). *Nuestra fábrica en datos*. Recuperado el 13 de agosto de 2023, de Vw-navarra.es: <http://vw-navarra.es/nuestra-fabrica/la-fabrica-en-datos/>
- Volvo. (2023). *Modelos Recharge*. Recuperado el 20 de agosto de 2023, de Volvocars.es: <https://www.volvocars.com/es/>

# Anexos

## Anexo 1: ODS



### ANEXO I. RELACIÓN DEL TRABAJO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030

Anexo al Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster: Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.

Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No Procede
ODS 1. Fin de la pobreza.				X
ODS 2. Hambre cero.				X
ODS 3. Salud y bienestar.				X
ODS 4. Educación de calidad.				X
ODS 5. Igualdad de género.				X
ODS 6. Agua limpia y saneamiento.				X
ODS 7. Energía asequible y no contaminante.	X			
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.		X		
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.	X			
ODS 10. Reducción de las desigualdades.				X
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.				X
ODS 12. Producción y consumo responsables.		X		
ODS 13. Acción por el clima.	X			
ODS 14. Vida submarina.				X
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres.				X
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.				X
ODS 17. Alianzas para lograr objetivos.				X

Descripción de la alineación del TFG/TFM con los ODS con un grado de relación más alto.

\*\*\*Utilice tantas páginas como sea necesario.

El presente TFG mantiene una relación especialmente fuerte con los ODS número 7 (Energía asequible y no contaminante), 9 (Industria, innovación e infraestructuras), y 13 (Acción por el clima).

Este trabajo se ha focalizado en el desarrollo de la nueva Volkswagen California, siempre priorizando la electrificación y las alternativas de transporte sostenibles, manteniendo un elevado componente de innovación y desarrollo tecnológico, así como promoviendo procesos de fabricación sostenibles y responsables con el medio ambiente.

## Anexo 2: Cuentas Anuales Grupo Volkswagen 2023

### Anexo 2.1: Balance de cuentas consolidado

VOLKSWAGEN GROUP – ANNUAL REPORT 2022			
<a href="#">Balance sheet of the Volkswagen Group</a>			
€ million	Note	Dec. 31, 2022	Dec. 31, 2021
<b>Assets</b>			
<b>Noncurrent assets</b>			
Intangible assets	12	83.241	77.689
Property, plant and equipment	13, 33	63.890	63.695
Lease assets	14, 33	59.380	59.699
Investment property	14	610	615
Equity-accounted investments	15	12.668	12.531
Other equity investments	15	3.489	3.000
Financial services receivables	16	86.944	84.954
Other financial assets	17	13.832	9.156
Other receivables	18	3.095	2.895
Tax receivables	19	394	635
Deferred tax assets	19	12.921	13.393
		<b>340.464</b>	<b>328.261</b>
<b>Current assets</b>			
Inventories	20	52.274	43.725
Trade receivables	21	18.581	15.521
Financial services receivables	16	61.549	56.498
Other financial assets	17	15.167	12.584
Other receivables	18	7.896	7.473
Tax receivables	19	1.732	1.618
Marketable securities and time deposits <sup>1</sup>	22	37.206	22.532
Cash and cash equivalents <sup>1</sup>	23	29.172	39.723
Assets held for sale		733	674
		<b>224.309</b>	<b>200.347</b>
<b>Total assets</b>		<b>564.772</b>	<b>528.609</b>
<b>Equity and liabilities</b>			
<b>Equity</b>	24		
Subscribed capital		1.283	1.283
Capital reserve		14.551	14.551
Retained earnings		137.267	117.342

Other reserves		-1.845	-3.167
Equity attributable to Volkswagen AG hybrid capital investors		14.121	14.439
Equity attributable to Volkswagen AG shareholders and hybrid capital investors		165.378	144.449
Noncontrolling interests		12.950	1.705
		<b>178.327</b>	<b>146.154</b>
<b>Noncurrent liabilities</b>			
Financial liabilities	25	121.737	131.618
Other financial liabilities	26	8.188	4.466
Other liabilities	27	9.020	8.430
Deferred tax liabilities	28	10.734	5.131
Provisions for pensions	29	27.553	41.550
Provisions for taxes	28	4.320	3.392
Other provisions	30	21.900	23.474
		<b>203.453</b>	<b>218.062</b>
<b>Current liabilities</b>			
Financial liabilities	25	83.448	78.584
Trade payables	31	28.748	23.624
Tax payables	28	726	614
Other financial liabilities	26	19.820	13.002
Other liabilities	27	22.655	19.890
Provisions for taxes	28	2.586	2.863
Other provisions	30	24.851	25.578
Liabilities associated with assets held for sale		158	238
		<b>182.992</b>	<b>164.393</b>
<b>Total equity and liabilities</b>		<b>564.772</b>	<b>528.609</b>
1 In the current fiscal year, investments in time deposits with maturities of more than three months are reported together with securities.			

## Anexo 2.2: Cuenta de resultados del grupo

VOLKSWAGEN GROUP – ANNUAL REPORT 2022			
<a href="#">Income statement of the Volkswagen Group</a>			
€ million	<b>Note</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
<b>Sales revenue</b>	1	<b>279.232</b>	<b>250.200</b>
Cost of sales	2	-227.005	-202.959
<b>Gross result</b>		<b>52.228</b>	<b>47.241</b>
Distribution expenses	3	-19.840	-19.228
Administrative expenses	4	-11.689	-10.420

Other operating income	5	19.238	14.731
Other operating expenses	6	-17.812	-13.049
<b>Operating result</b>		<b>22.124</b>	<b>19.275</b>
Share of the result of equity-accounted investments	7	2.395	2.321
Interest income	8	1.325	810
Interest expenses	8	-442	-1.818
Other financial result	9	-3.359	-463
<b>Financial result</b>		<b>-81</b>	<b>851</b>
<b>Earnings before tax</b>		<b>22.044</b>	<b>20.126</b>
Income tax income/expense	10	-6.208	-4.698
Current		-5.262	-4.612
Deferred		-946	-86
<b>Earnings after tax</b>		<b>15.836</b>	<b>15.428</b>
of which attributable to			
Noncontrolling interests		393	46
Volkswagen AG hybrid capital investors		576	539
Volkswagen AG shareholders		14.867	14.843
<b>Basic/diluted earnings per ordinary share in €</b>	11	<b>29,63</b>	<b>29,59</b>
<b>Basic/diluted earnings per preferred share in €</b>	11	<b>29,69</b>	<b>29,65</b>

## Anexo 3: Código del web crawler de Python

### Anexo 3.1: Ejemplo del código del programa de Python encargado de extraer información de Autoscout24, mediante web scraping.

```
import openpyxl
import requests
from bs4 import BeautifulSoup

# Lista de las URL de las páginas dentro de Autoscout24:
urls = ['https://www.autoscout24.es/lst/volkswagen/t5-
california?atype=C&cy=E&damaged_listing=exclude&desc=0&mmmv=74%7C21083
%7C%7C%2C74%7C75738%7C%7C&powertype=kw&search_id=1a7rrf0hzmf&sort=stan
dard&ustate=N%2CU', 'https://www.autoscout24.es/lst/volkswagen/t5-
california?atype=C&cy=E&damaged_listing=exclude&desc=0&mmmv=74%7C21083
%7C%7C%2C74%7C75738%7C%7C&page=2&powertype=kw&search_id=1a7rrf0hzmf&so
rt=standard&source=listpage_pagination&ustate=N%2CU',
'https://www.autoscout24.es/lst/volkswagen/t5-
california?atype=C&cy=E&damaged_listing=exclude&desc=0&mmmv=74%7C21083
%7C%7C%2C74%7C75738%7C%7C&page=3&powertype=kw&search_id=1a7rrf0hzmf&so
rt=standard&source=listpage_pagination&ustate=N%2CU',
'https://www.autoscout24.es/lst/volkswagen/t5-
california?atype=C&cy=E&damaged_listing=exclude&desc=0&mmmv=74%7C21083
%7C%7C%2C74%7C75738%7C%7C&page=4&powertype=kw&search_id=1a7rrf0hzmf&so
rt=standard&source=listpage_pagination&ustate=N%2CU',
'https://www.autoscout24.es/lst/volkswagen/t5-
california?atype=C&cy=E&damaged_listing=exclude&desc=0&mmmv=74%7C21083
%7C%7C%2C74%7C75738%7C%7C&page=5&powertype=kw&search_id=1a7rrf0hzmf&so
rt=standard&source=listpage_pagination&ustate=N%2CU',
'https://www.autoscout24.es/lst/volkswagen/t5-
california?atype=C&cy=E&damaged_listing=exclude&desc=0&mmmv=74%7C21083
%7C%7C%2C74%7C75738%7C%7C&page=6&powertype=kw&search_id=1a7rrf0hzmf&so
rt=standard&source=listpage_pagination&ustate=N%2CU']

# Creamos una lista para almacenar el resultado final del Loop:
lista_final = []

# Creamos el Loop para obtener los datos
for url in urls:
    # Enviamos la solicitud a la página web con 'request':
    response = requests.get(url)

    # Analizamos el contenido obtenido:
    soup = BeautifulSoup(response.content, 'lxml')

    # Le introducimos el nombre de las etiquetas de los datos que
    queremos buscar, y que los almacene en una variable nueva:
    prices = soup.find_all('p', class_='Price_price__WZayw
PriceAndSeals_current_price__XscDn')

    # Imprimimos la variable si queremos ver la información por cada
    URL. Si no dejar como comentario:
    #print(prices)

    # "Limpiamos" los datos extraídos para quedarnos con los precios
    únicamente por cada URL:
    for tag in prices:
        clean_prices = tag.get_text()
```

```

    # Imprimimos el resultado preliminar para comprobar que
    efectivamente ha recogido los precios:
    print(clean_prices)

    # Añadimos esos precios ya limpios a la lista del principio:
    lista_final.append(tag.get_text())

# Comprobamos que la lista es correcta:
print(lista_final)
print(len(lista_final))
print(type(lista_final))

# Una vez hemos recogido los datos necesarios y los hemos almacenado
en una cadena str, usamos la biblioteca "openpyxl" para exportarlos a
Excel. NO USAMOS PANDAS PORQUE NO ES UNA VARIABLE.
# Crear un nuevo libro de Excel
libro_excel = openpyxl.Workbook()

# Seleccionar la hoja activa del libro
hoja_activa = libro_excel.active

# Crear una lista de ejemplo
mi_lista = lista_final

# Escribir la lista en la hoja de Excel
for i, valor in enumerate(mi_lista):
    # Escribir el valor en la celda A[i+1]
    hoja_activa.cell(row=i+1, column=1, value=valor)

# Guardar el libro de Excel
libro_excel.save('datos_Autoscout24.xlsx')

```