
Estrategia de empresa y posicionamiento de producto en la industria del automóvil

Un análisis comparado

.....
J. ENRIQUE BIGNÉ ALCAÑIZ
NATALIA VILA LÓPEZ
Facultad de Economía. Universidad de Valencia

El punto de partida de este trabajo arranca de la necesidad de definir un posicionamiento, tanto de la empresa como del producto que oferta en el mercado, que permita dirigir las estrategias futuras en

29

el sentido adecuado. Esto equivale a identificar el lugar en que «uno» está por comparación con el lugar que ocupan «otros», que se toman como punto de referencia, a fin de decidir como acercarse o alejarse de ellos.

El aumento de competitividad de los mercados, y la creciente proliferación de productos y marcas, impiden prestar la misma atención a la totalidad de competidores que definen el espacio competitivo. Así, en línea con los trabajos de Thomas (Porac, Thomas y Emme, 1987; McGee, Thomas y Pruett, 1995) se res-

palda la existencia de grupos de competidores que se perciben competitivamente similares, por lo que su relevancia estratégica deviene superior. Esta novedosa forma de interpretar la industria, no basada en indicadores económico/financieros, sino en percepciones subjetivas, obedece al creciente protagonismo de éstas últimas en la comprensión de la industria y de la estrategia competitiva, concretamente en lo concerniente a aspectos relativos al diagnóstico estratégico y formulación de problemas» (Schwenk, 1988, página 53). Así se recoge también en los trabajos de Stubbart y

Ramaprasad (1990), Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1990) y, en general, en la pluralidad de artículos compilados en el libro de Huff (1990) *Mapping Strategic Thought* (Elaboración de mapas del pensamiento estratégico).

Para definir el posicionamiento de una empresa, se apunta hacia la identificación de grupos de negocios con potencialidad para ofrecer un mismo producto, o dirigirse a un mismo mercado. Esta aproximación requiere de una medición desarrollada a partir de los juicios de aquellos agentes (directivos, profesiona-

CUADRO 1
DIFERENCIAS ENTRE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y POSICIONAMIENTO DE LA OFERTA DE MARKETING.

	Nivel de análisis	Dimensión	Medición de la estrategia	Evaluadores
Posicionamiento estratégico.....	• <i>Oferentes</i> (empresa o unidad de negocios)	• <i>Competitiva</i> (de negocios)	<i>Subjetiva</i> (percepciones) <i>Objetiva</i> (percepciones)	• <i>Directivos</i> • <i>Profesionales</i> • <i>Expertos</i>
Posicionamiento de la oferta de marketing	• <i>Ofertas</i>	• <i>Marketing</i>	<i>Subjetiva</i> (percepciones)	• <i>Consumidores</i> (actuales y potenciales)

FUENTE: Elaboración propia.

les y expertos en general) cuya posición les permite tener una visión completa del sector. Son precisamente aquellas empresas que se apoyan en los mismos factores para competir las que deben incluirse en un mismo grupo. Aspectos como el ámbito de actuación, la cartera de productos, el tipo de materias primas consumidas o el grado de innovación, podrían ser algunos de estos factores determinantes de su posicionamiento competitivo. Se trata de aspectos que no conciernen exclusivamente al marketing, lo que permite analizar la competencia para un ámbito superior de agregación que alcanza a la empresa en su conjunto.

Por su parte, en el análisis de posicionamiento de un determinado producto, la tarea de identificar su grupo competitivo pasa por segmentar previamente las distintas alternativas ofertadas a partir de lo que piensen los propios consumidores (Bello, Vázquez y Trespalacios, 1987). Además, en la medida en que estas opiniones se traduzcan en comportamientos de consumo, las ofertas también resultarán agrupables sobre la base de datos relativos a compras efectivas. Ambas, percepciones y compras efectivas, están muy relacionadas con el marketing de cada producto. Así pues, manejando distintos aspectos concernientes a precio, publicidad, diseño o distribución, se consigue que el consumidor se forme una opinión de la oferta y actúe en consecuencia. Por todo lo expuesto, los consumidores acabarán reuniendo en un mismo grupo competitivo ofertas de las que se ha formado una impresión muy semejante y, consecuentemente, hacia las que desarrolla una actitud similar. Precisamente como consecuencia del alto grado en que los posicionamientos competitivos de tales ofertas se interfieren.

El estudio de la relación entre ambos niveles de análisis, la empresa y su oferta de mercado, es abordado en este trabajo distinguiendo, respectivamente, entre el punto de vista del directivo/profesional del sector que dirige la empresa y el del consumidor que compra el producto. Su estudio conjunto resulta interesante en la medida que el posicionamiento competitivo se define tanto a nivel empresa como a nivel producto/marca. Aunque la insuficiente dotación de recursos lleve muchas veces a decantarse por analizar la competencia a un sólo nivel, se debe identificar el conjunto de competidores para distintos niveles, eso sí, aumentando la exhaustividad en aquel nivel más comprometido con los objetivos empresariales (Munuera y Rodríguez, 1998).

Revisión de la literatura

En términos generales, el posicionamiento se asocia con el lugar, situación, o emplazamiento, ocupado por un objeto, un individuo, una idea, una institución, un servicio, una ciudad, o cualquier otra realidad susceptible de ser colocada respecto a otras con las que se la compara (Trout y Ries, 1972).

Por lo que respecta a la acepción del término posicionamiento en el marco de la Dirección Estratégica, Porter (1980) introduce el término «posicionamiento estratégico» para designar el lugar que ocupa una empresa respecto a sus competidoras, tras seguir una determinada estrategia competitiva o de negocios². Este enfoque comporta una visión estratégica que abraza las distintas áreas funcionales de la organización que participan en la definición de su estrategia competitiva.

En este sentido podría hablarse de posicionamiento en el ámbito global, lo que De Chernatony y Dall'Olmo (1997) denominan *input perspective* (punto de vista de la dirección), al considerar que los directivos son quienes mejor conocen la compañía, ya que «las percepciones de los clientes no pueden captar ciertas actividades de importancia de la actividad empresarial como son las políticas financieras o de abastecimiento» (Ruiz e Iglesias, 1997, página 158).

Por lo que respecta al posicionamiento de la oferta de marketing, Trout y Ries (1972) conciben el término «posicionamiento» para designar el lugar diferenciado que ocupa una oferta respecto a sus competidoras en la mente de los clientes o personas sobre las que se desea influir. El auge de dicho término ha sido tal que ha llegado a ser considerado el corazón de la estrategia de marketing (Maggard, 1976; Wind, 1982; Marks, 1997). Desde esta perspectiva cobran protagonismo los consumidores al ser ellos los destinatarios de los productos, y consecuentemente, hacia quienes se dirige el marketing realizado para los mismos. Como apuntan Hernández, Munuera y Ruiz de Maya (1995, página 33), «el posicionamiento de la oferta se articula como piedra angular sobre la que descansa la vertiente operativa de la empresa, que a su vez condicionará las percepciones que los compradores se formen hacia dicha oferta». En este sentido, podría hablarse de un posicionamiento en el ámbito particular, más relacionado con el marketing y además, basado en las percepciones de los consumidores, lo que De Chernatony y Dall'Olmo (1997) llaman *output perspective* (punto de vista del consumidor).

Los planteamientos examinados, pese a estar relacionados, hacen referencia a

CUADRO 2
PERFIL DE LOS PROFESIONALES ENCUESTADOS EN LA FASE CUALITATIVA

Gerente de concesionario	Comercial	Jefe de ventas	Director de otras áreas funcionales de la marca	Director/delegado/responsable zona de la marca	Director General	Presidente Feria Automóvil' 98	Cargos no directivos de la marca
41,8%	29,35%	12,5%	7,7%	5,3%	0,5%	0,5%	2,4%

Error muestral: ± 6.88 por 100 para un intervalo de confianza del 95% y una población infinita. Muestra: 261 encuestados.

dos aproximaciones diferentes. En ambos casos se aborda la ubicación relativa de un competidor, sin embargo, aspectos como el nivel estratégico al que se toman las decisiones o los agentes clave para su determinación, son algunas de las diferencias, resumidas en el cuadro 1, que permiten su delimitación.

Con relación a la primera diferencia recogida en el cuadro 1, relativa al ámbito de las decisiones estratégicas, se advierte que en la aproximación de Porter (1980) el posicionamiento se refiere a toda la empresa, por lo que se relaciona con la estrategia competitiva o de negocios. Por su parte, en la definición propuesta por Trout y Ries (1972), el posicionamiento se refiere a un producto (entendido en sentido amplio), por lo que se relaciona más con aspectos concernientes al marketing. Esta distinción ha sido apuntada por de Botschen, Rigger, Vallester y Bradley (1995), quienes señalan la existencia de dos tipos de posicionamiento, el estratégico y el operativo respectivamente. Mientras este último sería una herramienta competitiva a nivel marketing, el primero se entiende como una concepción holística del término posicionamiento, en el que están implicados todos los elementos de la organización, inyectando al posicionamiento relevancia estratégica (Dreher, Ritter y Mühlbacher, 1992).

Con relación a la segunda diferencia (cuadro 1), relativa a los agentes responsables de la correcta definición del posicionamiento, se advierte que a nivel empresa resulta esencial la participación del directivo de la compañía, o unidad de negocios, por cuanto las decisiones conciernen a toda la organización (De Chernatony y Dall'Olmo, 1998). Por el contrario, según señalan Trout y Ries (1972), el posicionamiento de una oferta de marketing debe centrarse en lo táctico, estando su futuro ligado al desarrollo

y ejecución del plan de marketing, que engloba un conjunto de decisiones operativas o instrumentales (Botschen, Rigger, Vallester y Bradley, 1995).

Con relación a la tercera diferencia (cuadro 1), relativa a la forma en que se ha aproximado la medición del posicionamiento, existe, en la definición de Trout y Ries (1972), una clara alusión a las percepciones de la demanda. La razón estriba en que el posicionamiento de la oferta se presenta como algo totalmente subjetivo, vinculado a las representaciones mentales que el consumidor se forma hacia las marcas ofertadas a partir del marketing realizado para las mismas (Batra, Myers y Aaker, 1996; Hooley, Saunders y Piercy, 1998). Por consiguiente, con una clara proyección hacia el exterior de la organización. Así queda plasmado en la concepción de Arnott y Easingwood (1994, página1) quienes, tras un minucioso trabajo de revisión, concluyen que el posicionamiento de una oferta intercambiable en el mercado es «un proceso deliberado e iterativo de definir, medir, modificar y dirigir las percepciones del consumidor». Por su parte, el posicionamiento estratégico de la compañía, ha sido analizado tanto desde un enfoque cognitivo como objetivo. Esto se debe a que la estrategia competitiva, o de negocios, ha sido aproximada tanto subjetivamente (Dess y Davis, 1984; Fombrun y Zajac, 1990), como a partir de indicadores económico objetivos como revisan McGee y Thomas (1986) y Thomas y Venkatraman (1988).

Por último, con relación al contexto de uso en el que se enmarcan las decisiones, se advierte que el posicionamiento de la empresa se adopta de forma estable. Por su parte, el posicionamiento de la oferta se debe restringir para una situación u ocasión de uso concreta. La razón estriba en que productos, o marcas, óptimamente posicionados en un

determinado contexto, no tienen porque estarlo en otro marco de referencia totalmente distinto.

A título de resumen, todas las diferencias apuntadas entre posicionamiento estratégico y posicionamiento de la oferta de marketing pueden sintetizarse en que este último induce el marketing mix (política de precios, distribución, productos y publicidad), centrándose básicamente en tales aspectos como factores clave del éxito, por lo que su carácter es operativo y se inscribe en un horizonte temporal a corto/medio plazo, que considera como competencia a todas aquellas ofertas percibidas igualmente aptas para una misma situación de uso o contexto de aplicación. Por el contrario, el posicionamiento estratégico, se realiza teniendo en cuenta también otros factores clave del éxito de naturaleza no comercial, como por ejemplo los factores tecnológicos, se inscribe en el largo plazo y permite un análisis de la competencia más extenso en tanto en cuanto contempla una amplia variedad y cantidad de dimensiones estratégicas (Strategor, 1995).

Una vez analizados los puntos de divergencia entre el posicionamiento estratégico y el posicionamiento de la oferta de marketing, se debe mencionar la existencia de posibles solapamientos entre uno y otro. Tales interferencias conciernen, esencialmente, a tres aspectos diferentes: rango de los directivos responsables de su definición, importancia concedida al mercado y horizonte temporal en que se inscriben.

Con relación a los dos primeros puntos, hay que señalar que la estrategia competitiva (posicionamiento de la empresa), aunque suele concernir a la alta dirección o altos ejecutivos y se suele proyectar hacia el interior de la organización, puede contemplar también otras posibili-

dades. Del mismo modo, el hecho de que el marketing (posicionamiento de la oferta) competa exclusivamente a directivos funcionales y se proyecte hacia el mercado, tampoco es algo definitivo. En efecto, según revisan Piercy, Harris, Peters y Lane (1997), en determinados supuestos, la estrategia competitiva puede decidirse en bajos niveles del organigrama y/o el mercado ser el centro de atención. Por su parte, el marketing puede concernir a directivos generales y/o destacar claves internas de la organización. Este solapamiento es cada vez más importante, en la medida que viene cobrando auge la idea de «marketing como fuente de ventajas competitivas para toda la organización (...) al desarrollar activos basados en el mercado, tales como el cliente, los canales de distribución o las relaciones duraderas entre distintos agentes» (Varadarajan y Jayachandran, 1999 página 121-123).

En cuanto al horizonte temporal de la estrategia de marketing, cabe puntualizar que no todas las opiniones son partidarias del corto plazo. En este sentido, se mantiene que los aspectos relacionados con el marketing serían de carácter operacional y no estratégico (Greenley, 1989).



Objetivos

La necesidad de abordar el posicionamiento desdoblado a un doble nivel, empresa y producto, da origen al presente estudio dividido en dos grandes bloques de objetivos.

Con relación al primer bloque de objetivos, se trata de identificar qué competidores definen el espacio competitivo objeto de estudio y cuales son las variables clave para explicar la forma en que éstos compiten entre sí, tanto a nivel empresa, como a nivel producto ofrecido en el mercado. Para su desarrollo se han planteado tres cuestiones a investigar.

La **primera cuestión** emerge de la necesidad de extralimitar el análisis de la competencia más allá del propio sector y del propio país (Thomas y Venkatraman, 1988 y Duysters y Hagedoorn, 1995). No obstante, como quiera que resulta invia-



ble extender el análisis de posicionamiento a la totalidad de la competencia, se debe tratar de dilucidar quienes son sólo competidores tangenciales, en aras a definir el marco competitivo de la forma más precisa posible.

Las otras dos cuestiones se apoyan en la idea de que existe una lista de factores clave que explican el posicionamiento de cada competidor, y que, además, resultan importantes para todos los encuestados, tal y como defienden De, Chernatony, Daniels y Johnson (1993) o Sutcliffe y Huber (1998). En este contexto se han planteado como **segunda y tercera cuestión** la determinación de un conjunto de factores clave de la competencia entre empresas y productos respectivamente.

El segundo bloque de objetivos parte de la idea de que un análisis completo de posicionamiento pasa por desvelar las interrelaciones existentes entre la empresa y el producto que vende en el mercado, conceptos diferentes pero interrelacionados (Webster, 1992). Su estudio conjunto se puede justificar aduciendo dos finalidades. Primero, para abordar la correspondencia entre la estrategia competitiva y la de marketing, lo cual parece traducirse positivamente sobre los resultados de la firma (De Chernatony, Dall'Olmo y Harris, 1998). Segundo, para distinguir entre lo que sería posicionamiento en «sentido amplio» y en «sentido

específico» (Gronshaw, Davis y Kay, 1994), ya que no siempre uno y otro se definen sobre las mismas bases. En efecto, como apunta Devlin (1996), las compañías pueden, perfectamente, ofertar en muchos mercados, siendo poco probable que tenga los mismos competidores en cada uno de ellos. Así se expresan también Birnbaum-More y Weiss (1990), al señalar que los productos son «los soldados en la batalla», ellos son los que triunfan o fracasan, desbordando las posiciones de los competidores o siendo ellos mismos desbordados. En este sentido se ha concretado como **cuarta cuestión** a investigar el análisis de la convergencia entre ambos niveles de análisis de la competencia.



Metodología de la investigación

La realización de este estudio se ha enmarcado en el sector del automóvil debido, en primer lugar, al elevado nivel de conocimiento hacia las distintas marcas detentado por los profesionales del sector y por los consumidores. Esta situación se explica por la abundancia de publicaciones elaboradas por asociaciones como la de fabricantes de automóviles y camiones (ANFAC), la de importadores (ANIACAM), la de concesionarios (FACONAUTO), o la de constructores europeos de automóviles (ACEA) entre otras. También se explica por la proliferación de revistas especializadas dirigidas tanto a empresarios como a consumidores finales. Así mismo, la inversión publicitaria alcanza cifras elevadas, ya que de los 14 primeros anunciantes en nuestro país, tanto en el medio televisión y como en el medio revistas, 9 son empresas de automóviles. Además, el sector de la automoción ocupa el cuarto puesto en el ranking sectorial de anunciantes³ (Infoadex, 2001). En segundo lugar, se ha escogido este sector por el importante desarrollo experimentado en los últimos tiempos. En lo relativo a producción, «la industria del automóvil es la segunda del país, tras el turismo, alcanzando un diez por ciento del PIB» (Expansión, 1999b, página 2). En lo relativo a ventas, se han dado durante 1998 «cifras desconocidas hasta

ahora tanto en Estados Unidos como en Europa» (El País, 1999). En el momento actual el sector está en recesión al haberse desacelerado el consumo privado en España durante el nuevo milenio, cayendo la tasa de matriculaciones en marzo del 2000 por primera vez desde junio de 1996, y habiéndose cerrado el ejercicio del 2000 con un 1,8 por 100 de matriculaciones menos (ANFAC, 2001). Para el 2001 las previsiones ventas apuntan hacia la estabilización (1,4 millones de unidades) (Expansión, 2000a).

Pese a este estancamiento, no debemos de olvidar que «en el año 1998 la industria automovilística española se convirtió en la cuarta del mundo, desplazando a Francia y a Corea del cuarto y quinto puesto del ranking. Solo EEUU, Japón y Alemania fabricaban más coches que las plantas españolas» (Expansión, 1999a, página 14). Además, la competitividad del sector en España se pone de relieve en la medida en que los precios de las distintas marcas son los más bajos de la Unión Europea.

Como ventaja adicional se debe añadir que este sector se caracteriza porque tanto las empresas oferentes como el producto que venden son designadas bajo el mismo nombre, lo que facilita la interpretación de un análisis comparado empresa-producto.

Respecto al análisis a nivel oferta de marketing, se ha contemplado la restricción de la situación de uso, o finalidad, para la que todos los productos analizados resultan aptos. La consideración del contexto de uso evita la confusión que, como se desprende de los trabajos de Shocker (Srivastava, Alpert y Shocker, 1984; Shocker, Stewart y Zahorik 1990; Ratneshwar y Shocker, 1991), supondría analizar la rivalidad entre marcas a nivel global. Por este motivo, se ha analizado con detalle la categoría de coches de uso familiar, ya que de todos los contextos de uso «1998 ha sido el año de la consolidación de la gama media» (Expansión, 1999a, página 14) o «coches familiares».

La información utilizada ha sido obtenida por procedimientos tanto cualitativos como cuantitativos. En ambos casos procedente de dos colectivos de individuos: profesionales del sector del automóvil

CUADRO 3
DISTRIBUCION RELATIVA DE LOS PROFESIONALES ENCUESTADOS
EN LA FASE CUANTITATIVA

Marcas-empresas participantes en el Salón del Automóvil '98	Puntos venta en la provincia: Cibercar.com (%)	Profesionales encuestados (%)
Audi.....	4,52	3,41
BMW.....	2,71	5,68
Daewoo.....	2,26	2,27
Fiat.....	3,17	2,27
Ford (4).....	38,01	13,07
Hyundai.....	1,81	4,55
Mercedes.....	7,69	7,39
Nissan (5).....	17,65	4,55
Opel.....	5,43	7,95
Rover (10).....	6,79	2,84
Toyota.....	3,17	3,98
Volkswagen.....	4,98	7,39
Volvo.....	1,81	1,14
Total.....	100	100
Citroen.....	30,29	35,19
Honda.....	1,189	1,85
Peugeot.....	1,18	22,22
Renault.....	27,94	27,78
Seat.....	19,41	12,96
Total.....	100	100

Otras marcas encuestadas en Feria Automóvil '98 no incluidas entre las 18 objeto de estudio

Piaggio (3); Kia (2); Lada (2); Mazda (2); Chrysler (4); Mitsubishi (4), Suzuki (4), Jaguar (2), Ortomóvil (1), Lombardini (2); Cadillac (1), Smart (2), Tata (3), Chevrolet (1), Ssang Yong (2), Ferrari (1).

(análisis a nivel empresa) y consumidores recientemente implicados en la compra de un turismo (análisis a nivel oferta de marketing).

Por lo que respecta a la fase cualitativa desarrollada a nivel empresa, se llevaron a cabo dos dinámicas de grupo. En una participaron cuadros directivos medios/altos de distintas áreas funcionales de una de las empresas de automóviles con mayor volumen de actividad, tanto en nuestro país como a escala mundial. En la otra intervinieron miembros de otras compañías relacionadas con ésta. La información de estas dinámicas se completó con la realización de 30 entrevistas a profesionales del sector. Dichas entrevistas tuvieron lugar en el marco del Salón del Automóvil, celebrado en España entre el 4 y 13 de diciembre de 1998.

Con relación a la fase cuantitativa realizada a nivel empresa se encuestaron personalmente a 211 profesionales ocu-

pados en alguna empresa de automóviles. De éstos, 110 fueron entrevistados en el Salón del Automóvil'98. Los 101 restantes fueron entrevistados en el propio concesionario, ya que en el Salón del Automóvil'98 se advirtió la ausencia de algunas marcas importantes incluidas en el estudio, nos referimos a Citroen, Honda, Peugeot, Renault y Seat. El perfil de los profesionales entrevistados, así como el error muestral, figura en el cuadro 2. Se ha intentado que el número de profesionales encuestados sea proporcional al número de puntos de venta que cada empresa detenta en una provincia de España representativa del promedio nacional. En este sentido, se resumen en el cuadro 3 las cuotas contempladas en el muestreo desarrollado.

El que la información concerniente al lado de la oferta haya sido facilitada, en buena parte de los casos, por gerentes de concesionario está justificado por cuanto la relación entre fabricante y concesionario es frecuente e intensa. De

aspecto ha sido contrastado en la fase cuantitativa.

A tenor de estos resultados, se respalda la decisión de obviar para el estudio empresas con un volumen de actividad poco importante en España, o centradas en la oferta de vehículos con características específicas (motos, todoterreno, descapotables). Así, se han seleccionado finalmente como competidores objeto de estudio las 18 primeras marcas de turismos del sector: Audi, BMW, Citroen, Daewoo, Fiat, Ford, Honda, Hyundai, Mercedes, Nissan, Opel, Peugeot, Renault, Rover, Seat, Toyota, Volkswagen y Volvo (ANFAC, 1998).

Con relación a la **segunda cuestión** a investigar, relativa a qué variables definen el posicionamiento competitivo de una empresa del sector, se ha generado una lista de atributos partiendo de la literatura, que ha sido cotejada con profesionales del sector utilizando procedimientos cualitativos y cuantitativos. A partir de las dos dinámicas de grupo realizadas con directivos del sector, se entrevistó que para medir el posicionamiento de las empresas se deben considerar cuatro aspectos esenciales: costes, calidad de los automóviles, calidad del servicio y corto plazo de fabricación y entrega del coche. Adicionalmente, la existencia de estos aspectos genéricos ha sido confirmada por treinta profesionales encuestados *a posteriori* que han citado espontáneamente variables relativas a precios/costes, seguridad, calidad, innovación, flexibilidad, servicios postventa, garantías, segmentos atendidos, diseño/estética, acabados del producto y rapidez de entrega. Dos jueces independientes han cotejado que dichas variables resultan subsumibles bajo los cuatro aspectos genéricos extraídos de las dinámicas, existiendo una elevada correlación entre ambos respecto al significado otorgado a cada variable y el factor al que representan (coeficiente de correlación 0.843, $p=0,01$). En la fase cuantitativa, se ha corroborado que las variables seleccionadas son, efectivamente, las adecuadas para medir el posicionamiento competitivo de las empresas. Así es, al analizar su importancia se advierte que todas las variables reciben puntuaciones bastante elevadas en términos de promedio (en torno a 4 puntos), tal y como se

CUADRO 5
IMPORTANCIA OTORGADA A LAS VARIABLES CONSIDERADAS PARA INTERPRETAR LA COMPETENCIA ENTRE EMPRESAS. MUESTRA: 211 PROFESIONALES

VARIABLES CONSIDERADAS (6)	PROMEDIO DE CADA VARIABLE (*)
Disponer de una amplia red de servicios post venta (reparaciones, talleres, repuestos)	4,7
Tener buenas redes de distribución para vender sus coches en España	4,7
Interesarse por aspectos relacionados con la calidad ofreciendo coches que den buen resultado.....	4,7
Utilizar los mejores componentes: motores potentes, tecnología avanzada etc.	4,5
Fabricar coches de bajo consumo, para favorecer el ahorro y responder a las preocupaciones ecológicas	4,5
Tener implantación en España, dando seguridad a los clientes de que la empresa esta cerca y responde.....	4,5
Presentar modelos nuevos frecuentemente, ser innovadores en diseño, estilo, color	4,5
Desarrollar técnicas de marketing novedosas que beneficien al cliente: promociones, formas de pago	4,2
Invertir mucho en tecnología, por ejemplo en robots, para acortar los tiempos de fabricación	4,1
Acortar los plazos de entrega del coche, para que el cliente no tenga que esperar	4,1
Fabricar coches a medida de cada consumidor, teniendo en cuenta sus gustos y poder adquisitivo: color, precio, prestaciones.....	3,9
Interesarse por "la gente joven", ofreciendo coches para ciudad y económicos acorde con sus necesidades	3,9
Interesarse por " la clase alta", ofreciendo coches caros pero excelentes que satisfagan sus exigencias.....	3,9
Producir muchos coches a la vez para abaratar el coste de fabricación de cada automóvil.....	3,5
Vender sus coches a precios más baratos, haciendo, por ejemplo, ofertas en el concesionario	3,1

(*) Escala de 1 a 5, siendo 1=nada importante y 5=muy importante ($a=0,8915$) ($0 < \sigma < 1,5$).

muestra en el cuadro 5. Además, el índice de fiabilidad de esta escala resulta bastante elevado (alpha de Cronbach=0.8915).

Con relación a la **tercera cuestión** a investigar, relativa a qué variables definen el posicionamiento de las ofertas de marketing, se ha generado una lista de atributos partiendo de nuevo de la literatura, que ha sido cotejada con consumidores utilizando procedimientos cualitativos y cuantitativos. En la fase cualitativa, a partir de las entrevistas en profundidad realizadas con consumidores, se ha generado una lista de variables que explican la elección de marca y que pueden agruparse en cuatro factores: precio, aspectos tangibles y servicios asociados a las marcas y reputación, prestigio, credibilidad y reconocimiento del fabricante. Estos cuatro factores han sido identifi-

cados por dos jueces independientes partiendo de las variables sugeridas por los consumidores, existiendo un alto grado de consenso entre ambos respecto al significado de cada variable y el factor al que representa (coeficiente de correlación 0.746, $p=0, 0,01$).

En la fase cuantitativa, se ha confirmado que las variables seleccionadas son, efectivamente, las adecuadas para explicar el posicionamiento de marca. Así es, al analizar su importancia se advierte, como se recoge en el cuadro 6, que todas las variables reciben puntuaciones bastante elevadas en términos de promedio. Tan sólo es poco importante «que la marca ofrezca coches caros pero excelentes». Por su parte, «la buena relación calidad precio» se ha revelado como el aspecto más valorado en el momento de la elección. En este caso, aunque la fia-

bilidad de la escala no es muy alta (alpha de Cronbach=0.65), no se ha eliminado ningún ítem porque empeoran los índices de ajuste de los análisis aplicados en etapas posteriores.

Una dimensión competitiva de rabiosa actualidad no considerada en el momento de llevar a cabo la investigación es la relativa a Internet. En efecto, a día de hoy probablemente emergerían como dimensiones clave de la competencia la fabricación de coches *on line*, mediante la interconexión electrónica de fabricantes y proveedores, y su compra por parte del cliente a través de concesionarios virtuales. Existen opiniones bastante escépticas en este terreno, como las del grupo Peugeot-Citroen (Expansión, 2000b), aunque otras más optimistas estiman que en el 2003 se comprarán más de 500.000 coches por Internet procedentes de Estados Unidos (Expansión, 2001c).

Con relación a la **cuarta cuestión** a investigar, se han obtenido dos mapas perceptuales diferentes, uno para cada nivel de análisis. La idea es comparar el posicionamiento de cada empresa con el de su oferta de mercado a los ojos de dos tipos de públicos respectivamente: profesionales del sector y consumidores. Para la generación de tales mapas perceptuales ha sido utilizado el análisis de escalas multidimensionales del paquete informático SPSS, en su modalidad de despliegue o desdoblamiento, que permite la representación simultánea de competidores y atributos sobre un mismo espacio perceptual. La razón estriba en que ésta ha sido la técnica más popular en la medición del posicionamiento competitivo (DeSarbo y Rao, 1986; Wind, 1982; Levy, 1992). En efecto, aquellos competidores que sean percibidos similares se ubicarán próximos, y aquellos que difieran se ubicarán alejados.

Analizando el mapa 1 se advierte que el eje horizontal opone empresas generalistas, aventajadas en costes, *versus* empresas especialistas. Por su parte, el eje vertical contempla el nivel de implantación y reputación de las empresas estudiadas, quedando más abajo los fabricantes más recientes, con menos redes de distribución en España y servicios pos venta inferiores. Si se reúnen las empresas

CUADRO 7
IMPORTANCIA OTORGADA A LAS VARIABLES CONSIDERADAS PARA INTERPRETAR LA COMPETENCIA ENTRE OFERTAS. MUESTRA: 261 CONSUMIDORES

VARIABLES CONSIDERADAS	PROMEDIO DE CADA VARIABLE (*)
Ofrecer una buena relación calidad/precio.....	4,59
Proporcionar buenos servicios postventa: garantía, reparación, partes accesibles.....	4,32
Destacar en seguridad.....	4,32
Ofrecer coches de bajo consumo.....	4,05
Entregar el coche sin hacerme esperar.....	3,91
Estar avanzada en cuestiones técnicas y de ingeniería.....	3,91
Fabricar coches con motores de altas prestaciones.....	3,72
Dar facilidades de compra: se quedan el coche viejo, financian ...	3,71
Ofrecer muchas opciones donde elegir: color, equipamiento.....	3,66
Tener coches espaciosos, muy confortables, con buen maletero.....	3,66
Ser económica, costar poco dinero.....	3,40
Dar confianza, tener reputación en la industria española.....	3,58
Destacar en diseño.....	3,51
Ser innovadora, tener coches con algo distinto a los de siempre ...	3,19
Ser una marca recomendada por mis familiares y amigos.....	3,16
Producir coches para gente joven, no muy caros y para ciudad....	3,10
Tener su sede de fabricación en un país que me da confianza.....	3,02
Producir coches para clase alta, caros pero excelentes.....	2,24

(*) Escala de 1 a 5, siendo 1=nada importante y 5=muy importante (a = 0,65) (0 < s < 1,5).

según su proximidad en el mapa se pueden identificar cuatro grupos competitivos.

En primer lugar figura el grupo A, que vendría definido por Audi, BMW, Volvo y Mercedes, con un *posicionamiento prototípico de especialista*, porque se asocia con variables competitivas concernientes a «tecnología avanzada», «robotización de la producción», «énfasis en la calidad del producto», «utilización de los mejores componentes» y «asociación con clase alta». Estas marcas detentaron en el 2000 una cifra de matriculaciones de menos de 50.000 unidades (ANFAC, 2001). Estrechamente relacionado con este grupo se encuentra también Volkswagen, con una tasa de matriculaciones superior, próxima a las 100.000 unidades (ANFAC, 2001).

En segundo lugar figura el grupo B, definido por seis empresas, Seat, Ford, Opel, Peugeot, Renault y Fiat con un *posicionamiento prototípico de generalista*, por competir en cuestiones como «acortamiento de plazos de entrega», «economías de escala», «ofertas», «segmento de juventud». Tanto los negocios del grupo A como los del grupo B comparten el denominador común de potenciar aspectos como «implantación a nivel nacional»,

«servicios post-venta», «técnicas de marketing» y «flexibilidad de la producción». Todos ellos, excepto Fiat, detentaron una tasa de matriculaciones de más de 100.000 unidades en el 2001, y en algunos casos, como los de Renault y Seat, de más de 150.000 unidades (ANFAC, 2001).

En tercer lugar figura el grupo C, que estaría caracterizado por el par coreano Daewoo-Hyundai por una parte, y a mayor distancia las niponas Toyota, Honda y Nissan, con un *posicionamiento prototípico de empresas asiáticas aventajadas en costes*. Ninguna de las cinco superó las 50.000 unidades matriculadas en el año 2000 (ANFAC, 2001), aunque Nissan estuvo cerca de hacerlo. Las tres japonesas, Toyota, Honda y Nissan, comparten muchas claves competitivas con el grupo A, por lo que cabría hablar de un *posicionamiento de acercamiento a los especialistas*. De ellas dos, Honda y Toyota, permanecen sin alianzas, mientras que Nissan mantiene acuerdos con Renault (el 36,8 por 100 de la primera pertenece a la francesa Renault). Por su parte, el par de empresas coreanas Daewoo-Hyundai comparte muchas variables con el grupo B, por lo que podría hablarse de *posicionamiento de acercamiento a los generalistas*. Ambas empre-

sas han subido un 8,8 por 100 las unidades vendidas en octubre del 2000, situación que contrasta con la caída generalizada experimentada por el resto de marcas (Expansión, 2000c), lo cual apunta un futuro prometedor para las marcas coreanas.

En el análisis a nivel empresa, Rover queda bastante al margen del escenario competitivo general.

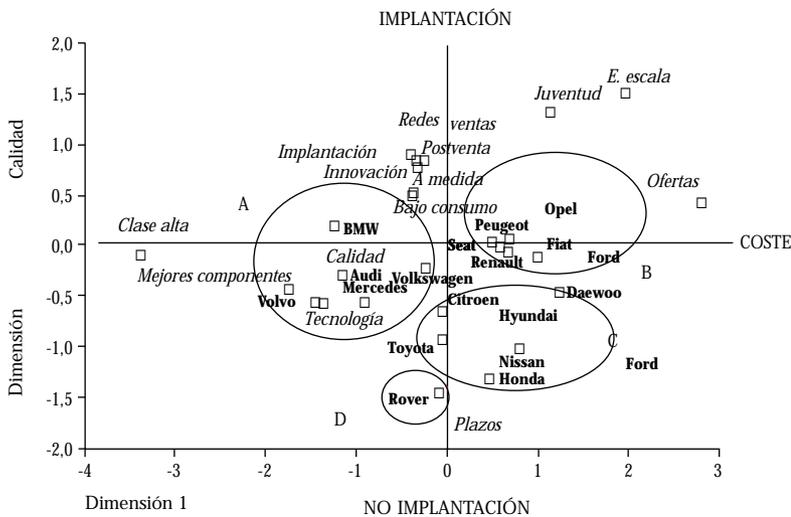
En el mapa 2, relativo al posicionamiento de coches de gama familiar, se advierte que el eje horizontal opone marcas destacadas en ingeniería *versus* marcas más dirigidas al segmento joven, aventajadas en precio. Por tanto, el factor precio resulta clave para definir la primera dimensión «coches caros» «coches baratos». Ahora bien, tanto unos como otros resultan más económicos que en cualquier país de la Unión Europea (Expansión, 2001a). Por su parte, el eje vertical hace referencia al carácter innovador y diseño de la marca, y al hecho de que sea recomendada por familiares y amigos.

Se distinguen también en este mapa cuatro grupos competitivos. En primer lugar figura el grupo A, integrado por Audi, BMW, Volkswagen y Honda, cuya oferta sigue un *posicionamiento de coches caros pero excelentes*, ya que se asocian con las variables «motores de altas prestaciones», «variedad donde elegir», «cuestiones técnicas», «servicios post-venta» y «reputación», pero inferiores en lo concerniente a «precio económico».

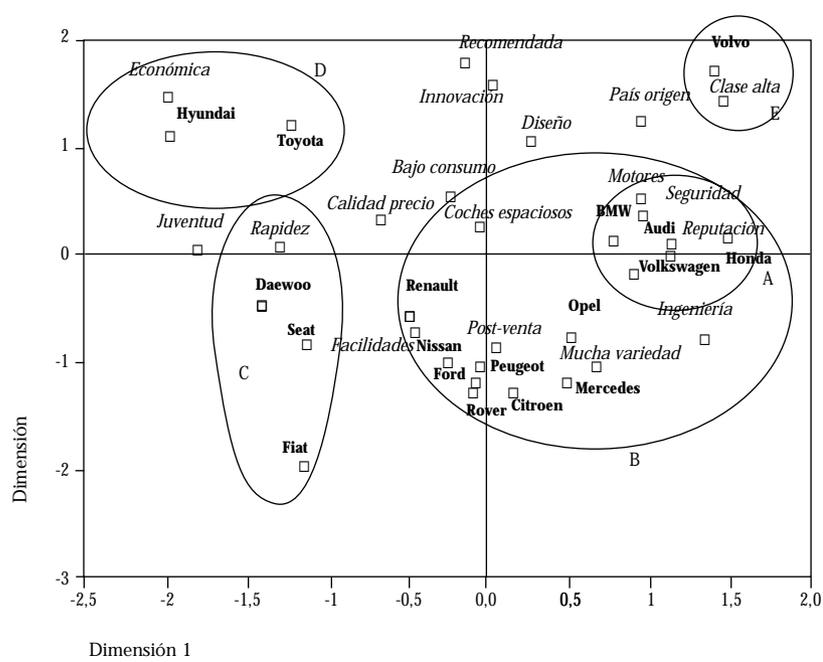
En segundo lugar, y muy relacionado con este primer grupo, emerge el grupo B, representado por competidores como Ford, Peugeot, Citroen, Rover, Opel, Renault, y próximo a este último Nissan⁸, cuya oferta sigue un *posicionamiento de coches de precio intermedio y casi excelentes*, ya que destacan en las mismas variables que el grupo anterior pero su precio es más asequible. Intensamente vinculados a este segundo grupo figura también Mercedes.

En tercer lugar figura el grupo C, integrado por Daewoo, Seat y Fiat. Todos ellos siguen un *posicionamiento de coches económicos con facilidades de*

MAPA 1
MAPA PERCEPTUAL PARA EL ANÁLISIS DE EMPRESA:
211 PROFESIONALES ENCUESTADOS



MAPA 2
MAPA PERCEPTUAL PARA EL ANÁLISIS DE PRODUCTO:
261 CONSUMIDORES ENCUESTADOS



compra, ya que destacan en variables como «facilidades de compra» y «precio económico», e inferiores en «ingeniería», «reputación» y «confianza del país de origen». Sin embargo, la compra reciente de General Motors del 20 por 100 del capital de Fiat a cambio del 5 por 100 de su capital podría suponer un acercamiento de los coches del grupo nortea-

mericano (Opel) y los de Fiat, en línea con la convergencia ya detectada a nivel empresa (Expansión, 2001b; Cinco Días, 2001).

En cuarto lugar figura un grupo D, definido básicamente por Toyota y Hyundai, cuya oferta sigue un *posicionamiento de nuevos coches asiáticos no destacados en*

nada, ya que sólo parece que obtienen puntuaciones significativamente superiores por su «precio económico».

Por último Volvo figura separado del resto de competidores, destacado por dirigirse a la clase alta y por la buena imagen y seguridad que transmite el país de origen.

Discusión de los resultados

Según se ha recogido en el desarrollo teórico, el posicionamiento de una empresa y el de su oferta de mercado no tienen porque ser convergentes. Este planteamiento teórico, recogido mediante una cuestión a investigar, ha sido confirmado empíricamente. En efecto, una empresa no siempre se posiciona a los ojos de los profesionales del sector como lo hace su producto a los ojos del mercado.

Comparando los mapas 1 y 2 se advierte que los cuatro cambios más significativos entre el posicionamiento competitivo de una empresa y el de sus coches de gama media familiar son los siguientes. Primero, mientras los profesionales piensan que la empresa Mercedes está exclusivamente posicionada como una *empresa especializada* (grupo A), igual que Audi, BMW, Volkswagen o Volvo, los consumidores opinan que su oferta se asocia con la de éstas empresas, pero también con la de empresas generalistas (grupo B). Por ello, posicionan los coches Mercedes en una doble dirección: *coches caros, excelentes y distinguidos* (grupo A) y *coches de precio intermedio casi excelentes* (grupo B). Esta asociación de la oferta de Mercedes con coches que no son ni Audi, ni BMW, ni Volvo tiene que ver con el descenso de dicha marca a segmentos más bajos no atendidos en la fecha de realizar el estudio por aquellas. Esto explica que aunque como empresa se sigue asociando con el grupo A, como producto ha dejado de relacionarse exclusivamente con el lujo y la distinción de las berlinas medio/medio altas de Audi, BMW o Volvo.

Segundo, mientras los profesionales posicionan la empresa Daewoo en el



grupo de *nuevas empresas asiáticas aventajadas en costes*, junto con Hyundai, Toyota, Honda o Nissan (grupo C), los consumidores relacionan los coches Daewoo con los de empresas de origen europeo. Por ello, los posicionan como *coches económicos con facilidades de compra*, igual que los de Seat y Fiat (grupo C) y no como *nuevos coches asiáticos no destacados*, como los de Hyundai o Toyota (grupo D). Es decir, a nivel empresa existe una fuerte asociación entre Daewoo y otras marcas asiáticas, especialmente Hyundai, que a nivel oferta desaparece. La fuerte asociación que los profesionales perciben entre la empresa Daewoo y Hyundai ha sido explicada por Nohria y García-Pont (1991) apelando al origen coreano de ambas marcas y al hecho de que las dos detentan una postura inferior al promedio de la industria en tecnologías de producción y capacidades organizativas, pero más favorables en costes laborales.

Tercero, mientras los profesionales piensan que la empresa Toyota se posiciona entre dos grupos, el de *nuevas empresas asiáticas aventajadas en costes* igual que Daewoo y Hyundai (grupo C), y el de *empresas especialistas* (grupo A), integrado básicamente por Audi, BMW, Volvo y Mercedes, los consumidores opinan que sus coches sólo compiten contra Hyundai. Es decir, aunque desde la óptica de los profesionales la marca japonesa Toy-

ta comparte muchas variables competitivas con las europeas Audi, BMW, Volvo y Mercedes, sus coches no se perciben como los de estas marcas, puesto que los consumidores opinan que la oferta de Toyota se corresponde con la de los *nuevos vehículos asiáticos no destacados*, como Hyundai. En efecto, «la imagen de las marcas japonesas está muy dañada por la llegada de los coreanos» (Expansión, 1999c), ya que los consumidores no distinguen entre unas y otras. Esto no sucede en el caso de Honda, muy relacionada con el grupo A tanto por profesionales como por consumidores.

Cuarto, la marca Rover se posiciona idiosincrásicamente en el análisis a nivel empresa formando un grupo unitario, y Volvo sigue el mismo comportamiento en el análisis a nivel oferta de marketing. De hecho, ambas tienen, junto con Honda, la tasa de matriculaciones más baja de las empresas estudiadas, por debajo de las 20.000 unidades (ANFAC, 2001). Ello podría obedecer a que Volvo, marca sueca adquirida por Ford en el año 1999, y Rover, marca británica adquirida por BMW en el año 1996, y vendida a Phoenix en mayo del 2000⁹, no detentan una imagen *made in* claramente definida.

En efecto, sus raíces británica y sueca podrían ser la causa de una falta de asociación con competidores del grupo alemán (Audi, BMW, Mercedes, Volkswagen), francés (Citroen, Renault, Peugeot), norteamericano (Opel, Ford), italiano (Fiat) y asiático (Honda, Nissan, Daewoo, Hyundai, Toyota). Por lo que respecta a Volvo, su atípica política de distribución en España, orientada a la reducción del número de puntos de venta (Mártinez, 1997), junto con una oferta desarrollada sobre la base del factor «seguridad», podrían explicar su singularidad entre los demandantes. De hecho, Volvo se relaciona actualmente más con marcas del Premier Automotive Group (Jaguar, Aston Martin y Lincoln, esta última todavía no comercializada en Europa). Sin embargo, tras su adquisición hace un año por Ford por un billón, y sus relaciones con Renault (Cinco Días, 2001), existen previsiones de dirigir la actividad hacia segmentos más bajos del mercado.

Como principales coincidencias entre el posicionamiento de una empresa y el de su producto cabe señalar las dos siguientes.

Primero, las marcas Audi, BMW y Volkswagen son competidoras clave del grupo A, que los profesionales posicionan como *empresas especialistas* y los consumidores como *coches caros, excelentes y distinguidos*. Esta correspondencia entre *posicionamiento de negocio especialista* y *posicionamiento de automóviles caros y excelentes* podría obedecer a su superioridad en aspectos concernientes a los departamentos de ingeniería y servicio (Lawerence, Marr y Prendergast, 1992), lo que se traduce en que sus productos sean percibidos como superiores.

Segundo, las marcas Ford, Opel, Peugeot y Renault son competidoras clave del grupo B, que los profesionales posicionan como *empresas generalistas* y los consumidores como *coches de precio intermedio que se acercan a la excelencia*. Como se advierte este grupo B es un estado intermedio entre el grupo A, de empresas tecnológicamente punteras que ofrecen coches destacados en todas las variables salvo en precio, y el grupo C, de empresas aventajadas en costes que ofertan coches a precio asequible.

Conclusiones

Los individuos simplifican la interpretación de sus mercados definiendo grupos cuyos miembros son percibidos competitivamente similares. Tales grupos existen efectivamente en la mente de los directivos/consumidores y permiten centrar sus decisiones respecto al colectivo de competidores más relevantes. Es por ello que podría concluirse que existe un número finito de competidores que definen el espacio competitivo global. Éstos a su vez se agrupan en conjuntos homogéneos a los ojos de distintos públicos.

Además, parece que existe un conjunto de dimensiones clave para explicar de qué forma se compite dentro de cada grupo. No en vano los directivos encuestados han manifestado compartir un denominador común respecto a cuales son las bases para competir en el sector.



En la misma línea, los consumidores han apuntado que los productos de tales empresas compiten también sobre una serie de variables muy concretas. De tal manera, aunque se ha impedido la utilización de dimensiones particulares, idiosincrásicas de cada individuo, se han conseguido dos grandes logros. Por una parte, evitar que sea un analista externo quien imponga desde fuera las dimensiones competitivas. Por otra, y ligado a lo anterior, garantizar que el análisis se realiza con variables que realmente explican la competencia entre empresas y que representan el denominador común entre sus participantes (Porac, Thomas, Wilson, Paton, Kanfer, 1995).

Ambos grupos de factores, definidos por los profesionales del sector y por los consumidores respectivamente, constituyen la base para determinar las bases de posicionamiento de cada competidor.

La convergencia entre el posicionamiento de una empresa, tal y como se define en la mente de los profesionales, y el de sus ofertas, tal y como se define en la mente de los consumidores, se produce fundamentalmente cuando una empresa se dirige hacia mercados muy específicos, desarrollando una oferta muy concreta.

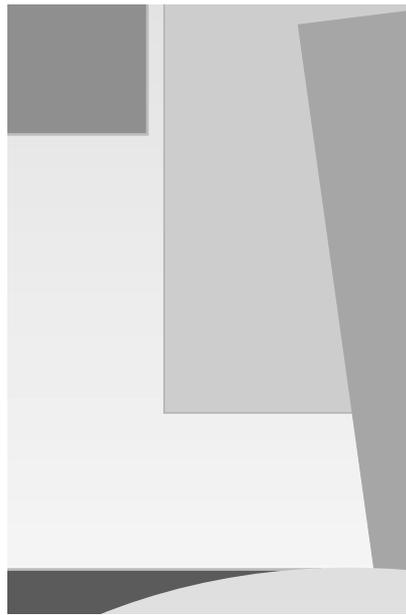
No obstante el caso general es justo el contrario. Este resultado conlleva la necesidad de diferenciar entre posicoma-

miento de empresa y posicionamiento de producto. Uno y otro pueden venir referidos respecto a marcos de referencia diferentes. Esto significa que los competidores clave de la estrategia competitiva, no tienen porque ser los mismos que los del posicionamiento marketing de cada producto que dicha empresa oferta en el mercado. Es decir, ambos niveles de análisis requieren estudiar con profundidad la competencia en aras a definir el posicionamiento de empresa y el de cada uno de sus productos tomando como eje los competidores más relevantes en cada caso.

Entre las limitaciones del estudio se debería indicar que las percepciones han sido expresadas para un momento concreto de tiempo, por lo que no se han podido realizar análisis dinámicos, ni previsiones sobre como evolucionarán los posicionamientos identificados en el futuro. Así mismo, el hecho de centrar el estudio sobre un sólo sector impide generalizar los resultados obtenidos a otras industrias con características distintas.

Como futuras líneas cabría apuntar la posibilidad de extender el análisis a otro tipo de sectores, relacionados, por ejemplo, con la oferta de nuevos productos, de productos de consumo corriente, de productos industriales o de servicios, o bien, de contemplar distintos escenarios culturales a fin de analizar cambios en el

posicionamiento de una misma marca según el ámbito en que se comercializa. También, resultaría interesante estudiar los vínculos de cooperación/asociación entre los competidores analizados, o sus niveles de resultados, a fin de entender mejor sus relaciones de competencia. Con el fin de comparar la forma en que compiten las marcas cuando se adquieren para fines totalmente contrapuestos, se podría analizar como varían los grupos identificados entre ofertas para varios contextos de uso diferentes. Por último, podría estudiarse la evolución en el tiempo de las relaciones analizadas, a fin de introducir una perspectiva dinámica en los análisis llevados a cabo.



• • • • •
Notas

- (1) Por empresa se entiende también unidad estratégica de negocios o división si la empresa está diversificada (Cool y Schendel, 1988). Por su parte, Ramaswamy, Gatignon y Reibstein (1994) conciben la unidad estratégica de negocios desde el prisma de la demanda. En este sentido, una unidad estratégica de negocios más que ser una división de la compañía, debe entenderse como un negocio individual que vende un conjunto distinto de productos pero a un mercado de consumidores cuyos requerimientos son similares.
- (2) Sólo los sectores relativos a «Cultura, enseñanza y medios de comunicación», «Servicios públicos y privados» y «Distribución y restauración» se anuncian más que las distintas marcas de automoción.
- (3) El porcentaje de profesionales encuestados de la empresa Ford es inferior a la participación relativa de esta empresa en la red de distribución de la provincia contemplada. Esto se debe al exceso de puntos de venta de Ford en esta provincia (donde radica una de las principales factorías de Europa), siendo un elevado porcentaje de los mismos simples talleres de reparación, o servicios oficiales, dependientes de una misma concesión, cuyos responsables no contaban con los conocimientos requeridos en el estudio.
- (4) El porcentaje de profesionales encuestados de las empresas Nissan y Rover es inferior a la participación relativa de éstas empresas en la red de distribución de la provincia contemplada. Esto se debe a que buena parte de sus puntos de venta están más enfocados hacia la oferta de todoterrenos, cuyas características específicas les llevan a contemplar competidores diferentes. Por esto, sus responsables han rehusado tomar parte en el estudio, aduciendo falta de información sobre las empresas presentadas.

- (5) La variable concerniente a motivación de los empleados ha sido eliminada porque, aunque se trata de un factor clave para competir, buena parte de los profesionales no ha sabido contestar qué empresas destacan en este aspecto.
- (6) De hecho, en este grupo se incluyen tres grandes líderes de ventas en el mercado europeo del nuevo milenio, nos referimos a Opel, Peugeot y Renault. Concretamente el Renault Megane fue uno de los coches más comprados en el año 2000, unido al Peugeot 206, el Ford Focus, el Renault Clio y el Seat Ibiza II (ANFAC, 2001).
- (7) El acercamiento percibido por los consumidores entre Nissan y este grupo B, especialmente Renault, ha alcanzado su máxima relevancia con la adquisición reciente por parte del fabricante Francés del 36,8 por 100 de la empresa nipona. Ambos gigantes han conseguido grandes ventajas en costes gracias a la compra global de componentes.
- (8) También ha sido traspasada Land Rover, que cuenta con la gestión de Ford.

• • • • •
Bibliografía

ANFAC (1998): *Memoria anual publicada por la Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones*, correspondiente al año 1997.

ANFAC (1999): *Memoria anual publicada por la Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones*, correspondiente al año 1998.

ANFAC (2001): *Memoria anual publicada por la Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones*, correspondiente al año 2000.

ARNOTT, D. C. y EASINGWOOD, C. J. (1994): «Positioning in services: an hypothetical typology of competitive bases». *Proceedings of the 23rd. European Marketing Academy Conference*, Maastrich, (May), páginas 1-9.

BATRA, R.; MYERS, J. y AAKER, D. (1996): *Advertising Management*. 5th Ed. New Jersey: Prentice Hall.

BELLO, L.; VAZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, J.A. (1987): «El marketing: perspectivas de investigación y gestión estratégica». *Revista de Economía y Empresa*, volumen 12, 17-18, páginas 585-607.

BIJMOLT, T. y WEDEL, M. (1995): «The effects of alternative methods of collecting similarity data for multidimensional scaling». *International Journal of Research in Marketing*, volumen 12, páginas 363-371.

BIRNBAUM-MORE, P. y WEISS, A. (1990): «Discovering the basis of competition in 12 industries: computerised content analysis of interview data from the US and Europe». En *Mapping strategic thought*. Huff, A. (Eds.). Chichester: John Wiley & Sons.

BOTSCHEN, G.; RIGGER, W.; VALLESTER, C. y BRADLEY, F. (1995): «Development and implementation of positioning strategies in theory and practice: What researchers and managers should benefit from a comparison». *Proceedings of the 24th. European Marketing Academy Conference*, Paris, (May), páginas 1443-1450.

CINCO DÍAS (2001): «Matrimonio sobre ruedas», sábado 10 de marzo.

COOL, K. y SCHENDEL, D. (1988): «Performance differences among strategic group members». *Strategic management Journal*, volumen 9, páginas 207-233.

DE CHERNATONY, L. y DALL'OLMO, F. (1997): «The chasm between managers' and consumers' views of brands: the experts perspectives». *Journal Marketing Management*, 13, páginas 89-104.

DE CHERNATONY, L. y DALL'OLMO, F. (1998): «Defining a brand: beyond the literature with experts' interpretations». *Journal of Marketing Management*, 14, páginas 417-443.

DE CHERNATONY, L.; DANIELS, K. y JOHN-SON, G. (1993): «Competitive positioning strategies mirroring sellers' and buyers' perceptions?». *Journal of Strategic Marketing*, 1, páginas 229-248.

DESARBO, W. y RAO, V.R. (1986): «A constrained unfolding methodology for product positioning». *Marketing Science*, volumen 5, 1, páginas 1-19.

DESS, G.C. y DAVIS P.S. (1984): «Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organisational performance». *Academy of Management Journal*, volumen 27, 3, páginas 467-488.

DREHER, A.; RITTER, A. y MÜHLBACHER, H. (1992): «Systemic positioning: a new

- approach and its application. *Proceedings of the 21st. European Marketing Academy Conference*, Dinamarca, páginas 313-329.
- DUYSTERS, G. y HAGEDOORN, J. (1995): «Strategic groups & inter firm networks in international high-tech industries», *Journal of Management Studies*, volumen 32, 3, (May), páginas 359-381.
- ECO CONSULTING (1998): «Índice autopista de satisfacción del usuario». En la revista *Autopista*, (septiembre), páginas 126-127.
- EL PAIS (1999): «El exceso de producción instalada sigue fomentando las fusiones automovilísticas». Sección Economía, domingo 10 de enero.
- EXPANSION (1999a): «Quien es quien en la economía Española», viernes, 29 de enero, páginas 14-16.
- EXPANSION (1999b): «El pesimismo de Volkswagen», lunes, 1 de marzo, página 8.
- EXPANSION (1999c): «Los grupos japoneses preparan una ofensiva para hacerse con el 22 por 100 del mercado de coches», lunes, 26 de abril, página 2.
- EXPANSION (2000a): «Anfac pronostica una caída de las ventas de coches de hasta un 10 por 100 en noviembre», 2 y 3 de diciembre.
- EXPANSION (2000b): «Internet nunca acabará con los concesionarios de coches», 7 de marzo.
- EXPANSION (2000c): «Las ventas de coches caen un 4 por 100 en Europa», 14 noviembre.
- EXPANSION (2001a): «El mercado único de coches no existe en la Unión Europea», 20 de febrero.
- EXPANSION (2001b): «Fiat ganó un 88 por 100 más y su filial de coches abandonó los números rojos», 28 de febrero.
- EXPANSION (2001c): «Medio millón de coches se comprarán en EEUU por Internet», 5 de marzo.
- FIGENBAUM, A.; SUDHARSHAN, D. y THOMAS, H. (1990): «Strategic time periods and strategic groups research. Concepts and an empirical example», *Journal of Management Studies*, 27, 2, (March), páginas 133-148.
- FOMBRUN, C. y ZAJAC, E. (1987): «Structural and perceptual influences on intra industry stratification». *Academy of Management Journal*, volumen 30, 1, páginas 33-50.
- FRAIZ, J. A. y VARELA, J.A. (1995): «El poder del fabricante en el canal de distribución del automóvil. Repercusión de las fuentes de poder no coercitivo», *VII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Barcelona, (septiembre), páginas 201-211.
- GRONSHAW, M.; DAVIS, E. y KAY, J. (1994): «On being stuck in the middle or good food costs less at Sainsbury's». *British Journal of Management*, volumen 5, páginas 19-32.
- HERNÁNDEZ, M.; MUNUERA, J.L. y RUIZ, S. (1995): «La estrategia de diferenciación en el comercio minorista», *Información Comercial Española*, 739, (marzo), páginas 27-45.
- HERNÁNDEZ, M.; MUNUERA, J.L. y RUIZ, S. (1995): «La estrategia de diferenciación en el comercio minorista». *Información Comercial Española*, 739, (marzo), páginas 27-45.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A. y PIERCY, N. (1998): *Marketing strategy and competitive positioning*, 2nd Ed. New Jersey: Prentice Hall.
- HUBER, F. y HERMANN, A. (1998): «Customer loyalty in the automotive industry: results of a causal analytical study for new and used car owners», *Proceedings of the 27th. European Marketing Academy*, Estocolmo, (May), 6, páginas 503-523.
- HUFF, A. (1990): *Mapping strategic thought*. HUFF, A. (Eds.). Chichester: John Wiley & Sons.
- INE (1991): *Encuesta sociodemográfica*. Tomo II. Resultados Nacionales, volumen 1, Hogar y Familia. Instituto Nacional de Estadística.
- INFOADDEX (2001): www.infoadex.com
- LAWRENCE, C.; MARR, N.E. y PRENDERGAST, G.P. (1992): «Country of Origin stereotyping: a case study in the New Zealand motor vehicle industry», *European Journal of Marketing*, volumen 26, 3, páginas 37-51.
- MAGGARD, J.P. (1976): «Positioning revisited», *Journal of Marketing*, volumen 40, (January), páginas 63-66.
- MARKS, A. (1997): «Competitive product positioning», *Proceedings of the 26th. European Marketing Academy Conference*, Warwick, (May), páginas 1367-1371.
- MARTÍNEZ, J. A. (1997): «El futuro de la distribución de automóviles en España», *Distribución y Consumo*, (junio/julio), páginas 41-55.
- McGEE, J. y THOMAS, H. (1986): «Strategic groups: theory, research and taxonomy», *Strategic Management Journal*, volumen 7, páginas 141-160.
- McGEE, J.; THOMAS, H. y PRUETT, M. (1995): «Strategic groups and the analysis of market structure and industry dynamics», *British Journal of Management*, volumen 6, páginas 257-270.
- MOTOR-PRESS, edición y mayorista de revistas. Informes correspondientes al año 1998.
- MUNUERA, J. L. y RODRIGUEZ, A. I. (1998): *Marketing estratégico. Teoría y casos*. Pirámide: Madrid.
- NOHRIA, N. y GARCÍA-PONT, C. (1991): «Global strategic linkages and industry structure», *Strategic Management Journal*, volumen 12, (Special Issue), páginas 105-124.
- PIERCY, N.F.; HARRIS, L.L.C.; PETERS, L.D. y LANE, N. (1997): «Marketing management, market strategy and strategic management: domain realignment and redefinition». *Journal of Marketing Management*, 13, 7.
- PORAC, J.; THOMAS, H. y EMME, B. (1987): «Knowing the competition: the mental models of retailing strategists». En *Business strategy in retailing*. Johnson, G. (Eds.). New York: John Wiley & Sons.
- PORAC, J.; THOMAS, H. y EMME, B. (1987): «Knowing the competition: the mental models of retailing strategists», en *Business strategy in retailing*. Johnson, G. (Eds.). New York: John Wiley & Sons.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.

- RAMASWAMY, V.; GATIGNON, H. y REIBSTEIN, D.J. (1994): «Competitive marketing behaviour in industrial markets», *Journal of Marketing*, volumen 58, (April), páginas 45-56.
- RATNESHWAR, S. y SHOCKER, A. D. (1991): «Substitution in use and the role of usage context in product category structures», *Journal of Marketing Research*, volumen 28, (August), páginas 281-295.
- RUIZ, A. e IGLESÍAS, V. (1997): «El análisis de las estrategias de marketing: un estudio del comercio minorista», *Información Comercial Española*, 763, (junio), páginas 151-161.
- SHOCKER, A.D.; STEWART, D. y ZAHORIK, J. (1990): «Market structure analysis: practice, problems, and promise». En *The Interface of Marketing and Strategy*. Day, G.; WEITZ, B. y WENSLEY, R. (Eds.). London: Jai Press Ltd., volumen 4, páginas 9-56.
- SRINIVASAN, N. y RATCHFORD, B. (1991): «An empirical test of a model of external search for automobiles», *Journal of Consumer Research*, volumen 18, (September), páginas 233-242.
- SRIVASTAVA, R.; ALPERT, M.I. y SHOCKER, A.D. (1984): «A customer oriented approach for determining market structures», *Journal of Marketing*, volumen 48, (spring), páginas 32-45.
- STRATEGOR (1995): *Estrategia, estructura, decisión, identidad*. Madrid: Biblio Empresa.
- STRATEGOR (1995): *Estrategia, estructura, decisión, identidad*. Madrid: Biblio Empresa.
- STRATEGOR (1995): *Estrategia, estructura, decisión, identidad*. Madrid: Biblio Empresa.
- SUTCLIFFE, K. y HUBER, G. (1998): «Firm and industry as determinants of executive perceptions of the environments», *Strategic Management Journal*, volumen 19, páginas 793-807.
- THOMAS, H. y VENKATRAMAN, N. (1988): «Research on strategic groups: progress and prognosis», *Journal of Management Studies*, volumen 25, 6, (November), páginas 537-555.
- TROUT, J. y RIES, A. (1972): «The positioning era comet», *Advertising Age*, volumen 24, (April), páginas 35-38.
- URBAN, G.; HAUSER, J. y ROBERTS, J. (1990): «Prelaunch forecasting of new automobiles», *Management Science*, volumen 36, 4, (April), páginas 401-413.
- VARADARAJAN, P. y JAYACHANDRAN (1999): «Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook», *Journal of the Academy of Marketing Science*, volumen 27, 2, (spring), páginas 120-143.
- WEBSTER, F. (1992): «The changing role of marketing in the corporation», *Journal of Marketing*, volumen 56, (October), páginas 1-17.
- WIND, Y. (1982): *Product policy: concepts, methods and strategy*. Reading, MA: Addison-Wensley.

