

# Una aplicación del marco de las Cinco Fuerzas de Porter al grupo BMW

## An application of Porter's five strengths framework in BMW's group

---

**Celia Goicoechea Quijano**

Alumna de TFG de la Universidad Complutense de Madrid. Actualmente cursando el master en consultoría y asesoría jurídico-laboral de la Universidad Carlos III de Madrid. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España.

[celiagoi@ucm.es](mailto:celiagoi@ucm.es)

**Jaime E. Souto Pérez**

Profesor de la Universidad Complutense de Madrid, cuenta con varias publicaciones en revistas de primer cuartil de JCR y de SJR, así como múltiples libros y capítulos de libros. Departamento de Organización de Empresas. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España.

[jaimedcs@ucm.es](mailto:jaimedcs@ucm.es)

**Recepción:** 20/11/2017. **Aceptación:** 13/12/2017. **Publicación:** 14/06/2018

**Citación sugerida:**

Goicoechea Quijano, C. y Souto Pérez, J. E. (2018). Una aplicación del marco de las Cinco Fuerzas de Porter al grupo BMW. *3C Tecnología: Glosas de innovación aplicadas a la pyme*, 7(2), 10-27. DOI: <http://dx.doi.org/10.177993/3ctecno.2018.v7n2e26.10-27/>

## RESUMEN

El análisis del entorno específico aborda el estudio de una industria desde todas sus vertientes relevantes, con la finalidad de extraer las amenazas y oportunidades existentes en el mismo. Así, este trabajo aborda el análisis del entorno competitivo en la industria del automóvil tomando como base conceptual el modelo de las cinco fuerzas de Porter. La metodología utilizada consiste en un estudio de caso del Grupo BMW.

## ABSTRACT

*The analysis of specific environment addresses the study of an industry from all its relevant aspects, in order to extract the threats and opportunities existing in it. Thus, this paper addresses the analysis of the competitive environment in automobile industry based on the conceptual model of the five forces of Porter. The methodology used consists of a case study of BMW Group.*

## PALABRAS CLAVE

Automóvil, Competitividad, I+D, BMW, Entorno específico.

## KEY WORDS

*Automobile, Competitiveness, R&D, BMW, Specific environment.*

## 1. INTRODUCCIÓN

El análisis estratégico es una parte clave del proceso estratégico, si bien en las últimas décadas el análisis externo ha perdido peso como base para el diseño de la estrategia empresarial frente al análisis interno, no obstante, su importancia sigue siendo considerable. De este modo, nos adentramos en uno de los tipos de análisis externo, el análisis del entorno específico. Guerras y Navas (2014) definen entorno específico como “la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa y que tiene que ver con el sector industrial al que la empresa pertenece y con el mercado al que se dirige”.

El presente trabajo aborda el estudio sobre la determinación del “atractivo” de las industrias – lo cual podría expresarse en términos generales como la aproximación a las claves principales de la competitividad y situación competitiva en cada industria–, tomando como base teórica los planteamientos de Porter (1982). Así, a partir del modelo de las cinco fuerzas de Porter se lleva a cabo una aplicación a la industria del automóvil, con el análisis de la estrategia que persigue el grupo BMW como punto central, a la vez que comparándola en los casos que proceda, con la de otros rivales, deduciendo qué métodos ha utilizado esta empresa para mantenerse como un grupo aún en expansión, y en qué ocasiones y mediante qué estrategias ha sido superado por sus competidores.

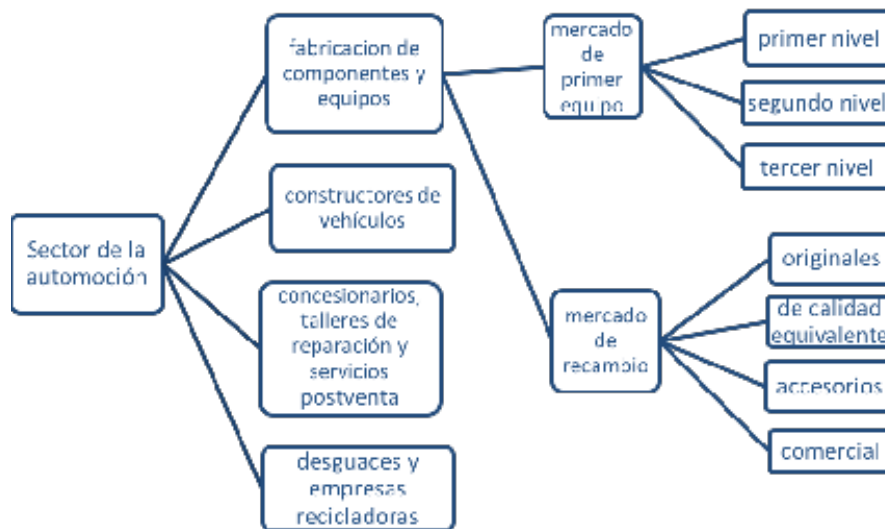
La metodología utilizada consiste en un estudio de caso del grupo BMW, con el marco conceptual proporcionado por las cinco fuerzas de Porter.

## 2. EL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN

A pesar del grosor de este sector (turismos, furgones, autobuses, autocares...), el presente trabajo se limitará únicamente a los turismos.

### 2.1. INDUSTRIA AUXILIAR

En la fabricación de un vehículo intervienen distintos agentes, los cuales se detallan en la Figura 1.



**Figura 1.** Industria auxiliar del automóvil.

Fuente: Sernauto (Asociación Española de Proveedores de Automoción) (2016).

## 2.2. ECONOMÍA

La industria de la automoción es imprescindible para la economía española, con un 8.7% de participación en el PIB. Además, el peso de la industria también es importante sobre el empleo, tanto en términos de empleo directo como indirecto, a modo indicativo, la memoria ANFAC (2015) detalla que un 9% de la población activa –en España– es fruto de esta industria. Asimismo, las cifras del sector del automóvil español no sólo destacan en un contexto interno del país, sino también a nivel europeo, ya que España queda en segundo lugar como fabricante de turismos sólo por debajo de Alemania.

## 2.3. AUTOMOCIÓN EN ESPAÑA

España cuenta con un gran número de fábricas (Figura 2), pero no todas las marcas que conocemos fabrican en España, muchas fábricas importantes, entre ellas marcas que trataremos como BMW, importan el vehículo, ya sean algunas piezas o el vehículo completo, es por ello por lo que adquiere gran relevancia la importación. Según la dirección general de aduanas la importación total de

vehículos –en España– fue de 17.116 millones de euros en el año 2015 y la importación total de componentes (entre ellos motores y cajas de cambio) fue de 18.673 millones de euros. Asimismo, la importación de motores y cajas de cambio, según AFNAC, aumentó desde 2014 a 2015 en un 38.6%, y en un 29.7% la importación de turismos. Por otro lado, otros vehículos son fabricados de manera completa en España, desde sus piezas y componentes, hasta su ensamblado, con un aumento de un 25% en los vehículos exportados de 2014 al 2015 –un total de 29.071 turismos españoles se venden en el extranjero en el año 2015.



**Figura 2.** Mapa de fábricas.  
Fuente: ANFAC (2015).

Además de los constructores de vehículos detallados en la Figura 2 (que producen motores y ensamblan piezas), España cuenta con fábricas de componentes y equipos que dan un 40% de puestos de trabajo más de lo que proporcionan los constructores de vehículos. España cuenta con asociaciones que agrupan y apoyan los intereses de fabricantes de equipos y componentes para la

automoción –SERNAUTO–, no hay que olvidar que estos fabricantes tienen un gran peso en la industria, ya que el I+D del que muchas marcas obtienen su ventaja competitiva se desarrolla por estos fabricantes de componentes y equipos.

### 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

#### 3.1. DELIMITACIÓN DEL ENTORNO COMPETITIVO

El entorno competitivo se puede definir según el planteamiento de Abell (1980) mediante tres dimensiones: los grupos de clientes, las funciones y la tecnología.

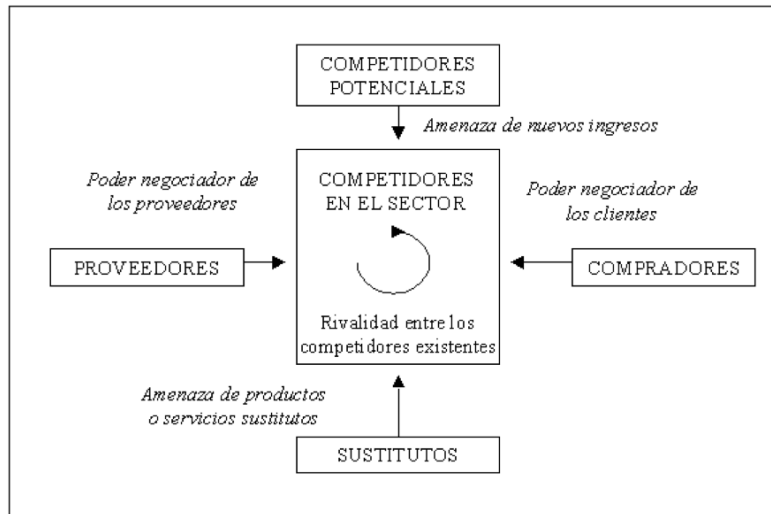
Los grupos de clientes vienen referidos a los segmentos de la población a quienes se dirige el producto, en el caso de BMW: personas/entidades que deseen un vehículo de alta gama aceptando un precio superior ante otras alternativas.

Las funciones son las necesidades que el automóvil satisface, en este caso satisface las mismas necesidades de desplazamiento que cualquier otro vehículo. Si bien desde la perspectiva de la pirámide de Maslow, también satisface necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización.

Y por último la tecnología, es decir, cómo son cubiertas las funciones. Respecto a esta cuestión BMW ofrece entre otras características: motores superiores (mayor calidad, innovación y eficiencia) premiados por international engine of the year, turbocompresores que reducen las emisiones y el consumo, mejoras en seguridad y ahorro de energía, etc.

#### 3.2. EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS

El modelo de las cinco fuerzas fue creado por Porter (1982) con la finalidad de servir como base en el análisis competitivo y la búsqueda de nuevas estrategias competitivas., en definitiva, es un modelo que sirve para evaluar el atractivo de la industria. En el presente epígrafe se van a tratar cada una de las cinco fuerzas (Figura 3), con la finalidad de evaluar la situación del grupo BMW en el sector del automóvil.



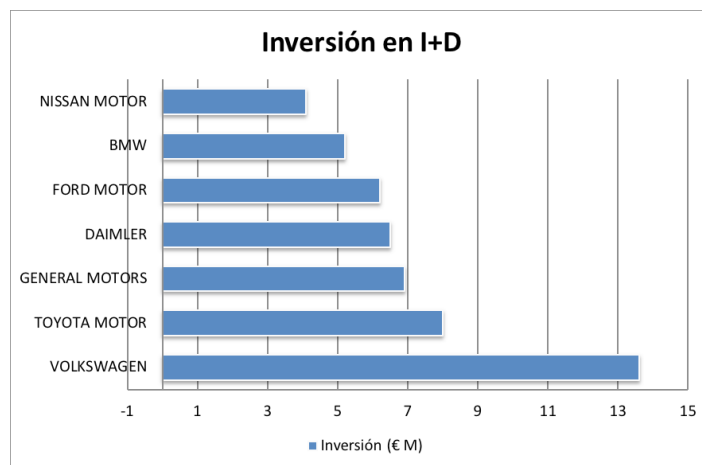
**Figura 3.** Las cinco fuerzas de Porter.

Fuente: Porter (1982).

### 3.3. INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA ACTUAL

Existen distintas maneras de competir dentro de esta industria, tales como liderazgo en costes y diferenciación. La gran mayoría de empresas busca liderar en costes, con excepciones como podrían ser: Aston Martin, Lamborghini, RollsRoyce, Cadillac, etc. Hay algunas compañías que buscan añadir diferenciación mientras procuran ajustar su precio. De hecho, prácticamente todas las empresas persiguen liderazgo en costes a la vez que diferenciación, bajo la premisa de la innovación. La Figura 4 muestra la inversión en investigación y desarrollo de los principales fabricantes de vehículos, con una I+D caracterizada por las de grandes apuestas económicas que implica.

Hay algunas compañías que buscan añadir diferenciación mientras procuran ajustar su precio. De hecho, prácticamente todas las empresas persiguen liderazgo en costes a la vez que diferenciación, bajo la premisa de la innovación.



**Figura 4.** Inversión de I + D (€ M) en 2016 de las principales empresas de automóviles.  
Fuente: European Commission (2016).

Para saber en qué situación, con respecto a lo expuesto, se encuentra el grupo BMW, buscamos a sus rivales en empresas que ofrezcan modelos con características similares en su modo de competir mediante precios e innovaciones similares. Bajo estos parámetros encontramos los grupos Mercedes-Benz y Audi.

En 2015, el grupo BMW fue superado por primera vez por el grupo Mercedes-Benz, el motivo principal fue un aumento de ventas por parte de Mercedes en su nuevo vehículo clase A, vendiendo 8.234 unidades, sólo superado por el turismo A1 de AUDI que vendió 11.525 unidades, en último lugar quedó el serie 1 de BMW, que vendió 7.157 unidades. Ante esta situación BMW decidió renovar su flota actual y crear nuevos modelos. Con esta información podemos deducir que además del precio, ampliar su gama de productos es otra buena forma de llegar al cliente.

Por último, debemos destacar a Lexus, una marca que nació con mucha posterioridad, 1989, creada por Toyota (BMW nace en 1916, Mercedes en el 1926, y AUDI 1909). Es interesante que a pesar de esto Lexus haya llegado a cinco mil unidades vendidas en 2015, empezó siendo un entrante potencial y hoy ha conseguido quitar a las tres marcas veteranas una parte de la cuota de mercado.



Esto no es lo habitual, pero lo realmente importante es cómo lo ha conseguido, ya que como veremos hay una gran cantidad de barreras de entrada que dificultan esta situación, por ejemplo, grandes inversiones en publicidad de las que Lexus prescindió para posicionar su producto y crear la imagen de su compañía. La cuestión es ¿cómo lo hizo?, pues de forma completamente innovadora basó su negocio en incorporar a su producto una serie de servicios que aumentarían su valor añadido, es decir, incorporó la “servitización” –*tendencia entre las empresas industriales hacia basar sus negocios de forma creciente en los servicios, con la finalidad de ganar competitividad (Vandermerwe y Rada, 1988)*. Este concepto ha evolucionado y como algunos autores mencionan se busca una relación perdurable entre comprador y vendedor. Se considera importante mencionar este concepto ya que, a día de hoy, y a partir de su utilización por Lexus, las demás empresas lo han incorporado como parte de su estrategia.

### 3.4. ENTRADA DE COMPETIDORES POTENCIALES

#### **Barreras de entrada**

La amenaza de nuevos competidores ha sido baja hasta ahora, las economías de escala y las fuertes inversiones de capital hacen que sea uno de los sectores más complejos donde iniciarse. Sin embargo, hay que tener presente que nos encontramos en un momento de cambio en el sector, a la vez marcas como Lexus ya consiguieron entrar en el segmento y consolidarse. No en balde, recientemente la compañía Tesla se está introduciendo en la industria. Si bien en ambos casos, ambas compañías explotan aspectos de gran valor añadido para los clientes de formas novedosas o con “conceptos de negocio” o “productos” muy diferentes a los tradicionales.

Entonces, la cuestión es: ¿Quiénes podrían acceder como competidores potenciales en el sector?

Inicialmente la respuesta pasa por los retos que afronta la industria de cara a los próximos años, los cuales representan importantes oportunidades que podrían ser aprovechadas por compañías relacionadas con la industria automotriz (como Bultaco) o procedentes de industrias completamente diferentes (como VELANTUR, resultado de la unión de Jofemar –máquinas expendedoras– y Retrofactory –vehículos Hurtan). Incluso, la amenaza de la aparición de empresas de nueva creación es muy importante, tal como sería el caso de Tesla. La mayoría de empresas de nueva entrada presentan apuestas por vehículos totalmente eléctricos o con otras fuentes de alimentación alternativas a las habituales en vista de los cambios de comportamiento de mercado hacia una mayor concienciación con el medio ambiente –aspecto que parece marcar una tendencia inexorable

en esta industria. Así, muchas nuevas entrantes buscan aprovechar su experiencia en el desarrollo o aplicación de nuevas tecnológicas, obviamente relacionadas con nuevos tipos de motores –con alternativas como gas (gas licuado del petróleo, gas natural comprimido), baterías de hidrógeno, eléctrico (100% eléctrico, híbrido enchufable, rango extendido). Por tanto, numerosos tipos de vehículos alternativos amenazan a los de BMW, especialmente por contar esta compañía con una menor eficiencia y experiencia en este tipo de vehículos, algo que en principio podría sorprender, pero obviamente las innovaciones de calado más radical y que rompen con los modelos de fabricación de vehículos actual proceden del exterior de la industria, ya que la industria está acostumbrada (éxitos pasados que desembocan en inercia) al desarrollo de motores de gasolina y diésel.

### 3.5. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

En la industria del automóvil se considera un producto sustitutivo a un medio de transporte que pueda desplazar a una persona de un lugar a otro, como puede ser el caso de un autobús, de trenes, tranvías, ferrocarriles suburbanos, etc. No obstante, se puede razonar que los productos sustitutivos al automóvil son una amenaza leve, ya que las prestaciones que busca el usuario de un vehículo privado no las encuentra en estos medios de transporte. No obstante, hay alternativas como la bicicleta o la motocicleta que alcanzan la categoría de vehículos privados.

Asimismo, nuevos desarrollos como vehículos autónomos, capaces de desplazar al usuario sin la existencia de un conductor, representan una importante amenaza. Este tipo de vehículos ofrecerá una mayor seguridad y la oportunidad de ahorrar tiempo a los usuarios, ya que podrán dedicarse a emplear el tiempo que antes usaban en la conducción en cualquier otra cosa. No debemos olvidar que a muchos conductores les gusta la experiencia de conducir, por ello no será un sustitutivo de quienes de centren en esta experiencia, y así lo intenta presentar BMW con su conocido marketing “¿te gusta conducir?”.

### 3.6. PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES Y CLIENTES

#### I. Proveedores

En BMW las materias primas cuentan con una elevada exclusividad, esta calidad supone un factor de poder en los proveedores, ya que los fabricantes no pueden sustituir a su proveedor al ofrecer este un producto distinguido, y de mayor calidad.

## II. Clientes

Hay dos segmentos por comportamiento del consumidor: clientes que buscan un buen precio, clientes que buscan experiencia.

Existen un gran número de clientes que demanda vehículos de bajo coste, y las empresas que se especializan en esto tienen una demanda en alza, según datos de ANFAC, Dacia vendió 36.485 vehículos en 2014 aumentando este número a 45.241 vehículos vendidos en el año 2015.

Por otro lado, se encuentran los clientes de vehículos que buscan experiencia en la conducción, y aquí es donde se especializan marcas como Audi, Lexus, Mercedes o BMW. Garantizando una serie de innovaciones que hacen de la experiencia de conducir distinta a lo que ofrecen otras marcas.

El cambio de conciencia hacia una mayor responsabilidad en cuanto a la sostenibilidad también afecta a la cartera de productos, obligando a las empresas a unas mayores inversiones para innovar en vehículos alternativos

### 3.7. MÁS ALLÁ DE LAS CINCO FUERZAS

#### Seguros

Los seguros del automóvil forman parte del sector, ya que influyen directamente en la compra de un vehículo, para poseer un automóvil tiene que tener seguro y así hace referencia el artículo 2 del Decreto 632/1968: *“Todo propietario de vehículos a motor que tenga su estacionamiento habitual en España vendrá obligado a suscribir un contrato de seguro por cada vehículo de que sea titular que cubra, hasta la cuantía de los límites del aseguramiento obligatorio, la responsabilidad civil a que se refiere el artículo 1 anterior. No obstante, el propietario quedará relevado de tal obligación cuando el seguro sea concertado por cualquier persona que tenga interés en el aseguramiento, quien deberá expresar el concepto en que contrata.”*

Los seguros asumen un riesgo que puede ser mayor o menor en función de varios motivos: el tipo de vehículo, el tipo de seguro y el tipo de conductor, cuanto más potencia tenga el vehículo y menos experiencia y edad tenga el conductor mayor será el precio, ya que el riesgo que asume la compañía aseguradora se incrementa. Por otro lado, la gama también influye, las reparaciones de un Seat Ibiza incluyen materiales más económicos que las reparaciones de un BMW. Se ha realizado una prueba en la aseguradora Mutua Madrileña con los siguientes resultados:

Marca y Modelo	Todo riesgo	Terceros
BMW serie 1	1.356,79 euros	745,25 euros
Seat Ibiza	920.73 euros	500.47
Chile	0.847	8.787

Como se ha mencionado al inicio de este epígrafe el seguro es obligatorio, pero las compañías privadas (Mutua Madrileña, Línea Directa, AXA, Pelayo) no tienen la obligación de aceptar cualquier vehículo o a cualquier conductor, en caso de que un conductor sea denegado por estas aseguradoras privadas puede optar al consorcio de compensación de seguros, que sólo cubre lo imprescindible (responsabilidad civil obligatoria). Un ejemplo de este tipo de situaciones fue el caso de los Renault Clio RS, Ford Escort RS Turbo, o el Lancia Delta Integrale.

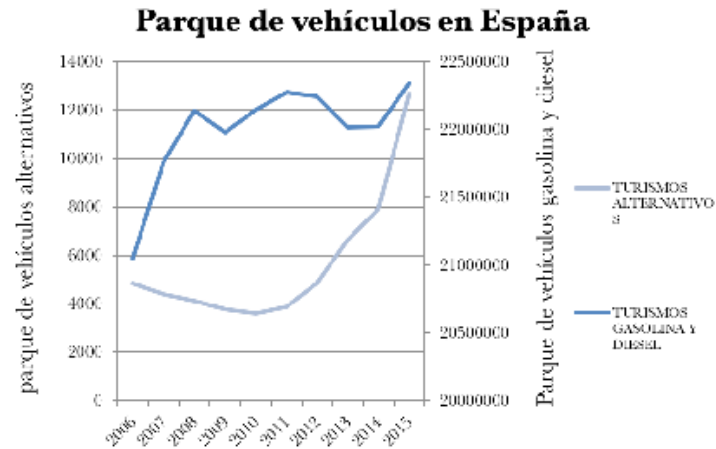
### Combustibles Fósiles

Al igual que el seguro del automóvil, el combustible (en caso de vehículos tradicionales) será un factor clave en este sector. Cada vez son más las empresas que reducen los consumos, Volkswagen o Renault tienen prototipos que buscan los 100 km con un solo litro. En este sentido, ingenieros españoles destacan en competiciones cuyo fin es la reducción del uso del combustible, en 2015 estudiantes de la UPV lograron realizar 1294 km con un litro de combustible, en 2016 otros estudiantes lograron los 3000 km con un litro de etanol. Además, los combustibles fósiles no dejan de ser un lobby, por ejemplo, los impuestos que el estado obtiene sobre los hidrocarburos, según la fuente CNMC, en 2014 recaudó 9.256 millones de euros. Esta situación puede complicar la transición a los vehículos con energías alternativas.

Cada vez son más las empresas que reducen los consumos, Volkswagen o Renault tienen prototipos que buscan los 100 km con un solo litro.

### Medio Ambiente

El medio ambiente, apoyado por la legislación, empieza a ser un factor importante en la industria del automóvil. Con la finalidad de rebajar las emisiones y usar fuentes de energía alternativas se han desarrollado nuevos vehículos que funcionan a través de gas, hidrógeno o electricidad entre otros.



**Figura 5.** Aumento de turismos alternativos desde 2006.  
Fuente: Dirección General de Tráfico (2016).

	Habitualmente	Algunas veces	Nunca	(NO LEER) No procede (no conduce, no tiene ningún vehículo)	N.S.	N.C.	(N)
Compra productos ecológicos, es decir, productos que no contaminan el medio ambiente	17,1	47,5	32,8	0,8	1,7	0,2	(2.495)
Cuando compra electrodomésticos elige los de bajo consumo energético, los más eficientes (etiquetas A, B o C)	57,9	24,0	11,7	2,6	3,3	0,5	(2.495)
Al comprar un coche/moto tiene en cuenta que sea el menos contaminante	27,3	15,5	26,2	27,0	2,9	1,2	(2.495)

**Tabla 1.** Sobre sensibilización ante agentes contaminantes 2015.  
Fuente: CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas) (2015).

	Habitualmente	Algunas veces	Nunca	(NO LEER) No procede (no conduce, no tiene ningún vehículo)	N.S.	N.C.	(N)
Busca productos con envases que se pueden reutilizar (tarros de cristal, etc.)	35,0	36,6	26,7	1,2	0,3	0,1	(2.487)
Procura comprar productos mínimamente envasados o empaquetados	30,1	38,1	29,2	1,7	0,8	0,1	(2.487)
Cuando compra electrodomésticos elige los de bajo consumo energético	60,8	20,3	10,3	6,5	1,6	0,4	(2.487)
Al comprar un coche o moto tiene en cuenta que sea el menos contaminante	29,4	16,0	22,2	30,4	1,4	0,7	(2.487)
Utiliza los puntos limpios o llama a su Ayuntamiento para deshacerse de electrodomésticos y/o aparatos eléctricos que ya no sirven	71,5	19,1	5,9	3,0	0,2	0,3	(2.487)

**Tabla 2.** Sobre sensibilización ante agentes contaminantes 2016.

Fuente: CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas) (2016).

Aunque las empresas siguen realizando un marketing masivo y una gran producción hacia los vehículos tradicionales, la sensibilización es más evidente y con ello su comportamiento de compra. Según el CIS, cada vez hay más personas que habitualmente tienen en cuenta el menos contaminante al comprar un coche (tablas 1 y 2), esta mayor sensibilización obliga a las empresas a responder a cambios de comportamiento, tras este cambio podemos observar las diferentes tendencias que atraviesan unos vehículos y otros, los vehículos tradicionales crecieron hasta 2008, a partir de ese momento se mantienen en una situación estable, sin embargo los vehículos alternativos tienen una tendencia creciente desde 2011 (figura 5).

BMW sigue renovando su flota con vehículos eléctricos desde 36000 euros, que es el precio medio de adquisición de cualquier BMW. Además, la legislación ayuda a la integración de estos nuevos vehículos mediante planes como PLAN MOVELE 2015 o el PLAN MOVEA (Ayudas a

la adquisición de vehículos de energías alternativas) concediendo ayudas para la adquisición de vehículos eléctricos o de gas.

Las empresas tradicionales deben cuidar su innovación en este tipo de vehículos ya que cada vez hay más entrantes potenciales que esperan este cambio.

### **Legislación**

La legislación en muchas ocasiones está vinculada al medio ambiente, promoviendo el uso de vehículos menos contaminantes, además de favorecer la compra de nuevos vehículos que emitan menos emisiones y tengan mayor seguridad. Cabe destacar la última medida legislativa que ha afrontado Noruega, consistente en la prohibición de vehículos de gasolina o diésel en 2025, a la vez que fomentando los vehículos alternativos con generosas ayudas como la exención del IVA.

## **4. CONCLUSIONES**

Nos encontramos en un momento de cambio en el sector de la automoción, hemos visto cómo influye el precio, el diseño, la experiencia de conducción... pero otros factores como los vehículos de energía alternativa (gas, electricidad, hidrógeno...) y los vehículos de conducción autónoma son el nuevo futuro, abriendo nichos en los que se introducirán nuevas empresas. Bien es cierto, que las nuevas empresas no tienen la misma experiencia en este sector que las veteranas, y por tanto no pueden ofrecer al comprador la misma confianza en un vehículo que las empresas ya instaladas. Pero no debemos olvidar que empresas como Lexus ya lo hicieron, utilizando la servitización para generar en sus clientes una percepción de producto de elevada calidad y exclusividad, al mismo tiempo que la seguridad de una relación que no termina con la venta del vehículo. Estas relaciones duraderas son clave para la venta de vehículos –especialmente los de gamas más altas–, ya que el comprador necesita la confianza suficiente en el fabricante del vehículo para tener la garantía de lanzarse a la compra de un nuevo producto, ya sea un vehículo de energía alternativa o un vehículo de conducción autónoma, que no le defraudará. En definitiva, será interesante ver si finalmente empresas que cuentan con fieles clientes, como Apple, pueden quitar cuota de mercado, mediante los vehículos autónomos, a las más veteranas si finalmente se lanzan a este sector.

Una de las claves para el grupo BMW será anticiparse a sus competidores en cuanto a los cada vez más demandados, vehículos alternativos, continuando e intensificando la generación de innovaciones relativas al rendimiento medioambiental de los vehículos y ampliando su gama de productos a vehículos eléctricos o de hidrógeno. Pero hasta que se produzca un cambio total, se deberá buscar una transición hacia las energías limpias mediante vehículos híbridos y de gas. Es importante ajustar los precios de estos vehículos hasta que alcancen precios similares a los tradicionales, y que sus baterías y sus formas de recarga sean útiles, que tengan una autonomía suficiente y una carga cómoda incluso para una mayoría de la población que no cuenta con un garaje donde cargar el vehículo. BMW puede y debe captar clientes que busquen una experiencia al conducir sus vehículos alternativos que sea similar a los tradicionales, y así lo intenta con vehículos como su i3, 100% eléctrico, con un precio a partir de 36.000 euros (similar al resto de sus vehículos) y una potencia de 170 cv. Ahora plantea nuevos diseños deportivos, más rápidos y con mayor autonomía para seguir siendo fieles a la experiencia en la conducción que prometen.

Si bien, y para finalizar, debemos mencionar que el modelo de las cinco fuerzas no se puede tomar como punto central en el diseño estratégico, ya que el análisis interno ha ganado importancia en los últimos años, con perspectivas como la teoría de los Recursos y Capacidades que han pasado a ocupar dicha posición. La confluencia de análisis interno y análisis del entorno general y específico sigue siendo la ineludible plataforma del diseño estratégico de cualquier compañía. En este sentido, la estrategia de carácter competitivo es la que más directamente podría verse beneficiada del análisis de las 5 fuerzas de Porter, pero son numerosos los aspectos no abordados, tales como el marco político y legal, el medioambiente, combustibles fósiles o los seguros entre otros. No hay que pasar por alto ninguno de estos aspectos, es evidente que influyen directamente en la industria. Por ejemplo, el medio ambiente ha influido de tal manera que puede cambiar por completo la forma actual de competir, así como la legislación, un ejemplo claro será Noruega, donde en apenas unos años podremos ver el fin de los vehículos tradicionales, y entonces comenzará una etapa donde nada será como antes. Asimismo, un análisis exclusivo desde las 5 fuerzas de Porter, no deja entrever la importancia de la introducción de conceptos de negocio completamente nuevos, capaces de desbancar a las empresas establecidas o de superar importantes barreras de entrada relativas a marketing, imagen, reputación, experiencia, etc. Otro aspecto destacable es la falta de enfoque sobre los cambios y evolución de la industria, especialmente fuera del vehículo tradicional (diésel y gasolina). Por tanto, las cinco fuerzas de Porter no hacen especial énfasis en los conductores del crecimiento y supervivencia en la industria, en concreto, debido a que estos se fundamentan principalmente en el caso estudiado, en el cambio, la innovación y el medioambiente.



## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANFAC (Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones)** (2015). *Memoria ANFAC 2015*, Recuperado de: <http://www.anfac.com/memoria/memoriaAnfac2016.htm>
- Abell, D. F.** (1980). *“Defining the Business”*, Englewood Cliffs, Estados Unidos: Prentice-Hall.
- CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas)** (2015). España: *Barómetro de diciembre 2015*. (Estudio nº 3121). Recuperado de: [http://datos.cis.es/pdf/Es3121mar\\_A.pdf](http://datos.cis.es/pdf/Es3121mar_A.pdf)
- CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas)** (2016). *Barómetro noviembre 2016*, (Estudio nº 3159). Recuperado de: [http://www.cis.es/cis/export/sites/default/Archivos/Marginales/3140\\_3159/3159/Es3159mar.pdf](http://www.cis.es/cis/export/sites/default/Archivos/Marginales/3140_3159/3159/Es3159mar.pdf)
- Dirección General de Tráfico** (2016). *Series históricas del parque de vehículos*, Recuperado de: <http://www.dgt.es/es/seguridad-vial/estadisticas-e-indicadores/parque-vehiculos/series-historicas/>
- European Commission** (2016). *EU Industrial R&D Investment Scoreboard*. Recuperado de: <http://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard16.html>
- Guerras, L.A., y Navas J. E.** (2014). *La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones*, España: Aranzadi.
- Porter, M.** (1982). *“Estrategia competitiva”*. México: C.E.C.S.A
- Sernauto (Asociación Española de Proveedores de Automoción)** (2016). *Agentes del sector automoción*. Recuperado de: <http://www.sernauto.es/es/sector-automocion/agentes-del-sector-automocion>
- Vandermerwe, S., y Rada, J.** (1988). Servitization of business: adding value by adding services. *European Management Journal* 6(4), 314-324.