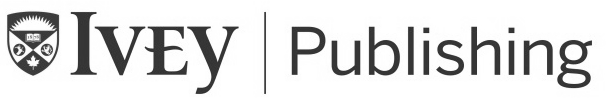
 [Traducido del inglés al español - www.onlinedoctranslator.com](https://www.onlinedoctranslator.com/es/?utm_source=onlinedoctranslator&utm_medium=docx&utm_campaign=attribution" \o "Doc Translator - www.onlinedoctranslator.com)



**W14007**

**GRUPO VOLKSWAGEN: IMPULSAMOS GRANDES NEGOCIOS CON BIG DATA**[**1**](#_bookmark0)

*Naqaash Pirani escribió este caso bajo la supervisión del profesor Ning Su con el único fin de proporcionar material para la discusión en clase. Los autores no tienen la intención de ilustrar ni el manejo eficaz ni el ineficaz de una situación gerencial. Es posible que los autores hayan ocultado ciertos nombres y otra información identificatoria para proteger la confidencialidad.*

*Derechos de autor © 2014, Fundación de la Escuela de Negocios Richard Ivey Versión: 2014-02-06*

Diez millones de automóviles en ventas anuales para 2018: ese era el objetivo. El Grupo Volkswagen (Grupo VW) había establecido una “Estrategia 2018” para toda la empresa, que describía el objetivo de convertir a “Volkswagen en el fabricante de automóviles más exitoso y fascinante del mundo para 2018 (ver Anexo 1)”. La empresa también detalló los facilitadores clave de esta estrategia, y la innovación y la tecnología ocupaban el primer lugar de la lista. En este ejercicio, sería su responsabilidad aprovechar la tecnología de la información, especialmente el “big data”, para ayudar al Grupo VW a lograr este ambicioso objetivo. Para ello, se le había pedido a su equipo que propusiera una iniciativa prioritaria que ayudara a la empresa a hacer un progreso significativo hacia su objetivo. Se esperaba que su equipo presentara sus ideas en la próxima reunión ejecutiva y compitiera con otros equipos. Se daría gran valor a la creatividad y la innovación. Al mismo tiempo, la propuesta debía ser realista y factible.

**ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

El Grupo VW se fundó en Wolfsburg, Alemania, en 1937. El objetivo inicial era producir vehículos de motor pequeño y económicamente viables para el mercado de masas. Esos planes tuvieron que suspenderse tras el estallido de la Segunda Guerra Mundial. Cuando se reanudaron las operaciones en los años 1950 y 1960, el Grupo VW experimentó un crecimiento significativo. La empresa lanzó varios modelos nuevos y las ventas comenzaron a aumentar. Los ingresos generados, combinados con la participación del gobierno en el Grupo VW, permitieron a la empresa expandir sus operaciones. En 1965, la empresa adquirió Auto Union GmbH de Daimler-Benz y más tarde la fusionó con otro fabricante, NSU Motorenwerke AG, para crear una nueva empresa, Audi NSU Auto Union AG (Audi AG).[2](#_bookmark1)

Durante los siguientes 20 años, el Grupo VW presentó algunos de sus modelos más exitosos, incluidos el Passat, el Polo y el Golf (ver Anexo 2). Aprovechando este impulso, la empresa continuó creciendo a través de la internacionalización y la adquisición. En 1984, el Grupo VW formó una empresa conjunta en China y comenzó a producir y vender vehículos allí. En 1991 se formó una segunda empresa conjunta. Juntas, estas empresas conjuntas

*1 Este caso se ha redactado basándose únicamente en fuentes publicadas. En consecuencia, la interpretación y las perspectivas presentadas en este caso no son necesariamente las del Grupo Volkswagen ni las de ninguno de sus empleados.*

*2 Grupo VW,*[*www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info\_center/en/publications/2010/05/chronicle.bin.html/binary*](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/publications/2010/05/chronicle.bin.html/binary)*storageitem/file/HN7e\_www2.pdf, consultado el 1 de febrero de 2014.*

La creación de empresas conjuntas permitió a VW acceder a este mercado grande y de alto crecimiento. En los siguientes 30 años, China se convirtió en el mayor mercado de ventas del Grupo VW. Con una participación del 20,8 por ciento del mercado chino de automóviles de pasajeros y unas ventas de 2,8 millones de vehículos en 2012, el Grupo Volkswagen también se convirtió en el líder del mercado en China.[3](#_bookmark2)

En la década de 1990, el Grupo VW adquirió tres marcas de lujo: Bentley, Lamborghini y Bugatti. La empresa también amplió su oferta de productos para incluir vehículos comerciales e introdujo ofertas de servicios como financiación, leasing y gestión de flotas. El Grupo VW siguió creciendo a un ritmo impresionante, con plantas de fabricación establecidas en varios países de todo el mundo, incluidos México, China, India, Rusia y Estados Unidos. En 2012, el Grupo VW continuó su expansión fusionándose con su socio de larga data, Porsche, y adquiriendo la empresa de motocicletas de alto rendimiento Ducati. En 2013, el Grupo VW tenía operaciones en más de 150 países y se había convertido en un fabricante de automóviles líder en el mundo.[4](#_bookmark3)

**ORGANIZACIÓN ACTUAL**

En su forma actual, el Grupo VW estaba formado por dos grupos principales: la División Automotriz y la División de Servicios Financieros (véase el Anexo 3). La División Automotriz albergaba dos áreas de negocio principales: “Automóviles de pasajeros y vehículos comerciales ligeros” y “Camiones y autobuses, ingeniería energética”. Las actividades de la División Automotriz se centraban en el desarrollo de vehículos y motores, la producción y venta de vehículos y el desarrollo de diversas piezas y maquinaria. Si bien el grupo agrupaba sus diversas marcas automotrices a los efectos de la presentación de informes financieros, cada marca tenía su propia estrategia independiente, y mantenerlas separadas a los ojos del cliente era importante para el grupo.

En 2012, las ventas del Grupo VW alcanzaron más de 9,3 millones de vehículos. Los turismos Volkswagen fueron los más populares, con 4,85 millones de unidades vendidas en 2012, seguidos de Audi (alrededor de 1,30 millones de unidades) y Škoda (727.000 unidades). Las ventas de las distintas marcas del Grupo VW se pueden encontrar en el Anexo 4. La mayoría de las ventas se realizaron en Europa (alrededor de 4,18 millones de vehículos), seguida de Asia-Pacífico (alrededor de 3,19 millones de unidades), Sudamérica (alrededor de 1,08 millones de unidades) y Norteamérica (896.000 unidades). Sin embargo, si se incluyen las ventas de VW China, Asia-Pacífico se convirtió en el mercado de mayor rendimiento, con ventas de más de 5,7 millones de unidades. Los ingresos por ventas mundiales en 2012 superaron los 192.000 millones de euros, lo que colocó al Grupo VW en el tercer lugar, detrás de Toyota y General Motors (GM). Una vez descontados los costes de venta, el beneficio bruto de ese año fue de más de 35.000 millones de euros y el beneficio final después de impuestos de 2012 fue de más de 21.000 millones de euros (véase el Anexo 5).[5](#_bookmark4)

Aunque el desempeño financiero del Grupo VW en su conjunto fue impresionante, el grupo registró resultados mixtos en el mercado estadounidense. En 2010, VW lanzó un nuevo Jetta fabricado en México, que se esperaba que estuviera adaptado a los gustos estadounidenses. En 2011, abrió una nueva planta en Chattanooga, Tennessee, que produce una versión americanizada de su sedán Passat, que era más barata que el modelo anterior importado de Europa. Estas estrategias de localización permitieron a VW duplicar sus ventas entre 2009 y 2012. Sin embargo, la fabricación de modelos más baratos comprometió la calidad percibida de los automóviles. Por ejemplo, la empresa utilizó plásticos menos costosos y no equipó algunos modelos nuevos con la suspensión trasera independiente que brindaba la sensación de diversión al conducir por la que se habían hecho conocidos los VW. Estos cambios frustraron a algunos fanáticos de VW de larga data. La marca también sufrió clasificaciones de calidad mediocres. En el estudio de calidad inicial de 2013 de JD Power, la marca VW se clasificó por debajo del promedio, muy por detrás de Chevrolet, Honda, Toyota y Hyundai.

Ante estos importantes retos, en enero de 2014, el presidente del comité de empresa de VW y miembro del consejo de supervisión criticó abiertamente la estrategia estadounidense de la empresa, citando una fuerza de ventas anémica y una variedad insuficiente de modelos. También señaló que existía un desajuste entre la oferta estadounidense de la marca y los gustos de los conductores estadounidenses: "El gusano tiene que tener buen sabor para el pez, no para el pescador. A veces tengo la impresión de que entre nosotros es al revés".[6](#_bookmark5)

**LA ESTRATEGIA 2018**

El Grupo VW, deseoso de alcanzar el primer puesto en la industria automovilística mundial, se ha marcado un ambicioso objetivo: alcanzar unas ventas anuales de 10 millones de vehículos en todo el mundo en 2018. Para ello, se han de llevar a cabo cuatro actividades: en primer lugar, la aplicación de innovaciones y tecnologías inteligentes para convertirse en líder mundial en satisfacción del cliente y calidad; en segundo lugar, el aumento de las ventas unitarias, en particular mediante la captación de una cuota de mercado superior a la media en el desarrollo de los principales mercados en crecimiento; en tercer lugar, el aumento de la rentabilidad de las ventas antes de impuestos hasta un mínimo del 8% para garantizar la sólida posición financiera del grupo y su capacidad de actuación, incluso en períodos de mercado difíciles; y en cuarto lugar, convertirse en el principal empleador de todas las marcas, empresas y regiones.[7](#_bookmark6)La innovación y la tecnología ocuparon un lugar destacado en la agenda de la empresa, y el Grupo VW estaba dispuesto a realizar una inversión considerable en este ámbito. En 2011, el Grupo VW gastó el 5,4% de su presupuesto en investigación y desarrollo (R&D), una cifra significativamente superior a la de sus principales competidores, GM y Toyota.[8](#_bookmark7)En 2012, VW invirtió 12.500 millones de dólares en R&D, encabezando el ranking mundial de R&D.[9](#_bookmark8)

**LA PROMESA DEL BIG DATA**

Una de las tendencias de TI que atrajo mucha atención durante este período fue el big data. Según la definición del McKinsey Global Institute, el big data se refiere a conjuntos de datos cuyo tamaño supera la capacidad de las herramientas de software típicas para capturar, almacenar, gestionar y analizar.[10](#_bookmark9)La ubicuidad de la conectividad en red, combinada con la proliferación de dispositivos con sensores, ha dado lugar a una explosión de datos disponibles para su análisis. También se pueden extraer datos de actividades en línea, desde el comercio electrónico hasta las redes sociales. Este sólido clima de TI presentó una oportunidad única para que las empresas analizaran y aprovecharan los datos disponibles, lo que preparó el terreno para que los macrodatos se convirtieran en una base clave de la competencia y el crecimiento de las empresas individuales.

Procter and Gamble Inc. (P&G), por ejemplo, se había propuesto convertirse en la empresa más tecnológicamente avanzada del mundo. Para lograr este objetivo, el director ejecutivo de P&G pidió la integración de la tecnología digital y la analítica avanzada en todos los aspectos de las actividades y operaciones de P&G. Un ejemplo fue Consumer Pulse, que escaneaba los comentarios de los clientes en línea, los clasificaba por marca individual y los mostraba en la pantalla del individuo en cuestión, lo que permitía a la empresa reaccionar en tiempo real a los problemas de relaciones públicas. Otro ejemplo de la forma en que se utilizaban los datos dentro de la organización era la

implementación de iPads en todas las plantas de fabricación de P&G, lo que permitió a los empleados descargar datos de la línea de producción en tiempo real para que los ejecutivos pudieran monitorear el desempeño agregado de la empresa.[11](#_bookmark10)

**LA PRÓXIMA REUNIÓN EJECUTIVA**

A usted y a los miembros de su equipo se les había encomendado el desafío de crear y presentar una iniciativa que demostrara un potencial significativo para ayudar al Grupo VW a lograr su Estrategia 2018. Se esperaba que el big data fuera un componente clave de esa iniciativa. El Comité Ejecutivo esperaba que cada presentación incluyera un resumen de la iniciativa, una descripción de sus beneficios y costos esperados y un análisis del plan de implementación y las estrategias adecuadas de mitigación de riesgos. Al finalizar la reunión, los miembros del comité seleccionarían la iniciativa más prometedora y analizarían los fundamentos de su decisión.

*11 McKinsey Global Instituto, "Adentro de P&G digital revolución," 2011,*[*www.mckinsey.com/insights/consumer\_and\_retail/inside\_p\_and\_ampgs\_digital\_revolution,*](http://www.mckinsey.com/insights/consumer_and_retail/inside_p_and_ampgs_digital_revolution)*Consultado el 20 de enero de 2014.*

**ANEXO 1: ESTRATEGIA DEL GRUPO VW 2018**

“Nuestra estrategia para 2018 se centra en posicionar al Grupo Volkswagen como líder mundial en términos económicos y medioambientales entre los fabricantes de automóviles. Hemos definido cuatro objetivos que pretenden convertir a Volkswagen en el fabricante de automóviles más exitoso y fascinante del mundo en 2018:

* Volkswagen pretende implementar innovaciones y tecnologías inteligentes para convertirse en líder mundial en satisfacción del cliente y calidad.
* El objetivo es aumentar las ventas unitarias a más de 10 millones de vehículos al año; en particular, Volkswagen pretende captar una cuota superior a la media en el desarrollo de los principales mercados en crecimiento.
* Volkswagen pretende aumentar su rentabilidad sobre las ventas antes de impuestos al menos hasta el 8% para garantizar la sólida posición financiera del Grupo y su capacidad de actuación incluso en periodos de mercado difíciles.
* Volkswagen aspira a convertirse en el mejor empleador entre todas las marcas, empresas y regiones; esto es necesario para construir un equipo de primera clase.

En particular, nos centramos en la orientación ecológica y la rentabilidad de nuestros proyectos de vehículos, de modo que el Grupo Volkswagen disponga de los productos adecuados para el éxito incluso en las condiciones económicas más difíciles. Al mismo tiempo, esto significará que la inversión de capital se mantendrá en niveles manejables. Nuestra atractiva y ecológica gama de vehículos, que ampliamos de forma constante y juiciosa, y la excelente posición de la que gozan nuestras marcas individuales en los mercados de todo el mundo, son factores clave que nos permiten aprovechar las fortalezas del Grupo y aumentar sistemáticamente nuestras ventajas competitivas. Nuestras actividades se orientan principalmente a establecer nuevos estándares ecológicos en las áreas de vehículos, sistemas de propulsión y construcción ligera. Nuestro sistema de herramientas modular, que mejoramos de forma continua, nos permite mejorar constantemente la eficiencia y la flexibilidad de la producción, aumentando así la rentabilidad del Grupo.

“Además, queremos ampliar la base de clientes del Grupo Volkswagen adquiriendo nuevos clientes satisfechos en todo el mundo. Además, queremos aumentar la satisfacción de nuestros clientes actuales. Continuaremos con las medidas que estamos tomando actualmente para mejorar nuestra productividad y calidad independientemente de la situación económica y sin ningún límite de tiempo. Los elementos clave incluyen la estandarización de procesos tanto en las áreas directas como indirectas del Grupo y la reducción de los tiempos de producción. Junto con una gestión disciplinada de los costos y la inversión, estos esfuerzos desempeñan un papel importante para garantizar que alcancemos nuestros objetivos de rentabilidad a largo plazo y salvaguardemos una sólida liquidez a largo plazo”.

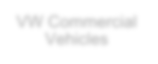
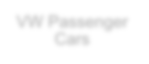
*Fuente:*[*www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/the\_group/strategy.html*](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/the_group/strategy.html)

**ANEXO 2: AUTOMÓVILES DE PASAJEROS VOLKSWAGEN - PRODUCCIÓN MUNDIAL POR TIPO DE VEHÍCULO, 2012 VERSUS 2011 (EN MILES DE VEHÍCULOS)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **MODELO** | **UNIDADES (2012)** | **UNIDADES (2011)** |
| Passat / Santana | 1.309 | 1.149 |
| Jetta / Bora | 1.061 | 900 |
| Golf | 826 | 914 |
| Polo | 712 | 810 |
| Gol | 502 | 513 |
| Tiguan | 453 | 356 |
| Zorro | 198 | 161 |
| Touran | 152 | 161 |
| ¡Arriba! | 142 | 13 |
| Escarabajo | 108 | 21 |
| Tourag | 78 | 80 |
| C.C. | 68 | - |
| Sharán | 48 | 50 |
| Suran | 38 | 48 |
| Siroco | 34 | 42 |
| Polo Clásico / Sedán | 15 | 13 |
| Eos | 11 | 23 |
| Faetón | 10 | 11 |
| Parati | 6 | 8 |
| **Total** | **5.772** | **5,272** |

*Fuente: Grupo VW, Informe anual 2012*

**ANEXO 3: GRUPO VW – PRINCIPALES MARCAS Y ÁREAS DE NEGOCIO, 2012**



Ofertas de movilidad

Negocio de flotas

Seguro

Servicios financieros

Banco directo

Arrendamiento

Financiación

Ducati

Bugatti

Grupo Volkswagen

Lamborghini

HOMBRE

Escania

Vehículos comerciales VW

Automotor

Porsche

Bentley

ASIENTO

Skoda

Audi

Automóviles de pasajeros VW

*Fuente: Grupo VW, Informe anual 2012*

**ANEXO 4: GRUPO VW - VENTAS POR MARCA, 2012 VERSUS 2011 (EN MILES DE VEHÍCULOS)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **MARCA / CAMPO DE NEGOCIO** | **UNIDADES VENDIDAS (2012)** | **UNIDADES VENDIDAS (2011)** |
| Automóviles de pasajeros Volkswagen | 4.850 | 4.450 |
| Audi | 1.299 | 1,543 |
| Skoda | 727 | 690 |
| ASIENTO | 429 | 362 |
| Bentley | 9 | 7 |
| Porsche | 62 | - |
| Vehículos comerciales | 437 | 441 |
| Escania | 67 | 80 |
| HOMBRE | 134 | 25 |
| Volkswagen China | 2.609 | 2.201 |
| Otro | -1,279 | -1,438 |
| **Grupo Volkswagen** | **9,345** | **8,361** |

*Fuente: Grupo VW, Informe anual 2012*

**ANEXO 5: ESTADO DE RESULTADOS DEL GRUPO VW – DEL 1 DE ENERO DE 2012 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Millones de euros** | **2012** | **2011** |
| **Ingresos por ventas** | **192.676** | **159.337** |
| Costo de ventas | -157,518 | -131.371 |
| **Beneficio bruto** | **35,158** | **27.965** |
| Gastos de distribución | -18.850 | -14,582 |
| Gastos administrativos | -6,223 | -4,384 |
| Otros ingresos operativos netos | 1.426 | 2.271 |
| **Beneficio operativo** | **11.510** | **11,271** |
| Participación en las ganancias y pérdidas de las inversiones contabilizadas por el método de participación | 13.568 | 2.174 |
| Otros resultados financieros | 414 | 5,481 |
| **Resultado financiero** | **13.982** | **7,655** |
| **Utilidad antes de impuestos** | **25,492** | **18.926** |
| Ingresos/gastos por impuesto sobre la renta | -3,608 | -3,126 |
| **Beneficio después de impuestos** | **21.884** | **15.799** |
| Intereses no controladores | 168 | 391 |
| **Beneficio atribuible a los accionistas de Volkswagen AG** | **21.717** | **15.409** |

*Fuente: Grupo VW, Informe anual 2012*