

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

MASTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO FIN DE MASTER



**SECTOR DE AUTOMOCIÓN: ANÁLISIS Y
PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS**



Alumno: Eduardo Tudor Franco

Director: Antonio Juan Briones Peñalver

Octubre 2015

Índice

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. CONTEXTUALIZACIÓN	7
1.2. OBJETIVOS	8
2. ANÁLISIS EXTERNO DEL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN	9
2.1. LA EVOLUCIÓN DE LOS FABRICANTES	9
2.2. A NIVEL EUROPEO	12
2.2.1. Efectos de la crisis	12
2.2.2. Países emergentes	14
2.2.3. Claves de futuro	15
2.3. A NIVEL NACIONAL: ESPAÑA.....	16
2.3.1. Exportaciones	18
2.3.2. Materia laboral	20
2.3.3. Sector componentes	21
2.3.4. Inversiones y planes industriales	21
2.3.4.1. <i>Ayudas estatales</i>	23
2.3.5. Investigación	24
3. ANÁLISIS INTERNO DEL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN	25
3.1. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR.....	25
3.1.1. Flexibilidad laboral y empleo	27
3.1.2. Producción y absentismo	28
3.2. IMPORTANCIA DEL SECTOR.....	29
3.3. COMPORTAMIENTO DEL MERCADO NACIONAL	32
3.4. COMPONENTES	34
3.5. PERSPECTIVAS DEL SECTOR	36
4. ANÁLISIS DAFO	39
4.1. DEBILIDADES.....	39
4.2. AMENAZAS.....	40
4.3. FORTALEZAS.....	40
4.4. OPORTUNIDADES.....	40
5. PLAN DE MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN	42

5.1. PLAN DE MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN.....	42
5.2. LOGÍSTICA	42
5.3. INVERSIÓN.....	45
5.4. LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR DEL AUTOMÓVIL.....	47
5.4.1. Motivos para la cooperación	47
5.4.2. Inconvenientes de la cooperación	49
6. CONCLUSIONES	51
7. BIBLIOGRAFÍA	54

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Contextualización del sector español de automoción.....	8
Tabla 2. Producción mundial de vehículos por marcas 2012-2013.....	10
Tabla 3. Evolución mundial	11
Tabla 4. Europa y la crisis	13
Tabla 5. Producción europea por países 2012-2013	15
Tabla 6. España ante el contexto externo	20
Tabla 7. El éxito de España en el contexto de la crisis.....	23
Tabla 8. Principales países fabricantes de vehículos 2013	30
Tabla 9. Datos básicos del sector de automoción	31
Tabla 10. Producción de vehículos en España.....	33
Tabla 11. Balance Planes Competitividad.....	46
Tabla 12. Plan de mejora de la competitividad	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Producción vehículos España 2003-2013	17
Figura 2. Matriculación vehículos España 2006-2013	18
Figura 3. Concentración de la industria de componentes.....	35
Figura 4. Análisis DAFO.....	39

RESUMEN DEL TRABAJO

El presente trabajo tiene como objetivo llevar a cabo una revisión bibliográfica sobre el sector de automoción español, pudiendo identificar algunas de sus necesidades mediante un extenso análisis del mismo.

A partir de dichas necesidades se elabora un epígrafe dedicado a la mejora de la competitividad del sector, en el cual se recogen las respuestas a esas necesidades y se plantea la cooperación como una opción para mejorar la competitividad.

Para analizar el sector de la automoción en España conviene distinguir los diversos entornos que influyen en éste: Estados Unidos, Europa, España y países emergentes. Aunque la crisis en dichos entornos comparte varios síntomas, los orígenes y las consecuencias no son iguales.

El sector de la automoción es uno de los pilares fundamentales de la economía de nuestro país. De manera especial, en los últimos tiempos, lo ha sido tanto por su mantenimiento del empleo en tiempos de crisis como por su relevancia con respecto a nuestro PIB y a nuestro carácter exportador.

El trabajo se ha enfocado en ver la evolución de este sector en los últimos años, sobre todo en los años de la crisis comenzada en 2008. Factores clave como la inversión tienen repercusiones en cadena. La reciente crisis de Volkswagen, aunque no se trata en el presente trabajo, podrá tener repercusión en la inversión de nuestras plantas a corto y medio plazo. El desarrollo de esta industria depende en gran parte de el comportamiento de los fabricantes y de la apuesta que los gobiernos hagan por la misma.

Concluido el trabajo, tendremos una visión de cuáles son las perspectivas estratégicas del sector de automoción.

ABSTRACT

This paper aims to conduct a literature review on the Spanish automotive sector, can identify some of their needs through an extensive analysis of it.

From these needs it's elaborate an epigraph dedicated to improving the competitiveness of the sector, in which the answers to these needs are collected and it is proposed cooperation as an option to improve competitiveness.

To analyze the automotive sector in Spain it is convenient to distinguish the various environments that influence this: the US, Europe, Spain and emerging countries. Although the crisis in such environments share many symptoms, the origins and consequences are not the same.

The automotive sector is one of the fundamental pillars of the economy of our country. In particular, in recent times, it has been therefore its employment maintenance in times of crisis like its relevance to our GDP and our export character.

The work has focused on the evolution of this sector in recent years, especially in the years of the crisis started in 2008. Key factors as investment have an impact chain. The recent crisis of Volkswagen, though it is not treated in this paper, may have an impact on the investment of our plants in the short to medium term. The development of this industry depends largely on the behavior of producers and the governments's commitment to do for the same.

Concluded work, we will have a vision of what are the strategic prospects of the automotive sector.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. CONTEXTUALIZACIÓN

El sector de la automoción se presenta a día de hoy como uno de los pilares fundamentales de la industria española. Empresas extranjeras de primer nivel se han instalado en España desde mitad del siglo XX hasta ahora motivadas por los bajos costes laborales, la mano de obra cualificada y la estratégica situación geográfica, lo que ha llevado al posicionamiento del país en el sector (Martín, 2013).

La industria del automóvil es un sector estratégico para nuestra economía pues, como muestran las estadísticas, representa un 10% de nuestro PIB y un 17,7% del total de nuestras exportaciones, siendo España el primer fabricante de vehículos industriales a nivel europeo y el octavo a nivel mundial. España cuenta con 17 plantas de producción en las que se fabrican vehículos de muchos de los principales fabricantes a nivel mundial. La mayor parte de las plantas de producción de turismos en el país están especializadas en la producción de vehículos pequeños o de gama media, haciendo de España uno de los líderes en este segmento a nivel europeo. También hay que señalar que España ocupa el segundo puesto en fabricación de automóviles en Europa. De dicha producción, más del 85% se exporta, convirtiendo así a España en el 4º país exportador de vehículos a nivel mundial, teniendo como destino más de 90 países (Bayona, 2012).

En este contexto, la motivación que ha llevado a realizar este trabajo es la importancia que para la economía española tiene este sector y el interés personal que el autor ha tenido desde siempre por el mismo.

Tabla 1. Contextualización del sector español de automoción

Contextualización del sector español de automoción
El sector de la automoción es un pilar fundamental de la industria española
Se trata de un sector estratégico para el desarrollo económico de España
España es un referente en este sector

Fuente: Elaboración propia

1.2. OBJETIVOS

El objetivo de este trabajo es realizar un análisis del sector de la automoción para identificar las necesidades del mismo y, a continuación, y en base a la lectura extraída de los epígrafes precedentes, concluir con la propuesta de un plan de mejora de la competitividad del sector.

Las fuentes de información usadas en el trabajo proceden de informes y análisis de datos de distintas asociaciones, fundaciones, empresas de consultoría y entidades, tanto de carácter público como privado. También se han usado artículos de diversos autores. Dichas fuentes de información se basan en análisis de datos estadísticos.

El trabajo se estructura en cuatro epígrafes principales previos a los epígrafes de conclusiones y bibliografía y posteriores al presente de introducción. Estos son: análisis externo del sector de la automoción, donde se analizan la situación y los datos del sector a nivel mundial, a nivel europeo y a nivel nacional, análisis interno del sector de la automoción, que analiza el sector español, análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) y, por último, se propone un plan de mejora de la competitividad para el sector en el que se trata la cooperación empresarial como posible alternativa para dicha mejora.

2. ANÁLISIS EXTERNO DEL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN

2.1. LA EVOLUCIÓN DE LOS FABRICANTES

La década del 2000 hasta la actualidad se ha visto marcada por dos etapas que diferencian con bastante claridad cómo ha evolucionado la industria fabricante. La primera etapa comienza con la disolución de la sociedad Daimler-Chrysler en 2007, que durante el período 2000-2005 había ocupado el quinto lugar de los cinco primeros fabricantes a nivel mundial y, de los cuales, tres eran norteamericanos, encontrándose General Motors en la primera posición y Ford en la tercera, junto con la anteriormente nombrada Daimler-Chrysler. Para entonces, Toyota empezaba a escalar posiciones en la lista gracias, también, al descenso que Ford había experimentado. La segunda etapa, que se inicia en 2006 y tiene final en 2011, la marca la separación entre el consorcio alemán Daimler y el americano Chrysler. El fuerte posicionamiento del americano se vio mermado tras la ruptura con el consorcio alemán, pasando de producir cerca de 5 millones de vehículos a menos de dos, con la consecuente desaparición del top ten mundial en el que, actualmente, sólo tienen presencia dos fabricantes norteamericanos, General Motors y Ford. Es así como los fabricantes asiáticos han pasado a entrar en ese top ten, liderándolo con la presencia de cinco de sus marcas y correspondiendo los tres puestos que faltan del ranking a los europeos Volkswagen, Renault y PSA (Barreiro y Alonso 2013; Bueno, 2010).

General Motors había sido líder en la fabricación de vehículos a nivel mundial durante todo el siglo XX y lo siguió siendo en el siglo XXI hasta que en 2009 Toyota pasó a ocupar esa posición líder, tras una grave crisis del grupo estadounidense. Se confirmó entonces la gran fortaleza del grupo japonés, así como el continuo crecimiento que había venido experimentando en la última década, hasta llegar a la primera posición como fabricante de vehículos en el mundo. Por otro lado, Volkswagen pasó a situarse en segunda posición como fabricante mundial y dejando a General Motors en tercera, acabando, de esta manera, con la lucha por el liderazgo entre el grupo americano y Toyota. Tras el terremoto de Fukushima, las plantas japonesas se paralizaron durante un

breve período de tiempo, lo que situó de nuevo a General Motors como líder mundial, pero en 2012, gracias a la buena organización y el esfuerzo, Toyota remontó. Se convirtió de nuevo en el primer fabricante mundial de vehículos, posición que ha mantenido también en 2013. Volkswagen, siempre expectante, se mantuvo cercano a la segunda posición (Barreiro y Alonso, 2013; Bueno, 2010).

Tabla 2. Producción mundial de vehículos por marcas 2012-2013

2012			2013		
1	Toyota	10,104,424	1	Toyota	10,324,995
2	General Motors	9,285,425	2	General Motors	9,628,912
3	Volkswagen	9,254,742	3	Volkswagen	9,379,229
4	Hyundai	7,126,413	4	Hyundai	7,233,080
5	Ford	5,595,483	5	Ford	6,077,126
6	Nissan	4,889,379	6	Nissan	4,950,924
7	Honda	4,110,857	7	Fiat	4,681,704
8	PSA	2,911,764	8	Honda	4,298,390
9	Suzuki	2,893,602	9	Suzuki	2,842,133
10	Renault	2,676,226	10	PSA	2,833,781

Fuente: Elaboración propia con datos de OICA (2014). En unidades

“Toyota y Lexus, su marca de coches de alta gama, no sólo producen más sino mejor. Siguen dominando los rankings de calidad inicial y durabilidad a largo plazo. Y también es la compañía más rentable. Ya en 2003 logró un beneficio anual, al final de su año fiscal, de 8.130 millones de dólares, más que las ganancias estimadas de General Motors, Chrysler y Ford, que le superaban en producción (Liker, 2010)”.

En cuanto a Volkswagen, de los fabricantes europeos, es la marca que de manera más contundente ha penetrado en el mercado chino, tanto en términos de fabricación como en ventas. El fabricante alemán, aunque produce el 51% de sus vehículos en Europa, tiene el resto de su producción muy repartida por todo el mundo, así, de dichas plantas, ocho se sitúan en Sudamérica, lo que suma un 11% de la producción total, tres en Sudáfrica, lo que supone un 1%, otras tres en México y una en Estados Unidos, sumando un 8% de la producción total. Pero su penetración de mercado más importante es en China, donde tiene un total de nueve plantas de producción, su mayor mercado de ventas y sigue su crecimiento con 2 nuevas plantas en fase de construcción y una en proyecto. La producción de Volkswagen en Asia supone un 29% del total. Además, Volkswagen tiene prevista la construcción de 4 plantas más para la fabricación de motores. Añadiendo la planta de producción en Malasia, y las 3 ubicadas en India, hacen un total de 20 centros industriales de la alemana en Asia. Ante este planteamiento se habla ya, por parte de sus directivos, de una producción en ese continente de 4 millones de vehículos fabricados al año con perspectiva hacia 2018 (Barreiro y Alonso, 2013).

Tabla 3. Evolución mundial

Evolución mundial
La industria constructora se ve marcada por la separación de la americana Daimler Chrysler en la década del 2000
La ruptura propició el avance de los fabricantes asiáticos. Toyota pasó a ocupar la posición líder que hasta entonces había mantenido General Motors
Además, esta situación despertó el interés de Europa por estos países

Fuente: Elaboración propia

2.2. A NIVEL EUROPEO

Las cifras de la automoción sitúan la industria como un pilar fundamental dentro de la economía de los estados miembros y de la Unión Europea en conjunto, con 177 plantas ubicadas en 16 países. Supone el 7% del empleo de la Unión, es decir, unos 12 millones de empleos, siendo directos 2 millones e indirectos 10 millones. Además representa el 3% del PIB total y el 8% de los ingresos totales de los gobiernos de la Unión Europea (alrededor de 700.000 millones de euros en facturación). También supone el 20% en I+D, lo que le convierte en el primer sector inversor privado de Europa, inversión que se cifra en 30.000 millones de euros. A pesar de la crisis y del avance asiático, la Unión Europea sigue siendo un referente mundial en lo que a producción de vehículos ligeros se refiere, estos son, turismos y furgonetas. Representa el 20% del mercado mundial, sólo por detrás de China (23%). Por su parte, los fabricantes europeos, excepto Volkswagen, quien más ha diversificado su actividad fuera de el continente europeo, las demás grandes marcas están viendo una acusada caída de sus ventas debido a la crisis, sobre todo el grupo PSA con un descenso del 16,5% de sus ventas y Renault, con un 6,3% (Federación de industria de CCOO, 2013).

2.2.1. Efectos de la crisis

Desde 2008, la Unión Europea viene sufriendo un constante descenso de ventas. En 2012 la caída de dichas ventas se estimó en un -8,2%, la mayor desde el año 1993. En ese mismo año 2012 se matricularon poco más de 12 millones de vehículos, la cifra más baja de los últimos 17 años, según datos de ACEA (Asociación Europea de Fabricantes de Automóviles, 2012). Pese al descenso, Alemania no ha dejado de ser el mayor fabricante de Europa. Por un lado sus fabricantes de referencia, Daimler, BMW y Volkswagen han resistido la crisis de manera sólida, y por otro el impulso a la industria, a través de incentivos ha dejado a Alemania igual o más fuerte que antes de la crisis. El cambio de accionariado del grupo Volkswagen no ha tenido relación con la crisis y las familias Piech-Porsche se han hecho con más del 50% del grupo Volkswagen a cambio de incorporar Porsche en el portafolio de marcas de Volkswagen. (Barreiro y Alonso, 2013; Bueno, 2010).

En cuanto al lugar que ocupa cada país por producción en Europa, España, aunque no sin grandes dificultades, se mantiene en segunda posición como fabricante, seguido muy de cerca por Francia. Ambos países han experimentado importantes descensos, un 16,5% y un 12,3%, respectivamente, y ninguno de los dos ha conseguido llegar a los dos millones de coches fabricados (Barreiro y Alonso, 2013).

Por su parte, Francia, con el grupo PSA, su grupo constructor más importante, se enfrentó a la eliminación de 8.000 puestos de trabajo en 2013, debido a la reestructuración de dicho grupo, que pasa por, entre otras medidas, el cierre de una de sus plantas en el país, la de Aulnay-sans-Bois, así como la consecuente reducción de su capacidad productiva. PSA y, sobre todo, Renault han tenido, y tienen, serias dificultades económicas de este grupo y Renault llevaron al Gobierno francés a facilitar financiación a cada fabricante con el fin de mantener el empleo en Francia (Federación de industria de CCOO, 2013; Bueno, 2010).

En el caso de Italia, que en 2012 produjo 671.768 vehículos, su descenso le ha llevado hasta el puesto número 21 del ranking mundial, entrando en rivalidad, por cercana posición, con países como Argentina o Malasia. El tercer país con fabricantes es Italia. En este caso la intervención del gobierno fue leve, pues FIAT ha optó por aprovechar las oportunidades de la crisis al comprar Chrysler y Opel (Federación de industria de CCOO, 2013; Bueno, 2010).

Tabla 4. Europa y la crisis

Europa y la crisis
Europa representa el 20% del mercado mundial, sólo por detrás de China
Excepto Volkswagen, los demás constructores europeos vienen experimentando una pronunciada caída de las ventas desde el comienzo de la crisis
Sin embargo, España ha conseguido mantener su posición como fabricante

Fuente: Elaboración propia

2.2.2. Países emergentes

En cuanto a los países del Este de Europa, su producción del período 2007-2011 ha pasado a una fase de estancamiento después de su potente y llamativa aparición a finales de los 90, con los temores de las plantas españolas de una posible deslocalización hacia esos países a mediados de la década pasada, en la que el crecimiento de aquellos era superior al de la media europea. Una vez saturados los mercados, es lógico que las plantas de automóviles deben estar en países de economía emergente, pues su crecimiento es más alto y los salarios de los trabajadores son más competitivos. Por eso los fabricantes invierten cada vez más en estos países (Barreiro y Alonso, 2013; Bueno, 2010).

Si bien, a partir de 2012, algunos de estos países arrojan tasas de crecimiento en su producción. Las cifras, en conjunto, de la producción de Hungría, Polonia, República Checa, Rumanía, Eslovaquia y Eslovenia rondan los 3 y los 3,5 millones de vehículos al año producidos en las 30 plantas de producción que se encuentran en dicho conjunto de países, donde República Checa con un 11% y Polonia con un 9% de la producción son los grandes fabricantes de esa zona de la UE, suponiendo más del 60% de su actividad industrial. Estos países producían poco más de 1,5 millones de vehículos por año hace 10 años, de manera que hay que resaltar que las cifras anteriormente mencionadas se traducen en una producción multiplicada por dos con respecto a esos 10 años atrás. A continuación, se muestra una tabla con la producción europea por países en una comparativa entre los años 2012 y 2013 (Barreiro y Alonso, 2013):

Tabla 5. Producción europea por países 2012-2013

2012			2013			%
1	Alemania	5.649.269	1	Alemania	5,718,222	1,2
2	España	1.979.179	2	España	2,163,338	9,3
3	Francia	1.967.765	3	Francia	1,740,000	-11,5
4	Reino Unido	1.576.945	4	Reino Unido	1,597,872	1,3
5	República Checa	1.178.938	5	República Checa	1,132,931	-3,9
6	Eslovaquia	900.000	6	Polonia	583,258	-16,9
7	Italia	671.768	7	Italia	658,207	-2
8	Polonia	647.803	8	Eslovaquia	975,000	8,3
9	Bélgica	541.874	9	Bélgica	503,504	-7,1
10	Rumanía	337.765	10	Rumanía	410,997	21,7

Fuente: Elaboración propia con datos de OICA (2014). En unidades

2.2.3. Claves de futuro

El Informe emitido por la UE en 2012, Cars 21 (Competitive Automotive Regulatory System for the 21st century), expone las claves para determinar la competitividad de la industria de la automoción con el objetivo marcado para el año 2021, destacando la expansión de mercados en terceros países, en especial en China, independientemente de donde se produzcan los vehículos, se recalca. De manera inequívoca se hace referencia a dar por asumido que los productores locales se están expandiendo hacia otros países, como ya viene ocurriendo con el grupo Volkswagen, clave de su futuro, como ya se ha explicado anteriormente. Otra clave será el respeto al medioambiente, produciendo vehículos poco contaminantes y energéticamente eficientes, lo que implica una mayor preocupación por la inversión en I+D+i, la búsqueda de combustibles alternativos y centrarse en el desarrollo de energías limpias como la híbrida y la eléctrica. Además han de ser vehículos más inteligente y seguros que ayuden a reducir los accidentes. El gran objetivo que tiene la UE para el año 2020 es disminuir las muertes por accidente de tráfico en un 50% (Federación de industria de CCOO, 2013; Martín, 2013).

Los fabricantes de la UE siguen siendo líderes en cuestión de conocimiento, investigación, desarrollo e innovación, por ello, pese a la amenaza del avance asiático en la industria de la automoción, Europa permanece tranquila porque sabe que no sólo los costes laborales y la mano de obra son los factores que permiten el crecimiento de la industria. Como refleja la Oficina de Patentes Europeas registró, de Europa han salido las patentes del mundo de la automoción en el año 2011, 8.568 patentes relacionadas con el mundo del automóvil, lo que representa el 58,2% del total de las patentes registradas en el mundo. Muy por detrás quedan Japón (20,4%) y Estados Unidos (13,8%). China, sin embargo, no rivaliza en este aspecto, pues aportó tan solo un 0,8% a la industria mundial en el año 2011 (Barreiro y Alonso, 2013).

En lo que se refiere a la formación dentro de la industria, Cars 21 (2012) asegura que “la mejora de las habilidades y de los niveles de competencia de los trabajadores son elementos claves de futuro”. La formación impartida por fabricantes y marcas a nivel industrial fue de 442 millones de euros en el período 2005/2011 (Barreiro y Alonso, 2013).

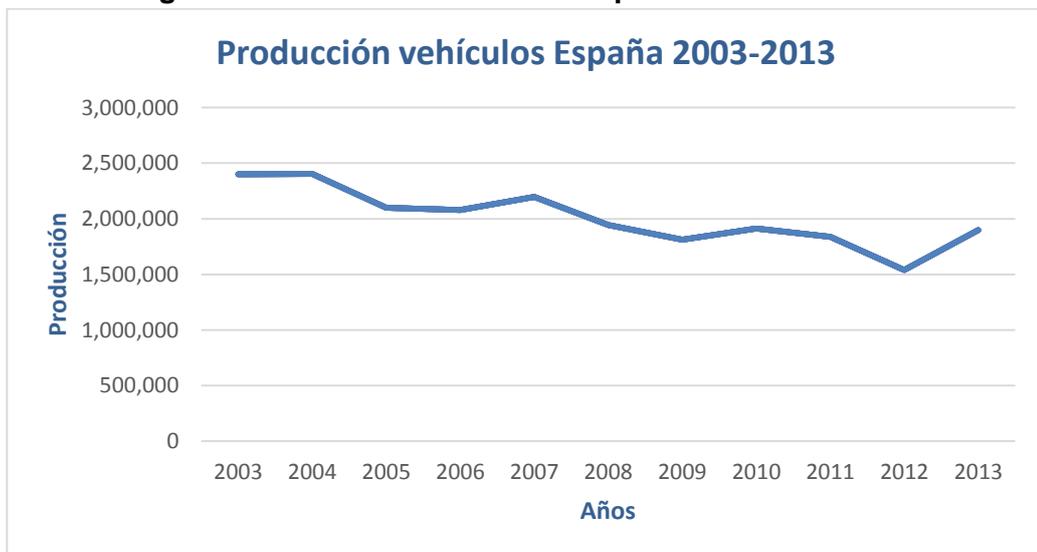
2.3. A NIVEL NACIONAL: ESPAÑA

Lejos de las épocas en las que los vehículos fabricados se cifraban alrededor de los 3 millones (años 2000, 2004 y 2007 con 3,03, 3,01 y 2,9 millones, respectivamente), la industria en España está tocando fondo en cuanto a niveles de producción. Dicha cifra es ahora el objetivo que los fabricantes se marcan para el futuro en un corto plazo, de 2016 se habla. De hecho, el completo estudio de la Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles (ANFAC), titulado “Plan 3 millones, ¿Cómo puede España poner en valor su potencial automóvil para competir en un mercado global?”, se basa en ese objetivo y en cómo puede España, a través de la capacidad de sus 17 plantas, competir en el mercado mundial. Entre las casi 100 medidas para reindustrializar España se encuentran (Barreiro y Alonso, 2013; Aguilar y Barrientos, 2014):

- Creación de más de 73.000 puestos de trabajo.
- Fabricar un millón de coches más al año que en la actualidad.
- Exportar 2,5 millones de unidades.

ANFAC presentó en 2012 este ambicioso plan estratégico para el sector y lo ha estado explicando a todos los ministerios implicados, estos son: Industria, Economía, Hacienda, Agricultura y Medio Ambiente. El por qué de este plan es que, lejos de los logros que se alcanzarían con lo propuesto, en 2012 España fabricó 1,98 millones de vehículos, un 16,6% menos que en 2011, y un millón menos que hace solamente 5 años. Además, las fábricas españolas rinden un 30% menos de la capacidad de la que realmente disponen (Barreiro y Alonso, 2013; Aguilar y Barrientos, 2014).

Figura 1. Producción vehículos España 2003-2013

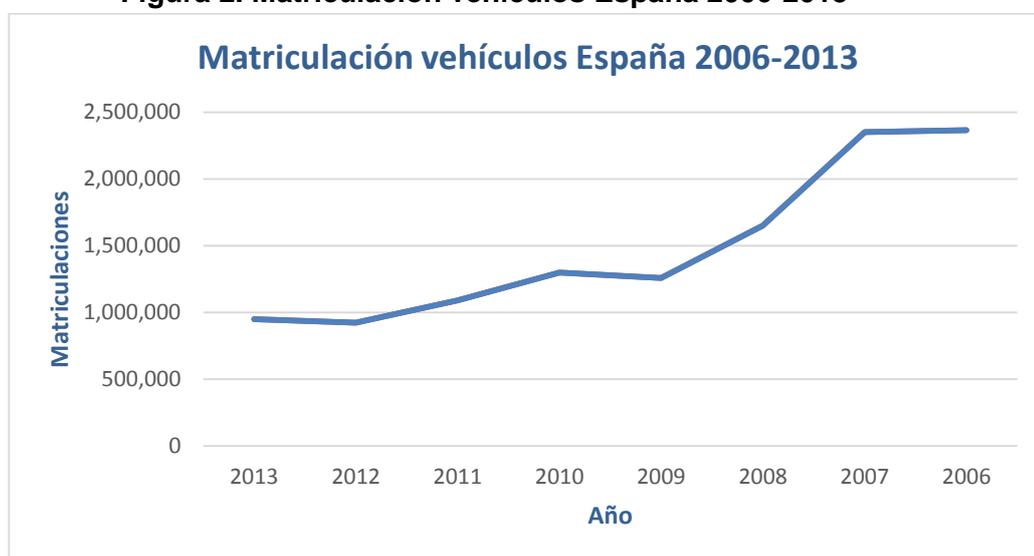


Fuente: Elaboración propia con datos de OICA (2014). En unidades

Por otro lado, la matriculación de vehículos en España ha caído de manera muy pronunciada en los últimos 5 años de crisis, no llegando en 2012 al millón en matriculaciones. Fueron 924.310, exactamente. Estas cifras son comparables a las que se registraron en España en el año 1986, situándonos muy cerca del conjunto de países con menor desarrollo de Europa (Portugal, Grecia, República Checa o Eslovaquia), y muy lejos del conjunto de países

más desarrollados (Alemania, Francia, Italia, Reino Unido o los países escandinavos). Es en 2008 cuando se inicia el pronunciado descenso de matriculaciones, cifrado en un 28,1%. Cifra que dista mucho del nivel de años de bonanza como el período 2004-2008, cuando se matriculaban más de 1,6 millones de vehículos al año. Desde ese año 2008 las ventas han quedado siempre por debajo del millón de unidades. A pesar de todo, España sigue siendo el segundo país de fabricación de vehículos de Europa y se sitúa en la primera posición como productor de vehículos industriales (Federación de industria de CCOO, 2013; Aguilar y Barrientos, 2014).

Figura 2. Matriculación vehículos España 2006-2013



Fuente: Elaboración propia con datos de OICA (2014). En unidades

2.3.1. Exportaciones

La industria de la automoción española nacional sortea la crisis gracias a sus exportaciones, ya que no depende tanto del mercado interior, que supone un 11% de la facturación total. Según los datos del ICEX (España Exportación e Inversiones) tomados en 2011, el 89% de los vehículos fabricados en España se exportan. La mayoría de esas exportaciones tienen como destino la Unión Europea, el 32% a Francia, el 16% a Alemania, el 11% a Reino Unido y el 9% a Italia. De hecho, esta industria supone el 17,6% de las exportaciones españolas de bienes y servicios, según datos de 2011. El papel que juega la industria española de automoción para las multinacionales, además de por su atractivo en cuanto a convenios entre empresas y materia laboral, se centra en

la apertura de nuevos mercados para la exportación (Federación de industria de CCOO, 2013; Barrientos, 2014).

En la actualidad, las plantas españolas de fabricación de automóviles en España, así como las de componentes están experimentando una ligera reactivación, tras la pérdida de actividad consecuencia de la crisis económica. Durante los años 2008, 2009 y 2010 ha caído la producción de vehículos y, en algunos casos, las empresas han pasado por procesos de Expedientes de Regulación de Empleo (ERE). El impacto de la crisis en el sector de la automoción se refleja claramente en la caída de beneficios de 2008. Sin embargo, gracias a las ayudas públicas y a la puesta en marcha de planes de reactivación para el sector, en el segundo semestre del 2009 y primero del 2010, se experimentó un incremento de las matriculaciones y la consecuente recuperación de los beneficios. En el segundo semestre de 2010, sin embargo, se produce, de nuevo, un descenso del número de matriculaciones, debido a la decisión del Gobierno de suprimir las ayudas. En 2010, las exportaciones de vehículos se incrementaron en un 10,4% en 2010, lo que representa un total de 2.079.782 unidades, de las cuales un 87% se destinaron al extranjero, pues el mercado nacional no demanda tanto (Cuevas y Magarzo, 2011; Barrientos, 2014).

España es un país principalmente exportador, con más del 87% de su producción con destino extranjero en 2012, lo que supone 1,7 millones de unidades, cifra que alcanza el 65% en el caso de los componentes. Teniendo en cuenta el casi medio millón de vehículos que se importaron, se confirma la importancia que para este flujo de productos en el mercado tienen la logística y las infraestructuras. Además de ser un país periférico, las plantas existentes se encuentran muy dispersas geográficamente y carecen de un centro o eje que las unifique. Este hecho penaliza en términos de coste logístico y supone una desventaja para la industria española. En 2012 más del 70% de las exportaciones españolas de vehículos tuvieron destino a Europa, y España se encuentra a una distancia de entre unos 1.200 y unos 1.700 kilómetros del centro de gravedad de la demanda (García et al., 2013; Martín, 2013).

Tabla 6. España ante el contexto externo

España ante el contexto externo
Antes de la crisis se producían alrededor de 3 millones de vehículos al año
En 2008 caen la producción y las matriculaciones. A partir de 2010 se experimenta una ligera recuperación gracias a las ayudas públicas
El 87% de la producción se exporta

Fuente: Elaboración propia

2.3.2. Materia laboral

En la flexibilidad laboral radica gran parte del éxito de las plantas españolas, que mediante convenios y acuerdos de empresa, adaptados a la realidad de cada momento, han conseguido la asignación de nuevos modelos y, por tanto, mantenerse y seguir creciendo. Es lógico, pues, que dicha flexibilidad sea una característica de este sector en España que lo ha hecho más fuerte en tiempos de crisis. De hecho, la industria de la automoción es la que más ha conseguido mantener el empleo durante los últimos 5 años, gracias a las medidas de ajuste internas. Los fabricantes de este sector redujeron en un 10,6% sus plantillas, mientras que en el resto de la industria ese porcentaje alcanzó una cifra más de dos veces superior, siendo de un 23,8%. Del mismo modo, el número de ERES temporales fue mucho mayor en la automoción, en comparación con los extintivos. En cuanto a el tipo de contratación laboral, el contrato eventual por circunstancias de la producción queda muy por debajo de la media de la industria (un 9% frente a 17%). Además, del total del empleo directo en fabricantes, el 85% es indefinido (Barreiro y Alonso, 2013; García, 2010).

Gracias a los planes de incentivos europeos, incluido el español, los fabricantes de vehículos instalados en España han sido capaces de mantener el empleo, reduciendo en lo posible las personas afectadas por ERES, con el consiguiente ahorro en prestaciones por desempleo para el Estado (García, 2010).

Las plantas de fabricación españolas, teniendo en cuenta el coste laboral por hora, son de las más competitivas de las casi 177 que hay en Europa, según los datos ofrecidos por el European Labour Cost Survey (2012). Este aspecto representa entre el 9 y el 11% de lo que cuesta fabricar un vehículo. Los costes laborales en España son de 25,5 euros/hora, ocupando así el puesto número 10 entre los 16 países productores de Europa, en orden descendente, es decir, son de los más bajos, aunque, aún así, son el doble que Portugal o República Checa, pero prácticamente la mitad que Alemania o Francia (Barreiro y Alonso, 2013; Martín, 2013).

2.3.3. Sector componentes

A las 17 plantas de producción implantadas en el territorio español se han de sumar la amplia red de empresas fabricantes de componentes que han ido creciendo paralelamente, una industria que se ha hecho prácticamente autónoma, debido al peso que han tomado desde hace años. Aunque el sector de los componentes también acusó la crisis de sus fábricas de referencia, su capacidad exportadora compensó los descensos de los últimos años (Barreiro y Alonso, 2013). Según SERNAUTO (Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes de Automoción, 2012), el sector de los componentes cerró 2012 con una facturación de 27.441 millones, un 7,1% menos respecto al año anterior, porcentaje contenido gracias a las exportaciones, que sólo se redujeron en un 3,8%, alcanzando los 17.907 millones de euros.

2.3.4. Inversiones y planes industriales

Mientras los grandes grupos automovilísticos cierran algunas de sus fábricas implantadas en Europa, las fábricas españolas se mantienen y tienen garantizado para los próximos años un nivel continuado de trabajo y productividad gracias a la adjudicación de nuevos modelos, a pesar de haber perdido un tercio de su producción durante la crisis y de que han pasado de los 3 millones de coches fabricados al año antes de la crisis a 2 millones. Entre la asignación de nuevos proyectos industriales para las plantas españolas destacan los siguientes (Barreiro y Alonso, 2013; Martín, 2013):

Renault, con su Plan 2014-2016. Cuenta con tres plantas en territorio español: Valladolid, Palencia y Sevilla. Su plan cuenta con una inversión de cerca de 600 millones de euros que permitirá crear unos 1.300 puestos de trabajo gracias a un aumento de producción de 100.000 unidades. Su aliada en Europa, Nissan, también invertirá 300 millones de euros en sus factorías de Barcelona y Ávila (Barreiro y Alonso, 2013; Federación de industria de CCOO, 2013).

SEAT, con una inversión de 800 millones de euros, adjudicó la producción del nuevo León a su planta de Barcelona, asegurando así 1.600 empleos. Su empresa matriz, Volkswagen, fabricará la nueva versión del Polo, debido a un nuevo programa industrial, junto con el anteriormente mencionado del León, en su planta de Navarra (Federación de industria de CCOO, 2013).

Fiat, matriz de la firma Iveco, tiene en marcha una inversión de 500 millones de euros adjudicada a sus plantas de Madrid y Valladolid, inversión que creará 1.200 nuevos puestos de trabajo hasta 2016 (Barreiro y Alonso, 2013).

PSA en España, por su parte, ha conseguido la adjudicación de dos nuevos modelos, el Citroën C-Elysée y el Peugeot 301, además del nuevo C4 Picasso, los cuales serán fabricados en su planta de Vigo. Además, su inversión de 100 millones en dicha planta destinados a el desarrollo de eléctricos y las furgonetas Partner y Berlingo incrementarán en 1.000 puestos de trabajo la plantilla de PSA en Vigo, a lo que también ha ayudado la buena acogida de ventas de sus nuevos modelos (Federación de industria de CCOO, 2013).

Ford, con 812 millones destinados a su planta de Almussafes en Valencia para la fabricación en exclusiva del nuevo todoterreno Kuga y del comercial Transit genera 1.000 puestos de trabajo. En total Ford destina ya más de 1.100 millones de euros en dicha planta, de las más eficientes del grupo y la gran beneficiada del repliegue productivo de Ford en Europa, donde cerrará dos fábricas en Reino Unido y una en Bélgica. Además, a Valencia

podría adjudicarse los tres modelos que ahora se fabrican en Bélgica (Barreiro y Alonso, 2013).

Debido a la crisis, en los últimos cuatro años en Europa se han cerrado 15 plantas en el Reino Unido, 9 en Francia y una en Alemania, en concreto una de Opel, marca alemana. En el caso de España se cerraron dos plantas en ese período (Federación de industria de CCOO, 2013).

Tabla 7. El éxito de España en el contexto de la crisis

El éxito de España en el contexto de la crisis
Gran parte del éxito de las plantas españolas radica en la flexibilidad laboral y el coste laboral
El sector de la automoción mantiene el empleo más del doble que el resto de la industria
Mientras que en Europa se han cerrado plantas en los últimos años, España ha asegurado una carga de trabajo con la asignación de nuevos modelos

Fuente: Elaboración propia

2.3.4.1. Ayudas estatales

Desde 2009 hasta 2012, el gobierno español puso en marcha programas de ayuda a la inversión. Este sector contó con 754 millones a través de Planes de Competitividad para la Automoción, lo que ayudó a las fabricas españolas en lo que a competitividad se refiere e impulsó el que los grupos automovilísticos presentes en nuestro país continuasen con los proyectos iniciados en estas fábricas (Barreiro y Alonso, 2013; Aguilar y Barrientos, 2014).

Por la resolución de 16 de julio de 2009 se concedieron ayudas para ese año para la realización de actuaciones en el marco del Plan de Competitividad del Sector Automoción. Estas ayudas se tradujeron en una inversión total de 4.590 millones de euros por parte de los fabricantes en España, aspecto que se concretó en la asignación de 12 modelos nuevos a las plantas españolas. En

2013 estas ayudas del Gobierno en forma de líneas de crédito a la automoción el Gobierno se redujeron en un 17,7% (181 millones de euros frente a los 220 del año anterior), además de complicarse el acceso a las mismas: subió en un punto el interés de estos préstamos (4,92%) y, por primera vez, se solicitaron avales a las industrias que optasen a dichas ayudas (Barreiro y Alonso, 2013; Aguilar y Barrientos, 2014).

2.3.5. Investigación

En cuanto a la investigación en el sector español de la automoción se dispone de poco presupuesto para la misma y la mayor parte se realiza a través de convenios entre empresas que colaboran en proyectos comunes. Siguiendo esta línea, como es lógico, no hay previsión de aumento de plantillas trabajando en investigación. Además, la mayor parte de la investigación y las actividades de I+D+i no se realiza en España, si no en las casas matriz de las empresas fabricantes de vehículos. Lo mismo ocurre en el caso de los fabricantes de componentes. En España, sólo la española SEAT, perteneciente actualmente al Grupo Volkswagen, desarrolla actividad de I+D+i de vehículos (Cuevas y Magarzo, 2011).

Hay que apuntar, sin embargo, que la industria de la automoción es el sector que más ha invertido en I+D+i en España. Además, las empresas están investigando y desarrollando tecnologías más respetuosas con el medio ambiente, e innovando con nuevos modelos de funcionamiento como el vehículo eléctrico y combustibles ecológicos. Un importante activo de la industria española de automoción para el futuro es su presencia en tecnologías y electrificación de las motorizaciones. La alta cualificación de los profesionales del sector, así como su know-how han generado confianza en su capacidad industrial, lo que asegura un flujo continuo de avances tecnológicos y el que sigan las asignaciones a las plantas españolas (Barrientos y de Marco, 2012).

3. ANÁLISIS INTERNO DEL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN

3.1. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR.

Se define el sector de la automoción, según el análisis presente, como (Cuevas y Magarzo, 2011):

- La producción de los vehículos siguientes: coches, autobuses y camiones, todos ellos entendidos como automóviles y no se incluyen, por tanto, motocicletas ni ciclomotores. No se incluyen motocicletas ni ciclomotores.
- La producción de los componentes necesarios para la automoción.

El sector de la automoción, según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 2009 (CNAE 2009), se incluye básicamente en la actividad 29, describiéndose tal que así: Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques. De manera desglosada (Martín, 2013; Cuevas y Magarzo, 2011):

- Fabricación de vehículos de motor.
- Fabricación de carrocerías para vehículos de motor.
- Fabricación de remolques y semirremolques.
- Fabricación de carrocerías para vehículos de motor.
- Fabricación de remolques y semirremolques.
- Fabricación de componentes, piezas y accesorios para vehículos de motor.
- Fabricación de equipos eléctricos y electrónicos para vehículos de motor.
- Fabricación de otros componentes, piezas y accesorios para vehículos de motor.

La industria española de vehículos se caracteriza porque pertenece, casi en su totalidad, a fabricantes multinacionales con sedes fuera de España. Las plantas españolas han de competir para la adjudicación de nuevos modelos.

Así, la industria española de automoción debe aprovechar sus principales ventajas competitivas: su posición en productividad dentro de Europa e internacionalmente, su nivel de formación, la flexibilidad laboral, y la existencia de una industria de equipos y componentes consolidada (Candil, 2010).

El sector de la automoción es uno de los más avanzados en materia laboral desde el punto de vista empresarial. Los últimos avances en materia laboral llevados a cabo por el Gobierno, tras la reforma, junto con ese liderazgo del sector, han permitido que España recupere el atractivo como localización de las grandes marcas para la fabricación de sus automóviles y componentes. Así queda reflejado por las inversiones que dichas marcas han venido haciendo. A pesar de la recuperación y de haberse convertido en un país referente en la producción de vehículos, el sector ha de seguir mejorando en aquello en lo que ya es bueno si no quiere verse superado por la competencia (García et al., 2013; Aguilar y Barrientos, 2014).

A principios de los años 90 se pensaba que los países del Este de Europa serían la gran amenaza para el sector de la automoción en España, pues estos tenían unos costes laborales mucho más bajos, estaban mejor situados geográficamente, cerca de los mercados de origen de los vehículos, lo que reduce los costes de logística, y poseían cierta formación industrial. Todo ello llevó a pensar que habría una huida de la industria de España hacia estos países. Países como Polonia, República Checa o Eslovaquia parecían los destinos ideales para las inversiones de las marcas, tanto para creación de plantas como para el sector de fabricación de componentes. Ni si quiera la flexibilidad normativa de estos países ha logrado hacerle sombra al sector español, si bien se han producido algunas deslocalizaciones y países como la República Checa o Eslovaquia comienzan a destacar en la industria. Lo cierto es que las previsiones no se cumplieron y España mantiene su posición (García et al., 2013; Bueno, 2010).

Con la actual crisis económica y la consecuente caída de las ventas de automóviles, España aún destaca como un país competitivo en el sector de la automoción. No sólo mantiene su posición en el mercado, si no que las

grandes marcas han apostado por invertir en las plantas españolas y asignar nuevos modelos para su producción. Los fabricantes dejan claro que prefieren las fábricas españolas por sus ventajas en cuestión de materia laboral y por sus prestaciones, incluso frente a otras plantas equiparables dentro de sus propios grupos. Mientras que en Europa se han cerrado 87 factorías en los últimos dos años, según datos de ACEA (Asociación de Constructores Europeos de Automóviles, 2012), como estrategia de los fabricantes de automóviles de reducir capacidad instalada para adaptarse a la demanda (hay que tener en cuenta que el nivel de capacidad de producción total en Europa es de 46 millones de unidades, mientras que el mercado estimado es de 14 millones), España se ha mantenido y ha reforzado sus principales centros de producción durante ese periodo con la asignación de nuevos modelos, mayores inversiones y, por tanto, más carga de trabajo (García et al., 2013).

3.1.1. Flexibilidad laboral y empleo

Cuando la industria en conjunto ha presentado una bajada de empleo del 23,8%, el sector de automoción español se ha quedado en un 10,6% (datos de ANFAC). Tan llamativa resistencia seguramente se deba a la larga tradición del sector en España, que ha generado por un lado una importante cultura industrial y de gestión y por otro, consecuentemente, unos altos índices de productividad. Flexibilidad laboral y coste de la mano de obra hacen de España un país muy competitivo. Las plantas españolas producen sobre todo vehículos de tamaño pequeño y medio, que son los productos más interesantes de este mercado para las marcas y por los que la Unión Europea cierra más acuerdos comerciales. Si se habla de flexibilidad laboral, más allá del mero factor del coste laboral, España supo adelantarse a la crisis y ahora el resto de países se fijan las medidas que incluían los convenios que para el sector se formularon (García et al., 2013; Barrientos y Aguilar, 2013).

Los acuerdos y negociaciones incluían medidas más o menos novedosas, como individualizar las pausas, es decir, no todos los trabajadores paran a la misma vez, de manera que en el descanso de unos otros siguen trabajando, justo lo contrario a lo que tradicionalmente se había hecho. Esta medida puede llegar a suponer ganar una hora de producción por jornada en

una fábrica que trabaje a turnos o modificar el turno de trabajo en función de las necesidades de la producción, lo que se traduce en una mayor flexibilidad laboral (García et al., 2013).

El sector presenta una tasa de empleo fijo muy superior a la de la industria en su conjunto, por lo que la necesidad de flexibilidad en función de la demanda no es un factor que se presente eventual, si no que acompaña a la industria haciéndola más productiva. Las pequeñas y medianas empresas, que forman un tejido industrial imprescindible para proveer a los grandes fabricantes de componentes, son las que tienen que incorporar las medidas de la reforma laboral ya asimiladas en los grandes fabricantes y en los proveedores de primer nivel, pues esa cultura de relaciones laborales es la que ha hecho fuerte a el sector de la automoción en España. Se puede concluir que, España, frente a países de su entorno, tiene actualmente un marco laboral que permite un nivel de flexibilidad muy razonable, de manera que la industria adapta su capacidad a las fluctuaciones de la demanda a medio y largo plazo (García et al., 2013; Barrientos y Aguilar, 2013).

3.1.2. Producción y absentismo

Otro factor que tiene un gran impacto en la productividad es el absentismo. Este factor ha disminuido mucho desde el comienzo de la crisis. Se han tomado las medidas necesarias, con la reforma laboral, para que así fuese. Es notable el descenso de un factor que, si bien en 2007 alcanzaba un 7% en las plantas de producción de vehículos, según ANFAC, esa cifra ha caído hasta rondar el 4,5%, nivel parecido al de hace más de diez años. La disminución del absentismo ha sido cercana al 35% en los últimos 6 años. Las bajas médicas no acusan esa disminución como sí las generales; indicador de la crisis. Puesto que el 74% del absentismo se debe a bajas médicas, sería interesante dotar de mayores competencias a los médicos de empresa y a las Mutuas de Accidentes de Trabajo. Se registró la cifra de 4,6 millones de horas anuales de trabajo perdidas debido al absentismo laboral injustificado en los fabricantes de automóviles en 2011, cifra bastante menor que la de 2007, que fue de 6,4 millones, pero aun con esa mejora de los datos, es necesario

trabajar en la gestión del absentismo para que su negativo impacto en los resultados globales sea mínimo, pues la productividad se ve afectada directamente por esta cuestión (García et al., 2013; Aguilar y Barrientos, 2014).

3.2. IMPORTANCIA DEL SECTOR.

España es el segundo país productor de vehículos de Europa, quedando detrás Alemania, y ha ocupado, durante años, el quinto puesto a nivel mundial, lo que le convierte en una potencia dentro del sector de fabricación de automóviles. Sin embargo, en los dos últimos años su posición a nivel mundial ha caído debido al ascenso de China, líder en fabricación de automóviles y Corea del Sur, quinto fabricante. Estados Unidos ocupa la segunda posición, seguido de Japón y Alemania. Además, países emergentes como Brasil e India, cuya producción ya es superior, han lanzado a España al duodécimo puesto como productor mundial de vehículos. Cabe decir que, a pesar de esa caída en el ranking mundial, España es el primer productor de vehículos industriales en Europa. En esta situación ha influido la crisis económica, ya que desde 2008 la producción de vehículos ha caído en España, debido sobre todo al descenso de demanda interna. En 2013 la producción crece un 9,3% con respecto al año anterior, evidenciando la recuperación del sector, como se observa en la tabla 8 (Martín, 2013; Cuevas y Magarzo, 2011):

Tabla 8. Principales países fabricantes de vehículos 2013

Principales países productores 2013			
Países	2012	2013	%var. 13/12
China	19.271.808	22.116.825	+14,8%
Estados Unidos	10.332.626	11.045.902	+6,9%
Japón	9.943.077	9.630.070	-3,1%
Alemania	5.649.260	5.718.222	+1,2%
Corea del Sur	4.561.766	4.521.429	-0,9%
India	4.174.713	3.880.938	-7,0%
Brasil	3.402.508	3.740.418	+9,9%
Méjico	3.001.814	3.052.395	+1,7%
Tailandia	2.429.142	2.457.057	+1,1%
Canadá	2.463.364	2.379.806	-3,4%
Rusia	2.233.103	2.175.311	-2,6%
España	1.979.179	2.163.338	+9,3%
Francia	1.967.765	1.740.000	-11,6%
Reino Unido	1.576.945	1.597.433	+1,3%
Indonesia	1.065.557	1.208.211	+13,4%

Fuente: Elaboración propia con datos de ANFAC (2014).

La producción de turismos en España comenzó en 1950 con la creación de SEAT. Treinta años más tarde se pasó de una situación en la que sólo había un productor en el territorio español a la coexistencia de Seat con otros cinco productores: Fasa-Renault, Citroën, Chrysler (actual Peugeot), Ford y General Motors (con su filial Opel). España se convirtió en uno de los principales productores de turismos a nivel mundial, a pesar de su escasa industrialización y una casi inexistente industria auxiliar, además de la poca formación del capital humano. Las únicas ventajas que ofrecía el país eran los

bajos costes laborales y la situación geográfica: entrada a Europa y cercanía al propio mercado europeo. En la actualidad, existen 17 plantas de producción de vehículos en España, varias de las cuales son muy productivas según clasificaciones reiteradas realizadas por instituciones independientes como EIU, World Market Research o Harbour Report. También se menciona esa positiva característica de las plantas españolas en estudios realizados por consultoras especializadas. Además, plantas como la del grupo PSA en Vigo son un referente interno en su propio grupo en lo que a términos de productividad y rentabilidad se refiere. El sector de la automoción ha tenido un peso importante en el desarrollo industrial de España en la segunda mitad del siglo XX, además de una intensa capacidad de implicar a otras industrias auxiliares y no auxiliares, llegando su distribución hasta diversas actividades del sector servicios (Cuevas y Magarzo, 2011; Barrientos y de Marco, 2012).

Tabla 9. Datos básicos del sector de automoción

Datos básicos del sector de automoción		
Industria fabricante de vehículos	2012	2013
Número de empresas instaladas en España	9	9
Número de fábricas en España	17	17
Producción total de vehículos	1.979.179	2.163.338
Matriculación total de vehículos	790.991	822.950
Exportación de vehículos	1.729.172	1.879.974

Fuente: Elaboración propia con datos de ANFAC (2014).

El “just in time” o producción sincronizada así como los modernos conceptos de compras son procesos que nacieron en el sector del automóvil, lo que lo convierte en uno de los sectores más avanzados en cuanto a técnicas

de producción. El nivel de sofisticación de estos procedimientos y su buena repercusión sobre la mejora de la productividad y la reducción de costes los ha llevado a ser aplicados en otros sectores y organizaciones con el fin de ser más competitivos. Además, el sector de la automoción en España ha implicado el nacimiento de una gran industria paralela de fabricación de componentes para la automoción que implica, a su vez, otro gran número de industrias: siderurgia, electrónica, textil, industria del plástico, industria del cristal, industria química. Este outsourcing o proceso de externalización de algunas actividades ha hecho que los fabricantes de automóviles centren su actividad en el ensamblaje de vehículos, dedicando un mayor esfuerzo a tareas de ingeniería y diseño. El desarrollo tecnológico ha llevado a las empresas a externalizar, en los últimos años (a partir de la década de 1990 sobre todo), parte de sus procesos y actividades, lo que ha favorecido el crecimiento de la industria fabricante de componentes, de manera que el empleo se ha visto compensado (Cuevas y Magarzo, 2011; Barrientos y de Marco, 2012).

3.3. COMPORTAMIENTO DEL MERCADO NACIONAL

La crisis económica que se vive desde 2008 ha afectado profundamente al sector por diversas causas. Entre ellas, destaca la falta de financiación tanto a las empresas como a las familias. Las primeras no realizan inversiones por no poder acceder al crédito, y las segundas no pueden acceder a la compra de un vehículo, también por falta de financiación, con lo que se paraliza la renovación del parque de vehículos. Aunque el número de unidades vendidas aumenta cada año desde el año 2000, el crecimiento anual del parque automovilístico arroja una cifra negativa en 2012 con respecto al año anterior, según datos de ANFAC (Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones, 2012).

La propia dinámica de los fabricantes de automóviles es renovar sus modelos completamente cada cinco o siete años, en pocas ocasiones más y, aunque también poco frecuente, en algunos casos incluso pasados menos de cinco años, como es la intención del Grupo Volkswagen con sus nuevas y más

eficientes plataformas, que permitirán la creación de un nuevo modelo cada poco más de dos años implicando los mismos costes que conllevaba hacerlo cada más tiempo. La fabricación de un nuevo modelo lleva consigo la renovación de las instalaciones en los casos en los que los modelos de una misma marca no comparten plataforma o la plataforma cambia al tiempo que el modelo, lo que supone una importante inversión por parte de las empresas en sus plantas. Reducir el coste de desarrollar un nuevo modelo es algo en lo que Volkswagen ya está trabajando con sus últimas plataformas. Además, la política industrial más frecuente es la de fomentar la competencia entre los centros, con lo que el objetivo futuro de ellos es renovar su cartera de productos aproximadamente a la misma vez que sus competidores (Cuevas y Magarzo, 2011; Barrientos y de Marco, 2012).

Tabla 10. Producción de vehículos en España

Producción de vehículos en España				
Subsectores	2010	2011	2012	2013
Turismos	1.913.513	1.839.068	1.539.680	1.719.700
Todoterreno	37.868	48.204	55.469	34.968
Comerciales ligeros	289.255	276.415	202.193	192.731
Furgones	110.119	154.711	134.962	162.252
Vehículos industriales	36.891	54.550	46.875	53.687
Autobuses y autocares	254	126	0	0
Total	2.387.900	2.373.074	1.979.179	2.163.338

Fuente: Elaboración propia con datos de ANFAC (2014).

Con la actual coyuntura económica, el futuro de las fábricas de vehículos españolas pasa por fijar como principal objetivo la mejora de la productividad para poder competir con el resto de centros de su misma marca. De la

capacidad productiva de las plantas y la eficiencia asociada a ellas depende el que se asignen nuevos modelos (Cuevas y Magarzo, 2011; Barrientos y de Marco, 2012).

El sector español de la automoción destaca por tener unas plantas de producción que a menudo se encuentran entre las más productivas de sus grupos empresariales. La alta productividad ha llevado a algunas empresas a fabricar de manera exclusiva algunos de sus modelos en sus centros de producción en España. Además, el alto nivel de productividad viene influenciado por la competitividad de sectores como el de los componentes. También influyen en la productividad factores como la mano de obra o el alto nivel de automatización de las plantas (Aguilar y Barrientos, 2014; Barrientos y de Marco, 2012).

3.4. COMPONENTES

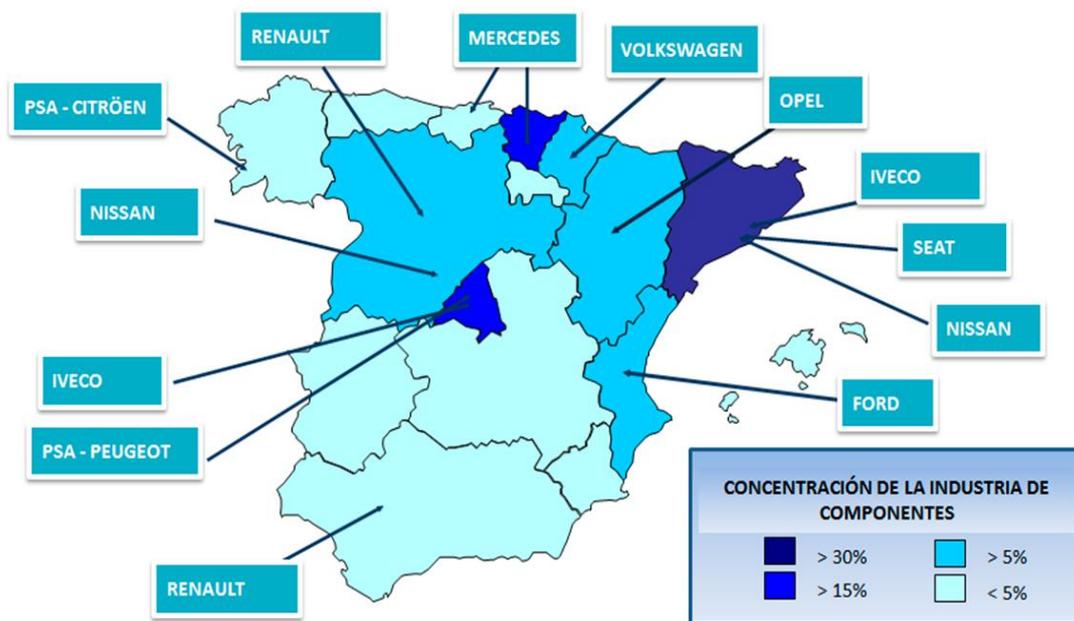
Con respecto a los fabricantes de componentes para el sector de la automoción, destacan grandes empresas de capital español como Antolín, Ficosa, Corporación Gestamp, Mondragón Automoción y CIE Automotive, así como las multinacionales: Delphi, Visteon, Valeo o Robert Bosch. De las empresas multinacionales, sesenta cuentan con más de 100 trabajadores. Las PYMES españolas, que se situarían en un tercer nivel, son principalmente vascas y trabajan de manera directa con las materias primas. Sernauto (Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automoción), fundada en 1967, tiene asociadas 300 empresas de fabricación de componentes de las 100 que hay en España, las cuales suponen el 85% de la facturación total del sector. Los procesos de automatización en la fabricación de componentes ha hecho que en los últimos años haya disminuido la necesidad de personal en la industria de componentes de automóviles (Candil, 2010; Cuevas y Magarzo, 2011).

En cuanto a la localización geográfica de estas empresas, los focos de actividad se concentran en un 40,6% en Cataluña-Aragón, un 26,5 en el País Vasco-Navarra, un 22,1% en Madrid-Castilla León y Castilla la Mancha, un

4,9% en la Comunidad Valenciana y un 3% en Galicia, teniendo muy poca presencia en el sur de España (Obregón, 2006).

El crecimiento de los últimos 15 años de esta industria ha sido muy fuerte, llegando a generar la importante cifra de 250.000 empleos, creciendo a un ritmo de un 5% anual desde 1994 hasta 2005, cuando llegó a su límite. Pero a partir de 2006 el empleo empezó a caer, especialmente en los años 2008 y 2009, con un descenso del 9% y del 20%, respectivamente, quedándose, entonces, en 170.000 empleos los que ocupaban este sector. Aunque no se espera recuperar el nivel de empleo perdido, debido a la saturación del sector, estos datos mejoraron en 2010 con un incremento del 5,6%, lo que se traduce en 10.000 empleos. A continuación se muestra en el gráfico la concentración de la industria de componentes automovilísticos de las 10 empresas implantadas en España, con centros de producción repartidos por la geografía nacional (Candil, 2010; Cuevas y Magarzo, 2011).

Figura 3. Concentración de la industria de componentes



Fuente: SERNAUTO (2014).

Actualmente, los fabricantes de vehículos sólo producen entre un 20% y un 25% de las piezas del vehículo, por ello los fabricantes de componentes son el principal proveedor de los fabricantes de vehículos. en el marco de una intensa y constante colaboración con los proveedores, demandan las piezas, componentes y equipo original a diversos fabricantes de componentes, que elaboran, bajo pedido, el equipo original requerido para el ensamblaje de los vehículos. Entre el 70% y el 75% del valor de un vehículo se debe al valor de los componentes, que conforman, junto con otras piezas, el equipo original que los fabricantes de componentes, bajo pedido, proveen a los fabricantes de vehículos para, de esta manera, proceder al ensamblaje del vehículo. Por ello, se puede decir que la fabricación de vehículos consiste sobre todo en un ensamblaje de los mismos, pues, como ya se ha apuntado, son los fabricantes de componentes los que fabrican hasta un 75% del valor del vehículo. De dichos componentes, los electrónicos son los que más contribuyen a ese valor (Candil, 2010; Cuevas et al., 2011).

3.5. PERSPECTIVAS DEL SECTOR

La industria de la automoción, por su volumen de exportaciones y capacidad de generar empleo, así como por su carácter innovador, es una de las más importantes tanto para España como para Europa. La industria de la automoción en España presenta las características siguientes (Cuevas y Magarzo, 2011; Martín, 2013):

Representa alrededor del 10% de la cifra total de negocios de la industria. España es el segundo mayor fabricante de vehículos de Europa y ocupa la octava posición a nivel mundial. Además es el primer fabricante de vehículos industriales dentro de la Unión Europea. Por número de empresas, volumen de empleo y de facturación, la comunidad autónoma que más destaca dentro de la industria de la automoción es Cataluña (Cuevas y Magarzo, 2011; Martín, 2013).

La industria española de la automoción ha crecido de manera ininterrumpida en la fabricación de vehículos desde la recesión económica del año 1993, gracias a que dentro del mercado nacional las matriculaciones también crecían. El mayor descenso en las ventas se registró en 2008 (un 28%), lo que marca un punto de inflexión en la historia del sector. Uno de los factores que provocaron el descenso en las ventas del sector ha sido la falta de financiación, como consecuencia de la crisis financiera internacional y su efecto sobre la economía. El mal funcionamiento de los mercados financieros llevó a una importante restricción crediticia, por problemas como la información asimétrica entre bancos y empresas. Esto se tradujo en problemas de liquidez para el sector. A la recuperación del sector afectan factores importantes como (Cuevas y Magarzo, 2011; Martín, 2013):

- La duración de la crisis económica en España.
- El comportamiento de las exportaciones.
- La actuación por parte de la Administración a la hora de crear incentivos óptimos tanto para que los particulares consuman como para que las marcas permanezcan e inviertan en sus plantas españolas.

- La crisis financiera, con la consecuente falta de crédito y escasez de financiación.
- La caída de las ventas como consecuencia de la crisis económica.

Además, en el sector, subyace una crisis estructural generalizada en los principales países productores. Respecto a esta crisis, los márgenes son bajos ya que la cartera de productos no cesa en su crecimiento y es muy diversa. Todo ello conlleva una presión añadida sobre la producción, la logística, los vehículos y la I+D. El sector debe atender, también, a las exigencias medioambientales establecidas por Bruselas. Las autoridades económicas han aumentado los fondos destinados al sector de automoción, conscientes de la importancia del sector. Mientras que Alemania ha dado prioridad a ayudar al consumo, España se la ha dado a la producción, en base a que el 87% de la producción se exporta, a diferencia de Alemania que sí demanda más vehículos, como refleja la recuperación de las ventas de su mercado, tras las

ayudas. Este crecimiento podría sugerir un efecto positivo en el consumo español y un aumento de la calidad técnica y medioambiental del parque automovilístico nacional. Si bien es cierto, también, que el gobierno español destinó ayudas directas a la compra de automóviles con el llamado Plan 2000E, logrando mejorar las ventas de 2009 y 2010, aunque no al nivel del mercado alemán, dadas las notables diferencias de ambas economías en la actualidad (Cuevas y Magarzo, 2011; Martín, 2013).

El Plan integral 2010-2014 de impulso al vehículo eléctrico en España permitió la concesión directa de subvenciones para la adquisición de este tipo de vehículos durante 2011, dentro del marco del Plan de acción 2010-2012, contribuyendo así a la reactivación de la industria de la automoción y su paralela de componentes. El vehículo eléctrico va a dar impulso a una serie de sinergias positivas entre varias industrias y negocios, comprendiendo los sectores industrial, el del transporte y los de energía y medioambiente. Mejorar el rendimiento, la productividad y, por tanto, la competitividad es un reto que cualquier sector, así como el de la automoción, puede afrontar mediante el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's). Mediante su incorporación el sector puede poner en valor sistemas inteligentes de transporte que incentiven los desarrollos en infraestructuras, vehículos y equipos. Finalmente, trabajar en la línea de personalización de productos puede dar un valor añadido a la industria, desarrollando vehículos orientados al cliente, estrategia de desarrollo del mercado con bastante potencial en los tiempos actuales (Cuevas y Magarzo, 2011).

4. ANÁLISIS DAFO

De los anteriores análisis externo y externo se extraen una serie de conclusiones sobre el sector de la automoción mediante un análisis DAFO:

Figura 4. Análisis DAFO

Análisis DAFO	
Debilidades Logística e infraestructuras	Amenazas Avance chino en la cuota de producción mundial
Fortalezas Flexibilidad laboral y coste de la mano de obra, muy especializada	Oportunidades Uso del conocimiento y la experiencia para desarrollo de motores para vehículos eléctricos

Fuente: Elaboración propia

4.1. DEBILIDADES

El principal desafío de la industria de la automoción en España tiene relación directa con la logística y las infraestructuras. Si España quiere mantener su posición en el mercado de producción de vehículos a nivel tanto europeo como mundial, deberá trabajar en la mejora de infraestructuras y logística, con vista a los próximos 10 años (García et al., 2013).

A día de hoy los costes logísticos para la producción de vehículos igualan o superan a los costes laborales, con lo que la logística es un factor clave en los costes de la industria de la automoción en España y no se debe olvidar su importancia para trabajar en la competitividad de las plantas españolas. El actual contexto económico es complejo y no hay perspectivas de disponer de grandes volúmenes de capital para llevar a cabo grandes inversiones. Por la necesidad que de ellas se tiene, como se deduce de lo anteriormente comentado, es muy importante que dichas inversiones se realicen de manera que estén perfectamente alineadas con la industria de automoción, ya que se perfila como uno de los principales motores económicos de España (García et al., 2013).

4.2. AMENAZAS

No se debe olvidar la amenaza china. El país asiático ha pasado de la fabricación anual de poco más de 2 millones de vehículos en el año 2000 a 4,4 en el año 2003, 9,2 en 2008, y hasta los casi 22 millones en la actualidad. Además, este crecimiento no cesa y, según previsiones del sector, la capacidad productiva de China podría alcanzar los 31 millones de vehículos en un corto plazo. Esto significa que la mitad de los coches producidos en el mundo serían producidos en China y sólo a nivel nacional se venderían más vehículos que en EEUU, Japón y Alemania juntos. Los cerca de 20 millones de vehículos fabricados en 2013 superan en 1,3 millones la producción de Europa, que ha perdido un 15% de cuota de mercado mundial desde 2001, al contrario que China, que produce 10 veces más que en ese año (Barreiro y Alonso, 2013).

4.3. FORTALEZAS.

Alto nivel de cualificación y especialización de la mano de obra, tanto de operarios como de ingenieros, empleando la industria a más de 300.000 personas de manera directa y a más de 2 millones de manera indirecta, a través de sectores relacionados (Barrientos y de Marco, 2012). Además, dicha mano de obra tiene un coste muy competitivo y, gracias a los convenios reguladores dentro del sector, se puede hablar de la mencionada flexibilidad laboral que tanto atrae a los fabricantes a la hora de escoger las plantas españolas para seguir invirtiendo (García et al., 2013).

4.4. OPORTUNIDADES

Una oportunidad de desarrollo tecnológico del sector es aprovechar el conocimiento y la experiencia en la fabricación de motores de combustión interna para desarrollar motores destinados a vehículos híbridos. Además, la emergente economía sostenible está creando la necesidad de fabricar vehículos convencionales menos contaminantes, que precisan de otras energía y otro tipo de motores (Cuevas y Magarzo, 2011).

Optimizar la producción para lograr mayor competitividad, desarrollando mejoras en los procesos de fabricación y reduciendo costes. Esto unido a la gran capacidad de producción de las plantas españolas mantendrá a las grandes multinacionales de fabricantes de vehículos, de equipos y componentes de automoción en España (Cuevas y Magarzo, 2011).

5. PLAN DE MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN

5.1. PLAN DE MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN.

El futuro industrial del sector del automóvil en España necesita un mercado interior competente, que vaya en la misma línea que el desarrollo económico actual y con las actuales necesidades. Del mismo modo, es necesario tener en cuenta y actuar sobre los factores que van a determinar esa competitividad, teniendo en cuenta que los principales factores de competitividad suponen más del 30% de los costes de producción del sector en España (Candil, 2010; Barrientos y de Marco, 2012).

A continuación, se proponen acciones y medidas concretas para mejorar la competitividad del sector de la automoción en España, que comienzan con la mejora de las infraestructuras de transporte y los costes de logística y su gestión, continúan con los incentivos a la inversión en el país y, por último, se propone, como posible factor de mejora competitiva, la cooperación empresarial en el sector.

5.2. LOGÍSTICA

Los costes logísticos son un factor clave para mejorar la competitividad de la industria, por ello es imprescindible su mejora, que atraerá como consecuencia la inversión en las plantas de producción del sector que hay en España. Las dificultades por las que pasa el mercado interior están empujando a la diversificación de las exportaciones españolas, que buscan como destino países donde la demanda sea creciente. Por ello, en el actual contexto, la importancia de la logística es mayor, si cabe. España soporta un coste logístico mayor de lo normal, debido a su localización periférica, lo que le hace perder competitividad frente a otros países situados cerca de los grandes mercados (Barrientos y de Marco, 2012).

Figura 5. Las cifras de la logística



Fuente: ANFAC (2012).

Se precisa condicionar las inversiones a la mejora de las infraestructuras de transportes. Su gestión, además, es un factor clave de competitividad para la industria. España es sobre todo un país exportador en este sector. Es la puerta de entrada a la Unión Europea y también de salida a otros mercados con gran potencial. Es necesario minimizar los costes del transporte y agilizar los flujos de intercambio de mercancías (Barrientos y de Marco, 2012; Federación de industria de CCOO, 2013):

- Se deben impulsar los cinco corredores ferroviarios clave previstos, para trenes de hasta 750 metros. Con trenes más largos y, mejorando la gestión de la actual infraestructura, se haría un uso más intenso y supondría un menor coste conectar con las redes internacionales de transporte, puesto que la inversión se vería amortizada con la mayor intensidad de uso. Se compensaría así el que España sea un país periférico.

- En relación a lo anterior, también se debe impulsar los corredores con ancho de vía internacional (UIC) para una mejor conexión de la península con el resto de redes. Para ello, el uso de fondos europeos es la clave, y se debe seguir avanzando buscando el menor coste posible, como se plantea para el Corredor Mediterráneo.
- Además, el transporte de vehículos por carretera es fundamental y el sector necesita un mercado único en el que se coordinen los calendarios del tráfico, con lo que mejoraría la eficiencia con respecto al incremento de la capacidad de carga del transporte de vehículos.

Tales necesidades han de ser analizadas con ADIF (Administrador de Infraestructuras Ferroviarias) y su colaboración es igualmente necesaria para establecer unas prioridades, además de la de la Dirección General de Carreteras para tener una visión integral de la logística. También se deben identificar junto con ADIF las terminales básicas para el sector y analizar su situación para dar mayor flexibilidad a las mismas y establecer tarifas competitivas. Las terminales en los puertos próximos a las fábricas deben ser los objetivos principales. La consecución de estos objetivos hará más competitivo el sector del automóvil en España (Barrientos , 2014; Martín, 2013).

En cuanto al transporte marítimo (Barrientos , 2014; Martín, 2013):

- Teniendo en cuenta que es fundamental para esta industria, es necesario conectar todos los puertos a las terminales de carga y descarga de vehículos, pues todavía algunos puertos carecen de conexión ferroviaria hasta las terminales para carga y descarga de vehículos.
- Estas infraestructuras de acceso a los puertos son necesarias ya que la conexión entre el tren y el barco hace posible el movimiento de grandes volúmenes de vehículos desde las fábricas hasta el resto de mercados.

- El transporte de vehículos por mar es fundamental para el sector del automóvil, ya que el tráfico de importación y exportación de vehículos y piezas es muy intenso con Europa.
- También es necesario mejorar las infraestructuras y vías de acceso a los puertos y crear zonas de aparcamiento para camiones, sobre todo las de aquéllos que reciben grandes volúmenes y están cercanos a zonas urbanas.
- Por último, la ampliación de horarios de las terminales de carga de vehículos adaptada a los ritmos de la demanda y la producción conseguiría que la actividad de las fábricas no supere el coste de mercado.

5.3. INVERSIÓN

El sector de la automoción se caracteriza por la necesidad de grandes cantidades de inversión para la renovación de sus productos. Normalmente, la renovación tiene que ver con materia de medioambiente y seguridad vial, lo que supone mayor necesidad de inversión de los fabricantes de automóviles y componentes. Según la Federación de industria de Comisiones Obreras España tiene problemas en el acceso a la financiación. El indicador de “*facilidad de acceso al crédito*” sitúa a España en el puesto 122 de 144 países. En este sentido, los instrumentos financieros puestos en marcha por la UE y por España en los últimos años han sido un elemento fundamental para el sector, tanto para las grandes empresas como para las pequeñas y medianas de componentes, complementado a la inversión privada. Según el Plan para el Fomento de la Competitividad del Sector de Automoción de ANFAC, en los últimos cuatro años la administración española ha puesto en marcha programas de ayuda a la inversión que han favorecido al sector del automóvil en España, como son (Barrientos y de Marco, 2012):

- Generación de productos nuevos, servicios o mejora de los ya existentes.

- Reingeniería de procesos (eficiencia energética, sostenibilidad y seguridad).
- Implantación de sistemas de producción mejorados.
- Estudios sobre impacto medioambiental.
- Formación general y específica.
- Inversión en procesos productivos que se adapten a las exigencias medioambientales de la UE o que incrementen la protección del mismo.

Mientras se garantice la competitividad de las plantas de producción de vehículos, las empresas matrices seguirán invirtiendo en España y se dará continuidad a los proyectos iniciados en las fábricas: el total de subvenciones (préstamos fundamentalmente) concedidas entre 2009-2011 ascendió a 754 millones de euros, favoreciendo que los fabricantes invirtieran en España 4.590 mll € y que asignaran 12 nuevos modelos en las plantas españolas, garantizando la continuidad de las mismas a medio plazo. Apostando por la inversión en I+D+i y la mejora de los sistemas productivos, las plantas españolas se posicionarán favorablemente en los ranking a nivel mundial por productividad y eficiencia. La continuidad de las inversiones mantiene la consolidación del sector de la automoción. Sin inversión, los fabricantes de automóviles pierden interés en las plantas españolas, como sucedió en 2012, cuando los créditos concedidos fueron menos favorables (Candil, 2010; Barrientos y de Marco, 2012).

Tabla 11. Balance Planes Competitividad

2009- 2010- 2011	Total Sector Automoción	Plantas Fabricantes ANFAC
Subvenciones concedidas (€)	109.999.998	20.055.131
Préstamos concedidos (€)	1.154.784.869	734.062.380
Total concedido (€)	1.264.784.867	754.117.511
Inversión total de Planes (€)	7.142.265.609	4.590.872.056

Elaboración propia con datos de ANFAC (2011).

Promemoria: en 2012 se concedieron 220 millones, lo que favoreció una inversión total de los fabricantes de 1.230 M€ para el sector (Barrientos y de Marco, 2012).

5.4. LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR DEL AUTOMÓVIL

El sector automovilístico constituye un modelo de referencia tanto en lo que respecta a tecnología y modos de innovación como a sistemas de organización e integración de la producción. En el caso de este sector, la cooperación empresarial permite mejorar la competitividad de las empresas. En general, prácticamente todos los fabricantes de automóviles tienen redes de cooperación tecnológica con centros tecnológicos. Para presentar una justificación del porqué de la cooperación entre empresas en el sector de automoción conviene dar una definición de cooperación empresarial, así como exponer una serie de motivos generales y tratar algunos ejemplos prácticos (Sánchez de Pablo y Jiménez, 2007).

Se define el concepto de cooperación empresarial, según Gulati (1998), como *“el conjunto de acuerdos o contratos voluntarios con un horizonte temporal de medio y largo plazo entre dos o más empresas independientes que implican el intercambio o compartimiento de parte de sus recursos o capacidades, o incluso el desarrollo de nuevos recursos”* (Sánchez de Pablo y Jiménez, 2007).

5.4.1. Motivos para la cooperación

En sectores de alta tecnología, como el de automoción, los acuerdos de cooperación facilitan el desarrollo de innovación, pues gracias a éstos se tiene acceso al *know-how* o saber hacer, posibilitando dicha innovación. Si la estrategia conduce a la entrada en nuevos mercados, introducirse en ellos de la mano de un socio reducirá los costes de entrada y se dispersará el riesgo. Las empresas deberán analizar la historia de sus posibles socios si no quieren ver afectada su reputación con el acuerdo. Si el comportamiento cooperativo es

visto de manera positiva por el entorno, la reputación mejorará. En general, se comparten costes, pues se evita su duplicidad, y se reducen riesgos de actividad, aumentando así la eficiencia. La cooperación dispersa los riesgos entre las empresas (Montoro, 2005).

En resumen, los motivos que llevan a la cooperación empresarial son (Sánchez de Pablo y Jiménez, 2007):

- Acceso a recursos y capacidades complementarias.
- El aprendizaje.
- Mejora de la toma de decisiones gracias al conocimiento.
- Desarrollo de la innovación gracias al know-how.
- Entrada a nuevos mercados.
- Reducción de costes y dispersión de riesgos.
- Aumento del poder de mercado y la cifra de ventas, gracias a una mejor satisfacción del cliente.

Para poder satisfacer de mejor manera las necesidades de sus clientes, las empresas que compiten en mercados internacionales necesitan acceso a recursos y capacidades de los socios que les faciliten información sobre los clientes, con lo que aumentarían su poder en el mercado y su cifra de ventas. Así, por ejemplo, en abril de 2010 Renault-Nissan y Daimler anunciaron una cooperación estratégica para incrementar la economía de escala, acelerar el crecimiento en nuevas regiones, y compartir costes de investigación y desarrollo. Ambas empresas impulsarían el desarrollo conjunto de motores de diésel y gasolina , suministrando motores diésel y transmisiones de Renault-Nissan para vehículos de Mercedes Benz. Además, acordaron el desarrollo, también conjunto, de motores de gasolina de tres cilindros para Smart y Twingo de la siguiente generación y el suministro de motores de cuatro cilindros y transmisiones automáticas de Mercedes Benz para Infiniti, la marca de lujo de Nissan (Montoro, 2005; Nissan, 2010).

Se sabe que las ventajas de la cooperación coinciden con los motivos que llevan a cooperar, si bien una de las principales ventajas es el equilibrio entre control y flexibilidad. Por un lado se obtienen economías de escala,

manteniendo la autonomía (control), y por otro se encuentra que el acuerdo es reversible (flexibilidad) (Sánchez de Pablo y Jiménez, 2007).

5.4.2. Inconvenientes de la cooperación

La falta de confianza entre los socios de un acuerdo puede ser la mayor fuente de inestabilidad. Estas inestabilidades son provocadas por las tensiones internas propias (cooperación frente a competición, rigidez frente a flexibilidad y orientación a corto plazo frente a orientación a largo plazo). Aparecen, por ejemplo, en operaciones de fusión o adquisición que apuestan por la jerarquía (Sánchez de Pablo y Jiménez, 2007; Montoro, 2005).

Desde 2005, Volkswagen tenía un conflicto con Porsche, empresa que había adquirido el veinte por ciento del capital de Volkswagen, a pesar de tener un tamaño menor. Porsche era una empresa controlada por las familias Porsche y Piëch al cien por cien. Wolfgang Porsche y Ferdinand Porsche, presidentes respectivamente de Porsche y Volkswagen, eran primos. Su abuelo común fue Ferdinand Porsche, fundador de Porsche y diseñador del modelo Beetle, fabricado por Volkswagen. El conflicto entre estas dos empresas parecía ser un conflicto clásico en torno a qué familia controlaría el futuro grupo. Sin embargo, había una dimensión empresarial importante en el núcleo del conflicto. Se trataba de cómo fusionar e integrar las dos compañías para lograr mejoras de la eficiencia en la fabricación de automóviles. Entre 2005 y 2008 Porsche, impulsada por Wendelin Wiedeking, su consejero delegado, llegó a hacerse con el control del 51% del capital de Volkswagen. Sin embargo, el coste para Porsche fue enorme: una deuda de hasta 10.000 millones y una gran dificultad para financiarla a un coste razonable (Accid, 2012).

En abril de 2009 los consejos de ambas empresas decidieron poner fin al conflicto, anunciando la fusión. Volkswagen lideraría el nuevo grupo, pero Wiedeking intentó diversas acciones para mantener la independencia de Porsche, imposibilitando así un acuerdo razonable. El 23 de julio de 2009 se confirmó el acuerdo de fusión por parte de los consejos de administración de ambas empresas y, poco después, Porsche anunció el cese de Wiedeking

como primer ejecutivo. Lo que empezó como un acuerdo de cooperación terminó paralizando la toma de decisiones debido a luchas de poder internas y perjudicando la reputación de estas organizaciones. Conflictos como éste erosionan la confianza entre equipo directivo, empleados, clientes y accionistas y dificultan la orientación a largo plazo (Accid, 2012).

La discrecionalidad directiva supone otro riesgo para los acuerdos de cooperación, pues puede que destruya valor para los accionistas, ya que puede no ser necesario y, en caso de serlo, puede que no se haya seleccionado al socio idóneo. Si el acuerdo es necesario y se ha escogido al socio adecuado, puede que se haya negociado de forma inapropiada, con el fin de fortalecer la posición del director general en detrimento de la propia empresa, como ocurrió en el caso Porsche-Volkswagen (Sánchez de Pablo y Jiménez, 2007).

Una vez descritos los riesgos y analizadas las ventajas la empresa en cada caso tendrá que valorar si le es aconsejable establecer o no acuerdos de cooperación, lo que contribuirá a una gestión más eficiente. Si los objetivos que motivaron el acuerdo de cooperación se cumplen de manera eficiente, se convertirán en ventajas (Sánchez de Pablo y Jiménez, 2007).

Tabla 12. Plan de mejora de la competitividad

Plan de mejora de la competitividad
Mejora de la logística minimizando costes y agilizando el flujo de intercambio de mercancías
La continuidad de las inversiones mantiene la consolidación de el sector de la automoción
Uso de herramientas tecnológicas para facilitar la gestión de los procesos

Fuente: Elaboración propia

6. CONCLUSIONES

Una primera conclusión sería destacar la importancia del sector de la automoción. En primer lugar, como ya se ha visto en el análisis externo, destaca la importancia del sector a nivel europeo, que, según los datos del análisis externo, viene marcada por la capacidad de empleo (7% del empleo total de la Unión Europea), su repercusión en los ingresos totales (8%) y la fuerte inversión en I+D+i. En segundo lugar, destaca la importancia del sector para España, que es el país sobre el que trata el análisis y el plan de mejora de este trabajo. A pesar del pronunciado descenso de las ventas que se experimentó en 2008 y la caída de la producción ese mismo año, a causa de la crisis, España siguió destacando por su competitividad en este sector, siendo el segundo fabricante a nivel europeo y el octavo a nivel mundial.

La segunda conclusión que se extrae tiene que ver con la inversión y cómo ésta afecta de manera directa al sector de la automoción en España. Se desprende del análisis externo que la diferencia entre los más de 3 millones de vehículos fabricados anualmente en el período 2000-2007 y los menos de 2 millones de 2012 es consecuencia de la crisis que tuvo repercusión en 2008. Sin embargo, se debe señalar que un factor decisivo para sortear dicha crisis han sido las ayudas estatales. Los planes de reactivación de 2009 y las ayudas públicas ponen de manifiesto cierta recuperación del sector en 2010. Los 754 millones de euros destinados al sector a través de los Planes de Competitividad para la Automoción en el período 2009-2012 fortalecieron la competitividad del sector y atrajeron a los grandes grupos fabricantes de automóviles, que optaron por invertir en España, con la asignación de nuevos modelos, asegurando así una carga de trabajo para los próximos años.

Otra conclusión extraída del análisis externo es que España ha resultado un país atractivo para la inversión por parte de las grandes marcas gracias a su competitividad, marcada no sólo por las ayudas estatales anteriormente mencionadas, si no también por su flexibilidad laboral y el conocimiento del sector. El coste laboral unido a la alta cualificación han sido factores determinantes en la competitividad del sector de automoción español. Mientras

que en Europa se cerraban fábricas, España recibía la asignación de nuevos modelos para sus plantas. Por otro lado, el desempleo en el sector de la automoción ha sido más de dos veces inferior que en el resto de la industria.

Del análisis interno, cabe destacar, de nuevo, la importancia del sector de automoción en España, que ha tenido un gran peso en el desarrollo industrial del país, implicando a industrias auxiliares, como la de componentes, que con el paso del tiempo ha adquirido un nivel de autonomía que prácticamente la ha convertido en otra industria. Además, los modernos procesos de compra y modelos de producción como el “just in time” nacieron con este sector.

De los tres análisis realizados, se saca en conclusión que los países emergentes, especialmente China, suponen una amenaza para el sector. El avance de los países asiáticos es imparable: su producción se ha duplicado en una década y han entrado en top ten del ranking mundial de fabricantes. Para hacer frente a dicha amenaza, España deberá aprovechar su “know-how”, es decir, su experiencia, y seguir trabajando en la mejora de la productividad mediante la inversión en investigación y desarrollo, ya que el coste laboral, aunque factor clave en la competitividad del sector, no es suficiente para destacar.

Además, otro punto importante a tener en cuenta para mejorar la competitividad del sector de automoción español es la logística. Como se deduce de los análisis exterior e interior, España es un país principalmente exportador cuando se habla de vehículos, pues un 87% de la producción total se exporta, de ahí la importancia de la logística. La distancia hasta los centros de gravedad de la demanda, la falta de un corredor ferroviario para trenes de 750 metros, la adaptación al ancho de vía internacional (UIC) y la conexión de las terminales de carga y descarga con los puertos son, entre otros, factores logísticos que afectan al sector, y dada la importancia de las exportaciones, se debe actuar a favor de su mejora.

Por último, se concluye que para garantizar el futuro del sector, España deberá apostar por la inversión y, como alternativa, por la cooperación empresarial. Se sabe que “la inversión atrae la inversión”, es decir, las subvenciones concedidas al sector atraen la inversión por parte de los fabricantes, y que el uso de modelos de cooperación empresarial puede acelerar los procesos de negocio, reduce costes y permite un mejor conocimiento del funcionamiento del mercado. Se trata, por tanto, de mejorar la competitividad del sector.

En el trabajo, se han realizado los correspondientes análisis del sector, gracias a los cuales se han podido identificar cuáles son sus principales necesidades y cómo se pueden abordar.

7. BIBLIOGRAFÍA

- ACCID. (2012): Nuevas tendencias en el management: Fundamentos y aplicaciones. Profit Editorial. Págs 24-25.
- Aguilar, M. y Barrientos, D. (2014): Memoria Anual 2013.
- Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automoción (SERNAUTO) (2012): Datos del sector 2012.
- Asociación Europea de Fabricantes de automóviles (ACEA) (2013): Noticias de prensa: Las matriculaciones de turismos: -8,2 % en 12 meses; -16,3 % en diciembre.
- Barreiro, J; Alonso, A. (2013): Informe Automoción 2003-2013.
- Barrientos, D. (2014). La exportación del sector del automóvil en España. Revista de Estadística y Sociedad N°59 (Ejemplar dedicado a: Sector Exterior II), págs. 24-27.
- Barrientos, D. y Aguilar, M. (2013): Compitiendo y exportando en un mercado global y en crisis.
- Barrientos, D. y de Marco, M. (2012): Plan 3 Millones ¿Cómo puede España poner en valor su potencial automóvil para competir en un mundo global?
- Bayona, A. (2012): Modelo productivo en el sector del automóvil.
- Bueno, J. A. (2010). "Crisis global y automoción ¿la tormenta perfecta? la reciente evolución del sector a escala mundial". Economía industrial. N°376, pp. 37-50.

- Candil, J. (2010). "Peculiaridades de la industria española de automoción y los planes de actuación del Gobierno relacionados con el sector". Economía industrial. Nº376, pp. 13-20.
- Clasificación Nacional de Actividades Económicas (2009). Extraído de (<http://www.cnae.com.es/actividades.php?grupo=C>)
- Cuevas, A. y Magarzo, J.C. (2011): Estudio prospectivo de El sector de Automoción en España.
- España Exportación e Inversiones (ICEX) (2011): Las fábricas en España exportan el 89% de los vehículos fabricados 2011.
- Federación de industria de Comisiones Obreras. (2013): La industria de automoción. Balance de la crisis y propuestas de actuación (Madrid, septiembre de 2013).
- García, F. J. (2010). "Situación de la industria de automoción en España: ante la era del post-petroleo". Economía industrial. Nº376, pp. 21-25.
- García, F.; Gallardo, M.; Díaz, M.; Pérez, I. (2013): Temas candentes de la industria del automóvil en España: Acelerar el cambio para garantizar el futuro.
- Liker, J. (2010): Toyota, Las claves del éxito (1ª Edición). Barcelona. Editorial Gestión 2000. 2010.
- Martín, F. J. (2013). Situación y perspectivas del sector de la automoción en España. Boletín económico de ICE. Información Comercial Española. Nº3045, pp. 23-34.

- Montoro, M. A. (2005). "Algunas razones para la cooperación en el sector de automoción". Economía Industrial. Nº358, pp. 27-36.
- Nissan. (2010): Proyectos de la cooperación estratégica Renault-Nissan y Daimler.
- Obregón, M. A. (2006). El sector de equipos y componentes de automoción. Índice. Nº17, pp. 21-22.
- Organización Internacional de Constructores de Automóviles (2014). Production Statistics.
- Sánchez de Pablo, J. D. y Jiménez, P. (2007). La Cooperación Empresarial como estrategia de crecimiento: motivos de su formación, ventajas e inconvenientes. Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).

WEBGRAFÍA

- <http://www.anfac.com/documents/tmp/memoria2013.pdf>
- <http://www.sernauto.es/component/content/article/72-informes/145-datos-del-sector-2012>
- http://www.acea.be/press-releases/article/passenger_car_registrations_-8.2_over_12_months_-16.3_in_december
- <http://torresycarrera.com/files/Informes/TYC-Informe-Automocion.pdf>
- <http://www.anfac.com/openPublicPdf.action?idDoc=4154>
- http://www.anfac.com/documents/publicaciones/plan_3millones.pdf

- http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/AUTORIDADES/CONSEJOSOCIAL/JORNADA%20CAMBIO%20PRODUCTIVO/PONENCIAS/05%20-%20EL%20CAMBIO%20DEL%20MODELO...%20-%20A%20PEREZ%20BAYONA.PDF
- https://www.sepe.es/contenidos/observatorio/mercado_trabajo/1842-6.pdf
- <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/donde-estamos/red-territorial-de-comercio/navegacion-principal/noticias/4510203.html?idComunidad=7&null>
- http://www.industria.ccoo.es/comunes/recursos/99906/doc162862_La_industria_de_automocion._Balance_de_la_crisis_y_propuestas_de_actuacion_.pdf
- <https://www.pwc.es/es/publicaciones/automocion/assets/acelerar-cambio-garantizar-futuro.pdf>
- <http://nissannews.com/es-MX/nissan/mexico/channels/anuncio-cooperacion-estrategica-alianza-renault-nissan-daimler>
- <http://www.oica.net/category/production-statistics/2013-statistics/>
- <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2499441>