

Trabajo Fin de Grado

El sector automoción español y su
sostenibilidad.

Spanish automotive industry and expectations.

Autor

Coscolluela Domínguez, Jorge

Director

Fuentelsaz Lamata, Lucio

Facultad de economía y empresa

2017

Información:

Autor: Cosculluela Domínguez, Jorge.

Director: Fuentelsaz Lamata, Lucio.

Título: El sector automoción español y su sostenibilidad.

Title: Spanish automotive industry and expectatives.

Titulación: Grado de Administración y dirección de empresas.

Resumen ejecutivo:

Ante la situación de incertidumbre económica y política que encontramos en España, el sector de la automoción se ha postulado como uno de los pilares para encabezar la **recuperación económica**. Nos encontramos en un sector rentable para las empresas, optan por llevar a cabo la producción en el territorio nacional. Esta decisión se fundamenta en las mejoras de productividad, y las mejoras fiscales y laborales. El sector hace frente a la **evolución tecnológica** y los cambios de los hábitos de compra, fundamentándose en las mejoras en bienes tecnológicos y producción de vehículos híbridos para mejorar la **imagen de marca**. La **organización interna** es un pilar clave para el mantenimiento del sector. Las empresas basan su modelo en la externalización de los procesos logísticos y creación de módulos lo que conlleva mejoras de tiempos y productividad. La dependencia que tienen los proveedores de los productores permite adaptarse por completo a los mismos para mejorar la situación, siendo un aspecto a explotar. En conclusión, se busca llevar a cabo un análisis del sector de la automoción y conocer los puntos que permiten el mantenimiento del sector en el país.

Abstract:

With the uncertain economic and political situation, the automotive sector is one of the pillars to an **economic recovery**. This sector is profitable for companies, they choose to support production in our national territory. This decision is based on the **productivity improvements** and on **tax reductions**. One of the forces of the sector is the evolution of technology, with the improvements of the technological goods and the creation of **hybrid vehicles** enabling the brand to improve their image. The management system is a pillar to the sector. The companies' model is based on **outsourcing**, this a key factor in order to improve productivity. With this analysis, we want to know the elements that maintain the situation of this sector.

Índice:

Información:.....	1
Resumen ejecutivo:	1
Abstract:	1
1. Introducción	3
2. Objetivo del trabajo.....	4
3. Análisis externo.....	5
3.1 Análisis macro.....	5
a) Variables político legales.	5
b. Variables económicas.....	7
c. Variables sociodemográficas.....	9
d. Variables tecnológicas.....	10
e. Variables medioambientales	11
3.2 Análisis micro	12
1) Competidores en la industria.....	13
2) Clientela y su poder negociador.....	14
3) Proveedores y poder negociador.	15
4) Productos sustitutivos.....	16
5) Potenciales nuevos competidores.....	17
4. Análisis interno.	19
4.1 Cadena de valor.....	19
5. Establecimiento de matriz DAFO.	27
6. Recomendaciones de actuación.....	29
6.1 Formulación de objetivos	29
6.2 Estrategias desarrolladas en el sector.	31
6.3 Plan de acción	34
7. Conclusiones	37
Bibliografía	39

1. Introducción

El sector de la automoción es uno de los pilares del crecimiento económico en España. A su vez es uno de los estandartes de la marca España, por lo que el presente trabajo va a estar enfocado a un análisis del mismo. Realizando un estudio del micro y macro entorno, así como la formulación de una serie de objetivos, estrategias y un plan de acción para la posible mejora del mismo.

La relevancia que tiene el sector en la economía española viene determinada por el lugar que ocupa como productor de estos bienes a nivel mundial. España ocupa el puesto octavo de productores a nivel mundial y el puesto número 2 a nivel europeo.

La relevancia en las cifras económicas hace que el estudio del mismo sea relevante. Estas cifras se producen debido a la composición de la industria. Aporta a la economía española 300.000 empleos directos y más de 2.000.000 de puestos indirectos. Otro aspecto a considerar es que es la principal industria exportadora, con el 17% del total y su ponderación en el producto interior bruto se eleva hasta el 10%. Además, se muestra la importancia de este sector por parte del Estado, a través de las ayudas dispuestas en los planes de impulso para la compra de vehículos, concretamente ascendiendo hasta 700 millones de euros, con el objetivo de rejuvenecer y modernizar el parque de vehículos en España. Esto se debe a que el periodo de recesión económica ha mermado las ventas de vehículos y el parque de vehículos en su mayoría consta de automóviles con una antigüedad relativamente alta, superando en promedio los doce años.¹ Estos planes de fomento justifican en cierta medida la intervención por parte del Estado en el gravamen de los bienes.

Los principales cambios a los que tiene que hacer frente el sector son mejorar la productividad y los costes para evitar la deslocalización hacia las economías emergentes, el cuidado con el medio ambiente y la adaptación a los cambios continuos tecnológicos.

El ámbito de utilización del presente trabajo es el de la empresa privada que compone el sector o bien busca introducirse en él. Facilitando una serie de estrategias y pautas que desarrollar en el futuro para un correcto funcionamiento de las mismas empresas y mantener el crecimiento que permita que sea un sector puntero mundialmente.

¹ <http://marcaespana.es/talento-e-innovaci%C3%B3n/sectores-punteros/industrias-avanzadas/automovil-motor-economico>

2. Objetivo del trabajo

El objetivo del presente trabajo se fundamenta en realizar un análisis del sector para comprobar la situación del mismo, así como establecer una serie de objetivos y estrategias para la mejora del sector.

Los objetivos del trabajo son los mostrados a continuación:

1. Realizar análisis del entorno para determinar las amenazas y oportunidades, este análisis se llevará a cabo tanto del entorno general como el más cercano a las empresas.
2. Dicho análisis del entorno general se realizará mediante un análisis PESTE, los factores en los que se fundamentará son los factores político-legales, económicos, sociodemográficos, tecnológicos y medioambientales.
3. El entorno específico se estudiará mediante un modelo de las cinco fuerzas de Porter, teniendo en cuenta la composición actual del mercado, la competencia entre las empresas ya establecidas, los agentes externos y su poder negociador, así como la posibilidad de nuevas amenazas de entrada empresas o productos sustitutivos, para conocer la composición del mismo y las posibilidades de los agentes y la rentabilidad del mismo.
4. Estudio del análisis interno del sector mediante un análisis funcional y de la cadena de valor, buscando los puntos que pueden generar valor.
5. Establecimiento de un análisis DAFO, recopilando las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas obtenidas en el análisis anterior.
6. Observación de pautas de actuación en lo referido a:
 - a) Objetivos establecidos para fortalecer los aspectos positivos y contrarrestar los negativos. Así como un pequeño desarrollo de objetivos para empresas enfocadas en el liderazgo en costes.
 - b) Análisis de estrategias, dividiéndolas en los niveles, corporativo y de negocio, para un correcto cumplimiento de los objetivos.
 - c) Plan de acción para el control de un buen funcionamiento de las estrategias.
7. Finalizar con unas conclusiones y recomendaciones.

3. Análisis externo.

El análisis externo conlleva la recopilación de información sobre el entorno en general y del sector, en este caso es el del propio país. Este análisis se lleva a cabo para detectar tanto las oportunidades como las amenazas que tienen las empresas que configuran el sector. Dentro del análisis externo se subdivide en dos apartados, el macro entorno y micro entorno que definiremos y delimitaremos a continuación.

3.1 Análisis macro.

Independientemente del sector que tratemos el entorno es muy dinámico y por tanto las empresas deben identificar los cambios y acometer las medidas oportunas alterando su posición con el objetivo fundamental de alcanzar una posición competitiva superior a la competencia. El análisis del macro entorno está formado por las variables: político-legal, económico, sociodemográficos, tecnológico y medioambiental.

a) Variables político legales.

En lo pertinente a los factores político legales englobamos todo lo relacionado con la parcela institucional del estado, y su intervención en este sector.

En el sector automovilístico se destaca que, pese a que sea un sector privado, posee muchos enlaces con el ámbito público, ya que en las zonas en las que se localiza se considera un sector neurálgico, esto hace que los propios gobiernos locales y autonómicos lleven a cabo medidas que favorezcan el mantenimiento de la industria e incluso el aumento de sus pertinentes capacidades.

Esto se produce fundamentalmente por los altos niveles de consumo e inversión que genera, tanto en el propio sector como las industrias auxiliares correspondientes, siendo estos fundamentalmente los sectores de producción de componentes, así como el mantenimiento de vehículos, o también denominado asistencia técnica, y aseguradoras. Estos sectores repercuten fuertemente en el PIB ponderando en torno al 10%, así como casi un 17% de las exportaciones, alrededor de 2.100.000 de vehículos anualmente.

En lo correspondiente a la masa laboral que engloba el sector, asciende a un total de 300.000 empleos directos y si se incluye a la industria auxiliar la cifra aumenta hasta los 2.000.000 de empleos, lo que corresponde con un 9% del total de la población activa.²

Debido a la gran relevancia que tiene el sector en la economía, los gobiernos autonómicos, ante la posibilidad de deslocalización de las fábricas pueden llevar a cabo negociaciones con las empresas para remediarlo, como el caso de GM España.³

Otro de las regulaciones del gobierno en este caso positiva con el sector de la automoción son los programas de fomento para la compra de automóviles.

El gobierno ha desarrollado diversos planes de incentivo a la adquisición de vehículos desde el año 1994 hasta la actualidad, en los que se ha destinado un montante total de las arcas públicas de más de 1.000 millones.⁴

El otro nexo de cohesión entre los adquirientes de vehículos y las instituciones públicas es la tributación de los vehículos, ya que está grabado desde el momento de su compra hasta una posible venta del mismo. La **carga tributaria** de los vehículos se muestra a continuación:

Adquisición del vehículo: está cargado con dos impuestos, el de matriculación y el IVA.

Propiedad del vehículo: se carga impositivamente mediante otros dos gravámenes, impuesto de circulación y de patrimonio.

Utilización y mantenimiento: Impuesto sobre carburantes, tanto el especial como el mismo IVA, a su vez mantenimiento y reparaciones van grabadas también con el propio IVA. Dentro de los seguros se incluye una serie de impuestos especiales, Impuesto sobre Primas de Seguro, Impuesto destinado al Consorcio de Compensación de Seguros e impuesto para Liquidación de Entidades Aseguradoras.

Como hemos comentado con anterioridad en el inicio de este apartado hemos señalado que hay una fuerte intervención estatal, es por ello que justifica en cierta medida que la vida entera de los automóviles esté grabada con impuesto, buscando una corrección de los costes sociales de los que son culpables los automóviles.

² <http://www.anfac.com/documents/tmp/MemoriaANFAC2015.pdf>

³ http://www.abc.es/hemeroteca/historico-16-02-2006/abc/Economia/zaragoza-gana-la-batalla-a-la-deslocalizacion-y-arrebata-a-polonia-la-fabricacion-del-opel-meriva_132311649924.html

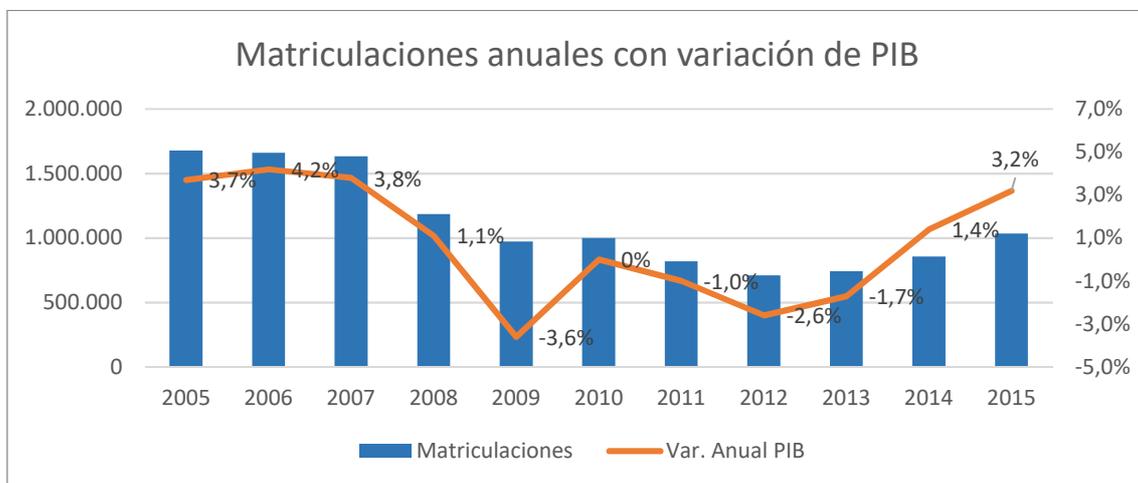
⁴ <http://www.lavanguardia.com/motor/actualidad/20160713/403178825003/plan-pive-8-requisitos-31-de-julio-2016.html>

b. Variables económicas

El bien en el que centramos nuestro análisis es el vehículo, es un producto con un precio elevado relativamente a los ingresos del hogar, en muchas ocasiones la adquisición va ligada a la concesión de un crédito o bien de haber obtenido un ahorro previo, por lo que uno de los factores que están ligados a la compra de vehículos es el **nivel económico** del país.

Es por ello que a continuación vamos a introducir un gráfico en el que se mostrará la variación del producto interior bruto, y el número de matriculaciones.

Gráfico 3.1: Evolución de matriculaciones en función de la evolución del PIB.



Fuente: www.datosmacro.com/pib/espana y www.dgt.es

Como se puede observar en el gráfico se corrobora la anterior relación que hemos comentado, es decir, cuando se produce un periodo de bonanza las ventas se incrementan o bien se estabilizan si de por sí son elevadas, mientras que si nos encontramos en momentos de recesión las ventas se ven fuertemente reducidas, como se observa, a partir de 2007. En la actualidad, con el paulatino crecimiento de la economía, las ventas de vehículos se van estabilizando e incluso se nota una leve mejoría conforme los datos afloran.

Las grandes empresas productoras de automóviles como respuesta al periodo de recesión económica han optado por la **deslocalización** de sus centros de producción desde las grandes potencias hacia los países periféricos europeos y potencias emergentes. Donde la **mano de obra** y otros costes asociados son inferiores. Esto ha sido una gran problemática para las grandes potencias, y ha favorecido a su vez a que la

crisis sea más profunda, ya que estamos hablando de un sector clave y un punto neurálgico ya que supone un gran porcentaje de PIB.

Para contrastar el comportamiento de los últimos años de España con respecto a grandes potencias productoras introducimos la siguiente tabla:

Tabla 3.1: Variaciones interanuales de las producciones de automóviles

Año	España	E.U. 15	EEUU	Corea	Japón
2009	-14,6%	-19,3%	-34,3%	-8,2%	-31,5%
2010	10,0%	12,7%	35,6%	21,6%	21,4%
2011	-0,6%	2,4%	11,9%	9,0%	-12,8%
2012	-16,6%	9,3%	19,3%	-2,0%	18,4%
2013	9,3%	0,0%	7,1%	-0,9%	-3,1%
2014	11,1%	4,6%	5,4%	0,1%	1,5%
2015	13,7%	7,1%	3,8%	0,7%	-5,1%

Fuente: <http://www.oica.net/>

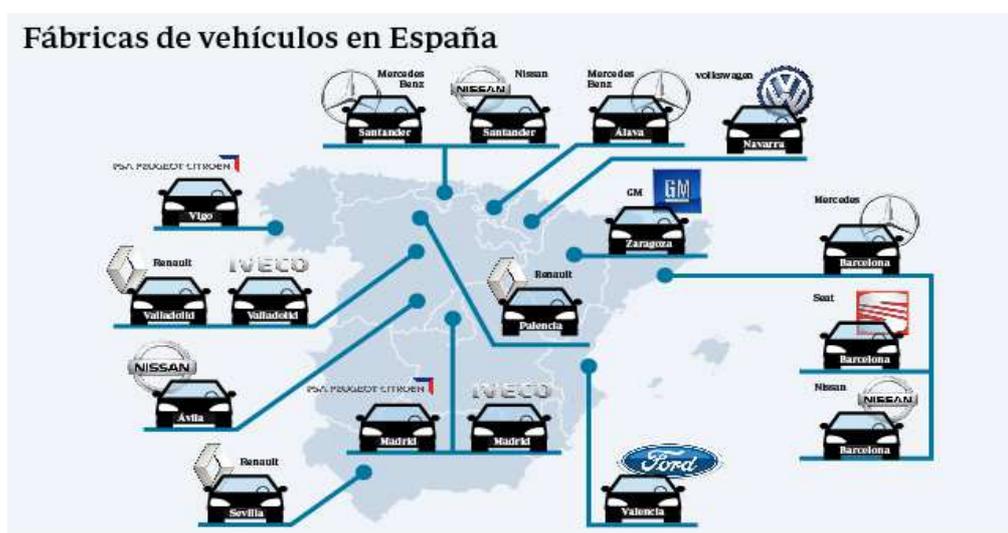
Como podemos observar en la tabla anterior la producción española ha sufrido variaciones similares al de resto de grandes potencias entre las que compete, no obstante, en el año 2012 se produjo una gran reestructuración mediante la que las capacidades se vieron reducidas drásticamente. A partir del año 2013 ha crecido más que el resto, esto se debe a una serie de factores como son la reforma laboral introducida por el gobierno y posterior profundización, la bajada del precio del petróleo, el aumento de la demanda interna, etc. A su vez se espera que el incremento se mantenga,

Con la introducción de la reforma laboral se está llevando a cabo una flexibilización del mercado laboral, que genera una reducción de los costes laborales. Si a esto le añadimos el descenso de precio del petróleo, se produce el aumento de capacidades de los centros de producción. A su vez, uno de los pilares del crecimiento económico español son las exportaciones, producir estos bienes cuesta menos que en otros países, es por ello que se han visto incrementadas las exportaciones. Por otra parte, con los planes de estimulación de la demanda interna se ha favorecido el consumo de estos bienes en el territorio nacional, permitiendo aumentar dichas capacidades. La producción en España aumenta en mayor medida que en estos países grandes productores, es por ello que se puede concluir, que estamos en un sector rentable y atractivo para las empresas

extranjeras, que aumentan su producción en gran medida en el territorio español, lo cual se considera una oportunidad que se ha de explotar.

Como podemos observar en la siguiente ilustración, únicamente cinco comunidades autónomas, además de los archipiélagos no cuentan con centro productivo. El gran peso que tienen estos centros productivos en las comunidades donde se establecen, hace que mucha parte del producto interior bruto y masa laboral dependa de ellas, es por ello que el poder negociador con los gobiernos es muy elevado, considerándose una oportunidad en el caso de que se produzcan cambios drásticos de plantilla, tanto reducciones como aumentos de la misma.

Gráfico 3.2: Plantas productivas automovilísticas en España.



Fuente: ABC Fábricas de vehículos en España (gráfico elaborado con datos de Anfac)

c. Variables sociodemográficas.

Dentro de estos factores vamos a considerar los valores de la sociedad, modas y composición demográfica de la sociedad, se trata de tres puntos distintos, no obstante, se van a relacionar unos con otros de tal manera que se asemejará a hablar de una variable solamente.

Hoy en día se tiene considerado al automóvil como un bien que refleja el estrato social de las personas, de esta manera las marcas pueden segmentar el mercado en nichos. La manera que tienen de segmentar el mercado es fundamentalmente el precio. No obstante, con mucha frecuencia el precio no refleja la calidad de los vehículos, sino que

refleja el prestigio de la marca. Se observa en ocasiones que los distintos productores ofrecen productos muy parecidos con unos precios muy dispares.

Otro factor social fundamental a la hora de la percepción a las marcas es el cuidado del medio ambiente. Esto se fundamenta en el cambio de la mentalidad de la sociedad que, empujada por el nuevo modelo de comprador, que tiene más arraigado el cuidado del medio ambiente. Es por ello que las empresas están focalizando sus esfuerzos en vehículos con combustibles alternativos a los combustibles fósiles. Este cambio está enfocándose fundamentalmente en vehículos híbridos y eléctricos, en mayor medida vehículos híbridos. Esto se observa en la evolución de la cartera de productos que tienen los propios fabricantes, observándose esto en que casi la totalidad de las marcas poseen modelos enfocados a esta clase de productos. Esta revolución ha sido reciente pudiendo considerar este aspecto una oportunidad.

Otro de los aspectos a tener en cuenta son las preferencias de los consumidores hacia mayores innovaciones tecnológicas en los vehículos, por lo que es otro aspecto a tener en cuenta como oportunidad.

Concluyendo este apartado los fabricantes tienen que seguir adaptándose a este cambio sociocultural y los pertinentes que sigan introduciéndose en la sociedad.

d. Variables tecnológicas

Dentro de las variables tecnológicas englobamos los nuevos materiales, productos o procesos de producción: como hemos comentado en el anterior apartado el nuevo consumidor tipo está más involucrado con el medio ambiente, no únicamente con el consumo de los vehículos sino también con los métodos de producción que buscan que sean lo menos contaminantes posibles. Premiando a estas compañías con mayores ventas.

Mejoras en el transporte de las personas y mercancías: se producen mejoras continuamente en este aspecto, reducciones de emisiones, mejoras de seguridad, comodidad, fiabilidad, rapidez, etc.

Avances en los medios informáticos y en las telecomunicaciones: la tecnología de las comunicaciones, concretamente Internet, ya que la mayor parte de los consumidores antes de determinar su compra recurren a esta plataforma para obtener información acerca de los productos que más se asemejan a sus necesidades y las opciones que

poseen para la materialización de la compra, a su vez internet es un arma de doble filo para los fabricantes, puesto que tiene su lado positivo para ellos y es el de ofertar sus productos detallando información características presupuesto, etc. profundizar en ello es una gran oportunidad para las empresas , pero a su vez internet ha favorecido la creación de portales de compra venta de vehículos de segunda mano, lo cual es una amenaza.

Know-How sobre la tecnología y las técnicas de gestión que precisa la empresa: los consumidores buscan la introducción de tecnología en sus vehículos desde mejoras en la seguridad hasta la revolución del automóvil hacia un pequeño centro de ocio con la inclusión de internet pantallas interactivas, etc. Las empresas han sabido incluir este aspecto mediante la investigación en el **I+D**, se puede considerar una oportunidad, no obstante, a su vez es una amenaza este factor ya que en ocasiones se invierte mucho dinero en una tecnología que ni llega a materializarse, en el caso de que fructifiquen las tecnologías se incluyen en los vehículos ofertando en función del estrato social al que van enfocados sus productos, siendo la gama básica la ofertada a las rentas bajas y los modelos con mayores extras ofertados a rentas mayores con la pertinente subida de precio.

e. Variables medioambientales

Desde la década de 1960 hasta la actualidad el transporte privado ha sido la principal solución a la necesidad de los desplazamientos. El concienciamiento medioambiental de la repercusión del uso masivo del transporte privado está aflorando actualmente, este factor es una clara amenaza, pues se está fomentando el uso del transporte público y medios alternativos en contra del vehículo privado. No obstante, esta amenaza se ha afrontado invirtiendo en nuevas tecnologías aportando un valor añadido a la sociedad en este aspecto como hemos comentado anteriormente. Es lo que se denomina como **RSC**, la **responsabilidad social corporativa**,

El objetivo fundamental de esta inversión es la reducción del dióxido de carbono y los gases que provocan el efecto invernadero, tanto en la utilización de los automóviles como en las fábricas. Desembocando en un proceso de calidad total. De esta manera también las compañías ven mejorada su imagen lo que puede contribuir a mejorar su cifra de ventas, ya que la imagen de marca es uno de los factores más relevantes para los consumidores.

La segunda gran problemática son las restricciones europeas y estatales a las emisiones de **CO2** y otros gases nocivos, la emisión máxima de gases es muy restrictiva situándose en **80 mg** por km, que es muy inferior al que poseen otras grandes potencias como Estados Unidos o China, por lo que la problemática de las emisiones de CO2 y otros gases es una amenaza que deben afrontar todas las empresas. Ya que la tendencia de esta legislación es aumentar las restricciones cada vez más. Este objetivo de reducción de emisiones es compartido por los fabricantes de automóviles, así como proveedores.

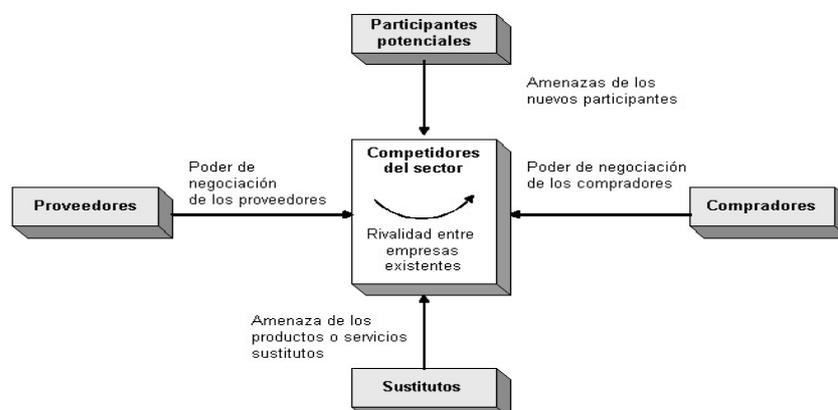
Empresas como Volkswagen han intentado eludir la normativa mediante mecanismos ilegales lo que ha conllevado fuertes multas, y disminuciones de sus ventas. Esto es debido al gran desembolso que supone la investigación para conseguir reducir las emisiones de los gases nocivos. Por ello que la reducción de emisiones de estos gases supone una gran amenaza para la industria.

En la Responsabilidad Social Corporativa tenemos que añadir factores de cuidado de la sociedad como programas de educación vial, educación medioambiental.

3.2 Análisis micro

En este apartado nos encargamos de llevar a cabo el análisis del entorno inmediato al sector, desarrollaremos los siguientes aspectos: la competencia existente entre las empresas establecidas, los agentes y su poder negociador (proveedores y clientes), el poder de los sustitutos, y la posibilidad de la entrada de nuevos competidores en el sector. Para ello utilizaremos el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Gráfico 3.3: Análisis de las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Michael E. Porter. On competition (1998)

1) Competidores en la industria.

Dentro de este apartado vamos a proceder a hablar del grado de rivalidad que existe entre las empresas establecidas en el sector, por ello para introducir este apartado comentaremos las empresas que están establecidas en el territorio español. En España están establecidas 9 empresas de fabricación de automóviles, tanto turismos como vehículos industriales, las cuales tienen 17 centros de producción, durante el año 2015 se produjeron un total de 2.202.348 turismos y 530.853 vehículos industriales, de los cuales se exportó el 83%, mayoritariamente a Europa. Los centros de fabricación tienen un peso en el producto interior bruto del 8'7%, si sumamos el resto de industria de apoyo, aseguradoras, servicios post-venta, etc. llegan a un porcentaje cercano al 10%, en lo referido a la masa laboral dispone del 9% de la población activa.

El **grado de rivalidad es elevado**, esto se debe a una serie de factores que comentamos a continuación:

Las empresas que están establecidas son a priori muchas. Además, nos encontramos con que existe un equilibrio de tamaño entre las mismas, estamos tratando de grandes producciones con cientos de miles de coches realizados a lo largo del año. Por lo que sí que encontramos un factor que determina una gran rivalidad entre las empresas del sector.

En lo referido a las **barreras de salida**, nos encontramos con que el sector posee unas grandes barreras a la salida. Es un sector que requiere de grandes inversiones de capital tanto para el inmovilizado, como para la investigación y la maquinaria, las pérdidas en caso de abandono serían muy elevadas, es por ello que sí que podemos confirmar que estamos ante un sector con grandes barreras a la salida. Incrementando la competencia por este factor.

Estamos en un sector donde los márgenes se ven reducidos cada vez más, salvo aquellas compañías que basan su negocio en la diferenciación **Premium**, en el resto de empresas la gran rivalidad hace que los precios tiendan a disminuir y por consiguiente los márgenes, es por ello que la mayoría de las empresas buscan reforzar su posición buscando **liderar el sector** para obtener una mayor rentabilidad, siendo este otro factor que propicia el aumento de la competitividad del sector.

En los últimos años estamos viviendo un periodo de gran crecimiento del sector en España como hemos comentado con anterioridad, este aspecto reduce la competencia, ya que como el sector crece con fuerza todas las empresas pueden crecer a un gran ritmo, es por ello que este aspecto no induce a un incremento del grado de rivalidad entre las empresas del sector. No obstante, puede conllevar a la búsqueda de liderazgo del sector como hemos comentado en el punto anterior, intentando incrementar sus capacidades, lo que repercute en el grado de competitividad aumente.

Uno de los pilares del crecimiento de esta industria es la **exportación**, como hemos comentado el 84% de lo producido se exporta, estamos en un sector globalizado, las necesidades de los consumidores son las mismas en todas las partes del planeta, y las empresas se **internacionalizan**, por lo que las empresas compiten **internacionalmente** y la competencia se ve disminuida.

Cabe destacar la evolución de la competencia del sector, en los comienzos los productores ofertaban muy poca variedad de vehículos y de características muy similares, lo que conllevaba a un grado de competencia aún mayor del que existe en la actualidad, a día de hoy todos los fabricantes poseen una gran gama de productos intentando acercarse a la mayor parte de los **nichos de mercado**.

Pudiendo concluir que estamos en un sector con una gran rivalidad debido a los factores anteriormente mencionados.

2) Clientela y su poder negociador.

En este apartado vamos a comprobar el poder negociador que poseen los clientes de este sector, entre los que vamos a incluir a los clientes finales, los concesionarios oficiales y empresas con un volumen mayor al habitual, como pueden ser las empresas de leasing de automóviles.

Cabe destacar que el poder negociador de los clientes en sus tres variantes es bajo por los siguientes factores que mostramos a continuación:

Estamos en un mercado con multitud de clientes, por lo que las empresas no dependen de ellos en ningún caso, minando su poder negociador.

Es un sector con diferenciación, es por ello que este factor no confiere poder negociador a los clientes. En el caso de los vehículos de gama alta y elevada diferenciación al tratarse de compradores individuales no obtienen poder negociador tampoco.

Los compradores incurren en **costes de cambio**, en el caso de los concesionarios son empresas que dependen totalmente de los productores, ya que poseen contratos de **exclusividad**. En el caso de querer cambiar de proveedor, conllevaría un coste enorme al que habría que sumar la indemnización por los contratos pertinentes de exclusividad. En el caso de empresas de renting o leasing que adquieren pequeñas flotas no tienen ningún coste de cambio. Es por ello que este tipo de cliente tiene un pequeño poder de negociación, no obstante, es muy bajo dicho poder, ya que el productor no depende de los clientes en ninguna ocasión.

Otro factor que reduce el poder negociador de los clientes es la imposibilidad de **integración vertical hacia atrás**, las empresas no tienen los medios para llevar a cabo la producción necesaria para introducirse en el sector.

A su vez tenemos que tener en consideración que los clientes son **sensibles al precio** ya que representan una parte importante de sus ahorros, en el caso de consumidores finales estamos tratando de bienes que implican un gran desembolso en comparación al día a día, si profundizamos en las empresas que adquieren un gran volumen de vehículos sí que son sensibles al precio por lo que normalmente se les concede descuentos por grandes volúmenes de compra, fidelización, etc. limitándose el poder negociador a este aspecto.

Los compradores han modificado sus actitudes hacia la compra, incluyendo los cambios sociales y tecnológicos presentes en la sociedad, uno de ellos es la disposición de internet como método de búsqueda y de información, de este modo al disponer de mayor información puede intentar llevar una **negociación** en base a su conocimiento con las empresas vendedoras, viéndose muy ligeramente elevado su poder negociador.

Concluyendo este apartado, el poder negociador de los clientes es muy limitado.

3) Proveedores y poder negociador.

En este apartado vamos a comprobar el poder negociador de los proveedores. Dentro de los proveedores englobamos a los **fabricantes de equipos y de componentes**.

La mayoría de estas empresas se localizan en las cercanías de los centros de producción de las grandes marcas, y en muchas ocasiones tienen los pertinentes contratos de **exclusividad**, a su vez tiene que adaptar sus respectivas producciones a las necesidades de los centros de fabricación de automóviles.

La estructura que mantienen posee una **menor concentración** que la de los sectores productores de automóviles, ya que los proveedores no están unificados, por lo que su poder negociador no existe al tratarse de pequeños fabricantes. Por norma general se localizan con cierta proximidad unas de otras, se lleva esto a cabo para que no haya problemas de abastecimiento. Otra de las medidas por las que se localizan de esta manera es la búsqueda de generar los denominados “**Clusters**” o bien una asociación buscando maximizar sus intereses, entre los que destacan la promoción tanto internacional como nacional, seguridad jurídica, y representación ante distintos órganos pudiendo incrementar su poder negociador levemente.

En cuanto a la diferenciación de los ofertado por los proveedores del sector no posee un grado de diferenciación elevado, este factor tampoco les confiere poder negociador.

No existen productos sustitutivos, no obstante, la dependencia que tienen los proveedores hacia los productores de vehículos hace que su poder negociador sea ínfimo, esto es porque en el caso de la ruptura, encontrar otro cliente por parte de los proveedores sería un aspecto muy complejo debido a la distancia y costes de cambio como factores principales.

Pese al gran tamaño que tienen en conjunto los proveedores englobando el 70% de la cadena de producción de los vehículos, el gran número de empresas dificulta la posibilidad de **integración vertical hacia adelante**, pudiendo concluir por estos factores que los proveedores poseen un **poder negociador muy bajo**.

4) Productos sustitutivos.

La finalidad de este apartado es conocer la fuerza que tienen los productos sustitutivos para ver mermada la rentabilidad de las empresas del sector.

La finalidad que tienen los automóviles es el de transportar personas, mercancías o ambas a la vez, por lo que los productos sustitutivos que tendremos en consideración son aquellos que cumplan con las mismas finalidades, que son: bicicletas, ciclomotores,

motocicletas, servicio de transporte público y transporte a pie. En este sector podemos encontrarnos con que las empresas no consideren como productos sustitutivos los anteriormente mencionados debido a los inconvenientes que muestran, es por ello que las ventas de este sector pueden decaer por este motivo.

A su vez el **binomio precio-resultado** que ofrecen los sustitutivos según el tipo de usuario es incluso superior al ofrecido por las empresas productoras del automóvil, en algunos casos, como la de personas que no utilicen mucho el coche. Los costes de cambio a su vez son bajos.

Además, el caso del **transporte público** se ha fomentado su uso, principalmente en las áreas metropolitanas, para controlar los efectos del cambio climático.

El **producto sustitutivo** más utilizado en las áreas metropolitanas es el de marcha a pie como podemos observar en la siguiente tabla desarrollada por el ministerio de Fomento español, no se puede competir contra este sustitutivo, disminuyendo la rentabilidad al desarrollar este método.

Tabla 3.2: Porcentaje de distribución modal de desplazamientos urbanos en las ciudades de la muestra.

PORCENTAJE DE DISTRIBUCIÓN MODAL DE DESPLAZAMIENTOS URBANOS EN LAS CIUDADES DE LA MUESTRA				
Ciudades muestra	Vehículo privado	Transporte público	Marcha a pie	Bicicleta
Menos de 100.000 habitantes	47,0	13,6	37,4	2,0
Más de 100.000 y menos de 500.000	43,0	12,2	43,1	1,7
Más de 500.000 habitantes	24,6	42,6	31,3	1,5
Media ciudades	41,2	17,5	39,4	1,9

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta sobre la muestra de ciudades

Fuente: Secretaria de Estado de infraestructuras y transporte

Concluyendo los productos sustitutivos de este sector, fundamentalmente transporte urbano, ciclomotores y bicicletas, así como transporte a pie pueden mermar la rentabilidad del sector.

5) Potenciales nuevos competidores.

El sector de la fabricación de automóviles y derivados, es un sector que cuenta con unas barreras a la entrada muy importantes, dentro del apartado tecnológico, así como en

niveles de inversión, otro aspecto a tener en cuenta es la **imagen de marca** para este sector, así como los **contratos de abastecimiento**.

Comenzamos por comentar las **barreras de capital**, el sector de la automoción es un sector en el que para comenzar una fabricación implica unos desembolsos muy grandes, la adquisición de terrenos, construcción de naves de fabricación, adquisición de la maquinaria pertinente, etc. conlleva un gasto tan sumamente elevado, que puede considerarse como una barrera.

Barreras legales: en el apartado tecnológico, la evolución del automóvil ha sufrido mucho desde sus inicios hasta la actualidad, la mayoría de los procesos necesarios, nuevos materiales, tecnologías exclusivas, todos estos factores están protegidos por ley, mediante patentes, es por ello que una empresa que busque introducirse de cero en el sector, deberá llevar a cabo una inversión muy fuerte para poder hacer frente a la competencia en este aspecto.

La imagen de marca: estamos en un sector en el que las marcas ya están establecidas y hay una actitud reacia hacia lo desconocido, los consumidores para la adquisición del vehículo deben llevar a cabo un desembolso muy importante, es por ello que en el proceso de selección de compra se consideran siempre unas marcas conocidas, y con experiencias de terceros conocidas, introducir una nueva marca en este mercado conllevaría que costase mucho asentarla en el mercado.

Por todas estas barreras que hemos comentado anteriormente, se podría decir que no hay una amenaza fuerte de entrada de nuevos competidores en el mercado.

4. Análisis interno.

El análisis interno del sector se realizará para conocer aquellos puntos que permiten obtener ventajas competitivas a las empresas. Lo primero que cabe destacar en este apartado es que, la cadena de valor es un instrumento que desarrollan las empresas a nivel individual, ya que cada empresa obtiene las ventajas competitivas en distintas actividades. Sin embargo, ya que se diferencian dos empresas tipo en el sector, buscaremos desarrollar dos cadenas de valor. Una enfocada hacia las empresas que buscan generar valor en la diferenciación y otra en base a las empresas que obtienen la ventaja basándose en los costes.

4.1 Cadena de valor

El modelo que se toma para analizar la cadena de valor es el modelo introducido por Michael Porter en su libro “**La ventaja competitiva**”. La cadena de valor consiste en una descomposición de las actividades más relevantes que lleva a cabo la empresa. Para poder comprender el funcionamiento de los costes de las mismas y detectar las **ventajas** tanto **reales** como **potenciales** que posee la empresa. Para ello Porter distingue entre actividades primarias y de apoyo.

Para llevar a cabo a un análisis de la cadena de valor, profundizaremos en aquellos puntos que comparten las empresas de un mismo tipo y que les permite generar valor. Cabe destacar que en los dos modelos de obtención de valor las labores de logística son desarrolladas mediante la externalización.

En una primera instancia desarrollaremos el modelo de fabricación mediante el modelo de diferenciación. Dentro de este tipo modelo se sitúan las marcas como Audi, Mercedes, BMW, etc. El objetivo que comparten las empresas de este nicho es la **excelencia**.

Las actividades que permiten la creación de bienes y servicios a las empresas son las actividades primarias, mientras que las actividades de apoyo son las que permiten el funcionamiento día a día de las compañías. Comenzaremos el análisis con una breve descripción de las actividades secundarias. Entre las que se encuentran los procesos de: Infraestructura, recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento.

Actividades de apoyo:

Infraestructura: Dentro de este apartado se incluyen la gestión directiva, la planificación, la contabilidad y finanzas, etc. Todas aquellas tareas que permiten un desarrollo normal de la empresa. El sector de la manufacturación de vehículos es un **sector globalizado**, y las empresas se internacionalizan. En el caso de las empresas que desarrollan una producción enfocada a la diferenciación, uno de los factores que se incluyen a la hora de desarrollar la internacionalización es la cercanía a las matrices y la facilidad de transmisión de conocimientos. Son los casos de Audi y BMW entre otros. Estos procesos son desarrollados de manera conjunta para aprovechar convergencias y mejorar en la productividad y eficiencia. Pudiéndose generar ventajas competitivas, sin embargo, la opacidad existente en esta parcela de las empresas imposibilita un análisis más extenso y consideración consecuente de la existencia de ventajas competitivas de manera sólida.

Recursos humanos: Dentro de este apartado se incluyen los factores de búsqueda, contratación, formación, desarrollo, compensación del personal, etc. Para comenzar con este apartado, decir que todas las empresas independientemente del tipo de consumidor al que se dirigen, desarrollan esta actividad de una manera muy eficaz, compartiendo los rasgos de búsqueda de la cualificación, formación continua, etc. Concluyendo que no generan ventajas competitivas.

Desarrollo tecnológico: En el desarrollo tecnológico se incluyen todas las actividades encaminadas a la mejora de productos y procesos productivos. En el tipo de empresas de alto valor se busca fundamentalmente la excelencia. Para ello se produce desarrollo tecnológico en todas las fases, desde la organización de la empresa, hasta los extras tecnológicos de los vehículos. Se desarrolla en la sede principal de los grupos en coordinación con los demás centros de desarrollo, siendo extensible los avances a todas las marcas del grupo, como son los casos de BMW, con sus marcas BMW, Mini y Rolls-Royce. Los distintos avances tecnológicos están encaminados a mejorar eficiencia, seguridad y facilidad de conducción. La mejora de eficiencia de los motores y la creación de motores híbridos y eléctricos se realizan normalmente como hemos comentado anteriormente en los centros de producción e investigación de motores, por lo que se permite una mayor **flexibilidad** de la investigación, facilitando los resultados

positivos. A través de este proceso se transmite una imagen de empresa más **responsable**, como hemos comentado anteriormente el cambio de mentalidad en el consumidor permite que a través de este factor se genere valor a través de la **responsabilidad social**. **Seguridad:** la seguridad es un aspecto clave a la hora de la toma de decisiones para la compra de un vehículo, a través de la mejora de seguridad refuerzan la imagen de marca, los aspectos en que coinciden las compañías de este nicho son la inclusión de sensores de proximidad, la inclusión de asistencia en la conducción, y la digitalización de los navegadores para una asistencia rápida en caso de accidente. En este apartado destacan dos marcas por encima del resto, ya que incluyen grandes avances en la conducción autónoma que son Tesla y Daimler.

Actividades primarias:

Logística interna: La logística interna es desarrollada por proveedores mediante externalización, en el caso de las empresas enfocadas a la generación de valor mediante diferenciación, buscan obtener valor en este aspecto mediante el ahorro de costes de transporte y mantener niveles altos de calidad en los materiales. Para ello los proveedores se localizan en los alrededores de los centros de producción, favoreciendo el ahorro de costes de transporte y manteniendo unos niveles altos de calidad. Las zonas en las que se sitúan son ricas en recursos minerales y naturales.

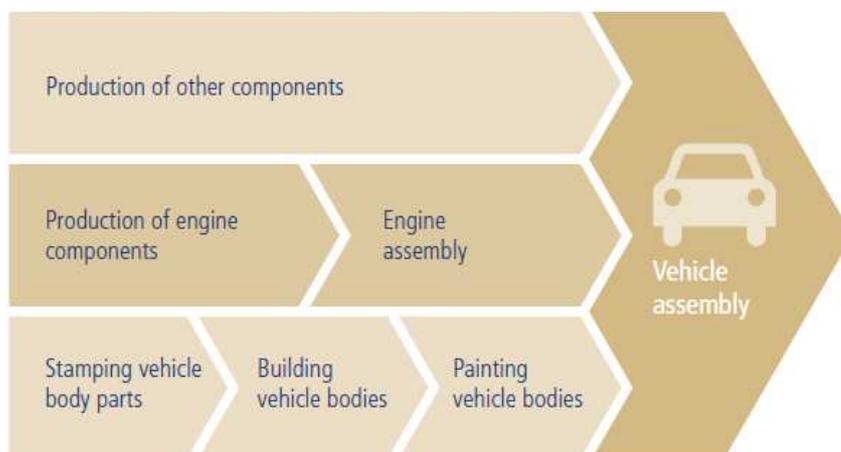
Operaciones: Dentro de las operaciones englobamos todos aquellos procesos que consisten en la transformación de las materias primas y productos semi-terminados en el producto final. Las operaciones en este sector son dos actividades: la **producción de motores y cajas de cambio**, y el **ensamblaje de los vehículos**. En cuanto a la producción de motores, cuentan con centros de producción propios, como es el caso de Audi Hungría o Daimler Polonia. En estos centros las labores que se llevan a cabo son el ensamblaje de motores y la **investigación** en los mismos.

La producción e innovación de componentes es una labor desarrollada conjuntamente entre proveedores y fabricantes. Llevándose a cabo en los centros de producción de los proveedores. La relación existente entre ambos como hemos comentado con anterioridad es de exclusividad, por lo que la investigación al estar centrada a las exigencias de los fabricantes puede obtener resultado con mayor probabilidad. Tanto la fabricación de motores como el ensamblaje de componentes crean valor mediante la utilización de **robótica**, permitiendo mejorar la **productividad** y **eficiencia**. Estamos

ante productos con mucha **personalización** por lo que otro factor que confiere ventajas en este aspecto es la **flexibilidad**.

Otro aspecto que permite generar valor en las operaciones es la utilización de los componentes de mejor **calidad**, generando el valor mediante los programas de estándares de calidad internacionales. Este método de generación de valor se fundamenta en tres aspectos: **Reputación de la compañía**, **Responsabilidad del producto** e **Implicaciones globales**. La responsabilidad del producto y las implicaciones globales son aspectos que se incorporan en la responsabilidad social corporativa.

Gráfico 4.1: Producción vehículos Audi Hungría.



Fuente: Managing the International Value Chain in the Automotive Industry. Strategy, Structure, and Culture. Stefan Schmid, Philipp Grosche.

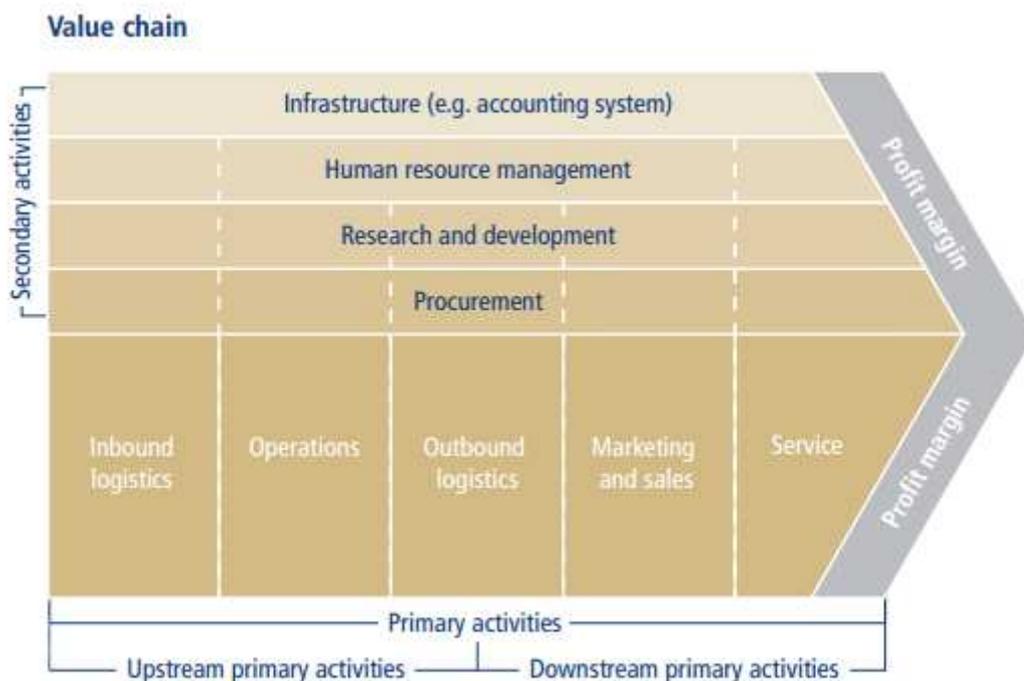
Logística externa: La logística externa engloba los factores que se encargan del almacenamiento y distribución del producto final. Esta labor también está desarrollada por terceros. Son empresas con redes de distribución de menor tamaño que los modelos basados en coste. La calidad del producto ofertado es lo fundamental, por lo que no pueden competir en términos de tiempo con las empresas basadas en costes. Siendo el aspecto que permite generar valor en este apartado es el de la exclusividad, ya que llegan a una menor cantidad de público.

Marketing y ventas: Englobamos en este apartado el conjunto de actividades que permite al consumidor adquirir los productos, así como los medios que tratan de inducir a la compra. Las grandes marcas cuentan con redes de concesionarios de menor tamaño

que el resto de marcas, estos concesionarios suelen situarse en el extrarradio de las grandes ciudades. En ellos el método de atención al cliente por norma general es el de cita previa, ya que estamos tratando con bienes de mayor valor, generando la **exclusividad** al cliente. Uno de los pilares en las ventas de este tipo de bien es la **publicidad** que utilizan las marcas, los medios en los que más se encuentran las marcas enfocadas en este nicho, son diales de radio y periódicos con una mayor parte de titulados y titulados superiores entre sus oyentes/lectores. A su vez desarrollan estudios de mercado de manera continuada con el objetivo de incorporar de manera **pionera** esas innovaciones.

Servicio post venta: Son las actividades encaminadas a aumentar o mantener el valor de los productos. Los servicios post venta están estrechamente relacionados con los avances tecnológicos. Focalizando esfuerzos en prevención y anticipación de averías para una reducción del coste. A su vez cuentan con una serie de talleres autorizados y propios, generando en mayor medida el valor de la **exclusividad**. Otro de los aspectos que incorporan este tipo de vehículos es el diagnóstico a bordo, mediante sensores e informatización de todo el vehículo permite un aviso a tiempo de una rotura. Al manufacturar este tipo de vehículos con materiales de mejor calidad poseen una garantía superior al resto de segmentos, confiriendo valor mediante la **seguridad**.

Gráfico 4.2: cadena de valor:



La fabricación de bienes enfocados en la gama del bajo/medio coste requiere una modificación de la cadena de valor y gestión de las actividades ya que se enfoca hacia tareas donde se genera el valor mediante el aprovechamiento y reducción de costes. Consideraremos los factores generales que comparten las empresas que desarrollan su producción enfocada en este nicho de mercado para obtener las fuentes de ventaja competitiva, entre las que se encuentran Renault, Seat, PSA o GM. El análisis de la cadena de valor comenzará en esta ocasión con las actividades primarias, que se muestran a continuación:

Logística: Establecer una red logística interna adecuada para poder garantizar que los productos de fabricación se distribuyan de una manera eficaz y eficiente dentro de la red de producción. Hacer esfuerzos consistentes para elegir el medio menos costoso de transportar mercancías a los distribuidores y clientes para mantener la ventaja de precio de un producto a bajo coste. Esta empresa tipo cuenta con una red clientelar mucho más elevada que la del resto de productores, siendo en este caso la obtención de ventaja mediante la diversificación de modelos y tiempos de recepción. Para ello normalmente se utilizan buques de mercancías o trenes de turismos, reduciendo costes y tiempo al tratarse de grandes cantidades. Teniendo en cuenta los tiempos de transporte más largos durante la planificación de la producción, de modo que los periodos de espera para los distribuidores y los clientes se puedan reducir al mínimo.

Operaciones: Uno de los aspectos más importantes que han llevado a cabo es la centralización de la mayoría de las actividades para lograr las máximas economías de escala, reduciendo los costes al máximo. La mayoría de las fábricas tienen un único modelo para producir es por ello que centrando todos los esfuerzos en dicho modelo se favorecen las economías de escala. La deslocalización es otro de los factores que hace mejorar las economías de escala, las empresas buscan localizarse en aquellas zonas con grandes fuentes de recursos naturales y mano de obra menos costosa. De esta manera se potencian las economías de escala. Anteriormente la deslocalización implicaba una pérdida de cualificación, sin embargo, la globalización ha disminuido las diferencias en ese aspecto, siendo casi inexistentes. La dirección se mantiene mediante grupos de coordinación por áreas geográficas siendo imperceptibles las diferencias de cualificación de mano de obra en todos los eslabones.

Creación de satélites de producción suplementarios para crear redes de comunicación con los mercados de destino, la producción en su mayor parte se exporta, es por ello que son necesarias estas redes satélites para adaptar las necesidades específicas de los mercados destinos. La creación consiste en una serie de pequeños centros de fabricación dentro de las mismas factorías que permite el desarrollo en paralelo de las modificaciones sin necesidad de ser desarrolladas por terceros, mejorando costes de transporte de adquisición, etc. De esta manera se mejora la flexibilidad, evitando costes de establecimiento de nuevas fábricas.

Otro aspecto que se desarrolla es la cooperación entre las matrices de la misma empresa o bien acuerdos entre distintas empresas, en la búsqueda de la obtención de sinergias y compartir los riesgos. Las inversiones que necesitan desarrollar conllevan unos riesgos elevados debido principalmente a las grandes inversiones, y dificultades de fructificación.

Marketing y servicio post-venta: La promoción de este tipo de vehículos se lleva a cabo en espacios con audiencia propensa al uso de los mismos, es decir periódicos, televisión con unos consumidores de menor poder adquisitivo. Normalmente se engloban los apartados de marketing y servicio post venta, ya que unos de los pilares en los que buscan cimentar sus ventas es en el de la garantía, asociando una mejor calidad a lo que muestra el precio. Como es el caso de Kia que llega a ofrecer hasta 7 años de garantía. Otro de los pilares en los que sustentan las ventas de este tipo de bien es el precio.

En cuanto a las actividades de **apoyo** encontramos:

Infraestructura: Dentro de este apartado encontramos las actividades que permiten el desarrollo del negocio. Como hemos comentado en los apartados de operaciones y desarrollo, la organización de las empresas se desarrolla mediante grupos de coordinación por áreas geográficas, de esta manera se aprovechan las convergencias entre las distintas filiales.

Recursos humanos: Como hemos comentado con anterioridad, todas las empresas desarrollan adecuadamente este apartado, buscando cualificación, y experiencia para desarrollar todas las actividades de manera adecuada al modelo de producción, concluyendo que no se producen ventajas competitivas.

Abastecimiento: En el sector de la fabricación de automóviles la localización de los proveedores como hemos comentado con anterioridad se sitúa en las proximidades de las factorías debido a los contratos de exclusividad. En el caso de las empresas enfocadas a la creación de valor mediante el coste, se busca la localización en un sitio centralizado para aprovechar las diferencias de costes y evitar los gastos de transporte al realizarse todo en el mismo complejo. De esta manera se genera el valor ahorrando al máximo el coste de transporte. Otro factor que desarrollan en este tipo de empresa es el asesoramiento a los proveedores locales, ajustando las necesidades de los productores.

Desarrollo: Análisis previo de la utilización de los recursos, para ello desarrollan una centralización del desarrollo de productos de bajo coste para determinar el uso de piezas y módulos que ya están disponibles en la compañía. Desarrollando en colaboración con los proveedores locales según preferencias los módulos restantes. Con el tiempo se han ido descentralizando el desarrollo y ensamblaje de modelos específicos de cada país, ya que, aunque estemos en un sector globalizado, encontramos diferencias en las preferencias de los consumidores de cada región. Realizando los modelos en las regiones se obtienen mejoras en los costes por localización, reduciendo los costes de transporte. Descentralización de las responsabilidades a la hora de toma de las decisiones relacionadas con las adaptaciones de modelos, para asegurar la incorporación de las preferencias.

5. Establecimiento de matriz DAFO.

A raíz de la información anteriormente expuesta vamos a llevar a cabo el análisis DAFO, es una herramienta que nos permite descomponer los factores que lleva bien a cabo la empresa e intentar mantenerlos, así como los puntos débiles y amenazas externas sobre los que hay que estipular unas medidas para afrontarlos.

Debilidades:

1. Dependencia de combustibles fósiles.
2. Bien de elevado coste independientemente del segmento al que esté enfocado.
3. Evolución de las tecnologías mayor que la evolución de los modelos.
4. Dependencia de las zonas dónde se instaura la producción al empleo, lo que dificulta posibles deslocalizaciones futuras.

Amenazas:

1. Cambios de tendencia continuos: la sociedad en la que vivimos vive a base de modas, en cuanto surgen los primeros indicios de una nueva tecnología la sociedad busca que se focalicen todos los esfuerzos en ella siendo posible que no se fructifique nada.
2. Carga tributaria: como hemos observado es un sistema tributario ineficiente ya que no carga el uso del vehículo, sino que lo hace la posesión del mismo.
3. Grado de intervencionismo en las emisiones de gases contaminantes.
4. Webs de compra venta de automóviles de segunda mano.
5. Fomento de uso del transporte público.

Fortalezas:

1. Carteras de productos muy amplias, permitiendo acercarse a más nichos de mercado. Los grupos automovilísticos de gama media con sus marcas intentan llegar a un grupo más amplio, como es el caso del grupo Volkswagen con sus marcas Audi, Volkswagen, Skoda, etc.
2. La imagen de la propia marca de las empresas genera un valor añadido muy importante, generando valor en la misma, fundamentalmente en el segmento de valor añadido.

3. La externalización mejora la productividad y la flexibilidad, generando una ventaja competitiva. En mayor medida en la gama media y baja.

Oportunidades:

1. Negociación directa con los gobiernos autonómicos y municipales para mejorar las condiciones.
2. Es un sector económicamente rentable para las compañías: las capacidades productivas han ido creciendo, es por ello que se debería crear mayores ventajas con el objetivo de que las empresas aumenten todavía más su capacidad productiva en las plantas nacionales, considerando al sector, un sector neurálgico para la economía española.
3. Mejora de las plataformas online para dar a conocer mejor el catálogo de lo ofrecido por la empresa.
4. Desarrollo de vehículos con una menor emisión de gases, el auge de lo ecológico está cogiendo fuerza, es por ello que es un buen momento para impulsar el uso de este tipo de vehículos, entre los que se incluyen híbridos y eléctricos.
5. Nivel negociador de proveedores y distribuidores: La gran dependencia que tienen las demás empresas del sector hace que los productores de vehículos tengan un gran poder negociador.
6. Crecimiento económico: aprovechar esta oportunidad para estimular las ventas, continuando con la tendencia alcista de la cifra de negocios.
7. Producción de vehículos de bajo coste: se observa una tendencia que aumentan las ventas de este tipo de vehículos por lo que es un buen momento para centrar esfuerzos en este tipo de vehículos.

6. Recomendaciones de actuación

Una vez realizado el análisis externo e interno del sector y presentado el pertinente DAFO, el siguiente paso que vamos a realizar es la formulación de una serie de objetivos de los que se estipularán unas metas con unas iniciativas estratégicas.

6.1 Formulación de objetivos

Lo primero de todo a la hora de la formulación de objetivos es que deben de respetar la misión, visión y valores de las empresas, a su vez tienen que estar establecidos de una manera clara y concisa. Deben ser objetivos realistas

Para la formulación de objetivos, nos apoyaremos en la herramienta de balanced scorecard, este concepto fue introducido en el año 1992 por **R. S. Kaplan** y **D. Norton**, a día de hoy es un recurso utilizado por multitud de empresas para la comprensión de los objetivos de las mismas. Es una herramienta exclusiva para cada empresa, por lo que la realización del mismo se realiza en base a las propias necesidades de las empresas. En nuestro caso la realización del mismo está enfocada hacia una empresa enfocada en el liderazgo en costes. La herramienta distingue entre cuatro perspectivas:

- 1. Recursos estratégicos y personas:** se sitúa en la base de la herramienta, se trata de los primeros pasos en los que se ha de incidir para mejorar el funcionamiento de las empresas, es decir, los trabajadores y sus capacidades incluyendo aspectos como la formación, la cualificación, etc. también se incluyen los sistemas de información y recursos, tales como bases de datos y patentes.
- 2. Procesos internos:** en esta perspectiva se incluyen los aspectos que están ligados con la generación de valor, es decir, con la cadena de valor, para la mejora de la rentabilidad financiera.
- 3. Clientela:** a través de esta perspectiva se analiza los aspectos que relacionan a las empresas con los clientes y la búsqueda de obtener una fidelización posterior para la mejora de la rentabilidad.
- 4. Financiera:** dentro de esta perspectiva nos encontramos con la búsqueda de la mejora de las cuentas contables tradicionales y maximizar el valor de los accionistas como los dos pilares fundamentales.

Tabla 6.1: Balanced Scorecard del sector.

Objetivos Estratégicos	Indicador/Ratio	Metas			Programa de acción
		2016	2017	2018	
Recursos estratégicos- Personas					
Retención personal cualificados	Tasa de retención personal cualificados	85%	87%	90%	Programa remuneración extra
Mejoras tecnológicas	Número de proyectos por año	2	3	4	Plan de desarrollo tecnológico
Procesos internos					
Desarrollo de nuevos productos	% Coches híbridos en cartera	0'5%	0,5%	0'75%	Plan de desarrollo y diseño de nuevos modelos
Mejora de calidad	% Coches con defectos	2%	1'75%	1'25%	Programa gestión calidad total
Responsabilidad social con el medio ambiente	Reducción de desechos	∇ 0'75%	∇ 1'25%	∇ 2'25%	Análisis de desperdicios
Clientes					
Aumento rentabilidad por cliente	Rentabilidad promedio	Δ 0'5%	Δ 0'75%	Δ 1'25%	Mejora servicios post-venta
Aumento de clientela	% de clientes nuevos	Δ 0'75%	Δ 1%	Δ 1'5%	Programa de captación de nuevos clientes
Financiera					
Mejora de productividad	% Reducción de costes unitarios	∇ 0'2%	∇ 0'5%	∇ 1%	Eliminación procesos ineficaces
Optimización valor accionista	Mejorar el DPA	Δ 1%	Δ 2%	Δ 4%	Programa de dividendos
Mejora rentabilidad	Explorar nuevos nichos geográficos	1	2	3	Plan de internacionalización

Fuente: Trabajo propio.

A su vez también tenemos que incluir en este apartado los objetivos genéricos que poseen las empresas del sector, independientemente del nicho de mercado al que estén enfocados, los objetivos tienen como fin mejorar la competitividad de las empresas, la búsqueda de un incremento de las ventas, el conocimiento del crecimiento de mercado, etc.

Optimización de los procesos de producción, con la mejora de los procesos productivos, mejora de recursos humanos o capital, se reducen los costes o se obtiene un mejor aprovechamiento de los recursos. Lo que permite mejorar la posición competitiva de las empresas.

Aumento de las cifras de ventas, el desarrollo de este objetivo se lleva a cabo mediante el desarrollo de bienes de un mayor valor añadido, enfocados hacia una mayor seguridad y bienes más sostenibles. Con el cambio de mentalidad de los clientes estos tres factores son los más relevantes a la hora de obtener unas mejoras cuotas de mercado.

A raíz del conocimiento del crecimiento del mercado, ayuda a la flexibilidad de lo producido evitando generar una oferta mucho mayor a la demanda y por tanto generar una devaluación de los bienes.

Con el conjunto de estos objetivos además de ser objetivos individuales permite generar un crecimiento de la economía tanto de las empresas como del país en el que están localizadas las empresas.

6.2 Estrategias desarrolladas en el sector.

Primero tomamos la definición de estrategia, “La estrategia es el conjunto de acciones integradas y coordinadas diseñadas para explotar las competencias distintivas y conseguir ventajas competitivas.” Hitt, Ireland y Hoskisson (2011)

Lo realizado en este apartado contiene el desarrollo de las estrategias que llevan a cabo las empresas implementadas en el sector, diferenciando cuando sea necesario, las empresas enfocadas a la gama alta y gama baja de los nichos de mercado.

Dentro de la estrategia como tal, encontramos dos niveles en los que nos centraremos:

1. **Nivel corporativo:** son aquellas decisiones que normalmente se toman por parte de la alta gerencia de la compañía. Podemos incluir fundamentalmente los temas derivados de subcontratación, suministro externo, así como el desarrollo de mercados y productos.
2. **Nivel de negocio:** integra las acciones competitivas por áreas funcionales, es decir, por unidades de negocio. Se busca generar las ventajas competitivas.

En lo respectivo al **nivel corporativo**, vamos a considerar tres perspectivas en las que concretaremos las estrategias que se están llevando a cabo las empresas. Esas tres perspectivas son las de producto, mercado geográfico y cadena de valor.

Cuando hablamos de producto nos referimos a la cartera de productos de las empresas. La estrategia desarrollada es la de la **diversificación**. Tanto las empresas enfocadas a la diferenciación como las de liderazgo en costes buscan obtener una gama amplia de productos con el objetivo de enfocarse a un mayor público objetivo. En cuanto a las empresas enfocadas en la gama alta buscan generar bienes de menor valor económico y añadido, para ello se recurre a la generación de bienes de menor tamaño físico, como en el caso de BMW con la serie 1, o Mercedes con su línea “A”. En cuanto a las empresas enfocadas en el bajo coste, esta estrategia se fructifica con la generación de bienes denominados “**deluxe**”, o bien la generación de una gama “**Premium**”, como es el caso del grupo Nissan con la marca Infinity. Las estrategias que desarrollan fundamentalmente son el desarrollo de productos y desarrollo de mercado. En cuanto al desarrollo de producto se trata de una **diversificación concéntrica** ya que la producción mantiene sinergias entre lo anteriormente producido. Aprovechando las instalaciones previas y los métodos productivos. A su vez se desarrollan coches menos nocivos, así como de menor tamaño debido al cambio de tendencia de la sociedad en el caso de las empresas enfocadas a la creación de valor. El **desarrollo de mercado**, busca nuevos clientes para los productos ya presentes en su cartera apoyándose en el marketing para generar las necesidades, y por consiguiente la obtención del **liderazgo en el sector**. Este último aspecto está desarrollado por todas las empresas enfocadas a la gama media y al liderazgo en costes, ya que las gamas enfocadas a la generación de valor buscan seguir explotando el aspecto de **exclusividad**.

La estrategia desarrollada en la perspectiva de mercado geográfico es la **internacionalización**, consiste en la búsqueda de nuevos mercados geográficos. Tratamos con un sector globalizado, en el que se produce **convergencia de las**

necesidades, este efecto conlleva a que las empresas se **internacionalicen**, de esta manera aprovechan la explotación de otros nichos geográficos, para la expansión de fronteras, el método normal que suelen utilizar las empresas de este sector es un **estudio de viabilidad** mediante el análisis externo e interno y el potencial del destino, así como la futura rentabilidad de la inversión. Como hemos comentado con anterioridad pese a que tratemos con un sector con convergencia de las necesidades, se producen pequeños cambios de preferencias, por lo que se realizan deslocalizaciones. En el caso de las empresas enfocadas en la diferenciación la internacionalización se desarrolla en países con posibilidad de abastecimiento de materias primas con estándares de calidad elevados e infraestructuras desarrolladas. En el caso de las empresas enfocadas al liderazgo en costes la deslocalización de los centros productivos basándose en los costes salariales y de transporte de materias primas.

En el **nivel competitivo**, las principales estrategias son la de diferenciación y el liderazgo en costes.

Como ya hemos comentado con anterioridad se distinguen dos empresas tipo, bien diferenciadas según la estrategia de creación de valor.

Mediante la **diferenciación**, se busca conseguir crear valor añadido para los clientes, mediante mejoras o extras o bien a través de la financiación, entrega de bienes, etc. La diferenciación de los productos se genera mediante factores tangibles e intangibles, en cuanto a los factores tangibles, el valor se genera fundamentalmente mediante los extras tecnológicos como hemos comentado con anterioridad. De esta manera el consumidor percibe un mayor valor en lo que adquiere y se justifica el aumento en el precio. A su vez también se genera el valor con los valores intangibles, fundamentalmente con el valor de **marca**, que es el factor diferencial por el que los consumidores son proclives a adquirir un vehículo. Otro de los factores por el que los consumidores se decantan a la hora de llevar a cabo la compra de este tipo de bien, es la **seguridad**. No obstante, este factor ya no es diferencial, ya que a día de hoy todos los vehículos mantienen unos estándares de seguridad semejantes.

La otra estrategia que se puede llevar a cabo es la de **liderazgo en costes**, son los ejemplos de Dacia, Kia o Hyundai, esta estrategia se fundamenta en llevar a cabo grandes producciones en los centros de fabricación con el objetivo de reducir costes al incrementar el volumen aprovechando las **economías de escala** o de **experiencia**. Otros

aspectos en los que se apoyan estas empresas son las sinergias entre eslabones, ahorro de transporte, etc.

Sin embargo, la mayoría de las empresas que conforman el sector buscan ofrecer un servicio con una relación calidad coste equilibrada, sin realizar ninguna de las anteriores mencionadas, llevando a cabo grandes volúmenes, sin ser equiparables a los de liderazgo en costes, así como un nivel de calidad aceptable sin llegar al lujo.

Todas estas estrategias tienen que estar potenciadas con el marketing, ya que se sustentan en las ventas, por ello se deben llevar a cabo estudios de la clientela mediante planes de marketing para maximizar las ventas.

6.3 Plan de acción

Una vez llevado a cabo las estrategias, finalizamos con el plan de acción, que es el programa con el que profundizaremos en los 3 aspectos que se podrían considerar claves para el sector de la automoción: producción tecnológica, internacionalización y cuidado medioambiental.

El apartado de producción tecnológica como hemos comentado anteriormente se fundamentará en la obtención de **patentes** de productos semi-terminados para incorporarlos en los vehículos. Además de la creación de modelos con métodos de combustión más limpios. Estas tareas son muy costosas, sobre todo en recursos monetarios, ya que necesitan muchas horas de investigación y en la mayoría de las ocasiones no se materializan los resultados. Los departamentos encargados de estos dos aspectos apoyados uno del otro son, **investigación y desarrollo** y **la alta dirección** de la empresa, y los plazos en los que se desarrollan estos proyectos son de 5 años en adelante. En cuanto a tema del desarrollo de los estudios estamos hablando de varios miles de millones de euros, por lo que el proceso en ocasiones se desarrolla compartido entre varias empresas. En el caso de las empresas enfocadas en la creación de valor este aspecto es el más importante para mantener la imagen de marca y asegurarse la estabilidad de las ventas e incluso la búsqueda de obtener incrementos de la cifra de ventas. Mientras que las empresas enfocadas en el liderazgo en costes buscan la fundamentalmente la reducción de procesos contaminantes y reducción del consumo de combustibles fósiles en sus productos.

En cuanto a la internacionalización, los dos factores en los que basaremos este plan son la **deslocalización** y las **exportaciones**, la deslocalización de las plantas se realiza debido a que nos encontramos con un sector con gran valor tecnológico y se encuentra en la fase de **madurez**, es por ello que la producción se lleva a países en vías de desarrollo, y las exportaciones se mantienen, la toma de decisiones de la descentralización de la compañía se toma en la alta dirección mientras que en lo pertinente a las exportaciones el encargado de controlarlo es el **departamento comercial**, en ambos casos el presupuesto es muy elevado, siendo mucho mayor en el caso de la deslocalización. En este caso nos encontramos con un proceso lento en el caso de la deslocalización que puede dilatarse a lo largo de muchos años inclusive llegar a la decena, para realizarlo es necesario realizar un estudio de capacidades y viabilidad, en el que se incluirá un estudio de los factores y recursos de los que dispone la empresa, además de la consideración del criterio final para la toma de decisión entre la que incluiremos los siguientes puntos, rentabilidad futura, las ventajas de actuación rápida, la posible cuota de mercado que se obtendrá, y el riesgo de entrada en el país, dentro de este último factor incluiremos la estabilidad política y macroeconómica, la existencia de políticas favorables a la inversión extranjera y el marco legal fundamentalmente.

En el caso de fomento de las exportaciones es un proceso que no depende únicamente de las empresas productoras, para lograr un incremento de las mismas es necesario el apoyo de instituciones nacionales y la asociación hacia la **marca España**, asociando la producción de bienes de alta calidad con la imagen del país se puede llevar a cabo un aumento de las exportaciones.

En lo referido al **cuidado medioambiental**, se basa fundamentalmente en la reducción de **emisiones** y **desperdicios**, así como la eliminación de procesos innecesarios de la producción estas tareas son delegadas a los **centros de desarrollo e investigación**. Estos aspectos ya han sido introducidos en la investigación y el desarrollo. Otro aspecto a tener en consideración en el desarrollo del cuidado medioambiental es el desarrollo de vehículos híbridos y eléctricos. El desarrollo de este tipo de vehículos está enlazado con la evolución de la mentalidad de los clientes, que buscan un mayor cuidado del medioambiente, de esta manera ven reforzada la imagen de marca que tienen hacia ellas, pudiendo mejorar la cifra de ventas y las exportaciones. Este proceso se desarrolla en mayor medida en las empresas enfocadas en la generación de valor mediante diferenciación, se observa en sus carteras de productos, ya que poseen más productos en

sus carteras de este tipo. Al tener el desarrollo de estas investigaciones desde más tiempo, cuentan a su vez con la ventaja de ser pioneros, por lo que esto se suma a su vez a la imagen de marca.

7. Conclusiones

En el presente trabajo se ha realizado un análisis del sector automoción debido a la importancia del mismo en el crecimiento económico del país y su devenir futuro.

Lo primero de todo es que nos encontramos en un sector globalizado donde las empresas buscan internacionalizarse para obtener una mejor posición y ahorro en costes, en su mayor parte buscan localizarse en potencias emergentes con facilidades de logística y una mano de obra competente. La industria en España por el contrario del resto de países de la eurozona ha conseguido aumentar sus cuotas de producción y evitar la deslocalización, en gran medida esto se debe al apoyo estatal a la industria, esto se produce por la gran dependencia de las regiones. No obstante, las empresas deben seguir trabajando para evitar futuras deslocalizaciones.

El segundo aspecto a tener en consideración es el crecimiento de las empresas de la industria. Fundamentado en la diversificación de las carteras de productos, así como en las innovaciones tecnológicas y los servicios postventa. Diferenciamos dos tipos de empresas, las empresas enfocadas al liderazgo en costes y las empresas enfocadas en la diferenciación. El cambio de tendencia de la sociedad hace que ambos tipos se impliquen más en el cuidado del medio ambiente, siendo la mejora de autonomía y la creación de vehículos híbridos dos pilares del crecimiento. Las empresas enfocadas en la diferenciación crecen con **avances tecnológicos** continuos y el mantenimiento de la **exclusividad**. Las empresas enfocadas en el liderazgo en costes, buscan mejorar el tratamiento **postventa** y **garantías adicionales**, ya que están más descuidados por las mismas.

Finalmente decir que la externalización de las actividades permite generar producciones de mayor tamaño y por consiguiente aprovechar economías de escala, lo que conlleva una reducción de los costes unitarios, generando márgenes mayores. De esta manera se obtiene la liquidez necesaria que permite incrementar nuevas inversiones en el territorio nacional. Generando la posibilidad de incrementar las producciones y por consiguiente aumentar las cifras de empleo y producto obtenidas por el sector, erigiéndose como un pilar del crecimiento económico del país.

Para la elaboración del informe se han encontrado una serie de limitaciones fundamentadas en la labor de recolección de datos económicos asociados a proyectos tecnológicos. Al tratarse de empresas de gran envergadura las cifras económicas de las mismas están en exclusividad para los inversores y agentes internos.

Otra de las limitaciones fue a la hora de delimitar los grupos de empresas ya que distintos grupos automovilísticos poseen varias marcas que se encuentran en distintos grupos estratégicos.

Como limitación final fue la obtención de información veraz y fiable. Al realizarse la búsqueda mediante el medio de internet la mayoría de la información no posee las características deseadas por lo que la búsqueda se limitó a organismos oficiales, revistas de prestigio, autores reconocidos, empresas del sector, y grupos empresariales, siendo la información escasa en ocasiones.

La trascendencia del presente documento puede llegar a ser relevante en el ámbito privado siendo de utilización para la empresa privada para tener unas directrices generales a adoptar, no obstante, como el mercado del automóvil sufre continuas modificaciones en cuanto a las preferencias de los consumidores, la vigencia del presente trabajo está expuesta a dichos cambios.

De esta manera con el presente trabajo se ha corroborado que el sector automovilístico español es fundamental para la economía español y puede considerarse como uno de los pilares en los que sostenerse en el crecimiento económico.

Bibliografía

Rj. Collins. Is there a better way to analyse the business environment?

ANFAC: Asociación nacional de fabricantes de automóviles y camiones.

Anual Report 2015, Anual Report 2014, Anual Report 2013,

ANFAC (Noviembre 2012): “Plan 3 millones”

Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Instituto de Diversificación y ahorro de energía: Programas de incentivos al vehículo eficiente.

Ministerio de Industria, Energía y Turismo: Presentación sectorial sector automoción, abril 2016.

Dirección general de tráfico: Series históricas: Matriculaciones definitivas, Parque de vehículos.

OICA (May 2008): Climate change and CO2 brouche.

OICA (June 2010): Sustainable Mobility in the road transport sector. The integrated approach. A study by OICA.

Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

Porter, M. E. (1998): On competition.

Porter, M. E. (1996): What is strategy?

ACEA: Asociación europea de fabricantes de automóviles: Pocket Guide 2015-2016

Comisiones obreras de Navarra (2010): Información sectorial y de diagnóstico de necesidades formativas en el sector de la automoción en Navarra.

Ministerio de fomento; Secretaria de Estado de infraestructuras y transporte (Abril 2016): El transporte urbano y metropolitano en España.

ICEX; Invest in Spain: Spain for automotive Report.

L.A. Guerras y J.E. Navas (2007): La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones.

L.A. Guerras y J.E. Navas (2012): Fundamentos de dirección estratégica de la empresa.

PWC (2016): Inversión publicitaria en medios digitales. Resultados 2015.

PWC: Temas candentes de la industria del automóvil en España. Acelerar el cambio para garantizar el futuro.

Miguel Ángel Obregón (Julio 2006; Revista índice): El sector de equipos y componentes de automoción.

Ángel de Andrés Martínez y Antonio Naranjo Redondo (Mayo-Junio 2014; Revista anales de la mecánica y electricidad): Los cambios en la cadena de valor del sector de la automoción por la llegada del vehículo eléctrico.

Robert Kaplan (Working Paper 10-074 Harvard Business School): Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard.

Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson (1998): Strategic management: Concepts; Competitiveness and Globalitation.

Loredena Piticariu: Análisis y perspectivas del sector automoción en España. (2014)

Manuel Pérez Sánchez: Análisis del sector automóvil en España 1990-2013. (2014)