

Trabajo Fin de Grado

LA IMPORTANCIA DE OPEL PARA EL SECTOR AUTOMOVÍLISTICO EN ARAGÓN

Autor/es

Diego Rivera Tena

Director/es

Marisa Luisa Ramírez Alesón

Facultad Economía y Empresa de Zaragoza
A 31 de Mayo de 2021

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. SECTOR INDUSTRIAL EN EUROPA, ESPAÑA Y ARAGÓN EN 2017, 2018 Y 2019 **6**

1. EUROPA	6
1.1. PIB DE LA REGIÓN, EMPLEO QUE SUPONE, IMPORTANCIA DEL SECTOR PARA LA REGIÓN	6
1.2. PRODUCCIÓN	7
1.3. MATRICULACIONES	8
1.4. BALANZA COMERCIAL	9
2. ESPAÑA	9
2.1. PIB DE LA REGIÓN, EMPLEO QUE SUPONE, IMPORTANCIA DEL SECTOR PARA LA REGIÓN	10
2.2. PRODUCCIÓN	10
2.3. MATRICULACIONES	11
2.4. BALANZA COMERCIAL	12
3. ARAGÓN	13
3.1. PIB DE LA REGIÓN, EMPLEO QUE SUPONE, IMPORTANCIA DEL SECTOR PARA LA REGIÓN	13
3.2. PRODUCCIÓN	14
3.3. MATRICULACIONES	14
3.4. BALANZA COMERCIAL	15

CAPÍTULO 2. HISTORIA DE PSA, GM Y OPEL Y LA IMPORTANCIA DE LA FÁBRICA DE FIGUERUELAS PARA LA EMPRESA **15**

1. HISTORIA DE PSA, GM Y OPEL	15
1.1. CRONOGRAMA PSA	16
1.2. CRONOGRAMA DE GM	18
1.3. CRONOGRAMA OPEL	20
2. IMPORTANCIA DE LA FÁBRICA DE FIGUERUELAS PARA LA MARCA	22
2.1. 1979-1992	23

2.2	1993- 2009	23
2.3	2010-2021	25
<u>CAPÍTULO 3. OPEL: DE GENERAL MOTORS A PSA</u>		26
1.	PRIMEROS CONTACTOS ENTRE LOS GRUPOS: GM Y PSA	26
2.	COMPRA DE OPEL POR PARTE DE PSA	28
2.1	¿CUÁNDO?	28
2.2	¿CUÁNTO?	28
2.3	¿CÓMO?	28
2.4	OPERACIÓN: APARTADO PRODUCTIVO	29
2.5	OPERACIÓN: APARTADO FINANCIERO	30
2.6	OPERACIÓN: ESPAÑA	30
3.	FUTURO DE OPEL Y LA MARCA	31
3.1	NUEVO GRUPO: STELLANTIS	31
3.2	RESULTADOS TRIMESTRE 2021 (GRUPO)	32
3.3	NUEVA SITUACIÓN PARA FIGUERUELAS	33
<u>CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES</u>		33
<u>CAPÍTULO 5. BIBLIOGRAFÍA</u>		36

RESUMEN

El sector automovilístico posee una gran importancia en el mercado económico a nivel internacional y a nivel local en la región de Aragón. Por ello, el presente trabajo realiza una investigación de la evolución del mismo a distintos niveles geográficos durante los últimos años. Posteriormente, se describe la historia de dos grupos empresariales del sector y la importancia de la marca Opel, en particular la planta de fabricación de Figueruelas (Zaragoza), en ellos a lo largo del tiempo. En la parte final de este documento se analiza el proceso de compra de la marca Opel por parte de PSA (Peugeot Société Anonyme) a GM (General Motors) y se describe el futuro esperado hoy en día, para el sello Opel.

SUMMARY

The automotive sector has a great importance in the international and local economic market in the region of Aragon. For this reason, in this document it is carried out an investigation about the evolution of the automotive sector at different geographical levels during last years. Later the history of two business groups in the sector is described. In addition to describing the importance of the Opel brand, Figueruelas (Zaragoza) manufacturing plant in particular, in them over time. The process of the purchasing the Opel brand by PSA (Peugeot Société Anonyme) from GM (General Motors) is analysed. Finally describes the expected future today for the Opel seal.

INTRODUCCIÓN

- El principal tema de estudio del trabajo, es la compra por parte de un grupo (PSA) de la marca alemana (Opel) a un grupo estadounidense (GM). Opel tiene una gran importancia dentro del sector en España, especialmente en Aragón y Zaragoza, por ello el objetivo principal ha sido desglosar cómo se realizó la compra, qué cambios se han producido desde ese momento en la marca y cómo ha repercutido en la fábrica de Figueruelas.

Es importante considerar el análisis del acuerdo, porque se intuía como un paso atrás para PSA, ya que en esos momentos Opel atravesaba una situación complicada, encadenando años de rentabilidades negativas. Además, se busca averiguar qué estrategia uso PSA para hacer volver a Opel a una posición privilegiada y hacerla de nuevo una empresa competitiva.

- Los objetivos a cumplir con el trabajo son los siguientes:
 1. Analizar en qué situación se encuentra el sector automovilístico en Europa, Aragón y España.
 2. Estudiar el acuerdo de compra de Opel y cómo se fraguó.
 3. Examinar si PSA acertó al adquirir Opel.
- La intención de esta memoria es estudiar cómo se había realizado la compra y qué momentos importantes tuvo la relación entre PSA y Opel, hasta el punto de integrar el grupo a la marca, siendo así más poderosa, intentando analizar el papel que ha tenido la fábrica de Figueruelas para Opel. Por ello, la utilidad de este trabajo es universitaria y podría servir de ejemplo para analizar las integraciones que vayan a realizar otras empresas ya que, la estructura podría ser muy similar independientemente del negocio de ellas.
- El trabajo consta de tres capítulos en los que se van a analizar distintos aspectos que tienen que ver con el sector automovilístico. En primer lugar, se analizan los valores más relevantes del sector en Europa, Aragón y España. En segundo lugar, se realiza una breve historia en formato cronograma de PSA, GM y Opel y analizamos la relevancia que tiene la fábrica de Figueruelas para Opel, y en su defecto PSA y GM. Por último, se desglosa cómo se produjo la compra, qué pasos se siguieron hasta que se llevó a cabo, cuál es la situación actual de Opel y qué le puede deparar en el futuro.

CAPÍTULO 1. SECTOR INDUSTRIAL EN EUROPA, ESPAÑA Y ARAGÓN EN 2017, 2018 Y 2019

El sector automovilístico está formado por la industria automotriz¹, las compañías dedicadas al mantenimiento de los automóviles no se consideran pertenecientes a la industria automotriz, pero sí que forman parte del sector automovilístico. Este sector económico es uno de los más importantes en cuanto a ingresos se refiere. El código CNAE que le pertenece es el 2910, referido a aquellas actividades empresariales vinculadas a la fabricación de vehículos de motor.

En este punto se va a realizar un análisis de los valores más importantes que ha generado el sector desde el 2017 hasta el 2019, comenzándose desde datos macroeconómicos para analizar la región, hasta datos del sector como es la producción, matriculaciones y su balanza comercial.

1. EUROPA

Europa es el tercer continente más poblado del mundo, con 750 millones de habitantes, lo que supone el 10% de la población mundial, por detrás de Asia y África. Destaca por ser una de las regiones con mayor red ferroviaria, estando bien comunicada por tierra además de por mar y aire. En ella se encuentran Alemania y España siendo dos de los diez países que mayor producción de vehículos registran mundialmente; y Francia e Italia como grandes potencias en el sector automotriz.

1.1. PIB DE LA REGIÓN, EMPLEO QUE SUPONE, IMPORTANCIA DEL SECTOR PARA LA REGIÓN

<i>FECHA</i>	<i>PIB ANUAL (MEDIA)</i>	<i>VAR. PIB (%)</i>
<i>2017</i>	2,4%	0,5%
<i>2018</i>	1,9%	-0,5%
<i>2019</i>	1,5%	-0,4%

Tabla 1.1 PIB de Europa y su variación. Elaboración propia a partir de la información de diario Expansión/ Datosmacro.com

Para analizar Europa y los cambios que se han producido en el PIB según la tabla 1.1 vamos a observar la media de todos los países, de esta forma se pueda apreciar que el crecimiento de la región se está ralentizando y que no se crece tanto como en años anteriores. Esto no supone que Europa se esté quedando atrás, ya que la mayor parte de las regiones siguen creciendo, pero en menor medida de lo esperado. El caso más

¹ La industria automotriz es la que “se encarga del diseño, desarrollo, fabricación, ensamblaje, comercialización y venta de automóviles” (Avantis, 2020)

significativo es el de Asia, especialmente China, de la cual se preveía un crecimiento mucho mayor al que los datos reflejan.

Según el informe realizado sobre el sector automotriz por la *Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Componentes (ANFAC, 2019)* que forma parte de la *Asociación de Constructores Europeos de Automoción (ACEA)*, el sector automotriz da empleo al 6% de la población activa de la región, dedicándose en torno al 11% a la fabricación de vehículos. Es tal la importancia del sector que en los últimos años ha aumentado la recaudación de impuestos en un 7%, hasta situarse en 440 billones de euros. Es uno de los sectores a los que mayor cantidad de inversiones se destinan alcanzando los 54 billones de euros. El último año ha sido uno de los sectores que mayores pérdidas ha registrado, representando un 7% del PIB de Europa.

1.2 PRODUCCIÓN

FECHA	PRODUCCIÓN	VAR. PRODUC. (%)	CUOTA MERCADO
2017	19.252.051	2,6%	24,4%
2018	18.931.981	-1,7%	24%
2019	18.548.160	-2%	25%

Tabla 1.2 Producción en Europa, variación y cuota de mercado desde 2017 a 2019. Elaboración propia a partir de la información de ANFAC.

Como se puede apreciar en la tabla 1.2. (*realizada a partir de la información obtenida de los informes anuales de ANFAC desde 2017 hasta el 2019*), Europa está perdiendo producción año tras año, pero la cuota de mercado se ha visto aumentada. Comparando con otras regiones tanto los descensos en producción como en cuota de mercado tienen mayor porcentaje. El sector automotriz arrastra durante años descensos en la producción causado al cambio de gusto de los consumidores, ya que ahora siguen reclamando vehículos, pero más eficientes y menos contaminantes.

1.3 MATRICULACIONES

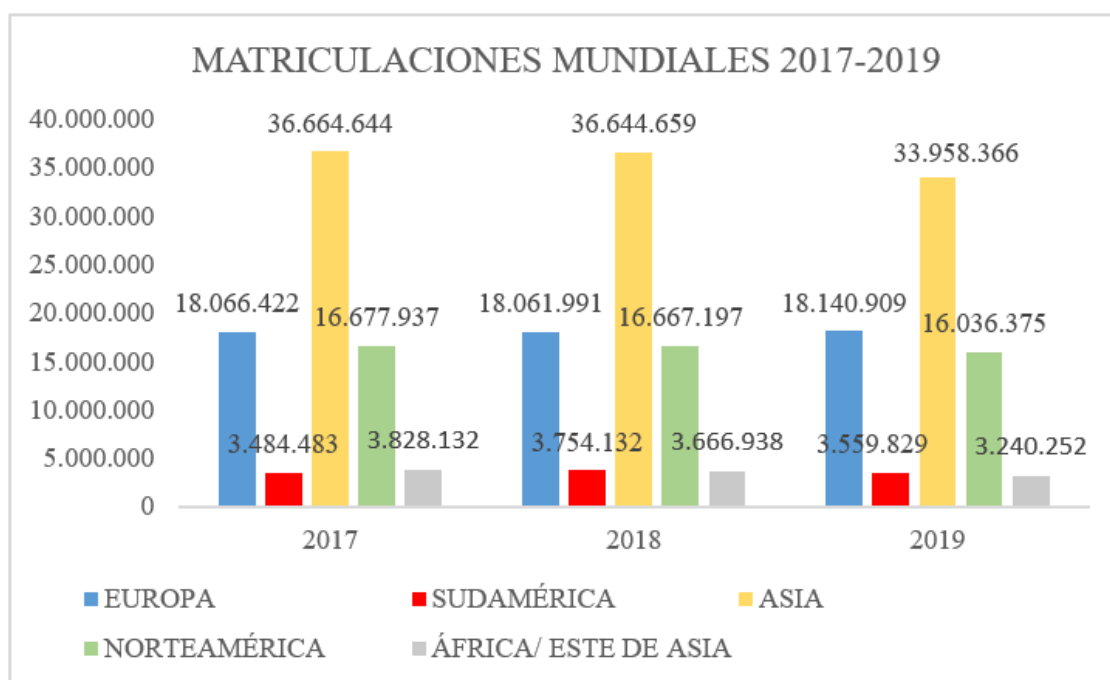


Gráfico 1.3 Matriculaciones mundiales desde el 2017 hasta 2019. Elaboración propia a partir de la información de ANFAC

Según el gráfico 1.3. (*realizado a partir de la información obtenida de los informes anuales de ANFAC desde 2017 hasta el 2019*), Europa es el segundo continente que mayor cantidad de matriculaciones registra, muy alejado de Asia, que ocupa el primer lugar. El aspecto positivo es que año a año la diferencia respecto a Norteamérica es cada vez mayor. A continuación, vamos a analizar la evolución de cada uno de los mercados.

- Europa: Presenta un ligero crecimiento en el total de vehículos matriculados, aunque no es muy notable y sigue la misma tendencia de años anteriores manteniéndose en los mismos valores.
- Sudamérica: Región en crecimiento, siendo Brasil el principal activo, ya que es uno de los pocos países que posee fábricas puesto que es el más industrializado. Es el octavo país que más produce a nivel mundial, superando en matriculaciones también a España.
- Asia: Región líder en matriculaciones, siendo China y Japón sus máximas potencias. El descenso de las matriculaciones se debe al descenso en el crecimiento de China, que ha visto reducida su demanda.
- Norteamérica: Región que ocupa la tercera posición y presenta una tendencia bajista durante los últimos años, motivada por un descenso en la oferta que ha provocado que sus matriculaciones se vean disminuidas.

- África/Este de Asia: Regiones poco industrializadas que junto a Sudamérica obtienen las cuotas residuales que dejan de cubrir las grandes regiones mundiales, con su mayor activo en Irán.

1.4 BALANZA COMERCIAL

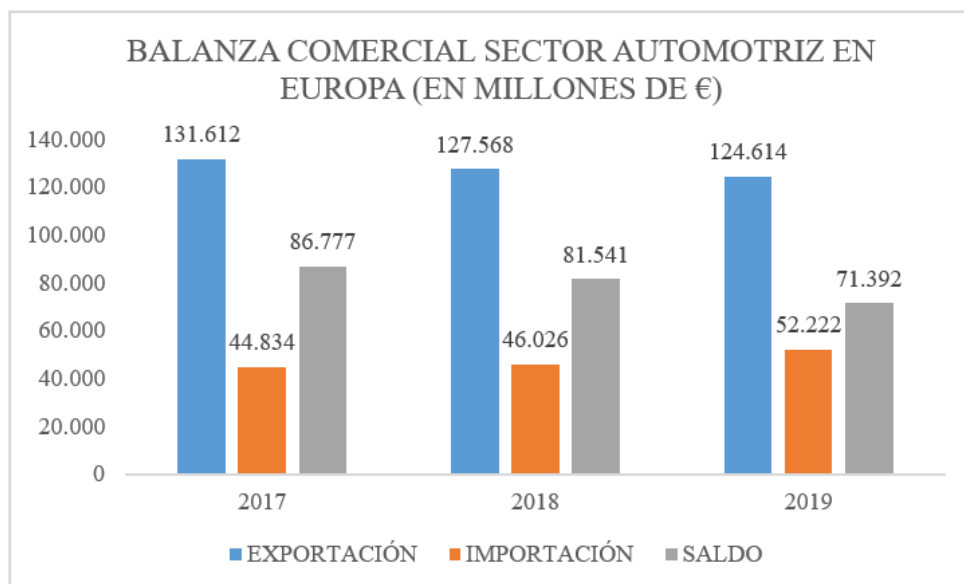


Gráfico 1.4 Balanza comercial sector automotriz en Europa desde el 2017 al 2019. Elaboración propia a partir de la información de ANFAC

Como vemos en el gráfico 1.4. (*realizado a partir de la información obtenida de los informes anuales de ANFAC desde 2017 hasta el 2019*), la balanza comercial del sector automotriz supone una gran parte del saldo positivo total, a pesar de que en los últimos años se está realizando una mayor cantidad de importaciones y menor en exportaciones. Esto se debe en gran parte a los productos provenientes del mercado asiático, que económicamente son más favorables. A pesar de ello, el saldo positivo que representa el sector automotriz es tan grande, gracias a las exportaciones de productos, ya que los vehículos fabricados en nuestra región tienen una gran demanda en el mercado asiático y en el mercado norteamericano, lo que la coloca en una buena posición.

2. ESPAÑA

España es un país que pertenece a Europa como región y a la Unión Europea como motor económico, siendo el séptimo país en cuanto a población, con un total de 47.351.567 habitantes *Cifras de Población. INE a 1 de julio de 2020*. Está situada en el sudoeste teniendo salida al Mar Cantábrico, Mar Mediterráneo y al Océano Atlántico, haciendo que muchas de sus ciudades tengan grandes puertos industriales, además de grandes

aeropuertos industriales. Respecto al sector automotriz, trabajan dieciocho empresas distribuidas en dieciséis fábricas, dónde se realizan distintos vehículos de varios modelos, destacando las de PSA situadas en Vigo, Madrid y Zaragoza (Figueroelas), que fabrican vehículos de la marca Opel, Peugeot, Citroën.

2.1 PIB DE LA REGIÓN, EMPLEO QUE SUPONE, IMPORTANCIA DEL SECTOR PARA LA REGIÓN

FECHA	PIB ANUAL	VAR. PIB (%)
2017	1.161.878M€	2,9%
2018	1.202.193M€	2,4%
2019	1.244.757M€	3,5%

Tabla 2.1 PIB de España y su variación. Elaboración propia a partir de la información de diario Expansión/ Datosmacro.com

El PIB de España según la tabla 2.1 (*realizada a partir de la información obtenida del diario Expansión*), está en una situación ascendente desde el comienzo del repunte de 2014, tras la gran crisis económica que atravesó el país. Esto lo coloca en una buena posición, siendo de los países que mantiene su crecimiento más constante, además de aumentar todos años en mayor medida que la media europea.

El empleo que representa el sector automotriz para el país en la población activa no ha sufrido casi variaciones en los últimos años, estabilizándose en un valor próximo al 9%, siendo uno de los sectores industriales que mayor empleo aporta, convirtiéndose en los últimos años en el pilar fundamental de la economía.

El sector automotriz supone de forma directa una participación del 8,7% de media en los años de análisis, que al incluir los sectores relacionados con la automoción alcanza el 11% en el último año, siendo en este caso uno de los sectores que menor variación ha sufrido últimamente. Sin embargo, las previsiones estiman que va a ser de los más afectados junto al turismo, puesto que son pilares fundamentales y los descensos que se produzcan en ellos, van a hacer que sean muy significativos. (ANFAC, 2017-2018-2019)

2.2 PRODUCCIÓN

FECHA	PRODUCCIÓN	VAR. PRODUC. (%)
2017	2.848.317	-1,51%
2018	2.819.565	-1%
2019	2.822.565	0,1%

Tabla 2.2 Producción en España y su variación desde 2017 hasta 2019. Elaboración propia a partir de la información de ANFAC.

Como se aprecia en la tabla 2.2 (*realizada a partir de la información obtenida de los informes anuales de ANFAC desde 2017 hasta el 2019*), en los últimos años se está produciendo una disminución de la producción debido a que otras regiones del mundo la están subiendo. España ocupa la novena posición mundial en el año 2018, siendo adelantada por Brasil. En Europa ocupa la segunda posición sólo por detrás de Alemania. El aspecto positivo es, que aunque se producen pequeños descensos en el total de vehículos producidos, la cuota de mercado aumenta, siendo posible porque tanto la producción mundial como la europea han descendido en mayor medida de lo que ha descendido en España.

2.3 MATRICULACIONES

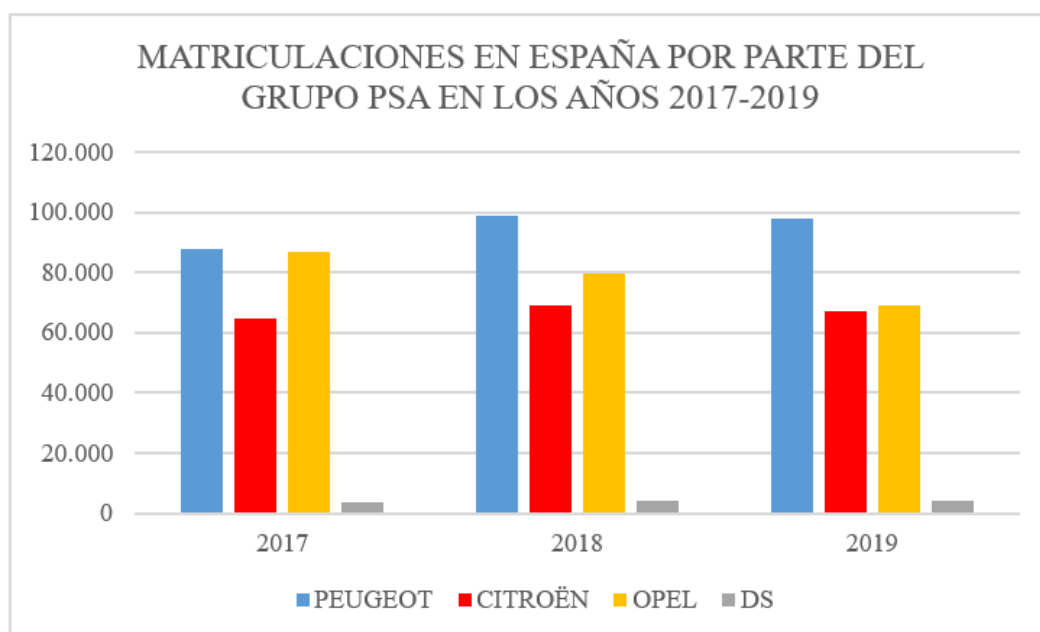


Gráfico 2.3 Matriculaciones realizadas en España por el grupo PSA desde 2017 a 2019. Elaboración propia a partir de la información de ANFAC.

Fijándonos en el gráfico 2.3 (*realizada a partir de la información obtenida de los informes anuales de ANFAC desde 2017 hasta el 2019*), durante el año 2018 los datos generales (*facilitados por ANFAC y las empresas del grupo*) indican que se produjo un ascenso de las matriculaciones del 6,9% respecto al año anterior, pero en 2019 se produjo un descenso del 4%.

A continuación, se va a analizar el grupo PSA. Se observan las distintas tendencias de las cuatro empresas que se van a analizar en detalle:

- Peugeot: La marca más grande y que mayores matriculaciones ha registrado, como se puede apreciar su tendencia es alcista, a pesar, del ligero descenso producido en el año 2019.
- Citroën: Tercera marca del grupo que más matrícula, mostrando una tendencia creciente aumentando con ligeros incrementos año a año. Como Peugeot, ha sufrido un pequeño descenso en 2019.
- Opel: Es el caso más significativo, ya que en tan sólo dos años sus matriculaciones se han reducido en 15.000 vehículos. Presenta una tendencia a la baja, reflejando las previsiones para los próximos años, lo que indica que estos valores puedan seguir disminuyendo. Cabe destacar que esto sucede en el mercado español, ya que en el mercado alemán continua como una de las empresas que mayor cantidad de matriculaciones registra.
- DS: Marca de reciente creación que se encuentra en fase de introducción al mercado. La intención es que ocupe un nicho de mercado al cual las otras tres empresas no se dedican.

2.4 BALANZA COMERCIAL

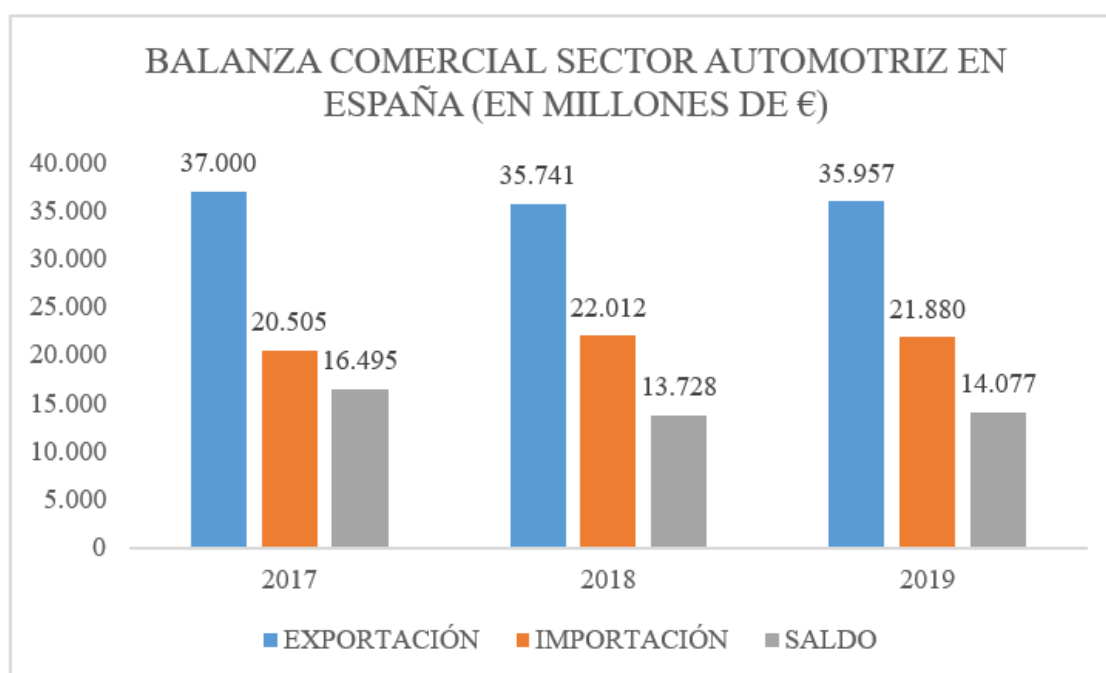


Gráfico 2.4 Balanza comercial sector automotriz España desde 2017 a 2019. Elaboración propia a partir de la información de ANFAC

La balanza comercial es el registro de importaciones y exportaciones de un país en un período, en este caso, referidas al sector automotriz. El sector automotriz es uno de los

que mayor saldo positivo aporta a la balanza total del país, lo que refleja la gran importancia que tiene el sector en todos los valores económicos. En los años de análisis del gráfico 2.4. (*realizado a partir de la información obtenida de los informes anuales de ANFAC desde 2017 hasta el 2019*), cabe destacar que la tendencia ha cambiado ligeramente, comenzando a tener mayor peso las importaciones frente a las exportaciones. Esto se debe a la reducción de los precios respecto a las importaciones de determinadas piezas de algunas empresas, motivado por un cambio en el mercado y un incremento en los costes de producción si se realizasen en sus fábricas.

3. ARAGÓN

Comunidad Autónoma que pertenece a España, ocupando la undécima posición en lo que a población se refiere y teniendo una situación geográfica privilegiada para la instalación de empresas o filiales cuyo objetivo sea la distribución, debido a que se encuentra a mitad de distancia de las ciudades de Madrid - Barcelona y Valencia – Bilbao. En lo referido al sector automovilístico tiene una de las tres fábricas de PSA en España, situada en Figueruelas (Zaragoza), dando una gran importancia a la región como se analizará en los puntos siguientes.

3.1 PIB DE LA REGIÓN, EMPLEO QUE SUPONE, IMPORTANCIA DEL SECTOR PARA LA REGIÓN

FECHA	PIB ANUAL	VAR. PIB (%)
2017	35.638M€	2,4%
2018	36.850M€	2,6%
2019	38.044M€	1,4%

Tabla 3.1 PIB de Aragón y su variación. Elaboración propia a partir de la información de diario Expansión/ Datosmacro.com

Como se puede apreciar en la tabla 3.1 (*realizada a partir de la información obtenida del diario Expansión*), la tendencia alcista respecto al aumento del PIB no ha cambiado, pero sí que ha habido una ralentización en el crecimiento el año 2019. Esto supone la existencia de una gran incertidumbre acerca de lo que puede suceder en los próximos años y los problemas que pueden desembocar en la economía del sector si esta situación persiste.

El empleo en el sector industrial lleva arrastrando una tendencia alcista de contratación hasta situarnos en 2019 con el 31% del empleo de toda la comunidad, correspondiendo la tercera parte a la fábrica de Opel de forma directa e indirecta. Esto denota la gran importancia que supone la fábrica para la región, ya que es un pilar fundamental puesto que supone la mayor parte del peso del sector industrial. En cuanto a la importancia del sector para el PIB supone un 6%, lo que lo sitúa como uno de los sectores más

importantes, aunque lejos de la importancia que todavía tiene el sector primario. Es previsible que en los próximos años vaya a producirse un descenso en esta importancia, ya que posiblemente será uno de los sectores más afectados por la Covid-19. (ANFAC, 2019)

3.2 PRODUCCIÓN

FECHA	PRODUCCIÓN	VAR. PRODUC. (%)
2017	382.531	-9,77%
2018	447.514	16,98%
2019	470.371	5,10%

Tabla 3.2 Producción en Aragón y su variación desde 2017 hasta 2019. Elaboración propia a partir de la información de ANFAC.

Según la tabla 3.2. (*realizada a partir de la información obtenida de los informes anuales de ANFAC desde 2017 hasta el 2019*). En el año 2017, Aragón era la quinta Comunidad autónoma que mayor producción de vehículos realizaba y tuvo un descenso que le alejó de las primeras posiciones. En el año 2018, con la inclusión de nuevos modelos en la fabricación, le hizo aumentar un 17% respecto al año anterior, hasta alcanzar la tercera posición solo por detrás de Barcelona y Castilla y León, posición que mantuvo al año siguiente, aumentando la producción y afianzándose en ella. El objetivo que debe perseguir Aragón en los años siguientes, a pesar de las dificultades, es mantenerse en esas posiciones de liderato.

3.3 MATRICULACIONES

FECHA	MATRICULACIONES	VAR. MATRIC. (%)
2017	29.405	-0,8%
2018	30.464	3,6%
2019	29.145	-4,32%

Tabla 3.3 Matriculaciones de todo tipo de vehículos en Aragón y su variación desde 2017 hasta 2019. Elaboración propia a partir de la información de ANFAC.

Las matriculaciones que se han realizado en Aragón durante los años de análisis del gráfico 3.3 (*realizado a partir de la información obtenida de los informes anuales de ANFAC desde 2017 hasta el 2019*) no han tenido una gran variación, manteniéndose en la décima posición de las CC.AA. Supone una gran diferencia respecto a la producción de vehículos que ocupa la tercera posición. Esto se debe a la gran cantidad de vehículos que exporta Aragón a otras CC.AA. o países.

3.4 BALANZA COMERCIAL

<i>FECHA</i>	<i>SALDO BALANZA COMERCIAL</i>	<i>BALANZA COMERCIAL S/PIB (%)</i>
<i>2017</i>	891,1	2,5%
<i>2018</i>	155,4	0,42%
<i>2019</i>	-	-

Tabla 3.4 Balanza comercial en millones de euros desde 2017 hasta 2019. Elaboración propia a partir de la información de ANFAC

El saldo de la Balanza Comercial es la diferencia entre las exportaciones y las importaciones. Como se puede apreciar en la tabla 3.4. (*realizada a partir de la información obtenida de los informes anuales de ANFAC desde 2017 hasta el 2019*) ha habido un descenso en la importancia de la balanza comercial sobre el PIB. En el año 2017 el 74% de los vehículos producidos en Opel fueron exportados fuera de España (El economista, 2017) y en el año 2018 el 87%, de forma que aumentaron un 13% (Heraldo de Aragón, 2018).

CAPÍTULO 2. HISTORIA DE PSA, GM Y OPEL Y LA IMPORTANCIA DE LA FÁBRICA DE FIGUERUELAS PARA LA EMPRESA

1. *HISTORIA DE PSA, GM Y OPEL*

En este apartado se van a analizar los hitos más importantes de dos grupos, PSA y GM, y una marca, Opel, que ha pertenecido a los dos. Se van a destacar aquellos que provocaran un cambio de tendencia para la marca, o momentos reseñables por la importancia que supusieron tanto para el ámbito nacional como internacional.

En cada cronograma habrá hitos que estarán en un tono más fuerte, ya que teniendo en cuenta toda la historia son los acontecimientos más destacables, de los que posteriormente realizaremos breves apuntes. Este análisis se va a realizar a través de cronogramas para así facilitar la comprensión, incluyendo la fecha y el hito conseguido.

1.1 CRONOGRAMA PSA

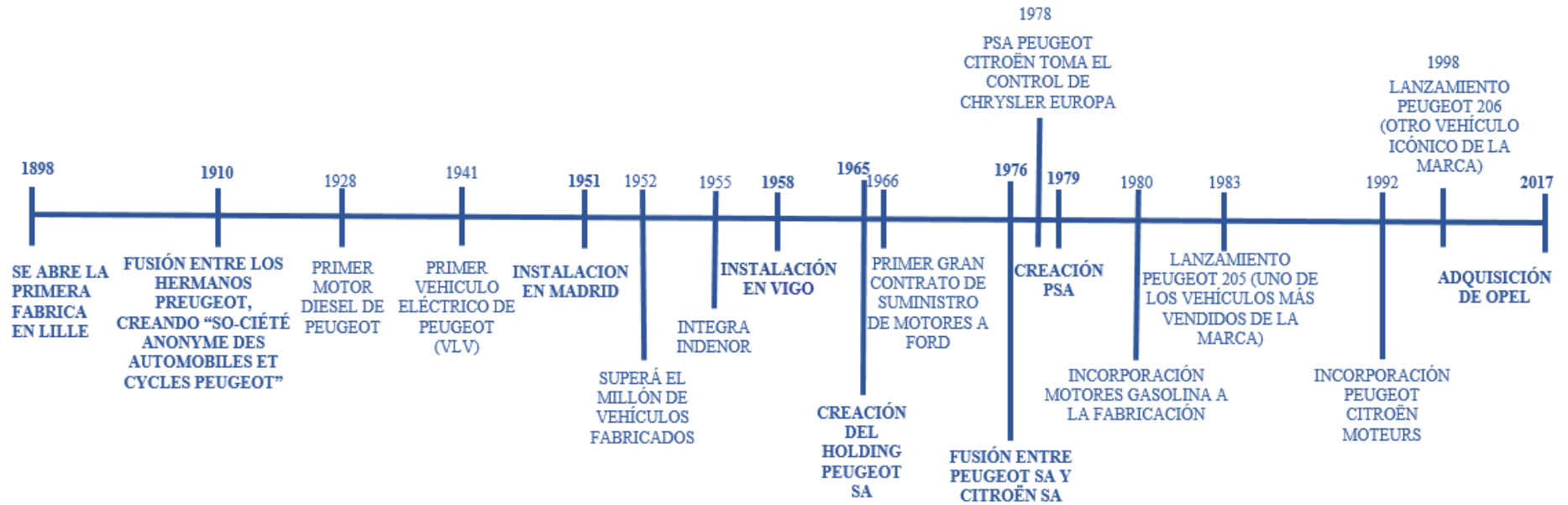


Gráfico 1.1. Cronograma de Peugeot Société Anonyme

El primer cronograma tiene como protagonista al grupo Peugeot Société Anonyme (PSA) del cual se realizan los siguientes apuntes:

- En 1896 se crea la fundación de la “Société Anonyme des Automobiles Peugeot”, posteriormente en 1898 Armand Peugeot abre la primera fábrica en Lille donde trabajan 400 empleados que diseñan y fabrican los automóviles de Peugeot. / (PSA, 2016)
- En 1910 se produce uno de los acontecimientos más importantes para el grupo, ya que se produce la fusión entre los hermanos Peugeot, creando “So-ciété Anonyme de automobiles et cycles Peugeot”. (Centre d’archives de Terre Blanche)
- En 1951 se produce la primera instalación del grupo en territorio español, Madrid la ciudad elegida. (PSA, 2016)
- En 1955 se realiza la segunda instalación en el territorio español, en este caso la ciudad elegida es Vigo, siendo desde el primer día muy importante para el grupo. (PSA, 2016)
- En 1965 se produce la creación del holding Peugeot SA. Holding se puede definir como *“una sociedad financiera que lleva la administración de un grupo de empresas que se dedican a diversas actividades económicas o industriales”* según el diccionario Oxford Languages. Este hecho fue el paso previo a la formación del grupo PSA. (Centre d’archives de Terre Blanche)
- En 1976 se produce la fusión entre dos de las empresas más influyentes del territorio francés, Peugeot SA y Citroën SA. (Centre d’archives de Terre Blanche)
- En 1979 se crea el grupo formado tras la fusión, se denominará PSA y significa Peugeot Société Anonyme. (PSA, 2016)
- En 2017 se produce un nuevo movimiento que afecta al grupo, consiste en la adquisición de la marca Opel al grupo estadounidense General Motors. (PSA)

1.2 CRONOGRAMA DE GM

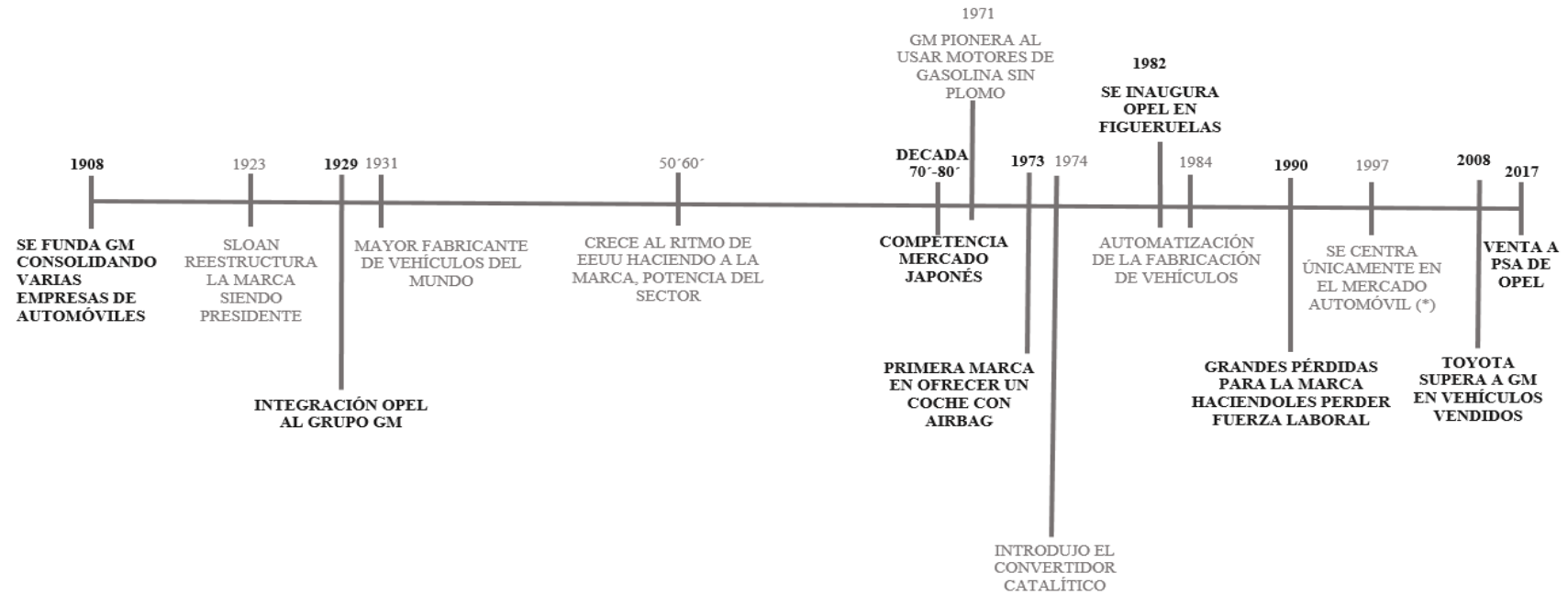


Gráfico 1.2. Cronograma de General Motors

El segundo cronograma tiene como protagonista al grupo estadounidense GM (General Motors) se realizan los siguientes apuntes:

- En 1908 bajo el liderazgo de William C. Durant, se funda General Motors Company para consolidar varias empresas de automóviles que producían Buick, Cadillac, Oakland (más tarde Pontiac) y otros automóviles. (U-s-history, 2021)
- En 1929, GM integra a la marca alemana Opel, anteriormente se había hecho con Vauxhall y posteriormente lo haría con Holden. (U-s-history, 2021)
- En las décadas de 1970 y 1980, la compañía afrontó una gran competencia con los fabricantes de automóviles japoneses, que fabricaban a un coste menor debido al modelo de negocio “Just in time”. (Enciclopedia Britannica)
- En 1973, se produce un gran avance en cuanto a la seguridad en los automóviles, al ser la primera empresa en ofrecer un coche con airbag. (Enciclopedia Britannica)
- En 1982, inaugura una nueva fábrica de su filial Opel en territorio español, siendo la localidad elegida Figueruelas (Zaragoza). (Enciclopedia Britannica)
- En 1990, el grupo registró grandes pérdidas que obligaron a cerrar muchas plantas y a reducir su fuerza laboral en decenas de miles. (Enciclopedia Britannica)
- En 2008, GM es superada por primera vez por la marca japonesa Toyota y desde ese momento no ha vuelto a ocupar la primera posición en cuanto a vehículos vendidos. (Enciclopedia Britannica)
- En 2017, GM llega a un acuerdo con PSA por la venta de Opel a través de la cual recibirá una compensación económica. (Enciclopedia Britannica)

1.3 CRONOGRAMA OPEL

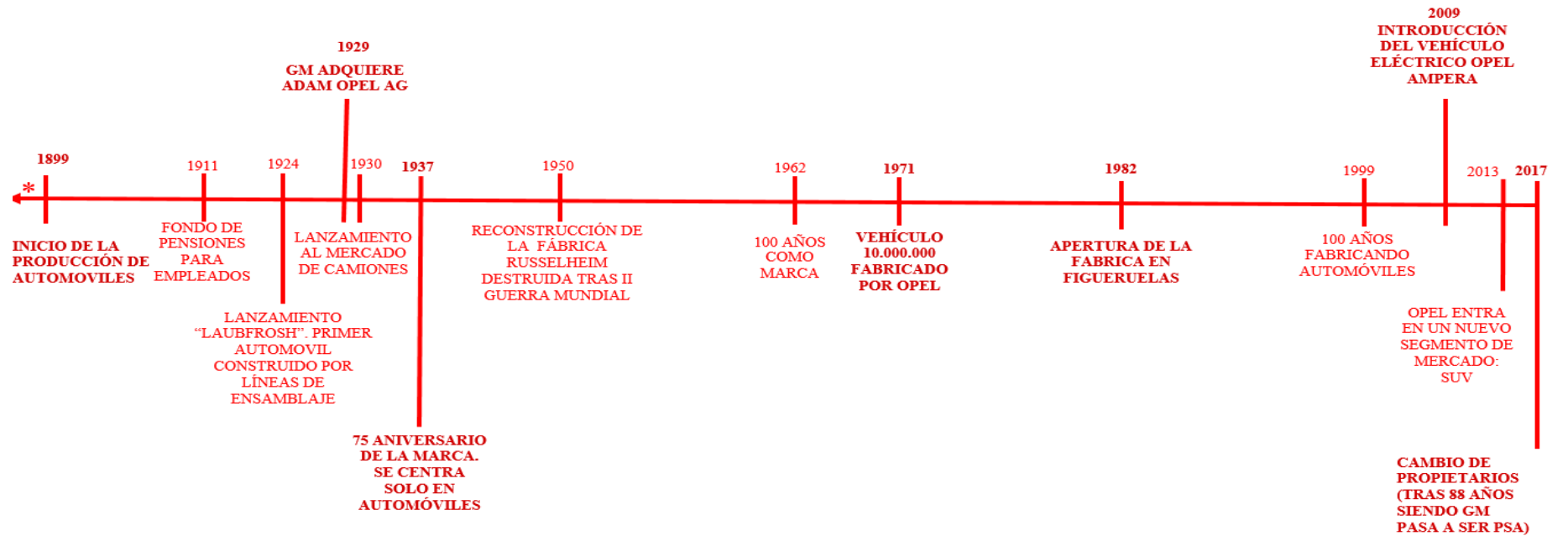


Gráfico 1.3. Cronograma de Opel

El tercer cronograma tiene como protagonista la marca alemana Opel, del cual se realizan los siguientes apuntes:

- *: En 1862 Adam Opel comenzó a fabricar máquinas de coser, posteriormente en 1886 se adentra en el negocio de fabricación de bicicletas. (Rüsselheim Am Main)
- En 1899, Karl y Wilhelm Opel (hijos de Adam Opel fallecido en 1895) adquieren la fábrica de Lutzmann y el primer automóvil salió por la puerta de la fábrica ese mismo año. (Rüsselheim Am Main)
- En 1929, la mayor parte de la empresa se vendió a GM, aunque se mantuvo el nombre y de la mano de GM se crearon modelos icónicos como el Kapitän, Admiral y Manta. (Autoridad de Conducción Internacional, 2019)
- En 1937 se produce el 75 aniversario de la marca, además toma la decisión de abandonar el negocio de las bicicletas con el que se había convertido en el mayor fabricante mundial. (Autoridad de Conducción Internacional, 2019)
- En septiembre de 1971, Opel llegó a la cifra de 10 millones de automóviles fabricados en sus fábricas. (Autoridad de Conducción Internacional, 2019)
- En 1982, se abre la primera y única planta de Opel en España, concretamente en Figueruelas (Zaragoza), se construyó en 899 días y era la primera fábrica de la marca en instalarse fuera del territorio alemán. (Autoridad de Conducción Internacional, 2019)
- En 2009, Opel fabrica su primer vehículo eléctrico el modelo Opel Ampera. Coincide con el período en el que GM quería prescindir de Opel, pero no se llegó a un acuerdo con Magna y el Sberbank ruso. (Autoridad de Conducción Internacional, 2019)
- En el año 2017, GM consigue vender Opel al grupo francés PSA, después de haber estado colaborando en distintos ámbitos de la producción desde hacía años. Opel pasa a formar parte de uno de los grupos más importante de Europa. (Opel, 2017)

2. IMPORTANCIA DE LA FÁBRICA DE FIGUERUELAS PARA LA MARCA

Opel dispone de fábricas por toda Europa, pero la única fábrica de Opel situada en España se encuentra en Figueruelas (Zaragoza), funcionando desde agosto de 1.982. Tiene una



extensión de 3,15 km² siendo la superficie cubierta de 540.000 m², consta de 100.000 m² de zonas verdes y de 240.000 m² destinados a aparcamiento. En el interior poseen 12 km. de carreteras y 17 km. de ferrocarril. La producción se desarrolla en cuatro edificios principales.

Imagen obtenida: www.google.es/maps

- **Nave de prensas:** Tiene una superficie de 50.000 m² a la que se añaden 40.000 m² de sótano. En este lugar es dónde se lleva a cabo la estampación de más de 400 piezas diferentes que forman la carrocería del coche icónico de la fábrica, Opel Corsa. Actualmente se ensamblan las piezas de más modelos.
- **Nave de carrocerías:** Tiene una superficie total de 97.200 m² dónde se ensamblan los subconjuntos diferentes que forman componentes terminados de los modelos (puertas, los laterales, el conjunto de suelo, el frontal, ...) y, por otra parte, se ensamblan piezas para formar las carrocerías de los vehículos. En sus inicios disponía de un total de 50 robots y se ponen más de 3.000 puntos de soldadura (98% robots).
- **Nave de pintura:** Tiene una superficie de 61.000 m² y es donde se aplica la pintura a los distintos vehículos y modelos.
- **Nave de montaje y acabado final:** Tiene una superficie de 90.000 m², es la zona donde se acoplan al vehículo todos los elementos necesarios para su acabado (cableado, asientos, eje trasero, ruedas, ...). Existe una doble línea de producción, tanto en la parte de montaje como en la de acabado final.

Esta fábrica es tan importante para Opel porque se encarga de producir el 55% de los Opel Corsa que se fabrican en el mundo. Siendo la producción de 1900 vehículos, a razón de 90 coches por hora en los tres turnos (Gran Enciclopedia Aragonesa, 2007).

A continuación, se va a explicar las distintas mejoras que ha tenido la fábrica, como los posibles acuerdos que se han sucedido, distribuyéndolo en tres épocas en las que se analizarán los hitos más importantes que han sucedido en relación a la fábrica.

2.1 1979-1992

En este período sucede lo más importante para la fábrica, su construcción. Comenzó a fraguarse en 1979 cuando General Motors Corporation tiene el objetivo de fabricar un coche pequeño de bajo consumo y debe decidir dónde va a fabricarse. Como pretendían ganarse parte del mercado español y europeo deciden realizar una inversión de 200 mil millones de pesetas para instalarse en Figueruelas (Zaragoza). En agosto de 1982 la fábrica está construida y comienza la fabricación de un vehículo que pasará a la historia de la fábrica: el Opel Corsa, con el cual se obtendría una gran cantidad de ventas y sería uno de los vehículos que más se produciría. (Gran Enciclopedia Aragonesa, 2007)

En 1984 se produciría un acuerdo con el Grupo Pelzer, el cual abrió una nueva planta en Zaragoza para dar servicio a Opel España, encargándose de suministrar los componentes para el Opel Corsa. (Heraldo de Aragón, 2017)

En 1988 se haría historia al producirse uno de los hitos más importantes para la fábrica, se implantó el tercer turno de producción por la noche, siendo ese período el que se utilizaba, normalmente, para el mantenimiento. Supuso un gran esfuerzo en cuanto a cambios de métodos de trabajo, pero significó un mayor aprovechamiento de la capacidad productiva (Gran enciclopedia Aragonesa, 2007).

2.2 1993- 2009

En enero de 1993 nace la segunda versión del Opel Corsa que se fabricó a lo largo de 7 años, además se constituye Entreríos Servicios Especiales que sería un apoyo para Opel, dedicándose a la industria automovilística. En 1994 comienzan a fabricarse dos modelos en la fábrica de Figueruelas, hecho que fue muy importante, pues fue la primera vez que se producía más de un modelo en la fábrica (Heraldo de Aragón, 2017).

En 1999 se realizaron las primeras inversiones en Figueruelas para la construcción de un almacén de recambios por un importe de 45.500 millones de pesetas, cifra que se integró en un plan quincenal de inversiones, haciendo un total de 60.000 millones de pesetas, convirtiéndose en el almacén principal de recambios de los modelos Opel Corsa y Agila. Desde ese momento, el almacén fue el distribuidor de recambios y accesorios de estos

modelos para España y Europa, al tiempo que los comercializaba (Gran enciclopedia Aragonesa, 2007).

En 2000 Opel España tiene unas pérdidas de 73 millones de euros, debido principalmente a la inversión que realizó de 326 millones de euros en la fábrica de Figueruelas. Unido al descenso del mercado alemán (11%) y al estrechamiento de los márgenes, suponiéndole romper con la racha de beneficios de la compañía automovilística. Esta inversión tan grande coordinó 4.500 trabajadores de 385 empresas externas, instalando 670 nuevos robots e incorporando una nueva prensa. Los trabajos se realizaron en el plazo récord de 30 días. Destacan las declaraciones del presidente de Opel en España valorando la inversión realizada. (Cinco días, 2001).

“Este gran esfuerzo constituye el mejor aval para retornar a los beneficios, aunque el estrechamiento de márgenes provocado por una feroz competencia lo hará muy difícil” (Sanz, 2001).

“Aunque el ejercicio hayas ido ingrato en lo económico, se ve compensado por la satisfacción de haber superado el reto de lanzar al mercado un nuevo coche en un momento difícil” (Sanz, 2001).

En febrero de 2006, la fábrica aragonesa logra adjudicarse el modelo Meriva frente a la fábrica de Gliwice (Polonia) que también era candidata a acoger el modelo, hecho muy importante ya que se estaba atravesando un momento de deslocalización en las producciones de la industria en general hacia el este de Europa, debido a que los costes de producción eran inferiores. (Ricardo Barceló, 31 de enero de 2021)

En el año 2007 se batió un récord de producción en la planta, consiguiendo 485.857 unidades en total independientemente de los modelos, propiciado por un aumento de la demanda de vehículos y un creciente nivel de exportaciones (Heraldo de Aragón, 2017).

En el año 2008 construye la planta solar más grande del mundo sobre la cubierta del tejado, en busca de ahorrar costes y conseguir ser capaces de producir su propia energía para conseguir ser autosuficientes, además de aprovecharse de las ventajas de las energías renovables (Heraldo de Aragón, 2017).

En el año 2009 se convirtió en la primera compañía de automoción certificada en Gestión Avanzada de Calidad, otorgándole diferenciación y un mayor valor a la marca. GM quiebra en Estados Unidos e intenta prescindir de Opel buscando venderla a la empresa Magna y al banco ruso Sberbank, aunque no se llevó a cabo la venta, este hecho puso en

jaque a media Europa, principalmente al gobierno alemán. Además, comienzan a manifestarse los síntomas de la gran crisis económica que se produciría en los años posteriores, viéndose en estos años descensos en la producción y en la venta de vehículos. (Ricardo Barceló, 31 de enero de 2021).

2.3 2010-2021

En 2013, GM apuesta por Opel como pieza clave, sumándola al plan “Drive 2022” en el que se prevé el retorno a los beneficios y lanzar 23 modelos hasta el 2016, aunque se produce un hecho importante que afectará a la larga a la marca, la alianza PSA-Citroën, (lo principal debe ser como se va a resolver la alianza con el grupo francés, si va a ser a través de fusión o alianza). GM quiere apostar por Figueruelas ya que es la segunda fábrica más competitiva de la marca en Europa, la de mayor capacidad de producción y una de las líderes en calidad de producto. El plan “Drive 2022” prevé regresar a beneficios en 2015, teniendo varias fases y cuyos objetivos se cimentan en reducir los costes fijos en 500 millones de euros (mejora mix de ventas y la rebaja de costes materiales). En segunda instancia se pretendía redimensionar, en función de la demanda, la producción en Europa de coches, que actualmente se producen en otras regiones. Se espera que hasta 2016 se lancen 23 nuevos modelos al mercado, así como trece nuevas motorizaciones. (*El periódico de Aragón, 11 de enero de 2013*)

En el año 2017, se produce un cambio muy significativo para la fábrica, que ya se venía presuponiendo tras los acontecimientos producidos en años anteriores, el cambio de propietarios. GM vende la fábrica a PSA (acuerdo que se desarrolla con gran detalle en el próximo apartado del trabajo). Los dirigentes afirman que Opel va a seguir siendo independiente mientras los resultados no sean negativos, por lo que Opel tomará sus propias decisiones y los únicos objetivos que se le fijan son obtener beneficios. Las perspectivas de futuro indican que la planta debe realizar grandes sacrificios en forma de reducción de costes en la producción bastante ambiciosos, ya que implican un recorte para la parte laboral y los proveedores. (*Motorpasión, 6 de marzo de 2017 actualizado a 26 de julio de 2019*)

De la adquisición y la rueda de prensa que ofrecieron desde el grupo PSA en las fechas posteriores a la compra, se puede destacar una frase que resume la operación y la importancia que va a tener la marca Opel dentro del grupo, al igual que la fábrica:

“El objetivo final con PSA, el qué, es el mismo, pero el cómo es diferente” (Carlos Tavares, 2017).

En el año 2019, ya estaba presente el grupo PSA en la planta de fabricación de Figueruelas, ya que se producen cuatro vehículos distintos, de los cuales tres son SUV (Mokka X, Crossland X y el C3 aircross), que transitan por la línea 1 a tres turnos, mientras que el Corsa se fabrica en la línea 2 a dos turnos. El vehículo más producido sigue siendo el Corsa, suponiendo un 40% de la producción total de vehículos diarios. Los resultados producidos se han triplicado desde el cambio de propietarios. Esta gran mejora se debe a los grandes resultados que ha registrado Opel en el resto del mundo (Navas, 2017).

En el año 2020, comenzó la producción del modelo eléctrico (Corsa-e), suponiendo una inversión de 250 millones de euros hasta 2021, siendo destinada gran parte de la inversión a la adaptación necesaria para la producción del Corsa eléctrico, esperando producir 500.000 vehículos superando así el registro que se mantiene desde 2007. Desde el momento que salió la primera unidad del Corsa-e, se convirtió en la primera planta europea en producir un modelo 100% eléctrico de Opel, siendo punto de inflexión para la estrategia de electrificación de la compañía, que busca ser capaz de producir 6 modelos eléctricos en 2021 y una gama completamente electrificada para 2024, enmarcados dentro del plan estratégico PACE (Cinco días, 2019).

CAPÍTULO 3. OPEL: DE GENERAL MOTORS A PSA

1. PRIMEROS CONTACTOS ENTRE LOS GRUPOS: GM Y PSA

El año 2012 supone un punto y aparte para ambas empresas debido a los distintos tipos de acuerdos que surgen entre ellas, buscando distintas sinergias que acabarán con las rentabilidades negativas que llevaban acumulando durante años anteriores.

General Motors y PSA (Peugeot Citroën) crean una alianza estratégica global a largo plazo aprovechando las fortalezas y las capacidades de ambas empresas, buscando sobre todo mejorar la competitividad en Europa de las dos empresas. A continuación, se van a tratar los puntos fundamentales del acuerdo y cómo se fueron sucediendo [ampliación de capital y acuerdo de cooperación en distintas ramas del negocio (en el año 2012), y fabricación de modelos comunes a partir del 2016]:

- Ampliación de capital con derechos de suscripción preferente para los accionistas de PSA, suscrito por un sindicato de bancos que incluye además una inversión por parte de Peugeot Family Group, mostrando así la confianza que tienen los

propietarios en el éxito de la alianza. GM debe adquirir el 7% del capital social de la ampliación, convirtiéndose de esta forma en el segundo mayor accionista detrás de Peugeot Family Group. (Motorchicharrero, 6 de marzo de 2017)

Dan Akerson (presidente de GM y CEO) valoraba esta suscripción de capital de la siguiente manera:

“Esta asociación brinda una gran oportunidad para nuestras dos empresas” (2012)

“Las sinergias de la alianza, además de nuestros planes independientes, posicionan a GM para una rentabilidad sostenible a largo plazo en Europa” (2012).

- La segunda parte del acuerdo consiste en una asociación comercial entre dos empresas (PSA y Opel) que a través de ella buscan sinergias, actuando como una única organización en lo referido a los abastecimientos de productos, componentes y servicios de proveedores, aprovechando así al máximo la experiencia conjunta, el volumen, las plataformas y las piezas estandarizadas. Esta parte del acuerdo supone combinar los sólidos procesos globales y la estructura organizacional de GM con las mejores prácticas de PSA que son capaces de aportar un valor significativo y gran eficiencia en las operaciones de compra. La asociación continúa en términos logísticos y transporte, ya que GM establecerá una cooperación con Gefco (empresa de servicio logístico y filial de PSA), siendo la que proporcionará estos servicios a GM en Europa y Rusia. Las sinergias de la operación se estiman en aproximadamente 2 mil millones de dólares, anualmente en un plazo de cinco años, se espera que las sinergias sean compartidas entre las dos empresas, el acuerdo de cooperación está supervisado por un comité directivo global formado por el mismo número de representantes de ambas empresas (Motorchicharrero, 2017).
- La tercera parte del acuerdo y última, consiste en un acuerdo de cooperación para desarrollar distintos modelos de vehículos y ahorrar costos cercanos a 1.500 millones de euros por año. Se busca implementar distintas mejoras en lo que a innovación se refiere, (los nuevos motores pequeños de gasolina), además de comenzar el planteamiento de nuevas iniciativas industriales en distintas regiones. Los modelos que planean fabricarse serán un crossover para Peugeot y un vehículo multipropósito (vehículo crossover de mayores dimensiones, que puede transportar más de seis personas y tiende a ser un vehículo más práctico) para Opel y Vauxhall. El tercer modelo será un SUV compacto, tanto para Opel como Peugeot que esperan que salgan a la luz en 2016. Esto será posible ya que GM y

PSA van a compartir plataformas, módulos y componentes a nivel mundial (gracias al acuerdo de cooperación), lo que les va a proporcionar un ahorro de costes, ganar eficiencias, apalancar volúmenes y reducir emisiones. Aunque el beneficio fundamental para las dos empresas, es que les permite ejecutar programas específicos a escala y de forma rentable (dado que, en estos últimos períodos, ha habido recesiones económicas que han afectado a las dos empresas). La alianza sirve para mejorar, no para reemplazar, porque tanto GM como PSA van a centrar sus esfuerzos en devolver las operaciones que realizan en el mercado europeo a valores positivos en cuanto a la rentabilidad se refiere (Motorchicharrero, 2017).

2. COMPRA DE OPEL POR PARTE DE PSA

2.1 ¿Cuándo?

El 6 de marzo de 2017 PSA compra Opel a GM, hecho que se venía fraguando desde hacía tiempo. El grupo PSA pasa a ser el segundo fabricante de Europa y el primero en España. Otorgándoles una presencia sólida y equilibrada en los mercados europeos que servirá de base para el crecimiento rentable a nivel mundial. (Motorpasión, 6 de marzo de 2017 actualizado a 26 de julio de 2019)

2.2 ¿Cuánto?

Operación valorada en 2.200 millones de euros por la que el grupo PSA creó una alianza de cooperación con BNP Paribas para financiar y promover el desarrollo de las empresas Opel/Vauxhall. La adquisición de Opel/Vauxhall y sus actividades está valorada en 1.300 millones de euros y 900 millones de euros de GM Financial. (Motorpasión, 6 de marzo de 2017 actualizado a 26 de julio de 2019)

2.3 ¿Cómo?

A continuación, se va a explicar cada una de las condiciones que se impusieron a la hora de cerrar el acuerdo.

- GM entregará las empresas Opel/Vauxhall y GM Financial a PSA a cambio del importe monetario mencionado anteriormente. (Motorchicharrero, 6 de marzo de 2017)
- En relación con esta operación, GM o sus filiales suscribirán garantías por valor de 650 millones de euros, que tienen un vencimiento de nueve años y siendo ejecutables en cualquier momento (en su totalidad o en parte), a partir de los cinco

años posteriores a la fecha de emisión, con un precio de ejercicio de 1 euro. GM no tendrá derechos de gerencia ni de voto con respecto a PSA y se comprometió a vender las acciones de PSA recibidas tras el ejercicio de las garantías en el plazo de 35 días del ejercicio. La emisión de estos bonos está sujeta al voto de los accionistas de PSA de la junta general del 10 de mayo de 2017, dónde los tres principales accionistas de PSA (el Estado Francés, la familia Peugeot y DongFeng), poseen el 51,5% de los derechos de voto de PSA y se han comprometido a votar a favor de la emisión para GM. En caso de que no fuese aprobada, PSA liquidará los 650 millones de euros en efectivo en cinco años. (Motorchicharrero, 6 de marzo de 2017)

- GM y PSA se comprometen a colaborar en el desarrollo posterior de tecnologías de electrificación y acuerdos de suministro existentes para Holden y algunos modelos de Buick, además PSA podrá abastecerse de la alianza de cooperación de GM y Honda. (Motorchicharrero, 6 de marzo de 2017)
- Todos los planes de pensiones de Opel/Vauxhall en Europa y el Reino Unido, financiados y no financiados, con excepción del Plan Actives alemán y otros planes más pequeños seleccionados, permanecerán en GM y será la encargada de financiarlos por un valor de 3.000 millones de dólares, y posteriormente se transferirán a PSA. (Motorchicharrero, 6 de marzo de 2017)
- Por último, existen unas condiciones de cierre, incluidas las aprobaciones normativas y reorganizaciones que se cierran a finales de 2017. (Motorchicharrero, 6 de marzo de 2017)

2.4 Operación: Apartado productivo

PSA ha adquirido todas las actividades de automoción de Opel/Vauxhall, además de incluir las empresas, también tiene seis plantas de montaje y cinco de fabricación de componentes, un centro de ingeniería en la sede de Opel en Rüsselsheim junto a 40.000 empleados. El único activo que no ha entrado en la operación es el centro de ingeniería de Turín, Italia que seguirá perteneciendo a GM. Algo muy positivo para PSA es que puede seguir beneficiándose de las licencias de propiedad intelectual de GM, hasta que en los próximos años los vehículos cambien a las plataformas propias de PSA. La operación en este aspecto para GM supone una carga de 4.000 o 4.500 millones que no impactarán sobre el flujo de caja. (Motorchicharrero, 6 de marzo de 2017)

2.5 Operación: Apartado financiero

Las actividades de financiación de Opel/Vauxhall abarcan un total de 11 países europeos, prestando servicio a cerca de 1.800 concesionarios y poseen unos activos productivos pendientes cercanos a los 9.600 millones de euros, de los cuales 5.800 millones de euros están financiados vía depósitos o titulaciones. Las operaciones de financiación tienen una gama completa de productos para la financiación de sus vehículos, incluyendo créditos al consumo, arrendamientos, financiación de concesionarios y productos de seguros. PSA buscará que GM Finance, en colaboración con Banque PSA Finance y BNP Paribas Personal Finance presten un mejor servicio a los concesionarios y clientes de Opel/Vauxhall además de apoyar también su desarrollo. Este apartado de la operación se financió con los recursos que tenían a su disposición PSA y BNP Paribas, teniendo un impacto sobre el último de 10 puntos en el ratio de capital mínimo de calidad. Los consejos de administración votaron con unanimidad que se realizase la transacción, el último paso fue que las autoridades antimonopolio aprobasen la operación. (Motorchicharrero, 6 de marzo de 2017)

Carlos Tavares (Presidente del Consejo de Administración de PSA) valoraba este apartado de la transacción de la siguiente manera:

“Las operaciones de financiación de Opel/Vauxhall son esenciales para el desarrollo de las empresas Opel/Vauxhall. Estamos orgullosos de unir fuerzas con BNP Paribas, un socio bancario europeo de primer orden, y estamos convencidos de que nuestra experiencia complementaria hará que esta nueva alianza sea un éxito” (Carlos Tavares, 2017)

2.6 Operación: España

Tras cerrarse la operación, PSA se convirtió en el grupo más fuerte, con tres fábricas de producción, ya que, Opel aporta la fábrica de Figueruelas con 5.500 empleados y tres vehículos adjudicados. PSA mantiene la factoría en Vigo (la más grande en producción), y la de Madrid. También posee una factoría en Mangual, Portugal.

PSA y Opel, tienen proyectos de fabricación conjuntos como hemos explicado en el anterior apartado, los cuales Carlos Tavares (Presidente del Consejo de Administración de PSA) valoraba de la siguiente forma:

“Apreciamos todo lo que han logrado los excelentes equipos de Opel/Vauxhall, y también las atractivas empresas y el importante legado de la empresa. Nuestra intención es

gestionar PSA y Opel/Vauxhall aprovechando sus respectivas identidades de marca. Ya hemos trabajado juntos en la creación de productos ganadores para el mercado europeo, y por eso sabemos que Opel/Vauxhall es el socio adecuado. Lo consideramos una ampliación natural de nuestra relación y estamos deseando poder llevarla un paso más allá". (Carlos Tavares, 2017)

En Figueruelas se fabricó el modelo sustituto del Citroën C3 Picasso, y se ensambló el Corsa y el nuevo Adam en 2019. Por su parte en Vigo, fabricó las furgonetas sustitutas de la Peugeot Partner, la Citroën Berlingo y la Opel Combo. (Cinco días, 23 de septiembre de 2019)

3. *FUTURO DE OPEL Y LA MARCA*

3.1 Nuevo grupo: Stellantis

El 15 de Julio de 2020, Fiat Chrysler Automobiles y Grupo PSA anunciaron que el nombre corporativo del nuevo grupo iba a ser Stellantis, una decisión que supone un paso importante, la fusión será 50:50, como se definió en el acuerdo anunciado el 18 de diciembre de 2019. El nombre Stellantis se utilizará únicamente a nivel de grupo, como concepto de marca corporativa, la próxima decisión será la presentación de un logotipo, que supondrá la nueva identidad corporativa de la empresa, (los nombres y logotipos del resto de empresas permanecerán sin cambios). La sede de la nueva empresa matriz radicaría en los Países Bajos, con una junta formada por cinco miembros nombrados por PSA, cinco nombrados por FCA, incluido el líder de la FCA John Elkann, como presidente de la junta. El undécimo miembro es el jefe de PSA, Carlos Tavares, siendo ahora el director ejecutivo de la nueva entidad (Todotransporte, 2019).

El 17 de junio de 2020 el organismo regulador antimonopolio de la UE, anuncia que se abrió una investigación sobre dicha fusión, que duraría alrededor de cinco meses. Esta investigación tenía su fundamento, en el hecho de que ambos grupos pasaban a tener un dominio del 35% del mercado sobre sus competidores en el sector de vehículos de transporte ligero. El 27 de octubre de 2020, la Comisión Europea anunció la aprobación definitiva por el consejo del organismo regulador y antimonopolio de la Unión Europea, por lo que FCA y PSA tenían luz verde para la fusión 50:50. El 4 de enero de 2021 finalizó el trámite de la fusión, pues se produjo un resultado positivo en las juntas extraordinarias realizadas en ambos grupos. El acuerdo se hizo efectivo el 16 de enero de 2021, momento en el que nace el grupo saliendo a cotización bursátil en dos parques europeos, y otro

norteamericano, con las siglas STLA. Para que esta fusión se produjese finalmente, de forma equitativa, FCA redujo el dividendo excepcional para sus accionistas de 5.000 millones a 2.900 millones, por su parte, PSA se retiró del fabricante de equipos Faurecia (La Stampa, 2021).

Para Elkann, presidente de FCA (2021) la fusión va a suponer pasar a un primer plano en los próximos diez años en la redefinición de la movilidad, a su vez externamente, también se valoraría muy positivamente. Según Heck, de la agencia Moody's (2021), se mejoraría su cobertura mundial, existiendo la posibilidad de colaborar en varios ámbitos y se ahorraría gracias a las sinergias y las experiencias de PSA. Los sindicatos, parte fundamental siempre de los acuerdos realizaron distintos comunicados, siendo el más relevante el hecho por Olivier Lefebvre:

“Nuestra confianza en el futuro irá acompañada a lo largo del año de una vigilancia sobre la adecuación de las políticas sociales e industriales” Olivier Lefebvre, delegado sindical PSA (2021) (recogido por Ambito, 16 de enero de 2021)

3.2 Resultados trimestre 2021 (Grupo)

En el primer trimestre del año 2021, donde el mercado presenta un crecimiento moderado del 3,8%, Stellantis ocupa el primer puesto entre los fabricantes de automóviles, con una cuota de mercado del 23,6% en turismos (vehículos comerciales ligeros). En lo referido a los modelos se pueden destacar tres segmentos:

- El Peugeot 208 lidera el ranking europeo de entre los diez vehículos más vendidos, entre los que están presentes también el Citroën C3 y el Peugeot 308.
- En cuanto a los coches urbanos (segmento A), los Fiat Panda y el Nuevo Fiat 500, tienen el 38% de la cuota liderando la categoría.
- En el mercado eléctrico, los Peugeot 208 y el Nuevo Fiat 500 se encuentran entre los tres vehículos electrificados más vendidos de sus respectivos segmentos.

Desde el grupo, se ha realizado una valoración acerca de los resultados:

“Los principales factores que han contribuido a conseguir este excelente resultado, siendo el primer fabricante europeo en el primer trimestre tan sólo tres meses después del nacimiento de Stellantis son: en primer lugar, el gran trabajo en equipo y la dedicación de todos los trabajadores de Stellantis y, en segundo, una gran variedad de empresas que ofrecen una completa gama de modelos capaces de satisfacer las expectativas de nuestros clientes” (Picat, 2021).

3.3 Nueva situación para Figueruelas

La planta afronta riesgos, aunque se espera que siga siendo relevante para el grupo. La nueva fusión abre la puerta a un nuevo horizonte que es desconocido para la fábrica, aunque los expertos consideran que la nueva corporación supone más una oportunidad que un riesgo para el mejor activo de Opel en Europa. Otra de las ventajas que tiene este hecho es el buen papel que está realizando el Corsa (modelo estrella de Opel), que se fabrica en exclusiva en Zaragoza y su inclusión también en la modalidad eléctrica está siendo muy positiva consolidándose como un superventas en su segmento. (Ricardo Barceló, 31 de enero de 2021)

Carlos Tavares valoró de forma positiva este modelo:

“Vamos a encontrar una forma rentable para producir modelo de Fiat tanto como hemos podido hacer un Corsa muy rentable, que se vende más en Alemania que el mejor producto de sus rivales alemanes. ¿Por qué no lo vamos a poder hacer con los coches italianos? (Carlos Tavares, Presidente ejecutivo PSA. 2021)

Cabe destacar también los logros más recientes de la fábrica, adaptándose a la nueva realidad tras la compra de PSA, fue la primera planta en fabricar un modelo puro de PSA (Citroën C3 Aircross), lográndose también la adjudicación del Corsa. El último de los hitos de la planta aragonesa ha sido fabricar el primer vehículo eléctrico de PSA, demostrando así la competitividad de la factoría de Zaragoza.

En palabras de David Romeral:

”Son unos hitos y unos precedentes que sirven como carta de presentación de Figueruelas ante el nacimiento de Stellantis” (David Romeral, Gerente del clúster del automóvil de Aragón). (Ricardo Barceló, 31 de enero de 2021)

El grupo final ibérico de PSA está formado por las factorías de Vigo, Figueruelas y Villaverde (Madrid), formando el núcleo duro de PSA con 14.000 empleados, las tres cuentan con un elevado nivel de competitividad, además de estar adaptadas a la nueva modalidad eléctrica, ya que fabrican modelos impulsados por baterías. (Ricardo Barceló, 31 de enero de 2021)

CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES

Al inicio de este documento se plantearon tres objetivos. En los siguientes párrafos de se detallan las conclusiones obtenidas para cada uno de ellos:

Analizar en qué situación se encuentra el sector automovilístico en Europa, España y Aragón.

- Europa es una región dominante a nivel mundial, cada vez gana mayor peso en el sector en cuanto a los valores de matriculación y de producción, aunque sigue estando lejos del líder, que es la región asiática. España es uno de los países que mayor volumen aporta en estos aspectos a la región situándose entre los tres más importantes de ella, y mundialmente, entre los diez países que mayores valores registran en estos parámetros. Por su parte, Aragón también se sitúa entre las tres comunidades autónomas que tiene un mayor peso, ratificando la importancia que tiene Opel y la fábrica de Figueruelas para la región.

Estudiar el acuerdo de compra de Opel y cómo se fraguó

- La relación entre PSA y Opel comenzó con un acuerdo de cooperación entre las empresas buscando reducir costes y aumentar sinergias que se reflejasen al fabricar vehículos en colaboración. El éxito del acuerdo, hizo que PSA se plantease la opción de integrar a Opel llevándola a cabo en el año 2017 tras su adquisición a GM, empresa que no atravesaba sus mejores momentos, en cuanto a lo económico se refiere. El precio de la compra se fijó en 2.200 millones de euros, donde también se adquirió GM Finance. Se analiza cada una de las empresas que se ha adquirido y cuál es la nueva función que van a desempeñar. Se puede concluir que fue una operación donde hubo dos partes que en todo momento estuvieron interesadas en que la integración se produjese, dado el éxito que había tenido el acuerdo de cooperación.

Examinar si PSA acertó al adquirir Opel

- Se puede afirmar que la integración ha sido todo un éxito ya que, ha supuesto que PSA y Opel hayan seguido creciendo en el mercado, aumentando sus volúmenes de negocio y consiguiendo situarse entre los grupos más importantes a nivel mundial. Además, las sinergias que comenzaron con el acuerdo de cooperación, se han visto magnificadas al compartir más elementos de la cadena productiva, consiguiendo reducir más si cabe los costes e incrementando la eficiencia productiva de todas las fábricas del grupo.

Si lo analizamos desde un punto de vista objetivo, PSA adquirió una marca con una gran importancia en Alemania (el país con mayor cantidad de vehículos

producidos y matriculaciones que registra año a año), dónde Opel tiene mayor cantidad de infraestructuras. En cuanto a números no ha habido grandes cambios a nivel total, pero en esta operación lo importante es lo intangible, desde PSA han conseguido cambiar la dinámica de trabajo de Opel sin ser ellos quienes tomaban las decisiones, consiguiendo transformar años de rentabilidades negativas, en períodos donde los resultados han comenzado a ser positivos y hacen prever un cambio de tendencia.

La integración ha supuesto conseguir unas bases más sólidas para el grupo, consiguiendo rentabilidades positivas para las empresas pertenecientes, permitiendo obtener un nuevo posicionamiento en el mercado para el grupo, alcanzando gran importancia en mercados donde antes no tenían relevancia, como es el mercado alemán con la empresa Opel.

CAPÍTULO 5. BIBLIOGRAFÍA

¿Cuáles son las necesidades de la industria automotriz que SAP mejora? (2020).

Recuperado el (09/04/2021) de: <https://blog.avantis.mx/sap-business-one-para-industria-automotriz-caracteristicas>

200 ans d'histoire (s.f). Recuperado el (01/05/2021) de: <https://patrimoine-archives.psa-peugeot-citroen.com/articles/200-ans-dhistoire/>

ACEA (2017). Economic and Market Report. Recuperado el (09/04/2021) de: https://www.acea.auto/uploads/statistic_documents/Economic_and_Market_Report_Q4_2017.pdf

ACEA (2018). Economic and Market Report. Recuperado el (09/04/2021) de: https://www.acea.be/uploads/statistic_documents/Economic_and_Market_Report_Q4_2017.pdf

ACEA (2019). Economic and Market Report. Recuperado el (09/04/2021) de: https://www.acea.be/uploads/statistic_documents/Economic_and_Market_Report_full-year_2018.pdf

ACEA (2020). Economic and Market Report. Recuperado el (09/04/2021) de: https://www.acea.be/uploads/statistic_documents/Economic_and_Market_Report_full-year_2019.pdf

Adam Opel (s.f). Recuperado el (21/05/2021) de: <https://www.ruesselsheim.de/adam-opel.html>

Álvarez, F. (2012). Nuevos pormenores de la jointventure del Grupo PSA con Opel. Recuperado el (15/05/2021) de: <https://www.highmotor.com/nuevos-pormenores-jointventure-grupo-psa-opel.html>

Barceló, R. (2019). GM ve a Figueruelas como pieza “clave” de la nueva Opel. Recuperado el (08/05/2021) de: <https://www.elperiodicodearagon.com/lo-ultimo/2013/01/11/gm-ve-figueruelas-pieza-clave-47455240.html>

Cenzano, A. (2001) Opel España pierde 12.152 millones por los gastos del nuevo Corsa. Recuperado el (08/05/2021)de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2001/03/28/empresas/985786798_850215.html

Costas, J. (2012). Es oficial: GM y PSA sellan su alianza. Recuperado el (15/05/2021) de: <https://www.motorpasion.com/industria/es-oficial-gm-y-psa-sellan-su-alianza>

El grupo PSA compra Opel (2017). Recuperado el (16/05/2021) de:

<https://aserautomotive.com/index.php/2017/03/26/el-grupo-psa-compra-opel/>

El nacimiento de Stellantis, el 4º grupo automovilísticos mundial (2021). Recuperado el (17/05/2021) de: <https://www.ambito.com/negocios/psa/el-nacimiento-stellantis-el-4-grupo-automovilistico-mundial-n5163048>

Galán, D. (2020) Figueruelas será el motor de Opel en 2020: concentrará el 60% de la producción y romperá su record histórico anual. Recuperado el (08/05/2021) de:

<https://www.motorpasion.com/opel/figueruelas-sera-motor-opel-2020-concentrara-60-produccion-rompera-su-record-historico-anual#:~:text=F1-.Figueruelas%20ser%C3%A1%20el%20motor%20de%20Opel%20en%202020%3A%20concentrar%C3%A1%20el,romper%C3%A1%20su%20r%C3%A9cord%20hist%C3%B3rico%20anual&text=Opel%20Figueruelas%2C%20la%20f%C3%A1brica%20de,Zaragoza%2C%20sigue%20acumulando%20buenas%20noticias.>

General Motors American company (s.f). Recuperado el (01/05/2021)de:

<https://www.britannica.com/topic/General-Motors-Corporation>

General Motors Corporation (s.f). Recuperado el (01/05/2021) de: <https://www.u-s-history.com/pages/h1809.html>

Granda, M. (2019). Opel España triplica beneficios hasta los 112 millones en su primer año completo en PSA. Recuperado el (08/05/2021) de:

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/09/20/companias/1569002876_501476.html

Hechos clave (s.f). Recuperado el (01/05/2021) de: <https://www.opel.es/acerca-de-opel/informacion-corporativa.html>

Herraiz, M. (2012). Opel y PSA podrían unirse mientras que VW piensa en una submarca lowcost. Recuperado el (15/05/2021) de:

<https://www.diariomotor.com/2012/10/14/opel-y-psa-podrian-unirse-mientras-que-vw-piensa-en-una-submarca-lowcost/>

Indicadores Económicos y socio-demográficos (2021). Recuperado el (09/04/2021) de:

<https://datosmacro.expansion.com/pib/zona-euro>

Informe anual 2017 (2018). Recuperado el (09/04/2021) de:

<https://anfac.com/wpcontent/uploads/2019/07/ANFACInforme%20Anual%202017.pdf>

Informe anual 2018 (2019). Recuperado el (09/04/2021) de: <https://anfac.com/wp-content/uploads/2019/07/Informe-Anual-ANFAC-2018-ESP.pdf>

Informe anual 2019 (2020). Recuperado el (09/04/2021) de: <https://anfac.com/wpcontent/themes/anfac/informe19/pdf/ANFAC Informe Anual 2019.pdf>

La fusión entre FCA y Grupo PSA alumbra el nacimiento de Stellantis (2020)
Recuperado el (17/05/2021) de: <https://www.todotransporte.com/la-fusion-entre-fca-y-grupo-psa-alumbra-el-nacimiento-del-grupo-stellantis/>

La nueva Stellantis pone a prueba de la rentabilidad de sus tres plantas en España (2021). Recuperado el (17/05/2021) de: https://www.abc.es/motor/economia/abci-nueva-stellantis-pone-prueba-rentabilidad-tres-plantas-espana-202101210117_noticia.html

Mejora del PIB de Aragón (2019). Recuperado el (9/04/2021) de: https://www.elespanol.com/como/normas-apa-citar-pagina-web/402710424_0.amp.html

Menéndez L.H,. (2017). 35 Aniversario de Opel España. Recuperado el (08/05/2021) de: <https://www.heraldo.es/branded/35-aniversario-opelespana/>

Moltó, J. (2012). Acuerdo global entre General Motors y PSA Peugeot Citroën.
Recuperado el (15/05/2021) de: <https://www.km77.com/revista/teletransporte/acuerdo-global-entre-general-motors-y-psa-peugeot-citroen/>

Murias, D. (2017). ¿Por qué Peugeot PSA estaba tan interesada en Opel? Recuperado el (16/05/2021) de: <https://www.motorpasion.com/industria/por-que-peugeot-psa-estaba-tan-interesada-en-opel#comments>

Nuestra historia (2016). Recuperado el (01/05/2021) de: <https://site.groupe-psa.com/powertrain/es/nuestra-historia/>

Opel: die Seiten der Geschichte (2019). Recuperado el (01/05/2021) de: <https://idaoffice.org/de/posts/opel-pages-of-history/>

Opel España (2007) Recuperado el (08/05/2021) de: http://www.enciclopediaaragonesa.com/voz.asp?voz_id=9607

PIB de España – Producto Interior Bruto (2021). Recuperado el (09/04/2021) de: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

PSA finaliza la compra a General Motors de Opel y Vauxhall (2017). Recuperado el (16/05/2021) de: https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/psa-finaliza-compra-general-motors-opel-vauxhall_1218088.html

PSA Peugeot Citroën se hace con Opel por 2.200 millones (2017). Recuperado el (16/05/2021) de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/03/06/empresas/1488783983_925549.html

Ya es oficial: Opel/Vauxhall se incorporarán al Grupo PSA (2017). Recuperado el (16/05/2021) de: <https://motorchicharrero.com/art/8284/ya-es-oficial-opel-vauxhall-se-incorporan-al-grupo-psa>