



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Análisis estratégico de Celulosa Fabril S.A.

Autor

Jorge Calabia Martínez

Directora

Beatriz Domínguez Bronchal

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

2023

INFORMACIÓN Y RESUMEN

Autor: Jorge Calabia Martínez

Directora: Beatriz Domínguez Bronchal

Título: Análisis estratégico de Celulosa Fabril S.A.

Titulación vinculada: Grado en Administración y Dirección de Empresas.

Resumen: El presente trabajo se centra en la realización del análisis estratégico de la empresa CEFA, compañía aragonesa fabricante de componentes para la industria de la automoción. El objetivo principal del trabajo es concretar cuáles son las estrategias que deberían llevarse a cabo por la empresa en relación con el aprovechamiento de su ventaja competitiva, así como la manera de afrontar las amenazas. Para ello se van a analizar tanto los factores externos, estudiando el entorno general y específico de la empresa, como los factores internos, donde se estudiarán los recursos y capacidades y la cadena de valor de la compañía. Por último, se hará referencia a las estrategias llevadas a cabo por la empresa, tanto a nivel competitivo, como corporativo y social, finalizando con la situación futura de la empresa y las conclusiones obtenidas.

Abstract: The present essay is focused on the realization of the strategic analysis of the company CEFA, Aragonese company that manufactures components for the automotive industry. The main goal of the essay is to specify which are the strategies that should be carried out to take advantage of it's competitive advantage and to face the threats. For this, both internal and external factors will be analyzed, qualifying the general and specific environment, as well as the resources, capacities and the value chain. Finally, the actual competitive, corporative and social strategies executed by the company will be mentioned, ending with the future situation of the company and the conclusions obtained.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 4 |
| 2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA..... | 5 |
| 3. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA | 6 |
| 4. ANÁLISIS EXTERNO | 7 |
| 4.1. DEFINICIÓN DEL ENTORNO GENERAL DE LA EMPRESA..... | 8 |
| 4.2. DEFINICIÓN DEL ENTORNO ESPECÍFICO DE LA EMPRESA | 9 |
| 4.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO GENERAL | 11 |
| 4.4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO ESPECÍFICO..... | 15 |
| 4.5. GRUPOS ESTRATÉGICOS Y ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA | 21 |
| 5. ANÁLISIS INTERNO | 23 |
| 5.1. RECURSOS Y CAPACIDADES | 23 |
| 5.2. CADENA DE VALOR..... | 27 |
| 6. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO | 31 |
| 7. ESTRATEGIA COMPETITIVA | 33 |
| 8. ESTRATEGIA CORPORATIVA..... | 34 |
| 8.1 DIRECCIONES DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO | 35 |
| 8.2 PRINCIPALES MÉTODOS DE CRECIMIENTO | 36 |
| 9. ESTRATEGIA SOCIAL..... | 37 |
| 10. FUTURO | 39 |
| 11. CONCLUSIONES..... | 40 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----------|
| <i>Gráfico 1: Principales clientes de CEFA en 2021</i> | <i>8</i> |
| <i>Gráfico 2: Evolución de la facturación del sector</i> | <i>10</i> |
| <i>Gráfico 3: Evolución de la renta per cápita en España (€)</i> | <i>12</i> |
| <i>Gráfico 4: Evolución del empleo en el sector (en mill. €).....</i> | <i>13</i> |
| <i>Gráfico 5: grupos estratégicos del sector</i> | <i>21</i> |
| <i>Gráfico 6: Evolución de la facturación de CEFA</i> | <i>24</i> |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|-----------|
| <i>Ilustración 1: 5 fuerzas de Porter.....</i> | <i>20</i> |
| <i>Ilustración 2: ciclo de vida del producto fabricado por CEFA</i> | <i>22</i> |
| <i>Ilustración 3: cadena de valor de una empresa productora</i> | <i>28</i> |
| <i>Ilustración 4: análisis dafo de CEFA</i> | <i>32</i> |
| <i>Ilustración 5: organigrama de CEFA</i> | <i>37</i> |
| <i>Ilustración 6: consumo energético interno de CEFA.....</i> | <i>38</i> |
| <i>Ilustración 7: objetivos de desarrollo sostenible 2030</i> | <i>39</i> |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----------|
| <i>Tabla 1: desglose de la plantilla de CEFA en 2022.....</i> | <i>25</i> |
| <i>Tabla 2: matriz de Ansoff</i> | <i>35</i> |

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de final de grado va a abordar el análisis estratégico de la empresa Celulosa Fabril S.A. (más conocida como CEFA), con el objetivo de proporcionar recomendaciones concretas en relación a cómo afrontar las amenazas actuales, las que previsiblemente tenga en el futuro y cómo aprovechar las oportunidades. De igual manera, se buscará hacer las recomendaciones necesarias sobre las acciones estratégicas que podría llevar a cabo en el corto o medio plazo para incrementar el valor creado.

CEFA es una empresa aragonesa con domicilio social en Zaragoza, fundada en el año 1946 y dedicada al desarrollo y producción de componentes para la industria del automóvil. Actualmente la empresa tiene la mayor parte de su desempeño en Zaragoza, si bien es cierto que opera en mercados extranjeros exportando determinados productos.

El sector de producción de componentes para la industria del automóvil y, en concreto, esta empresa, suponen una motivación para la realización de este trabajo puesto que nos encontramos en un momento socioeconómico incierto y complicado en términos generales para el sector de la automoción tras la crisis de la COVID-19 y los distintos encarecimientos vía inflación a nivel mundial y, sobre todo, nacional. Además, este sector posee una importancia vital para nuestro país, puesto que, junto al sector de la automoción, genera en torno a 2 millones de puestos de trabajo (Sernauto, 2021). De igual manera, la empresa que va a ser analizada es un referente a nivel nacional e internacional de la producción de componentes para automóviles en el siglo XXI, y prueba de ello es su facturación anual, la cual alcanzó los casi 37 mil millones de euros en el año 2019 (Sernauto, 2021).

A lo largo de este trabajo se va a la realizar un análisis estratégico completo, es decir, el estudio de los factores externos (entorno general y específico) e internos (recursos y capacidades), los cuales han logrado proveer de ventaja competitiva a la empresa. Por último, se analizarán las estrategias competitivas, corporativas y sociales llevadas a cabo por la empresa.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

CEFA es una empresa aragonesa especializada en el desarrollo y producción de componentes para la industria del automóvil basados en la inyección de materiales plásticos, fundamentalmente. Fue fundada en el año 1946, aunque no fue hasta 1960 cuando se afianzó en el sector de la automoción, incorporando además la tecnología de soplado.

Cabe destacar como momento clave en la historia de la compañía el año 1994, puesto que se opta por la alianza estratégica con el grupo indio SMP Peguform, para así favorecer la internacionalización y la llegada de los productos de la empresa a muchas partes del continente europeo. Asimismo, la empresa ha tenido otras líneas de negocio paralelas a la industria del automóvil a lo largo de su historia, como las líneas de juguetes y menaje para el hogar, los electrodomésticos e incluso el embalaje, de las cuales hoy en día mantiene tanto la línea de juguetes como la de embalaje.

La actividad principal de la empresa se sitúa actualmente en la industria del automóvil, encuadrada en el código 2932 del CNAE (fabricación de componentes, piezas y accesorios para vehículos de motor) y desde donde opera y realiza su actividad ofreciendo una serie de productos que aquí se detallan:

- Panel de instrumentos y consola central para automóviles, y todo lo que allí se encuentra, como portavasos, ceniceros o guanteras.
- Paneles de puerta y revestimientos interiores, incluyendo los del maletero y molduras interiores.
- Aplicaciones funcionales como tapones, depósitos, sistemas de admisión de aire, depósitos de líquido de frenos u otros componentes.
- Revestimientos exteriores, tales como rejillas de entrada de aire, accesorios paragolpes o estriberas.

En cuanto al ámbito geográfico de actuación, la empresa tiene el domicilio social en la ciudad de Zaragoza y actúa en sus plantas industriales de Malpica y Figueruelas, además de tener cobertura global e internacionalización gracias a la alianza con el grupo indio SMP mencionada anteriormente.

Otros aspectos relevantes de la compañía son la misión y visión de la misma, ya que le otorgan sentido a la actividad y futuro de la empresa y suponen un pilar básico para el ejercicio de su actividad.

La misión de CEFA es “satisfacer a sus clientes en calidad, servicio, precio y tecnología, además de diferenciarse en innovación, capacidad de desarrollo, presencia global y estilo de dirección” (CEFA, 2023). Por otro lado, la visión de CEFA es “conseguir la excelencia empresarial y la satisfacción de los accionistas, los empleados y la sociedad, así como convertirse en un referente internacional como proveedor de confianza de sistemas interiores en el ámbito de la movilidad” (CEFA, 2023). Todo ello está sustentado y basado en una cultura de la calidad total, equipo competitivo, innovador y eficaz. Por su parte, los valores de la empresa son la agilidad y eficiencia, la adaptabilidad al cambio, la orientación hacia el cliente y la valoración de las personas, haciendo hincapié en que las personas son la primera y más importante fuente de valor.

3. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

CEFA fue fundada en Zaragoza en el año 1946 por Eduardo Blanchard Castillo por la necesidad de emprendimiento de aquella época. Desde entonces, CEFA se ha convertido a lo largo de los años en una empresa familiar líder en su sector.

Durante los comienzos de la empresa, la primera línea de negocio consistió en la fabricación de cápsulas de celulosa para tapones de botellas y otros productos farmacéuticos, teniendo muy poca relación con el modelo de negocio actual. No fue hasta 1952 cuando la compañía se inició en la inyección de termoplásticos, dejando entrever el modelo de negocio que tendrá la empresa en un futuro cercano.

En el año 1960, CEFA se afianza como fabricante de compuestos para el sector de la automoción y electrodomésticos, incluyendo además, la tecnología de soplado en su producción. Es, además, a partir de la década de los 60 cuando se producen los primeros desarrollos de las líneas de juguetes, que alcanzaron gran difusión a nivel internacional, y que más adelante darán lugar a nuevas líneas de negocio. También se produjeron productos para el menaje del hogar durante esta década y posteriores, aunque esta línea de negocio se abandonó en el año 1992.

Resulta también destacable, por otra parte, que se han ido creando distintas empresas durante la vida comercial del grupo CEFA, como son la unidad especializada en embalaje de film aveolar (Embalaje Air Plastic S.L.), creada en 1970, la separación de la división de producción de juguetes en una nueva empresa (CEFA Toys), creada en 1992, y la creación en 2012 de una entidad especialista en la fabricación de paneles de puerta para automóviles (Módulos Ribera Alta S.L.). Todas las empresas mencionadas son mantenidas en la actualidad por el grupo, siendo el negocio principal la producción de componentes para la industria del automóvil. Por último, resulta de vital importancia destacar, como ya se mencionaba anteriormente, la asociación de CEFA con el grupo Peguform, compañía dedicada también a la producción de piezas para la industria de la automoción, entrando a formar parte del accionariado de la empresa, y promoviendo la presencia internacional de la compañía.

Esta asociación se produjo en el año 1994, y no fue hasta 2011 cuando la empresa Peguform entró a formar parte del grupo indio Samvardhana Motherson Group, uno de los mayores productores de piezas y recambios para automóviles a nivel mundial.

Este hecho hizo que CEFA tuviese una facilidad mayor a la hora de darse a conocer al resto del mundo y, por consiguiente, un mejor aprovechamiento de las alianzas para vender sus productos.

4. ANÁLISIS EXTERNO

Para la realización del análisis externo se va a proceder a analizar los factores del entorno, entre los que se puede distinguir el entorno general y el específico. El entorno general viene marcado por la ubicación geográfica de la empresa de análisis, mientras que el entorno específico viene marcado por su actividad, es decir, la industria.

Para un correcto análisis del entorno en el que opera la empresa, primero se va a proceder a definir con claridad en qué consisten cada uno de los entornos para el caso de CEFA y, posteriormente, se analizará el entorno general mediante el análisis PEST, y el entorno específico mediante el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

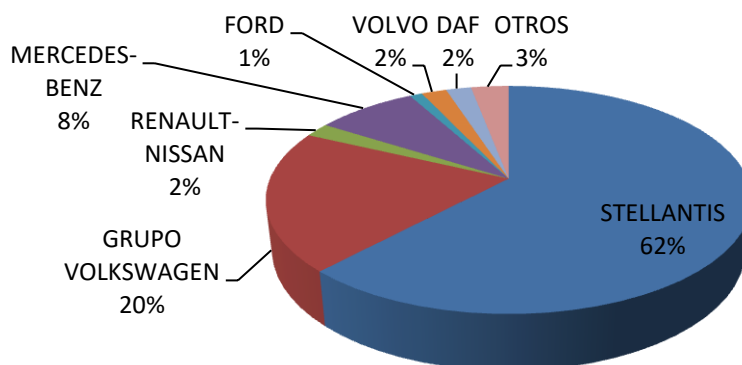
4.1. DEFINICIÓN DEL ENTORNO GENERAL DE LA EMPRESA

Para conocer el mercado en el que CEFA se encuentra y que satisface, es necesario estudiar el alcance geográfico de la empresa. Este alcance incluye tanto el territorio nacional como internacional, aunque principalmente la empresa solamente posee dos fábricas en el territorio nacional donde fabrica sus productos, una en el polígono industrial Malpica y otra en el polígono industrial de Figueruelas. Uno de los aspectos importantes en los mercados internacionales es producto del suministro que CEFA realiza de productos y piezas a varias fábricas de automóviles, tanto nacionales como internacionales. Las fábricas ubicadas en España donde CEFA suministra distintos productos son: Vitoria (Mercedes-Benz), Pamplona (Volkswagen), Barcelona (SEAT), Zaragoza (Stellantis) y Valencia (Ford).

Por su parte, las fábricas de automóviles internacionales donde CEFA suministra sus productos se encuentran en distintos países del mundo, como Francia, Reino Unido, Alemania, Rusia, EEUU, Brasil o Argentina, entre otros.

El mercado más relevante de la empresa se sitúa en España y, concretamente, en la planta de Stellantis de Figueruelas, ya que en el año 2021 representó un 62% del total de sus clientes (CEFA, 2022). En esta planta, CEFA entrega piezas para las marcas Opel, Peugeot, Citroën y DS. Por lo tanto, el análisis del entorno general se va a basar principalmente en el mercado español, debido a su importancia con respecto al resto de mercados, así como el hecho de que la empresa es española y siempre ha estado establecida en nuestro país, con las dos fábricas mencionadas anteriormente.

GRÁFICO 1: PRINCIPALES CLIENTES DE CEFA EN 2021



FUENTE: CEFA.ES

Cabe destacar que el aspecto de la internacionalización es fundamental para una empresa de este sector, puesto que es necesario que los productos que fabrica sean exportados a otros países, debido a la gran cantidad de fábricas situadas en el territorio europeo, donde CEFA sirve sus productos. El sector de la automoción y el sector de producción de piezas para la automoción van de la mano, por lo que es necesario que la producción de automóviles se recupere y crezca para que las empresas que se encuentran en el mismo sector que CEFA puedan seguir produciendo y exportando las cantidades necesarias.

4.2. DEFINICIÓN DEL ENTORNO ESPECÍFICO DE LA EMPRESA

Como se ha mencionado anteriormente, el grupo CEFA dispone de varias empresas, y no todas se encuentran enmarcadas en el mismo sector industrial, como CEFA Toys, encuadrada en la producción de juguetes, o Módulos Ribera Alta, especializada en la producción de componentes para las puertas de los automóviles. Pese a ello, el negocio de interés a analizar y describir, así como el producto principal consisten, claramente, en la producción de componentes para la industria del automóvil, puesto que es el negocio que más facturación le reporta a la empresa, ya que la división de juguetes genera en torno a los 4 millones de euros anuales, teniendo un tamaño de plantilla de en torno a los 10 empleados (economía3, 2020 y einforma, 2023). Esto se encuentra lejos de los números generados por el negocio principal, el cual ronda actualmente los 50 millones de euros de facturación (CEFA, 2022).

El sector de producción de componentes para la industria de la automoción se encuentra, según la clasificación CNAE en el apartado 2932: “Fabricación de otros componentes, piezas y accesorios para vehículos de motor”. Es un sector estratégico y un pilar fundamental para la economía de nuestro país debido a que en España el sector automovilístico representa en torno al 10% del PIB y alrededor del 18% de las exportaciones, generando además cerca de 2 millones de puestos de trabajo en todo el país (Sernauto, 2021).

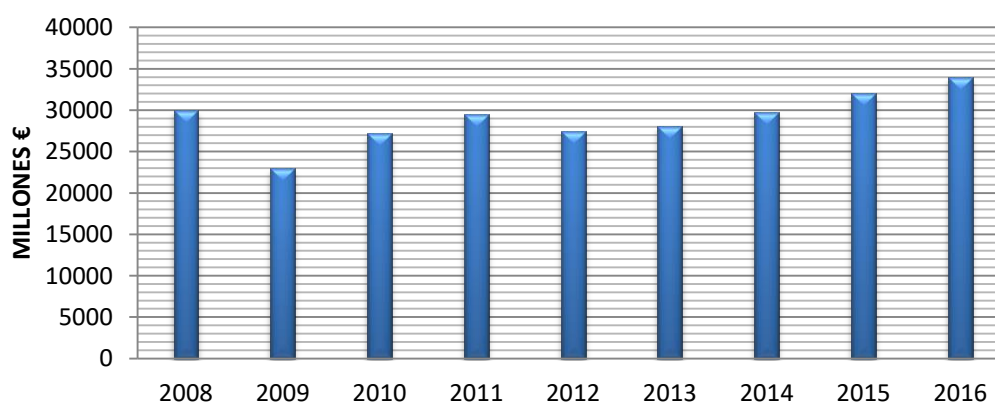
Además, el sector de componentes para la industria del automóvil específicamente, tiene una importancia fundamental, puesto que las empresas enmarcadas en esta industria aportan en torno al 75% del valor de un coche nuevo, lo que supone que unas

tres cuartas partes de la calidad de cada automóvil nuevo producido dependen de estas compañías.

Desde hace algo más de año y medio, estas empresas empezaron a lograr un notable crecimiento de los beneficios, aspecto fundamental para la recuperación del sector de la automoción en nuestro país y que evidenciaba la salida de la crisis del coronavirus. A pesar de ello, el año 2022 no fue un buen año en términos económicos para estas empresas, ya que la subida de los precios por la inflación en Europa y el inicio de la guerra de Ucrania han supuesto un frenazo a la producción de automóviles en todo el mundo, lo que ha perjudicado el desempeño de todas estas empresas en el sector. A estos problemas evidentes de actualidad, el sector apunta otras diversas adversidades como las interrupciones en la cadena logística o la enésima reforma laboral que reduce la flexibilidad para hacer frente a los problemas.

Por todo ello, se puede concluir que la industria donde se encuadra CEFA es de vital importancia para nuestro país, además de posicionarse como una de las mayores industrias a nivel europeo, tanto por puestos de trabajo generados como por facturación anual de sus empresas.

GRÁFICO 2: EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN DEL SECTOR



FUENTE: SERNAUTO

En el gráfico 2 se evidencia una evolución de la facturación del sector de fabricantes de componentes para la automoción, donde se evidencia un claro aumento de las ventas en sus empresas después de la crisis de 2008, llegando en 2016 a un total de 33.965 millones de euros. Además, el porcentaje de exportación en todos estos años se ha

mantenido en torno al 60%, un dato que pone de manifiesto el claro espíritu exportador de estas empresas y de la industria.

4.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO GENERAL

La manera adecuada de analizar el entorno general que afecta a CEFA es mediante un análisis PEST. Este análisis se realiza analizando los factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que afectan e influyen en la empresa, identificando los más relevantes e intentando anticipar el efecto de cada uno de ellos, ya sea positivo o negativo.

- **Político-legales:** uno de los aspectos más importantes en este tipo de factores surgen de la legislación existente tanto en España como en Aragón, ya que la empresa siempre ha mantenido su sede social en Zaragoza. En este caso, la legislación mercantil y las leyes actuales componen un entramado suficientemente completo como para que las leyes tanto nacionales como regionales no supongan un problema para estas PYMES. También van a tener su influencia los reglamentos europeos en relación con las pequeñas y medianas empresas, las cuales son ahora mucho más completas que las leyes y reglamentos existentes en el momento de creación de CEFA.

Resulta importante destacar también las ayudas que puedan recibir en función de los gobiernos que se encuentran al mando tanto del gobierno central como del autonómico. En este caso, CEFA ha recibido ayudas en forma de subvención por un valor de 161.145 euros en el año 2021. Este valor ha ido variando de manera moderada desde el año 2019, cuando se recibió un total de 213.164 euros (CEFA, 2022).

Por otra parte, también es importante mencionar aspectos como la estabilidad del gobierno, puesto que es un aspecto condicionante para las inversiones extranjeras en nuestro país, tales como la implantación de fábricas de automóviles por parte de los grandes grupos automovilísticos. De igual manera, la política fiscal en el sector de la automoción también cumple un papel relevante, la cual es de las más beneficiosas para las empresas de la industria en Europa.

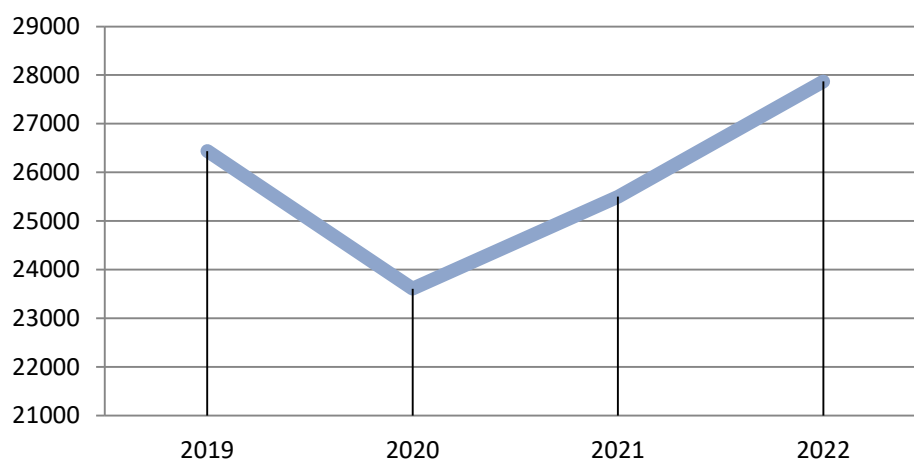
Por último, existe también un problema relacionado con la reforma laboral del gobierno, aprobada en 2021, la cual, según representantes de algunas empresas del sector no ayuda a la flexibilidad de estas empresas para hacer frente a los problemas actuales, mencionados anteriormente.

Por lo tanto, se puede concluir que, a pesar de los problemas políticos que puedan existir en la actualidad en nuestro país (lo cual puede suponer una amenaza), este tipo de factores favorecen a CEFA a la hora de desarrollar su actividad y crecer como compañía, por lo que se pueden considerar una oportunidad para la empresa.

- **Económicos:** este apartado se refiere a los distintos aspectos que influyen económicamente a las empresas que operan en nuestro país. Teniendo esto en cuenta, los indicadores que más influyen tanto a CEFA como a las empresas del sector son el ciclo económico, el gasto público del estado en la industria y el desempleo tanto del país como del sector.

Como ya se ha visto anteriormente, el ciclo económico afecta de manera notable a CEFA y a las empresas del sector, puesto que la recaudación disminuyó notablemente con la Gran Recesión y con la crisis del COVID y de los componentes ya mencionada. En el gráfico 3 se aprecia el impacto de la última crisis en la renta per cápita de los españoles, para poner en valor la dificultad de muchas de estas empresas en nuestros días.

GRÁFICO 3: EVOLUCIÓN DE LA RENTA PER CÁPITA EN ESPAÑA (€)



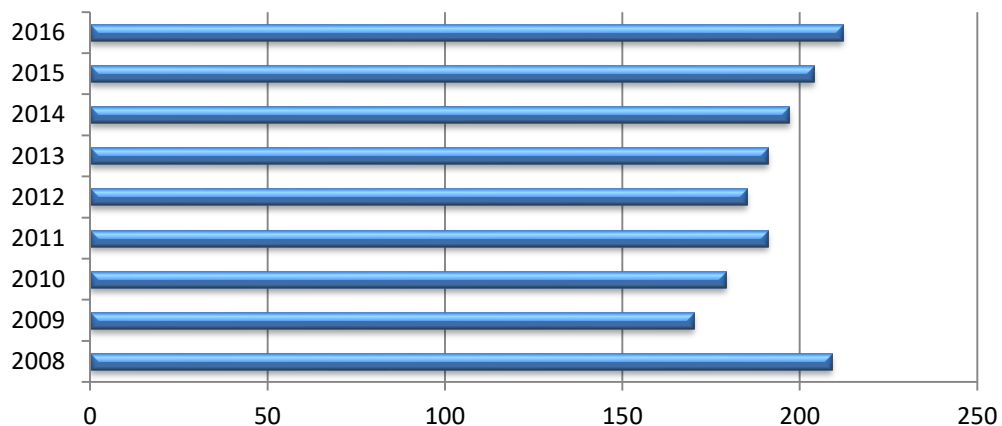
FUENTE: DATOSMACRO

En segundo lugar, en cuanto al gasto público relacionado con la industria del automóvil, el gasto más grande realizado por parte del estado ha estado relacionado con la movilidad sostenible (13.200 millones de euros de los fondos europeos) (Europapress), lo cual no influye directamente con las empresas de la industria que aquí se analiza, ya que tiene mayor relación directa con el sector del automóvil.

Teniendo en cuenta que la mayor parte del gasto realizado es de naturaleza privada, sería muy provechoso para una empresa como CEFA que existiera una ayuda mayor por parte del estado para determinados aspectos. Sí que son resaltables, como se ha hecho anteriormente, las subvenciones recibidas por parte del sector público que ayudan tanto a la contratación como a proyectos relacionados con el vehículo eléctrico.

Para terminar, es importante analizar la evolución del desempleo en la industria, puesto que puede tener mucha relación con el ciclo económico y condiciona en gran medida la estrategia actual y futura de la empresa.

GRÁFICO 4: EVOLUCIÓN DEL EMPLEO EN EL SECTOR (EN MILL. €)



FUENTE: SERNAUTO Y ELABORACIÓN PROPIA

Como se puede apreciar, el empleo en el sector de fabricación de componentes para la industria del automóvil se redujo de manera notable en los años de la crisis de 2008, lo que perjudicó gravemente los niveles de facturación, tal y como hemos visto anteriormente. Además, en los últimos años y debido a la crisis derivada de la inflación y el COVID, el sector disminuyó en 2020 Y 2021 un 5,7 y un 5,2% su empleabilidad, lo cual pone de manifiesto la importancia del empleo y de la coyuntura económica en este sector.

Para concluir, se destaca la clara importancia de los factores económicos en la empresa y en el sector, siendo de suma relevancia los destacados previamente, ya que condicionan en gran medida los resultados y el buen funcionamiento de todas las empresas, tanto en épocas pasadas como en vistas a futuro. Por lo tanto, y a pesar de que los datos pueden no ser muy alentadores, la situación actual de la economía está en crecimiento con respecto a años anteriores, por lo que la mayoría de estos factores suponen una oportunidad para la empresa, como la evolución del ciclo económico o el gasto público invertido. Como contrapartida, la inflación y la crisis de componentes mencionada pueden suponer una amenaza.

- **Socioculturales:** a la hora de analizar estos factores, resulta de vital importancia investigar sobre las intenciones y, sobre todo, las necesidades de movilidad de las personas. Hay que recordar que CEFA se afianza en el sector de la automoción en la década de los 60, influida claramente por las crecientes necesidades de movilidad de la población en aquellos años. Esto indica que los factores socioculturales van a suponer un aspecto fundamental en el desarrollo a futuro de la empresa y del sector.

De esta manera, las nuevas opciones de movilidad urbana y sostenible, así como la mejora del transporte público en muchos lugares del país pueden hacer que la necesidad de las personas más jóvenes por adquirir un vehículo propio sean mucho menores que décadas atrás, lo que reduciría la potencial actividad de la empresa. De igual manera, el encarecimiento de los vehículos nuevos puede suponer también un frenazo aún mayor en los próximos años a la venta de vehículos nuevos, lo que condiciona en gran medida el desempeño de empresas como CEFA.

Por lo tanto, se puede concluir que actualmente este tipo de factores supone una amenaza para la empresa, ya que no es positiva la evolución de las necesidades de movilidad en relación a la fabricación de coches.

- **Tecnológicos:** en este ámbito será necesario analizar qué tipo de influencia tienen en la empresa aspectos como el gasto en I+D+i del gobierno, así como el acceso a las nuevas tecnologías y el nivel de innovación que posee. Como se ha mencionado anteriormente, el gasto público ha resultado algo positivo en los

últimos años, ya que ha aumentado la inversión y ha dotado a CEFA de posibilidades para sus proyectos. Por otra parte, el acceso a las nuevas tecnologías ha sido siempre un punto fuerte de la empresa, ya que ha tenido la posibilidad de fabricar sus productos con las mejores tecnologías en cada momento, incluso hoy en día. La innovación en la empresa también supone actualmente un ámbito muy importante y desarrollado, ya que apuesta por la innovación en sus productos y procesos, además de realizar grandes inversiones en innovación cada año. En el año 2022, tanto CEFA como MRA han invertido 43 millones de euros en proyectos relacionados con el vehículo eléctrico, los cuales, además, generarán 95 puestos de trabajo.

Por tanto, queda claro que para CEFA supone y siempre ha supuesto una oportunidad el ámbito tecnológico, puesto que influye claramente de manera positiva. Además, siempre ha dispuesto de nuevas tecnologías para la fabricación de sus productos, derivadas de sus inversiones en innovación constantes a lo largo de los años.

4.4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Para analizar estratégicamente el entorno específico se va a proceder al estudio de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Este análisis consiste en estudiar lo que el economista Michael Porter consideraba como fundamental para comprender la rentabilidad media de las empresas de una determinada industria. Las cinco fuerzas competitivas son: el poder negociador de los clientes, el poder negociador de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza que generan los productos sustitutivos y la rivalidad con sus competidores.

- **Poder de negociación de los clientes:** el análisis de esta fuerza consiste en estudiar la capacidad que tienen los clientes de la empresa para negociar condiciones que sean más ventajosas para ellos como, por ejemplo, precios más reducidos. Concretamente, el poder negociador de los clientes puede ser mayor gracias a diferentes factores como menores costes de cambio, existencia de pocos clientes o capacidad de integrarse verticalmente para realizar las tareas de la empresa.

En este caso, los clientes de CEFA son las empresas automovilísticas que encargan productos a la empresa. La más importante es Stellantis, como se ha

visto anteriormente, que encuadra a distintas marcas automovilísticas como Opel, Citroën o Peugeot. Existen en la industria multitud de fabricantes de componentes en relación a los fabricantes de automóviles, lo que podría suponer una desventaja para estas empresas productoras de componentes, ya que sus clientes poseen muchas alternativas para elegir. Sin embargo, en el caso de los costes de cambio, es necesario tener en cuenta que actualmente los proveedores de piezas para esta industria están muy ligados con los fabricantes de coches, ya que les demandan productos muy específicos y con calidades muy concretas. Por lo tanto, el coste de cambio acaba siendo elevado, lo que beneficia en este caso a las empresas como CEFA.

Por último, en relación a la posible integración vertical hacia atrás de los fabricantes de automóviles, esto supone algo difícilmente realizable, ya que estas empresas están especializadas en los procesos en serie que realizan a la hora de montar un automóvil y, por lo tanto, les resultaría muy complicado realizar actividades que nunca han realizado.

Por tanto, el poder negociador de los clientes con CEFA acaba siendo relativamente bajo, ya que no disponen de una posición especialmente ventajosa en relación a los aspectos analizados.

- **Poder negociador de los proveedores:** en este caso se analiza la capacidad que tienen los proveedores de la empresa para negociar condiciones más ventajosas para ellas, como pueden ser precios más elevados. En el año 2021, CEFA dispone de un total de 215 proveedores, lo que demuestra que existen muchos más proveedores que empresas fabricantes de componentes para automóviles. Con esta situación, y al contrario que en el poder negociador de los clientes, en este caso los costes de cambio son mucho más reducidos, ya que existen muchos menos fabricantes de componentes que proveedores de esos fabricantes.

Además, por otro lado, es importante estudiar si los proveedores de estas empresas son capaces de realizar la integración vertical hacia delante, lo cual resulta muy complicado, al igual que en el caso anterior. Las empresas como CEFA disponen de unos procesos integrados muy importantes que imposibilitan la realización de estos productos y la integración de estas actividades para las empresas que se dedican a suministrar recursos. Teniendo esto en cuenta, es importante destacar también que las empresas como CEFA son capaces en cierta

manera de realizar la integración vertical hacia atrás, lo que reduce claramente el poder negociador de los proveedores.

- **Amenaza de nuevos competidores:** en este caso se analiza qué probabilidad existe de que nuevas empresas se sumen al sector donde opera CEFA, incrementándose por tanto la rivalidad en la industria. Esta entrada de nuevos competidores dependerá de la rentabilidad y el atractivo que tenga la industria, además de que las barreras a la entrada supondrán un obstáculo para estas potenciales entradas de nuevas empresas.

A la hora de realizar las actividades de fabricación de componentes para la industria del automóvil, es necesario remarcar que no es necesaria ninguna autorización de ningún tipo, así como tampoco ninguna inversión especial para realizar estas actividades. No existen, por tanto, barreras que dificulten la entrada en el sector, aunque se puede destacar la importancia que tiene la fidelización de clientes, así como la creación de lazos para comerciar, las cuales se podrían considerar barreras a la entrada.

Por último y como mayor barrera en esta industria, es necesario destacar la gran inversión que se necesita, tanto a nivel humano como de innovación en procesos, para poder realizar estas actividades con garantías de éxito. De hecho, según los datos de Sernauto, en el último lustro, la industria ha invertido 7000 millones de euros en I+D+i, lo que supone el triple de la media industrial en nuestro país

Todo esto supone un desembolso no asumible por todos los potenciales competidores, lo cual reduce la amenaza de nuevos competidores.

Por lo tanto, se puede concluir que, a pesar de que no existen unas barreras muy marcadas en la industria a nivel legal o estructural, existen los inconvenientes suficientes para que, a pesar de ser una industria tremendamente rentable, no suponga nada sencilla la incursión en este sector.

- **Amenaza de productos sustitutivos:** en este caso se va a analizar las diferentes posibilidades que existen de productos que sustituyan a los fabricados por CEFA y que se utilicen también para los automóviles. La realidad es que este aspecto va evolucionando con el paso de los años, pero la mayoría de empresas tienen su

tecnología lo suficientemente desarrollada como para que no existan maneras de producir lo que ellos fabrican de otras maneras más eficientes.

CEFA dispone de la más avanzada tecnología para la fabricación de sus productos, desde inyección de plásticos por soplado hasta utilización de materiales textiles en sus procesos. Todo esto hace que sea muy complicada la existencia de un producto sustitutivo a este, ya que las empresas del sector se mueven en tecnologías parecidas.

En este sentido, CEFA realiza inversiones en I+D+i para comprender y adaptar todas las tecnologías existentes a sus procesos, y de ahí se extraen los datos de inversiones en infraestructura y tecnología, las cuales ascienden a más de un millón y medio de euros entre los años 2019 y 2021.

Por lo tanto, la amenaza real de que aparezcan en la industria productos sustitutivos es prácticamente inexistente, ya que todas las empresas del sector poseen un alto grado de desarrollo y tecnologías que hacen imposible sustituir de manera directa estos productos.

- **Grado de rivalidad con los competidores:** el grado de competitividad y rivalidad es también otro de los factores relevantes a la hora de analizar la industria. Cuanta mayor rivalidad exista en el sector, menor rentable supondrá esta industria.

El sector se incrementa en cuanto a número de empresas en la década de 1950, y desde entonces se convierten las empresas españolas en líderes del sector. Actualmente, las empresas están completamente asentadas en el sector, lo que aumenta la rivalidad y competitividad, y esto conecta directamente con las posibles barreras de salida de la industria, que harían que aumentara en mayor medida esa rivalidad.

En 2019, en CEFA, el 95% de los contratos de la plantilla eran indefinidos, por lo que supondría una barrera de salida importante a la hora de abandonar la industria y el sector en el que se encuentra. Esto no hace sino aumentar la rivalidad de las empresas existentes, ya que es complicado que abandonen la actividad a la que se dedican.

Además de esto, el gran número de empresas en el sector, mencionado anteriormente, eleva también la rivalidad de esta industria de manera muy clara.

Por otro lado, la industria de componentes de automoción dispone de una alta diferenciación, ya que existen multitud de partes y productos que se utilizan para los automóviles, y no todas estas empresas producen todos ellos. Por esta razón, la rivalidad puede verse menguada en cierta manera, ya que si se tratara de una escasa diferenciación, supondría una mayor rivalidad.

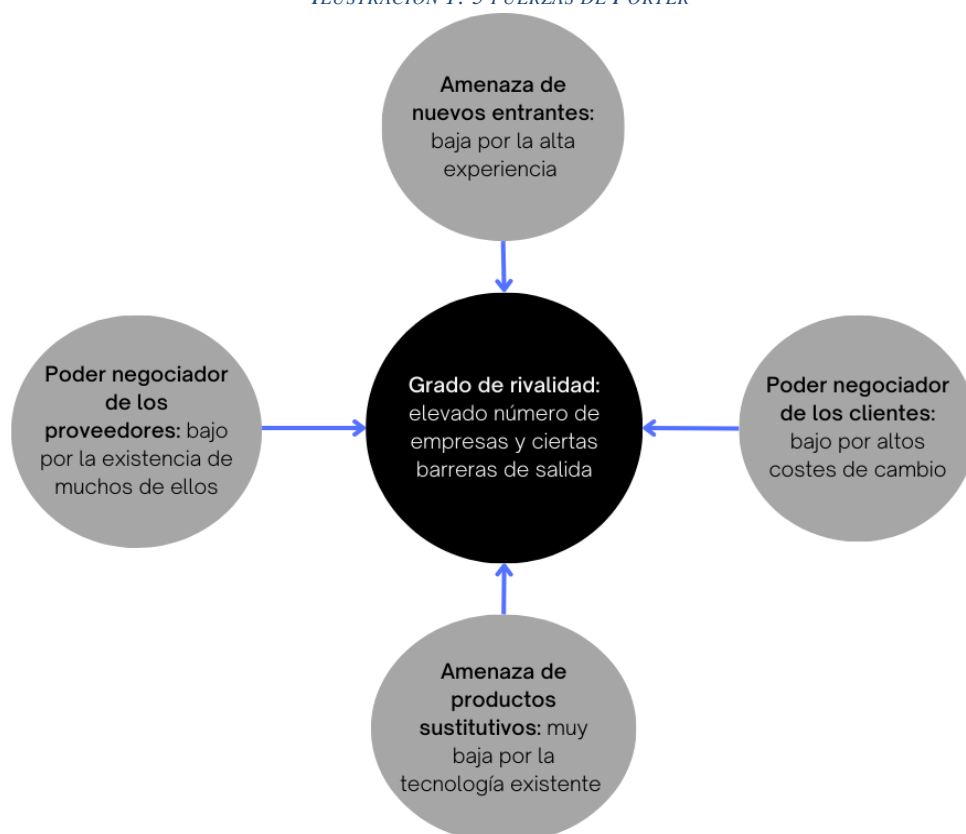
Una vez estudiado cuál es el grado de rivalidad en el sector, es necesario analizar cuáles son las empresas rivales de CEFA en mayor medida. En primer lugar, la empresa Faurecia, por tratarse de una de las más grandes del sector; en segundo lugar, la empresa KDK-Dongkook Automotive, por su situación en Borja, Zaragoza; y, por último, Grupo Antolín, ubicada en Burgos.

- FAURECIA: con sede social en Nanterre, Francia, se erige como una de las mayores empresas en esta industria, tratándose de una multinacional con experiencia desde 1914 y una facturación de 15.618 millones de euros en 2021. Además, esta empresa tiene presencia hasta en 8 países, dispone de 157.460 empleados y está cotizada en la bolsa de París. Este año se produjo, de hecho, la compra de la empresa alemana HELLA, dedicada a la fabricación de sistemas electrónicos y de iluminación, y cuya adquisición supondrá para el grupo una previsión de 33.000 millones de euros de facturación en el año 2025.
- KDK-Dongkook Automotive: se trata de una empresa con una planta en Borja, Zaragoza, que además dispone de otras tres por varios países del continente europeo (Wächtersbach y Lennestadt, Alemania y Tachov, Chequia). La empresa es propiedad del grupo coreano KABUL, y en España dispone de 350 empleados, dedicándose a la fabricación de piezas para automóviles, como consolas centrales, ceniceros, posavasos o molduras decoradas. La empresa tiene, además, entre sus principales clientes, a Opel, BMW, Audi o Volkswagen. Por último, esta empresa tiene una facturación anual de 33 millones de euros en su fábrica situada en España (economia3.com).
- Grupo Antolín: es un grupo multinacional español dedicado a la fabricación de componentes y módulos para el interior de automóviles. Actualmente ocupa el puesto 77 de empresas españolas, con una facturación de 4.055 millones de euros en 2021. Está presente en 27 países a lo largo de todo el mundo, con 130 fábricas, y producen multitud de productos interiores, como techos, puertas y

revestimientos, cockpits, iluminación y sistemas electrónicos. Además, dan trabajo a 24.000 personas en todo el mundo, siendo una de las empresas líderes en el sector de componentes de automoción.

Para finalizar, tal y como se aprecia en la Ilustración 1, se pueden deducir varias conclusiones en relación al análisis de las 5 fuerzas de Porter. La amenaza de nuevos entrantes es baja por la dificultad de adaptar las inversiones y procesos de las empresas que ya se encuentran en la industria. El poder negociador de los proveedores se torna bajo también, ya que la integración vertical hacia delante es complicada y existen multitud de proveedores. Por su parte, el poder negociador de los clientes se puede considerar relativamente bajo, puesto que resulta complicada la integración vertical hacia atrás y hay unos elevados costes de cambio. Sin embargo, existen, por otra parte, muchas más empresas en la industria que clientes, lo que puede equilibrar un poco el poder negociador de esos clientes. Por otra parte, la amenaza de productos sustitutivos es realmente baja, ya que es muy difícil elaborar otro tipo de productos que sirvan para esta industria. Por último, en cuanto al grado de rivalidad de la industria, acaba siendo muy alto, ya que hay muchas empresas y estas tienen ciertas barreras de salida y bastante diferenciación.

ILUSTRACIÓN 1: 5 FUERZAS DE PORTER



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

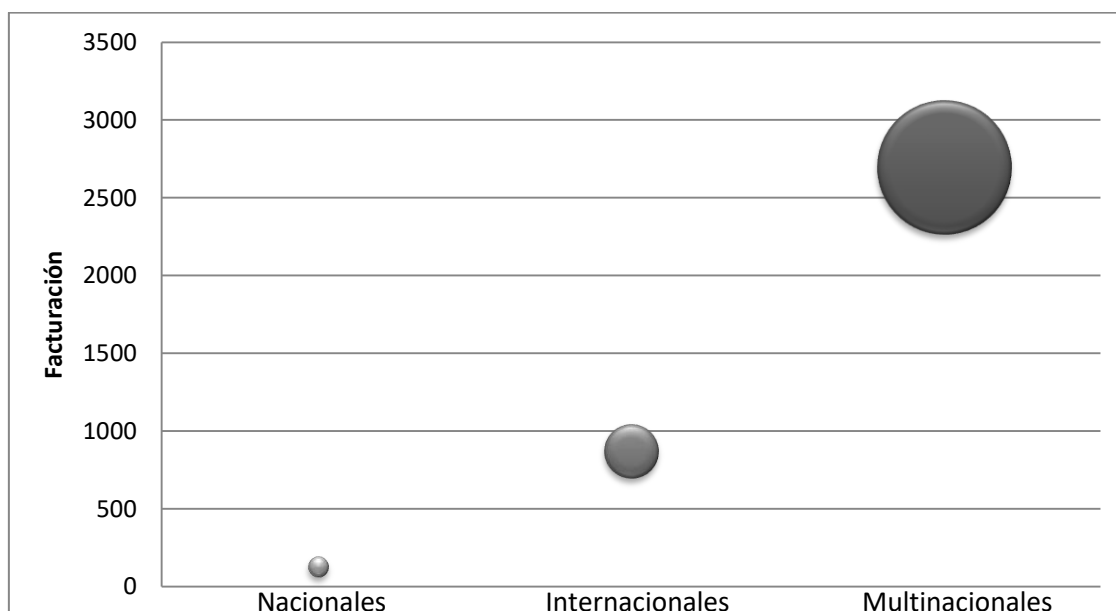
4.5. GRUPOS ESTRATÉGICOS Y ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

Una vez analizados el entorno general y el específico, es preciso estudiar si existen grupos estratégicos en el sector, al igual que la estructura de la industria, haciendo mención al ciclo de vida de la industria.

Un grupo estratégico está formado por empresas de un sector que han realizado estrategias similares en su toma de decisiones. Para analizarlos, es necesario tener en cuenta las dimensiones estratégicas, donde se incluyen distintas variables como el alcance geográfico, el tamaño de las empresas, su facturación... Para ello, se van a dividir a las empresas en función de su número de trabajadores y la clasificación del tamaño de la empresa.

Para estudiar el número de trabajadores, se van a dividir las empresas en pequeñas (menos de 50 trabajadores), medianas (entre 50 y 250 trabajadores) y grandes (más de 250 trabajadores). Por su parte, el tamaño de la empresa se va a medir en función de si son consideradas multinacionales, internacionales o nacionales. Además, se tendrá en cuenta la facturación de las empresas en cada grupo estratégico.

GRÁFICO 5: GRUPOS ESTRATÉGICOS DEL SECTOR



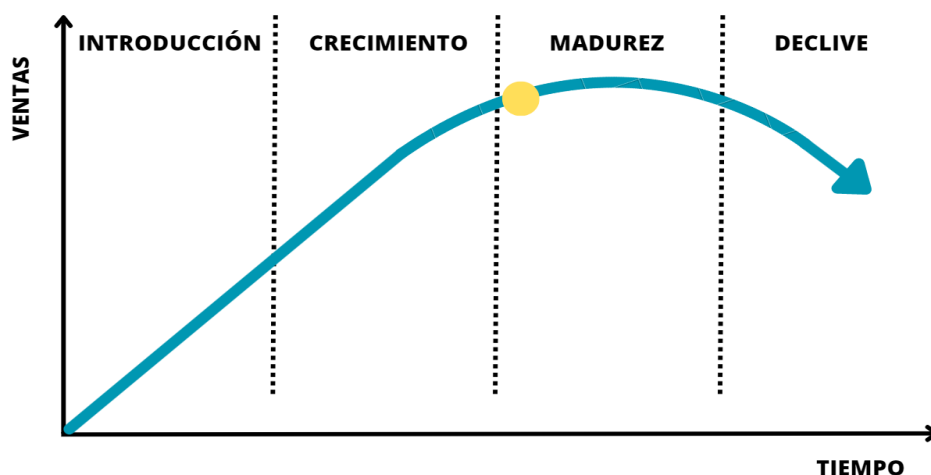
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En el gráfico se puede observar que las empresas que poseen sede en distintos países (multinacionales) obtienen una facturación mucho mayor al resto de grupos estratégicos y disponen, además, de un número de trabajadores muy elevado. Por otra parte, las empresas internacionales son consideradas de igual manera empresas grandes, pero tanto el nivel de trabajadores como la facturación disminuyen claramente. Por último, las empresas nacionales tienen un tamaño pequeño por su nivel de trabajadores, a la vez que disminuyen su nivel de ingresos de manera considerable. Aun así, la mayor diferencia se encuentra con el grupo estratégico de las empresas multinacionales.

Por lo tanto, la industria acaba siendo muy dominada por las multinacionales más grandes, ya que poseen los niveles de facturación más elevados de todo el sector, y generan mucho más empleo que el resto de empresas, todo ello a pesar de ser mucho menores en número.

En cuanto al ciclo de vida del producto, es necesario analizarlo para comprobar en qué momento del tiempo se encuentra esta industria. Para ello, se necesita aclarar que existen determinadas tecnologías y procesos en la industria que pueden encontrarse en su introducción, puesto que se necesitan las inversiones en desarrollo y no existe un crecimiento desbordado todavía. Sin embargo, la mayoría de la producción de esta industria no se encuentra en esta fase, sino en la etapa de madurez, puesto que se trata de un sector consolidado, con mucha rivalidad y gran rentabilidad. También existen barreras a la entrada en forma de desembolsos en inversión, como se ha visto anteriormente, lo que demuestra la madurez de la industria. Asimismo, al existir perspectivas de crecimiento todavía, no puede considerarse etapa de declive, ya que no se trata de un crecimiento negativo aún.

ILUSTRACIÓN 2: CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO FABRICADO POR CEFA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Además de lo analizado, es necesario también estudiar los niveles de facturación de la industria, puesto que podría pensarse que la industria se encuentra en un momento de decrecimiento por la crisis del COVID. Aun así, si se analizan los niveles de facturación, estos venían creciendo después de la crisis de 2008, por lo que se mantienen estables en términos generales en los últimos años, debido a las subidas y bajadas. Esto, por tanto, nos da otra evidencia de la situación de madurez en el sector.

5. ANÁLISIS INTERNO

A la hora de realizar el análisis interno de CEFA, se va a proceder a estudiar los recursos y las capacidades de la empresa, detallando si dispone de recursos VRIO. Después, se va a analizar la cadena de valor, observando cómo se integran esos recursos y capacidades en la misma.

5.1. RECURSOS Y CAPACIDADES

Lo primero a realizar es el análisis de los recursos y las capacidades de los que dispone la empresa. Este análisis busca identificar el potencial de estos recursos y capacidades que la empresa posee o a los que puede acceder (Guerras y Navas, 1996).

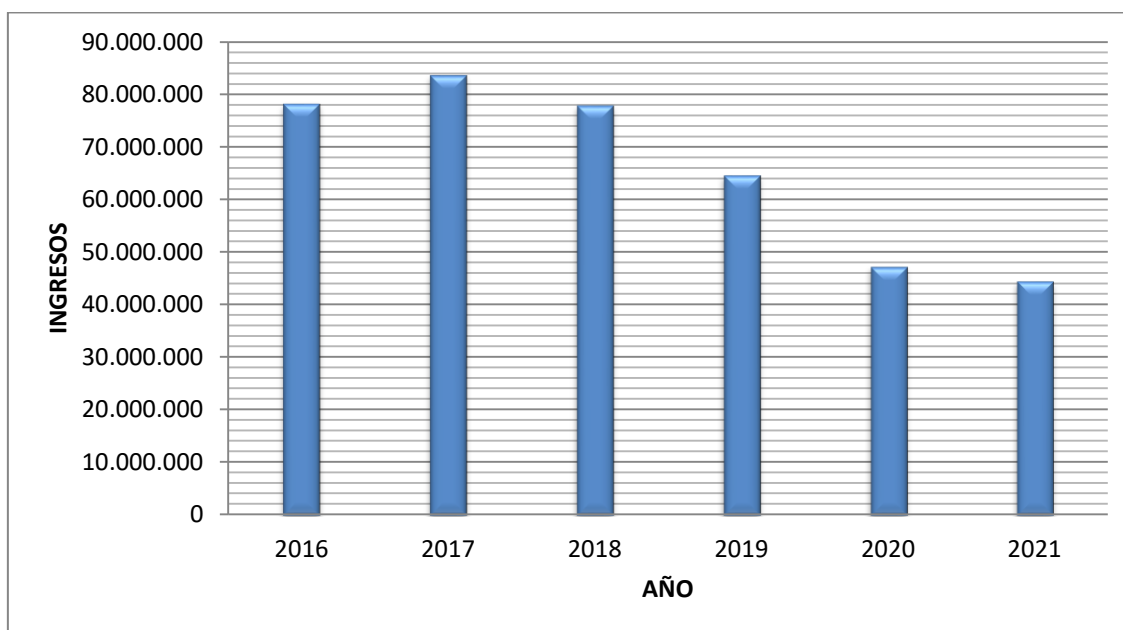
Los recursos se definen como los activos que posee la empresa y con los que realiza su estrategia, y pueden ser de dos tipos: tangibles o intangibles. Los tangibles son los que existen y podemos identificar de manera sencilla, como las instalaciones de la empresa o los bienes que se producen. Por su parte, los recursos intangibles son aquellos que no existen físicamente, convirtiéndolos en más difíciles de identificar. Estos recursos pueden ser, por ejemplo: los recursos humanos (conocimientos, capacidades...) o los administrativos (propiedad intelectual, cultura organizativa...).

En el caso de CEFA, los recursos tangibles que posee son los siguientes:

- Recursos físicos
 - Instalaciones (naves en polígonos industriales) y sede en Zaragoza.
 - Dentro de estas instalaciones posee maquinaria para la fabricación de sus productos en todas ellas, además de oficinas en ambas naves industriales.

- También posee distintos tipos de productos terminados, así como las materias primas que se transforman para producirlos.
- La flota de vehículos de la empresa.
- Recursos financieros
 - 44.504.945 euros de facturación en el año 2021.
 - Cuota de mercado del 0,14% en el año 2021.

GRÁFICO 6: EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN DE CEFA



FUENTE: CEFA.ES Y ELABORACIÓN PROPIA

En el gráfico 6 se puede evidenciar, en relación a sus recursos financieros, la evolución de la facturación de CEFA, la cual ha ido en aumento desde el año 2016 hasta el frenazo por culpa de la pandemia en el año 2020 y, más tarde, la crisis de producción y componentes que se vive actualmente en el mercado automovilístico. Se puede comprobar como CEFA se alinea en cierta manera con la industria, puesto que el nivel de facturación estuvo en aumento desde los años de la recuperación de la crisis de 2008 hasta el 2020. Como resultado de todo esto, se observa que la empresa va recuperándose poco a poco de los problemas sufridos estos últimos años por las crisis.

Por otro lado, los recursos intangibles que posee la empresa son:

- Humanos
 - Plantilla: 156 empleados en 2021. Existe una alta antigüedad, lo que garantiza un alto conocimiento de la empresa por parte de sus trabajadores, además de una alta implicación. De igual manera, el 95% posee contrato indefinido en la empresa. Esto se suma al manual de acogida de la empresa para nuevos trabajadores, las encuestas de clima laboral y el código ético de conducta.
- Tecnológicos
 - Experiencia de más de 60 años en el sector de la automoción, con procesos integrados y tecnologías específicas desarrolladas durante años.
- Organizativos
 - Amplia reputación, sobre todo en Aragón, por todos los años desarrollando este tipo de productos. Además, ha recibido numerosos reconocimientos y premios, como el de encontrarse en la lista de proveedores del año para General Motors y PSA en 10 ocasiones en los últimos años.

TABLA 1: DESGLOSE DE LA PLANTILLA DE CEFA EN 2022

| | Oficinas | | Dirección | | Operaciones | |
|--|----------|---------|-----------|---------|-------------|---------|
| | Hombres | Mujeres | Hombres | Mujeres | Hombres | Mujeres |
| Número de empleados por categoría profesional y sexo | 53 | 21 | 5 | 0 | 65 | 12 |
| TOTAL | 74 | | 5 | | 77 | |

FUENTE: CEFA.ES Y ELABORACIÓN PROPIA

Por su parte, en relación a los recursos humanos, CEFA ha mantenido unos datos parecidos a la media del sector, teniendo una media de empleados bastante estable en los años posteriores a la crisis de 2008 pero sufriendo de igual manera la crisis de los últimos tres años. De esta manera, la empresa ha pasado de tener 201 empleados en el año 2018 a 156 en el 2021, lo que supone una reducción de la plantilla de más del 22% en los últimos tres años. Si se analiza cuál es el año clave de este descenso, se puede observar como el año 2021 es donde más se sufre la pérdida de plantilla, puesto que disminuye un 17%, un valor significativamente alto para un solo ejercicio. Sin embargo, como se mencionaba anteriormente, la plantilla posee un alto grado de compromiso con

la empresa, ya que la media es de 22 años, y el 95% de los contratos son indefinidos (CEFA, 2022).

Por su parte, las capacidades hacen referencia a las habilidades de la empresa y su capacidad para crear relaciones entre sus recursos para crear más valor. En este caso, las principales capacidades de la empresa residen en el *know how* de sus empleados, al igual que en los procesos integrados de los que dispone, ayudando a reducir costes y agilizar el trabajo de producción de los productos.

Además, es necesario analizar si la empresa dispone de recursos VRIO, los cuales proveen a la empresa de una ventaja competitiva sostenible. Está claro que no todos los recursos de la empresa son susceptibles de generar una ventaja competitiva sostenible, ya que deben poseer una serie de características: ser valioso (V), poco común (R), difícil de imitar (I) y respaldado por la organización (O).

Los recursos más importantes y con más valor de la empresa son los procesos de los que dispone. Esto consiste en que los departamentos de ingeniería de producto y proceso trabajan conjuntamente en el desarrollo de los productos, por lo que, cuando se colabora con los clientes, se consigue un sistema exclusivo de control de gastos y revisión de conceptos que permite la obtención de ahorros.

Todo esto se combina con la producción y logística del proceso productivo, siendo capaces de colocar cualquier pieza en cualquier lugar del mundo, además de tener un control optimizado del flujo de materiales, con los procesos Just In Time integrados.

Haciendo hincapié en los conceptos que deben poseer este tipo de recursos, los procesos que tiene CEFA se pueden definir de la siguiente manera:

- Valioso: los recursos VRIO tienen que aportar valor a la empresa, ya sea para aprovechar una oportunidad o para reducir una amenaza. En este caso, los procesos integrados aportan gran valor puesto que no solo consiguen controlar el proceso de desarrollo de los productos, sino que disminuyen costes tanto a la empresa como a sus clientes.
- Poco común: este tipo de procesos no existen en la mayoría de empresas del sector, comparándolo sobre todo con las empresas de tamaño parecido. Sí que es cierto que las empresas más grandes del sector también poseen unos

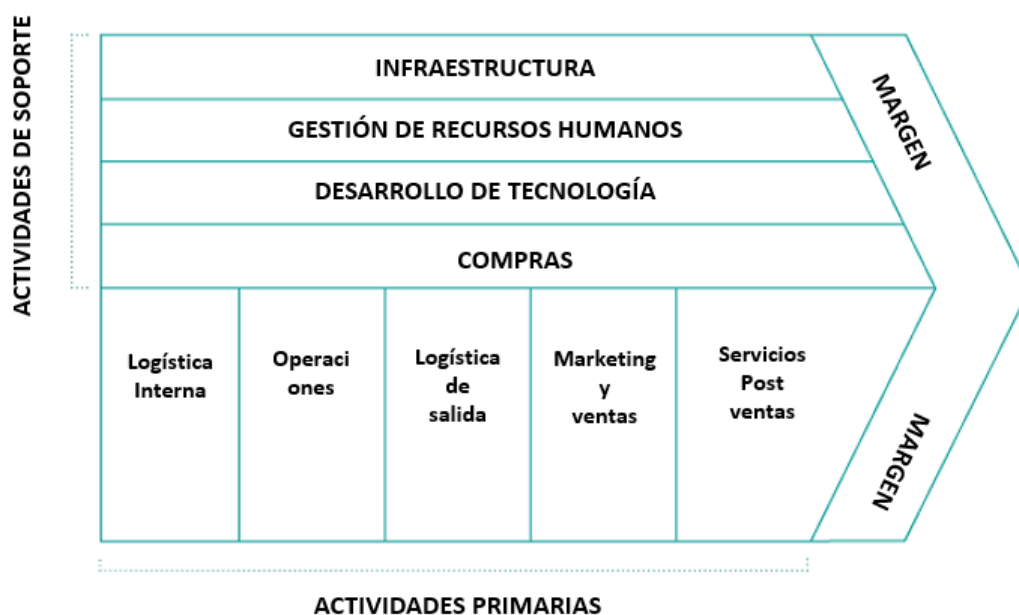
procesos que agilizan todo el proceso productivo, pero la mayoría de empresas del sector no disponen de estas inversiones.

- Difícil de imitar: en este caso, los procesos de los que dispone CEFA llevan años de trabajo y experiencia, además de trabajos conjuntos con sus clientes, los cuales también se benefician de estos procesos. Por esta razón es muy complicado conseguir esta agilidad en los procesos y desarrollos, ya que no es fruto simplemente de la inversión monetaria, sino de más de 40 años de experiencia en el sector.
- Estructura organizativa: toda la organización es consciente de estos procesos, ya que facilitan mucho el desarrollo de los productos. Además, se produce una implicación del personal de planta desde las primeras etapas para garantizar lo que ellos llaman un *design for manufacturing*. Esto se suma al desplazamiento de los ingenieros a los centros de desarrollo de los clientes, para garantizar que todo se está cumpliendo según lo planeado. Por último, y gracias a las inversiones en tecnología de la empresa, se producen pruebas funcionales y ensayos a partir de los requerimientos del cliente.

5.2. CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a las empresas a determinar sus ventajas competitivas. Fue acuñada por Michael Porter en 1985 e implica un análisis profundo del conjunto de actividades que se realizan día a día en la empresa, involucrando a todos los departamentos. A partir de este análisis se espera determinar cuáles son las actividades que generan más valor en la empresa y consiguen generar una ventaja competitiva.

ILUSTRACIÓN 3: CADENA DE VALOR DE UNA EMPRESA PRODUCTORA



FUENTE: ECONOMIA360

Lo primero a analizar son las actividades primarias, que son las que forman parte directamente del proceso productivo:

Logística interna: en CEFA existe un sistema de logística interna tanto para las fábricas de la propia empresa, como para la de Módulos Ribera Alta, gracias a inversiones realizadas en los últimos 4 años. Gracias a ello se consigue controlar y gestionar las entradas de aprovisionamientos, como las materias primas, componentes, distintas piezas... Todo ello consigue reducir los costes, incrementando el valor creado en esta parte de la cadena.

Operaciones: la fabricación de los productos propiamente dicha se realiza en las fábricas de la empresa y mediante las tecnologías de moldeado de plásticos, como ya se indicaba más arriba. En este momento es cuando se integran los procesos que aportan ventajas competitivas, ya que es aquí cuando se produce una de las partes más importantes de esos procesos integrados, los cuales incrementan el valor creado por la empresa en este aspecto, ya que disminuyen costes e incrementan el beneficio percibido. Una vez se ha realizado el diseño y se han realizado la validación y los ensayos, se procede a la producción de las piezas necesarias, teniendo después de ello una logística de salida, que ahora se analizará.

Logística de salida: una vez realizada la fabricación de los productos, este paso resulta fundamental, estando también integrado en los procesos y proporciona, por tanto, una ventaja competitiva. Esta logística es capaz de situar piezas en cualquier lugar del mundo, gestionando entregas secuenciales o programadas, así como la gestión de la documentación necesaria, el control del flujo de materiales (kanban, JIT y SLS), la gestión de aprovisionamientos, de stock y de la cadena de valor. Supone una parte fundamental a la hora de creación de valor de la empresa, de igual manera que las operaciones y la logística interna.

Marketing y ventas: en esta empresa no se produce un marketing muy destacado, como si ocurre en las empresas de servicios, por ejemplo. Lo más destacable son las asociaciones con las que CEFA colabora, así como las aportaciones anuales que también realiza a distintas entidades sin ánimo de lucro. Entre ellas se encuentran la fundación DFA, la Asociación de Empresarios Solidarios Aragón, Cáritas o Cruz Roja. De igual manera, la empresa también apoya y promueve distintas actividades entre empresas, que suponen una manera de conocer distintos ámbitos y relacionarse con las personas que trabajan en las otras empresas del grupo. Por lo tanto, a nivel marketing, CEFA no consigue incrementar el valor creado mediante publicidad, puesto que no es un aspecto desarrollado en la empresa.

Servicios postventa: la empresa dispone de un área de atención al cliente, ubicada en el departamento de calidad y con una persona dedicada a atender los problemas que han surgido de la producción y entrega de los productos de la empresa.

Las actividades de apoyo no son principales en la producción de los bienes de la empresa, pero sirven de soporte para las mismas, convirtiéndose en fundamentales en el buen funcionamiento de la empresa. Estas actividades corresponden a:

Compras: en este caso, como se ha comentado anteriormente, en CEFA existe un sistema de logística interna, el cual trata también de gestionar los aprovisionamientos de materias primas para desarrollar sus productos. Es un aspecto muy importante en los procesos integrados que generan ventajas competitivas, por lo que aumenta el valor creado, como se ha visto más arriba.

Desarrollo de tecnología: este supone un aspecto fundamental para la competitividad y buen desarrollo de la empresa en el sector. Como ya se ha mencionado anteriormente, la

tecnología supone un recurso muy importante para todas las empresas de la industria, ya que es muy difícil competir en igualdad de condiciones si no se dispone de las últimas tecnologías. Esto puede suponer incluso una barrera de entrada, ya que la tecnología depende tanto de la inversión monetaria, como del desarrollo de la actividad durante el tiempo. Además, la tecnología se integra en la cadena de valor de manera que actúa en los procesos que CEFA tiene para la producción de sus productos, por lo que resulta muy importante y aumenta el valor creado, elevando el beneficio percibido y disminuyendo el coste.

Gestión de recursos humanos: la gestión del personal supone también un aspecto crucial para la empresa, ya que el conocimiento humano de sus empleados aumenta el valor de todos sus activos por el conocimiento a través de los años. En este caso, los recursos humanos se gestionan de varias maneras: primero, como se comentaba más arriba, el 97% de la plantilla posee contrato indefinido, además de que la edad media de la plantilla es de 22 años; segundo, en la empresa existe un plan de acogida para los nuevos empleados y un código ético de conducta, además de disponer de planes de formación anuales y encuestas del clima laboral. Esto puede conseguir aumentar el valor creado, ya que la satisfacción del personal es fundamental a la hora de generar beneficio percibido en la plantilla, e incluso para reducir costes.

Infraestructura: CEFA posee dos fábricas donde produce sus productos, las cuales son vitales para la realización de sus procesos integrados. Además de esto, la empresa ha realizado en los últimos años inversiones en infraestructura por valor de 1.656.858 euros, entre 2019 y 2021. También va a aumentar su infraestructura con una nueva nave industrial en Polonia, la cual aumenta la productividad y el empleo de la compañía. Este aspecto se torna en crítico para la empresa a la hora de aumentar el beneficio percibido y, por tanto, su valor creado, ya que es fundamental la posesión de infraestructuras a la hora de generar futuros contratos para la producción de componentes.

Para terminar, en relación a la cadena de valor de la empresa, las actividades que son más cruciales para CEFA son las que influyen en el buen funcionamiento de sus procesos, los cuales son fundamentales para la obtención de la ventaja competitiva. Además, son las actividades que suponen un aumento del valor creado por la empresa, que son: la logística interna y externa, las operaciones, las compras, la tecnología, la gestión de los recursos humanos y su infraestructura.

6. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Para terminar con el análisis estratégico se va a proceder a realizar un análisis DAFO y un análisis CAME. Para ello, en el primer caso se van a identificar las debilidades y fortalezas, correspondientes a la perspectiva interna, y después las amenazas y las oportunidades, correspondientes a la perspectiva externa. En cuanto al análisis CAME, se analizará lo que la empresa debe corregir, afrontar, mantener y explotar, respectivamente. Esto resulta de suma importancia, puesto que se ofrecen propuestas de actuación para abordar los distintos retos que tiene la empresa.

Como se ha mencionado, el análisis DAFO finaliza el estudio del análisis estratégico de la empresa, donde se trata de aprovechar al máximo las oportunidades y fortalezas, y minimizar las amenazas y las debilidades.

En cuanto a las debilidades, CEFA tiene un tamaño menor al de las empresas más grandes del sector mencionadas anteriormente (Faurecia, Grupo Antolín...), lo que hace difícil que puedas competir en igualdad de condiciones con ellas. Por otra parte, la reducción de la facturación y de la plantilla en los últimos años también genera debilidades. Por su parte, las fortalezas que posee la empresa radican principalmente de los procesos integrados, ya mencionados más arriba. Estos procesos permiten a la empresa poseer una ventaja competitiva sostenible, ya que permiten reducir costes tanto a la empresa como a sus clientes, y reducen tiempos de producción en la cadena de valor. Además de esto, la experiencia y el conocimiento del sector por parte de la empresa supone una gran fortaleza que, como se ha visto, puede actuar junto con la tecnología desarrollada como barrera de entrada. Los recursos humanos suponen, de igual manera, un activo muy importante a nivel interno, suponiendo otra fortaleza para la empresa.

Por otro lado, en relación con las amenazas, la más importante de todas es el hecho de que actualmente el sector se encuentra en un momento complicado debido a la crisis de componentes. Todo esto, añadido a la tendencia de que cada vez se producen y venden menos vehículos en Europa, lo que puede suponer una amenaza para el futuro de la empresa. Además de esto, existe, como se ha visto anteriormente, una rivalidad muy marcada en el sector, lo que puede en cierta manera amenazar el desempeño de la

empresa en la industria. Por último, y en relación con las oportunidades, la empresa ha obtenido un desempeño positivo recuperándose poco a poco de la crisis desde el año 2020, lo cual supone una oportunidad de crecimiento. Por otra parte, en la perspectiva externa también se puede destacar que no existen productos sustitutivos en la industria ni tampoco es elevada la amenaza de nuevos entrantes en la industria, lo cual puede ser una oportunidad para CEFA.

ILUSTRACIÓN 4: ANÁLISIS DAFO DE CEFA

| Debilidades | Fortalezas |
|---|---|
| Menor tamaño que las multinacionales del sector Disminución de facturación y plantilla en los últimos años | Procesos que generan ventaja competitiva sostenible Experiencia del sector durante más de 60 años Recursos humanos y tecnología |
| Amenazas | Oportunidades |
| Disminución de fabricación y venta de vehículos Gran rivalidad en el sector | Recuperación de la crisis del COVID Inexistencia de productos sustitutivos y poca amenaza de nuevos entrantes |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Por otro lado, en relación al análisis CAME, se va a analizar lo que la empresa debe corregir, afrontar, mantener y explotar para desarrollar su estrategia. Este análisis se realiza una vez hecho el análisis DAFO, puesto que hay que basarse en los datos obtenidos en este análisis previo.

Lo primero a analizar es lo que la empresa debe corregir, lo cual tiene relación con las debilidades de la empresa. En este caso, lo más importante a corregir es el nivel de facturación y de plantilla, puesto que se ha visto reducido en los últimos años, como se ha visto anteriormente. Resulta mucho más complicado corregir el tamaño general de la empresa y convertirse en una multinacional, por lo que no es un aspecto real y factible a corto o medio plazo.

Por otra parte, lo que la empresa debe afrontar tiene que ver con las amenazas, las cuales son importantes para el futuro de la empresa y del sector. La rivalidad en el sector no supone algo a afrontar de manera diferente a como ya lo hace, pero la

disminución de la producción y venta de vehículos -debida a factores anteriormente analizados- sí que supone un reto para CEFA y las empresas de la industria.

En cuanto a lo que la empresa debe mantener, coincide totalmente con las fortalezas, concretamente las que le generan ventajas competitivas, así como los recursos humanos y la tecnología de la que dispone la empresa.

Por último, la empresa debe explotar las oportunidades que posee, en concreto la buena recuperación que ha ido experimentando a lo largo de los últimos años de crisis.

7. ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva se define como el plan de la empresa para, en el largo plazo, conseguir aprovechar sus atributos para conseguir una posición de ventaja en el mercado. El objetivo de desarrollar una estrategia competitiva es conseguir una ventaja competitiva sostenible.

Según Michael Porter, una empresa puede utilizar dos tipos de estrategias competitivas: la diferenciación, ofreciendo productos con más exclusividad que sus competidores; y el liderazgo en costes, ofreciendo productos a un menor coste que la competencia.

En el caso de CEFA, esta se diferencia claramente por la calidad de sus productos, por lo que utiliza la diferenciación como estrategia competitiva, esperando obtener una ventaja competitiva al ser percibida por los clientes como una empresa de mayor calidad y exclusividad. No pretende, por lo tanto, ofrecer un producto a un menor coste que la competencia, ya que los estándares de calidad de los automóviles a los que sirve sus productos son elevados y no es posible, con su cartera de clientes actual, ofrecer productos más baratos que la competencia. Además de esto, CEFA no puede permitirse bajar la calidad de sus productos para obtener un precio menor, ya que terminaría perdiendo clientes.

La manera que tiene la empresa de posicionarse como una empresa con estrategia de diferenciación es básicamente la calidad de sus productos y la tecnología aplicada para producirlos. También es muy importante la imagen de marca que ofrece CEFA, puesto que es muy conocida en el sector debido a la experiencia de la que dispone. Además, la cercanía a los grandes grupos automovilísticos como Stellantis o Volkswagen le hace ser uno de los proveedores más importantes de estas grandes compañías. De hecho,

como se mencionaba anteriormente, la empresa se ha encontrado entre los proveedores del año para PSA y General Motors en repetidas ocasiones. Resulta de vital importancia poseer una buena imagen de marca, así como una alta fidelización de los clientes, todo lo cual recoge CEFA tras muchos años de experiencia en el sector.

Como dice la propia empresa, la misión consiste en satisfacer a sus clientes en calidad, servicio, precio y tecnología y con una diferenciación en innovación, lo que pone de manifiesto la importancia de la tecnología aplicada a sus productos para obtener esa diferenciación.

Otra de las razones por las que se puede considerar a la empresa como diferenciada en calidad es su compromiso con la calidad de sus productos. Esto se pone de manifiesto con el Certificado ISO 9001, el cual posee la empresa. Esto se aplica en un sistema de gestión de la calidad con el objetivo de una mejora continua, enfatizando en la prevención de errores y en la reducción de deshechos en la fase de producción. De igual manera, la norma IATF 16949 ha posibilitado la implantación de un sistema de calidad en la empresa que centra la gestión en dos aspectos fundamentales:

- Enfoque hacia la consecución de necesidades y objetivos particulares de los clientes.
- Carácter preventivo en todas las actividades y procesos de la organización, desde diseño y desarrollo, pasando por producción hasta la entrega final del producto al cliente.

Por su parte, la realización de inversiones continuas en I+D+i permite a la empresa la fabricación de productos altamente competitivos, además de comprometidos con el medio ambiente.

8. ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia corporativa hace referencia a las decisiones que toma la empresa en relación a las operaciones que realiza en diferentes mercados y diversificación de productos. En primer lugar se va a analizar cuáles son las posibilidades que existen para tomar una decisión en materia de estrategia corporativa, para después analizar cuáles son las decisiones que mantiene la empresa en este ámbito.

8.1 DIRECCIONES DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO

Los dos aspectos más importantes a la hora de implantar una estrategia corporativa son el crecimiento y el desarrollo. Por crecimiento se entienden los incrementos de tamaño en variables, como producción, ventas, activos... por otro lado, el desarrollo representa algo más profundo, ya que plantea modificaciones tanto cualitativas como cuantitativas a nivel interno. El desarrollo suele ir acompañado de crecimiento, pero no siempre es así (Guerras y Navas, 1996).

Por tanto, las direcciones de desarrollo y crecimiento hacen referencia a si la empresa debe especializarse en las actividades que realiza, desarrollar otras nuevas o, incluso, reestructurar sus negocios. Según Ansoff, existen cuatro posibles estrategias que una empresa puede llevar a cabo para el crecimiento: penetración en el mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos y diversificación.

TABLA 2: MATRIZ DE ANSOFF

| | | PRODUCTOS | |
|----------|--------|------------------------|------------------------|
| | | ACTUAL | NUEVO |
| MERCADOS | ACTUAL | Penetración de mercado | Desarrollo de producto |
| | NUEVO | Desarrollo de mercado | Diversificación |

FUENTE: ANSOFF Y ELABORACIÓN PROPIA

En el caso de CEFA, se puede evidenciar con todo lo visto anteriormente que a lo largo de su historia ha realizado distintas diversificaciones, puesto que ha proporcionado productos nuevos en mercados diferentes. Además, todos los negocios paralelos que poseen sinergias con la empresa principal, hacen que todas las empresas del grupo se dediquen a actividades distintas. Esto supone que sea justificable la elección de diversificación como estrategia de crecimiento. De igual manera, se podría hablar de diversificación relacionada, puesto que todos los negocios que se han ido creando a lo largo de los años tienen alguna relación con la actividad principal, sobre todo en materia de tecnología, utilizando la inyección de plásticos para sus actividades a lo largo de los

años. Esto se evidencia, por ejemplo, en la utilización de esa tecnología para producir componentes de automoción, así como juguetes en su división ya mencionada. Además, es evidente que el negocio de juguetes o el de embalaje de plásticos suponen actividades distintas a la principal.

Por otro lado, es necesario comentar también el nivel que existe de integración vertical en la empresa, ya comentado más arriba. Esto se complementa con la estrategia principal de diversificación relacionada, haciendo que en ocasiones la empresa haya sido capaz de invertir capital en conseguir producir una de sus actividades de la cadena de valor, evitando la subcontratación.

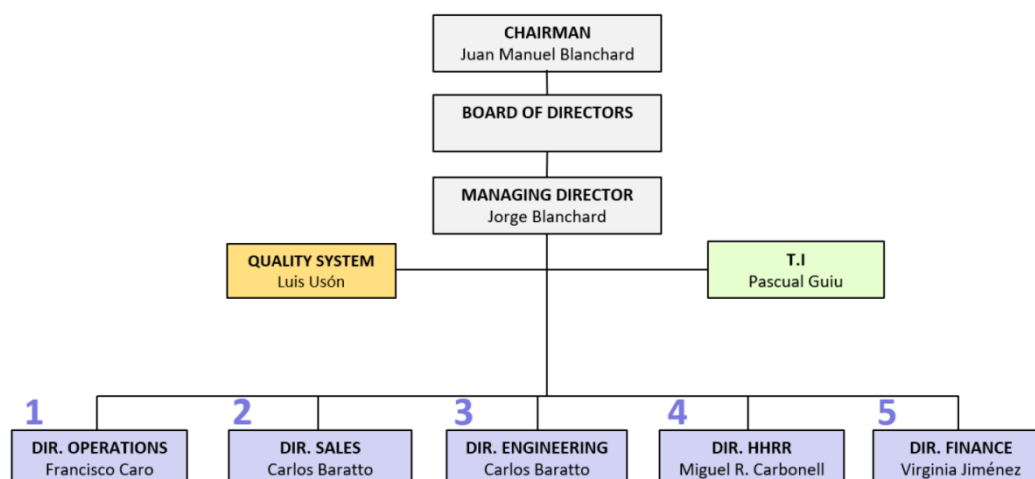
Por último, también es importante comentar que la empresa ha crecido geográficamente a lo largo de los años, no solo por el aumento de sus infraestructuras, sino por la capacidad de exportación actual a mercados europeos, como se ha visto anteriormente.

8.2 PRINCIPALES MÉTODOS DE CRECIMIENTO

En este caso, una vez definidas las direcciones de desarrollo de la empresa, es preciso analizar el método o vía que utiliza CEFA para conseguir los objetivos que marcan esas direcciones de desarrollo elegidas por la misma empresa.

En cuanto a la diversificación, el principal método de crecimiento ha sido fundamentalmente interno, ya que las inversiones principales han sido desarrolladas dentro de su propia estructura. Como se comentaba anteriormente, la principal ventaja competitiva de la empresa reside en la capacidad de fabricar sus productos con los procesos integrados que generan valor tanto a la empresa como a sus clientes, reduciendo tiempos y costes. De igual manera, la forma de gobierno de la empresa ha supuesto a lo largo de los años un aspecto fundamental para ese crecimiento por vía interna. Esto se traduce en una estructura organizativa adecuada que fomenta el desarrollo de todos los aspectos internos necesarios para el buen hacer de la entidad.

ILUSTRACIÓN 5: ORGANIGRAMA DE CEFA



FUENTE: CEFA.ES

A pesar de esto, también se puede entender que existe una parte del crecimiento que se ha dado de forma externa, ya que CEFA ha creado empresas para diferentes actividades, creando el grupo actual del que es empresa matriz. Asimismo, la alianza estratégica por parte del grupo indio SMP supone también una vía de crecimiento en sentido externo, puesto que amplía la facilidad de la empresa para exportar sus productos.

Por otra parte, en relación con la segunda dirección de crecimiento, se han producido en la empresa inversiones para conseguir integrarse verticalmente hacia atrás, haciendo que la empresa ahorre costes y abarque más actividades del proceso productivo.

Por último, y en relación con la dirección geográfica, las exportaciones de CEFA suponen en torno al 2% de las ventas totales de la empresa (Cesce, 2021), lo que no supone un aspecto determinante en su desarrollo como entidad, pero sí resultan importantes. De igual manera, la mayoría de las exportaciones se realizan con destinos europeos, debido a la gran cantidad de plantas de montaje de vehículos en el continente.

9. ESTRATEGIA SOCIAL

Uno de los últimos aspectos a analizar de la empresa es la estrategia en materia social. En este caso, lo más destacable a este nivel son las acciones que realiza la empresa en las memorias de sostenibilidad que realiza bienalmente y que son de acceso gratuito. En estas memorias se hace hincapié en los valores de la empresa, así como en datos

importantes acerca de los ingresos, los gastos, la evolución de los mismos... A nivel social, lo más importante es el desglose de las asociaciones y organizaciones con las que CEFA colabora y, sobre todo, la explicación pormenorizada de los indicadores medioambientales. Estos indicadores explican, respaldados por el sistema de gestión medioambiental de CEFA (avalado por la Certificación ISO 14001) la política ambiental, magnitud e impactos ambientales de sus actividades. Se desglosan, por tanto, las materias primas utilizadas por peso o volumen, el material reciclado empleado para fabricar, el consumo energético interno, el consumo de agua y las emisiones generadas.

ILUSTRACIÓN 6: CONSUMO ENERGÉTICO INTERNO DE CEFA

| | Año 2019 | Año 2020 | Año 2021 |
|-------------------------|---------------|-----------------|-----------------|
| Consumo de gas natural | 1.688.014 MJ | 3.568.021 MJ | 5.101.190 MJ |
| Consumo de electricidad | 43.115.850 MJ | 32.228.283,6 MJ | 29.929.057,2 MJ |

FUENTE: CEFA.ES

De igual manera, en esta memoria se evalúan también algunos indicadores sociales, como el número de contrataciones, las rotaciones medias de empleados y los accidentes laborales. Asimismo, también se evalúan las bajas por maternidad y paternidad y la formación de los empleados, desglosando el número de horas.

Por último, en la memoria de sostenibilidad también se hace mención a los objetivos de desarrollo sostenible propuestos en 2016 por las Naciones Unidas, donde se generan 17 objetivos para el año 2030. Tras la realización de estos objetivos, CEFA señala que contribuye en 12 de ellos, así como que detalla unos compromisos para 2024 en materia de Responsabilidad Social, entre los que se encuentran:

- Realizar actividades que fomente hábitos saludables
- Incrementar las relaciones con el ámbito académico y universitario, colaborando con la Universidad de Zaragoza en proyectos tecnológicos.
- Establecer programas de formación y divulgación en materia de igualdad.

- Desarrollo de jornadas estratégicas que potencien la integración e implicación del personal de la compañía.

ILUSTRACIÓN 7: OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE 2030



FUENTE: CEFA.ES

10. FUTURO

Para hablar sobre cuál es la situación futura ideal para CEFA, es necesario resumir con cierta precisión el momento en el que se encuentra la empresa. Actualmente se encuentra en un momento de recuperación tras la crisis del COVID y los últimos parones en la producción de vehículos. Esto supone actualmente una gran incertidumbre para todas las empresas de la industria y puede perjudicar gravemente el desarrollo de las actividades de estas empresas.

Por otro lado, CEFA es una empresa con gran experiencia en este sector, con unas alianzas con sus clientes muy estrechas que hacen que el desempeño de la empresa sea positivo en todos sus ámbitos.

El futuro de la empresa pasa por la importancia de seguir siendo líder en el sector de la fabricación de componentes para automóviles, ya que, como se ha visto a lo largo del trabajo, supone la actividad principal de la empresa. En este sentido, CEFA debe seguir invirtiendo en I+D+i como en los últimos años, ya que de esta manera se asegura

disponer de las máximas tecnologías en la industria. Asimismo y como se veía más arriba, es importante que la empresa siga manteniendo los procesos internos de los que dispone, ya que ayudan a la empresa a disponer y mantener la ventaja competitiva, reduciendo costes y acortando tiempos de fabricación.

Por otra parte, resulta importante que la empresa consiga, dentro de lo posible, alcanzar de nuevo los niveles pre-pandemia, tanto en número de trabajadores como en facturación. Para ello, es indudable que depende de cómo evolucione la situación en el sector del automóvil, pero mientras se encuentre en Zaragoza la planta de Stellantis, la empresa debe aprovechar su situación.

Además de esto, la empresa podría intentar conseguir obtener una nueva ventaja competitiva, ya sea gracias a nuevas inversiones en innovación y tecnología, alianzas con otras empresas del sector o incluso alianzas con clientes. Podría aprovecharse, por tanto, de la participación que tiene el grupo indio SMP a la hora de intentar conseguir nuevas ventajas competitivas sostenibles. Esto, por lo tanto, le ayudaría a disminuir la rivalidad existente y diferenciarse mucho más que sus competidores, teniendo en cuenta que es uno de los aspectos más notorios y negativos de su entorno específico

11. CONCLUSIONES

Para terminar, resulta fundamental realizar unas conclusiones finales tras la realización del trabajo. Como se ha comentado en el apartado anterior, esta industria posee una gran rivalidad, y las empresas de este sector (incluida CEFA) se están recuperando todavía de la crisis del COVID, en niveles de facturación y creación de empleo. A pesar de ello, la industria se encuentra en un período de madurez, por lo que no se debería pensar que esa recuperación no se va a producir.

Por otra parte, en relación con los conocimientos aplicados a la realización de este trabajo, es necesario destacar la importancia que tiene la dirección estratégica en el desarrollo y futuro de las empresas, tanto a nivel interno como externo. Además, tras la realización de este trabajo queda plasmada la importancia de aplicar estos análisis teóricos a empresas reales y existentes, puesto que aportan una visión mucho más cercana a la manera de analizar estratégicamente una empresa.

Como se indicaba arriba, este trabajo pone de manifiesto unos resultados de aprendizaje relacionados con el análisis estratégico de una empresa, dejando constancia de la suma importancia que este tipo de análisis aporta a cualquier empresa. Cualquier empresa que se precie necesitará en algún momento de su historia realizar un análisis de este ámbito, donde se estudien los aspectos internos y externos y se propongan distintas maneras de tomar decisiones del ámbito estratégico.

Por último, las competencias adquiridas en el Grado en relación con la dirección estratégica y la política de las empresas, son fundamentales a la hora de analizar una empresa a fondo. Además, este tipo de análisis no solo suponen un estudio de la empresa, sino que también aportan un amplio conocimiento acerca del sector o la industria en la que se encuentra la empresa en cuestión. Por tanto, la demostración de las competencias necesarias a la hora de analizar una empresa en toda su dimensión solo puede ser puesta de manifiesto habiendo adquirido un conocimiento teórico necesario acerca de todos estos aspectos.

BIBLIOGRAFÍA

Análisis sectorial de la industria del automóvil en España. (2021). Obtenido de <https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/industria/sector-del-automovil-espana-estrategico-y-transformacion>

Ansoff, I. (2021). *Matriz de Ansoff, ¿En qué consiste?* Obtenido de <https://www.iep.edu.es/matriz-de-ansoff-estrategias-de-mercado/>

Cancela, C. (10 de Agosto de 2021). Los fabricantes de componentes de automoción, en cifras prepandemia. *El Confidencial*.

CEFA. (2022). *Memoria de sostenibilidad*. Obtenido de <https://cefa.es/>

Cefa invertirá 43 millones en varios proyectos que crearán 95 empleos. (24 de Junio de 2022). *El periódico de Aragón*.

Costas, J. (27 de Junio de 2022). Los proveedores españoles de automoción dan la voz de alarma, su situación es delicada. *Motor.es*.

Datos acerca del sector de componentes de automoción. (2021). Obtenido de <https://www.sernauto.es/blog/conoce-los-principales-fabricantes-de-componentes-de-automocion-en-espana/>

El gobierno aumenta hasta 13200 millones los fondos europeos destinados a movilidad sostenible. (13 de Abril de 2021). *Europa Press*.

Gastón destaca la "innovación constante" de CEFA y MRA, que invertirán 43 millones en nuevos proyectos. (24 de Junio de 2022). *Europa Press*.

Granda, M. (1 de Junio de 2022). La industria de componentes del automóvil aumentó ingresos en 2021 pero redujo su empleo un 5%. *Cinco Días (El País)*.

Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (1996). *La dirección estratégica de la empresa*. Aranzadi.

Información acerca de las exportaciones de CEFA. (2022). Obtenido de <https://exportadores.cesce.es/exportaciones-celulosa-fabril>

Información comercial de CEFA Toys. (2023). Obtenido de <https://www.einforma.com/informacion-empresa/cefa-toys>

Información de CEFA en AJE (Asociación de Jóvenes Empresarios). (2023). Obtenido de <https://ajezaragoza.com/asociados/cefa/>

Información empresarial acerca de CEFA. (2023). Obtenido de [einforma.com/información-empresa/celulosa-fabril](https://www.einforma.com/información-empresa/celulosa-fabril)

Información general acerca de CEFA Toys. (2020). Obtenido de <https://infocif.economia3.com/ficha-empresa/cefa-toys-sa>

Informe SERNAUTO sobre proveedores de automoción. (2022). Obtenido de <https://www.sernauto.es/blog/sector-componentes-de-automocion-en-2021/>

Informe sobre situación del sector de componentes de automoción. (2020). Obtenido de <https://www.capitalmadrid.com/2022/9/21/63357/los-fabricantes-de-componentes-para-el-automovil-sufren-ante-la-depresion-de-la-industria.html>

Larraz, J. (11 de Septiembre de 2022). España tiene la fiscalidad del automóvil más baja de Europa. *Economía Digital*.

Llorente, M. (20 de Noviembre de 2019). Grupo Cefa invierte 30 millones en 3 años en las plantas de Malpica y Figueruelas. *Heraldo de Aragón*.

Menéndez, L. H. (24 de Octubre de 2021). Cefa cumple 75 años con más instalaciones y a la espera de nuevos contratos. *Heraldo de Aragón*.

Ministerio de Economía, I. y. (2017). *Agenda sectorial de la industria de automoción*. Obtenido de <https://industria.gob.es/es-es/Servicios/AgendasSectoriales/Agenda%20sectorial%20de%20la%20industria%20de%20automoci%C3%B3n/agenda-sectoria-industria-automocion1.pdf>

- Muñoz, J. (21 de Septiembre de 2022). Los fabricantes de componentes para el automóvil sufren ante la depresión de la industria. *Capital Madrid*.
- Página web de CEFA*. (2023). Obtenido de <https://cefa.es/>
- Página web de Motherson Samvardhana Group*. (2023). Obtenido de <https://www.motherson.com/>
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva*. Ediciones Pirámide.
- Porter, M. (2016). *La cadena de valor de Michael Porter*. 50minutos.
- Porter, M. (s.f.). *Las 5 fuerzas de Porter*. Obtenido de <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>
- Sainz-Trápaga, J. P. (2013). *El sector de equipos y componentes de la automoción en España*. Obtenido de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/402/JP%20SANCHEZ%20SAINZ%20TRAPAGA.pdf>