



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**TRABAJO FIN DE
GRADO EN
ADMINISTRACIÓN
Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

**ANÁLISIS EXTERNO DEL SECTOR DEL AUTOMÓVIL
EN ESPAÑA**

Álvaro Esandi Carrillo

DIRECTOR

Emilio Huerta Arribas

CODIRECTOR

-

Pamplona-Iruña

6 de junio de

2014

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es realizar un análisis externo sobre el sector de la automoción en España. Con el se tratará de determinar cual es su atractivo y rentabilidad en la actualidad y cual se espera que sea en los próximos años. Para llevar a cabo este análisis se utilizará como base el modelo de las cinco fuerzas creado por Michael Porter en 1979.

También se analizará la importancia que este sector tiene para la economía española, y en especial para la industria, ya que es su principal motor al generar gran cantidad de puestos de trabajo y otras industrias auxiliares alrededor de este.

Finalmente, se analizarán los principales grupos de productores que tienen presencia en nuestro país. De esta manera podremos observar la importancia de cada uno de ellos, cómo compiten, sus cuotas de mercado y sus perspectivas de cara al futuro.

PALABRAS CLAVE

Concentración, Rivalidad, Fuerzas competitivas, Rentabilidad, Productores, Distribuidores, Clientes

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. EL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN.....	4
3. ENTORNO EN EL QUE SE DESARROLLA LA ACTIVIDAD	5
4. ESTRUCTURA DE LA AUTOMOCIÓN ESPAÑOLA.....	7
5. FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	9
5.1 Existencia de productos sustitutos.....	9
5.2 Rivalidad de los competidores.....	11
5.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	14
5.4 Poder de negociación de los proveedores.....	16
5.5 Poder de negociación de los clientes.....	18
5.5.1 <i>El sector de los concesionarios en España</i>	19
6. FORTALEZA COLECTIVA DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	21
7. LOS CENTROS DE PRODUCCIÓN ESPAÑOLES.....	23
7.1 Evolución y situación actual de las plantas españolas.....	23
7.2 Principales centros de producción en España.....	26
8. RESUMEN Y CONCLUSIONES.....	29
9. BIBLIOGRAFÍA.....	31

1. INTRODUCCIÓN

En primer lugar, hay que decir que la razón por la que se ha elegido este sector es por la importancia que este tiene en la economía española. Se trata del segundo país europeo en la producción de automóviles, únicamente superado por Alemania, y entre los 12 primeros a nivel mundial. También hay que decir que ocupa el primer puesto europeo en cuanto a la producción de vehículos industriales.

Además hay que tener en cuenta que casi el 90% de la producción es exportada, situándose la facturación de estas exportaciones en torno al 16% del total de exportaciones de España y al 7% del PIB.

Otro factor que demuestra la importancia de este sector reside en la gran cantidad de personas que emplea, ya que engloba la fabricación de vehículos en sí misma así como la industria de componentes. Esta última totalmente dependiente de la fabricación pero no por ello menos importante (en torno a 200.000 personas). En total más de 300.000 personas en España.

En primer lugar, se definirá y se describirá el sector atendiendo a las actividades que este engloba, sus características principales y la situación por la que pasa en la actualidad (entorno general y entorno específico) y las previsiones o tendencias para los próximos años. También se analizarán cuestiones como la concentración existente en el sector y se tratará de identificar donde reside el atractivo del mismo.

Para todo ello, se analizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que será el núcleo central de este trabajo, y con el que se tratará de identificar cual es el grado de rentabilidad y atractivo que tiene este sector en la actualidad y cuáles son los elementos clave en este sector para entrar a formar parte del mismo o para aumentar la competitividad en el caso de que ya se forme parte del mismo.

Este modelo creado por Michael Porter en 1979, analiza cinco fuerzas que afectan o se relacionan con las empresas del sector a analizar: Poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutivos y rivalidad entre los competidores. El peso que tenga cada una de estas fuerzas para un sector determinado, hará que su rentabilidad o su atractivo sean mayor o menor.

También se atenderá a otros elementos claves en el desarrollo del mismo como pueden ser la industria de componentes, que abastece a los productores manufacturas para el montaje en sus plantas y otros materiales. Esta industria de componentes juega en papel importante en el proceso de producción, ya que contar con unos proveedores que cumplan y se adapten a las necesidades de los productores, puede ser determinante a la hora de conseguir una ventaja competitiva.

Por otra parte, y puesto que los productores no se relacionan directamente con el consumidor final, se analizará el papel que juegan los concesionarios de automóviles tanto en relación con el consumidor final (servicio post venta, mantenimiento, reparaciones, garantías)

como con los productores (contratos de distribución en exclusiva, exposición, localización, imagen de marca, personal, etc.)

Finalmente, se concluirá diciendo cual es el atractivo y la situación actual de este sector en España y en Europa (donde va destinada gran parte de la producción), la amenaza de nuevos productores de países emergentes, las previsiones para los próximos años del sector y que aspectos son importantes que cuiden estas empresas.

También se analizarán que cambios pueden darse en la demanda de los consumidores de cara al futuro, debido a la demanda de coches más eficientes y una mayor concienciación por el cuidado del medio ambiente, así como los esfuerzos de innovación y de inversión que han venido realizando los productores en los últimos años, para revitalizar un sector maduro con necesidad de aumentar su atractivo.

2. EL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN

En este punto se va a tratar de delimitar las actividades que en él se llevan a cabo, sus principales características y la importancia del mismo en la economía.

Las principales actividades que comprende este sector y en las que nos vamos a centrar son la producción de vehículos automóviles tanto para uso personal, comercial o industrial (coches, autobuses y camiones) así como la fabricación de componentes y módulos para la automoción, que aunque a la sombra de la primera, es parte fundamental en el funcionamiento del sector y en la economía. Esto se debe a la gran cantidad de puestos de trabajo que genera, a los altos niveles de facturación que alcanza y a ser una pieza clave en los procesos productivos de los grandes fabricantes, llegando incluso a facilitar al fabricante en la obtención de una ventaja competitiva respecto a sus competidores.

Además de estas actividades, genera otras que aunque no se van a tener tanto en cuenta en este trabajo también tienen un papel destacable por su relación con el sector de la automoción como por su contribución a la actividad económica. Aquí se encuentran actividades como las de talleres de reparación y mantenimiento, venta y distribución de automóviles, reciclaje de automóviles, etc.

La importancia de este sector estratégico para la economía española reside, como se ha señalado antes, en que España es uno de los principales productores a nivel mundial de automóviles. Esto hace que la automoción adquiera un papel principal dentro de la industria española tanto por el número de personas a las que da trabajo como por su contribución al PIB.

Es por ello que se han dedicado muchos esfuerzos por impulsar y mejorar este sector desde sus inicios con la creación de SEAT, mejorando las plantas e innovando en los mejores sistemas de producción para favorecer una mayor productividad y competitividad con otros centros de producción. En la actualidad dichos esfuerzos se concentran en hacer frente a la situación de crisis económica como a la aparición de nuevos productores como China y Corea del Sur.

Es importante destacar la evolución que ha tenido este sector en España, desde sus inicios en los que operaban unas pocas plantas hasta la actualidad, en la que se observa un gran tejido industrial dominado por las principales marcas del mercado mundial. En este tejido industrial, operan gran cantidad de empresas de la industria de componentes que abastecen a las plantas de módulos y otras piezas para su posterior ensamblaje en las plantas. A esto hay que añadir la importancia de los concesionarios, que sirven de intermediarios entre los productores y el consumidor final, aunque dependientes mediante importantes contratos con las grandes firmas.

Todo ello no sería posible sin las empresas dedicadas a la distribución en las dos direcciones: desde la industria de componentes al fabricante y desde el fabricante al consumidor final. Estas actividades recogen tanto el transporte, la recepción, almacenamiento y todas las tareas logísticas que faciliten el trabajo hasta la entrega al cliente.

También existen otras actividades dependientes del sector de la automoción, que aunque no son tan importantes y no se van a analizar en este trabajo, sirven para darnos cuenta de todo lo que genera y el motor que este es para la economía. Se trata de las aseguradoras, establecimientos de vehículos de ocasión, talleres de reparación, etc.

3. ENTORNO EN EL QUE SE DESARROLLA LA ACTIVIDAD

En primer lugar se realizará un análisis PESTEL para poder identificar aquellos factores que afectan globalmente a las empresas de ese sector en el contexto actual. Posteriormente se realizará un análisis más específico de los factores que afectan más directamente a dichas empresas, principalmente centrado en la competencia y los proveedores.

En cuanto al entorno general lo más destacable es la situación de crisis económica que ha afectado muy fuertemente a dicho sector. Hay que recordar que hasta el año 2005 no había dejado de crecer a gran velocidad, llegando a situarse como el quinto productor a nivel mundial. Es a partir de 2007 cuando la producción de automóviles en España empieza a caer considerablemente. En la actualidad se está observando un leve repunte pero muy lejos de los niveles alcanzados años atrás.

Este pequeño crecimiento de la actividad se debe principalmente, además de a una muy pequeña recuperación de los indicadores económicos, a las políticas impulsadas para tratar de revitalizar un sector que no se puede dejar caer por su gran relevancia. Estas políticas han consistido principalmente en tratar de aumentar la demanda interna de vehículos con programas por ejemplo como el plan PIVE, con el que incentivar la sustitución de coches de más de 10 años y otras ayudas. En la figura 1 podemos observar el incremento interanual correspondiente a los años 2013 e inicios de 2014:

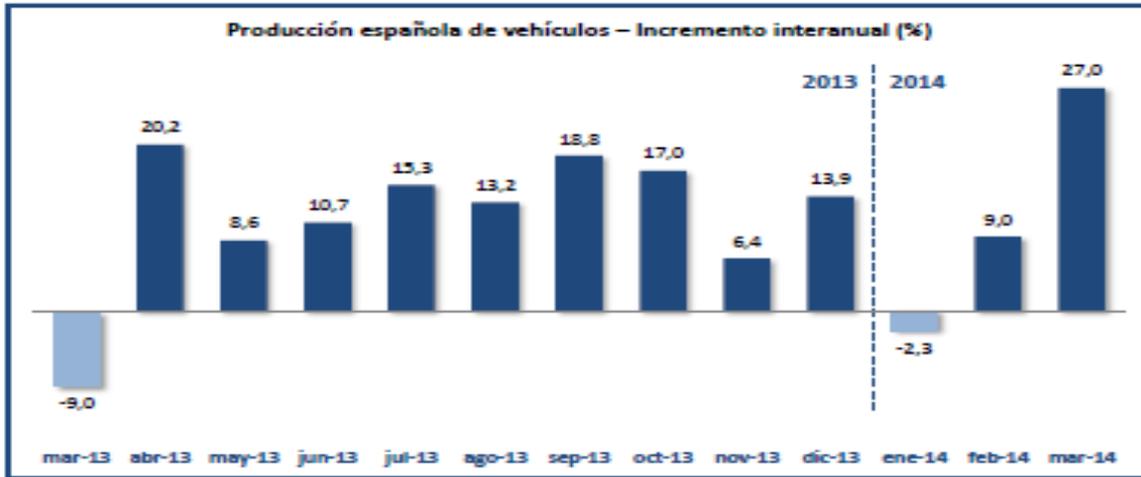


Figura1: incremento interanual 2013-2014. Fuente: Anfac

En cuanto al nivel tecnológico, se trata de un sector que requiere una alta tecnología y una innovación constante. Así pues, las empresas españolas han realizado importantes inversiones en I+D+I para tratar de ofrecer nuevos productos y nuevas tecnologías para tratar de atraer el mercado. Esta inversión no ha sido realizada únicamente de cara a ofrecer un producto final sino que también ha sido realizada para mejorar los sistemas productivos.

En lo que respecta al factor sociocultural y medioambiental, se ha adquirido una mayor concienciación por la preservación del medio ambiente. Así, los consumidores demandan vehículos con un menor consumo y menores emisiones y han aparecido nuevos productos como pueden ser los vehículos híbridos y eléctricos. Aunque estos productos todavía no han triunfado en el mercado nacional, se espera que mejoren sus prestaciones y sea la dirección en la que sigan trabajando en el futuro las empresas de la automoción. En el mercado europeo sí que se ha observado un mayor incremento de este tipo de vehículos, pero sin llegar a alcanzar grandes cifras.

Así pues, se puede decir que a pesar de las dificultades en las que se han visto estas empresas en los últimos años es un sector en el que seguir apoyándose dadas las posibilidades futuras que este ofrece.

En cuanto a los factores del entorno que más directamente afectan a las empresas del sector se pueden destacar que dichas empresas se caracterizan por obtener unos altos niveles de productividad. Es por eso que todas las empresas que forman parte del mismo cuiden mucho la productividad para no perder competitividad respecto a sus rivales. La alta productividad de las plantas españolas junto a su carácter exportador sirve para que los grandes grupos empresariales se instalen en España para abastecer el mercado exterior ya que la demanda interior es solo una pequeña parte de la producción total.

Esta alta productividad sería imposible conseguirla sin unos centros cuidados y modernos como los que existen en España. Las plantas españolas se sitúan a la vanguardia de Europa en lo que a sistemas de producción se refiere, contando con los más avanzados sistemas de automatización que agilizan y aumentan la calidad del proceso.

Para conseguir estar a la vanguardia en los procesos de producción es necesario realizar una fuerte inversión en I+D+I que permitan contar con nueva maquinaria y mejoras en los procesos productivos con el objetivo de tener una ventaja competitiva respecto a sus competidores. Este esfuerzo debe ser constante ya que la tecnología juega un papel especialmente importante en el sector y es continua la innovación que en él se produce por lo que las empresas que operan deberán tratar de adelantarse a sus competidores como vigilar a los mismos para evitar quedarse atrás.

Otro elemento importante que afecta al entorno específico de estas empresas es la industria de componentes que rodea a las mismas. La industria de componentes se caracteriza por su alta competitividad, ya que esta no solo lucha por abastecer al mercado nacional sino que casi la mitad de su producción va destinada a la exportación. Las empresas que se dedican a la fabricación de componentes se sitúan normalmente cerca de las grandes plantas de producción, lo que facilita el proceso productivo porque se gana en rapidez y es capaz de adaptarse a las necesidades que tienen las plantas de producción. Además es importante contar con una buena red de empresas de componentes porque estas refuerzan e incentivan la presencia de las grandes multinacionales en España.

Otras industrias que también abastecen y son de vital importancia para la producción de automóviles son las industrias auxiliares que se dedican a producir maquinaria y materiales necesarios para llevar a cabo su actividad. Especialmente importantes son la producción de plásticos y acero que se utilizan como materia prima en la producción de automóviles como de sus componentes. Estas empresas deberán tener en cuenta las necesidades de las plantas de producción ya que son uno de sus principales clientes y deberán adaptarse a sus necesidades.

A esto hay que sumar el mercado de trabajo que este sector genera tanto de forma directa como indirecta. En total más de 2 millones de personas que dependen del sector. Por lo que actualmente y tras las capacidades adquiridas a lo largo de los años nos encontramos ante un mercado de trabajo especializado y de buena cualificación que abarca desde altos ingenieros hasta los operarios que producen directamente en las plantas.

Como se puede observar, se trata de varias actividades totalmente relacionadas y dependientes entre sí. No es por tanto únicamente como puede parecer a simple vista la actividad de producción de las plantas. Son por tanto muchos los detalles que estas empresas deben cuidar para mantener una ventaja competitiva sobre sus rivales y que les sitúe en una buena posición en el mercado al que quieren hacer llegar su producto final.

4. ESTRUCTURA DE LA AUTOMOCIÓN ESPAÑOLA

En primer lugar hay que destacar que se trata de un sector global en el que se produce a escala mundial. Aunque los principales grupos de fabricantes pueden dedicarse a cubrir las necesidades de diferentes mercados (por zonas geográficas, por los clientes a los que va destinado, por funciones que cubre, etc.) tratan de tener presencia en los principales mercados mundiales instalándose ya sea industrial o comercialmente.

La fabricación de vehículos en España está centrada en la producción de turismos de gama media y baja y sobre todo en la producción de vehículos industriales, en el que ocupa el primer puesto europeo. En España tienen presencia 10 empresas de fabricación de vehículos y 17 fábricas (figura2)

Además, hay que tener en cuenta la importancia de las empresas de fabricación de componentes, entre las que destacan grandes grupos de capital español como Antolín, Ficosa, Gestamp, Mondragón Automoción y CIE Automotive y multinacionales como Delphi, Valeo y Robert Bosch. En total nos encontramos antes alrededor de 1000 empresas de fabricación de componentes, las principales de ellas se encuentran dentro de SERNAUTO (Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automoción).

Especialmente importante es el papel que juegan este tipo de asociaciones como SERNAUTO (industria de componentes) o ANFAC (fabricantes de automóviles y camiones) en el desarrollo del sector. Su principal función es aglutinarse para unificar esfuerzos y favorecer el desarrollo actual y futuro del sector. En el primer caso sirve para reforzar su posición frente a los grandes fabricantes y en el segundo para crear intereses comunes como puede ser verse favorecidos por políticas que beneficien al sector.



Figura 2: Localización de las plantas de producción. Fuente: Anfac.

El sector automovilístico en España cuenta con un índice de concentración moderado-alto. En el año 2009, ya en los inicios de la crisis económica, mostraba un índice de concentración CR4 medio y un índice de Hirschman-Herfindahl cercano a 1.277 según L.A. Guerra y J.E. Navas (2007)

El del automóvil es un sector con un moderado ritmo de crecimiento, más si cabe teniendo en cuenta que en la actualidad se trata de un sector maduro. Es por esto que sea necesario hacer grandes esfuerzos para tratar de conseguir la innovación de grandes productos.

Estas empresas destinan alrededor del 40% de su cifra de ventas a la innovación de nuevos productos y sistemas de producción.

Este nivel de competencia que sufre el sector se debe principalmente a que las plantas de producción tienen una capacidad potencial muy superior a la demanda real del mercado. Por lo tanto, es aquí donde entra en juego la rivalidad entre los principales productores por mantener la ventaja competitiva que les haga ocupar una buena posición en el mercado.

Este problema se vio agudizado con la entrada de la crisis, por lo que el gobierno a instancias de los principales productores y por no dejar caer un sector estratégico tomó medidas que incentivasen la compra o renovación de vehículos. La primera medida se centró en la en una bajada considerable de los precios y fuertes promociones para tratar de aumentar la demanda en el sector. Posteriormente, en el año 2009, se creó el Plan 2000E con el que el gobierno trataba de bonificar a los compradores de automóviles.

Finalmente, la última gran medida adoptada fue el Plan PIVE, destinado a la renovación de automóviles de más de 10 años y que supuso un fuerte impulso para el sector en una situación delicada.

5. FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Para realizar un análisis más detallado del entorno específico que más afecta a las empresas del sector nos fijaremos en el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Este modelo nos ayudará a descubrir cuál es el atractivo y la rentabilidad del sector e intentar determinar los factores competitivos a cuidar en el mismo y los que serán clave en el desarrollo futuro del sector.

El modelo se centra sobre cinco fuerzas competitivas (productos sustitutivos, rivalidad de los competidores, amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes) que se irán desarrollando una por una. Aunque en ocasiones, alguna de las cinco fuerzas puede variar (favoreciendo o perjudicando) individualmente en unas empresas u otras según las características que estas empresas posean y dependiendo de su relación con proveedores, clientes, cuotas mercado, etc. este análisis se realizará de forma global para el conjunto del sector.

Esta herramienta será clave para analizar cuáles son los elementos determinantes del sector y tras analizarlos, tratar de entender cuáles son las estrategias llevadas a cabo por las empresas que operan en el mismo en la búsqueda de su ventaja competitiva.

5.1 Existencia de productos sustitutivos

En primer lugar, hay que señalar las características de la producción española actual. En los primeros meses del año 2014 (enero a marzo) nos encontramos ante las siguientes cifras de producción (figura3)

	Unidades	%14/13
Automóviles de turismo	466.041	5.17
Todoterrenos	9.888	-8.98
Veh. Comerciales e industriales		
Comerciales ligeros	57.695	2.49
Furgones	67.545	91.10
Industriales ligeros	11.739	112.28
Industriales pesados	2.226	-48.58
Tractocamiones	3.344	87.02
Comerciales e industriales	142.549	38.01
Total vehículos	618.478	10.98

Figura 3. Fuente: Anfac (Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones)

Como se puede observar en el cuadro anterior, la producción de turismos es la principal actividad del sector aunque es de gran importancia también la de vehículos comerciales e industriales. Esto no hace más que ratificar la importancia del automóvil como medio de transporte en la sociedad actual. Por tanto, en lo que se refiere a desplazamientos de media y corta distancia no sufre ninguna amenaza de productos sustitutivos como pueden ser la utilización de otros medios de transporte.

Estudios realizados por el Ministerio de Fomento, realizados principalmente en las comunidades autónomas de Madrid y Cataluña, concluyeron que no existe una amenaza de efecto de sustitución por el automóvil, ya que este índice no superó el 10%

Como es lógico, al realizar este mismo estudio sobre las áreas metropolitanas de Madrid y Barcelona y contando con las posibilidades de medios de transporte que estas ofrecen a corta y media distancia, se obtuvo un índice promedio alrededor del 20% que aunque es considerablemente superior no resulta una excesiva amenaza para el automóvil.

Continuando con dicho estudio, sí que resulta destacable el incremento experimentado por el transporte por ferrocarril gracias al AVE en los últimos años. Especialmente destacable es el trayecto de la línea Madrid-Valencia en la que el efecto sustitución del automóvil se ha visto considerablemente incrementado.

A pesar de todo, el uso del automóvil generalmente se plantea como la primera opción a la hora de hacer cualquier desplazamiento por lo que estamos ante un sector que, aunque maduro, es de gran importancia y se espera que la siga teniendo en el futuro.

Así pues, más allá de intentar diferenciarse estas empresas en cuanto a marcas, modelos, precios u otras características de sus productos su función principal es su utilización como medio de transporte. Sin embargo, en los últimos años sí que se han lanzado nuevos

productos al mercado como son los automóviles eléctricos o los híbridos, estos más que productos sustitutivos pueden ser considerados como variantes o evoluciones de un mismo producto, que aunque se espera que en el futuro sean de gran importancia todavía no se pueden equiparar a los vehículos convencionales.

5.2 Rivalidad de los competidores

Como se ha señalado anteriormente, se trata de un sector global de una alta concentración, en el que los principales grupos empresariales dominan el mercado mundial. Es por esto que a pesar de no ser un sector con gran cantidad de empresas, se da una gran rivalidad entre estas empresas. La principal rivalidad que se da en el sector viene determinada por la obtención una ventaja comparativa que les sitúe en una buena posición en el mercado. Esta ventaja comparativa puede obtenerse mediante la diferenciación respecto a sus competidores, compitiendo en precios, resaltando la imagen de marca, ofreciendo una mayor innovación a sus clientes, etc.

En los últimos años con la grave situación de crisis económica sufrida a nivel europeo y especialmente a nivel nacional (principales mercados a los que va destinada la producción nacional) ha provocado que la demanda de vehículos se reduzca considerablemente. Como es lógico, al reducirse la demanda en dicho mercado y producirse un exceso de oferta de vehículos, tiene como consecuencia un aumento de la rivalidad de estas empresas por tratar de colocar sus productos.

Esta situación ha provocado que los principales grupos de fabricantes realicen movimientos estratégicos con la intención de adaptarse a la nueva situación y conseguir posicionarse por delante de sus competidores en el mercado. Así pues, las principales marcas han apostado fuertemente por la innovación como la forma de lograr su ventaja competitiva.

El hecho de que se trate de un producto tan homogéneo y producido por un reducido grupo de empresas, hace que las empresas estén en constante vigilancia unas de otras para tratar equilibrar fuerzas respecto a sus rivales y no quedarse atrás en el mercado. Esto demuestra también el grado de competitividad en el mercado.

Otro aspecto a destacar del sector respecto a su competitividad es como ha ido evolucionando desde sus inicios, en los que se fabricaban muy pocos modelos de características similares, hasta la actualidad en los que cada marca produce gran variedad de modelos destinados a satisfacer a todos los nichos del mercado. Incluso, se intenta ofrecer cada vez más la personalización del producto según los gustos del consumidor. Es por esto que se observa también gran rivalidad entre los grandes fabricantes por tratar de posicionar sus productos y ser los primeros en llegar al nicho de mercado objetivo.

En la actualidad, tanto a nivel nacional como europeo, se trata de un sector bastante maduro y con una alta capacidad de las plantas para la demanda existente en dichos mercados. Por lo que, a pesar de no participar muchos grupos de productores en el mismo la competencia es muy elevada. La consecuencia de esto ha sido que estas empresas han entrado en constantes

guerras de precios, están al tanto unas de otras en cuanto a diseños, sistemas de producción, eficiencia, mejoras tecnológicas, gustos de los consumidores, etc.

Esto aún adquiere más importancia teniendo en cuenta que los márgenes del sector no son muy elevados, lo que hace necesario vender gran cantidad de unidades para que la rentabilidad del mismo sea buena. Por tanto, es indispensable estar alerta de la competencia y adelantarse a ellos para ser los pioneros en cuanto a mejoras de los productos y atraer a los consumidores para alcanzar una mayor cuota de mercado que les permita lograr unos beneficios elevados.



Figura 4. Fuente: Anfac (Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones)

En la anterior figura (figura4), se puede observar el número de matriculaciones en España durante el año 2013 y la presencia en dicho mercado. Se puede observar como el grupo Volkswagen lidera el mercado al situar tres de sus marcas entre las diez más vendidas (Volkswagen: 63.927, Seat: 59.096 y Audi: 35.487, única marca “Premium” dentro del top 10) También es importante la presencia del grupo PSA (Peugeot: 57.225 y Citroën: 46.907) y el grupo General Motors (Opel: 54.445 y Ford: 47.429) Otras marcas importantes son Renault: 53.459, Toyota: 36.999 y Nissan: 34.406)

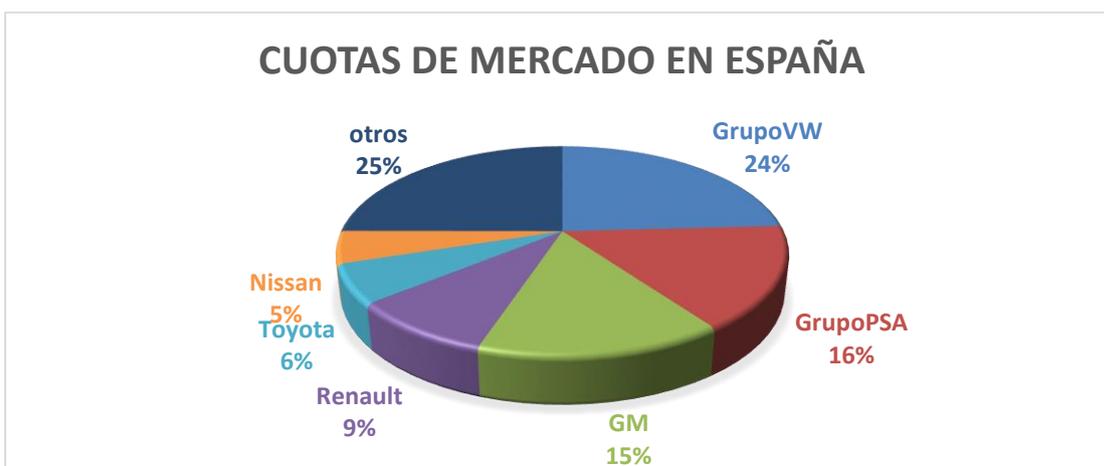


Figura 5. Fuente: Anfac (Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y camiones)

En cuanto a las cuotas de mercado en España (figura 5), el grupo Volkswagen lidera el mercado español con un 24%, seguido por el grupo PSA (alrededor del 16%) y el Grupo General Motors (15%). El objetivo de este gráfico es demostrar lo concentrado que está el sector, ya que entre los tres primeros grupos empresariales alcanzan alrededor del 55% de las ventas. Teniendo en cuenta las diez marcas más vendidas, se puede ver como estas suponen entorno al 75% del total del sector en España. Quedando un 25% perteneciente a gran variedad de marcas, algunas con cierta importancia y otras apenas sin importancia, de una gran variedad de marcas, modelos y segmentos.

Como podemos ver a continuación (figura 6), la mayoría de estos grupos tiene presencia directa en España y muchos de sus modelos más vendidos son producidos en alguna de las plantas que estos grupos tienen instaladas en nuestro país. El mercado español está dominado por los modelos más baratos. Cerca del 60% de los modelos matriculados en el año 2013 pertenecen a los segmentos pequeño y medio-bajo y otro 15% pertenece a pequeños monovolúmenes y todoterrenos pequeños. Entre los diez modelos más vendidos, cinco se encuadran en la categoría de pequeños y con un precio inferior a 10.000 y los otros cinco se encuadran en la categoría media-baja.

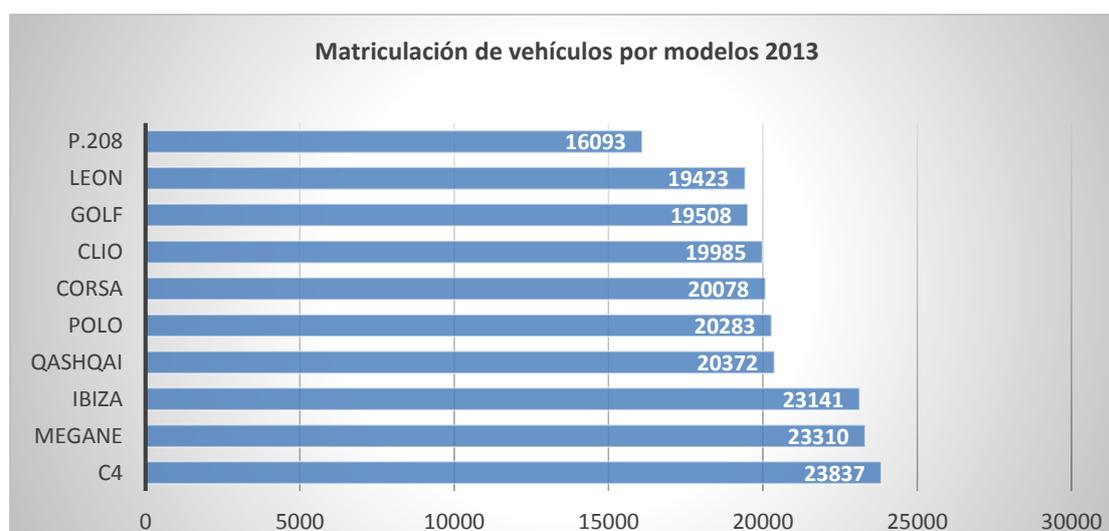


Figura 6. Fuente: Anfac (Asociación Española de fabricantes de Automóviles y Camiones)

El segmento pequeño concentra una de cada tres compras, siendo el líder el Ibiza y seguido por Polo, Corsa y Clio. Pero el segmento con un mayor crecimiento durante el año 2013 fue el de los todoterrenos pequeños y medianos con un aumento del 20% respecto al año anterior. También creció el segmento medio-bajo, principalmente dominado por Megane, Qashqai, Golf y León.

Así pues, el mercado español se caracteriza por pequeños y medianos modelos de gama media-baja. Estos modelos son de suma importancia para las principales marcas por sus altos volúmenes de venta y porque son los modelos que se producen en las plantas españolas. Especialmente importante está siendo en los últimos años el segmento de los pequeños todoterrenos y monovolúmenes de también gama media-baja. Estas empresas deberán tratar de diferenciarse o hacer más atractivos sus productos que los de sus competidores y una

reducción de sus costes para ofrecer un producto de bajo precio que es lo que demanda principalmente el mercado nacional.

Otro aspecto relevante del mercado y que afecta de manera directa en la competencia en el mismo es la importancia que han adquirido, más aún si cabe en los últimos años, las ventas de vehículos usados. En el año 2013 llegaron a alcanzar 1,65 millones de unidades, un incremento del 4,6% respecto al año anterior y se espera que sigan aumentando durante este año.

En España operan cerca de 5.000 empresas en el sector de la compraventa, caracterizadas principalmente por ser familiares y de pequeño tamaño con un ámbito de actuación local. Sin embargo, las 7 primeras empresas de este sector concentran más del 12% del mismo. También son muy importantes las compraventas entre particulares, ya que concentran el 61% del total de unidades vendidas. Siendo los concesionarios y agencias quienes realizaron el 23% de las ventas a clientes finales.

Por último, decir que las demás características respecto al análisis de la competencia como la concentración en el sector y la rivalidad del mismo ya han sido tratadas cuando se ha analizado la estructura del sector. En el punto 7.2 (Principales centros de producción en España) también se realizará un análisis más detallado de los principales competidores.

5.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores

En primer lugar, hay que señalar que este sector no se enfrenta ante una gran amenaza por la entrada de nuevos competidores. Esto es debido a las grandes barreras de entrada que posee, evitando la entrada de nuevos competidores y fortaleciendo a las empresas ya existentes en el sector.

La primera de las barreras de entrada a las que se enfrenta cualquier empresa que pretenda introducirse en el sector, son la alta inversión inicial necesaria para crear una empresa que se dedique a realizar las actividades necesarias en la producción de automóviles, más aun si cabe, para ser competitiva respecto a las empresas ya instaladas. Los principales desembolsos que deberá hacer en sus comienzos comprenderán desde las instalaciones en las que llevar a cabo la producción, una alta inversión en maquinaria para facilitar el proceso productivo, capital humano, así como inversión en tecnología. Además, en la actualidad habría que realizar también un importante esfuerzo en I+D+I porque de lo contrario su futuro a largo plazo no estaría garantizado.

En la actualidad, con la maltrecha situación económica en la que nos encontramos, estos esfuerzos resultan mucho más complicados de realizar por lo que se han reducido ostensiblemente las posibilidades de aparición de nuevas empresas en el sector.

Se trata de un sector donde la diferenciación, la adaptación a las nuevas necesidades y gustos de los consumidores y la imagen de marca juegan un papel fundamental. Así pues, para una empresa nueva en el sector generar la confianza necesaria en el consumidor resulta muy complicado. La empresa entrante deberá hacer importantes inversiones, no solo para entrar si

no para poder reposicionarse en el futuro respecto a sus competidores. También deberá realizar una importante promoción para darse a conocer y ganarse la confianza de los consumidores, ya que la entrada de nuevos competidores suele generar desconfianza en los consumidores, que como en otros muchos productos, suelen confiar en la marca que han venido utilizando.

Otra de las barreras de entrada que protege al sector son las economías de escala. Las empresas ya existentes se caracterizan por ser grandes grupos empresariales con presencia en todo el mundo, por lo que poseen unos altos niveles de producción que les permiten reducir el coste unitario de sus productos a medida que aumentan su producción. Por lo tanto, cuando una nueva empresa se introduce en el mercado no puede producir una gran cantidad de productos hasta no saber cómo se va a comportar el mercado, lo que hace que las empresas ya instaladas tengan una mayor ventaja competitiva en costes.

También hay que tener en cuenta que se trata de un sector donde la curva de aprendizaje tiene bastante importancia. Como se puede observar, la mayoría de las empresas cuentan con una larga trayectoria en el sector o pertenecen a grupos con gran experiencia en el mismo. Esto demuestra que no es fácil producir vehículos sin tener mucha experiencia en ello, requiere conocer el sector, agilizar los sistemas de producción, asegurar la calidad en los mismos, tener presencia internacional. Por lo que resulta difícil que nuevas empresas entren en el mercado.

Otra importante barrera de entrada consiste en que los principales fabricantes de automóviles cuentan con una red de proveedores, muchos de ellos en exclusiva, y de una serie de empresas auxiliares que giran en torno de las mismas. Por lo que, para las nuevas empresas resulta difícil, al menos en sus inicios, crear una red de empresas que les provea de todo lo necesario para llevar a cabo la producción y que lo haga tan automatizado como las ya existentes.

Hay que tener en cuenta que para poder llegar hasta el consumidor final, las empresas deben tener acceso a los canales de distribución. Aquí es donde se puede ver la importancia de los concesionarios de vehículos en el sector, ya que estos dependen de los productores para su distribución en exclusiva. Sin tener acceso a estos canales de distribución sería muy complicado llegar hasta el consumidor final, suponiendo también una fuerte barrera a la entrada. Los competidores que quieran entrar a formar parte del mercado deberán convencer a los distribuidores para que acepten los contratos de distribución. Para ello será necesario la reducción de precios, aumento de márgenes para el distribuidor, comprometerse a compartir costes de promoción, etc. Lo que para la compañía entrante supone realizar un gran esfuerzo para su entrada.

Sin embargo, y pese a todo ello, sí que se ha producido la entrada de algún nuevo fabricante en países emergentes como China, Corea del Sur o India. Estos países se han visto favorecidos por un importante desarrollo económico que ha posibilitado la aparición de estos nuevos fabricantes. La presencia de estos nuevos fabricantes afecta considerablemente a los fabricantes españoles ya que tienen una competencia directa porque se mueven en la misma gama de producto.

5.4 Poder de negociación de los proveedores

Al contrario de lo que sucede con las empresas fabricantes de automóviles, las empresas proveedoras de componentes de automoción están muy poco concentradas, con un índice de concentración CR4 alrededor del 14% según L.A. Guerra y J.E. Navas (2007). Por tanto, esta baja concentración de los mismos hace que tengan un bajo poder de negociación.

Este bajo nivel de concentración de los proveedores se debe al elevado número de los mismos, por lo que se encuentran muy fragmentados y además muchos de ellos mantienen contratos de provisión exclusivos con las grandes firmas. Existe por tanto, un importante grado de información entre la empresa fabricante y la empresa proveedora.

También se tiene que tener en cuenta que los productos suministrados por estas empresa proveedoras tienen que ser varias veces almacenados a lo larga de la cadena de suministro, por lo que su poder de negociación se verá reducido.

A pesar de lo dicho anteriormente, los proveedores también tratan de unificarse para reforzar su posición y ser capaces de alcanzar un mayor poder de negociación. Fruto de estas unificaciones se creó SERNAUTO (Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes). En la figura 7 podemos ver como se distribuyen estas empresas en función del tipo de producto que fabrican en España:



Figura 7. Fuente: Sernauto (Asociación Española de Fabricantes de equipos y componentes para Automoción)

Entre sus funciones más destacables se encuentran la de representación de sus socios ante la Administración y las Instituciones públicas y privadas. También se dedican a tratar los aspectos más importantes que afectan al sector y a asesorar y colaborar entre las empresas socias de cara a fortalecer su posición y ganar en poder de negociación.

Sí que tendrán un mayor poder de negociación aquellos proveedores que abastezcan a los fabricantes con productos específicos que sean difíciles de ser abastecidos por otros proveedores. Esto tiene su importancia ya que muchas piezas del sector del automóvil son específicas para los distintos modelos de vehículos, por lo que resulta difícil de encontrar otros proveedores que los sustituyan.

Sin embargo, en otros casos estos insumos son producidos por gran cantidad de proveedores y son fácilmente adaptables a los diferentes modelos de vehículos, por lo que su poder de negociación se verá reducido al ser estos fácilmente sustituibles por otros proveedores.

También dependerá del valor que estos insumos representen para la empresa fabricante. Si se trata de artículos con un gran valor y de mucha importancia en el sistema productivo estos proveedores tendrán un mayor poder de negociación que aquellos en los que su producto tenga un escaso valor en el sistema productivo.

Se puede decir que el poder de negociación de los proveedores depende de las características de los mismos y de su valor e importancia para las empresas fabricantes. Cabe recordar que el sector del automóvil emplea a multitud de proveedores de diferente naturaleza por lo que variará mucho el poder de negociación de los proveedores.

Por otra parte, hay que decir que estos proveedores utilizan, en la mayoría de los casos, un canal corto de distribución. Los fabricantes de automóviles compran gran cantidad de materiales procesados y suministrados a estos otros fabricantes. En algunos casos también podrán existir otros canales de distribución en el que existan otros suministradores industriales.

Además, serán claves los contratos que se puedan dar entre estas dos empresas, ya que dependiendo si son selectivos o de exclusividad influirán en la relación entre las mismas. En el caso de los contratos en exclusiva, favorecerán sistemas de producción JIT, ya que estos requieren de una relación directa entre ambas empresas debido a la necesidad de adaptarse a las necesidades de la empresa fabricante de vehículos en cuanto a calidad, cumplimiento de los plazos de entrega, adaptarse a nuevas exigencias o imprevistos del fabricante. En este caso, la empresa proveedora dispondrá de un mayor poder de negociación como consecuencia de la complejidad y múltiples funciones que realiza y la dificultad de encontrar nuevos proveedores que realicen las mismas, así como los costes de adaptación a dicho sistema.

Por el contrario, en el caso de contratos selectivos, la empresa beneficiada será la productora ya que podrá optar por gran cantidad de productores en función de calidad, precio, facilidad de cambio a otros proveedores, etc. En este caso, la consecuencia para el proveedor será una pérdida de poder de negociación principalmente por la capacidad de la empresa productora de sustitución de proveedores.

En resumen, el sector será más atractivo cuando los proveedores no estén muy bien organizados, no tengan capacidad de imponer precios y cantidades en los pedidos, situación en la que los productores dominarán a los proveedores. Por el contrario, perderá dicho atractivo cuando los materiales y componentes que suministran sean de un elevado valor y claves en el proceso de producción del productor. En este caso el productor no podrá optar o

le resultará muy difícil encontrar otros proveedores sustitutos o tendrá que pagar un alto coste por ello.

5.5 Poder de negociación de los clientes

En primer lugar, hay que decir que un sector será más atractivo cuando los consumidores no puedan organizarse para unir fuerzas y mejorar su posición respecto de los productores, el cliente no pueda elegir entre gran variedad de modelos o productos sustitutos y los productos que ofrecen las empresas del sector son muy diferenciados en cuanto a imagen, calidad, utilidad, precios, etc.

En el caso del sector del automóvil, el poder de negociación del cliente se caracteriza por ser bajo, generalmente se suele tratar de compras individuales en las que el cliente no tiene mucha capacidad de interferir en el mismo. Diferente es el caso en el que empresas adquieren varias unidades de producto, ya sea para usos comerciales o industriales, en el que su poder de negociación se ve aumentado.

La situación de crisis económica en la que nos encontramos ha influido en el poder de negociación de los clientes. Como consecuencia de la crisis, la demanda de vehículos se ha reducido ostensiblemente por lo que los clientes han ganado en poder de negociación y las grandes firmas han tenido que reducir sus pretensiones comerciales. Todo esto ha supuesto la capacidad de interferir por parte del cliente en el precio, formas de pago, características de los productos y otras facilidades.

Otro factor que aumenta el poder de negociación del cliente es la facilidad que este tiene para elegir entre diferentes marcas. A esto hay que sumarle la capacidad de información que tiene el cliente sobre las diferentes empresas del mercado para poder presionarlas y verse favorecido en las condiciones que estas le ofrecen.

También hay que tener en cuenta que el cliente posee gran poder de decisión sobre la elección de compra y cuando la quiere llevar a cabo. Por lo que se puede ver favorecido por ofertas u otras ventajas comerciales. Por ejemplo, a finales de año las grandes empresas del sector suelen realizar importantes ofertas en función de cómo les hayan ido las ventas en ese periodo.

En la actualidad, debido al grado de madurez y al exceso de capacidad del sector, los consumidores se han visto favorecidos por el incremento de la competencia de las empresas productoras, que se ha visto traducido en guerras de precios, facilidades al consumidor, ofrecer una mayor cantidad de extras de forma gratuita, facilidades en las formas de pago, etc. Así pues, el poder de negociación de los clientes se ha visto altamente incrementado en los últimos años, reduciendo así el atractivo del sector.

En esta relación entre fabricante y consumidor final, juega un papel determinante la labor que realizan los concesionarios. Estos son determinantes en cuanto al poder de negociación del cliente, ya que el cliente negocia y realiza la transacción, en la mayoría de los casos, con estas empresas y no con el fabricante.

Se puede decir que fuera de estas circunstancias puntuales señaladas anteriormente, el poder de negociación es bajo ya que por lo general el cliente realiza la compra de forma autónoma y no le queda otra que aceptar las condiciones que impone el fabricante así como los concesionarios. Sin embargo, el consumidor podrá beneficiarse de circunstancias que afectan específicamente a algunas empresas del sector, al sector en su conjunto u otras globales del entorno general para aumentar su poder de negociación ante estas empresas.

5.5.1 El sector de los concesionarios en España

Los concesionarios de vehículos en España se caracterizan por ser empresas de pequeño y mediano tamaño y de carácter familiar. Las principales tareas que estas realizan se centran en la distribución, venta y servicio post venta de del fabricante. Estos contratos entre el fabricante y el concesionario permiten a este último actuar en su nombre y bajo su responsabilidad dentro del área que le haya asignado.

La situación de crisis económica que ha vivido el sector en España durante los últimos años, se ha traducido en una fuerte caída de los ingresos por venta de vehículos y por las reparaciones en talleres asociados que estos concesionarios realizan. Ante esta situación, el número de concesionarios que se ha visto obligado a cerrar alcanza cerca del 15%.

En la actualidad operan en nuestro país alrededor de 5.650 concesionarios oficiales de vehículos, lo que da muestras de la importancia de los mismos en su relación con el consumidor final, los puestos de trabajo que estos generan, su contribución a la economía nacional y la importancia para los productores con los que tienen contratados los servicios de distribución.

Durante los años de fuerte crecimiento económico, el parque de concesionarios españoles realizó fuertes inversiones para modernizarlos y cuidar su imagen, convirtiéndose en grandes y caros locales que en la grave situación actual se han visto ante grandes dificultades para mantenerlos (elevado número de empleados, altos costes fijos, dificultades para reducir costes...)

La modalidad de distribución más común a la que recurren las marcas es la de distribución selectiva, esta permite limitar el número de distribuidores y establecer criterios cualitativos de selección para mejorar la calidad y capacidad de estas empresas. Esta modalidad permite a ambas empresas mejorar sus relaciones y especializarse en un reducido número de productos y delimitar las relaciones con otros fabricantes.

Además, es necesaria una buena colaboración entre las empresas fabricantes y las distribuidoras para que solventen los imprevistos que se puedan dar en cuanto a reparaciones, mantenimiento, servicio de venta y post venta. Por ello el concesionario debe estar capacitado para reparar los vehículos del fabricante, tener el personal formado adecuadamente respecto a las exigencias de la marca y disponer de vehículos de sustitución para satisfacer las necesidades de sus clientes durante sus reparaciones. En la figura 8 podemos observar la importancia de las reparaciones de los talleres oficiales y su previsión para los próximos años:

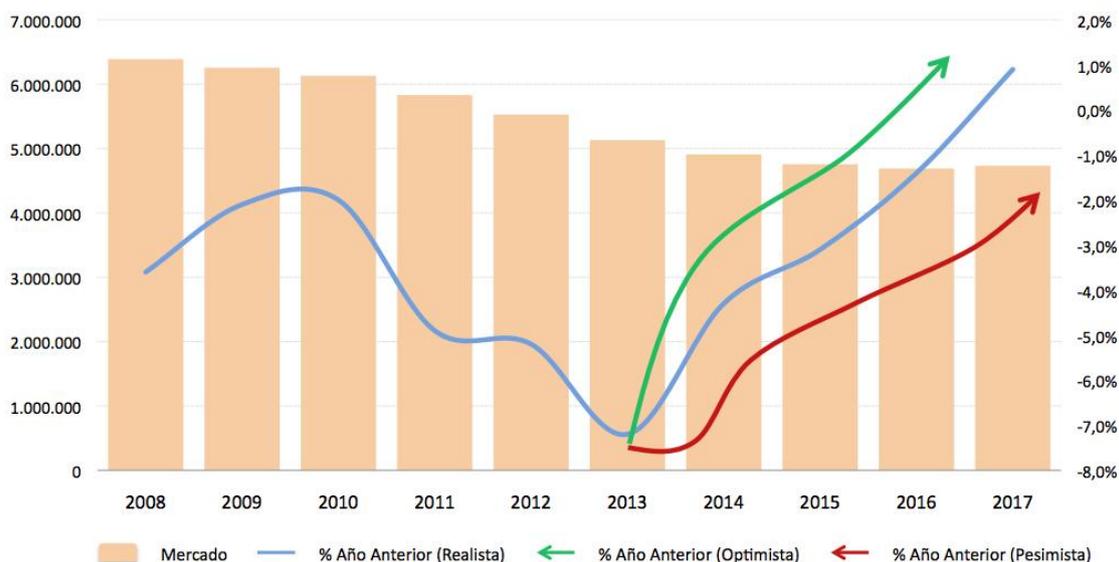


Figura 8: Evolución y previsión de la reparación de vehículos. Fuente: Audatex España.

Los concesionarios cumplen también una función especialmente importante en el sector del automóvil como es la de financiar los stocks de vehículos, recambios y accesorios de los fabricantes. Esto se debe a que los concesionarios compran los vehículos al precio máximo recomendado. De esta manera no se deducen los descuentos promocionales de los que disfruta el cliente con el descuento del margen comercial que le corresponda al distribuidor.

La organización de la actividad de los concesionarios y su modelo de negocio se rigen principalmente por lo acordado en los contratos con las respectivas marcas. Esta concesión se centra principalmente según FACONAUTO (Federación de Asociaciones de Concesionarios de la Automoción) en las siguientes:

- **Estándares y calidades de las instalaciones:** El concesionario deberá cumplir con las exigencias de la marca en cuanto a tamaño, ubicación, equipamiento, imagen e identificación corporativa.

- **Modelo de negocio:** El concesionario deberá informar regularmente a la marca sobre sus actividades de venta (pedidos, matriculaciones, entregas, reparaciones, garantías, etc.) y post venta y se le podrá exigir dicha información en cualquier momento, tanto de su actividad como de la información que tenga sobre sus competidores o previsiones de futuro. También estará obligado a utilizar los medios adecuados para promocionar y poner al servicio del cliente todo lo necesario para que este quede satisfecho.

- **Estructura económico-financiera:** El concesionario deberá presentar sus cuentas anuales y aplicar el plan de contabilidad conforme a lo establecido por la marca. Además, se comprometerá a facilitar los datos que la marca entienda convenientes para realizar estudios comparativos con otros concesionarios de su red

- **Auditorías de procesos, estándares y garantías:** El fabricante le obligará a un control exhaustivo de sus procesos, así como el control de la calidad, el cumplimiento de la

normativa medioambiental y las garantías post venta. El productor controlará también todo lo relativo a los estándares que tenga fijados sobre el servicio de venta y posventa y podrá solicitar al concesionario cualquier otra información que crea conveniente.

- **Número y cualificación profesional del personal:** El concesionario deberá cumplir con las exigencias de la marca en lo relativo a número de empleados y cualificación de los mismos y las exigencias que esta establezca en cuanto al organigrama de la empresa.

- **Plan de formación de empleados:** Todo el personal contratado por el concesionario debe estar capacitado profesionalmente según las exigencias del productor y los requerimientos del puesto de trabajo que vaya a desempeñar. Así mismo, los empleados del concesionario podrán verse sometidos a auditorías anuales sobre su desempeño en el puesto de trabajo. Durante su formación o a lo largo de la vida laboral también podrán verse obligados a recibir cursos de formación.

- **Plan de negocio, objetivos e incentivos:** Distribuidor y productor deberán establecer un plan de negocio con los objetivos de ventas (número mínimo de vehículos, recambios, accesorios, etc. que debe vender anualmente) y la cuota de mercado que debe alcanzar en el área que tenga asignada. Este plan deberá establecer también cuales son los niveles de aprovisionamiento óptimo por el concesionario, de manera que no se produzcan roturas de stock ni un exceso del mismo.

- **Sistemas de gestión y administración:** Los concesionarios acuerdan con los fabricantes a utilizar los sistemas de comunicación que esta imponga. Estos comprenden los pedidos de piezas y vehículos y el sistema informático que facilite la comunicación de la información necesaria.

6. FORTALEZA COLECTIVA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Tras haber analizado cada una de las fuerzas competitivas individualmente, a continuación se analizará cómo afectan todas ellas en su conjunto en la competitividad, rentabilidad y en el atractivo del sector.

Durante muchos años el atractivo de este sector ha sido grande, ya que este no había dejado de crecer y las empresas que operaban en el tenían una alta rentabilidad. Esto se debía a que había un reducido número de competidores para un mercado global. El hecho de disponer de una ventaja competitiva, ya sea en diferenciación, en costes o mixta, garantizaba tener un hueco en el mercado objetivo de cada empresa.

En la actualidad esta situación es bien distinta, aunque se han sumado nuevos competidores en el mercado no ha sido el principal obstáculo en la pérdida de atractivo del sector, ya que todavía se trata de un grupo reducido de competidores para un mercado de carácter mundial. Sin embargo, y como se ha señalado anteriormente, se trata de un mercado maduro tanto a nivel nacional como europeo (dos principales mercados a los que va destinada la producción nacional) por lo que no hay mucho margen de maniobra para las empresas que operan en el mismo y se está produciendo una pérdida de rentabilidad.

También existe un exceso de capacidad de estos centros de producción, que agravado por la situación económica de los últimos años, hacen que exista un exceso de oferta o los centros de producción no estén realizando su actividad al ritmo que cabría esperar de ellos, produciéndose con ello una pérdida de productividad, y por tanto, de rentabilidad en el sector.

Esta pérdida de rentabilidad y exceso de oferta hace que la competitividad en el sector se haya aumentado considerablemente, especialmente en los últimos años, obligando a las empresas a reducir sus pretensiones y estableciéndose importantes guerras de precios entre los principales productores por tratar de colocar sus productos en el mercado. La consecuencia de esto ha sido una reducción de los márgenes por unidad vendida, lo que hace necesario que los productores vendan altos niveles de sus productos para que sea rentable su actividad.

Sin embargo, el sector también tiene cosas positivas, ya que para las empresas ya establecidas existe una fuerte protección gracias a las fuertes barreras de entrada que hay en el mismo, que unidas a la pérdida de atractivo del sector, dificultan la entrada de nuevos competidores.

Hay que tener en cuenta también, que tanto los proveedores como los clientes no tienen un alto poder de negociación. Esto supone que los principales fabricantes tienen una posición privilegiada para operar en el mercado según sus intereses, sin tener una alta dependencia de otros agentes externos a las mismas. Sin embargo, pese a que tanto proveedores como clientes no tengan un alto poder de negociación, este se ha incrementado en los últimos años. Esto es debido principalmente a que los productores dependen cada vez más de proveedores especializados que trabajan exclusivamente para ellos y dificulta su sustitución por otros proveedores y a que los consumidores, debido principalmente a la situación económica se han visto favorecidos en su poder de negociación.

Como se ha visto anteriormente, la automoción tampoco tiene altos riesgos de ser sustituida por nuevos productos a largo plazo. La utilización de vehículos tanto para uso personal, industrial o comercial está garantizada a largo plazo, por lo que seguir apostando por este sector sigue siendo imprescindible. No solo por la no existencia de productos sustitutivos si no también por la importancia del mismo para la economía, el mantenimiento y creación de puestos de trabajo y para el mantenimiento de la industria en nuestro país. Sin embargo es necesario adoptar nuevas reformas para revitalizar el sector y contrarrestar la pérdida de atractivo por su madurez.

Todas las fuerzas competitivas, indican por tanto, que se debe seguir apostando por este sector pese a su pérdida de rentabilidad. Sin embargo, no es tan sencillo como parece, ya que permanecer en este sector implica una innovación constante (nuevos materiales, nuevos productos, nuevos sistemas de producción, mejoras tecnológicas, maquinaria, etc.) para que las empresas sean capaces de desarrollar nuevos productos más atractivos (en diseño, eficiencia, coste, etc.) y adaptarse a las necesidades de los clientes a los que quieren hacer llegar sus productos.

Esto implica una fuerte inversión en tecnología, I+D+I, maquinaria específica, instalaciones, mejora de los sistemas productivos, etc. para no quedarse atrás respecto a sus

rivales. Esto es lo que hace que sea tan complicado operar en dicho sector, porque la tecnología juega un papel importantísimo y avanza a gran velocidad.

A esto hay que sumarle que las empresas están en constante vigilancia unas de otras y la que consiga adelantarse y posicionarse en el mercado por delante de sus rivales gozará de una posición privilegiada. Caso contrario será el de aquellas empresas que se queden atrás en el mercado, más aun si cabe, con lo difícil que es recuperar cuotas de mercado en un mercado tan competitivo y el riesgo de ser absorbidas por los líderes del mercado.

7. LOS CENTROS DE PRODUCCIÓN ESPAÑOLES

En este apartado se va a tratar de identificar cuáles son las principales características de las plantas españolas, cuál ha sido su evolución en los últimos años y cuáles son las perspectivas de futuro y la dirección que tienen que tomar estas empresas para adaptarse a las necesidades del mercado, más aun si cabe, en un entorno tan cambiante como es el actual. En el que es necesario tener un importante grado de flexibilidad y capacidad de reacción ante los continuos cambios que se dan en el entorno, en la economía, competidores y los principales agentes con los que se relacionan estas empresas.

Posteriormente, se realizará también un análisis sobre los principales centros de producción situados en nuestro país. Se atenderá principalmente a cuestiones como su localización, marcas y modelos que fabrican, niveles de producción y número de empleados.

7.1 Evolución y situación actual de las plantas españolas

En primer lugar, hay que hacer mención a la evolución que ha sufrido este sector en España. Este sector comenzó su despegue en España a partir de la posguerra, cuando se construye en 1950 la empresa SEAT mediante un acuerdo entre la empresa Fiat y el INI (Instituto Nacional de Industria). El objetivo de este era el de sustituir las importaciones de productores extranjeros y dar un fuerte impulso al crecimiento industrial, junto con la creación de puestos de trabajo que este suponía.

Sin embargo, la capacidad de esta empresa no era suficiente para abastecer el mercado nacional. Así durante los años 60, y propiciado por la apertura de la economía española y el atractivo que tenía España por unos menores costes de la mano de obra y situación geográfica, comenzaron a instalarse en nuestro país importantes grupos de productores. El objetivo de estos era abastecer la demanda interna y dar un fuerte impulso a la exportación con las ventajas que España les ofrecía. Se instalan durante este periodo Renault, Citroën, Peugeot, British Leyland, Ford y Opel (General Motors).

Será a partir de ese momento cuando la industria española del automóvil empiece a crecer vertiginosamente y alcance una de las primeras posiciones a escala mundial. Posteriormente, estos centros fueron aumentando su capacidad progresivamente y dieron lugar a un fuerte tejido industrial alrededor de ellas, ya que facilitaron la proliferación de

fabricantes de componentes y proveedores de diversos tipos necesarios para su sistema productivo.

A partir de los años 80, gracias a la recuperación económica vivida en Europa y a la eliminación de barreras aduaneras, como consecuencia de la creación de la Comunidad Europea, favoreció el incremento de las exportaciones desde España a Europa y un aumento de la demanda interna.

Otra característica que se da a partir de los años 80, es la reducción del número de competidores, pero no por ello de la competencia, en el sector. Durante estos años se producen gran cantidad de alianzas y fusiones que dan lugar a grupos empresariales más potentes. Esto en la mayoría de los casos no supondrá la desaparición de la marca si no la integración en el grupo empresarial. En otros casos estas marcas sí que pasaran a desaparecer pasando el control de sus plantas al grupo que las absorbe. Estas alianzas y fusiones han seguido continuando hasta la actualidad.

A partir de los años 90 la principal característica es la remodelación y modernización de los centros de producción. Se buscará una mayor productividad y mejoras en los sistemas de producción. El resultado de estos cambios es que la industria de componentes cada vez adquirirá una mayor importancia en el sistema productivo, ya que gran cantidad de procesos y fabricación de componentes que antes realizaba el propio productor, pasarán a desintegrarse. Las consecuencias fueron que estos centros, más que en fábricas, se convirtieron en centros de ensamblaje de piezas. Simplificando de esta manera el sistema productivo.

Sin embargo, aunque se haya simplificado el sistema productivo deberán prestar una mayor dedicación a establecer buenas relaciones con sus proveedores, que les aseguren en cuanto a plazos, calidad, flexibilidad y coste el correcto funcionamiento para llevar a cabo su proceso.

A partir de los años 90 se produce el descenso más importante hasta ese momento en la producción y exportación de vehículos en España como consecuencia de la crisis económica que vivió España durante ese periodo y que, aunque en menor medida, también afectó al nivel de exportaciones

En la siguiente figura (figura 9), podemos ver la evolución que han tenido las fábricas españolas desde 1980 hasta la actualidad en cuanto a unidades de producción y unidades exportadas (en millones de unidades). Aunque en el gráfico de la sensación que el descenso ha sido continuado a partir del año 2000, no es del todo cierto. Esto se debe a que los datos recogidos en el gráfico están en unidades absolutas para cada año, tomándose estos de cinco en cinco años.

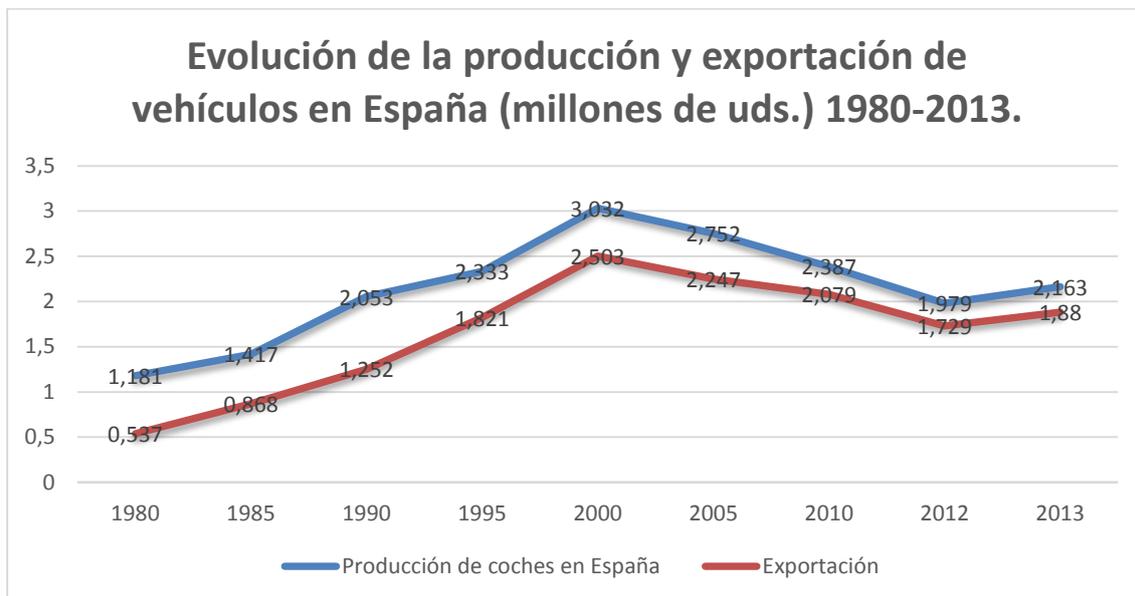


Figura 9. Fuente: Anfac (Asociación Española de fabricantes de Automóviles y Camiones)

Aunque en el gráfico de la sensación que el descenso ha sido continuado a partir del año 2000, no es del todo cierto. Esto se debe a que los datos recogidos en el gráfico están en unidades absolutas para cada año tomándose estos de cinco en cinco años.

Dentro de este periodo es de destacar especialmente el año 2002, en el que se alcanzó la segunda mejor cifra en cuanto a producción de vehículos en España con un total de 2.855.239 unidades producidas. Sin embargo, en ese mismo año las exportaciones se redujeron ligeramente respecto al año anterior.

Otros de los años más destacables fueron los años 2006 y 2007, ya que marcarán un punto de inflexión en este sector en España. Esos años se produjeron respectivamente 2.777.435 y 2.889.703 unidades. Lo mismo ocurrió en lo que respecta a las exportaciones que rondaron los niveles más altos.

A partir de ese momento, la producción y la exportación no hizo más que descender gravemente, llegando a alcanzar su suelo en el año 2012 con una producción de más de 1.970.000 unidades y una exportación de 1.720.000 unidades.

En la actualidad, y ya desde el año 2013, se ha observado un leve repunte de la actividad del sector. Este incremento de la actividad se ha debido a las exportaciones, principales impulsoras de este crecimiento, y a la demanda interna en menor medida. Para los próximos años está previsto que este crecimiento se confirme y vuelva a recuperarse la actividad en el sector.

Especialmente se espera un mayor crecimiento de la demanda interna, ya que se confía en que los planes del Gobierno para revitalizar la demanda interna surtan efecto. En concreto, se espera que los planes PIVE, para el incentivo en la sustitución de vehículos antiguos, y el PIMA Aire, para la renovación de vehículos comerciales, sean el motor de arranque para impulsar la venta de automóviles de cara a los próximos años.

Además de todos estos planes, como se ha dicho anteriormente, el futuro de este sector pasa por una fuerte reestructuración para adaptarse a las nuevas situaciones que exija el mercado. Los productores deberán seguir realizando los esfuerzos que vienen haciendo en cuanto a inversiones tecnológicas, especialmente destinadas a la creación de nuevos productos más eficientes y menos contaminantes con el medio ambiente. Aunque en España todavía no se ha producido un fuerte despegue de este tipo de vehículos, en Europa sí que lo ha hecho con mayor fuerza y se espera que sea la dirección en la que crecer para los próximos años.

7.2 Principales centros de producción en España

Cabe recordar que en España tienen presencia 10 empresas dedicadas a la fabricación de vehículos en 17 plantas de producción. A continuación, se va a realizar un breve análisis según el grado de importancia que tienen los grupos de productores con presencia en España para ver cuáles son los principales centros de producción, la importancia de cada uno de ellos, el tipo de productos que se fabrican y algunas cifras que demuestren su importancia como número de empleados o unidades producidas:

- **Grupo Volkswagen:** El grupo Volkswagen tiene presencia en nuestro país gracias a las marcas Seat, Volkswagen y Audi. Se trata del grupo con mayor tradición y experiencia en España, ya que Seat fue el primer fabricante español aunque posteriormente pasó a formar parte del grupo Volkswagen.

El principal centro de producción es el de la marca Seat, que tiene localizadas sus plantas en la Provincia de Barcelona (sede en Martorell y centros de producción en Barcelona y El Prat de Llobregat) y empleó en el año 2013 a 11.458 personas. Se caracteriza principalmente porque la firma tiene la capacidad de diseñar, desarrollar, fabricar y comercializar automóviles en España, algo que no ocurre con los demás fabricantes.

Los modelos más destacados que fabrica la marca son Ibiza, León, Altea, Toledo, Exeo y un modelo de otra marca integrada en el grupo como el Audi Q3. La mayoría de los modelos se caracterizan por ser pequeños-medianos y de gama media-baja a excepción del Exeo, de mayor tamaño y el Audi Q3, todocamino de gama alta.

En total en el año 2013 vendió más de 355.000 vehículos, de los que más de la mitad pertenecían a los modelos Ibiza y León. De esta manera podemos observar el tipo de producto que ofrece al mercado y cuáles son sus principales competidores.

Dentro de este mismo grupo, pero perteneciente a la marca líder (Volkswagen) nos encontramos ante la planta de producción de Volkswagen situada en Pamplona. En esta planta donde trabajan más de 4.700 empleados se fabrica uno de los modelos que más éxito tuvo durante el año pasado, el Volkswagen Polo, tanto en el mercado nacional como europeo, ya que se trata de uno de los líderes del mercado en la categoría de coche pequeño.

Durante el Año 2013 produjo un total de 278.920 unidades de este modelo, en unas instalaciones que se caracterizan por situarse a la cabeza por su nivel de productividad y calidad

dentro de la marca. Incluso, podría tener cabida dentro de esta planta la fabricación de otro modelo en el futuro.

- **Grupo PSA:** El grupo PSA está formado por las marcas Peugeot y Citroën tras su fusión en 1976. En la actualidad es el segundo mayor fabricante de automóviles europeo y cuenta en España con dos plantas de producción: una en Vigo, la de mayor importancia por su actividad, productividad y rentabilidad, y otra en Villaverde (Madrid).

La planta de Vigo se dedica fundamentalmente a la fabricación de los modelos C4 Picasso, Berlingo y C-Élysée de la marca Citroën y los modelos Peugeot Partner y Peugeot 301 de la marca Peugeot (principal marca del grupo).

Este centro de producción cuenta con 6.900 empleados y roza la fabricación de 300.000 unidades al año, siendo la segunda más importante después de la de Seat. Además, esta planta se beneficia de su localización y de la importancia que tiene el puerto de Vigo para la distribución de su producción.

Como se puede observar, los modelos que se fabrican en este centro son muy diversos, desde vehículos comerciales como Peugeot Partner y Berlingo hasta turismos como el Peugeot 301 y monovolúmenes como el Picasso. Pese a esta variedad están centrados en la gama media-baja, tónica habitual del mercado español.

Situación más delicada ha sufrido la planta situada en Villaverde, que ha venido fabricando los modelos del Peugeot 207. Pese a ser uno de los modelos más vendidos de su segmento en Europa durante los últimos años, su veteranía y la bajada de las ventas provocaron la incertidumbre en cuanto al futuro de la misma. Esta situación se espera que se corrija gracias a la fabricación del nuevo C4 Cactus que comenzará a producirse próximamente.

En la actualidad se ha reducido el número de empleados hasta situarse cerca de 2.180 y la producción también se ha reducido hasta las 76.880 unidades. Hasta ahora venía compitiendo en el segmento de turismos de gama media, pero con el nuevo modelo lo hará en el de pequeños todocaminos.

- **Grupo General Motors:** Este grupo se sitúa en tercera posición aunque siguiendo muy de cerca al grupo PSA. Tiene presencia directa gracias a las marcas Ford y Opel, situadas respectivamente en Almusafes (Valencia) y Figueruelas (Zaragoza).

La de Zaragoza es la de mayor volumen del grupo situada en Europa. En ella se producen más de 600.000 unidades al año repartidas en dos modelos: el Opel Corsa, del que se fabrican cerca de 450.000 y el Meriva, alrededor de las 150.000 unidades. Este centro da trabajo a más de 6.500 trabajadores.

Una de las características más importantes de este centro es que destina más del 94% de su producción a la exportación, siendo una de las más exportadoras localizadas en España. Respecto al tipo de producto, compete en el segmento de los más pequeños económicos del mercado.

La de Ford en Valencia, tras dejar de fabricar en los últimos años su tradicional y más exitoso modelo fabricado en España, el Ford Fiesta, produce actualmente los modelos C-Max, el Ford Kuga y el Transit Connect. Se trata de tres modelos muy diferentes ya que se trata respectivamente de un modelo compacto, un todocamino pequeño y un vehículo comercial.

Además, está previsto que a finales de este mismo año comience la fabricación de los modelos Mondeo, S- Max y Galaxy, con lo que aún aumentará más la variedad de modelos con los que compita en el mercado al tratarse de coches de mayor tamaño y mayor calidad.

Para el 2014 está previsto que alcance las 300.000 unidades producidas y de empleo a más de 7.000 empleados, lo que reafirma la importancia de esta fábrica en el sector español.

- **Grupo Renault:** El grupo Renault tiene presencia en España gracias a las fábricas situadas en las Provincias de Valladolid, Palencia y Sevilla. Los modelos que fabrican estas plantas también se sitúan entre lo más punteros del mercado mundial.

En las plantas de Castilla y León se fabrican los modelos del Mégane, la Sport Tourer y el Renault Captour. Modelos que no compiten tanto en el segmento de pequeños, si no que en este caso lo hacen en el de berlinas, familiares y compactos de gama media. En total produce más de 230.000 unidades y emplea a más de 3.500 empleados.

En la actualidad, se trata del fabricante español más importante en cuanto a la producción de automóviles 100% eléctricos. En sus plantas de Valladolid produce el modelo Twizy, uno de los más exitosos en el mercado europeo.

En cuanto a la planta localizada en Sevilla, no se dedica tanto al ensamblaje de piezas si no que su actividad está centralizada en la fabricación de cajas de cambio. Esta producción, de más de 900.000 cajas de cambio, no solo sirve para la fabricación de automóviles para su propio grupo, ya que lo hace también para otros productores.

- **Grupo Nissan:** El grupo japonés Nissan, tiene en la empresa Nissan Motor Ibérica de Barcelona su centro de operaciones para Europa, donde produce los modelos Primastar, NV200, Navara y Pathfinder. Así pues, la producción de esta planta se sale de la regla general de los fabricantes españoles. Su producción está centrada en vehículos comerciales y en todoterrenos de gran potencia y de gama superior a la mayoría de sus competidores.

Además, es de los pocos productores que se dedica a la fabricación de vehículos comerciales eléctricos. Junto con Renault y Mercedes se trata de los tres fabricantes que mayor apuesta están realizando por los vehículos eléctricos en nuestro país. A esto hay que sumarle las fábricas de Ávila y Cantabria en la que la producción se centra exclusivamente en camiones. En total más de 3.800 puestos de trabajo para un fabricante diferente en el mercado español.

- **Mercedes:** Siguiendo con los vehículos comerciales, Mercedes Benz fabrica en su planta de Vitoria los modelos Vito, Viano y Vito E- Cell. Este último modelo fue el primer vehículo comercial eléctrico en fabricarse en serie a nivel mundial. En total vende alrededor de 250.000 unidades de vehículos comerciales. A esto hay que sumarle una fábrica en Barcelona, que aunque menos importante, también está destinada a la fabricación de vehículos comerciales.

- **Iveco:** Otro de los más importantes y tradicionales fabricantes de vehículos comerciales y camiones en España es el grupo Iveco. Se trata de la marca industrial del fabricante italiano Fiat, líder absoluto del mercado español de vehículos industriales con una cuota de mercado entorno al 24%. Al ser el líder mundial en este mercado la exportación de esta planta también juega un papel determinante.

8. RESUMEN Y CONCLUSIONES

El sector de la automoción es un sector estratégico de la economía española. Se trata de un sector que ocupa a gran cantidad de personas y que contribuye de manera importante al PIB y al desarrollo económico de España. Además, se trata de uno de los principales países a nivel mundial en la fabricación de automóviles y de vehículos industriales por lo que varios de los principales grupos empresariales tienen presencia en España.

La mayor parte de la producción de estos centros (en torno al 87%) va destinada a la exportación, por lo que el mercado nacional a pesar de tener relevancia no lo es tanto en cuanto al total de unidades producidas.

La situación del sector en los últimos años ha venido marcada por la situación de crisis económica que ha afectado tanto a la demanda exterior (principalmente europea) como a la nacional, que se ha visto reducida en mayor medida. Esto ha supuesto una considerable reducción del número de vehículos producidos en España, junto con la pérdida de actividad de la industria de componentes y la eliminación de gran cantidad de puestos de trabajo que estas dos industrias generan. A esto hay que sumarle la entrada de nuevos competidores desde países emergentes como China, India o Corea del sur, que no han hecho más que empeorar aún más las dificultades por las que pasa el sector.

Para compensar esta situación, se han llevado a cabo diferentes políticas desde el Gobierno con el objetivo de incentivar la demanda interior. Entre estas medidas destacan los planes creados para facilitar la renovación de vehículos de más de diez años y la renovación de vehículos comerciales. Así pues, las principales plantas de fabricación de nuestro país han incrementado su producción en los últimos meses a la vista de unas mejores perspectivas tanto en el mercado nacional como en el europeo.

Durante el último año y principios de este 2014, parece observarse un leve repunte en las ventas de los principales fabricantes, que aunque muy leve, se espera que sea el pistoletazo de salida para el sector en los próximos años. Este crecimiento también puede observarse en las contrataciones que estos grupos vienen realizando en los últimos tiempos, por lo que las previsiones de cara al futuro son favorables.

Tras haber realizado el análisis de las 5 fuerzas de Porter, se puede concluir que el atractivo del sector no es muy elevado. Esta pérdida de atractivo se debe fundamentalmente a la situación de madurez por la que pasa el sector y a las dificultades que eso conlleva por reestructurarlo y revitalizarlo. A esto hay que sumarle que a pesar de que no existen gran cantidad de competidores en el sector, y la tendencia es a la concentración en grupos

empresariales más grande, la competencia y la rivalidad es muy intensa. El exceso de capacidad que estas plantas de producción tienen, unido al estancamiento de la demanda de los consumidores, hace que se desate la competencia en el sector por tratar de colocar esos excesos de oferta. También hay que tener en cuenta que los márgenes de estos productores no son muy elevados, lo que les obliga a vender gran cantidad de unidades para que su actividad sea rentable.

Las empresas, en la búsqueda de esa rentabilidad, han entrado en importantes guerras de precios, han realizado importantes esfuerzos de inversión para aumentar su productividad y ofrecer al mercado productos más atractivos, han cuidado el trato con el cliente en los servicios de venta y posventa y continúan realizando grandes inversiones en I+D+I de cara a asegurarse una posición de liderazgo en el mercado para los próximos años. Hay que tener en cuenta que la tecnología en este sector juega un papel fundamental, por lo que puede ser fuente de ventaja competitiva para las empresas del sector en el caso de ser pioneros.

A pesar de la pérdida de atractivo sufrida por el sector, la importancia que tiene para la economía española obliga a seguir apostando por él, más aun teniendo en cuenta la cantidad de puestos de trabajo y la importancia que este tiene para la industria a lo largo de todo el país. Además, el sector ha asentado las bases de cara al futuro, ya que viene trabajando en la fabricación de vehículos eléctricos e híbridos que se espera que sean una auténtica alternativa para los próximos años.

Es verdad que aunque sea fundamental seguir apostando por el, es necesario que se haga una fuerte reestructuración para poder compensar situaciones como las vividas en los últimos años y adaptarse a las nuevas necesidades del mercado. Esta reestructuración debería pasar principalmente por la mejora en la gestión con los centros de distribución y dar una solución al exceso de capacidad de sus plantas de fabricación.

9. BIBLIOGRAFÍA

- [1] ANFAC (Asociación Española de Fabricantes de automóviles y camiones), <http://www.anfac.com/>
- [2] SERNAUTO (Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes de Automoción), <http://www.sernauto.es/>
- [3] ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior), <http://www.icex.es/icex/es/index.html>
- [4] La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones; LA. Guerras y JE. Navas Thomson-Civitas, 2007, 4 edición.
- [5] FACONAUTO (Federación de Asociaciones de Concesionarios de la Automoción), <http://www.faconauto.com/>
- [6] ASTAVE (Associació Empresarial de tallers de Reparació i Venedors d'Elements); Audatex, <http://astave.org/>
- [7] PWC España, http://www.pwc.es/es_es/es/publicaciones/automocion/index.jhtml
- [8] ION Comunicación; Audatex, <http://www.ioncomunicacion.es/noticias/15063/los-concesionarios-ahorrarian-750-millones-reconvirtiendo-sus-talleres.html>
- [9] SEAT España, <http://www.seat.es>
- [10] Volkswagen Navarra, <http://www.vw-navarra.es>
- [11] PSA-Madrid, <http://www.madrid.psa-peugeot-citroen.com/>
- [12] PSA-Vigo, <http://www.vigo.psa-peugeot-citroen.com/>
- [13] OPEL España, <http://www.opel.es/>
- [14] Ford España, <http://www.ford.es/>
- [15] Renault España, <http://www.renault.es/>
- [16] NISSAN España, <http://www.renault.es/>
- [17] Mercedes-Benz España, <http://www.mercedes-benz.es/>
- [18] IVECO España, <http://www.iveco.com/Spain>