



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO DEL TRABAJO:

**ANÁLISIS EXTERNO DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL
AUTOMÓVIL**

Nombre y apellidos del estudiante

Youssef Amine Khalil

DIRECTOR

Emilio Huerta

CODIRECTOR

Alejandro Bello Pintado

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
1-INTRODUCCIÓN:.....	4
Noticia:	4
Comentario:	5
2- DEFINICIÓN DEL SECTOR:.....	6
ANÁLISIS DAFO:	8
3-PRINCIPALES FUERZAS COMPETITIVAS:.....	9
4- MERCADO Y FACTORES DE COMPETITIVIDAD	13
Mercado	13
Factores de competitividad	13
5- PRINCIPALES EMPRESAS DEL SECTOR (características y estrategias):.....	14
GRUPO PSA:	14
VOLKSWAGEN:	15
FORD:	17
RENAULT:	17
6- RELACIÓN ENTRE FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES.....	18
7- RELACIÓN CON CLIENTES Y PROVEEDORES	20
Evolución de la relación clientes-proveedores:	21
8-NIVEL DE CONCENTRACIÓN EXISTENTE	21
9-ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA.....	23
10-CONCLUSIONES.....	24
Conclusiones de la competitividad en España:	25
11-FUENTES Y BIBLIOGRAFIA	26
Bibliografía:	26
Fuentes:	26

RESUMEN EJECUTIVO

En la época actual en la que nos encontramos el sector del automóvil está bajo una constante amenaza de aspectos externos como son la debilidad de la economía mundial en el momento actual y la fuerte e intensa competencia existente.

El sector en España tiene de su parte y como fuerza su alta competitividad o lo que es lo mismo la capacidad que tiene para hacer frente a grandes fabricantes en todo el mundo. Uno de los inconvenientes que puede tener este sector en España es la poca autonomía para que las empresas tomen decisiones, puesto que las decisiones que se toman en las filiales instaladas en nuestro país vienen desde las sedes centrales de los fabricantes. Otro de los aspectos que preocupan también es la competencia de los grandes países emergentes hace que se tengan que hacer las cosas de la mejor forma posible para poder competir con ellos, como se puede comprobar en el informe del grupo PSA en el que se expone que en 2012 el mercado del automóvil ha experimentado unas evoluciones opuestas, los mercados europeos continúan registrando caídas, mientras que en los países emergentes (Rusia, China y Latinoamérica) siguen una tendencia alcista.

Ante esta situación el sector español tendrá que realizar un esfuerzo extra para mejorar aún más su competitividad, para hacer que las empresas instaladas tengan atractivo para seguir en el mercado.

Estos esfuerzos a realizar se concentran especialmente en mejorar el grado de flexibilidad en las fábricas, para ello se deberá mejorar en factores como mayores inversiones en I+D, mayor coordinación y adaptar los enfoques a las necesidades actuales, constante mejor en cuanto a las actividades de logística. También esforzarse en obtener ventajas por parte de los proveedores para poder competir, y por último mejorar la capacidad de la empresa mediante la formación y motivación de los empleados.

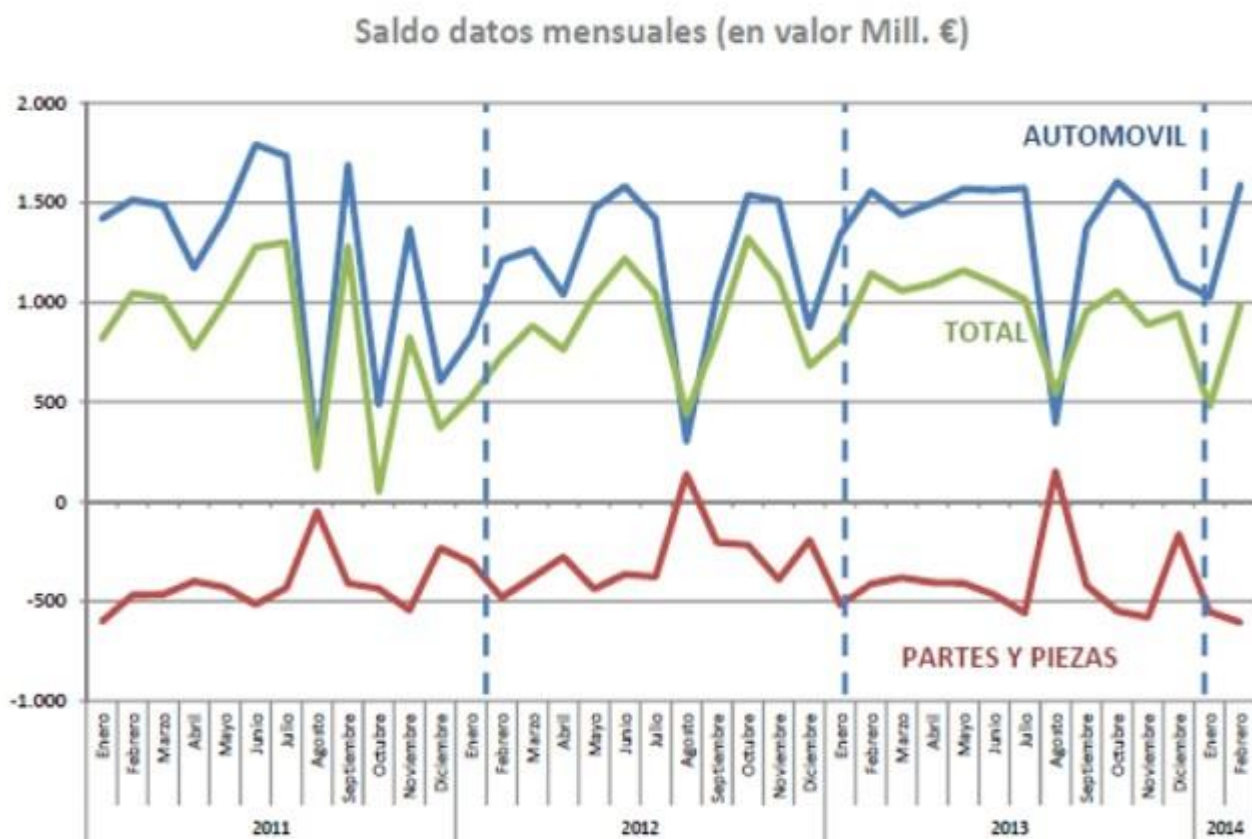
También cabe destacar que el sector que estamos analizando cuenta con una ventaja respecto a otros sectores como son las barreras de entrada, el sector del automóvil tiene unas barreras de entrada muy importantes que hacen difícil que pueda entrar muchos nuevos competidores, estas barreras de entrada son: alta inversión inicial, grandes economías de escala, cuota de mercado definida y alta diferenciación del producto, todos estos aspectos estudiaremos en este trabajo.

1-INTRODUCCIÓN:

Noticia:

“LAS EXPORTACIONES DE AUTOMÓVILES EN ESPAÑA AUMENTARON UN 14,8% EN FEBRERO DE 2014”

“La fabricación de automóviles en España es una parte importante dentro del sector industrial. De hecho, más que los vehículos que se pueden vender en nuestro país, lo más relevante para las fábricas españolas de automóviles es el número de vehículos que se exportan al extranjero, alrededor del 80-85% de la producción. La asociación española de fabricantes de automóviles y camiones ANFAC ha hecho públicos hoy los datos del sector de febrero de 2014. En febrero se exportaron vehículos por valor de 2.480 millones de euros, incrementándose el valor de las exportaciones en un 14,8% con respecto a febrero de 2013.



Entre los dos primeros meses del año se suma un valor de 4.414 millones de euros en vehículos exportados fuera de España, un 5,9% más que en el mismo período del año anterior. Si se cuentan además las piezas y componentes que se fabrican en España, y que

se envían a otras factorías de montaje de otros países (como motores, cajas de cambio, etcétera), el valor de las exportaciones en esos dos meses es de 6.246 millones de euros, un 7% más que el año pasado.

El saldo comercial final del sector del automóvil (entre lo que viene de fuera y lo que mandamos afuera) es positivo, con 2.619 millones de euros que se quedan aquí. El automóvil es el tercer sector exportador de la economía española y supone alrededor de un 15% del total de exportaciones del país.

Marcas de coches como Citroën, Ford, Mercedes-Benz, Nissan, Opel, Peugeot, Renault, Seat o Volkswagen tiene factorías en España. Además de tener muchas plantas de fabricación de automóviles, algunas de ellas son ejemplo a nivel mundial en eficiencia y calidad de fabricación. No lo olvidemos, y sintámonos orgullosos por ello (aunque solo sea un poco).”

Comentario:

En España la mayoría de la producción se exporta al exterior “alrededor del 80-85% de la producción” lo cual supone un dato positivo pero a la vez hay que evaluar el grado de dependencia que se tiene al exterior. Este es uno de los sectores que menos se han visto afectados por la crisis que azota al país actualmente, pero esto es debido en gran medida a que los gobiernos ofrecen diversos incentivos para que se siga comprando, aunque no con tanta facilidad como en los años de gracia.

En definitiva en este trabajo voy a elaborar un análisis de dicho sector centrándome más en lo que afecta a nuestro país, para ello tendremos que definir correctamente la industria, estudiar el nivel de concentración, describir las fuerzas competitivas e identificar el atractivo de la industria.

2- DEFINICIÓN DEL SECTOR:

La industria automovilística es compleja, global y oligopolística que tiene una gran importancia en la economía de todos los países. Se refiere principalmente a la fabricación, distribución y venta de automóviles. Se trata de un sector que genera mucho empleo ya sea de forma directa (grupos constructores de vehículos a motor), como de forma indirecta (industria de componentes, distribución, comercialización, etc.). La industria automovilística es muy compleja a la vez que específica, puesto que está en constante cambio debido a las innovaciones tecnológicas que se producen continuamente.

Estamos hablando de uno de los sectores más importantes tanto a nivel mundial como en España, ya no solamente por la producción de los vehículos sino pero el efecto que tiene sobre las empresas tanto suministradoras de los recursos necesarios (piezas, recambios, etc.), como también las empresas distribuidoras. Durante los últimos años ha experimentado grandes cambios debido a que muchos fabricantes han tenido que fusionarse para poder seguir existiendo en el mercado.

Los 5 mayores grupos productores son:

Toyota Motor (Japón)

General Motors (EE.UU)

Volkswagen (Alemania)

Ford Motor (EE.UU)

Hyundai Motor (Corea)

Los principales países productores son China, EE.UU, Japón, Alemania, Corea del Sur y la India.

“Los orígenes de la fabricación de automóviles en España datan de mediados del siglo XX, y en concreto están estrechamente vinculados con la fundación de la Sociedad Española de Automóviles de Turismo (SEAT). Desde entonces, y a pesar de las dificultades de nuestro país de acceso a los procesos de industrialización, ha experimentado una espectacular evolución, siendo uno de los principales países productores de vehículos del mundo. En concreto, en la actualidad, España ocupa el séptimo lugar del ranking de productores mundiales y el cuarto por volumen de exportación; y el negocio conjunto derivado de las 18 plantas instaladas en nuestro país, que corresponden a un total de 11

empresas instaladas, ocupa directamente a más de 300.000 personas 1. No obstante, si se computara el empleo indirecto generado, en España trabajarían para el sector unas dos millones de personas. El peso de este sector, incluyendo la industria de componentes, supone en la actualidad el 10% del Producto Interior Bruto.”

España no se caracteriza por ser uno de los principales productos, pero es de gran importancia debido a las numerosas filiales que se han ido instalando a lo largo de los años. Los principales fabricantes que hay en España son:

Seat (Grupo Volkswagen)

General Motors España

Ford

Peugeot Citroën

Volkswagen

Renault España

Mercedes Benz España

Según datos del ministerio de industria, energía y turismo el número de empresas que componen dicho sector en el año 2011 ascendía a 1.473 empresas suponiendo un 1,4% del total de la industria.

Para introducirnos en el sector del automóvil en España vamos a hacer un análisis DAFO para comprender así mejor el mercado que nos rodea y poder valorar los puntos débiles a mejorar y cuáles se están llevando bien a cabo.

ANALISIS DAFO:

DEBILIDADES:

- A) Poco control sobre la producción, casi todas las decisiones se toman desde las sedes centrales.
- B) Costes de personal superiores a otros países competidores.
- C) Pérdida de cuota de mercado
- D) Poca cooperación con los proveedores.

AMENAZAS

- a) Las sedes centrales deciden cada vez más deslocalizar en el Norte de África y el Este de Europa.
- b) Fuerte incursión de los países emergentes.
- c) Alta concienciación medioambiental de los clientes.
- d) Aumento de los costes.

FORTALEZAS:

- a) Buena gestión logística
- b) Buena relación entre la calidad y el coste del personal.
- c) Índices de productividad altos
- d) País importante en cuanto a exportaciones.
- e) Constante crecimiento

OPORTUNIDADES:

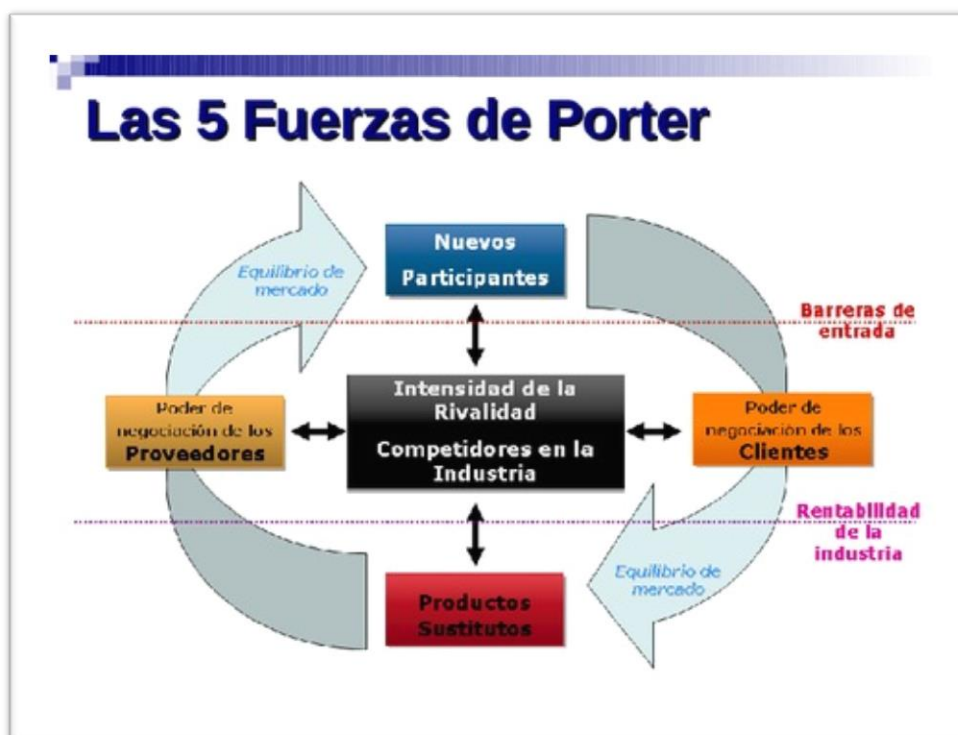
- 1) Mejor relación entre fabricantes y distribuidores
- 2) Mejor relación entre clientes y proveedores
- 3) Aprovechar las intervenciones del estado (Plan Renove).

Las fortalezas del sector español se pueden resumir en los siguientes aspectos:

- 1) Productividad: altos índices de productividad gracias a la cualificación de la mano de obra.
- 2) Modernización de las fábricas: gracias a los avances tecnológicos las filiales instaladas en España poseen unas instalaciones muy automatizadas y robotizadas.
- 3) I+D: sabida la importancia de adaptarse a los cambios de la forma más rápida posible, las empresas españolas invierten mucho en Investigación y Desarrollo para poder competir en el sector.

3-PRINCIPALES FUERZAS COMPETITIVAS:

Todas las empresas del sector interactúan de forma constante con el entorno por lo que es de vital importancia conocer bien donde estamos operando. Para ello tendremos que analizar las principales fuerzas competitivas de este sector utilizando el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter (Amenaza de nuevos competidores; Poder de negociación de los clientes; Poder de negociación de los proveedores; Amenaza de productos y servicios sustitutivos; y por último rivalidad entre competidores existentes). Primero definiremos cada una de las fuerzas y posteriormente lo relacionaremos con el sector industrial de este trabajo.



Amenaza de nuevos competidores: el sector industrial será atractivo o no dependiendo de la dificultad que supongan las barreras de entrada a los nuevos competidores. En cuanto al sector del automóvil podemos decir que es un mercado cuyas barreras de entrada son bastante importantes y son las siguientes:

Alta inversión de capital: para poder entrar a competir en este sector se necesita una importante inversión de capital, lo cual hace que solo grandes empresas puedan hacer frente a ello, y además en la situación actual pocas empresas se deciden a invertir. La mayor parte de esta inversión de capital, como hemos comentado anteriormente, irá destinada a inversiones en I+D

Economías de Escala: las empresas que ya están instaladas tienen ventaja sobre los nuevos competidores puesto que reducen los costes de producción y esto hace que los nuevos competidores que se instalen tengan difícil una existencia continuada. Los nuevos competidores producirían a costes mucho más altos que los competidores ya instalados y sumado a que los beneficios al principio no son muy elevados suponen una importante barrera de entrada al sector.

Cuota de mercado: Otra barrera de entrada es que los nuevos competidores no luchan para atraer a nuevos clientes, sino que luchan por quitarle los clientes a las empresas que están en el sector, lo cual es difícil porque los nuevos competidores tendrán menos experiencia que los antiguos.

Diferenciación del producto: esta puede ser una de las barreras de entrada más fuerte a las que se pueden enfrentar los nuevos competidores. Las empresas siempre intentarán fidelizar a sus clientes haciéndoles ver que su producto es diferente y el que

mejor se adapta a sus necesidades, y si se consigue esto se logra una ventaja competitiva en diferenciación de producto que será difícil de superar por los nuevos competidores.

En resumen los nuevos competidores no solo tendrán que hacer frente a altas inversiones de capital, obtener al principio poca rentabilidad, sino que también habrá que hacer frente a la calidad y fiabilidad que ofrecen las empresas que están en el sector (diferenciación). Pero a pesar de todas estas barreras, siempre existen casos en los que nuevas empresas han conseguido hacerles frente e instalarse en el sector.

Rivalidad entre los competidores: El grado de rivalidad que hay en el sector del automóvil es muy alto debido al gran número de empresas existentes en dicho sector. Además al ir mejorando las empresas debido al I+D, está en constante aumento dicha rivalidad puesto que cada vez que hay algo nuevo se necesita publicitarlo para darlo a conocer.

Poder de negociación de los clientes: Los clientes tendrán un alto nivel de negociación cuanto mejor organizados estén, si existen muchos sustitutivos al producto, poca diferenciación y bajo coste de cambiar un producto por otro. En el sector del automóvil este poder de negociación no es ni alto pero tampoco bajo, todo depende del número de empresas existentes y también del número de clientes. Tienen un alto poder de negociación porque negocian con las empresas unos precios más bajos pero manteniendo o incluso mejorando la calidad del producto. Y tienen un bajo poder de negociación porque se trata de un bien que, en la actualidad, es muy necesario y por lo tanto lo acabaran comprando.

Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores tendrán un alto poder de negociación cuando tengan unos recursos importante, lo cual les dará facilidad a la hora de imponer sus condiciones tanto de precio como de tamaño. También tendrán una influencia muy importante según lo clave que sean los productos que suministran a los clientes, si tienen pocos sustitutivos o tienen un alto coste. En el sector industrial del automóvil es bastante escaso ya que existen gran número de proveedores, muchos más proveedores que empresas, por lo tanto las empresas pueden acudir tranquilamente a otros proveedores si no les gustan las condiciones de otros. Sin embargo habrá empresas que tendrán tal dependencia de su proveedor (necesidad de algunos componentes exclusivos de ese proveedor) que este tendrá gran poder de negociación sobre ellos.

Amenaza de productos y servicios sustitutivos: Una industria no es atractiva cuando existen muchos productos sustitutivos. En el sector del automóvil existen muchos productos sustitutivos ya que todos los productos quieren satisfacer una misma función por lo tanto los compradores tendrán muchos modelos para elegir, teniendo en cuenta siempre el que mejor relación calidad precio ofrezca. Las empresas entonces tendrán que actuar de forma eficiente para ganar la batalla a estos productos sustitutivos.

En resumen, la relación entre fabricantes y distribuidores, la relación entre clientes y proveedores y el nivel de concentración influyen para entender bien las principales fuerzas competitivas.

Los distribuidores y los fabricantes actualmente interactúan entre ellos mediante contratos que dan a los distribuidores la exclusividad de la marca en una zona geográfica determinada, esto supone una ventaja para las empresas en España ya que al tener dichos contratos solo ellos podrán vender esa marca durante el tiempo que dure el contrato.

En cuanto a la relación entre clientes y proveedores en este sector es, como hemos comentado anteriormente, muy importante porque supone otra fuente de ventaja frente a los competidores y además a largo plazo. Los fabricantes necesitan muchos componentes para fabricar sus coches por lo tanto tendrá que establecer unas relaciones con sus proveedores que le permitan mejorar constantemente tanto el precio como la calidad de sus productos.

Por último, el índice de concentración es bastante alto ya que los 4 grupos más importantes poseen casi la mitad de la cuota del mercado y esto puede hacer que introduzcan estrategias que les favorezcan a ellos.

En conclusión tanto la relación entre fabricantes y distribuidores, la relación entre clientes y proveedores, como el nivel de concentración en España son una fuente importante de ventaja, ya que suponen unas barreras de entrada muy importantes para nuevos competidores.

A continuación describimos detalladamente todos estos aspectos, tanto la relación entre fabricantes y distribuidores, la relación entre clientes y proveedores, así como los factores de competitividad y el nivel de concentración.

4- MERCADO Y FACTORES DE COMPETITIVIDAD

Mercado

Existen una serie de factores que determinan la demanda del automóvil, los siguientes influyen directamente en relación a la demanda del mercado de automóviles:

Situación económica general: La evolución de la demanda de automóviles está relacionada con la situación económica general, de tal manera que aspectos como el desempleo, los tipos de interés, las expectativas de futuro, la confianza en la economía actual y la inversión que esta dispuestas a hacer las familias desempeñan un papel importante a la hora de la decisión de comprar un vehículo.

Nivel de renta familiar: La compra de vehículos varía mucho dependiendo de las variaciones del presupuesto familiar y también depende de las variaciones que sufre el precio de venta. Una de las ventajas es que la mayoría de las familias (por no decir todas) necesitan un vehículo para llevar a cabo sus actividades cotidianas, principalmente el traslado hacia el centro trabajo.

Velocidad de reemplazo: Este factor se refiere al tiempo que dura un coche, o lo que es lo mismo lo que tarda un cliente en cambiarse de coche. Cuanto más rápidamente cambien los clientes de coche esto afectará positivamente a la demanda de coches. Para favorecer una mayor rotación de vehículos entra en escena la Administración Pública, ya que como podemos apreciar aquí en España se han adoptado diversas medidas que favorecen el cambio de vehículos (ITV y Plan Renove). La función de la ITV es mejorar la calidad de los automóviles a la vez que aumenta su seguridad mediante penalizaciones por el incumplimiento de una serie de requisitos mínimos. Por otra parte el Plan Renove sirven de estímulo para renovar el vehículo, ya que suponen un incentivo económico que se descuenta del valor del vehículo nuevo.

Factores de competitividad

Para comprender mejor la competencia existente en un sector industrial es de vital importancia conocer a fondo el entorno en el que se actúa y no solamente la competencia entre empresas (que será fuerte). Analizamos los siguientes factores para comprenderlo mejor:

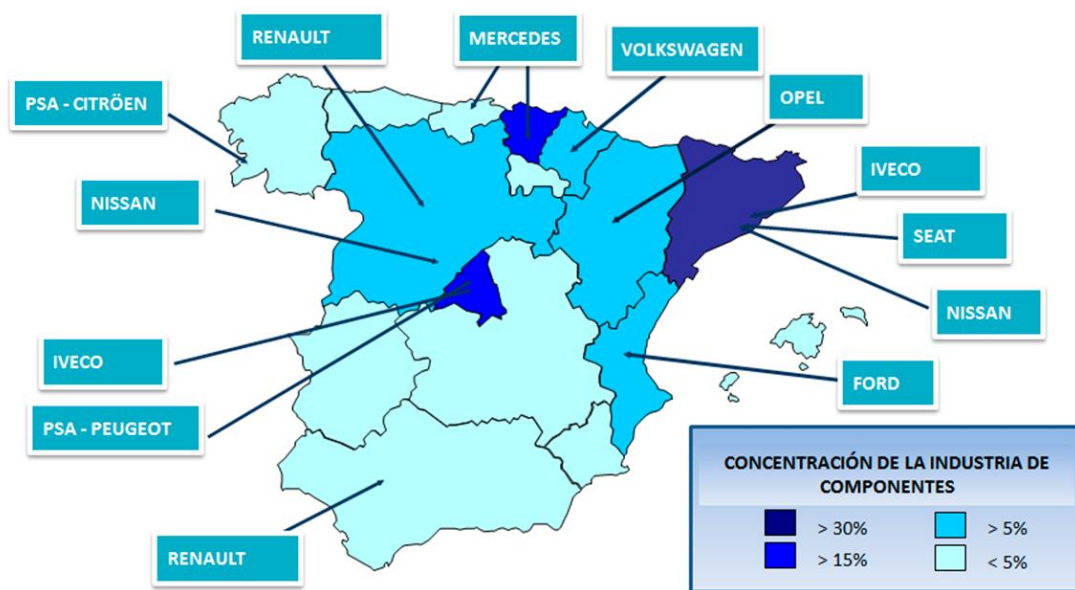
Factores Geo-estratégicos: trata de donde está instalada la fábrica, si tiene una red de comunicaciones de calidad y la proximidad de los mercados a los que abastece y las empresas suministradoras de materiales para la producción.

Factores Económicos: Son importantes las políticas de los estados (ayudas públicas, cargas fiscales..., pero también hay que tener en cuenta los costes que se derivan de la producción (energía, alquileres, etc.).

Factores Políticos: situación política del país y legislación laboral vigente.

Otros Factores: aquí habrá que tener en cuenta los factores laborales y culturales del país (cualificación laboral, motivación, flexibilidad de la jornada laboral,...).

5- PRINCIPALES EMPRESAS DEL SECTOR (características y estrategias):



Actualmente en España están instalados, entre otros, los siguientes grupos fabricantes de automóviles: General Motors (Zaragoza), IVECO (Valladolid, Barcelona y Madrid), Nissan (Barcelona), Volkswagen (Pamplona), Renault (Valladolid, Palencia y Sevilla), Seat (Barcelona) y Ford Motor Company (Valencia). Para comprender mejor este sector vamos a analizar 4 grupos detallando sus características y estrategias.

GRUPO PSA:

Grupo PSA es un empresa formada por la fusión (unión de empresas que conforman una nueva) de dos empresas francesas: Peugeot y Citroën, aunque se puede decir que Peugeot absorbió a la marca Citroën.

Este grupo es el segundo mayor fabricante de automóviles de Europa, concretamente EN España cuenta con un 14,41% de la cuota de mercado. Peugeot S.A. se fundó en 1965 para formar el grupo automovilístico del mismo nombre al cual se transfiere la Société des Automobiles Peugeot.

El nacimiento del grupo «PSA Peugeot-Citroën» tiene lugar en 1976, cuando Peugeot SA se fusiona con Citroën SA (se trató en realidad de una absorción llevada a cabo por Peugeot)

El Grupo, con sus dos marcas Peugeot y Citroën, y una submarca Premium Citroën DS, que cuentan con un rico pasado de aventuras automovilísticas e industriales, se ha fijado tres objetivos para los próximos años: la innovación útil, centrada en torno al medio ambiente, el confort y la seguridad; el crecimiento de sus ventas, respaldado por un mayor desarrollo en el extranjero; un crecimiento rentable que le permita autofinanciar sus inversiones y conservar su independencia.

Para responder a estos objetivos, PSA Peugeot-Citroën dispone de una herramienta industrial de ámbito mundial.

En España cuenta con dos fábricas de automóviles: una en Vigo (la más productiva y rentable del grupo) y otra en Villaverde (Madrid).

El director general del grupo afirma que debido a la situación de crisis económica actual, la principal estrategia del grupo será la globalización aumentando la importancia del grupo en los países emergentes como China, América Latina y Rusia.

VOLKSWAGEN:

Volkswagen es un fabricante de automóviles con sede en Wolfsburg, Alemania. Es uno de los mayores fabricantes de automóviles y que bajo su mando tiene diferentes marcas para cada segmento de producto como son Audi, Seat, Skoda, Bugatti, Lamborghini, Bentley y Porsche.

La compañía cuenta con 19 plantas en Europa: 6 en Alemania, 3 en la República Checa, 2 en España y 8 en el resto de Europa (Italia, Bélgica, Portugal, Polonia, Eslovaquia, Hungría, Gran Bretaña y Bosnia), de ahí que sus dos principales mercados son Europa donde dispone de una cuota de mercado bastante importante y Norteamérica. El grupo tiene en su mente la oportunidad que puede suponer su presencia en mercados emergentes (China y Brasil), por ello incorporará nuevas estrategias para aprovechar dichas oportunidades a largo plazo.

En este grupo podemos tener un especial interés debido a que una de sus filiales está instalada en Pamplona, y es una de las empresas más importantes a la hora de entender el sector en nuestra tierra.

Volkswagen Navarra: “Fue constituida como tal el 22 de diciembre de 1993 e inició su actividad el 1 de enero de 1994. Con fecha 16 de diciembre de 1997 la totalidad de las acciones de Volkswagen Navarra, S.A. fueron transmitidas a favor de la compañía SEAT S.A., pasando a ser ésta su socio único.

La sociedad cuenta con un único centro de producción situado en Arazuri (Navarra). Esta fábrica produjo su primer vehículo en septiembre de 1966, y durante estos 46 años ha fabricado distintos modelos para diferentes consorcios automovilísticos.

La actividad industrial de la empresa se centra en la fabricación del Volkswagen Polo, sus componentes, piezas de recambio y accesorios. En la actualidad trabaja en Volkswagen Navarra, S.A. un colectivo de más de 4.300 personas. La capacidad técnica de esta empresa es de 1.400 coches/día del modelo Polo, un volumen de producción que se comercializa en más de 75 países distribuidos por todo el mundo.”

A pesar de que Volkswagen es uno de los productores líderes de la industria automovilística en el mundo también debe competir con varios rivales. Sus principales competidores son Mercedes, BMW y Fiat entre muchos otros.

Para conseguir que Volkswagen sea una de la mejores empresas automovilísticas debe seguir una estrategia empresarial. En este caso podemos ver una estrategia clara de diferenciación puesto que aparte de ofrecernos una gran calidad también nos aporta innovación, seguridad, responsabilidad social, mayor variedad de estilos... diferenciándose de sus principales rivales. En definitiva, aporta valor al cliente y este está dispuesto a pagar un precio superior por ello.

Otra de las estrategias que sigue dicha empresa sería la segmentación. Como hemos mencionado anteriormente, dicha empresa posee otras marcas diferentes dentro del grupo Volkswagen, cuyas marcas posiciona para un segmento de cliente diferente. Así mismo establece unos niveles de precio accesibles para una mayoría de su público objetivo con una calidad por encima de sus competidores, con lo cual consigue unos volúmenes de ventas importantes.

En el plano comercial, el grupo ha demostrado sobradamente los éxitos conseguidos con la gestión de las marcas Audi y VW durante los últimos años y mantiene la estrategia de introducirse en nuevos segmentos de mercado en los que no estaba presente (monovolúmenes compactos y todoterrenos).

También cabe destacar que ha seguido una estrategia de descentralización de la fabricación de coches, pasando de la planta inicial localizada en Wolfsburg, hasta en la actualidad donde se encuentran plantas de producción por todo el mundo.

FORD:

Ford Motor Company es uno de los mayores fabricantes de vehículos industriales ligeros del mundo, fabrica automóviles bajo las marcas Aston Martin, Ford, Jaguar, Lincoln, Land Rover, Mercury, Mazda y Volvo.

La compañía fue fundada en 1903, opera en 25 países con 110 plantas industriales en todo el mundo. Además dispone de tres centros de I+D. En Europa tiene 35 plantas.

Los dos mercados principales para Ford son Norteamérica y Europa. Durante los últimos años, Ford ha generado la mayoría de sus beneficios en Norteamérica, gracias a la venta de vehículos industriales ligeros.

El fabricante estadounidense ha pasado también por un proceso de reestructuración para reducir la capacidad de sus plantas. Ford empezó por su filial europea, que tenía un exceso de capacidad del 25% y continuó con el cierre de cinco plantas en EEUU. El objetivo de la compañía era el de reducir su capacidad productiva en un millón de vehículos anuales, desde 5,7 hasta los 4,8 millones.

RENAULT:

La compañía gestiona tres marcas en la actualidad: Renault, Samsung y Dacia. El fabricante francés ocupa un lugar privilegiado en cuanto a ventas en Europa (su primer mercado) donde tiene la mayoría de su cuota de mercado. La compañía compete principalmente en los segmentos de coches pequeños con los modelos Twingo, Clio y Kango que representan casi el 50% de la producción total de los turismos fabricados. El segmento medio, representado por los modelos Megane y Scenic, representa un 34% de la producción total.

La compañía produce los automóviles de sus marcas Renault, Dacia, Renault Samsung y Nissan por todo el mundo:

→ Renault tiene plantas en 17 países incluyendo las marcas Dacia y Renault Samsung, 11 de las cuales están ubicadas en Europa y son de la marca Renault.

→ Nissan tiene plantas en 19 países.

→ Los dos grupos comparten su producción en las plantas de 3 países, México, Brasil y España.

La estrategia de Renault: está centrada en un crecimiento de elevada rentabilidad, basado en la innovación y la identidad de la marca. La estrategia del Grupo pasa por tener pocas plataformas y muchos modelos y por disponer de proveedores capaces de aprovisionar piezas y distribuir vehículos en cualquier parte del mundo.

La estrategia industrial se basa en la especialización de las fábricas por gama de vehículo, el reforzamiento de la relación con los proveedores y la disminución del plazo de entrega de los vehículos terminados. La estrategia pasa por compartir con Nissan plataformas comunes para los vehículos, tecnología, capacidad de producción y la distribución de automóviles.

La compañía busca apoyar su estrategia con el desarrollo internacional de sus marcas y la reciente alianza estratégica alcanzada con Nissan. Renault ha apostado fuertemente por las ventas fuera de Europa occidental. La renovación de la gama de productos es otra de las prioridades marcadas por la compañía.

6- RELACIÓN ENTRE FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES

Dentro del sector industrial del automóvil, los distribuidores juegan un papel muy esencial, puesto que estos tienen la función de distribuir y vender los vehículos fabricados

en las plantas de ensamblaje, conectando así con los clientes finales de la industria. Como hemos comentado anteriormente, como se trata de un bien duradero, los distribuidores tienen la posibilidad de ofrecer servicios postventa, como pueden ser la venta de recambios y accesorios, así como la reparación y mantenimiento de los vehículos.

En principio, los fabricantes de coches disponen de tres formas de contrato para la distribución de sus coches que son la gestión directa, la concesión y la distribución independiente. La mayoría de los miembros de este sector operan en régimen de concesión, que es similar a la franquicia. Juntos a esta forma coexiste también un cierto número de distribuidores que son propiedad de los fabricantes.

Para comprender mejor nuestro análisis será necesario explicar la situación del régimen de concesión que es con la que operan la gran mayoría:

Concepto: "Contrato de concesión comercial es aquella convención por la cual un comerciante denominado concesionario, pone su empresa de distribución al servicio de un comerciante o industrial denominado concedente, para asegurar exclusivamente, sobre un territorio determinado, por un tiempo limitado y bajo la vigilancia del concedente, la distribución de productos de los que se le ha concedido el monopolio de reventa"

Esta definición deja ver 4 elementos importantes:

La puesta a disposición del concesionario la distribución de la marca de forma exclusiva.

Existe una limitación de carácter geográfico.

El fabricante ejerce un control sobre la empresa a la que se concede la distribución durante un plazo de tiempo determinado.

Ser la única empresa que tiene esta concesión en la situación geográfica en la que se encuentre.

Los contratos de concesión contienen una serie de puntos a destacar:

→ Duración del contrato, causas de resolución anticipada, supuestos de modificación del contrato y régimen de indemnización si estuviera regulado.

- Terminación, en general, del carácter personal e intransferible de la concesión.
- Compromiso de exclusividad con una única marca para una zona geográfica.
- Objetivos y compromisos de compra: régimen de pedidos.
- Márgenes de venta del concesionario y sistema de pagos.
- Regulación de las actividades de venta de vehículos, recambios, prestación de servicios de taller, garantías y estándares de calidad.
- Organización interna e instalaciones.
- Regulación de la dependencia de agencias o servicios oficiales.

7- RELACIÓN CON CLIENTES Y PROVEEDORES

La relación entre clientes y proveedores en este sector es de vital importancia puesto que si se aprovecha bien y se tiene buena relación puede ser fuente de ventaja competitiva que se podrá aprovechar a lo largo de muchos años.

Los fabricantes tienen la necesidad de miles de componentes para sus productos, y la mayoría de estos componentes los adquiere a otras empresas, por lo tanto las relaciones con estas empresas deben ser relaciones fidelizadas porque el precio y la calidad de los coches que se fabriquen dependerán de las relaciones que se tengan con los proveedores.

Este aspecto ha experimentado grandes cambios a lo largo de los años debido a la continua adaptación a las nuevas necesidades. Antiguamente predominaban las renovaciones anuales de contratos (Modelo de confrontación), muchos proveedores de un mismo componente, y mucha competencia entre los proveedores, en cuanto a precio.

Actualmente los contratos (Modelo Asociativo), o la mayoría, finalizan conforme al ciclo de vida de un modelo determinado de coche (como mínimo), 2 o 3 proveedores del mismo componente como mucho y la competencia se basa ahora en la calidad y sobre todo en los plazos de entrega.

Evolución de la relación clientes-proveedores:

Característica	Modelo Tradicional (confrontación)	Modelo Actual (Asociativo)
Duración	Corto Plazo	Largo Plazo
Cadena Suministro	Muchos proveedores por componente y muchos proveedores directos	Pocos proveedores por componente y muchos proveedores indirectos
Ubicación proveedores	Lejanos	Muy proximos
Criterio selección	El principal criterio es el precio	Se valora la calidad, plazos de entrega y precio conjunto
Frecuencia pedido	Baja	Alta (diaria) just in time
Carácter de la relación	Competitivo y desconfianza	Cooperativo fidelización

8-NIVEL DE CONCENTRACIÓN EXISTENTE

Como hemos comentado anteriormente en la definición, se trata de una industria oligopolística por lo tanto un grupo reducido de empresas dominan el mercado. Esto hace que todas las empresas estén al tanto de las acciones que llevan a cabo sus competidores y las estudian detenidamente para poder adaptarse y así no perder la ventaja competitiva que se tenga. La industria del automóvil es una industria con un nivel de concentración alto puesto que los 5 principales fabricantes de automóviles poseen la mayor parte de la cuota de mercado.

La cuota de mercado se refiere a la fracción o porcentaje del sector que tiene cada uno de los fabricantes del total del mercado. Durante la última década, España ha pasado

de ser el sexto país productor de automóviles a nivel mundial con un 5% de cuota de mercado, a ser el noveno con apenas un 3%. Esa reducción en la cuota de mercado se explica por el crecimiento de la producción de automóviles en los países emergentes como China, India y Brasil, y también por la disminución del volumen de fabricación de las plantas españolas, debido a la caída de la demanda interna.

“De acuerdo con la sección 29 de la clasificación CNAE-2009, la industria automovilística es una industria de concentración moderada-alta donde el índice de concentración C4 promedio para el periodo comprendido entre 2007 y 2011 es un 68,6% y el índice Hirschman-Herfindahl de 1.542,5.

El índice C4 nos proporciona el porcentaje de participación en el mercado de cada una de las 4 empresas con mayor participación, cuanto mayor es este índice mayor es la concentración del sector.”

La industria del automóvil cuenta cada vez más con un número menor de fabricantes globales con el control de un abanico de marcas diferentes. Esto afecta directamente a los concesionarios, ya que estos tendrán que reducir los costes de distribución para poder obtener contratos con los fabricantes.

El proceso de concentración de concesionarios es inevitable. Esta concentración está siendo dirigida principalmente por los propios fabricantes, que ante una mayor presión en sus márgenes deben optimizar sus redes de distribución; pero también por los propios distribuidores, afectados también por la caída de márgenes y por un aumento de la competencia.

El nivel de concentración del mercado en España es, como en el resto del mundo, bastante alto puesto que las 4 principales marcas dominan gran parte de la cuota de mercado. Para observar el grado de concentración vamos a utilizar, como hemos explicado antes, el índice de concentración C4 que mide el porcentaje de cuota de mercado que poseen las 4 empresas con mayor cuota en un año determinado.

En el siguiente cuadro podemos observar las ventas de los 4 grupos que hemos analizado como principales empresas en el sector en España, así como la evolución entre los años 2012 y 2013:

Grupo	Ventas 2012	Ventas 2013	Cuota mercado 2012	Cuota mercado 2013	Variación
Volkswagen-Seat	117.355,00	122.996,00	16,77%	17,02%	0,24%
PSA(Peugeot-Citröen)	108.094,00	104.132,00	15,45%	14,41%	-1,04%
Renault	52.561,00	53.459,00	7,51%	7,40%	-0,12%
Ford	51.058,00	47.429,00	7,30%	6,56%	-0,74%
Total ventas todas marcas	699.589,00	722.703,00	100,00%	100,00%	--

Observamos claramente que el mercado español, es un mercado que cuenta con un nivel de concentración bastante alto. Los cuatro fabricantes que hemos analizado anteriormente cuentan en 2013 con un 45,39% de la cuota de mercado, lo cual supone casi la mitad de todo el mercado, mientras que en el año 2012 tenía aún más cuota que en este último año, con un 47,03% de cuota del total del mercado.

Este alto grado de concentración del sector en nuestro país supondrá una fuente de ventaja puesto que será una fuerte barrera de entrada a nuevos competidores, como analizaremos en el siguiente apartado fuerzas competitivas.

9-ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA

Podemos decir que el sector del automóvil en España es un sector atractivo puesto que existen grandes barreras de entrada a la vez que el país ofrece un personal altamente cualificado, infraestructuras innovadoras, red de comunicación excelente y un coste de fabricación razonable y competitiva.

“El sector del automóvil de España gana atractivo por la crisis”

“La foto del mapa de la competitividad está clara. Mientras que en la fábrica de Nissan en Barcelona se firmaba un acuerdo para reducir costes y crear 1.000 puestos de trabajo, los empleados de Renault cortaron carreteras en protesta por una reducción de más de 8.000 empleos. Es la cara y la cruz del momento actual de la competitividad en el automóvil europeo.

La devaluación de facto de las condiciones laborales y la presión ejercida por la reforma laboral han que España haya emergido como una nueva potencia industrial que ha atraído o está en proceso de captar inversiones que pueden suponer la creación de alrededor de 6.000 puestos de trabajo. Y no es el final de la buena racha puesto que hay otras inversiones en juego como la de un todocamino enSeat que puede ayudar a llenar la fábrica de Martorell.

"España se está beneficiando de inversiones para un nuevo ciclo de productos durante varios años gracias al efecto de la crisis, que hace que los sindicatos acepten algunas cosas impensables hace un tiempo", afirma José Antonio Bueno, socio de Europraxis y experto en automoción."

10-CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha intentado conocer la realidad competitiva del sector industrial del automóvil en España. Una de las principales conclusiones es que España cuenta con una industria de fabricación de automóviles muy importante y que puede estar a la altura del resto del mundo. Los fabricantes españoles están situados entre los más competitivos del mundo y cuenta con una base de proveedores competitiva y desarrollada.

Asimismo el sector cuenta con una amplia red de distribución y de servicios de asociados de automoción consolidada.

Pero existen también importantes oportunidades para la mejora. Existen factores sobre los que el sector en general debe ponerse a trabajar. Muchas de las conclusiones a las que se llegan no serán seguramente nuevas para el sector, puesto que las principales debilidades y amenazas que afectan a la industria local del automóvil son los mismos que se han analizado desde hace unos cuantos años atrás. Otras por el contrario dan respuesta a nuevas preocupaciones del sector.

Posteriormente resumimos la visión del sector a la que hemos llegado una vez que hemos concluido el análisis de las principales características claves que afectan a la competitividad dentro del sector, así como las posibles líneas de actuación para aprovechar mejor las oportunidades que surjan en un futuro.

También se ha hecho un análisis de las debilidades identificadas, así como las principales amenazas que pueden desplazar a España fuera de las posiciones que ocupa en la competitividad internacional.

Conclusiones de la competitividad en España:

El sector del automóvil español tiene como ventajas que posee los principales elementos necesarios para garantizar la competitividad actual y futura. Las fortalezas del sector se pueden identificar en diversas áreas clave para la competencia:

Sector potente y bien desarrollado que contribuye de forma sólida a la evolución industrial y económica de nuestro país.

Fábricas de vehículos versátiles y entre las más productivas de Europa.

Tejido local de proveedores de primer, segundo y tercer nivel altamente desarrollado.

Fuerza de trabajo productivo, con alta cualificación profesional y todavía competitiva en costes respecto a otros países de Europa.

Marco laboral que ha favorecido la implantación de distintas medidas de flexibilidad, y que permite asentar las bases para mayores avances en el futuro.

Existencia de infraestructuras suficientes, aunque mejorables.

Una distribución competitiva y que realiza un elevado esfuerzo inversor.

11-FUENTES Y BIBLIOGRAFIA

Bibliografía:

“Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa”, Autores: J.E. Navas López y L.A. Guerras Martín

“Dirección estratégica de la empresa, Teoría y aplicaciones” Autores: : J.E. Navas López y L.A. Guerras Martín

Fuentes:

Fuente: Informe: Volkswagen Navarra SA. Informe de gestión 2012

Fuente: Boletín Económico Financiero Cajamar.

Fuente: <http://www.motorpasion.com/industria/las-exportaciones-de-automoviles-de-espana-aumentaron-un-14-8-en-febrero>

Fuente: La dirección estratégica de la empresa L.A Guerras y J.E Navas.

Fuente: <http://www.elperiodico.com/es/noticias/economia/sector-del-automovil-espana-gana-atractivo-por-crisis-2305593>

Fuente: <http://psa-peugeot-citroen.com.ar/2013/01/resultados-comerciales-grupo-enero-2013/>

<http://www.autopista.es/noticias-motor/articulo/diez-10-coches-mas-vendidos-espana-2012>

<http://www.autopista.es/noticias-motor/articulo/diez-10-coches-mas-vendidos-espana-2013-98108>