

Los agentes del Sector de Automoción en el siglo XXI Las implicaciones para la supervivencia de fabricantes de equipos y componentes en España: "Supplier Survival"



■ Junio 2003



PricewaterhouseCoopers (www.pwc.com) es la mayor organización de servicios profesionales del mundo. Apoyándonos en el conocimiento y habilidades de más de 125.000 personas en 142 países construimos relaciones al prestar servicios basados en la calidad y la integridad. ("PricewaterhouseCoopers" se refiere a la red de firmas miembros de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.)

Contactos PricewaterhouseCoopers

Mar García Ramos

Senior Manager de Consultoría de Negocio
para el sector Automoción
mar.garcia.ramos@es.pwc.com
Tel.: 915 685 045

Carlos Mas

Socio responsable del área de Consultoría de Negocio
para el sector Automoción
carlos.mas@es.pwc.com

Jesús Díaz de la Hoz

Socio director de Consultoría de Negocio
jesus.diaz.de.la.hoz@es.pwc.com



1. El entorno cambiante

Llegan tiempos de cambio para el Sector de Automoción

El Sector de Automoción se está enfrentando a uno de los periodos más duros de la historia. Su entorno actual y previsible comienza a caracterizarse por:

- la **Globalización**, con el aumento de vehículos fabricados en mercados emergentes (Países del Este, China, entre otros);
- la **Consolidación**, mediante el proceso de reducción de costes a través de fusiones;
- la **Integración de la Cadena de Valor**, a través de la integración de proveedores a clientes
- y, finalmente, la **Reducción de Plataformas**, que ayuda a reducir los costes de fabricación de los constructores.

Por ello, el futuro ofrece un panorama poco alentador a los agentes que constituyen este Sector, dado que los vehículos han de fabricarse para un **mercado global cada día más competitivo**, donde se verán más **fusiones** entre las empresas, con objeto de **reducir costes**, a través de la utilización de plataformas comunes y estandarización de equipos; como resultado final, veremos el cierre de las fábricas menos rentables.

La Industria mundial de Automoción empieza a vislumbrar nuevos acontecimientos para los que la mayoría de los agentes del Sector no están preparados.

La causa es la confluencia simultánea de seis factores críticos:

- La caída de las **ventas**,
- La caída de la **rentabilidad**,
- La **liberalización** del sector,
- El crecimiento a largo plazo, principalmente en **mercados emergentes**,
- El exceso de **capacidad** de los grandes grupos y
- La necesidad de I+D y de implementar la innovación tecnológica (**I+D+i**)

Pero si estos acontecimientos ya modifican de por sí el escenario actual, la Unión Europea se une a este proceso de cambio mediante la aprobación y puesta en marcha de dos normativas específicas que reconfigurarán definitivamente el Sector en los próximos años:

- La nueva **Regulación sobre Distribución** de vehículos nuevos y el servicio post-venta (Block Exemption Regulation No. 1400/2002)
- La Directiva 2000/53/CE relativa a los **vehículos al final de su vida útil** (Vehículos Fuera de Uso)

El objetivo que pretende la Comisión mediante la introducción de una nueva regulación sobre la Distribución es **augmentar la competencia** a lo largo de la cadena de valor de la fabricación y comercialización de vehículos. Los cambios que trae esta nueva normativa en la distribución de vehículos y en la post-venta fundamentalmente, generan **nuevos desafíos** para todos y cada uno de los distintos agentes del Sector de Automoción, principalmente en lo que se refiere a la comercialización del vehículo, eligiendo entre un modelo de **distribución selectivo o exclusivo**, donde los concesionarios podrán ser multimarca, ofreciendo o no servicio de post-venta y, asimismo, permitiendo la liberalización en la distribución de componentes.

Por otro lado, la Directiva Comunitaria 2000/53/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de septiembre, relativa a los vehículos al final de su vida útil, pretende reducir las repercusiones de éstos sobre el **medio ambiente** aplicando no sólo normas de gestión del vehículo al final de su vida útil, sino también impulsando **medidas preventivas** desde la fase de diseño y fabricación del producto que **reduzcan la generación de residuos o su peligrosidad** y facilitando la **reutilización**, el **reciclado** y otras formas de valorización de los materiales y componentes del vehículo.

En definitiva, hay que anticiparse en la toma de decisiones adecuadas

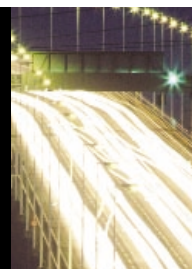
Los agentes del Sector ya están viviendo en un entorno caracterizado por la **complejidad**, en el que deben actuar con **flexibilidad**, eligiendo estrategias adecuadas que se adapten a las **nuevas tendencias**.

La adaptación a las nuevas exigencias de mercado, caracterizado por la globalización, unidas a la necesidad de reducción de costes, supone importantes implicaciones en la gestión de las empresas por la complejidad que esto lleva consigo, de tal forma que las empresas deben seguir respondiendo de **forma eficiente y sostenible** a todos los cambios para mantener sus **márgenes empresariales en el medio y largo plazo**.

La solución a esta complejidad debe enmarcarse en el concepto de flexibilidad, respondiendo con acciones ágiles, con rapidez a la **innovación**, **creando valor** para el cliente que asegure el valor diferencial del producto y servicio, con una **visión integrada** de la Cadena Logística.

Esta problemática de complejidad precisa la adaptación rápida ante cambios en el entorno de los clientes o de la competencia, y las posibilidades que ofrece el uso de las **nuevas tecnologías**, nuevo campo de actuación en el que se va a desarrollar la **competitividad empresarial** en los próximos años.

Por ello, los agentes de este Sector deben **anticiparse en la toma de acciones** adecuadas a la nueva situación empresarial y de mercado y deben responder a clientes más exigentes, a una competencia más preparada y al uso de nuevas tecnologías, las cuales permiten una **mayor rapidez de respuesta**, necesaria para las exigencias del **mercado del siglo XXI**.



2. Los desafíos para los principales Agentes del Sector de Automoción

La Industria de Automoción, con más de 100 años de historia, es uno de los sectores más importantes de las economías modernas a nivel global, siendo el parque mundial actual de aproximadamente 754 millones de vehículos. (Fuente: Max Pemberton, Pemberton Associates, Managing the Future - World Vehicle Forecasts and Strategies to 2020, Volume 1: Changing Patterns of Demand, an Automotive World report, 2000).

Este sector tiene un **papel fundamental** en la Unión Europea, con una de las posiciones más destacables por su **contribución notable al PIB** de los principales productores. En España, la aportación del Sector al PIB continúa por encima del 6% (6,3% en 2001), a pesar del descenso de la producción en el año 2001 y de la caída de la facturación del 3,8%.

Ese papel preponderante en las economías de los países desarrollados, es también causa de que, en fases recesivas de la economía como la actual, la producción de vehículos se contraiga. En el año 2001 y como consecuencia de la desaceleración económica mundial, se produjeron en todo el mundo 55,8 millones de vehículos, un 3,9% menos de los 58 millones producidos en el año 2000. Sin embargo, los últimos datos recogidos en el año 2002, confirman la recuperación económica al volver a las cifras del año 2000, con un total de 58,78 millones de vehículos producidos en todo el mundo, un crecimiento del 4,7% con respecto al año 2001. (Fuente: Verband der Automobilindustrie, German Association of the Automotive Industry).

Se estima que, en la actualidad, el **exceso de capacidad productiva** de la Industria a nivel mundial ronda los 20 millones de vehículos. Hacia el año 2000 la capacidad productiva global alcanzó los 80 millones de vehículos, mientras que el mercado presentaba una demanda en torno a los 60 millones. (Fuente: Hofstra University).

Por otro lado, los Constructores de Vehículos, en general, se reservan para ellos actividades como:

- El diseño del estilo,
- La fabricación de motores,
- La fabricación y montaje de grandes piezas de chapa y de algunos subconjuntos,
- La pintura de la carrocería,
- El ensamblaje de los equipos y componentes.

En conjunto, se considera que entre el **60 y 70% del valor de un vehículo proviene de las empresas fabricantes de equipos y componentes** de automoción, de ahí la enorme importancia que los suministradores tienen para el Sector de Automoción.

¿Y cómo van a reaccionar los principales actores del Sector ante este futuro incierto?. Veamos los principales desafíos a los que se enfrentan los distintos agentes del Sector de Automoción.

Principales desafíos de los Constructores de Vehículos

En los últimos años, los Constructores de Vehículos han pasado de un entorno en el que el nivel de servicio y calidad garantizaban la excelencia, con unos costes razonables que aseguraban asimismo la rentabilidad, a otro **entorno más competitivo y global** en el que **aumenta la complejidad del negocio**.

Estas empresas se enfrentan ahora a una serie de **desafíos económicos** (baja rentabilidad, fuerte presión fiscal...) y **técnicos**: necesidad de renovación de nuevos diseños, en ciclos cada vez más cortos; exigencias de nuevas normativas de seguridad; protección del peatón; mejoras en la conducción; sistemas de navegación y mejoras medioambientales relacionadas con el reciclado; la reducción de emisiones y ruido.

Desafíos económicos

- **Bajas rentabilidades** debido a las fuertes necesidades de inversión provocada por el aumento de la competencia y las nuevas exigencias del mercado.
- **Exceso de capacidad instalada**, como hemos mencionado anteriormente, y que, sólo en la UE, representa más de 3 millones de unidades.
- **Fuerte presión fiscal**, siendo el vehículo fuente de recaudación de ingresos (270.000 millones de euros en la UE).

Desafíos técnicos

- **Defensa de la imagen de marca**. La fuerte competencia provoca la necesidad de renovación de los vehículos con nuevos diseños, en su aspecto interno y externo, en ciclos cada vez más cortos. De igual forma, el cliente exige una mayor diversidad de modelos de vehículos, creándose nuevos nichos de mercado (minivan, SUV, off-road...). Esta mayor diversidad lleva consigo nuevas exigencias de las plantas de fabricación, con una mayor complejidad.
- **Seguridad, confort y calidad para el usuario**. Mayor demanda de la seguridad en los vehículos (ABS, ESP, control de tracción) sin reducir el nivel de prestaciones y con nuevos elementos que le permitan disfrutar de comodidades dentro de su automóvil (sistemas de navegación, TV, CD, etc.). Todo ello sin incrementar los precios de venta de los vehículos.
- **Exigencias normativas**. Con un marco normativo cada vez más complejo (UE, Estado Miembro, Autonómico, Municipal) aumenta el nivel de control y exigencia en temas como la seguridad pasiva de los automóviles y protección al peatón, la distribución de vehículos nuevos y su posterior servicio post-venta o la normativa sobre Vehículos Fuera de Uso.
- **Desafíos medioambientales**. Los Constructores se enfrentan a la reducción del consumo y las emisiones de CO₂, la reutilización y reciclado de forma ambientalmente correcta y el aumento de los componentes reciclados; así como, el control y reducción de los niveles de ruido producido por la rodadura de los vehículos: "asfalto silencioso".

Principales desafíos de los Fabricantes de Equipos y Componentes

Como consecuencia de los nuevos desafíos a los que tienen que hacer frente los Constructores, los Fabricantes de Equipos y Componentes deben, a su vez, enfrentarse a sus **propios retos**, algunos de ellos consecuencia directa de los problemas de los primeros.

En este sentido, los Fabricantes de Equipos y Componentes deben **identificar sus verdaderas competencias**, su **core-business** y el valor que generan a sus clientes; de no ser así, difícilmente podrán permanecer en el mercado que se está configurando para el futuro.

Desafíos económicos

- **Estructura financiera adecuada** para hacer frente a las necesidades crecientes de financiación, debido a las nuevas oportunidades de negocio que generan los constructores con sus políticas de outsourcing, globalización e inversión en I+D+innovación.
- **Masa crítica suficiente.** Las Empresas de Componentes tienen, en general, un tamaño pequeño. Para poder mantener el ritmo impuesto por los Constructores de Vehículos en cuanto a la innovación y el desarrollo tecnológico, deben aumentar su tamaño.

Desafíos técnicos

- **Superación de las barreras técnicas.** El número de lanzamientos de nuevos modelos es cada vez mayor, y su nivel de exigencia en cuestiones de calidad y diseño aumenta paulatinamente, atendiendo también a diseños medioambientalmente adecuados.
- **El creciente fenómeno de la globalización y la deslocalización de la producción.** Como veremos más adelante, España carece de constructores de automóviles nacionales, por lo que los centros de decisión no se encuentran en nuestro país. El Este de Europa se convierte en el gran competidor de España y se generan oportunidades de negocio en nuevos mercados (China, México,...).
- **La flexibilidad.** Entendemos por flexibilidad la capacidad de adaptación al entorno manteniendo los parámetros que condicionan la rentabilidad y la sostenibilidad. El Fabricante de Equipos y Componentes no debe limitarse a suministrar un producto o un servicio específico, sino que debe participar en proyectos conjuntos con el Constructor de Vehículos, suministrando así productos o servicios de mayor valor añadido.

Principales desafíos de la Distribución de Vehículos y del Servicio Post-venta

Una de las normativas que está estructurando en profundidad el Sector de Automoción en Europa, como ya se ha indicado, es la implantación de la **nueva regulación sobre la Distribución de Vehículos** (Block Exemption Regulation). Los Concesionarios de Automóviles y Vehículos Comerciales y los Talleres de Reparación van a conocer **mayores grados de libertad y competencia** con esta nueva reglamentación de la Unión Europea.

La Regulación anterior (Nº. 1475/95) fue derogada el pasado 30 de septiembre de 2002. Dicho régimen combinaba una exclusividad territorial con un sistema selectivo de distribución.

Los objetivos de la Comisión Europea con la adopción de la nueva Regulación (Nº. 1400/2002) son: un nuevo sistema para alcanzar una **mayor flexibilidad de la distribución**, un **mayor nivel de competencia**, tanto entre marcas como entre Concesionarios de la misma marca, una **menor dependencia** de los concesionarios respecto de los fabricantes y, como consecuencia, una **mayor defensa de los intereses del Consumidor**.

Cambios más significativos

El Block Exemption Regulation (Nº. 1400/2002) no permite la combinación de las ventajas que surgían del reparto de territorios exclusivos o grupos de clientes y la implantación de sistemas selectivos (cualitativos o cuantitativos). Ahora hay que elegir un sistema para realizar la distribución de los vehículos.

En un **sistema de distribución selectiva**, los distribuidores (Concesionarios) son seleccionados exclusivamente sobre la base de criterios cuantitativos (p.ej. ventas mínimas en el mercado común) y/o cualitativos (p.ej. requisitos para la exposición de productos). El distribuidor tiene derecho a realizar ventas pasivas y activas en todo el mercado común, si bien cabe prohibirle la venta a revendedores independientes, supermercados, entre otros, que actúen por su cuenta.

En un **sistema de distribución exclusiva**, el Constructor de Vehículos puede asignar a cada distribuidor un territorio de ventas exclusivo o un grupo de clientes exclusivo. Pueden imponerse al distribuidor normas cualitativas mínimas. El distribuidor tiene derecho a realizar ventas pasivas y también a vender a revendedores independientes, si bien cabe prohibirle que realice una promoción activa fuera de su territorio (p.ej. a través de mails personalizados).

Los principales constructores europeos han optado por los siguientes sistemas:

- **Venta de vehículos nuevos: Distribución selectiva cuantitativa.**
- **Post-venta: Distribución selectiva cualitativa.**

Aquellos Constructores que pretendan aumentar sus ventas adoptarán un sistema de distribución exclusiva, con el riesgo de perder identidad corporativa.

Asimismo, los grandes cambios de esta nueva Regulación se enumeran en los siguientes apartados:

- la conexión obligatoria entre **ventas de vehículos y servicio de post-venta ya no se permite**, reconociendo que ambas actividades deben realizarse separadamente;
- los Concesionarios podrán ser **multimarca**;
- se producirá la **liberalización en la distribución de componentes**.

Cambios en la venta de vehículos

Los Concesionarios podrán vender distintas marcas de vehículos en un mismo establecimiento. Esto provocará un **aumento de la competencia** y **facilitará la elección del Consumidor**. La única restricción a este cambio será que el concesionario tendrá que dedicar espacios delimitados y separados a cada una de las marcas para evitar la confusión sobre la imagen de marca, llegando incluso al caso de que el concesionario podrá mantener personal de ventas dedicado en exclusividad a una única marca, siempre que ésta acepte los costes adicionales.

Los objetivos de ventas, cuotas y bonus se centrarán sobre el **total de la Unión Europea** y no sobre un territorio específico.

Los Concesionarios existentes que deseen establecer un concesionario adicional o un punto de entrega, y que estén operando en un sistema de distribución selectiva, serán libres de hacerlo siempre que se adapte a lo que es mejor para su negocio. Sin embargo, durante un periodo de transición de tres años, los Constructores podrán mantener la denominada "cláusula de localización" en sus contratos.

El Constructor podrá requerir al Concesionario la **venta mínima de un 30% de su marca**, con lo que en la práctica, un Concesionario **nunca venderá más de cuatro marcas distintas**.

Cambios en el servicio post-venta

Cualquier **Taller de Reparación** que cumpla los requisitos establecidos por el Constructor de Vehículos será **homologado como Taller Autorizado**. Por tanto, para un distribuidor oficial cuando finalice su contrato, podrá continuar su actividad como Taller Autorizado siempre que cumpla los **estándares marcados** por el Constructor de Vehículos.

El acceso a la **información técnica** del Constructor de Vehículos, utillajes, equipo de diagnóstico y formación será intensamente **promovido** para que los Talleres Independientes puedan **competir efectivamente** con las Redes de Talleres Autorizadas.

Los Talleres Autorizados podrán **comprar los recambios directamente** al Fabricante de dichos Recambios o a Proveedores Independientes, sin la obligación de comprarlos al Constructor de Vehículos y **sin la pérdida de la garantía** correspondiente.

¿Cómo alcanzar ahora la excelencia por parte de cada uno de los agentes del Sector de Automoción, manteniendo los parámetros de rentabilidad en un entorno de complejidad, donde es necesario seguir mejorando?.,Veamos nuestra visión para el futuro del Sector de Automoción.

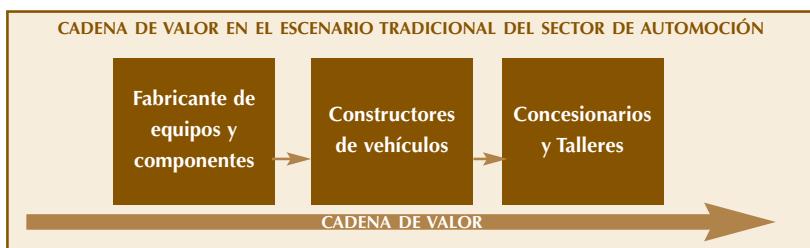


3. El futuro del Sector de Automoción, nuestra visión

En general, se prevén las siguientes tendencias en la fabricación de vehículos:

- Reducción del **tiempo de desarrollo** de vehículos.
- **Desintegración de sistemas** de los fabricantes de vehículos.
- Mayor peso de los **suministradores de primer nivel (TIER-1)** e integración de algunos proveedores.
- Mayor atención a los aspectos de **seguridad** en el automóvil y respeto por el **medio ambiente**.
- Realización de **acuerdos** entre empresas para realizar desarrollos y para mejorar la eficiencia del consumo de carburantes.
- Incorporación rápida de **nuevas tecnologías** que llevan a una cultura de cambio continuo, aprovechando las oportunidades de la sociedad de la información y el uso masivo de la plataforma **internet** de forma inmediata, con atención a los sistemas de seguridad.
- Aumento del uso de vehículos que consumen **diesel**, mayormente en países europeos.
- Aumento de los servicios que aseguren la **fidelización de los clientes** o consumidores de vehículos, mediante el control de aspectos que midan el **grado de satisfacción**, la **calidad total**, la **responsabilidad social y corporativa** y el respeto por el **medio ambiente**.

Los roles de los distintos agentes del Sector de Automoción



Los **roles** tradicionales de los Constructores de Vehículos, los Fabricantes de Equipos y Componentes, los Concesionarios y los Talleres de Servicio Post-venta dentro de la Cadena de Valor **cambiarán** de forma significativa en el Sector de Automoción en los próximos años.

Los Constructores de Vehículos se centrarán más en las relaciones con los clientes o consumidores y se transformarán en "**Dueños de Marcas de Vehículos**".

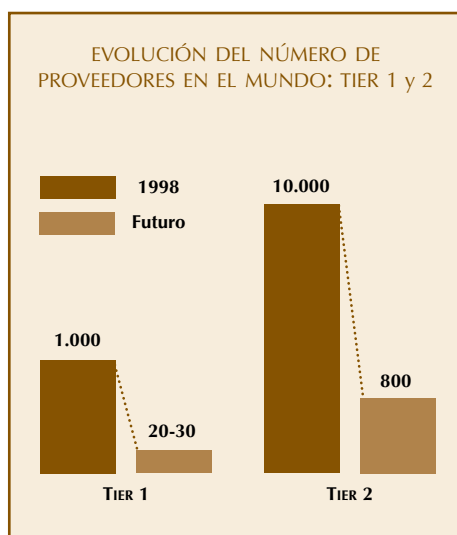
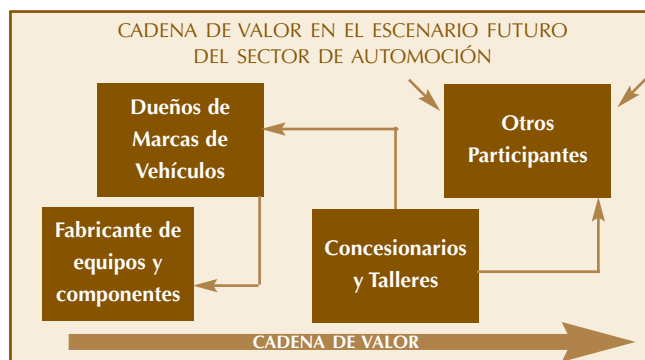
Los **Fabricantes de Equipos y Componentes** asumirán la responsabilidad de la **coordinación, suministro, cadencia y ensamblaje final** de los vehículos, siendo los que aporten mayor valor añadido en este proceso, ganando peso en detrimento de los Constructores de Vehículos, limitándose estos últimos casi al diseño de los vehículos y a prestar la máxima atención al Consumidor final a través de su fidelización y la satisfacción de los Clientes.

La producción y ensamblaje de todas las piezas del vehículo se realizará mediante subcontrataciones a nuevos **Mega-Proveedores**, resultantes de la integración de proveedores de distintos niveles, quienes sufrirán un proceso de concentración, iniciado en la actualidad.

En este nuevo escenario, parte del desarrollo, ingeniería y bienes de producción migrarán a los Mega-Proveedores; los "Dueños de Marcas de Vehículos" centrarán su atención en el **diseño de concepto de vehículo** y la relación del **Consumidor con su marca**. Los Consumidores verán aparecer probablemente una amplia **gama de ofertas de servicios** cuando los "Dueños de Marcas de Vehículos" empiecen a competir por las relaciones individualizadas con los Consumidores.

Los Mega-Proveedores

Los **Mega-Proveedores** merecen una mención especial dentro de esta visión del Sector de Automoción. El Fabricante de Equipos y Componentes será el agente que va a sufrir más **cambios en los próximos 10 años**.



Como recoge nuestro informe "The Second Automotive Century", el número de Proveedores o Suministradores del Sector de Automoción **en torno al año 2010 verá disminuido su número en más de 10 veces el número actual**. Los procesos de fusiones y adquisiciones que se están produciendo no disminuirán en los próximos años; muy al contrario, los proveedores al necesitar una **mayor masa crítica** para hacer frente a las **fuertes inversiones** que demandarán los Constructores de Vehículos, tendrán que sufrir procesos de integración.

El número de **Proveedores TIER-1** pasará de las 1.000 empresas actuales a unas **20 ó 30 en el año 2010** y las empresas **TIER-2** descenderán al final de la década hasta una cantidad cercana a las **800 empresas**, teniendo en cuenta que actualmente son más de 10.000 las empresas que cuentan con esa consideración.

Además, la tendencia de la Industria de Fabricantes de Equipos y Componentes comienza a estar marcada por la especialización principalmente relacionada con **desarrollos electrónicos**, lo que aumentará el peso del **valor de un vehículo** desde el actual **22%** de estas piezas **al 35% previsible en el año 2010**.

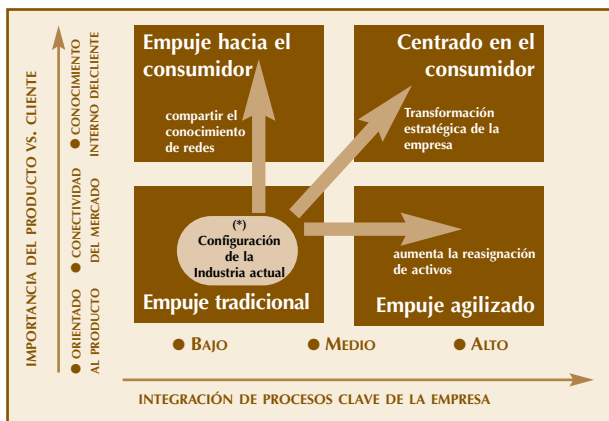
Es decir, del actual 60-70% del contenido de un vehículo que ya es responsabilidad de esta Industria, se verá **incrementado** hasta prácticamente el **90% del vehículo**, gracias a la especialización en nuevas tecnologías, **camino aún muy largo** a recorrer por esta Industria, principalmente **en España**.

Esto será consecuencia de las transformaciones tecnológicas que se prevén en el vehículo, de tal modo que en 10 años:

- Los vehículos serán un **30% más silenciosos**.
- El **consumo** de la flota se **reducirá en un 15%**.
- Los nuevos motores y catalizadores harán que la **emisión de sustancias nocivas se reduzca** de forma drástica, por exigencia de cumplimiento de la normativa.
- Los módulos del vehículo serán cada vez más **inteligentes**: contarán con visión nocturna en el parabrisas o con programas de protección activa de peatones en los parachoques.
- La proporción de **componentes eléctricos y electrónicos** en el vehículo será del 35% frente al 22% actual, frente a los actuales componentes mecánicos.
- La incorporación de **software en el vehículo** crecerá notablemente, alcanzando un 30% del valor económico total del vehículo.
- Se incorporarán **nuevos materiales** en la carrocería que permitan la reducción del peso sin comprometer el **comfort** y, por supuesto, la **seguridad**.

En definitiva, los vehículos del futuro serán más seguros y más limpios, con elevada sofisticación y grandes innovaciones tecnológicas.

Posibles escenarios estratégicos de migración en el Sector de Automoción



En el gráfico, se observa la situación actual (*) del Sector de Automoción y los posibles caminos que puede tomar en el futuro.

Los agentes integrantes del Sector de Automoción (Constructores de Vehículos, Fabricantes de Equipos y Componentes, los Concesionarios y otros Participantes) tienen actualmente un bajo nivel de integración de sus procesos clave y están orientados principalmente al producto. Es lo que denominamos el "**Empuje Tradicional**" ya que es el producto el que tira del mercado.

Las posibilidades que se ofrecen a los agentes del Sector son varias dependiendo del nivel de integración de sus procesos de negocio y de la importancia que otorguen al cliente.

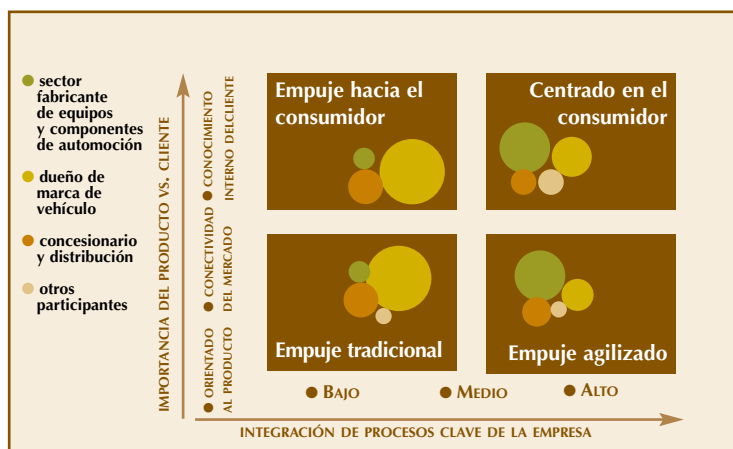
- Si la integración de procesos es alta pero la orientación sigue siendo hacia el producto, tendremos un "**Empuje Agilizado**", donde aumentará la reasignación de activos, pero sin que ello suponga una importante transformación de la Empresa.

- Si por el contrario el énfasis se pone en el cliente, pero el grado de integración de procesos es bajo, nos encontraremos en un escenario de "**Empuje hacia el Consumidor**", donde las necesidades y las inquietudes que las Empresas reciben de sus clientes se pueden perder a lo largo de la cadena de valor por la falta de integración de los procesos.
- Finalmente, el último escenario posible, al que deben aspirar los distintos agentes de este sector, es aquél en el que existe una alta integración con el cliente y con los procesos clave de la empresa: es el escenario "**Centrado en el Consumidor**".

El camino que adopte cada uno de los agentes va a determinar la posición que tendrán en la configuración final del Sector de Automoción y la importancia relativa de unos agentes con respecto a otros, según se refleja en la figura de la derecha.

El Sector de Automoción en España

Las plantas de fabricación de los distintos constructores instalados en nuestro país cuentan con **altos estándares de calidad** y altos niveles de **productividad**, trabajan y cuentan con los máximos avances tecnológicos que proceden en su mayoría de sus casas matrices, donde básicamente se desarrolla la I+D+i del Sector.



Esta es una gran debilidad del Sector de Automoción en España, a pesar de contar con una elevadísima capacidad para llevar a cabo este tipo de actividades con **personal altamente cualificado** y contando con **grandes ventajas de apoyo público**. Esta actividad concreta de **I+D+i** está comenzando a ser delegada a los Fabricantes de Equipos y Componentes.

Por otro lado, los Fabricantes de Equipos y Componentes españoles son, sin lugar a dudas, una Industria **fuerte y competitiva** a nivel mundial. España cuenta con un gran número de Empresas tanto nacionales como internacionales que proveen al Sector español y europeo y donde es casi obligatorio desarrollar trabajos de I+D+i a petición de sus clientes, los Constructores de Vehículos.

En general, los Proveedores de primer nivel (TIER-1) ubicados en España cuentan con Centros de Desarrollo de productos, siendo ésta una de sus principales fortalezas. Su ejemplo debería ser seguido por el resto de empresas de la Industria de Fabricantes de Equipos y Componentes en España (otros TIER-1, TIER-2 otros), por lo que será necesario apostar por nuevos Centros de Desarrollo Tecnológico nacionales que den apoyo tanto a los Constructores como a los Fabricantes de Equipos y Componentes, de tal modo que los **centros de decisión de fabricación de componentes sigan permaneciendo en España** ante la amenaza de nuevos entrantes, un ejemplo son los **países del Este** de Europa;

Asimismo, las Empresas españolas de componentes deberán aprender a **internacionalizar** sus centros productivos, siguiendo a los Constructores de Vehículos allá donde vayan.

Además, para lograr el suministro "**just in time**" requerido por los Constructores de Vehículos y la secuenciación de conjuntos complejos se están habilitando **Parques de Proveedores** en las proximidades de las principales plantas españolas de los Constructores de Vehículos y de otros países (Este de Europa, América del Sur, Norte de África).

Sin embargo, es escasa aún la **presencia de empresas tecnológicas y de ingeniería** de diseño y capacidad de gestión en España que puedan ofrecer a los Fabricantes de Equipos y Componentes respuesta a los nuevos **retos de desarrollos tecnológicos** con los que el Sector de Automoción comienza a enfrentarse y que será la clave del **resurgir de la Industria española de Equipos y Componentes**, dejando a un lado las actividades intensivas en mano de obra como es el cableado y los mecanizados no complejos, que deberán pasar a formar parte de países como Europa del Este y Norte de África, donde la mano de obra es más barata que en España.

En términos generales, el posicionamiento de la Industria de Fabricantes de Equipos y Componentes está condicionado por la situación geográfica española, fuera del alcance de los **centros de decisión** europeos y las casas matrices, lo que incrementa los **costes logísticos y de transporte** tanto para la compra de materias primas y componentes como para la venta del producto terminado.

Además, la inexistencia de Constructores de Vehículos nacionales y la concentración de sus Centros de Compras e **I+D+i en los países de origen** posiciona a la Industria española de Fabricantes de Equipos y Componentes **lejos de estos centros de decisión**.

Finalmente, el Sector de Automoción está siendo amenazado en la actualidad por un exceso de capacidad que afecta no sólo a España, sino al conjunto de la Unión Europea y que está provocando la reducción de la fabricación de vehículos. Los mayores **costes de distribución** y la **rigidez laboral** española está provocando que varios constructores otorguen sus nuevos proyectos a las plantas de los países del Este o desvíen parte de la producción de las plantas españolas hacia dichos países.

Pero este análisis no puede quedarse únicamente en los aspectos negativos.

En el otro lado de la balanza, cabe destacar el **know-how del Sector en España**, fruto de una larga experiencia que comienza en los años 50; una **potente Industria** de Fabricantes de Equipos y Componentes que no sólo suministra a los Constructores de Vehículos instalados en España, sino que envía parte de su producción a otros países o se instala junto a los Constructores en terceros países; y, por último, y aunque está en retroceso en los últimos años, todavía conservamos un **diferencial de coste favorable** respecto a los principales países productores de la Unión Europea: Alemania, Francia, Italia y Reino Unido.

PricewaterhouseCoopers, en colaboración con los distintos agentes del Sector de Automoción, quiere convertir las debilidades en fortalezas, potenciar las oportunidades y minimizar las amenazas con las que se enfrenta el Sector de Automoción en España.



4. Las implicaciones para la supervivencia de los Fabricantes de Equipos y Componentes en España. “Supplier Survival”: la respuesta de PricewaterhouseCoopers

Las decisiones que los distintos agentes tomen para **afrentar los nuevos retos** del Sector serán determinantes a la hora de alcanzar el **éxito**. Es crítico que cada agente conozca su situación actual, cuál es su posición respecto a sus **clientes** y a la **competencia**, sus líneas de **producto** y su **"management"**. Sólo si una Compañía conoce en detalle todas estas variables, será capaz de validar o modificar su estrategia.

PricewaterhouseCoopers entiende que los agentes del Sector de Automoción, y concretamente los Fabricantes de Equipos y Componentes españoles, tienen **tres alternativas** para actuar; sin embargo, únicamente la tercera es la que debe considerarse como opción:

- pueden **resistir** al cambio y esperar acontecimientos,
- **abandonar** el Sector por otro con márgenes superiores o
- **"Crecer y Florecer"**

El progreso sólo se produce con el cambio. Si los Fabricantes de Equipos y Componentes del Sector de Automoción quieren **sobrevivir**, el cambio es inevitable. Los Constructores de Vehículos y sus Proveedores deberán **aceptar el cambio** y aprender a trabajar en equipo para encontrar **soluciones** que aumenten el **valor** y la **rentabilidad**: ignorar los problemas no los eliminará.

Estos cambios requerirán grandes dosis de **liderazgo** y de **confianza** para construir asociaciones estratégicas (partnerships) que sustituyan las relaciones actuales basadas en transacciones y en el enfoque cliente – proveedor.

Desde el año 1996, muchos Fabricantes de Equipos y Componentes han decidido abandonar el Sector. Varios grupos mundiales, con divisiones de automoción muy importantes, han vendido estos negocios para centrarse en su core-business porque estas divisiones tenían un impacto negativo en el valor global del accionista: prefieren gastar su cash flow en otros negocios más rentables.

“Crecer y florecer”

Aunque algunas Compañías hayan adoptado las estrategias de resistir o abandonar el Sector de Automoción, hay muchas más que están intentando **desarrollar estrategias** que les permita **crecer y florecer** para alcanzar el **posicionamiento adecuado** en este Sector, tanto en España como en otros países.

La primera prioridad de cualquier Fabricante de Equipos y Componentes en esta época de reducción de márgenes debería ser el establecimiento del **expertise propio** de la Compañía y el desarrollo de la **estrategia adecuada** a dicho **conocimiento industrial**. Esto significa centrarse en una o más áreas de su competencia principal e integrar el conocimiento de Desarrollo, Marketing, Ingeniería y Producción alrededor de estas áreas de competencia identificadas.

Para beneficiarse del expertise propio, la **integración de los procesos** de negocio es básica, tal y como se ha mencionado anteriormente. El esfuerzo por integrar los procesos favorece la adaptación rápida en la Compañía de las **nuevas tecnologías** y los **cambios organizativos y de innovación** necesarios para el futuro.

Además, es necesaria una mejor **gestión de la información**, del **conocimiento** y de los procesos de negocio.

Así, para asegurar la permanencia de las Empresas en el Sector, son tres las directrices a seguir:

- **Integrarse en la cadena de valor.** Una vez que una Compañía ha validado su estrategia respecto a integrarse en la cadena de valor, debe expandir sus líneas de montaje para suministrar módulos en vez de componentes, bien sea a través de la reconfiguración de sus procesos productivos, la integración de componentes que ya se están produciendo o a través de fusiones, adquisiciones o joint-ventures. El objetivo es ser visto como un socio estratégico y no como un proveedor de componentes, los cuales están sujetos a restricciones de precios más fuertes.
- **Sobresalir dentro del commodity seleccionado.** Las Compañías que sobrevivan dentro de su commodity serán incentivadas con mayores volúmenes y nuevos contratos, que traerán mayores beneficios.
- **Encontrar el "nicho" adecuado.** Aquellas Compañías que sean capaces de desarrollar productos únicos, con alto nivel de desarrollo tecnológico e innovación, de alta demanda, reteniendo la propiedad intelectual de los mismos, están en una posición envidiable para no sufrir las reducciones de precios tan comunes en este Sector; esto incluye los procesos de internacionalización de una Compañía hacia nuevos países donde seguir produciendo, manteniendo los centros de decisión en España.

En nuestra opinión, una reorientación será necesaria en el Sector de Automoción y más concretamente, se debe liderar el conocimiento industrial con una estrategia adecuada a los nuevos retos y oportunidades, atendiendo a cambios organizativos y de innovación, gestión de la información y del conocimiento, con soluciones de valor y rentables, con liderazgo y confianza, en el ámbito local y global.

El Sector de Automoción tiene ante sí un **futuro prometedor** en su segundo siglo de existencia pero sufrirá cambios importantes tanto en la **organización industrial** a gran escala, como en el **posicionamiento** de las marcas, fabricantes de primer equipo y los diversos agentes de la distribución, actuales y futuros.

El éxito en este Sector no es inmediato ni sencillo; sin embargo, PricewaterhouseCoopers considera que existen una serie de acciones, algunas de ellas recogidas en este documento, que pueden ayudar a lograr beneficios para las Empresas en el corto plazo.

“PricewaterhouseCoopers, firma líder en la prestación de servicios profesionales a la Industria de Automoción, quiere ayudar a las principales Compañías del Sector a crear valor, gestionar el riesgo y mejorar su rendimiento; en definitiva, a dar respuesta con éxito a los retos empresariales a través de:

- **el asesoramiento estratégico y la gestión del cambio:** apoyando en la reflexión y el diseño estratégico de sus negocios,
- **la gestión integrada del riesgo:** creando valor para el accionista, desde un enfoque práctico, en un entorno cada vez más regulado y globalizado,
- **el aseguramiento de los procesos clave de negocio:** ayudando a la Dirección de la Compañía a identificar y prevenir los riesgos y establecer los controles adecuados para garantizar sus objetivos de efectividad, fiabilidad y cumplimiento,
- **la eficiencia operativa:** mejorando el performance del core-business y de los procesos de soporte así como los Sistemas de Información para la Dirección de la Compañía, para maximizar los beneficios y reducir los costes,
- **la protección de los activos de Información** de la Compañía: ofreciendo soluciones efectivas para la seguridad, la continuidad y el control en el ámbito de las Tecnologías de la Información y el negocio electrónico,
- **la sostenibilidad:** optimizando el rendimiento hoy, sin comprometer el mañana.”

Para más información:
www.pwc.com/es
www.pwc.com/automotive

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Tus Mundos



Nuestra Gente