



GRADO EN ADE

CURSO 2013/2014

TRABAJO DE FIN DE GRADO

ANÁLISIS Y PERSPECTIVAS DEL SECTOR DE AUTOMOCIÓN EN ESPAÑA.

Autora: Loredana Piticariu.

Director: Iñaki Perriñez Cañadillas.

Facultad de Ciencias Económica y Empresariales.

Universidad del País Vasco. UPV/EHU.

Índice de contenido

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Índice de ilustraciones, tablas y gráficos..... | 3 |
| Resumen del trabajo | 5 |
| 1. Introducción | 7 |
| 2. Objeto del trabajo | 9 |
| 3. Metodología del trabajo..... | 11 |
| 4. Análisis externo | 12 |
| 4.1. Análisis del macro entorno del sector de automoción | 12 |
| I. Factores políticos | 12 |
| II. Factores económicos..... | 14 |
| III. Factores sociales | 16 |
| IV. Factores tecnológicos..... | 17 |
| V. Factores medioambientales..... | 18 |
| 4.2. Análisis del micro entorno del sector de automoción | 19 |
| I. Análisis de la demanda y del mercado del automóvil..... | 20 |
| II. Los clientes | 22 |
| III. Análisis de la competencia y de los productos sustitutivos | 23 |
| IV. Análisis de los agentes del sector..... | 25 |
| 5. Análisis interno..... | 28 |
| 5.1. Productos y servicios..... | 28 |
| 5.2. Distribución | 31 |
| 5.3. Precios..... | 32 |
| 5.4. Comunicación..... | 34 |
| 5.5. Cadena de valor del sector de automoción | 36 |
| 5.6. Análisis económico-financiero del sector | 37 |
| 6. Establecimiento de Objetivos a conseguir | 41 |
| 7. Definición de las Estrategias a seguir | 43 |
| 8. Plan de Acción | 47 |
| 9. Plan de Control..... | 48 |
| 10. Conclusiones..... | 50 |
| 11. Bibliografía | 51 |

Índice de ilustraciones, tablas y gráficos

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ilustración 1: Primeros 20 países productores de vehículos a motor en el 2012 (Fuente: OICA) | 7 |
| Ilustración 2: Mapa de los centros de fabricación de automóviles en España (Fuente: www.expansion.com)..... | 16 |
| Ilustración 3: Canales de distribución del sector automóvil (Fuente: ANFAC)..... | 31 |
| <hr/> | |
| Gráfico 1: Evolución del Producto Interior Bruto en España (Fuente: Instituto Nacional de Estadística)..... | 15 |
| Gráfico 2: Evolución de las matriculaciones de vehículos comerciales en España (Fuente: European Automobile Manufacturers Association)..... | 15 |
| Gráfico 3: Oportunidades y amenazas del entorno general (Fuente: Elaboración propia)..... | 18 |
| Gráfico 4: Análisis Porter (Fuente: Porter, M. (2009). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores)..... | 19 |
| Gráfico 5: Comparativa del peso del sector automoción sobre el total de la industria en España y en la U-28 (Fuente: Eurostat, Chelem)..... | 21 |
| Gráfico 6: Índice de cifra de negocios, Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques (Fuente: INE)..... | 22 |
| Gráfico 7: Comparación facturación industria de fabricantes de automóviles y fabricantes de equipos y componentes (Fuente: ANFAC y SERNAUTO)..... | 26 |
| Gráfico 8: Oportunidades y amenazas del entorno específico (Fuente: Elaboración propia)..... | 27 |
| Gráfico 9: Cadena de valor del sector de automoción (Fuente: Escuela de Organización Industrial)..... | 36 |
| Gráfico 10: Fortalezas y debilidades del sector automoción (Fuente: Elaboración propia)..... | 39 |
| Gráfico 11: Análisis DAFO del sector del automóvil (Fuente: Elaboración propia)..... | 40 |

Gráfico 12: El sector de la automoción como combinación única de estrategias competitivas y corporativas (Fuente: Elaboración Propia).....46

Tabla 1: Comparativa entre los planes de impulso a las ventas de automóviles (Fuente: www.motorpasion.com).....13

Tabla 2: Datos estructurales del sector de vehículos de motor y remolques (Fuente: Fichas sectoriales MINETUR).....20

Tabla 3: Porcentaje de distribución modal de desplazamientos urbanos (Fuente: Ministerio de Fomento).....25

Tabla 4: Marcas y modelos de coches más vendidos en 2014 (Fuente: ANFAC).....29

Tabla 5: Matriculación de vehículos por valor añadido del vehículo matriculado (Fuente: Agencia Tributaria).....33

Tabla 6: Inversión sectorial en comunicación digital en España en el 2012 (Fuente: IAB Spain, Estudio Inversión en Comunicación Digital, Segunda Edición).....35

Tabla 7: Principales variables económicas-financieras del sector fabricación de vehículos de motor (Fuente: INE).....38

Tabla 8: Cuadro de Mando Integral del sector de automoción (Fuente: Elaboración propia)....42

Tabla 9: Plan de Acción del sector de automoción (Fuente: Elaboración propia).....47

Tabla 10: matriz de control de Objetivos (Fuente: Elaboración propia a partir del Trabajo “Metodología para el seguimiento y evaluación del plan estratégico de desarrollo institucional y de los planes operativos. “, realizado por la Universidad Técnica de Cotopaxi, departamento de Dirección de Planteamiento).....49

Resumen del trabajo

El mercado español se encuentra en una fase de recuperación, convirtiéndose en un mercado rentable para la industria automovilística, que le ofrece ventajas fiscales y laborales. El desarrollo tecnológico y el cambio de mentalidad de la sociedad hacia una sociedad más ecológica se convierten en oportunidades claras para el sector.

El sector automovilístico mantiene un potencial de crecimiento favorable con una evolución positiva de la demanda. La necesidad de adaptarse a los perfiles cambiantes de los compradores hace necesaria cambiar la gestión del cliente hacia una mayor cercanía. La alta competencia y la introducción de vehículos sustitutivos al tradicional en el mercado se han convertido en verdaderos retos para la industria.

Los objetivos principales de las empresas del sector son, fundamentalmente, mejorar la competitividad a través de la diferenciación, la diversificación de la cartera de productos y la desintegración vertical de la cadena productiva para aprovecharse del bajo poder de negociación de los proveedores.

Palabras clave: sector automoción, análisis Pestel, análisis sector específico, análisis interno, objetivos, estrategias, acciones.

Project summary

The Spanish market is in a recovery phase, becoming a profitable market for the automotive industry, offering tax and employment benefits. Technological development and the change of mindset of society towards a greener society become clear opportunities for the sector.

The automotive sector maintains a favorable growth potential with a positive evolution of demand. The necessity to adapt to the changing profiles of buyers is necessary to change the management of the client to be closer. The high competition and the introduction of alternatives to traditional vehicles in the market have become real challenges for the industry.

The main objectives of the companies in the sector are fundamentally to improve competitiveness through differentiation, the diversification of product portfolio and vertical disintegration of the supply chain to take advantage of the low bargaining power of suppliers.

Key words: automotive industry, Pestel analysis, specific sector analysis, internal analysis, objectives, strategies, actions.

1. Introducción

La delimitación del sector económico objeto de estudio en el presente trabajo es el sector de la automoción en España, constituido por dos subsectores: fabricación de vehículos a motor e industria de fabricación de equipos y componentes para la automoción. El presente trabajo se basa en un análisis de la industria de fabricación de vehículos a motor, considerándose la industria de equipos y componentes para la automoción, como industria auxiliar.

En la Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 2009 (CNAE 09) este sector se engloba en la actividad 29.1, de fabricación de vehículos de motor.

La importancia del sector en España viene dada por la posición que ocupa el país como productor de vehículos a nivel mundial y europeo. Pero, además, este sector ha conseguido impulsar el desarrollo industrial del país desde mediados del siglo pasado, ya que ayuda a desarrollar industrias auxiliares como la industria de equipos y componentes para la automoción. Su elevado peso en la industria, en el empleo y en las exportaciones hace que sea relevante en diferentes estudios.

Ilustración 1: Primeros 20 países productores de vehículos a motor en el 2012



Fuente: OICA

Según la ilustración anterior, España ocupa el puesto 12 en el ranking mundial de países fabricantes de vehículos a motor, y el segundo puesto en Europa, teniendo por delante a Alemania. Las empresas del país se benefician de una posición competitiva adecuada, pero el problema al que se deben enfrentar es el crecimiento de este sector en los países emergentes de Europa del Este o Asia.

El parque de vehículos en España ha sufrido un estancamiento y es cada vez más viejo, debido a la crisis económica iniciada en el 2007. Según datos de ANFAC, los coches con más de 10 años de antigüedad representaban en el 2011 un 42% del parque con tendencia a aumentar y además, la tasa de motorización¹ ha sido de 472 automóviles en el 2011, inferior a la del 2007.

Los actuales retos de la industria automovilística en España son mejorar la productividad y el nivel de mano de obra especializada con el fin de conseguir la competitividad necesaria para hacer frente a las industrias emergentes de Europa del Este y de países asiáticos. Para conseguirlo hace falta adaptarse a los continuos cambios del entorno y a las exigencias de los consumidores.

Dada la importancia que tiene el sector sobre el tejido industrial nacional, sobre las exportaciones y sobre el empleo, el análisis resulta fundamental para poder determinar objetivos y estrategias futuras a seguir por las empresas del sector en un entorno de crisis y evasión de las empresas hacía mercados emergentes.

¹ Tasa de motorización: número de turismos por cada mil habitantes

2. Objeto del trabajo

El estudio realizado pretende determinar objetivos y estrategias para mejorar la competitividad del sector de la automoción en España. Esta competitividad ha sido puesta en duda debido a la crisis económica que sufre el país desde 2007 y debido al desarrollo de la industria automovilística en países emergentes. Los objetivos que se fijan son los siguientes:

- Análisis de los factores del entorno general y específico que influyen sobre el sector en España para detectar amenazas que pueden afectar al sector y oportunidades para las empresas del sector.
- En el entorno general se realizará un análisis PESTEL, estudiando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y medioambientales, con el fin de evaluar el potencial y la situación del mercado español, indicando las amenazas y oportunidades del entorno general que afectan al sector de automoción.
- En el entorno específico, se analizará el tamaño del mercado, la demanda global y los clientes, se tratarán los productos sustitutivos y se realizará un estudio de los agentes que componen el sector. El objetivo es determinar la rentabilidad del sector de automoción, evaluando las amenazas y oportunidades propias del sector que puedan influir sobre las empresas que lo integran.
- Análisis interno del sector en base a un plan de marketing, abordando la cartera de productos, la distribución, los precios y la comunicación. El objetivo es conocer los recursos y capacidades con la que cuentan las empresas del sector, identificando las fortalezas y debilidades.
- Además, el aspecto interno se completará con un breve análisis de la cadena de valor para identificar las actividades que realizan las empresas del sector de automoción y las fuentes de ventaja competitiva, y un breve análisis económico financiero del sector para conocer la viabilidad económico-financiera futura.
- Presentar un análisis DAFO del sector.

- Fijar unos objetivos a seguir por las empresas del sector a través de un Cuadro de Mando Integral
- Establecer estrategias corporativas, competitivas y funcionales como método de conseguir llevar a cabo los objetivos.
- Fijar un Plan de Acción para los objetivos
- Establecer un Plan de Control para evitar posibles desviaciones.
- Completar el estudio con unas conclusiones.

3. Metodología del trabajo

La metodología utilizada para realizar este informe se basa en un estudio descriptivo, ya que se describen los hechos como son observados, pero a la vez se trata de un estudio explicativo, ya que busca establecer una relación causa-efecto de los hechos observados. La información recopilada es de tipo cuantitativo y cualitativo.

El estudio se basa en una investigación no experimental basada en un método longitudinal, dado que recolecta datos a través del tiempo para realizar deducciones respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias.

La fuente del estudio se basa en una investigación bibliográfica basada en la búsqueda, recopilación, organización, valoración y crítica de información bibliográfica sobre el sector automovilístico.

4. Análisis externo

El análisis externo de un sector consiste en recopilar datos y circunstancias sobre el entorno general y sobre el sector mismo, con el fin de detectar las amenazas y oportunidades que éstos ofrecen a las organizaciones que componen el sector. Se divide en el análisis del macro entorno, factores derivados del sistema socio-económico, y el análisis del micro entorno, factores del sector que afectan a las empresas que lo integran.

4.1. Análisis del macro entorno del sector de automoción

El sector automovilístico en España está sujeto a un entorno cada vez más cambiante, por ello las empresas del sector deben identificar y vigilar estos cambios y alterar sus estrategias con el fin de alcanzar la posición competitiva deseada. El análisis del macro entorno, o el análisis PEST se realiza para identificar los factores del macro entorno que afectan a la actividad empresarial de este sector. Este análisis incluye los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno español y para completarlo se añadirán los factores ecológicos o medioambientales.

I. Factores políticos

Hasta la fecha, el factor político se basa en una legislación cuanto menos proteccionista para el sector, con una notable participación gubernamental.

La dependencia energética de España con el exterior en cuanto al petróleo se sitúa en torno a un 85%, según Ecoserveis, lo que ha obligado a elaborar normativas que impulsan el empleo de energías limpias, vehículos eléctricos. Esto no responde solamente a la necesidad de orientar el producto hacia el cuidado del medioambiente o a la responsabilidad social, sino que responde al posicionamiento estratégico del país con el exterior.

El sector automovilístico genera un alto volumen de consumo e inversión, tanto en el sector en si, como en sectores adyacentes, sector de componentes o sector de asistencia técnica (talleres). Esto genera un gran impacto en el PIB y además, es un sector que genera un alto volumen de exportaciones, exporta más del 85% de la producción y representa más del 6% del PIB. Todos estos hechos hacen que el sector

público, la Administración se interese por el buen funcionamiento de la actividad de este sector, que se preocupe de que los fabricantes no abandonen el país ofreciéndoles ventajas fiscales y laborales. Además, el impacto que tiene este sector en el empleo es muy importante, 250.000 empleos directos, 350.000 empleos indirectos y 1,8 millones inducidos, en el 2012, según el estudio de CCOO (Sindicato Comisiones Obreras), “La Industria de automoción. Balance de crisis y propuestas de actuación.” (Madrid, septiembre de 2013).

Los planes de impulso de los gobierno hacia el consumo de automóviles han ayudado a que las ventas del sector se disparen. Estos planes tienen sus orígenes en el año 1994 y han evolucionado hasta la actualidad, donde tenemos la quinta edición del Plan Pive. A continuación tenemos una comparativa de la evolución de estos planes de ayuda a las ventas del sector:

Tabla 1: Comparativa entre los planes de impulso a las ventas de automóviles

| | Plan Pive | Plan 2000E | Plan VIVE | Plan Renove |
|-------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Ayuda | 2.000€ | 2.000€ | Intereses Financiación | 480,81€ |
| Pagador | 1.000€ Estado 1.000€ Fabricante | 1.000€ Estado 1.000€ Fabricante | Estado | Estado |
| Valor vehículo | 25.000€ | 30.000€ | 30.000€ | Sin Límite |
| Vehículo subvencionado | Categoría A o B | <120 gr. CO2 | Sin requisitos | Sin requisitos |
| Entrega vehículo | >12 años | >10 años | No | >10 años |
| Presupuesto | 75 millones | 100 millones | 1.200 millones | Sin límite |
| Duración | 11/2012 actualidad | a 05/2009 05/2010 | a 11/2008 05/2009 | a Desde 1994 hasta 2007 |

Fuente: www.motorpasion.com

El automóvil dentro del sistema tributario

El automóvil es uno de los bienes de consumo que soporta una mayor carga fiscal, ya que toda la vida útil del vehículo está gravada con impuestos:

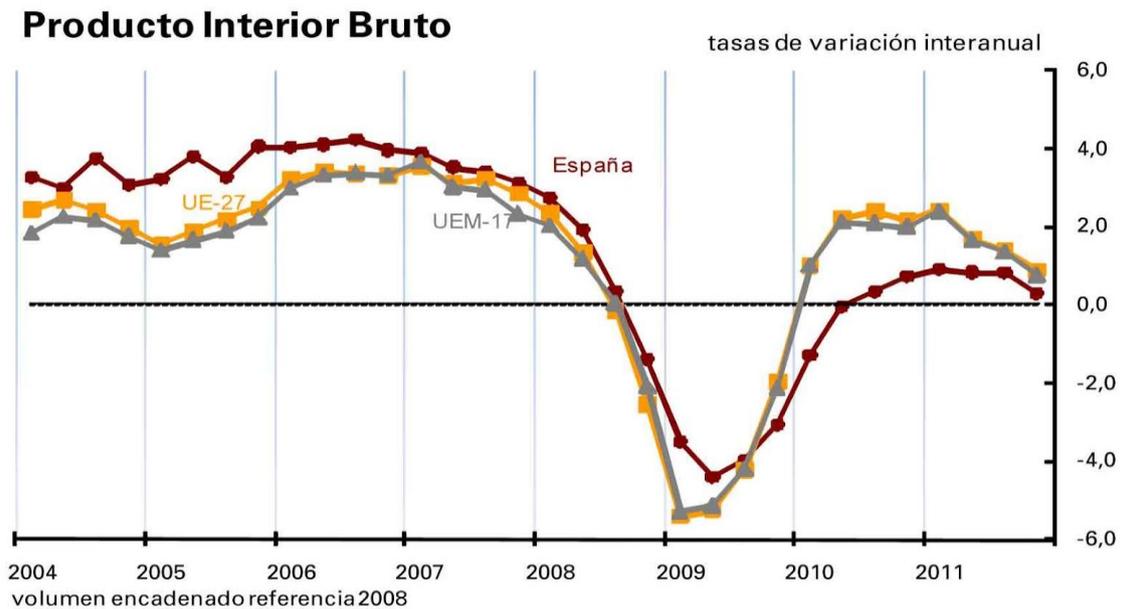
- Compra de un vehículo: Impuesto de matriculación e IVA
- Posesión del vehículo: Impuesto de circulación e Impuesto de patrimonio
- Utilización del vehículo: Impuestos especiales sobre los hidrocarburos, el IVA de los hidrocarburos, recambios y reparaciones, y las primas de seguro
- Por transferencia del vehículo: IVA, Impuesto Transmisiones Patrimoniales o Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.

La fuerte presencia de impuestos justifica la intervención gubernamental existente y el fin de estos impuestos es corregir los costes sociales que se asocian al uso de los automóviles. Actualmente muchos de estos tributos son ineficientes, la carga impositiva está mal distribuida y la eficiencia recaudatoria es ineficiente. Esto es debido a que se grava la posesión y no el uso de los vehículos.

II. Factores económicos

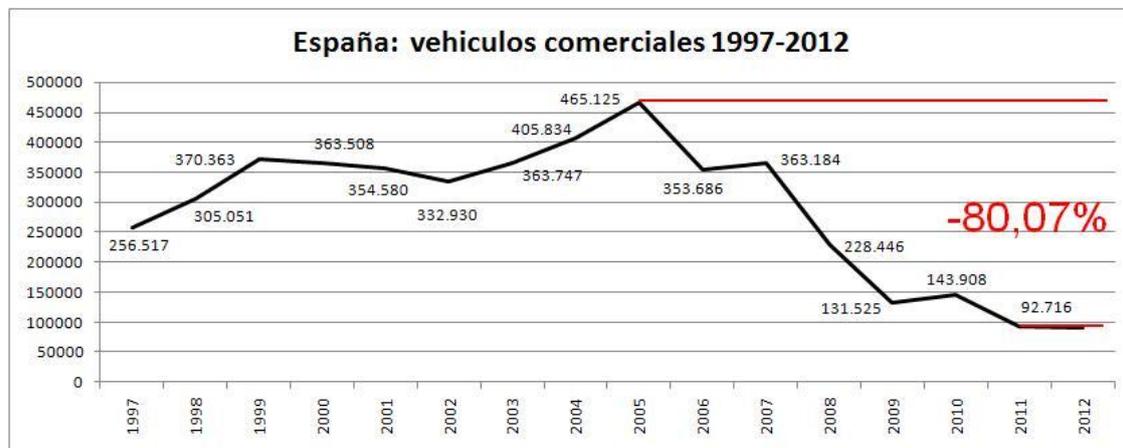
El automóvil es un bien de consumo con un precio relativo a la renta de los hogares muy elevado, luego la compra de los vehículos dependerá de la situación económica del país. A continuación tenemos dos gráficos que justifican este suceso, ya que podemos comprobar que con la caída del PIB en España, las nuevas matriculaciones de vehículos comerciales han descendido considerablemente desde el 2007 y con la recuperación del PIB a partir del 2011, las matriculaciones de vehículos se ha estabilizado.

Grafico 1: Evolución del Producto Interior Bruto en España



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Grafico 2: Evolución de las matriculaciones de vehículos comerciales en España



Fuente: European Automobile Manufacturers Association

La respuesta de las empresas fabricantes de automóviles ante la situación de crisis ha sido situar los centros de fabricación en países en desarrollo donde los costes son más reducidos. Este hecho ha sido y es un problema para los países desarrollados que han sufrido más la crisis, ya que la gran capacidad productiva de este sector es un impulso para la economía de cualquier país y la pérdida de los centros de fabricación ha supuesto un descenso importante del PIB.

La economía española no ha sido tan castigada gracias al esfuerzo en la moderación salarial, la bajada de los costes laborales y la mejora de la visión exportadora. Como podemos comprobar en la imagen, solo se han cerrado dos centros de fabricación de automóviles en España en los últimos años, lo que significa que el mercado español sigue siendo rentable para la industria automovilística.

Ilustración 2: Mapa de los centros de fabricación de automóviles en España



Fuente: www.expansion.com

III. Factores sociales

Actualmente se considera que el automóvil determina el status social de cada individuo. Esto es una gran oportunidad para el sector para poder segmentar el mercado y ofrecer distintos valores añadidos a cada cliente.

Muchas veces los precios de los automóviles no se justifican por la calidad que ofrecen, ya que hay distintas marcas que utilizan componentes comunes, sino que se justifican por la imagen de la marca y como es percibida por los consumidores, que están dispuestos a pagar un precio superior.

Otro factor social que ha influido en la industria automovilística ha sido el cambio de mentalidad hacia una sociedad más ecológica, más concienciada con el medioambiente. Este hecho ha obligado a las empresas del sector a adaptar su oferta con combustibles alternativos a los fósiles. Esto ha supuesto una revolución en el sector, y los fabricantes han apostado fuerte por los coches eléctricos e híbridos.

En definitiva, los fabricantes de los automóviles han tenido y tienen que adaptarse a los cambios socioculturales que vayan surgiendo. Actualmente, esto se resume en un vehículo menos contaminante, más seguro, más eficiente y que esté adaptado a cada segmento de mercado, incorporando valor añadido, sobre todo tecnológico, en función de las exigencias de cada cliente.

IV. Factores tecnológicos

El principal factor tecnológico que ha influido considerablemente en el sector automovilístico ha sido Internet. La mayoría de los consumidores recurren a esta plataforma para informarse sobre los productos y comparar opciones de compra. También hay que puntualizar que esta ha sido una forma creciente para hacer negocio en el mercado de automóviles de segunda mano, ya que hay multitud de páginas web para ofertar este tipo de vehículos tanto de particulares como de empresas.

Otra influencia tecnológica que afecta al sector es la exigencia a las empresas fabricantes de adaptarse a las nuevas necesidades de los consumidores. Estas necesidades incluyen nuevos automóviles menos contaminantes, más eficientes, más seguros y basados en energías limpias. Para cubrir estas exigencias de los clientes, las empresas fabricantes han tenido que realizar un gran esfuerzo tecnológico, invertir en I+D y revolucionar el tradicional concepto de automóvil. Hoy en día se requiere que el automóvil tenga cada vez más tecnología incorporada, y las empresas del sector han sabido ofertarla en función del nivel adquisitivo de cada individuo, es decir, ofertar un producto básico para las rentas más bajas y ofrecer la posibilidad de incorporar más tecnología a un precio más alto.

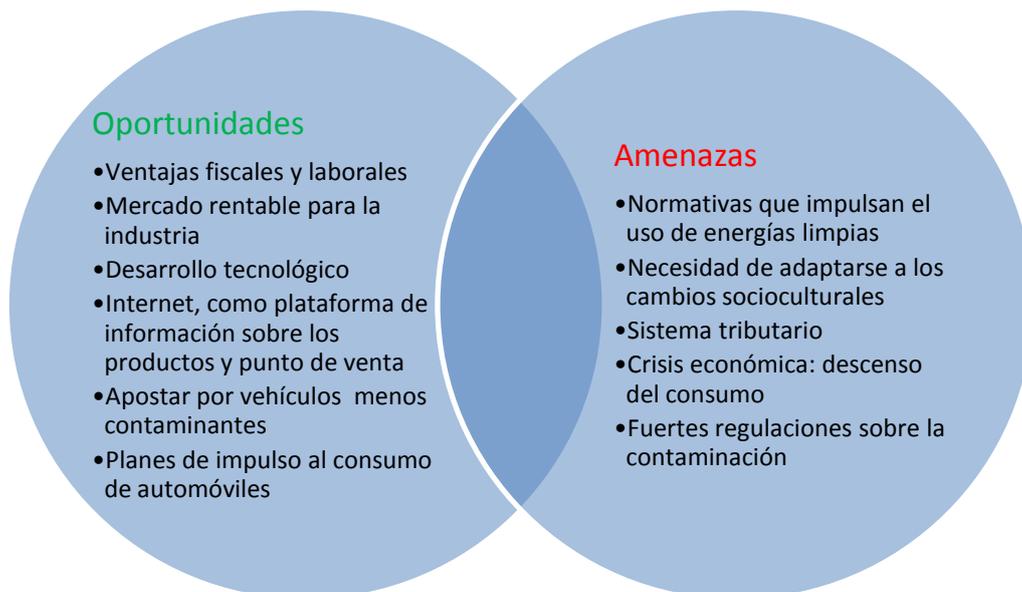
V. Factores medioambientales

El vehículo privado ha sido la solución a la creciente necesidad de transporte de las últimas décadas. Las implicaciones medioambientales y sociales del uso masivo de los automóviles son de gran trascendencia y la sociedad actual lo está percibiendo. Por ello, esto se ha convertido en una amenaza para el sector automovilístico, pero a la vez en una oportunidad de apostar por nuevas tecnologías que aportan un gran valor añadido a la sociedad.

El esfuerzo tecnológico para reducir las emisiones de CO2 y la contaminación que las empresas fabricantes de vehículos están realizando se ve recompensado, ya que cada vez más los consumidores prefieren vehículos llamados “verdes”. Los fabricantes apuestan por los vehículos híbridos, eléctricos, o más reciente por vehículos que funcionan con etanol E85.

Otro problema son las restringidas regulaciones que fijan el Gobierno y la Unión Europea en cuanto a las emisiones de CO2 de los vehículos. La buena noticia es que la media de emisiones de CO2 mantiene al mercado español por debajo del límite establecido por la Unión Europea.

Gráfico 3: Oportunidades y Amenazas del entorno general

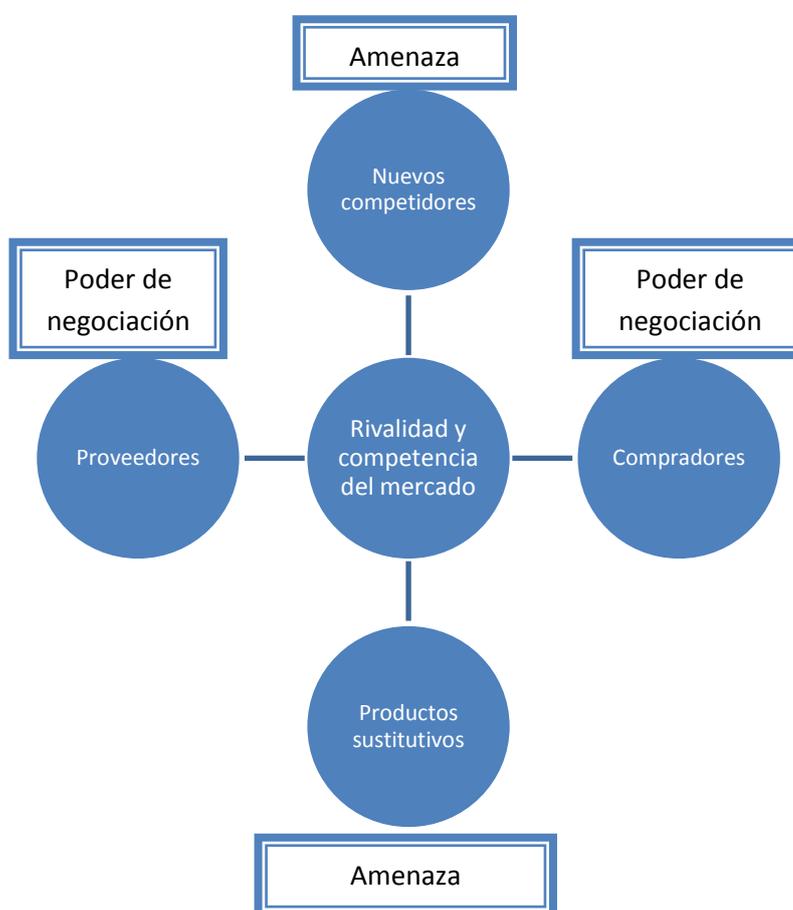


Fuente: Elaboración propia

4.2. Análisis del micro entorno del sector de automoción

Dentro del análisis externo del sector, es de gran importancia identificar los factores del entorno específico que afectan a un sector, y a las empresas que lo componen. Los elementos del micro entorno que tienen una influencia directa sobre las empresas del sector son el mercado que abordan las empresas del sector, los proveedores, la competencia o los productos sustitutivos, y los clientes o los consumidores. Un análisis adecuado para el micro entorno es el análisis Porter²:

Gráfico 4: Análisis Porter



Fuente: Porter, M. (2009). Estrategia competitiva

En este caso, con el fin de abordar el aspecto comercial del sector de automoción, para realizar el análisis del micro entorno vamos a identificar el tamaño

² El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

del mercado, es decir, la demanda global y las características de los clientes, vamos a analizar la competencia y los productos sustitutivos, y por último, vamos a realizar un análisis del sector, de los agentes que lo componen, proveedores y grupos de poder que integran el sector.

I. Análisis de la demanda y del mercado del automóvil

Tabla 2: Datos estructurales del sector de vehículos de motor y remolques

| Variables | Unidad | 2011 | 2012 | % sobre Total Industria |
|-------------------------------------------|------------|------------|------------|-------------------------|
| Número de empresas | Unidades | 1.473 | 1.405 | 1,16 |
| Cifra de negocios | Miles de € | 53.264.720 | 48.245.359 | 8,45 |
| Producción | Miles de € | 50.651.391 | 45.568.571 | 8,93 |
| Valor añadido (VA) | Miles de € | 8.447.190 | 7.620.226 | 6,08 |
| Ocupados | Unidades | 139.446 | 134.113 | 6,98 |
| Tamaño medio (nº ocupados/nº de empresas) | Unidades | 94,67 | 95,45 | 6,04 |
| Productividad (VA/ocupados) | Miles de € | 60,6 | 56,8 | 0,87 |
| Intensidad inversora ³ | % | 12,87 | 22,91 | 1,69 |
| Exportaciones | M € | 38.328,7 | 35.303,7 | 18,70 |
| Importaciones | M € | 28.026 | 24.278,8 | 11,34 |
| Índice ventaja competitiva ⁴ | | 0,16 | 0,19 | -- |

Fuente: Fichas sectoriales MINETUR

En la tabla anterior observamos el tamaño del sector automovilístico, respecto al total de la industria española. Es preciso destacar que la cifra de negocios y la producción de este sector representan más de un 8% del total de la industria, lo que

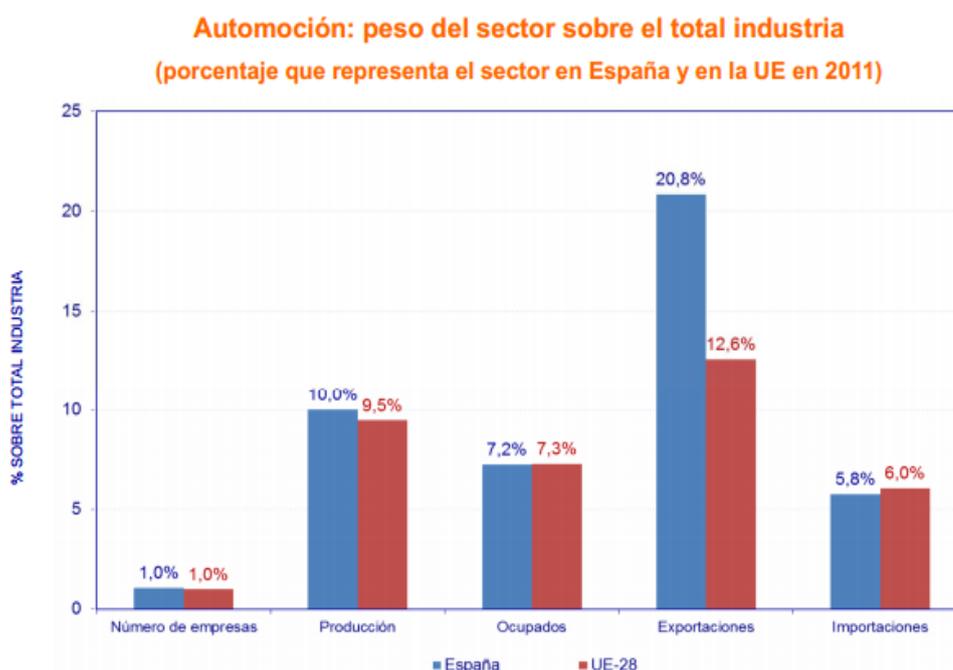
³ Intensidad inversora= Inversión en maquinaria y equipo respecto al VA

⁴ Índice ventaja competitiva= Saldo comercial/(Exp+Imp)

significa que se trata de un sector estratégico dentro de la industria del país. La balanza comercial es positiva y las exportaciones de esta industria representan un 18,7% del total de industria.

Además, en el gráfico 5, podemos observar que la situación de la industria automovilística española es mejor que la europea, al superar las exportaciones europeas de vehículos y la producción, e igualando el número de empresas y los ocupados.

Gráfico 5: Comparativa del peso del sector automoción sobre el total de la industria en España y en la UE-28



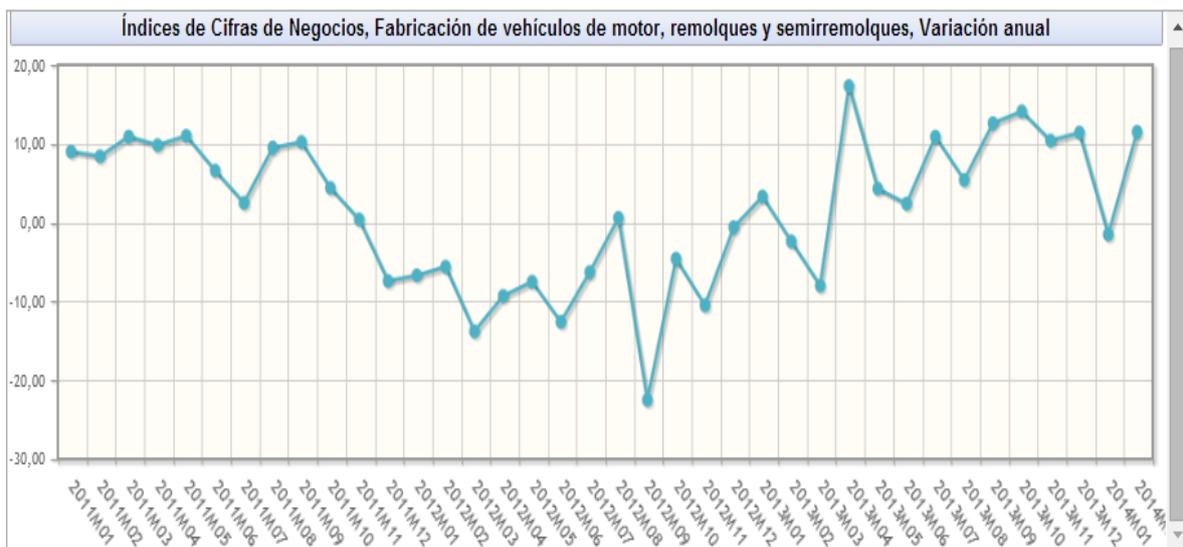
Fuente: Eurostat, Cetelem

En cuanto al potencial de crecimiento del sector, según la Asociación nacional de Fabricantes de Coches y Camiones (AFNAC), la producción de automóviles creció un 9,3% en el 2013, y las condiciones son favorables debido al aumento de las exportaciones y a los planes nacionales de incentivo para la compra, planes PIVE.

Para la evolución de la demanda en el sector, se ha analizado la evolución de la cifra de negocios de la industria del automóvil, y se puede observar en el gráfico 6 que desde mediados del año 2012 se ha producido una recuperación.

La demanda del sector se ha ido recuperando gracias al aumento de la demanda interna, impulsada por los planes de incentivo para la compra, pero también, gracias a las exportaciones que ayudan al sector a mantener un saldo comercial positivo.

Grafico 6: Índice de Cifra de Negocios, Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

II. Los clientes

Los compradores de automóviles han ido cambiando con el paso de los años su actitud hacia la compra. Factores sociales y tecnológicos del entorno han tenido una influencia significativa en estos cambios del perfil del comprador. Los hábitos de compra y los canales de búsqueda del producto se han ido modificando con la evolución de la tecnología, eso es así, ya que un comprador que hace años acudía a un concesionario para elegir su producto, hoy en día el primer canal al que acude para informarse es Internet.

Estudios realizados, como el estudio de la empresa Netpop Research sobre el comportamiento del comprador de un vehículo nuevo, demuestran que más del 50% de los compradores acuden al canal online para decidir su compra, y además, la

fidelidad por la marca ya no es tan fuerte como antes, ya que un 60% de los compradores cambia de marca durante el proceso de decisión de la compra.

Otro dato importante, sobre el perfil del comprador, es que debido a la reciente crisis económica, la decisión de renovar el vehículo se ha ido posponiendo en el tiempo. La vida útil de los coches ha aumentado en la perspectiva de los compradores, que deciden hacer un uso más prolongado del producto o acaban eligiendo comprar un coche de segunda mano, un mercado que está experimentando un crecimiento importante.

Por último, la necesidad de diferenciarse de la competencia es fundamental para que el comprador elija esa marca. La diferenciación se hace elemental en cuanto a la tecnología que ofrece el producto, pero sobre todo en el servicio post-venta, que ofrece seguridad y confianza al cliente al poder mantener una relación con el fabricante.

III. Análisis de la competencia y de los productos sustitutivos

En un mercado competitivo, como el actual, el sector automovilístico mantiene una posición de oligopolio⁵. Esto es debido a la alta concentración del mercado, que está en manos de unos pocos fabricantes y que tienen poder de marcar barreras de entrada al sector y de fijar precios.

De acuerdo con la sección 29 de la clasificación CNAE-2009, la industria automovilística es una industria de concentración moderada-alta, ya que el índice de concentración CR4⁶ promedio entre 2007 y 2011 es de 68,6%.

⁵ Un oligopolio es una forma de mercado en el que el mercado o industria está dominado por un pequeño número de vendedores. Debido a que hay pocos vendedores, cada oligopolista es probable que sea consciente de las acciones de los demás. Las decisiones de la empresa influyen en la industria, y se ven influidas por las decisiones de otras empresas. La planificación estratégica por miembros del oligopolio debe tener en cuenta las posibles respuestas de los participantes del mercado. Fuente: B. Guerrien (2008): Microeconomía

⁶ El indicador de concentración CR4 mide el porcentaje del importe neto de la cifra de negocios de las cuatro mayores empresas sobre el total del sector

Recientemente la Comisión Nacional de la Competencia ha abierto un expediente sancionador contra fabricantes, concesionarios y distribuidores por fijar, presuntamente, condiciones comerciales y de servicio.⁷

La competencia se produce, sobre todo, entre las marcas y serán éstas las que se encarguen de realizar campañas publicitarias para captar o mantener a sus clientes. Los concesionarios, al no realizar acciones publicitarias, dependen de las actuaciones de los grandes fabricantes. El problema actual de la competencia en este sector es que los concesionarios de la misma marca no compiten por culpa de limitaciones de las compañías.

Los productos sustitutivos⁸ de este sector son las motocicletas, bicicletas o el transporte público. La finalidad de los automóviles es el transporte de personas o mercancías, y es esta finalidad la que determina los productos alternativos que puedan ofrecer el mismo servicio.

Las alternativas a los automóviles no pueden sustituir completamente el servicio ofrecido por estos, ya que presentan inconvenientes que hacen más atractivos a los automóviles, como por ejemplo, las motocicletas no son siempre adecuadas en función de las condiciones meteorológicas, el transporte público no está disponible en cualquier tramo y las bicicletas sólo son adecuadas en distancias cortas y con condiciones meteorológicas favorables.

Cierto es que para los tramos urbanos se han desarrollado varias campañas de fomento del transporte público con el fin de ahorrar el gasto en combustible y reducir las emisiones de CO2 en las ciudades. Pero estas acciones no convencen a los usuarios, ya que como podemos observar en la tabla 3, los usuarios prefieren el uso de los vehículos privado en los desplazamientos urbanos.

⁷ <http://www.abc.es/economia/20130904/rc-sector-automovil-espanol-punto-201309041217.html>

⁸ Productos sustitutivos: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado. (Definición de Porter)

Tabla 3: Porcentaje de distribución modal de desplazamientos urbanos

| Ciudades muestra | Vehículo privado | Transporte público | Marcha a pie | Bicicleta |
|------------------------------------------|------------------|--------------------|--------------|-----------|
| Menos de 100.000 habitantes | 47.0 | 13.6 | 37.4 | 2.0 |
| Más de 100.000 y menos de 500.000 | 43.0 | 12.2 | 43.1 | 1.7 |
| Más de 500.000 habitantes | 24.6 | 42.6 | 31.3 | 1.5 |
| Media ciudades | 41.2 | 17.5 | 39.4 | 1.9 |

Fuente: Ministerio de Fomento

Otro hecho a destacar en los productos sustitutivos, es el creciente uso de los vehículos eléctricos, una alternativa verde a los automóviles convencionales. Hay que precisar que estos vehículos no se pueden definir como productos sustitutivos, ya que son las propias compañías de automóviles de combustibles fósiles las que están introduciendo al mercado los vehículos eléctricos.

IV. Análisis de los agentes del sector

Los grupos o agentes que forman el sector de automoción son los fabricantes de vehículos, los proveedores, que se componen por los fabricantes de equipos y componentes, y los intermediarios, formados por distribuidores, concesionarios, talleres de reparación, servicio postventa y los desguaces y empresas recicladoras.

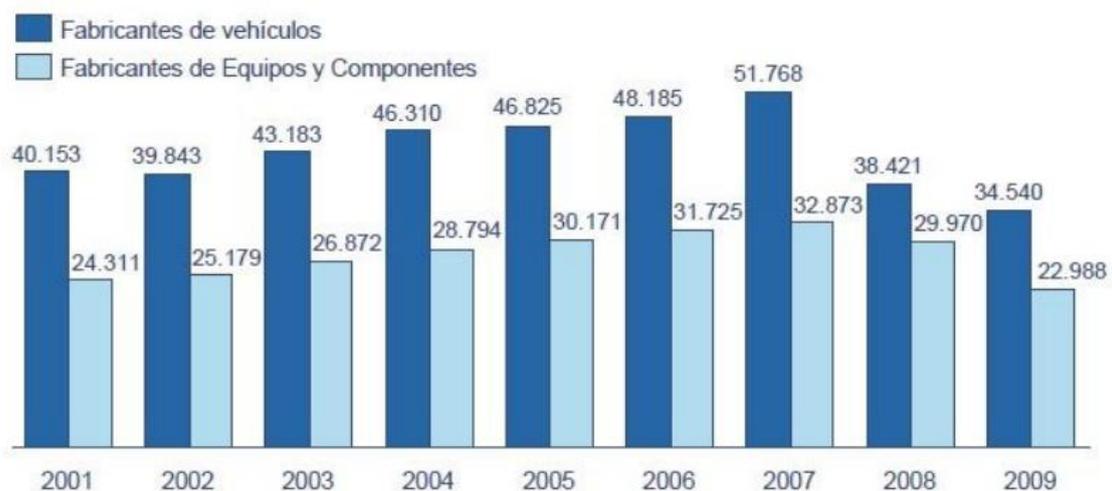
Los fabricantes de equipos y componentes forman el mercado del primer equipo⁹ y el mercado de recambios y son un eslabón esencial de la cadena de fabricación de un automóvil, ya que, según Sernauto, concentran el 70-75% de la producción de las piezas que constituyen el vehículo.

⁹ Mercado del primer equipo: se compone por los fabricantes de primer nivel (TIER-1) que fabrican sistemas y componentes completamente terminados, de segundo nivel (TIER-2) que fabrican sistemas y componentes para su montaje, y de tercer nivel (TIER-3) que fabrican productos semi-elaborados o materias primas. Fuente: Sernauto

El poder de negociación de los proveedores de la industria automovilística es bajo, ya que en la mayoría de los casos tienen acuerdos de exclusividad para producir únicamente para una empresa automovilística, luego dependen claramente de esa compañía y tienen que adaptarse a sus exigencias. Para conseguir aumentar el poder de negociación y dada la importancia que tienen dentro del sector, estas empresas se agrupan en asociaciones y clústeres¹⁰, siendo la más importante SERNAUTO. El objetivo de estas agrupaciones es que se representa a la industria ante organismos nacionales e internacionales y apoyar su promoción dentro y fuera de España.

En el siguiente gráfico podemos observar que la facturación del sector de componentes, los proveedores del sector de automoción, es inferior a la facturación de los fabricantes de automóviles, a pesar de concentrar un 70% de la cadena productiva.

Gráfico 7: Comparación facturación industria de fabricantes de automóviles y fabricantes de equipos y componentes (millones de €)



Fuente: ANFAC y SERNAUTO

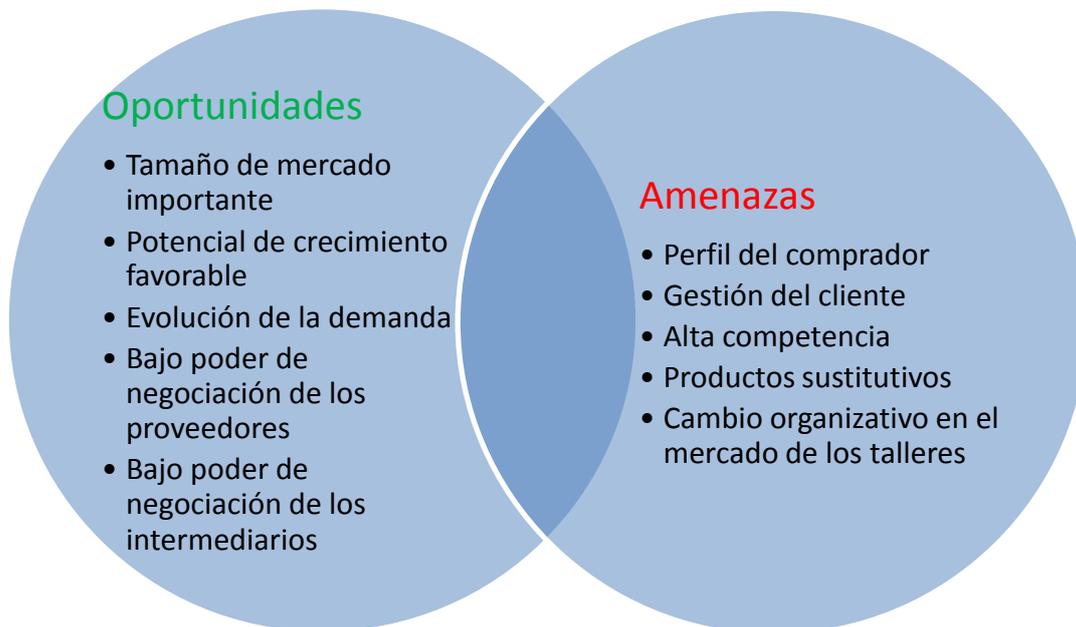
En cuanto a los intermediarios, los concesionarios se encuentran en una situación completamente sometida a los fabricantes de automóviles. El poder de negociación de un concesionario con la compañía que representa es muy bajo y han de

¹⁰ Clúster: concentraciones de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular para la competencia (Porter, M., 1990, The competitive advantage of nations)

adaptarse a las instrucciones de la empresa fabricante. La reciente Ley de Economía Sostenible pretende dar una ventaja a los concesionarios permitiéndoles devolver a los fabricantes los vehículos que no han vendido en un plazo de dos meses. Esta nueva regulación pone en guerra a estos dos agentes.

Los talleres de reparación, los desguaces y las empresas recicladoras componen el mercado de servicios postventa de la industria automovilística y constituyen el último eslabón de la cadena de valor del automóvil. Este mercado tiene que hacer frente a retos como la innovación tecnológica creciente y cambios en el comportamiento de los clientes, que tienen más experiencia y menos fidelidad. El cambio organizativo en el mercado de los talleres ha provocado la transición de los talleres pequeños a cadenas internacionales que han conseguido su expansión a través de las franquicias.

Gráfico 8: Oportunidades y Amenazas del entorno específico



Fuente: Elaboración propia

5. Análisis interno

El análisis interno tiene como objetivo determinar fortalezas y debilidades del sector, más preciso, de las empresas que componen el sector, a través del análisis de los factores controlables por las empresas, y con el fin de ayudar a establecer líneas de acción a seguir para conseguir los objetivos establecidos.

En este caso, el análisis interno se realizará en base a un plan de marketing, luego abordará cuatro bloques de análisis:

- los productos y servicios,
- la distribución,
- los precios,
- la comunicación.

5.1. Productos y servicios

La cartera de productos de este sector se puede clasificar de diferentes formas¹¹. La diversidad de la clasificación de los productos de este sector se debe a la constante evolución de los productos para adaptarse o dirigirse a diversos segmentos de mercado. La siguiente clasificación es la más completa actualmente, ya que se basa en diferentes criterios:

- Objetivo de uso:
 - Automóvil de pasajeros: transporte privado de personas
 - Automóvil de carga: transportar mercancías
 - Automóvil de carreras
- Relación costo/calidad:
 - Automóvil económica o de gama baja: automóviles diseñados a través de la reducción de costes en fabricación y mantenimiento
 - Automóvil de lujo o de gama alta: posee atributos de confort y exclusividad con un coste superior.
- Tipos de automóvil:

¹¹ Fuente clasificación de los automóviles: www.wikipedia.org

- Turismo
- Automóvil deportivo
- Monovolumen
- Todoterreno
- Furgoneta
- Camioneta
- Segmentos de automóvil:
 - Micro coches: 2 plazas
 - Segmento A: 4 plazas
 - Segmento B: 4 plazas adulto y una plaza niños
 - Segmento C: 5 plazas completas
 - Segmento D: 5 plazas completas, motores más potentes y maletero más amplio
 - Segmento E: modelos más grandes de 5 plazas
 - Segmento F: modelos de gama alta

Como podemos observar, la cartera de una empresa fabricante de automóviles puede ser muy amplia y muy diversificada, pueden apostar por unos segmentos del automóvil, por unos tipos de turismos o por unos tipos de clientes. Pero hay que tener cuidado en que la decisión de fabricar un tipo de automóvil no dañe a la marca, ya que para una marca de lujo empezar a fabricar automóviles de gama baja puede ser perjudicial.

Marcas y modelos

Las marcas permiten a los fabricantes diferenciar sus productos de la competencia y poder ofrecer un valor añadido. A continuación podemos observar las marcas y modelos mejor percibidas por los consumidores.

Tabla 4: Marcas y modelos de coches más vendidos en 2014

| Top 10 Automóviles de turismos | | | | | | | | |
|--------------------------------|------------|--------------|------------|-------------|---------|-------------|---------|--------|
| Top Marcas | | | | Top Modelos | | | | |
| Abril | | Enero- Abril | | Abril | | Enero-Abril | | |
| 1º | SEAT | 8.512 | VOLKSVAGEN | 25.937 | IBIZA | 4.007 | IBIZA | 10.380 |
| 2º | VOLKSVAGEN | 7.805 | SEAT | 24.354 | LEON | 3.153 | LEON | 9.544 |
| 3º | OPEL | 6.766 | OPEL | 23.883 | CORSA | 3.047 | C4 | 9.104 |
| 4º | PEUGEOT | 5.947 | PEUGEOT | 21.300 | C4 | 2.561 | CORSA | 8.771 |
| 5º | FORD | 5.788 | FORD | 19.163 | GOLF | 2.552 | GOLF | 8.401 |
| 6º | CITROEN | 5.322 | CITROEN | 18.635 | 208 | 2.237 | POLO | 7.509 |
| 7º | RENAULT | 4.755 | RENAULT | 16.633 | POLO | 2.153 | MEGANE | 7.324 |
| 8º | AUDI | 3.448 | AUDI | 14.443 | MEGANE | 2.106 | SANDERO | 6.647 |
| 9º | TOYOTA | 3.383 | TOYOTA | 13.188 | FOCUS | 1.981 | 208 | 5.969 |
| 10º | HYUNDAI | 3.377 | NISSAN | 12.515 | SANDERO | 1.779 | QASHQAI | 5.806 |

Fuente: ANFAC

Los fabricantes de automóviles utilizan las marcas y modelos para transmitir a los clientes unos atributos del automóvil, como la calidad, exclusividad, imagen, garantías o respeto al medio ambiente. La percepción de las características de los automóviles para los clientes cambia radicalmente de una marca a otra, dando así la mejor oportunidad a los fabricantes de diferenciar sus productos.

Las características técnicas de los productos y el diseño son otras variables que permiten a los fabricantes diferenciarse y segmentar mercados para poder ofrecer distintos modelos a cada tipo de clientela.

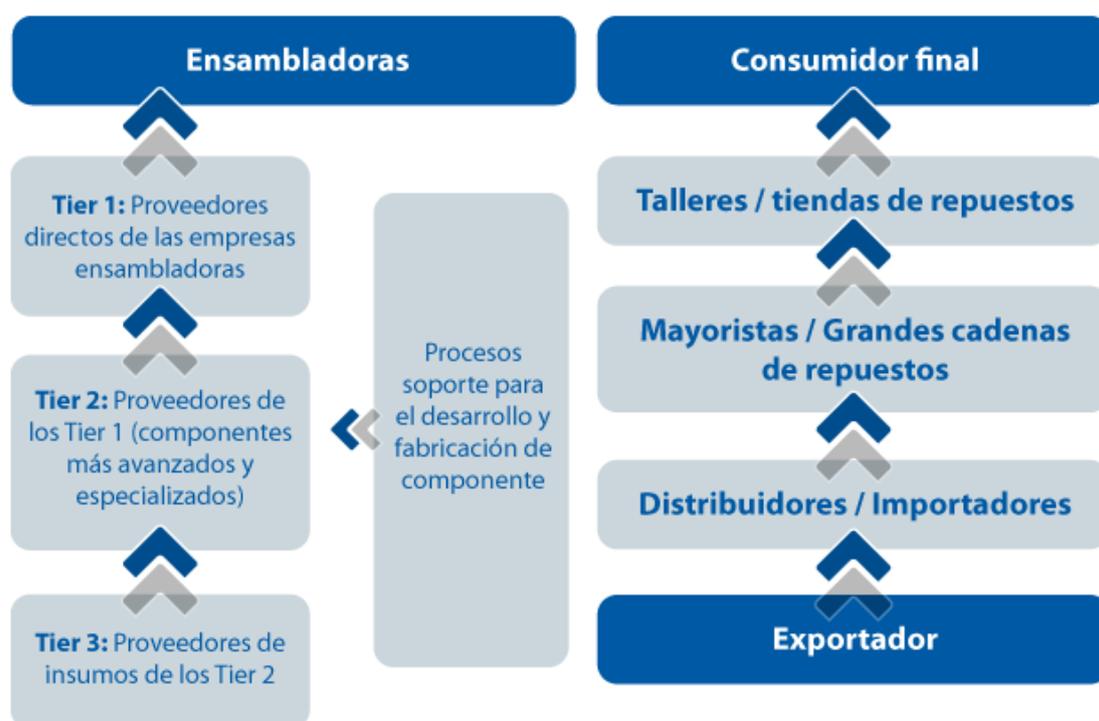
Por último, el ciclo de vida de los productos, es decir el tiempo que pasan por las fases de lanzamiento, crecimiento, madurez y declive, es cada vez menor debido a las continuas mejoras tecnológicas y cambios en los gustos de los consumidores. Si la competencia actúa lanzando un modelo que incorpora un añadido tecnológico atractivo, todas las empresas deben de hacerlo para no perder cuota de mercado.

5.2. Distribución

Esta variable trata el proceso mediante el cual el producto llega desde el fabricante hasta el consumidor final.

En este sector, los canales de distribución son muy complejos, ya que engloban multitud de intermediarios y además, la fabricación está apoyada por 3 niveles de proveedores. A continuación mostramos un esquema de la distribución en el sector:

Ilustración 3: Canales de distribución del sector automóvil



Fuente: ANFAC

Dada la complejidad de la distribución, este sector se interrelaciona con varios sectores próximos, como el sector de los componentes para la automoción o el sector de los talleres.

Los proveedores TIER 1, TIER 2 y TIER 3 son el primer eslabón de la cadena de fabricación de un automóvil, ya que no todos los fabricantes de automóviles fabrican todos los componentes, sino que es cada vez más frecuente la subcontratación del sector de los componentes.

El siguiente paso corresponde a los fabricantes de automóviles, a las marcas que ofrecen al consumidor el producto final, lo que en la ilustración denomina ensambladores.

Por último, queda la distribución comercial, que puede tomar variedad de canales, como el canal online, los concesionarios etc. Este es el canal más variado, ya que se debe adaptar a multitud de cambios en el entorno, tanto tecnológico como social, la creciente tendencia de comercialización a través de Internet. El cambio en la actitud de los agentes de compra hace necesaria una nueva gestión del cliente. Una prueba de esto es que los concesionarios han introducido la venta de vehículos de ocasión, vehículos de segunda mano, para poder competir con el gigante mercado de venta de vehículos de segunda mano online.

El canal de distribución de este sector se puede denominar largo, ya que va desde los proveedores de componentes hasta los concesionarios y los servicios post venta. La necesidad de interactuar con los clientes en el servicio post venta se ha vuelto imprescindible para poder mantener una clientela fiel.

5.3. Precios

El precio, como variable del marketing mix, intenta sintetizar la política comercial de las empresas. En este sector, el valor añadido del producto percibido por el cliente determina la política de precios, luego el proceso de producción y el coste asociado no influyen de forma significativa en esta variable del marketing mix.

A continuación, observamos la demanda de los vehículos en función del precio asignado, luego determina la aceptación de los clientes de la política comercial seguida. También hay que precisar que la demanda de los vehículos dependerá no solamente del precio, sino del poder adquisitivo de los clientes.

Tabla 5: Matriculación de vehículos por valor del vehículo matriculado

Matriculación de vehículos por Valor del vehículo matriculado

| Tramos Base Imponible (euros) | INFORMACIÓN ECONÓMICA | | | | | | | | | |
|-------------------------------|-----------------------|--------------|-------------------------|--------------------------------------|--------------|-----------------------------|--------------|------------------------------|---------------------------|-----------|
| | Vehículos | | Emisión Media | Valor Vehículos (base imponible) (1) | | Base Imponible Reducida (2) | | Porcentaje Reducción (2)/(1) | Precio medio del Vehículo | |
| | Número | Distribución | CO ₂ en g/Km | Importe | Distribución | Importe | Distribución | % | sin IEDMT | con IEDMT |
| Total | 642.408 | 100,00% | 130 | 10.022.546.572 | 100,00% | 43.929.737 | 100,00% | 0,44% | 15.602 | 16.129 |
| <= 10.000 | 139.284 | 21,68% | 129 | 1.081.547.402 | 10,79% | 1.433.526 | 3,26% | 0,13% | 7.765 | 7.947 |
| 10.000 - 15.000 | 237.423 | 36,96% | 121 | 2.954.896.174 | 29,48% | 5.980.155 | 13,61% | 0,20% | 12.446 | 12.648 |
| 15.000 - 20.000 | 147.784 | 23,00% | 130 | 2.548.968.624 | 25,43% | 13.278.840 | 30,23% | 0,52% | 17.248 | 17.744 |
| 20.000 - 25.000 | 55.367 | 8,62% | 138 | 1.227.892.902 | 12,25% | 7.721.267 | 17,58% | 0,63% | 22.177 | 22.998 |
| 25.000 - 30.000 | 26.525 | 4,13% | 143 | 723.422.607 | 7,22% | 4.770.703 | 10,86% | 0,66% | 27.273 | 28.489 |
| 30.000 - 40.000 | 22.738 | 3,54% | 155 | 773.016.488 | 7,71% | 6.517.929 | 14,84% | 0,84% | 33.997 | 36.093 |
| 40.000 - 60.000 | 10.645 | 1,66% | 178 | 503.432.696 | 5,02% | 3.734.770 | 8,50% | 0,74% | 47.293 | 51.316 |
| > 60.000 | 2.642 | 0,41% | 207 | 209.369.679 | 2,09% | 492.547 | 1,12% | 0,24% | 79.247 | 88.255 |

Fuente: Agencia Tributaria

En la tabla 5 podemos observar las estadísticas sobre la matriculación de los vehículos por el valor de los vehículos. Los vehículos con un precio inferior a 10.000€ han tenido una demanda del 21,68%, contrastando con los vehículos del último tramo, con un precio superior a 60.000€ que han tenido una demanda de 0,41%. De lo anterior podemos precisar la enorme diferencia de demanda entre los vehículos de gama baja y los vehículos de gama alta, como consecuencia del valor adquisitivo de la población.

Los vehículos con mayor demanda son los que tienen un precio comprendido entre 10.000 y 15.000 euros.

En el sector automovilístico los precios se fijan en función de la marca, del prestigio que ofrece ésta y en función de las características tecnológicas que llevan

incorporadas los vehículos. Depende del perfil del cliente al que se dirige el vehículo el precio será distinto y las actuaciones de comunicación también.

Los precios finales que fijan los fabricantes de automóviles dependerán de los costes variables de producción, pero en muchas ocasiones, el mayor valor añadido que ofrece un automóvil no son las características técnicas, los materiales o el diseño, sino el valor añadido que ofrece la marca, luego el margen bruto que se aplica a un Dacia será muy inferior al que se le aplica a un Mercedes-Benz.

Normalmente, con el fin de poder llegar a varios tipos de clientela, los fabricantes de automóviles fijan un precio base de un modelo que incorpora elementos básicos, para los clientes de menor poder adquisitivo, y al modelo básico se le pueden añadir complementos y tecnología que pueden incrementar de forma considerable el precio, para los clientes más exigentes y de mayor poder adquisitivo.

5.4. Comunicación

La comunicación engloba todas las actividades empleadas para dar a conocer los productos y conseguir hacer efectiva la compra. El sector del automóvil se caracterizado por apostar fuertemente por esta herramienta de marketing, al carecer de una cercanía directa con el cliente. Las empresas automovilísticas son empresas multinacionales con carácter distante de sus clientes al serles difícil mantener un feedback adecuado con un volumen de clientes tan elevado. Luego las acciones comerciales de comunicación no se basan en destacar la relación o la cercanía de las empresas con sus clientes, sino que pretenden fidelizar a los clientes a través de los productos y sus características.

Las actividades más utilizadas por este sector han sido, principalmente, la promoción mediante la publicidad en medios de repercusión mediática en todo el mundo. También se ha apostado por la promoción de productos en ferias del automóvil y por la difusión de los productos en revistas automovilísticas, incluyendo comparativas con los competidores.

Según el Índice de Inversión Publicitaria (i2p), elaborado por Arce Media y Media Hotline, en el 2012 la inversión publicitaria del sector automóvil ha caído un

11%, poniendo de manifiesto la decisión de las marcas de apostar por ofertas de sus productos antes que por los anuncios publicitarios.

La promoción de los productos a través de descuentos en el precio es otra herramienta por llegar a los clientes. En España, el esfuerzo comercial a través de descuentos directos en los vehículos ha tomado impulso gracias a los planes de apoyo a la compra de vehículos, como el plan PIVE, y gracias a una mayor inversión de las marcas.

Tabla 6: Inversión sectorial en comunicación digital en España en el 2012

| SECTORES | INFOADDEX |
|-----------------------------------------|-------------|
| | % |
| Alimentación | 7,7 |
| Bebidas | 4,0 |
| Finanzas y seguros | 10,0 |
| Belleza e higiene | 9,7 |
| Hogar | 1,7 |
| Limpieza | 1,3 |
| Objetos | 1,3 |
| Salud | 2,0 |
| Textil y vestimenta | 2,0 |
| Automoción | 10,3 |
| Construcción | 1,3 |
| Distribución y restauración | 10,0 |
| Energía | 1,7 |
| Industrial / Agropecuario | 0,3 |
| Transporte, viajes y turismo | 4,7 |
| Cultura, enseñanza, medios comunicación | 7,3 |
| Deportes y tiempo libre | 2,7 |
| Telecomunicaciones e Internet | 7,3 |
| Equipos de oficina y comercio | 0,7 |
| Juegos y apuestas | 2,7 |
| Servicios públicos y privados | 5,3 |
| Varios | 6,0 |

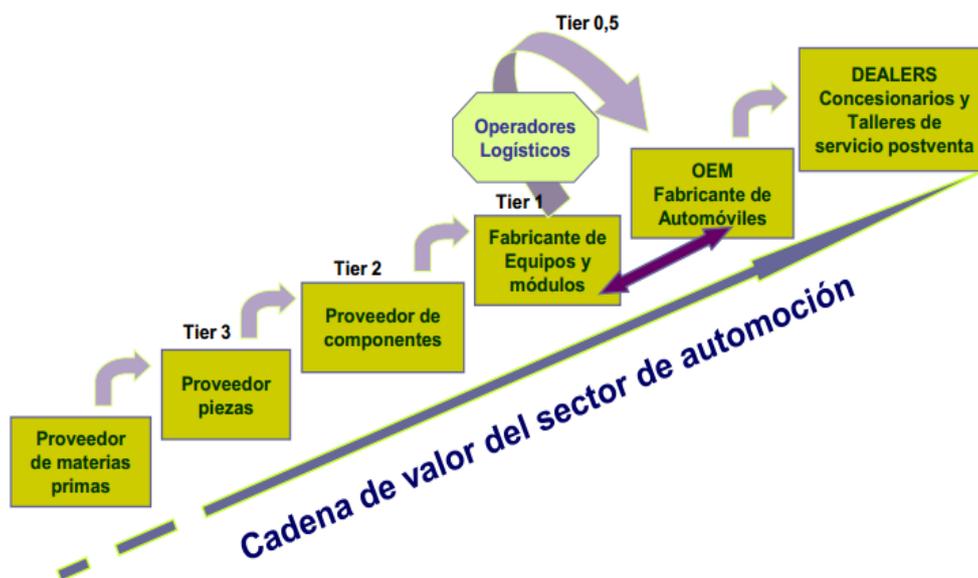
Fuente: IAB Spain, Estudio Inversión en Comunicación Digital (Segunda Edición)

Según el Estudio de la inversión en comunicación digital por sectores en el 2012, el sector automovilístico es el que más invierte en publicidad online, teniendo una cuota de 10,3% del total de la inversión. Esto significa que, para este sector maduro y de gran relevancia en la economía española, los medios habituales de publicidad se están quedando obsoletos, y la nueva apuesta para poder llegar a los clientes potenciales es la vía digital.

5.5. Cadena de valor del sector de automoción

La cadena de valor permite describir las actividades que generan valor para los clientes y es una herramienta de análisis para la planificación estratégica, ya que tiene como objetivo final maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes. (Porter, M. (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance).

Gráfico 9: Cadena de valor del sector de automoción



Fuente: www.eoi.es (Escuela de Organización Industrial)

La cadena de valor del sector automoción comprende un conjunto de actividades amplio, pudiéndose destacar dos principales, el ensamblaje del automóvil, llevado a cabo por las grandes empresas fabricantes de automóviles, y la fabricación de componentes, llevada a cabo por diversidad de pequeñas y medianas empresas de sectores como el metalmecánico, plástico, vidrio, textil, electrónica, etc. Este segundo eslabón de la cadena de valor integra a los proveedores de materia prima,

proveedores de piezas, de componentes y de equipos, y como se ha comentado anteriormente, integran el 70% de la cadena de valor del sector.

Esta desintegración vertical de la cadena productiva en el sector toma el nombre de outsourcing, y consiste en fragmentar la cadena de valor en fases más especializadas y externalizar parte de las actividades. Las razones de utilizar esta técnica de organización de la producción en el sector del automóvil son convertir costes fijos en variables, aumentar la flexibilidad y el conocimiento tecnológico, mejorar la productividad por especialización. (Hitt, M, 2007; Sturgeon, T, 2005, et al)

5.6. Análisis económico-financiero del sector

El análisis económico-financiero pretende ofrecer información sobre los resultados de las empresas del sector, con el fin de poder tomar decisiones oportunas en el futuro. En este caso la información ha sido bastante restringida, y los únicos datos disponibles son propios de la cuenta de resultados de las empresas que componen en sector, añadiendo la inversión realizada en inmovilizado material e inmaterial.

El análisis económico financiero debe abordar todos los estados contables para que sea fiable y presente todo la información necesaria. En este caso, debido a la escasez de información, el análisis resulta incompleto, presentando únicamente una pequeña visión de los gastos e ingresos que mantienen una muestra de empresas del sector, al tratarse de una fuente basada en la estadística.

Tabla 7: Principales variables económicas-financieras del sector Fabricación de vehículos de motor

| | 083 CNAE 29.1. Fabricación de vehículos de motor | | |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------|------------|
| | 2012 | 2011 | 2010 |
| Ventas netas de productos | 26.445.840 | 29.729.904 | 28.705.002 |
| Ventas netas de mercaderías | 4.435.599 | 4.786.444 | 4.738.721 |
| Prestaciones de servicios | 262.138 | 267.530 | 268.038 |
| Cifra de negocios | 31.143.577 | 34.783.877 | 33.711.761 |
| Trabajos realizados para el inmovilizado | 330.002 | 285.693 | 291.967 |
| Subvenciones a la explotación | 27.792 | 46.532 | 72.768 |
| Resto de ingresos de explotación | 882.087 | 1.051.225 | 752.672 |
| Total de ingresos de explotación | 32.383.458 | 36.167.327 | 34.829.168 |
| Compras netas de materias primas | 15.651.121 | 16.833.474 | 15.772.722 |
| Compras netas de otros aprovisionamientos | 5.664.969 | 7.407.834 | 7.067.878 |
| Compras netas de mercaderías | 3.852.436 | 4.244.645 | 4.357.410 |
| Trabajos realizados por otras empresas | 55.278 | 46.214 | 52.960 |
| Compras y trabajos realizados por otras empresas | 25.223.802 | 28.532.167 | 27.250.970 |
| Gastos de personal | 2.543.259 | 2.717.129 | 2.692.207 |
| Servicios exteriores | 3.429.504 | 3.492.848 | 3.419.393 |
| Resto de gastos de explotación | 1.422.256 | 1.474.062 | 1.455.913 |
| Total de gastos de explotación | 32.618.822 | 36.216.206 | 34.818.482 |
| Resultado del ejercicio | -255.396 | -129.219 | 61.365 |
| Inversión en activos materiales | 1.456.833 | 814.385 | 871.510 |
| Inversión en activos intangibles | 322.999 | 261.001 | 238.027 |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

En la tabla 7 observamos las principales variables económicas del sector analizado. La cifra de negocios y las variables que la componen, ventas netas de productos y mercaderías y prestaciones de servicios, han tenido una evolución similar, un aumento en el 2011 seguido de una disminución en el 2012.

Las subvenciones a la explotación han ido disminuyendo, hecho que se podría explicar por los recortes gubernamentales en ayudas a las empresas, hecho influenciado por la crisis económica.

La inversión en activo circulante, en existencias, ha ido disminuyendo, como consecuencia de la creciente subcontratación de parte de la fabricación de los vehículos. Una alta inversión en activo circulante requiere una financiación a medida, en cantidad y plazos, luego la decisión de exteriorizar estas necesidades financieras puede ser beneficiosa para las empresas del sector.

Los gastos de personal han disminuido en el último año, podría ser debido a las reducciones de plantilla producidas o a unas condiciones salariales más precarias, consecuencia de la crisis económica.

El resultado del ejercicio es negativo en los dos últimos años. Este indicador es meramente contable y no supone que las empresas tengan flujos de caja negativos, ya que el resultado del ejercicio incorpora gastos no monetarios, gastos que no se pagan, como las amortizaciones. El resultado negativo indica que los ingresos han sido inferiores a los gastos del ejercicio contable, y su prolongación en el tiempo puede suponer un problema para las empresas, en cuanto a obtener financiación o hacer frente a sus obligaciones económicas.

Por último, la política de inversión en activos inmovilizados ha aumentado considerablemente en el último año. La inversión en inmovilizado material casi se ha duplicado en el último año, esto puede ser debido a una necesidad de reponer una gran parte del inmovilizado existente, debido a su depreciación. En cuanto al inmovilizado intangible, observamos un ligero aumento, aquí podemos englobar el esfuerzo en investigación y desarrollo tecnológico que están realizando las empresas del sector con el fin de diferenciar sus productos y hacerlos más competitivos.

Gráfico 10: Fortalezas y Debilidades del sector automoción



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11: Análisis DAFO del sector del automóvil



Fuente: Elaboración propia

6. Establecimiento de Objetivos a conseguir

La visión de las empresas del sector, que recoge el futuro que desean, debe dividirse en objetivos generales, objetivos a largo plazo, que a su vez se deben dividir en objetivos operacionales o metas, objetivos a corto plazo limitados a áreas funcionales de la empresa. Esta desagregación de las futuras acciones a realizar se debe a la necesidad de coordinar múltiples decisiones de todos los decisores que forman la organización.

Los objetivos han de ser claros y específicos para que todos los miembros de la organización los pueda entender de forma precisa, han de ser alcanzables para dar credibilidad y motivación a los miembros de la organización, y han de ser medibles para poder evaluar posibles desviaciones.

Con el fin de desplegar coherentemente los objetivos, en este apartado se va a utilizar el Cuadro de Mando Integral, que es una herramienta que proporciona marco, estructura y el lenguaje adecuado para comunicar los objetivos en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y desarrollo. (ALBIZU GALLASTEGI, E. y LANDETA RODRIGUEZ, J. (2011): Dirección estratégica de los Recursos Humanos: Teoría y Práctica, Pirámide, 2ª edición, Madrid, Capítulo 7.)

Perspectiva financiera: describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales.

Perspectiva del cliente: mide las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios.

Perspectiva de procesos: analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero.

Perspectiva del desarrollo de las personas y el aprendizaje: analiza la capacidad y competencia de las personas, los sistemas de información y la cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción.

Tabla 8: Cuadro de Mando Integral del sector de automoción

| Objetivos estratégicos | Indicador de resultados | Metas | | | Iniciativas estratégicas |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------|
| | | 2014 | 2015 | 2016 | |
| FINANCIEROS | | | | | |
| RENTABILIDAD ECONÓMICA | Utilización de los activos Reducción de los costes | Mejora de la productividad 5% | Mejora de la productividad 5% | Mejora de la productividad 5% | Plan de Productividad |
| CLIENTE | | | | | |
| AUMENTAR EL FEED-BACK CON LOS CLIENTES | Satisfacción del cliente | 50% reclamaciones | 50% reclamaciones | 50% reclamaciones | Programa de atención de reclamaciones |
| PROCESOS | | | | | |
| Calidad Total | Porcentaje de productos defectuosos | 1,2% | 0,8% | 0,4% | Certificación del proceso de producción |
| Responsabilidad Medioambiental | Desempeño ambiental de los proveedores | Δ 5% tasa de reciclaje de los materiales | Δ 5% tasa de reciclaje de los materiales | Δ 5% tasa de reciclaje de los materiales | Implantación del sistema ambiental |
| FORMACION Y DESARROLLO | | | | | |
| Trabajo en equipo | Número de equipos activos | Δ 10% | Δ 10% | Δ 10% | Plan de desarrollo organizativo |

Fuente: Elaboración propia

7. Definición de las Estrategias a seguir

La formulación de estrategias consiste en determinar cómo se van a tratar de alcanzar los objetivos fijados, y se determinan tres niveles estratégicos:

- Estrategia corporativa: se define en términos de diversificación, especialización, integración vertical y el ámbito geográfico.
- Estrategia competitiva: se refiere al plan de actuación para las unidades estratégicas de negocio, intentando desarrollar ventajas competitivas sostenibles vía liderazgo en costes o vía diferenciación.
- Estrategia funcional: es el plan de actuación de una determinada área funcional, especificando la manera en que se realizara la estrategia competitiva.

La estrategia corporativa que establecen las empresas se divide en tres ámbitos: ámbito del producto, ámbito de la cadena de valor y ámbito geográfico.

(Porter, M. (1991): Estrategia competitiva)

En el sector de automoción, el ámbito de producto es la clara apuesta por la diversificación, ya que la mayoría de las empresas intentan diversificar al máximo su cartera de productos para así conseguir llegar a más nichos de mercado. La estrategia de diversificación que se suele establecer en este sector es la diversificación concéntrica de mercados y productos, intentando buscar nuevos clientes o presentar nuevos productos a los clientes habituales.

Las sinergias que se obtienen en el ámbito del producto consiguen ampliar las posibilidades de desarrollo y crecimiento de las empresas.

En el ámbito de la cadena de valor, la estrategia utilizada es el outsourcing o la subcontratación de procesos de negocio, subcontratando los procesos de producción en proveedores externos. El sector del automóvil tiene un pilar fundamental para poder utilizar esta estrategia, y es el apoyo del sector de componentes de automoción que realiza las funciones del proveedor.

Respecto a la estrategia corporativa en el ámbito geográfico, el sector automoción ha sido y es una de los más internacionalizados. En un mercado globalizado, como el actual, una empresa del sector automoción no puede ponerse barreras geográficas ya que perdería muchas oportunidades.

Según ACICAE, Clúster de Automoción de Euskadi, el sector de la automoción dispone de 600 plantas productivas en el mundo, 200 fuera de España, sobre todo en mercado emergentes, como Europa del Este, Brasil, México y China. Esto es una prueba más de la necesidad de seguir una estrategia de internacionalización para poder aprovechar las oportunidades globales.

En cuanto a la estrategia competitiva, la diferenciación supone crear el suficiente valor para el cliente, de tal forma que se pueda aplicar un incremento en el precio superior al coste de diferenciarse. En el sector automovilístico la diferenciación es posible siempre y cuando se consigue generar para el cliente una ventaja competitiva en costes y prestaciones.

Por un lado, la diferenciación en este sector va unida al liderazgo en costes, ya que para ofrecer una ventaja competitiva en costes es necesario ofrecer a los clientes reducción de costes de entrega, de financiación, etc.

Por otro lado, las empresas del sector pueden apostar por la diferenciación en prestaciones ofreciendo a los clientes la consecución de intangibles ajenos al coste, como imagen, prestigio, etc. Esta forma de diferenciarse va unida a la imagen de la marca, ya que la marca en sí supone un intangible por el que los clientes están dispuestos a pagar.

La estrategia de diferenciación que deben aplicar las empresas automovilísticas es una combinación de la diferenciación por precio, intentando acercarse a nichos de mercado que tienen un poder adquisitivo limitado, y la diferenciación por exclusividad para llegar a los clientes que están dispuestos a pagar un sobrepago por el hecho de tener un automóvil diferente a los demás.

La estrategia de diferenciación por precio obliga a las empresas a seguir estrategias de coste basadas en economías de escala que les permita reducir al

máximo el precio final. Al contrario, la estrategia por exclusividad exige fuertes inversiones en tecnología para conseguir ofrecer a los clientes la diferenciación que necesitan. El precio y la marca serán las variables base, ya que con ellas se conseguirá la diferenciación deseada. La promoción y la distribución serán el canal comunicativo para hacer llegar la información al cliente objetivo.

Ambas estrategias competitivas tienen un fuerte enfoque de marketing, ya que el objetivo final es conseguir llegar a diferentes nichos de mercado y tener como meta al cliente. El análisis de las cuatro variables del marketing mix es primordial en este caso, ya que se debe influir sobre ellas para conseguir que las estrategias sean las adecuadas.

En cuanto a las estrategias funcionales establecidas para llevar a cabo los objetivos fijados, se han marcado las siguientes:

Para conseguir el objetivo de aumentar el feed-back con los clientes se va a utilizar una estrategia de comercialización intentando crear valor en el servicio post-venta.

Para alcanzar el objetivo de rentabilidad económica se va a seguir una estrategia de financiación para conseguir eficiencia y eficacia en el suministro de recursos.

Para el objetivo de calidad total, la estrategia a seguir va a ser una estrategia de administración de la calidad total (ACT). Esta estrategia es una función de la gerencia y del departamento de recursos humanos, ya que deben generar compromiso con la calidad en toda la organización.

Para que el trabajo en equipo de los recursos humanos se implante en las empresas del sector, la estrategia a seguir será de recursos humanos para intentar maximizar el potencial humano a nivel colectivo. La idea principal es organizar la fuerza de trabajo en equipos auto gestionados.

Y por último, la estrategia funcional a seguir para implantar la responsabilidad medioambiental en las empresas de automoción será una estrategia de investigación y

desarrollo que ayude a la empresa a invertir en recursos responsables con el medioambiente y poder introducirlos en los productos finales.

Las decisiones respecto a cada nivel estratégico no se toman de manera independiente, ya que es imprescindible que exista coherencia y consistencia entre todas las estrategias. La estrategia corporativa debe contribuir al desarrollo de las ventajas competitivas de la empresa.

Gráfico 12: El sector de la automoción como combinación única de estrategias competitivas y corporativas



Fuente: Elaboración propia

8. Plan de Acción

El Plan de Acción es una herramienta que ayuda a programar y controlar la ejecución de los objetivos establecidos. Detalla proyectos y actividades fijando tiempos y responsables.

Tabla 9: Plan de acción del sector de automoción

| Estrategia | Acciones | Plazos | Responsables |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------|
| Invertir en tecnologías avanzadas y en la innovación | Aumentar la producción de "Coches verdes" | 2014- 2016 | Departamento de producción |
| | Invertir en investigación de nuevas tecnologías | 2014- 2016 | Gerencia |
| Globalización e internacionalización | Aumentar las exportaciones | 2014- 2016 | Departamento comercial |
| | Aumentar la presencia de plantas productivas en el exterior | 2014- 2016 | Gerencia |
| Suavizar el impacto social | Reducción de las emisiones de CO2 | 2014- 2016 | Departamento de I+D |
| | Aumentar la producción de los coches eléctricos | 2014- 2016 | Departamento de producción |
| Mejorar la competitividad | Mejorar la gestión del personal | 2014- 2016 | Departamento de recursos humanos |
| | Planificación de gastos | 2014- 2016 | Departamento financiero |

Fuente: Elaboración propia

9. Plan de Control

El Plan de Control supone el seguimiento del Plan de Acción con el fin de observar si los objetivos y estrategias establecidas se desarrollan favorablemente.

Los objetivos del Plan de Control son analizar los resultados obtenidos en el Plan de Acción y establecer un sistema de comunicación para detectar y transmitir las posibles desviaciones que se produzcan.

El Plan de Control deberá medir el nivel de cumplimiento de cada objetivo fijado, las dificultades encontradas en su realización y los resultados alcanzados.

Para ellos se determinará el grado de ejecución de las metas, el tiempo transcurrido y el presupuesto empleado. Además, se han determinado unos indicadores para conocer los niveles de efectividad, eficacia y eficiencia de los resultados obtenidos.

El indicador de efectividad determinará la relación entre las metas logradas y las metas programadas, el indicador de eficacia tendrá en cuenta, además, el tiempo de ejecución, y el indicador de eficiencia añadirá también los recursos empleados, es decir, el presupuesto ejecutado.

A continuación, se presenta un modelo de tabla del Plan de Control, que recoge los aspectos explicados anteriormente. Esta tabla deberá ser rellenada periódicamente, durante el plazo de elaboración de los objetivos, para conocer el avance de éstos.

Tabla 10: Matriz de control de objetivos

| Objetivo | Metas | | Tiempo | | Presupuesto | | Indicadores | | | Observaciones |
|----------------------------------------|--------------|-----------|------------|-----------|-------------|-----------|-------------|----------|------------|---------------|
| | Programada | Ejecutada | Programado | Ejecutado | Programado | Ejecutado | Efectividad | Eficacia | Eficiencia | |
| RENTABILIDAD ECONÓMICA | Δ 5% | | 3 años | | | | | | | |
| AUMENTAR EL FEED-BACK CON LOS CLIENTES | Δ 50% | | 3 años | | | | | | | |
| Calidad Total | ∇ 0,4% anual | | 3 años | | | | | | | |
| Responsabilidad Medioambiental | Δ 5% anual | | 3 años | | | | | | | |
| Trabajo en equipo | Δ 10% anual | | 3 años | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia a partir del Trabajo “Metodología para el seguimiento y evaluación del plan estratégico de desarrollo institucional y de los planes operativos. “, realizado por la Universidad Técnica de Cotopaxi, departamento de Dirección de Planteamiento

10. Conclusiones

El sector automovilístico español se encuentra en una fase de madurez que requiere de acciones inmediatas para conseguir aprovecharse de las oportunidades del entorno y evitar la obligación de relocalizarse en países emergentes.

El potencial de crecimiento se da en la diversificación hacia productos sustitutivos responsables por el medio ambiente. Los datos favorables del mercado y las oportunidades que ofrecen el desarrollo tecnológico y el impulso al consumo hacen que la coyuntura actual sea la favorable para apostar por mejorar la competitividad a través de la diferenciación y la cercanía al cliente.

La estrategia de outsourcing que siguen las empresas del sector hace posible la globalización y la mejora de la competitividad a través de la reducción de costes.

En cuanto al aspecto comercial, el cambio de la gestión del cliente hacia una gestión cercana basada en un feed-back adecuado hace posible adaptar las decisiones estratégicas a los continuos cambios socioculturales, innovando no solamente en el terreno productivo sino también en la organización.

11. Bibliografía

Tipos de metodologías: Hernández, Fernández y Baptista (2003)

Clasificación Nacional de Actividades Económicas (2009)

OICA: Organización Internacional de Constructores de Automóviles

ANFAC: Asociación Nacional de Fabricantes de Coches y Camiones

Memoria ANFAC 2012

CCOO (Sindicato Comisiones Obreras), “La industria de automoción. Balance de crisis y propuestas de actuación.” (Madrid, septiembre de 2013)

INE: Instituto Nacional de Estadística

“Informe anual sectorial 2012”

Evolución del PIB en España

European Automobile Manufacturers Association

IEF: Instituto de Estudios Fiscales

MINETUR: Ministerio de Industria, Energía y Turismo

Fichas sectoriales 2011, 2012

EUROSTAT: Oficina Europea de estadística

Cetelem: Observatorio Europeo del automóvil 2013

Comisión nacional de la Competencia

Dirección General de Tráfico: datos básicos del sector

Ministerio de Fomento

B. Guerrien (2008): Microeconomía

Porter, M. (2009). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.

Porter, M. (1991): Estrategia competitiva

Porter, M. (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance

Porter, M. (2009). The competitive advantage of nations

SERNAUTO: Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automoción.

Agencia Tributaria: Fiscalidad matriculación de vehículos

Escuela de Organización Industrial

Aránzazu García Hermo, (2011-2012). "Cadena de valor del sector automóvil"

Arce Media y Media Hotline, (2012). Índice de Inversión Publicitaria

IAB Spain, Estudio Inversión en Comunicación Digital (Segunda edición)

Netpop Research, (2012). Estudio sobre el comportamiento del comprador de un vehículo nuevo

Hitt, M, 2007; Sturgeon, T, 2005, et al

ALBIZU GALLASTEGI, E. y LANDETA RODRIGUEZ, J. (2011): Dirección estratégica de los Recursos Humanos: Teoría y Práctica, Pirámide, 2º edición, Madrid, Capítulo 7

ACICAE, Clúster de Automoción de Euskadi

Trabajo "Metodología para el seguimiento y evaluación del plan estratégico de desarrollo institucional y de los planes operativos. ", realizado por la Universidad Técnica de Cotopaxi, departamento de Dirección de Planteamiento (2012)

McKinsey y MGI, (2011). "Principales motores de crecimiento de la industria del automóvil"

J. Mula, R. Poler y J.P. García, (2004). “Planificación de la producción de la cadena de suministro en un entorno de personalización de masas”

A. Pérez Bayona, (2012). “Modelo productivo en el sector del automóvil”

P. Martín Urbano, J. I. Sánchez y A. Ruiz Rúa. “Sector automotriz: crisis internacional y repercusiones internas en España”

Informe sectorial automoción 2013. Barcelona Treball

M. Á. Rastrollo Horrillo y P. Martínez Fernández, (2004). “El mercado de servicios postventa del automóvil. Tendencias hacia un nuevo modelo de organización”

Observatorio Navarro de Empleo, (2010). “Informe sectorial y de diagnóstico de necesidades formativas en el sector de automoción en Navarra”

Foro automoción de PwC: El futuro de la distribución del sector. Claves para elegir la dirección adecuada.

Fundación Instituto Tecnológico para la Seguridad del Automóvil (FITSA): La competitividad del sector del automóvil en España.

Federación Minero metalúrgica, (2008): El sector de automoción frente a una economía recesiva.

Telefónica, (2013): Informe sobre la industria del automóvil conectada

J. L. Alonso Mosquera, (2006): Estrategias de aprovisionamiento en el sector español del automóvil: situación actual y perspectivas

Sitios web:

www.motorpasion.com

www.expansion.com

www.wikipedia.org

<http://www.abc.es/economia/20130904/rc-sector-automovil-espanol-punto-201309041217.html>