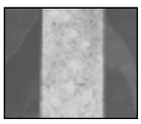
Industria de automoción en Europa central y oriental. El caso húngaro

MIKLÓS SOMAI*

A principios de la década de los noventa, el comienzo del proceso de democratización en Europa central y del Este coincidió con la recesión de Europa occidental. La reubicación de las plantas de producción de coches en las nuevas regiones emergentes parecía ser una buena oportunidad y un paso lógico para mantener las tasas de rentabilidad, tanto reduciendo los costes de producción como captando nuevos mercados. Como Europa central es uno de los pocos mercados regionales de coches del mundo que probablemente crecerá a medio plazo, la región sigue siendo la principal beneficiaria de la inversión directa extranjera en la industria europea de coches y componentes. Sin embargo, los países que dentro de la región todavía tienen riqueza que privatizar pueden atraer más capital que aquéllos que casi han terminado este proceso, como es el caso de Hungría.

Palabras clave: inversión directa extranjera, Europa central, industria de automoción, industrias relacionadas, Hungría.

Clasificación JEL: O52, F15.



MONOGRAFICO

1. Multinacionales dedicadas a la fabricación de coches en Europa central

Después de la caída del socialismo a principios de los noventa, el comienzo del proceso de democratización en Europa central y del Este coincidió con la recesión en Europa occidental. La reubicación de las plantas de producción de coches en las nuevas regiones emergentes parecía ser una buena oportunidad y un paso lógico para mantener las tasas de rentabilidad, tanto reduciendo los costes de producción como ganando nuevos mercados. La captación de los mercados de Europa central se ha producido en parte adquiriendo y modernizando fábricas que ya existían, y en parte invirtiendo en las nuevas (1). (Los principales agentes de este proceso están agrupados en el Cuadro 1.)

El mercado de Europa central es uno de los pocos mercados regionales de coches que posiblemente crezca a medio plazo. Esto es así porque tiene en parte bastante más margen para la expansión debido a sus índices relativamente más altos de personas por coche (8,3 personas por vehículo en Rumania; 5,1 en Polonia; 4,5 en Hungría; 4,3 en Eslovaquia; 3,0 en la República Checa) que el promedio de Europa occidental, que es de alrededor de 2,1 personas. Aunque, como en el resto de Europa, el crecimiento económico más lento está limitando la expansión del mercado de coches de los próximos años, los fabricantes de equipos originales (OEM) necesitan coger fuerzas para el largo camino hacia la explotación de todo el potencial de la región, los datos citados están tomados de *Society of Motor Manufacturers and Traders* (SMMT) / Asociación de Fabricantes y Comerciantes de Automóviles, 1999. Por eso, Europa central sigue siendo el

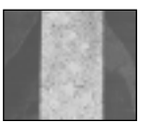
* Investigador senior y miembro de la academia húngara IWE *(Institute for World Economics)* de Budapest.

(1) Por ejemplo, en Hungría, dado que en el pasado —concretamente entre la década de los 50 y la de los 90— sólo se producían en el país camiones y autobuses, la única manera de hacerse con el mercado de coches era establecer la fabricación de este tipo de vehículos a través de inversiones de primer establecimiento.

CUADRO 1
PRINCIPALES PRODUCTORES EN EUROPA CENTRAL Y DEL ESTE Y SUS NIVELES DE PRODUCCION EN 2000
(Vehículos particulares + pequeños vehículos comerciales)

	Rep. Checa	Polonia	Hungría	Eslovenia	Eslovaquia	Rumania	Total
VW	Skoda: 450.911	VW Poznan 70.241	Audi: 56.776		VW Bratislava 181.512		759.440
Fiat		FAP[1]: 281.475					281.475
Renault				Revoz: 122.949		Dacia: 55.183	178.132
Daewoo	DFM[2]:	108.477			Daewoo	Romania: 20.835	129.312
Opel		Opel Polska: 99.469					99.469
Suzuki			MSC[3]: 77.253				77.253
Otros	245	36.338				1.343	37.926
Total	451.156	596.000	134.029	122.949	181.512	77.361	1.563.007

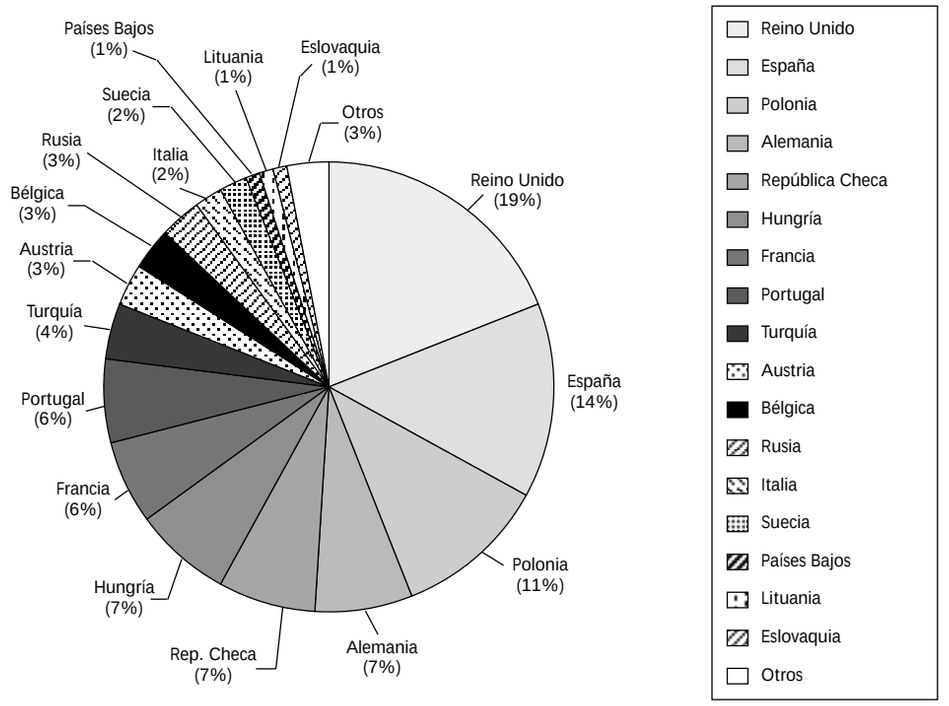
[1] = Fiat Auto Poland.
[2] = Daewoo FSO Motor.
[3] = Magyar Suzuki Coorporation.
Fuente: CCFA (Comité des Constructeurs Français d'Automobiles – Comité de Constructores Franceses de Automóviles) 2001.



MONOGRAFICO

mayor beneficiario de la inversión directa extranjera (IDE) en la industria europea de coches y componentes, de acuerdo con un análisis de *PricewaterhouseCoopers-Plant Location International* (PwC-PLI), Bruselas, que desarrolló la Base de Datos sobre la Ubicación de la Inversión Global *Global Investment Location Database* (GILD) (Gráfico 1).

GRAFICO 1
PROYECTOS IDE EN EL SECTOR AUTOMOVIL EN LOS PAISES EUROPEOS



Fuente: http://www.siteselection.com/issues/2002/jan/p70/

Las inversiones en Europa occidental y Europa central difieren notablemente, ya que en esta última zona la mayoría de los proyectos de IDE son de primer establecimiento, mientras que en Europa occidental tres cuartas partes son expansiones. Dentro de la región centroeuropea, Polonia, la República Checa y Hungría tienen la mayor ventaja por la combinación de bajos costes tanto laborales como de otro tipo, con los mercados nacionales grandes que crecen a medio plazo, la mano de obra cualificada y fiable y la próxima adhesión a la UE. Sin embargo, en los últimos años la posición de Hungría para atraer IDE está empeorando en la región. Esto es en parte debido a que la competencia es más dura, porque los países de la región que todavía tienen riqueza que privatizar pueden atraer más capital que aquéllos en los que este proceso casi ha terminado, como es el caso de Hungría. Por otro lado, Eslovaquia se está volviendo cada vez más competitiva, como demuestran las recientes decisiones de varios inversores (2).

Este trabajo presenta la experiencia de los primeros doce años de Hungría en cuanto a su recién creada industria automovilística.

2. Multinacionales dedicadas a la fabricación de coches en Hungría

Desde la primera mitad de los años 90, se produjeron varias grandes inversiones en la industria del motor húngara. Parte de ellas se centraron en la industria del automóvil, que previamente y durante décadas había sido inexistente, mientras que la otra parte la absorbió la industria de componentes para coches. La magnitud de las inversiones se explica mejor por el hecho de que, hasta finales del año 2002, cuatro de los mayores inversores destinaron más de 3.000 millones de dólares norteamericanos a las instalaciones húngaras (Cuadro 2).

CUADRO 2
INVERSORES PRINCIPALES EN LA INDUSTRIA AUTOMOVILISTICA HUNGARA (A finales de 2002)

	Perfil	Capital invertido
Audi.....	Motores (de 4, 6, 8 cilindros) Montaje (Audi TT, Coupé)	> 1.500 m €
Opel Hungary	Motores, culatas, cajas de cambio de variación continua	~ 600 m €
Suzuki.....	Montaje (Swift, WagonR+, Ignis)	> 500 m $
Visteon-Ford.....	Bobinas de encendido, estranguladores, bombas de gasolina, módulos de salida de carburante/transmisores, montajes de módulos aire/carburante, depósitos de agua del limpiaparabrisas, reguladores de la presión del carburante y compresores para los sistemas de aire acondicionado.	~ 240 m $
Total de los 4 mayores		~ 3.182 m $

Fuente: MGSZ (Asociación de la Industria Automovilística Húngara) 2003.

Varios factores explican el traslado de algunos fabricantes de coches a Hungría. En el momento en que se tomó la decisión, este país no tenía competencia en la región en lo que se refiere a la apertura económica, la infraestructura legal y a la transición política en general. Además, debido a su situación favorable, a su infraestructura de transporte relativamente bien desarrollada y a sus estrechos lazos con la UE, muchos constructores consideraron que Hungría era un atractivo lugar para producir en Europa central. En tercer lugar, Hungría tenía numerosos vínculos de cooperación con empresas de Europa occidental. Era considerado un país con un gran nivel de capacitación técnica y una educación competitiva, con una mano de obra creativa, capaz de trabajar con independencia, abierta a nuevos logros, innovadora y dispuesta a aprender. Por consiguiente, Hungría es capaz de funcionar al nivel de la fuerza laboral de Europa occidental con la orientación y el control adecuado, pero a un coste mucho más bajo. La mano de obra barata por sí sola no era un incentivo suficiente para reubicar la producción, ya que la industria del automóvil descansa hoy en día fuertemente en la tecnología. Por último, no deberían olvidarse los generosos incentivos fiscales que el Gobierno húngaro ofreció a las compañías que invirtieron en el sector. Se estipularon 10 años de reducciones impositivas: 100 por 100 en los primeros 5 años y un 60 por 100 después hasta llegar a los 10, aunque la reducción impositiva del 100 por 100 se extendió al

(2) El grupo PSA ofrecerá 9.500 empleos, ya que creará 3.500 oportunidades de trabajo primarias y otras 6.000 secundarias. La nueva fábrica de PSA en Trnava producirá 300.000 vehículos pequeños por año a partir de 2006. (Fuente: http://www.sario.sk/showdoc.do?docid=593). Además, VW planea aumentar en su unidad de Eslovaquia aproximadamente un 20 por 100 a finales de 2004. (Fuente: http://www.autonews.com/news.cms?newsId=6021)

segundo quinquenio para aquellas empresas que reinvirtieran sus beneficios en Hungría. Esto fue especialmente beneficioso para los productores de componentes con rápidos retornos de la inversión. Se ofrecieron otros incentivos sobre una base gradual:

— Varios cientos de millones de forints en subvenciones estatales para el desarrollo de infraestructura.

— Garantía estatal en los préstamos sindicados.

— Apoyo a la formación.

— Contribución en especie con talleres baratos.

— Autorización de importaciones libres de derechos de aduana.

— Ventajas referidas a zonas de libre comercio industrial.

— Servicios públicos baratos.

— En algunos casos, como por ejemplo el de *Audi*, permitiendo el trabajo continuo.

Debido a todas estas ventajas, los productores extranjeros de coches pudieron contar con que podían producir la calidad adecuada a un coste muy bajo. Después de establecerse en Hungría, se produjeron normalmente más inversiones, ya que los inversores compraron emplazamientos de tamaño considerable o tenían derecho de compra de las propiedades inmobiliarias vecinas. Los análisis coste-beneficio mostraron de manera clara que no era rentable dejar esos emplazamientos sin utilizar (Cuadros 3 y 4).

Se construyeron casi 900.000 coches y 10 millones de motores desde los albores de la nueva industria automovilística húngara en 1992 hasta finales de 2002. Ilustra mejor la importancia del sector el hecho de que uno de cada cuatro o cinco coches vendidos en Hungría se hubiera fabricado en el país y que uno de cada 25-27 coches vendidos en el mundo tuviera un motor húngaro.

Se considera la actuación de *Audi* como el mayor proyecto de inversión. Los inversores alemanes eligieron en noviembre de 1992 la ubicación en Hungría entre 180 posibles en Europa para fabricar motores de 5 válvulas por cilindro. El 18 de febrero de 1993, se fundó con un capital base de 2 millones de marcos alemanes *Audi Hungaria Motor Kft* (AHM) como una filial al 100 por 100 de *Audi AG* (Alemania). La producción diaria de motores ha alcanzado hoy en día los 6.500 motores de 4 y 6 cilindros. También hay una capacidad de montaje local de los coches *TT Coupé* y *TT Roadster,* con 55.000 unidades por año. Recientemente, también se han montado pequeñas series de los modelos A3 y S3.

El macroproyecto húngaro ocupa un área de 73 hectáreas, emplea directamente a 4.800 personas e indirectamente a más de 12.000 en Gyór y sus aledaños. Su actividad, así como la expansión continua, proporciona gran cantidad de pedidos a los suministradores locales de materiales básicos, de energía y otras compañías de servicios y a las empresas constructoras, lo que supone entre 4.000 y 5.000 puestos de trabajo más. El instituto de enseñanza secundaria local satisface las nece-

CUADRO 3
CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA AUTOMOVILÍSTICA HÚNGARA ENTRE 1992 Y 2001
(Unidades por año)

	1992	1994	1996	1998	1999	2000	2001	2002
Opel								
— Astra	9.401	12.282	11.255	9.350				
— Vectra					4.008			
Suzuki								
— Swift	3.584	23.600	43.828	60.805	63.967	42.137	40.722	
— Wagon R+					48	31.843	41.668	84.627
Subaru								
— Justy			9.015	5.500	4.090	3.273	2.715	
Audi								
— TT Coupe				13.682	44.022	31.046	22.078	21.488
— TT Roadster					8.557	25.712	17.271	13.223
— A3, S3							15.947	18.895
Total	12.985	35.882	63.033	89.337	124.692	134.011	140.401	138.233

Fuente: MSC, Opel Hungary, AHM (Audi Hungaria Motor Kft).

CUADRO 4
CRECIMIENTO DE LA PRODUCCION DE MOTORES EN HUNGRIA ENTRE 1992 Y 2002
(Unidades/año)

	1992	1994	1996	1998	1999	2000	2001	2002
Opel	20.511	160.033	310.034	416.830	511.813	480.030	399.945	418.000
Audi		18.938	196.352	986.773	1.001.912	1.060.828	1.220.217	1.280.067
Total	20.511	178.971	506.386	1.403.603	1.513.725	1.540.858	1.620.162	1.698.067

Fuente: Opel Hungary Ltd., AHM

sidades de mano de obra cualificada de AHM. Otro aspecto positivo es que después de las buenas experiencias de los primeros años, Audi también reubicó parte de su actividad de I+D en Györ. Se equipó una instalación de 5.000 m^2 cercana al lugar para que la utilizaran los 80 empleados del departamento de I+D de grandes motores, que trabajan en la tecnología de producción y en el desarrollo de productos, así como en las adaptaciones a las especificaciones de los mercados locales. El nuevo laboratorio de I+D desarrolla vínculos de cooperación en investigación con las universidades húngaras.

Sin embargo, hay que señalar que la importancia social y económica de AHM es sólo local. La contribución de Hungría a dichos productos es también muy baja. Medida según el valor de los productos es del 3 por 100 en el caso de los motores y del 5 por 100 en el de los coches terminados. Los 16 proveedores locales participaron en menos del 0,5 por 100 de las compras de AHM en 1999. Además, estos 16 proveedores eran empresas de propiedad extranjera, como *Lear Corporation* en Gyor o *Luk Savaria.*

En enero de 1990, *General Motors* y el Gobierno húngaro firmaron un acuerdo para establecer una *joint-venture* para la producción y montaje parcial de coches en Hungría. Más tarde la filial alemana de GM, *Opel Eisenach GmbH,* se convirtió en la propietaria definitiva de la instalación. El proyecto original planeó una inversión por valor de 250 millones de marcos alemanes y una capacidad de producción de 40.000 unidades, así como una instalación para producir 200.000 motores de 1,6 litros de cilindrada y 8 válvulas en Szentgotthárd. Las experiencias favorables en Hungría, la disponibilidad de más bienes inmuebles y la cambiante demanda del mercado indujeron a *Opel* a llevar a cabo más inversiones. La fábrica de motores se amplió aún más (motores de 1,4 litros de cilindrada y 8 válvulas; motores de 16 válvulas y 1,4/1,6/1,8 litros de cilindrada; componentes de motor, árboles de transmisión) y se duplicó la capacidad de producción de motores hasta las 460.000 unidades.

Al contrario que la producción de motores, el montaje de coches no cumplió con las expectativas. Durante los años que siguieron al inicio del montaje del *Astra,* la demanda local de coches nuevos permaneció por debajo del nivel de finales de los 80. Además de todo esto, el comercio liberalizado con los coches importados de la UE supuso una dura competencia en el mercado. El montaje del *Astra* se basaba en el método CKD (*completely knocked down*-completamente desarmado), que es bastante costoso y que utiliza componentes parcialmente montados y materiales transportados por tren. Debido a estos factores, la producción de unidades de *Astra* nunca sobrepasó el 30 por 100 del índice de capacidad de las instalaciones. Como consecuencia, se detuvo el montaje del coche en 1998, y en su lugar se instaló una nueva planta de producción de cajas de cambio de variación continua.

Aunque se cuenta a esta compañía entre las mayores de Hungría, ya que según su cifra de negocios está entre las cinco primeras, su tamaño es sólo una tercera parte de AHM, medido en función del empleo y de sus ingresos por ventas. En lo que se refiere a los beneficios, *General Motors* (GM) está en cabeza. Aunque *Opel* se estableció en Hungría dos años antes que *Audi,* obtuvo tasas de beneficios llamativamente más altas. Si se comparan los beneficios netos con los ingresos por ventas netas, *Opel* obtuvo ya en el segundo año de operación a ritmo normal una tasa de beneficios del 14,2 por 100, del 18,3 por 100 en el quinto año y en 1997 incluso del 22,7 por 100. Los beneficios acumulados de los años 1994-98

fueron de 974 millones de marcos alemanes, 240 millones más que las inversiones totales desde 1991.

La cuestión es por qué se observa esta diferencia entre *Audi* y *Opel*. Aparentemente, los dos años de diferencia produciendo a gran escala tienen importancia. Ambas empresas recibieron 5+5 años de reducciones impositivas del Gobierno húngaro. *Opel* comenzó en 1991 y las nuevas inversiones se financiaron con los beneficios reinvertidos. Se desembolsaron las ganancias de los ejercicios económicos de 1996 y 1997, que ascendieron a un total de 483 millones de marcos alemanes en comparación con los 678 millones que se invirtieron. En 1998, los beneficios se reservaron de nuevo para más inversiones, por un total de 255 millones de marcos. Por otra parte, habría una diferencia significativa entre las estrategias de negocio alemana y norteamericana. Las compañías al otro lado del Atlántico desembolsan una mayor proporción de las ganancias como dividendos.

A pesar de todo, más importante que los beneficios contables y reales es el impacto de *Opel* en la economía, concretamente en los proveedores de industrias auxiliares. Como en el caso de *Audi*, podemos ver también que la importancia local de *Opel* en Szentgotthárd es notable. Otra similitud es que en los coches y motores montados en Hungría se añade muy poco valor a nivel local. En 1998, los últimos *Astras* que se armaron en este país tenían un contenido local del 10 por 100 en los coches y del 5 por 100 en los motores. La contribución prevista de Hungría a la caja de cambios de variación continua es del 16 por 100. Pero esto no significa que *GM* no tenga una red notable de proveedores húngaros. Las compras totales de *General Motors Europe* en Hungría sobrepasaron los 300 millones de marcos en 1998. Si a esto se añaden los pedidos de la fábrica de Szentgotthárd, que ascienden a 50 millones de marcos alemanes, podemos concluir que, como en el caso de *Audi, Opel* también mantiene a flote directa o indirectamente más de 5.000 empleos en Hungría.

La tercera inversión, tanto por orden alfabético como por su tamaño, es *Magyar Suzuki Rt* (MSC). Las fases tradicionales y clásicas en la fabricación de vehículos se realizan en Esztergom (modelado del metal, soldadura, pintura y montaje final). Debido al pequeño número de unidades producidas, los primeros años sólo se utilizaron robots en las fases más críticas desde el punto de vista de la calidad, como son los talleres de prensado y pintura, mientras que la soldadura y el montaje se llevaban a cabo con apoyo manual. El grado de automatización creció paralelamente al aumento de la producción. La empresa emplea a 1.600 trabajadores locales. Los pedidos a los proveedores húngaros garantizan otros 2.000 ó 3.000 puestos de trabajo adicionales.

La planta de Esztergom *Suzuki* se fundó para servir en parte al mercado húngaro y en parte al mercado de la UE. Los inversores japoneses encontraron serias dificultades durante los primeros años inmediatamente después de la inauguración de la planta en 1992. Entre ellas, se cuentan:

• La demanda interna estaba a su nivel más bajo, por lo que hasta 1998 era prácticamente imposible vender más de 1.000-1.300 vehículos al mes.

• Para poder exportar con aranceles preferentes a la UE, el contenido europeo de los coches tenía que ser de al menos el 60 por 100. Esto sólo se logró en 1994.

• Debido a la recesión de Hungría, era difícil aumentar el valor añadido húngaro en los coches. La mayoría de los proveedores de este país eran incapaces de llevar a cabo las más pequeñas inversiones necesarias y el tamaño bastante reducido de las partidas de los primeros años no auguraba grandes beneficios.

• Por si fuera poco, los préstamos en yenes que se pidieron para financiar la primera inversión de 200 millones de dólares en Hungría resultaron bastante caros debido a las variaciones de los tipos de cambio.

MSC intentó superar las dificultades utilizando la estrategia de la huida hacia delante. Los tres elementos principales de este modo de actuar fueron la expansión de la capacidad, la diversificación de la producción y de la oferta y los esfuerzos para aumentar las exportaciones.

Aunque la fábrica alcanzó el nivel previsto de producción un año después de lo planeado, es decir en 1996, se desarrolló la capacidad hasta las 100.000 unidades potenciales en 1999. Las nuevas inversiones se basaron en la mejora de la coyuntura europea a partir de 1996 y en el aumento de las ventas en Hungría a partir de 1998 (Cuadro 5).

En 1993, la berlina de 4 puertas del *Suzuki Swift*, que es un diseño más común en Hungría, siguió al planteamiento original de 5 puertas. Se utilizó el chasis del *Swift* para producir también en Esztergom el modelo *Subaru Justies* con tracción a cuatro ruedas, con un total de hasta 10.000 unidades por año. Hasta febrero de 1996, se había conseguido producir toda la gama del modelo *Swift* (versiones de 3, 4 y 5 puertas, así como la furgoneta pequeña). El diseño del *Swift* se desarrolló de forma considerable y en 1996 se lograron los estándares habituales europeos en cuanto a confort y seguridad. En 2000, se mejoró la oferta con el nuevo *Wagon R+*. Recientemente, la producción del *Swift* ha dejado paso al nuevo *Ignis*, que es un 30 por 100 más caro.

Con el desarrollo de una red de proveedores nacionales, en 1994 se iniciaron las exportaciones a Europa occidental (Cuadro 6). MSC exporta a 30 países en todo el mundo. Los mercados más importantes son Alemania, Holanda, Austria y Reino Unido. Las ventas al otro lado del Atlántico representan el 10 por 100 de la producción.

Según la práctica general en Japón, *Suzuki* intentó encontrar un proveedor fiable a largo plazo para la compra de cada producto. Primero, encargaron piezas sueltas y después gradualmente se encaminaron hacia montajes parciales más sofisticados.

La red de proveedores locales estables no se construyó fácilmente. Las exigencias de alta calidad de *Suzuki* supusieron un problema y las pequeñas partidas de producción hicieron que el suministro a esta empresa fuera menos atractivo. La falta de capital y la escasa capacidad para asumir riesgos también redujeron el número de proveedores potenciales. El desarrollo de la red de proveedores se ha vuelto a desacelerar hoy en día, porque los artículos más sencillos que no requieren inversiones caras ni tecnología sofisticada ya estaban asignados y para las piezas más complicadas es más difícil encontrar un proveedor húngaro.

El contenido europeo de los *Swifts* producidos en Esztergom era de un 70 por 100 a mediados de 1998, del cual un 15 por 100 se importaba de países de la UE, un 26 por 100 se fabricaba localmente y 29 por 100 era la participación de los proveedores locales. El 30 por 100 restante se enviaba desde Japón. Este nivel no está muy por detrás del objetivo del 20 por 100 que se ha declarado con frecuencia, que supone básicamente que el motor y la caja de cambios deberían seguir importándose desde Japón.

CUADRO 5
AUMENTO DE LAS VENTAS DE SUZUKI ENTRE 1995 Y 2000

Unidades por año	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Mercado de la Unión Europea + Noruega y Suiza	12.008	12.800	13.408	14.339	15.051	14.738	No disp.
Ventas de Suzuki y cuota de mercado (%)	88.366 (0,74)	104.579 (0,82)	119.280 (0,89)	138.534 (0,97)	143.293 (0,95)	131.180 (0,89)	No disp.
Mercado húngaro	67.871	74.455	79.827	104.000	126.700	133.200	148.293
Ventas de Suzuki. Cuota de mercado (%)	12.177 (17,94)	13.821 (18,56)	16.040 (20,09)	24.834 (23,88)	30.800 (24,31)	27.421 (20,59)	28.352 (19,12)

Fuente: MSC, KSH (Oficina de Estadística de Hungría), L'Argus 2001, MGE (Asociación Húngara de Importadores de Coches).

CUADRO 6
AUMENTO DE LAS EXPORTACIONES DE SUZUKI DESDE 1994

Unidades por año	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Exportaciones	3.290	23.900	37.000	47.700	35.000	35.546	49.522	56.120	49.200
En % del total de ventas	16,97	66,20	72,83	75,12	58-60	53,58	64,36	66,44	57,6

Fuente: MSC.

Suzuki tiene 60 proveedores que suministran piezas por un valor de 100 millones de dólares norteamericanos. Hay una importante diferencia entre la estrategia con los proveedores de *Suzuki*, que es una empresa japonesa, y la de otros fabricantes de coches, aunque hubo algún aspecto en común en los últimos 15 años. MSC desarrolla vínculos de colaboración a largo plazo y establece una atmósfera más familiar. Los proveedores pueden confiar en el apoyo de *Suzuki* cuando se enfrentan a problemas o cuando necesitan ayuda para introducir nuevas tecnologías de producción que permitan ahorrar material y energía. MSC es para los proveedores un mercado asegurado a largo plazo, una fuente valiosa de tecnología y transferencia de conocimiento. También ofrece apoyo financiero para las inversiones.

Por otro lado, y al contrario que *Opel*, *Suzuki* no ofrece mercado a las industrias relacionadas de base local. No hay datos registrados en MSC sobre si los proveedores suministran a la red global de *Suzuki* y, si es así, en qué medida. La filosofía japonesa asegura que aunque ellos brindan su apoyo a los proveedores para lograr estándares de calidad adecuados, la venta de productos no es su obligación. Ellos consideran que cuando un producto ha alcanzado los estándares de calidad de *Suzuki*, debe ser también competitivo en otros mercados.

3. Industrias auxiliares

La industria auxiliar es la parte del sector automovilístico cuya producción no es un coche terminado. Todo entra aquí: desde el montaje parcial de componentes principales a la producción clásica de la industria relacionada. La estructura de la producción ha cambiado mucho durante los últimos 10 a 15 años. Durante la era del CAME o COMECON, la industria de coches para particulares en Hungría, con sus 20 compañías nacionales, era mucho más pequeña en tamaño e importancia que la de autobuses (*Ikarus)* (4) y la de camiones. Sin embargo después de la transición, la producción de autobuses y camiones decayó rápidamente. El renacer de la industria del automóvil y la evolución de muchas compañías de proveedores hacia la colaboración con los países del oeste, subcontratación incluida, produjo una notable transformación en la estructura de la industria vinculada a la fabricación de coches.

Las compañías que operan en este ámbito tenían normalmente varios perfiles de producción, por lo que el suministro a la industria del automóvil era solamente uno de ellos. Esto se debe en gran parte a que muchas empresas de ingeniería perdieron mercado durante el proceso de transición y aprovecharon las oportunidades que surgían en el sector del automóvil. La producción de grandes partidas para las cadenas de montaje de coches era considerada como una posible —o incluso la última— oportunidad para sobrevivir. La estructura industrial no evolucionó de manera orgánica. Gracias a las condiciones favorables de principios de los noventa, algunas multinacionales del sector automovilístico fundaron empresas filiales en Hungría, sobre todo en Transdanubia. Los talleres llevan a cabo normalmente la subcontratación clásica e importan todos los materiales y componentes necesarios. Se exporta la mayor parte de la producción final. Debido a la fuerte concentración de la producción y a los grandes beneficios destinados a las empresas filiales húngaras, la participación de este puñado de empresas en la cifra de negocios total del sector industrial es mucho mayor que en lo que se refiere al empleo o al valor añadido que generan.

Muchos húngaros esperaban que, por el hecho de que muchas empresas del sector del automóvil de la UE y del otro lado del Atlántico se establecieran en el país, se fortalecerían rápidamente las PYMEs de la industria auxiliar. Sin embargo, la mayoría de las expectativas no se cumplieron. La mayor parte de las empresas húngaras tuvo que luchar duramente por su supervivencia y las compañías descapitalizadas del país sólo pudieron, en el mejor de los casos, unirse a las redes internacionales al nivel menos beneficioso e infe-

(4) *Ikarus* fue uno de los mayores fabricantes de autobuses de todo el mundo durante décadas y producía 15.000 unidades al año, la mayoría de ellos para el mercado soviético.

rior. Raras veces las empresas domésticas son proveedores de sistemas y proveedores principales y la mayoría de las compañías tienen que aceptar el puesto de suministradores de segundo nivel. Debido a la pérdida de los mercados de camiones y autobuses, las posibilidades de I+D de los fabricantes de componentes establecidos en Hungría empeoraron. La actividad investigadora dejó de existir en un gran número de compañías, o al menos se redujo sustancialmente, ya que fue mucho más típica la aplicación de tecnologías y técnicas extranjeras. El suministro indirecto se incrementó, lo que después aumentó los vínculos de dependencia y subcontratación. Los escasos beneficios que pueden producirse en este nivel bajo de la pirámide del sector automovilístico no ofrecen los medios para una modernización tecnológica de gran envergadura. La escalada en la pirámide productiva que esperaban los políticos podría empezar sólo muy lentamente. La tasa de inversión de las compañías húngaras es del 5-10 por 100 de la cifra de negocios, mientras que en los países de Europa occidental es del 20-25 por 100.

En lo que se refiere a los mercados competitivos de Europa central más próximos, la industria auxiliar húngara todavía está por detrás de la actuación de sus homólogas checa y polaca, aunque su posición mejora. Las principales causas son la falta de capital, el relativamente pequeño mercado nacional (lo que bloquea las nuevas actividades comerciales de nuevas empresas) y, lo que es más importante, la interrupción durante 40 años del desarrollo de coches a nivel nacional, por lo que los proveedores húngaros perdieron su cuota de mercado.

3.1. Trasfondo corporativo, transición, privatización

Las compañías automovilísticas empezaron a hacer frente a los desafíos de finales de los ochenta y principios de los noventa en posiciones muy diferentes, del mismo modo que sucedió con las compañías del sector industrial en general. Muchas de ellas se especializaron en la desfasada estructura de la demanda del COMECON y tenían capacidades productivas sobredimensionadas, anticuadas y menos eficientes. También empleaban a una plantilla excesiva, lo que suponía un alto nivel de paro dentro de las fábricas y tenía como consecuencia la baja eficiencia del empleo y un nivel asimismo reducido de productividad. Estas empresas se enfrentaron a tremendas dificultades después de la caída del COMECON en 1991, bien porque su actividad estuviera basada en las exportaciones a esta zona o porque fueran proveedores de empresas que vendían sobre todo a este mercado, en especial a la Unión Soviética (por ejemplo, el gigante de la fabricación de autobuses *Ikarus*). La situación se agravó más por la coincidencia del derrumbe del mercado con la liberalización de las importaciones, la introducción de unas nuevas normas sobre bancarrotas muy radicales y sobre todo con el aumento de los tipos de interés que siguió a la inflación.

Sin embargo, algunas empresas pudieron mantenerse a flote a pesar de los apuros de la bancarrota y de la privatización porque pudieron evitar la confrontación directa con los intereses de las grandes multinacionales, sirviendo a pequeños nichos de mercado en pequeñas cantidades, como por ejemplo la demanda de *Magyar Suzuki*. Otra forma de ajuste que tuvo éxito ocurrió cuando los proveedores se prepararon deliberadamente para los futuros cambios del mercado y actuaron con rapidez y firmeza. A mediados de los ochenta, muchos directivos de las empresas eran conscientes de la debilitada colaboración con el COMECON y pensaron que también era sensato desarrollar lazos de cooperación con las compañías del oeste. Al principio, los socios comerciales utilizaron por lo general la subcontratación. Las empresas húngaras pudieron aprender cómo producir piezas de automóviles con la calidad que se solicitaba y cómo entregarlas con precisión y a tiempo. Más tarde, se reforzaron los avances tanto por la experiencia de cooperación acumulada como por los cambios económicos y legales de la transición. Se crearon *joint-ventures* y los socios comerciales occidentales participaron en el proceso de privatización. Los vínculos de subcontratación fueron sustituidos por acuerdos de cooperación a largo plazo, es decir, por contratos de abastecimiento que contenían transferencias de licencias y de conocimiento. En muchos casos se

dio un paso más cuando se aumentó la proporción de valor añadido a escala local en el montaje parcial. Al final, toda la cadena de montaje, en ocasiones incluso la I+D, se trasladó a Hungría.

Que las empresas fueran conscientes de la necesidad de desarrollar bases de cooperación con el oeste no significó automáticamente que sobrevivieran. Sorprendentemente, una gran parte de los gerentes de las empresas húngaras fueron capaces de reorientar rápidamente sus estrategias de negocio. Los elementos más importantes que se ajustaron fueron los siguientes:

• Cambio de las estructuras organizativas corporativas según los estándares de la industria automovilística occidental.

• Racionalización y limpieza de los perfiles corporativos. Las empresas tuvieron que dejar un gran número de actividades, instituciones e instalaciones que estaban sólo débilmente relacionadas con sus competencias esenciales (por ejemplo, infraestructura social, fábricas propias para el abastecimiento de electricidad o agua, etcétera). También tuvieron que deshacerse de los proveedores que no eran de fiar, pero también externalizaron muchas actividades, como la limpieza, el almacenamiento, el transporte, etcétera.

• Se podían iniciar nuevos negocios prometedores sin beneficios. Los ingenieros podían desarrollar o descubrir las potenciales fuentes futuras de beneficios más tarde.

• La fuente principal de las reservas de productividad podía encontrarse en la mejora de los cálculos de costes inexactos de los departamentos participantes. Tenían que planificar de forma rentable, lo que no era el caso durante el régimen anterior.

• Sólo el director podía rechazar las peticiones de los socios comerciales.

• Para conseguir reconocimiento internacional, las empresas húngaras tenían que ser mejores que sus principales competidores del oeste en cuanto a calidad, potencial de suministro y en otros muchos aspectos.

• Las empresas tenían que esforzarse por conseguir que se realizara localmente la parte de la producción que verdaderamente podían asumir para aumentar la rentabilidad de las operaciones.

• Por otro lado, era inútil establecer *joint-ventures* para las actividades y productos del sector que tenían beneficios bastante bajos. En algunos productos, había un notable exceso de capacidad también dentro de Hungría, lo que incluso acentúa la tendencia a la baja de los beneficios.

• El objetivo estratégico debía ser aumentar la producción de diseños propios y, sobre todo, crecer. Las empresas occidentales consideran que tienen un tamaño suficiente para ser tratadas como iguales aquellas compañías con una cifra de negocios anual de 100 millones de dólares.

3.2. Estructura corporativa, experiencias de empresas extranjeras en Hungría, críticas de los directivos húngaros

Ya se ha presentado la historia de las mayores compañías extranjeras. La de aquellas más pequeñas, que son relativamente activas en la producción de montajes parciales automovilísticos, comparte mucha de las características que se plantearon allí. Podríamos resumir estos rasgos de la siguiente manera:

• Al principio, los inversores extranjeros se trasladaron a Hungría sobre todo para aquellas actividades que requerían mucha mano de obra o tecnología, pero que eran delicadas desde un punto de vista medioambiental. Más tarde, los productores de materiales básicos para los productos del sector automovilístico que requerían mucha mano de obra siguieron a sus socios comerciales hasta Hungría.

• Estas compañías contaban en su plantilla en Alemania con trabajadores que tenían derecho a una jornada de 35 horas a la semana, a seis semanas de vacaciones pagadas y a varias fiestas estatales y religiosas. En Hungría, pueden hacer funcionar instalaciones con cuatro turnos al día, es decir, día y noche. La productividad del capital es mucho más alta y los sindicatos prácticamente no tienen influencia, ya que la mayoría de los empleados están contentos de conseguir un trabajo bien pagado.

• La mayoría de las fábricas de Hungría eran plantas de Europa occidental que habían sido reubicadas y que traían clientes y pedidos. No se fundaron como parte de la renaciente industria

automovilística húngara, sino más bien como una plataforma de exportación.

• La compañía madre proporciona la tecnología y los pedidos. La contribución local es únicamente la mano de obra. Más tarde, se lanza una especie de producción basada en el montaje parcial a escala local, pero el valor añadido raramente excede el 10 por 100.

• Las empresas filiales húngaras tienen poco margen de maniobra. En la sede central se deciden los vínculos comerciales, así como los precios y beneficios. La compañía madre elige y pone a prueba a los proveedores. El marketing, las compras o el desarrollo propio son innecesarios. Los cálculos de costes se hacen sólo para los propios negocios de las empresas filiales, como es el caso de los proveedores locales de *Suzuki*.

La siguiente categoría de la industria relacionada con la industria automovilística son las empresas medianas que son propiedad de húngaros. Su número se vio diezmado durante los días de la transición y continúan estando en una posición mucho peor que las compañías de proveedores en manos de extranjeros. Gran parte de estas compañías perdió la mayoría de sus mercados por el derrumbamiento del COMECON. Pudieron reducir con relativa rapidez el número de trabajadores, pero apenas lograron vender su producción anticuada y sobredimensionada. Estas empresas tuvieron un pasado problemático y muchas de ellas tienen también un presente difícil, ya que son parte de un grupo húngaro y tienen que financiar las actividades que producen pérdidas en otros talleres. A pesar de todo esto, todavía hay agentes serios con potencial en la industria húngara:

• Poseen sus propias instalaciones de investigación y desarrollo y sus propios productos.

• Disponen de una gestión de proyectos de inversión.

• Llevan a cabo actividades de marketing.

• Tienen su propia división de mantenimiento.

• Ofrecen trabajo y conocimiento a un número de PYMEs nacionales.

• Poseen vínculos valiosos que serán accesibles en el futuro a los países de la CEI.

• Son capaces de entregar sistemas completos parcialmente montados de coches en grandes cantidades y con calidad estándar.

Según la opinión de los directivos, estas empresas son demasiado pequeñas y demasiado grandes al mismo tiempo. Son demasiado pequeñas porque no son capaces de realizar inversiones de la misma magnitud que las multinacionales. En consecuencia, no pueden beneficiarse de los generosos incentivos fiscales y de otro tipo del Gobierno que están ligados a los niveles límite del tamaño de la inversión. Otra desventaja en comparación con las multinacionales es que no disfrutan de apoyo para resolver los problemas medioambientales, como la limpieza de la contaminación del pasado. No reciben garantías estatales para los créditos de inversión. Normalmente, no están situadas en zonas de libre comercio industrial y por eso no están exentas ni de impuestos ni de IVA. Pero también son demasiado grandes para aspirar al apoyo estatal para el desarrollo de las PYMEs, cuyo límite de empleados está normalmente en los 250 trabajadores, mientras que la cifra de negocios no debe exceder los 8 millones de dólares. En opinión de los equipos directivos, estas compañías requerirían también atención especial de la política industrial, con protección aduanera y con créditos de desarrollo baratos.

Por último, aunque no por ello menos importante, deberíamos mencionar a las PYMEs. Su papel en la industria automovilística húngara está en alza. Se las puede considerar las ganadoras del proceso de transición y de las inversiones extranjeras. En especial, aquéllas que son en parte extranjeras y en parte húngaras y que se unieron con éxito a la red de cooperación de *Suzuki* ganaron mucho, porque el inversor japonés proporcionó un importante apoyo para el desarrollo tecnológico, la mejora de la maquinaria y también para la solución de los problemas financieros. La buena calidad y los precios relativamente bajos caracterizan ahora a estas empresas, que crecen extremadamente rápido. Sin embargo, a partir de cierto tamaño su expansión podría encontrar dos barreras:

• Sólo puede satisfacerse la creciente demanda con un cambio tecnológico drástico, lo que supondría un nuevo equipamiento para la producción en masa e inversiones caras. En la mayoría de los casos, las empresas no generan los beneficios adecuados para financiar estas inversiones.

• Por otro lado, muchos temen crecer por encima de un nivel bastante bajo, porque a partir de los 50 empleados los costes indirectos corporativos normalmente dan un salto y otras empresas más pequeñas podrían convertirse en más competitivas y entrar en el negocio.

3.3. Precio, beneficio, trabajo

Los directivos de las empresas automovilísticas aseguran a menudo que abastecer a la industria del sector no es un buen negocio. Sin embargo, es interesante saber quién y por qué dice esto.

• Sobre todo, directivos que tienen muchos años de experiencia en la colaboración con el COMECON como proveedores de *Ikarus* o de otros fabricantes. Apenas pueden asimilar el hecho de que, después de la desaparición de esta organización, la competencia se volvió mucho más dura y ahora tienen que abastecer a un mercado más reducido pero más exigente. Producen un nivel mucho más bajo de complejidad en la división internacional del trabajo y los productos contienen menos valor añadido y beneficios.

• El primer tipo de empresa que se queja es aquélla que todavía lleva algunas de las cargas que ha heredado del pasado, en concreto a partir del derrumbe del COMECON. Siguieron siendo propiedad de húngaros, pasaron por una privatización larga y problemática con, por ejemplo, dificultades emocionales a la hora de asumir el proceso. En el caso de las filiales, tienen el obstáculo de los beneficios que se desvían a la casa madre. Las últimas dificultades fueron normalmente los problemas en el mercado ruso. Habitualmente poseen capacidades productivas sobredimensionadas, gran cantidad de infraestructura redundante y un nivel de deuda todavía alto que agrava su actuación económica y su competitividad.

• Otro tipo de compañías «que sufren» son las PYMEs que tienen vínculos de abastecimiento sólo con *Suzuki*. Normalmente carecen de las condiciones previas para desarrollar capacidades de producción en masa con calidad estándar.

Las empresas que comenzaron su negocio sin obstáculos del pasado evalúan mucho mejor la colaboración con el sector automovilístico. El 100 por 100 de las inversiones extranjeras de primer establecimiento o de las empresas húngaras sin deuda acumulada ni capacidades caras e inadecuadas son capaces de desarrollarse y crecer, de mejorar la calidad y de satisfacer las necesidades de otros socios comerciales del sector automovilístico.

Las tasas de beneficios relativamente bajas podrían compensarse con grandes partidas de producción. También es importante el hecho de que los contratos son a largo plazo. Las compañías pueden planificar sus beneficios y sus clientes son normalmente fiables y pagan a tiempo. Este sector da trabajo a varias decenas de miles de personas.

En lo que se refiere a la mano de obra local, los inversores extranjeros están normalmente satisfechos con los ingenieros húngaros y con la fuerza de trabajo cualificada. Sin embargo, la cuestión es si esta muestra es representativa para toda la industria manufacturera. Es de sobra conocido que las multinacionales ofrecen los salarios más altos a nivel regional y que seleccionan con eficiencia el mercado laboral. Podríamos hablar incluso de una fuerza del trabajo sobrecualificada en el caso de las multinacionales. Esto mejora la competitividad de Hungría. En los países de la UE, los contratos de trabajo son en muchos casos ocasionales o temporales y la proporción de empleo no cualificado es elevada como resultado de las altas fluctuaciones del mercado laboral. En Hungría, muchas personas con educación aceptan trabajos no cualificados por el miedo al desempleo. En la empresa filial de Györ *Audi* la mano de obra está bien preparada en el 100 por 100 de los casos, mientras que en la fábrica principal de Ingolstadt este porcentaje asciende al 70 por 100.

También hay algunos problemas en Hungría con la mano de obra. De hecho, en algunas regiones no quedan trabajadores cualificados. Las empresas extranjeras en los parques industriales de estas regiones se quitan los empleados entre sí. Otro problema es la educación. Con algunas excepciones, como en el caso del vínculo entre *Audi* y el instituto de enseñanza secundaria de Györ, las escuelas no tienen contactos en las compañías, aunque por ejemplo en Alemania sí que

los tienen. Por ello, es casi imposible influir directamente sobre la estructura de la educación local para satisfacer las necesidades de los empresarios principales. Por el contrario, se prefieren habilidades que están de moda en sectores donde, debido al alto porcentaje de economía sumergida, los salarios son bastante altos.

4. Conclusión

No se debe subestimar la importancia del papel que desempeñaron las empresas extranjeras en la difusión de los estándares industriales occidentales en Hungría. Aunque la calidad no era necesariamente una novedad en Hungría, la introducción de actitudes y filosofías corporativas adecuadas del oeste fue mucho más útil para la integración económica que cualquier esfuerzo administrativo de armonización. Los mejores resultados se consiguieron en la calidad de los productos, ya que las cifras de fabricación de Hungría están entre las mejores del mundo. Menos éxito tuvo la implantación de sistemas JIT (*just-in-time*). A pesar de las mejoras, la puntualidad hasta el nivel de los minutos no es todavía característica de Hungría, por lo que todavía se utilizan sistemas de *stocks* adecuados.

Bibliografía

1. MGSZ (AHAI = Association of the Hungarian Automotive Industry/ Asociación de la Industria Automovilística Húngara) 2003: http://www.gepjarmuipar.hu/bemutatkozas_4_tagok.html
2. CCFA (Comité des Constructeurs Français d'Automobiles) 2001: Répertoire Mondial des activités de production et d'assemblage de véhicules autmobiles, décembre 2001.
3. http://www.siteselection.com/issues/2002/jan/p70/
4. http://www.sario.sk/showdoc.do?docid=593
5. http://www.autonews.com/news.cms?newsId=6021
6. SOCIETY OF MOTOR MANUFACTURERS AND TRADERS (SMMT) 1999. http://www.worldmarketsanalysis.com/InFocus2002/articles/easteurope_automakers.html
7. CSÓSZ, András (2001): Hungary and FDI: An Analysis with Special Reference to Hungary's Accession to the EU - http://www.imoe.de/HUforeignDI.pdf
8. KSH – Oficina de Estadística Hungría.
9. MGE (Asociación Húngara de Importadores de Coches).
10. L'Argus 2001.
11. MSC, Magyar Suzuki Corporation.
12. AHM, Audi Hungary Motor Ltd.
13. Consultas a empresas de la industria húngara relacionada con la industria del automóvil.

Indices del Boletín de Información Comercial Española

Las publicaciones de Información Comercial Española constituyen el medio más adecuado de estar al día en los temas imprescindibles para la gestión y el análisis de la economía y del comercio

Información y venta: Paseo de la Castellana, 162-vestíbulo 28071 Madrid. Teléf.: 91 349 36 47 - Fax: 91 349 36 34

www.revistas**ICE**.com