

*Gabriela Ribes Giner**

¿QUÉ ESTÁ OCURRIENDO EN LA CONCENTRACIÓN AUTOMOVILÍSTICA MUNDIAL? PRINCIPALES CONSECUENCIAS

En este trabajo se van a exponer las principales tendencias del sector automovilístico, empezando por analizar los cambios que están ocurriendo a nivel de los fabricantes de automóviles *Original Equipment Manufacturers* (OEM) y las consecuencias que provocan en el sector de componentes de automóviles, que son realmente los proveedores de los fabricantes. Para determinar estos cambios estudiaremos varios informes y datos del sector, centrándonos en la información a nivel de producción en las diferentes zonas del mundo como la Unión Europea, Norteamérica, Sudamérica y Asia.

A continuación se examinan las distintas operaciones de fusiones y adquisiciones que están ocurriendo en el sector, así como las tendencias previstas para después del año 2010. Para examinar estos aspectos se han tenido en cuenta tanto los datos provenientes de diferentes consultores internacionales como los de instituciones internacionales.

Por último, exploraremos los cambios que se están produciendo en la cadena de valor del sector, donde se observará que cada vez más los fabricantes de automóviles se están centrando en gestionar sus marcas y en las actividades últimas de la cadena de valor, mientras que las actividades de producción e ingeniería se van a trasladar a los proveedores.

Palabras clave: fusiones, adquisiciones, industria automovilística, concentración.

Clasificación JEL: L62, L22.

1. Introducción

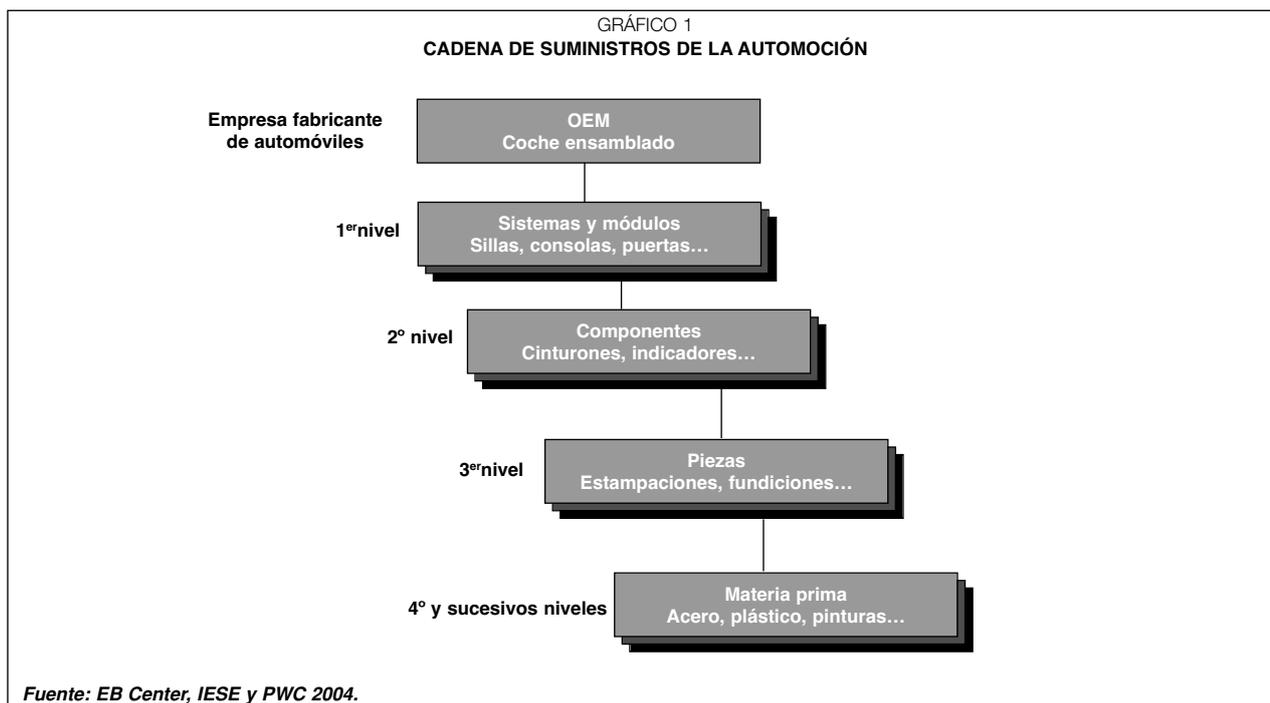
Dada la elevada intensidad competitiva de la industria del sector automovilístico a nivel global y la casuística de cada una de las empresas fabricantes se describe a continuación, de forma breve, la cadena de suministros del sector y las diferentes nomenclaturas de los proveedores según el nivel que ocupan en la cadena de suministro.

Estos proveedores forman parte de la industria de componentes de automoción que es una indus-

tria piramidal, donde los proveedores de mayor tamaño son conocidos en el sector como proveedores de primer nivel o *tier1*. Los proveedores de primer nivel suministran directamente a las fabricas de automóviles y compran a otros proveedores conocidos como de segundo nivel o *tier2*, de tercer nivel o *tier3*, etcétera.

Por lo general, los proveedores del primer nivel (*tier1*), se ocupan de la integración de sistemas para proporcionar módulos ya ensamblados directamente a la cadena de montaje del OEM (*Original Equipment Manufacturers*). En este nivel se sitúan empresas como Bosch, Dana, Delphi ▷

* Profesora Titular de Escuela Universitaria. Departamento de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia.



Automotive, Johnson Controls o Lear, cada una con ventas de miles de millones de dólares. PwC (2004)¹ estima que, a escala global, hay en el mundo menos de 1.000 proveedores de este nivel.

Los proveedores de segundo nivel suministran sistemas o subsistemas (como ABS, sistemas de encendido, puertas, etcétera) a los proveedores de primer nivel. En este nivel existen unos 10.000 proveedores en el mundo.

Los del tercer nivel, integrado por más de 100.000 empresas, proveen componentes a los del segundo. Finalmente, los del cuarto nivel y niveles posteriores se ocupan de proveer la materia prima y componentes básicos a los siguientes.

A pesar de esta clasificación, las líneas de división entre los distintos niveles son permeables y muchos proveedores de niveles inferiores venden directamente a las empresas fabricantes de automóviles o a otros niveles, mientras que otros proveedores de primer nivel actúan como suministradores de otras empresas de su nivel. Para entender la complejidad de las relaciones entre los distintos

niveles de la cadena de suministros, hay que tener en cuenta que, por ejemplo, los proveedores de primer nivel gestionan una multitud de pequeños proveedores.

Según Gómez Cagigal (1999), los proveedores de primer nivel tienen interlocución directa a todos los niveles con el fabricante del vehículo (industria cabecera), son empresas con elevada capacidad tecnológica y diseño, proveen al fabricante de sistemas y se distinguen por la intensa colaboración en el ámbito del diseño, ingeniería e I+D con el ensamblador. Los proveedores de segundo nivel suministran elementos críticos, para la funcionalidad del vehículo (transmisión, alimentación del motor) pero no poseen un contacto directo con la industria cabecera. Su contacto es con el proveedor de primer nivel. Los proveedores de tercer nivel o subcontratistas suministran piezas bajo pedido. Son meros ejecutores de las especificaciones de producción que reciben y solamente dominan algunas tecnologías específicas: fundición, forja, uniones, inyección de plásticos. En general, durante todo el proceso de fabricación de un vehículo, los proveedores, en todos sus niveles, participan de manera activa, siendo especialmente ▷

¹ SACHON, M. y ALBIÑANA D. (2004): Sector español del automóvil: ¿preparado para el e-SCM? e-business Center, Pricewaterhouse Coopers & IESE.

¿QUÉ ESTÁ OCURRIENDO EN LA CONCENTRACIÓN AUTOMOVILÍSTICA MUNDIAL?

CUADRO 1
PRODUCCIÓN MUNDIAL DE TURISMOS

Países	2000	2004	2005	2006	Porcentaje 06/05	País	Turismos	Porcentaje 07/06
UE-15.....	14.963.208	15.026.020	14.571.424	14.186.199	-2,6	UE15	14.437.183	1,5
América.....	8.267.040	8.566.853	8.816.463	9.312.932	5,6	Japón	9.944.637	1,9
EEUU.....	4.510.469	4.229.625	4.321.272	4.366.220	1,0	EEUU	3.924.268	-10,1
Canadá.....	1.340.175	1.335.516	1.356.271	1.389.536	2,5	China.....	6.381.116	21,9
México.....	774.048	903.313	846.048	1.097.619	29,7	Alemania.....	5.709.139	5,8
Brasil.....	1.506.139	1.862.780	2.011.817	2.092.029	4,0	Corea del Sur.....	3.723.482	6,7
Asia-Oceanía.....	16.230.645	17.928.039	20.049.013	22.161.954	10,5	Francia.....	2.550.869	-6,5
Japón.....	8.478.328	8.720.385	9.016.735	9.756.515	8,2	Brasil.....	2.388.402	14,2
China.....	2.018.875	2.480.231	3.931.807	5.233.132	33,1	España.....	2.195.780	5,6
Corea del Sur.....	2.767.716	3.122.600	3.357.094	3.489.136	3,9	Canadá.....	1.342.133	-6,0
África.....	214.730	287.655	319.598	337.751	5,7	India.....	1.707.839	15,9
Resto del mundo.....	2.273.398	2.803.701	3.158.171	3.883.283	23,0	México.....	1.209.097	10,2
TOTAL mundo.....	41.949.021	44.612.268	46.914.669	49.882.119	6,3	Reino Unido.....	1.534.567	6,4
						Italia.....	910.860	2,1

Fuente: ANFAC y OICA.

CUADRO 2
PRODUCCIÓN DE TURISMOS EN EUROPA

Países	2003	2004	2005	2006	Porcentaje 06/05
Alemania.....	5.120.864	5.192.101	5.350.187	5.398.508	0,9
Austria.....	118.650	227.244	230.505	248.059	7,6
Bélgica.....	791.703	857.119	895.109	846.400	-5,4
España.....	2.399.374	2.402.501	2.096.168	2.078.639	-0,9
Finlandia.....	19.226	10.051	21.233	32.417	51,7
Francia.....	3.220.329	3.227.416	3.112.956	2.728.196	-12,4
Italia.....	1.026.454	833.578	725.528	892.502	23,0
Países Bajos.....	163.060	187.600	115.121	87.332	-24,1
Portugal.....	165.576	1510.781	137.602	143.478	4,3
Reino Unido.....	1.657.558	1.647.246	1.596.356	1.442.0885	-9,7
Suecia.....	280.394	290.383	288.659	258.583	0,0
UE-15.....	14.963.208	15.026.020	14.571.424	14.186.199	-2,6
Eslovaquia.....	281.160	223.542	218.249	295.391	35,3
Eslovenia.....	110.597	116.609	138.393	115.000	-16,9
Hungría.....	122.338	118.590	148.533	187.533	26,3
Polonia.....	306.847	523.000	540.100	632.300	17,1
Rep. Checa.....	436.279	443.065	596.774	848.922	42,3
Rumanía.....	75.706	98.997	174.536	201.663	15,5
UE-25.....	16.296.135	16.549.823	16.388.111	16.467.108	0,5

Fuente: ANFAC y OICA.

importante su implicación en la fase del montaje final.

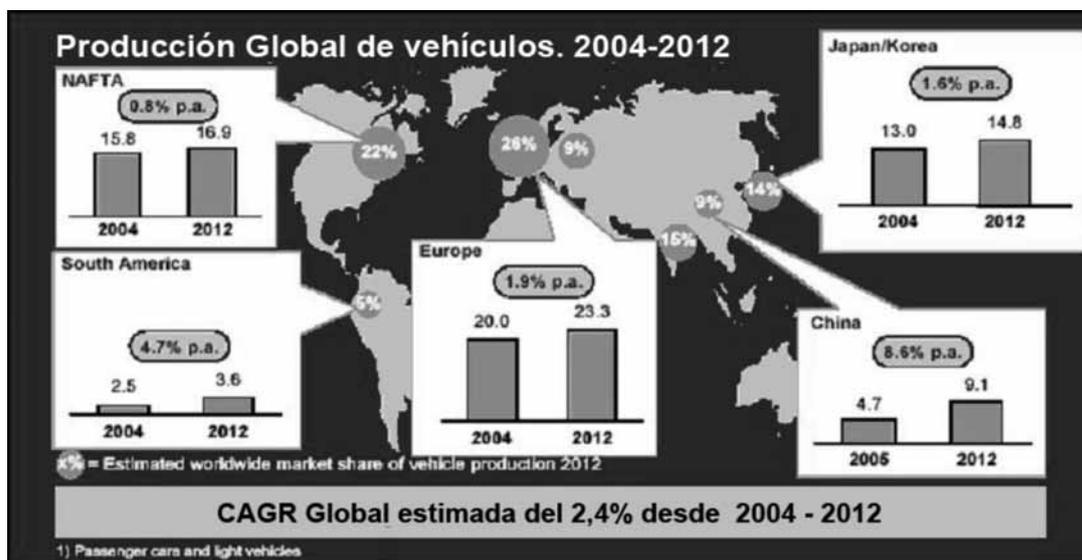
2. La globalización de mercados

Asia, y especialmente China, se ha convertido en la última década en una región muy atractiva para los fabricantes. Agrupa una demanda potencial muy importante junto con unas condiciones altamente atractivas para la fabricación de vehículos, entre las que destacan los bajos costes estructurales, una base de profesionales muy cualifica-

dos y una creciente seguridad económica y política. En particular, China ha tenido un crecimiento en la producción de turismos en el año 2006 de más del 33 por 100 respecto al año anterior, pero si lo comparamos con el del 2002 su crecimiento ha superado el 160 por 100.

Japón es otro de los países asiáticos con mayor crecimiento en los últimos años, alcanzando en el 2006 un aumento del 8,2 por 100 respecto el año anterior. Por último, hay que destacar el crecimiento que tuvo México en el 2006 con un aumento de su producción de más del 29 por 100 con respecto al 2005. Esta tendencia alcista se mantiene du- ▷

GRÁFICO 2
PRODUCCIÓN GLOBAL DE VEHÍCULOS



Fuente: *Supplier Survival Strategies. Roland Berger. 2006.*

rante el 2007 para países como China, México y Brasil.

Si desglosamos la producción de Europa nos encontramos con que los países con mayor crecimiento en la producción de automóviles son de Europa del Este como Eslovaquia, República Checa, Hungría y Polonia.

Según el estudio realizado por la empresa consultora Roland Berger, la tendencia de la producción mundial de automóviles seguirá siendo la que estamos observando en los últimos años, Estados Unidos y Europa frenarán su crecimiento alcanzando, la tasa de un 0,8 por 100 y un 1,9 por 100 respectivamente hasta el 2012, mientras que países asiáticos como China tendrán un crecimiento del 8,6 por 100 hasta ese mismo año.

Este dato enfatiza la importancia que van a tener los países asiáticos no sólo a nivel de las empresas productoras de automóviles sino también de sus proveedoras.

Otro de los estudios que confirman la hipótesis anterior es el realizado por PwC (2006) en el que se analiza la tendencia del sector por regiones, observándose que zonas como Norteamérica y la Unión Europea mantienen su crecimiento, mientras que países como Brasil, China, India o Rusia

son los que lo alcanzarán mayor en los próximos diez años.

Por último, podemos afirmar que durante los tres primeros meses de 2009 China ha sido el país con mayor número de matriculaciones de turismos desbancando a EEUU que hasta ahora era líder². Estamos viendo como China, gracias al crecimiento económico que ha tenido en los últimos años y a las ayudas del Estado impulsando la compra de vehículos, consigue esta posición dentro del mercado automovilístico.

3. Concentración en la industria fabricante de automóviles

Las empresas que operan en el sector automovilístico son grandes multinacionales con presencia en casi todos los mercados del mundo, lo que ha ocasionado una enorme competencia durante los últimos años. Esta situación ha producido una inevitable caída en los márgenes de beneficio, y ha hecho que las compañías tengan que fabricar grandes cantidades de las diferentes series de vehículos para lograr ahorros en los procesos productivos. ▷

² Datos obtenidos de *China Association of Automobile Manufacturers*.



Existe un exceso de capacidad de fabricación instalada en el mundo de aproximadamente veinte millones de vehículos³. Por ello, la necesidad de aprovechar las economías de escala para poder competir ha traído una ola generalizada de fusiones entre las empresas del sector.

El proceso de concentración por el que ha pasado el sector durante los últimos años ha creado un complejo entramado de relaciones de interdependencia entre los principales grupos. Durante los doce últimos años hemos asistido a grandes operaciones de fusión/adquisición en la industria del automóvil entre las que destacan las del Grupo Ford, el Grupo Volkswagen, Renault-Nissan, PSA y Fiat.

Según el estudio realizado por la consultora Mercer Management Consulting se ha pasado de tener una cifra de cincuenta fabricantes de automóviles en los años 50 a tener aproximadamente 13 fabricantes de automóviles en el 2000, cifra que se prevee que alcance un mínimo de 7 a 10 productores de automóviles a nivel mundial. De estos 10 productores de vehículos ligeros, la contribución al crecimiento que tendrán en el año

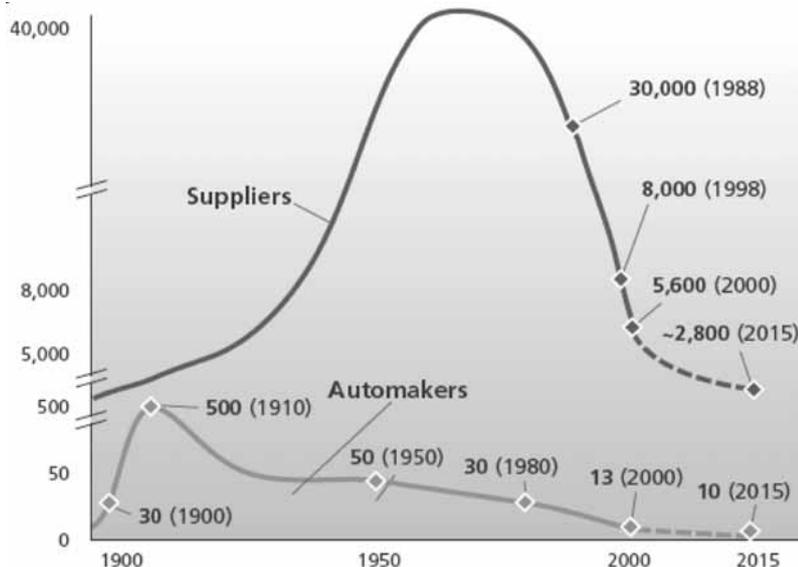
2010 variará con la actual. Del total de unidades que se prevee alcanzar en el año 2010 (se estiman según la consultora PwC unos 8,6 millones de unidades producidas), el 26,7 por 100 lo alcanzaría la empresa Toyota, seguida por Renault-Nissan, Hyundai y VW con un 15,8, 14,8 y 12,3 por 100 respectivamente. Este dato confirma la idea de que gran parte de la producción de automóviles va a recaer en parte de fabricantes asiáticos.

4. Concentración en la industria proveedora de componentes

Tras analizar la evolución de la concentración que ha tenido el sector de los fabricantes de automóviles y siguiendo el estudio anterior, observamos que está provocando un reflejo en la industria proveedora del sector automoción; Según el Gráfico 5, se ha pasado de tener un total aproximado de 8.000 empresas proveedoras en los años cincuenta a unos 5.600 en el año 2000, cifra que descenderá un 50 por 100 hasta alcanzar según las previsiones de la consultora los 2.800 proveedores en el año 2015. ▷

³ Estudio del sector de automoción en España. 2006. ANFAC.

GRÁFICO 4
EVOLUCIÓN DE LOS FABRICANTES DE AUTOMÓVILES Y DE LOS PROVEEDORES



Fuente: Mercer Value Creation Model 2015.

Como anuncia este estudio, existirá una importante reducción del número de proveedores, tanto del tier 1 como del tier 2. En el caso del tier 1, está se dará por razones de consolidación pero también por reconversión hacia una categoría menor. La consolidación dará lugar a la creación de mega-proveedores de carácter global, responsables de gestionar la producción del 80 por ciento de las necesidades de aprovisionamiento de los fabricantes, y provocará que los proveedores tier 1 sean los responsables de gestionar a los tier 2 y 3, estos últimos de carácter más local, así como de integrar sus productos en los componentes finales.

Durante la pasada década, el proceso de concentración dio lugar a una reducción del número de proveedores de los fabricantes de automóviles, que suministraban determinados tipos de componentes. En Europa y América del Norte, por ejemplo, como resultado de dichas adquisiciones Johnson Controls y Lear tienen ahora casi un duopolio en lo que respecta al suministro de sistemas de asiento.

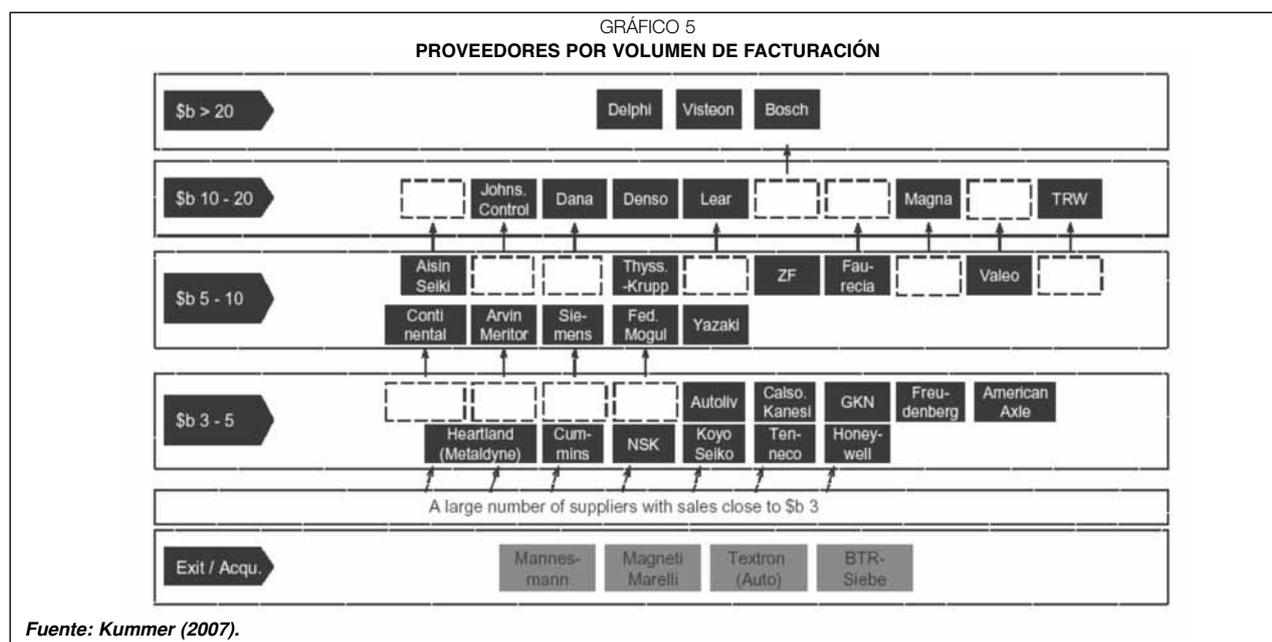
Según Kummer⁴ (2007), se estima que en el

año 2010 los 20 principales proveedores representarán el 50 por 100 del negocio (comparada con el 30 por 100 que alcanzaron en el 2003).

En este sentido, el proceso de concentración entre los proveedores ha creado cierto grado de integración vertical, contraria a la tendencia registrada desde mediados a finales del decenio de 1990 entre los ensambladores finales, para confiar una proporción creciente de las tareas de ensamblaje a proveedores de nivel 1 seleccionados. La estrecha integración de los proveedores de nivel 2 en los procesos de suministro de subensamblajes (los denominados módulos frontales –*front end modules*–) son un ejemplo en ese sentido y es una condición previa para el necesario control de los costos y gestión de las existencias.

A medida que se afirma la tendencia de asumir responsabilidades más amplias por parte de los proveedores de nivel 1, se provocará unas repercusiones negativas en el número de proveedores de nivel 2 independientes que permanecen en el mercado, y posiblemente ejercerá una presión a la baja en los precios que estos últimos puedan exigir a los clientes de nivel 1, en razón de la creciente apropiación de valor. ▷

⁴ Conferencia del XXII Encuentro de empresarios de automoción del IESE. 2007.



PwC (2000) indica en su estudio *The second automotive Century* que el número de proveedores o suministradores del sector automoción verá disminuido en el año 2010 su número en más de diez veces su número actual.

CUADRO 3
NÚMERO DE PROVEEDORES

	Año 1998	Año 2010
Proveedor Tier 1	1.000	20-30
Proveedor Tier 2	10.000	800

Fuente: PWC.

Siguiendo el estudio observamos que en el año 2010 el número de proveedores Tier1 pasará de los 1.000 que existían en el año 1998 a unos 20 ó 30. Las empresas Tier2 descenderán de los 10.000 a las 800 en ese mismo periodo de tiempo.

En definitiva, tras analizar los diferentes informes, se advierte que el número de proveedores de componentes de automóvil en el mundo se está reduciendo al mismo tiempo que las compañías se fusionan o salen del negocio, y la tendencia parece que va a continuar.

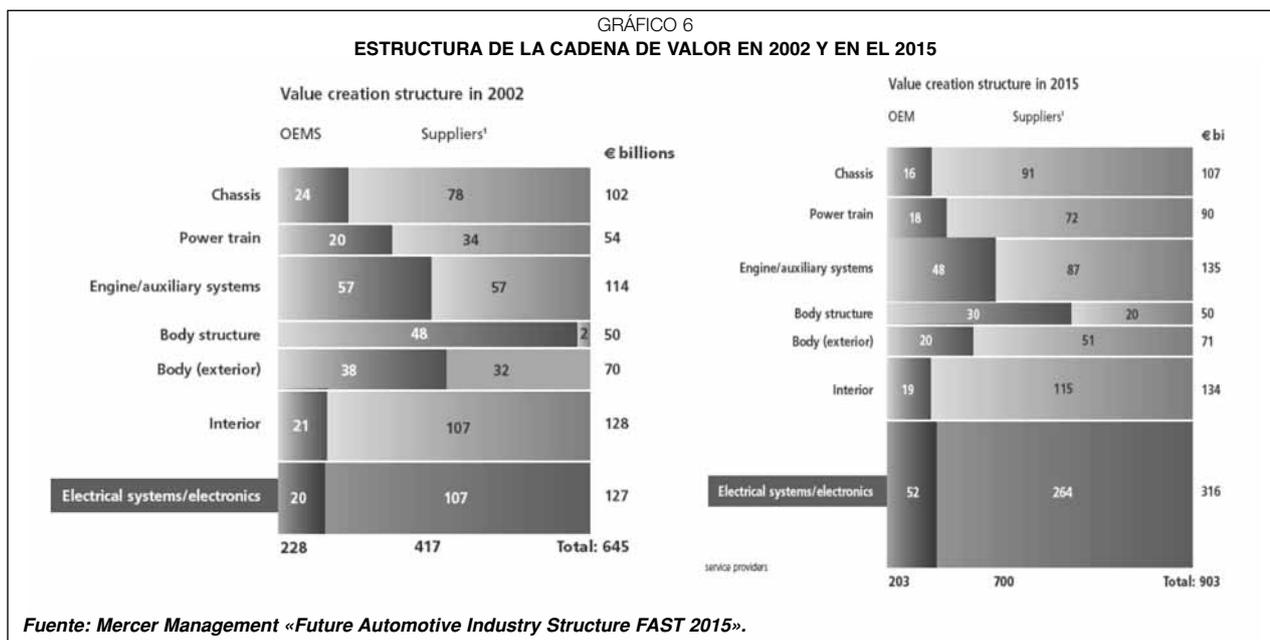
5. Cambios de la cadena de valor

Como consecuencia a la concentración tanto de

fabricantes de automóviles como de proveedores, el sector se está reestructurando. La cadena de valor del sector sigue un proceso de constante evolución, siendo la tendencia más generalizada la transferencia de actividades y responsabilidades de los fabricantes hacia los proveedores. En este marco, los proveedores adquieren un rol cada vez más importante, que evoluciona desde la fabricación de piezas y componentes hasta obtener la responsabilidad sobre la ejecución de tareas completas de la línea de montaje y sus equipos, la gestión logística, el desarrollo de producto y la gestión de los proveedores de segundo y tercer nivel (*tier2* y *tier3*).

Al mismo tiempo, los fabricantes están reenfocando sus recursos en torno a tres grandes áreas que son la realización de actividades específicas de alto valor añadido en el desarrollo de producto, la supervisión del proceso logístico y de fabricación, y la gestión de la marca y de la relación con los consumidores.

El impacto de la reestructuración de la cadena de suministro es opuesto en los fabricantes por un lado y en los proveedores por otro. Para el fabricante, supone eliminar inversiones en capital y necesidades de financiación y reducir costes fijos, así como traspasar parte de la presión sobre los ▷



costes variables y sobre los riesgos comerciales a los proveedores. Para el proveedor, supone asumir de forma inevitable gran parte del riesgo del fabricante, requiriendo una mejor valoración del retorno de su participación en una plataforma y modelo de vehículo específico, lo que implica identificar las tendencias en compras, fabricación y desarrollo de producto del fabricante, y a su vez cuantificar los volúmenes esperados de fabricación por plataforma y modelo.

Actualmente existe por parte de las empresas fabricantes de automóviles un mayor nivel de externalización e integración, una externalización cada vez mayor de las actividades hacia proveedores que, además de integrarse con los fabricantes y encargarse de actividades de gestión logística, *stocks* e I+D, están asumiendo responsabilidades de financiación y compartiendo los riesgos asociados a la producción. Esta tendencia está incrementando la aportación de valor añadido por parte de los proveedores (del 65 por ciento en 2000 al 80 por ciento en 2015), aumentando, en consecuencia, la importancia de la gestión del ecosistema que rodea al fabricante (por ejemplo, integración de sistemas con el proveedor, excelencia logística, etcétera).

Estas tendencias evolucionaran de la mano de un proceso de consolidación de proveedores y de

la aparición de la nueva figura de los mega-proveedores de ámbito global, que serán los responsables de gestionar al resto de proveedores y de controlar la producción del 80 por ciento de los componentes del vehículo.

Según el estudio *Future Automotive Industry Structure FAST 2015* realizado por la empresa Mercer Management Consulting (2004) y los Institutos Alemanes *Fraunhofer Institute for Production Technology and Automation* y *Fraunhofer Institute for Materials Management and Logistics*, los modelos de negocio de fabricantes de automóviles y proveedores no desaparecerán de la noche a la mañana, habrá un cambio gradual y hacia 2015 los fabricantes de automóviles se convertirán en a proveedores ofreciendo módulos y servicios a otros fabricantes de automóviles y proveedores; los proveedores se convertirán en pequeños fabricantes por ofrecer actividades a lo largo de la cadena de valor, desde la ingeniería de vehículo al ensamblaje.

Podemos distinguir, según este estudio, que las principales actividades de los fabricantes de automóviles cambiarán y se harán más dispersas, los fabricantes de automóviles reducirán su parte de ingeniería y de producción en la cadena de valor de su nivel actual de 35 por 100 a aproximada-▷

mente el 23 por 100, y la ingeniería y las capacidades de producción se enfocarán a las tecnologías y módulos más críticos, dándole mayor relevancia a la gestión de sus marcas.

6. Conclusiones

En este trabajo partimos con el estudio de la evolución del sector automovilístico revisando los diferentes trabajos e informes del sector, observándose que las empresas proveedoras de componentes para el automóvil están tratando crecer por medio de operaciones de fusión/adquisición.

Al evaluar el impacto que está teniendo la concentración de los fabricantes de automóviles sobre la concentración de los proveedores del sector obtenemos diferentes consecuencias:

a) Permite a los proveedores de componentes ofrecer más productos a sus clientes y repartir los costes.

b) Les proporciona aumentar su capacidad de servicio a los fabricantes que están produciendo vehículos y componentes en todo el mundo; es decir, las empresas proveedoras del sector automovilístico están tratando crecer por medio de operaciones de fusión/adquisición para poder dar un mejor servicio a sus clientes globales, que se expanden a por todo el mundo.

De igual forma, se ha contrastado cómo las empresas proveedoras tienen una gran oportunidad si transforman su negocio de fabricantes de componentes en el de producir y suministrar módulos y sistemas integrados de manera global.

A su vez, hemos comprobado el cambio que está sufriendo el sector donde se va a dar mucha más importancia a la gestión de la marca para los fabricantes de automóviles y a las actividades aguas debajo de la cadena de valor como las ventas, el servicio y la atención al cliente, mientras que ingeniería y la producción pasarán a manos de los proveedores (incluidos los proveedores de servicio para la ingeniería y montaje). Ya se desarrollan y fabrican el 65 por 100 de la media de vehículos; y esta pro-

porción debería aumentar al 77 por 100 durante la próxima década porque los proveedores asumirán más la ingeniería y la producción del cuerpo, la pintura, y otros componentes (Mercer Management, 2004).

Por último, atestiguar que la situación económica actual está enfatizando el proceso de concentración del sector. Los grandes grupos automovilísticos estadounidenses y europeos están inmersos en una gran crisis y como consecuencia se está concentrando aún más, encontramos la compra de la compañía Opel por parte de la empresa proveedora de componentes del automóvil Magna, la alianza creada entre el Grupo Fiat y Chrysler, así como la entrada del Gobierno estadounidense en la General Motors. Además, corroborando otra de las hipótesis planteadas en el trabajo, la industria automovilística se está vertebrando a gran velocidad en países asiáticos como China, el cual ha sufrido una espectacular crecimiento tanto productivo, creciendo en el 2007 un 21 por 100 en turismos respecto el año anterior, como de ventas donde en los primeros tres meses de 2009 ha desbancado a EEUU líder del mercado.

Bibliografía

- [1] ANFAC (2006): Estudio del sector de automoción en España.
- [2] China Association of Automobile Manufacturers (2009).
http://www.usatoday.com/money/autos/2009-02-10-china-auto-sales_N.htm. (19/06/2009)
- [3] DANNENBERG, J. Y KLEINHANS, C. (2004): «Future Automotive Industry Structure FAST 2015». Mercer Management Consulting.
- [4] DEISER, R. (1994): «Post-acquisition management: a process of strategic and organisational learning». In G. V. Krogh, A. Sinatra and H. Singh (Eds), *The management of corporate acquisitions*. Macmillian Press, Londres.
- [5] GÓMEZ-CAGIGAL, C. (1999): *El sector de automoción en España*, Mimeo.

- [6] KUMMER C. (2007): «Making money in the automotive sector: how mergers & acquisitions increase profitability». XXII Encuentro de empresarios de automoción del IESE.
- [7] MASCAREÑAS, J. (2000): ¿Por qué se venden empresas en España? Instituto de Estudios Económicos.
- [8] PwC. «M&A And Profitability In The Automotive Sector».
- [9] PwC. (2000): «A2C: The second automotive century».
- [10] PwC. (2006). An overview of industry data, trends and financial reporting practices. Global Automotive Financial Review.
- [11] ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS (2006): Supplier survival strategies. Presentación del estudio, Detroit.
- [12] SACHON, M. y ALBIÑANA D. (2004): Sector español del automóvil: ¿preparado para el e-SCM? *e-business Center*, PricewaterhouseCoopers & IESE.
- [13] SUTTON, C.J. (1983): Economía y estrategias de la empresa. Limusa, México.