

Temas candentes de la industria del automóvil en España

Acelerar el cambio para garantizar el futuro



Crecimiento Inteligente

Un programa para apoyar a las empresas y a las Administraciones Públicas en el tránsito hacia un nuevo modelo productivo sostenible basado en la innovación, la calidad, el talento y el valor añadido.



Esta iniciativa se ha desarrollado con la colaboración de ANFAC y SERNAUTO.

Índice

Presentación	4
Resumen ejecutivo	6
Temas candentes de la industria del automóvil	10
1. Coste logístico y competitividad	10
2. Recursos Humanos y productividad	18
3. ¿Es posible dar un salto en materia de innovación?	26
4. El papel clave de la Administración Pública	32
5. El sector del automóvil como la industria de industrias	38
Contactos	42

Presentación



Carlos Mas
Presidente de PwC España

La industria automovilística española es un referente a nivel mundial. Las compañías de fabricantes de automóviles y las de componentes forman un tándem de reconocido prestigio en términos de competitividad y resultados. El sector es un ejemplo de éxito tanto dentro como fuera de nuestro país por su dinamismo y por su capacidad para generar crecimiento en un entorno tan complejo como el que estamos atravesando.

La capacidad para generar empleo, desarrollar tecnología o procesos productivos avanzados ha convertido a la industria en un ejemplo a seguir por otros sectores. No en vano, España es el segundo fabricante de vehículos de Europa y el undécimo a nivel mundial. En cuanto al peso en la economía nacional, el motor representa el 10% del PIB y emplea al 9% de la población activa. En 2012 se fabricaron 1,98 millones de vehículos en España y se exportó el 87% de esta producción. El sector de equipos y componentes de automoción facturó en 2012 más de 27.000 millones de euros. De esta cantidad las exportaciones suman más del 60%.

¿Se podría decir que el sector ha desarrollado todo su potencial? ¿Pueden los fabricantes conformarse con lo conseguido hasta ahora? ¿Es posible mejorar los resultados y consolidar nuestra posición como país?

En un mundo tan globalizado y competitivo como el actual, es evidente que aquellos sectores que no sean capaces de innovar, de renovarse y de aprovechar todo su potencial se quedarán atrás. Por tanto, la industria automovilística española no puede caer en la autocomplacencia ni confiar sólo en apoyos ajenos para ocupar una posición entre los líderes mundiales de manera sostenible.

Para consolidar lo conseguido hasta ahora por el sector, así como para adelantarse y estar convenientemente posicionados en el futuro, hay que actuar ya con decisión e inteligencia. Dónde focalizarse, qué cambios abordar y cómo afrontarlos son cuestiones cuyas respuestas no siempre son unívocas. Se necesita analizar con rigor en qué punto estamos y cuáles son las fortalezas a potenciar.

Con el fin de identificar la dirección a tomar y los campos en los que es preciso focalizarse, en PwC hemos puesto en marcha la publicación **Temas Candentes de la Industria del Automóvil en España**. El proyecto se inscribe en una iniciativa más global que llamamos *Crecimiento Inteligente* y tiene como objetivo abordar los asuntos clave que marcarán el futuro del sector.

Para la elaboración de este estudio solicitamos la participación de representantes de las principales compañías de la industria del automóvil así como de las asociaciones tanto de fabricantes de vehículos como de componentes, en un debate abierto y plural. Este debate ha puesto de relieve una vez más que existe un alto grado de consenso sobre los principales temas candentes y retos del sector, cómo afrontarlos y cuáles deben ser las iniciativas y el marco general de actuación. **La flexibilidad laboral en el corto plazo, los cambios normativos y de gestión para la mejora de la eficiencia de las infraestructuras o la incentivación a la I+D+i son ejemplos de actuaciones que el sector demanda de forma unánime.**

Es preciso trabajar para buscar puntos de encuentro, materializando el consenso en las grandes iniciativas en una estrategia común que beneficie a toda la industria del automóvil y, por ende, al conjunto del país. Ésta debería ser una prioridad del sector porque, además de relevante, es posible y está al alcance de la mano. De hecho, pensamos que es necesario actuar con premura para consolidar una posición entre los líderes o, lo que es lo mismo, **acelerar el cambio para garantizar el futuro**.

Con iniciativas como esta, PwC quiere ayudar a generar conocimiento innovador que contribuya al liderazgo de la industria del automóvil española. España tiene empresas, profesionales y conocimiento suficiente como para ser uno de los países líderes en este sector tan competitivo. Debemos aprovechar este potencial.

Por último, PwC quiere agradecer las aportaciones de los participantes, sus conocimientos y entusiasmo a la hora de sumar experiencias.

Relación de participantes externos a PwC en la sesión de trabajo (por orden alfabético):

- D. Mario Armero, vicepresidente ejecutivo de ANFAC
- D. Antonio Cobo, director general de General Motors España
- D. Miguel Ángel Grijalba, director de Producción de Volkswagen Navarra
- D. José Antonio Jiménez Saceda, director general de Sernauto
- D. Andre Koropp, Relaciones Institucionales Grupo SEAT y Volkswagen
- D. José Manuel Machado, presidente de Ford y presidente de ANFAC
- D. Ricardo Olalla, director comercial de Bosch
- D. Ramón Paredes, vicepresidente Relaciones Institucionales del Grupo Seat y Volkswagen
- D. Antón Pradera, presidente de CIE Automotive
- D. Rafael Prieto, director general Peugeot España y Portugal
- D. José María Pujol, presidente de Ficosa y presidente de Sernauto

- D. Xavier Pujol, consejero delegado de Ficosa
- D. Jaime Revilla, presidente consejero delegado de Iveco
- D. Francisco Riberas, presidente de Gestamp
- Dña. María Luisa Soria, secretaria general de Sernauto
- D. Frank Torres, consejero director general de Nissan España
- D. Emilio Varela, director general de Ficosa Internacional

Moderador

- D. Jordi Sevilla, senior advisor de PwC

Responsables de la preparación del documento por parte de PwC

- Dña. Mar Gallardo, socia responsable de Industria, Automoción, Pharma y Productos de Consumo de PwC
- D. Manuel Díaz, socio responsable del Sector Automoción de PwC
- D. Israel Pérez, senior manager de PwC
- D. Ignacio García López, gerente de PwC

Resumen ejecutivo

La industria del automóvil en España es una de las más dinámicas del mundo, tanto por su flexibilidad como por su competitividad. A pesar de los innegables éxitos alcanzados, en un sector tan competitivo como este es imprescindible hacer una reflexión con el fin de afrontar los cambios que garanticen el futuro.

Los desafíos que la industria tiene ante sí son de gran calado y exigen que se afronten desde una óptica integradora, así como con una perspectiva a largo plazo. Dadas las características del sector, sus necesidades y su impacto, es necesario involucrar a todos los agentes de la cadena de valor así como a las administraciones públicas y a la sociedad en su conjunto.

Los principales temas candentes del sector que hemos identificado recogen las tendencias, las necesidades y las propuestas que la industria ha formulado con el fin de **acelerar el cambio para garantizar el futuro.**

Coste logístico y competitividad España se la juega en la próxima década

El principal desafío de la industria automovilística es todo lo relacionado con las infraestructuras y la logística. Esta variable marcará el futuro del automóvil y determinará si España puede seguir ocupando una posición relevante en el ranking europeo y mundial de productores. **Se puede afirmar que el sector “se la juega” en este campo en la próxima década.**

España es un país eminentemente exportador, más del 87% de los vehículos fabricados en 2012 se exportaron, 1,7 millones de unidades, cifra que alcanza el 65% en el caso de los componentes. A este

tráfico hay que sumar el casi medio millón de vehículos que se importaron, lo que evidencia un flujo muy significativo que es preciso gestionar con una visión a medio y largo plazo.

El hecho de ser un país periférico, así como tener plantas muy dispersas geográficamente lejos de un centro o eje unificado, penaliza en términos de coste y coloca a la industria española en una posición de desventaja. **No hay que olvidar que España se encuentra entre 1.200 y 1.700 kilómetros del centro de gravedad de la demanda de vehículos en Europa.** En 2012 más del 70% de nuestras exportaciones se dirigieron hacia el viejo continente.

Actualmente los costes de la logística para la fabricación de vehículos igualan o superan a los costes laborales. A la luz de estos datos, es evidente que **la logística se ha convertido en un factor crítico en términos de coste y que es la clave para mejorar la competitividad de las plantas españolas.**

El contexto económico en el que nos encontramos es complejo y todo apunta a que no será posible disponer de grandes volúmenes de capital para acometer inversiones significativas. Precisamente por esta razón, es muy importante que las inversiones que se realicen a partir de ahora estén perfectamente alineadas con la industria en general y, en particular con la industria de automoción, uno de los principales motores económicos del país.

No todas las iniciativas requieren grandes inversiones, ya que existen medidas importantes que no necesitan un desembolso elevado, sino cambios en las normas o en la gestión, que podrían

suponer una mejora significativa. El impulso a la flexibilidad de terminales ferroviarias, la ampliación de horarios de los puertos, el impulso a las “autopistas del mar” o la coordinación de calendarios de restricción al tráfico de las Comunidades Autónomas, son medidas necesarias para reforzar la posición del sector y que supondrían un importante volumen de ahorro.

Recursos Humanos y productividad

La clave es la flexibilidad

Hace tiempo que España dejó de ser un país de bajo coste, y no debería volver a serlo. De hecho, es preciso tener en cuenta que la batalla por la competitividad en términos laborales no se libra en el campo de los costes, sino en el de la flexibilidad. Cabe recordar que el coste horario de un operario en España está entre 20 y 25 €, muy por debajo de Alemania o Francia que están en torno a los 40/45€; pero muy por encima de los 9€ de Eslovaquia y de los 7€ de Polonia.

En España, la industria del automóvil es una de las más avanzadas en materia laboral, porque ha sabido adelantarse en cuestiones clave en torno a la flexibilidad. **Gracias a esta anticipación, nuestro país continúa siendo un lugar atractivo para fabricar automóviles y componentes.** Un indicador que lo refleja claramente es la caída del empleo en el sector, del orden de sólo el 10% frente a un 24% de la industria en su conjunto.

En materia de flexibilidad se ha avanzado mucho, no obstante, **el reto ahora es profundizar en materia de flexibilidad a corto plazo**, es decir en aquellas medidas que faciliten la sincronización de la

capacidad y la demanda en el corto plazo, como por ejemplo extensiones o reducciones del turno de trabajo con preavisos reducidos.

En la industria del automóvil, en general, **el absentismo ha dejado de ser un problema crítico.** Cabe destacar que en 2007 se alcanzó un 7% de absentismo, cifra que ha bajado hasta el 4,6% en 2012. A pesar de esta mejora, se trata de una variable con gran impacto en la productividad que es necesario gestionar con una visión a medio y largo plazo.

Es claro, asimismo, que **la formación es un factor clave de competitividad**, por lo que desde el sector se ha hecho un gran esfuerzo (sólo los fabricantes han invertido 442 millones de euros en los últimos seis años), pero no basta con la dotación de medios, porque es preciso solucionar problemas como la adecuación de los contenidos a las necesidades reales de la industria o la distancia entre las instituciones académicas y las necesidades de las empresas. En esta línea, experiencias como **la formación dual** (entendida como una combinación del aprendizaje trabajando en la empresa con la formación académica) ponen de manifiesto que hay fórmulas muy prácticas y con resultados demostrados para seguir avanzando.

¿Es posible dar un salto en materia de innovación?

¿El modelo actual es sostenible a futuro?

Aunque la industria del automóvil es uno de los pilares de la innovación en España, es necesario dar un paso más en I+D+i. De hecho, el 12% de la inversión total en esta materia corresponde al sector, lo que

supone una inversión de 1.600 millones de euros y el segundo puesto en el ranking de la industria española.

No obstante, será difícil que el sector ocupe una posición destacada a nivel internacional o que las plantas españolas sigan consiguiendo proyectos relevantes si no se da un salto en innovación. Todo apunta a que el modelo actual puede mantener la carga de trabajo prevista para los próximos años, pero cabe preguntarse si es sostenible a medio y largo plazo.

A la hora de analizar el papel y el potencial de la innovación en la industria automovilística, tenemos que considerar las diferencias entre fabricantes de automóviles y de componentes. Con respecto a los primeros, España está considerada como un país de primer orden en el campo del ensamblaje, sobre todo gracias a nuestra fortaleza en materia de procesos productivos. En cuanto a los segundos, cabe señalar que sí existen grandes empresas de primer nivel que tienen aquí sus centros de investigación y desarrollo.

Debemos asumir que la industria automovilística española no puede ser solo “un gran taller”, sino consolidarse como un centro de excelencia que aporte valor tanto por su capacidad para generar I+D+i como por su productividad en montaje. Posicionar España como un centro con plantas líderes en materia de procesos es clave a la hora de competir para lograr nuevos proyectos.

Para avanzar en este campo es **imprescindible contar con mayor apoyo de las administraciones públicas y un refuerzo de las políticas que incentiven**

la inversión en I+D+i, ya sea mediante apoyos directos, subvenciones, protección intelectual o a través de incentivos fiscales. En este sentido, es recomendable mejorar el sistema actual que se apoya en gran medida en la deducción del impuesto de sociedades, algo que no aplica en caso de pérdidas, al no existir cuotas impositivas sobre las que aplicar las deducciones.

Además, es importante profundizar en la colaboración entre fabricantes de automóviles y componentes, tanto para dirigirse a las administraciones públicas como para generar sinergias y participar en proyectos conjuntos.

Por último, **sería recomendable una mayor involucración activa de los directivos españoles de las grandes compañías** para participar en la iniciativa de buscar un papel más destacado de las plantas españolas en esta materia.

El papel clave de la Administración Pública

La administración pública es un elemento fundamental a la hora de modelar el presente y el futuro de una industria tan relevante como la del automóvil. El impacto del motor en la economía, en la seguridad o en el medio ambiente implica que la administración tenga un papel determinante en el funcionamiento del sector. De hecho, la legislación, la fiscalidad o las decisiones gubernamentales condicionan el presente y, cada vez más, el futuro de un sector que precisa de apoyos a gran escala, de grandes inversiones y de una gestión a medio largo plazo.

Desde el sector se considera que las administraciones colaboran, pero también

es cierto que a menudo surgen numerosas dificultades derivadas de la fragmentación de nuestra arquitectura administrativa, así como del cortoplacismo de algunas autoridades a la hora de abordar políticas que apoyen a un sector que debe ser observado desde una perspectiva estratégica.

En un entorno tan complejo como el actual, **es evidente que una de las palancas más útiles y eficientes para colaborar con un sector como el automóvil es la fiscalidad.** Se proponen medidas en diferentes ámbitos como por ejemplo la rebaja de las cotizaciones sociales como incentivo a la exportación o a la producción, o avanzar en la incentivación desde el punto de vista fiscal a la I+D+i, clave si se pretende mejorar el papel de España como centro de investigación en el que potenciar el conocimiento.

El sector del automóvil como la industria de las industrias

La industria del automóvil es un pilar estratégico para el país, no solo por su aportación a la economía y al empleo, sino porque es uno de los principales puntales en materia de inversión, innovación y generación de riqueza. Basta recordar que **el sector en su conjunto representa el 10% del PIB español, emplea al 9% de la población activa y supone el 12% de la inversión en I+D+i.** A la luz de los datos de producción (1,98 millones de vehículos en 2012), es evidente que las grandes compañías apuestan por España, país en donde fabricar vehículos y componentes resulta atractivo.

Sin embargo es preciso mejorar y acelerar los cambios para afrontar los desafíos

actuales y futuros con garantías. En este sentido, cabe señalar que sería muy útil **que el sector avanzara unido y de manera coordinada en un “frente común”.** La coincidencia de intereses entre los fabricantes de automóviles y componentes, así como de distribuidores y otros agentes, aconseja agruparse en torno a un proyecto común que potencie las acciones y genere sinergias.

Desde la industria se viene señalando la necesidad de reforzar lazos tanto a nivel sectorial como entre compañías, especialmente en campos como **la interlocución con las administraciones públicas, la colaboración en materia de I+D+i, la flexibilidad laboral, la formación o la mejora de la reputación del conjunto del sector.**

En todo caso, **se necesita una hoja de ruta bien definida y compartida por los diferentes agentes del sector** que sirva para identificar prioridades, analizar los retos y determinar qué acciones hay que llevar a cabo en cada momento. Contar con un plan contribuiría en gran medida a articular al conjunto del sector, así como a aportar seguridad al resto de los *stakeholders* de la industria (administraciones, inversores, compañías multinacionales, etc.).

El primer paso para avanzar por esta vía es crear espacios de encuentro entre los diferentes agentes para poner en común los problemas y las soluciones a implementar juntos. A partir del intercambio de ideas sobre desafíos y retos comunes, sería preciso articular el conjunto del sector con un enfoque estratégico que garantice una posición entre los líderes de cara a los próximos años.

1

Coste logístico y competitividad

El principal reto al que se enfrenta la industria automovilística española tiene que ver con todo lo relacionado con las infraestructuras y la logística. Se trata de la variable clave que marcará el futuro del sector y determinará si nuestro país puede seguir ocupando una posición relevante entre los líderes mundiales.

Se puede afirmar que el sector se juega su futuro en el terreno de la logística. Su peso en los costes de producción, así como su capacidad para acelerar las exportaciones o para ralentizar otros avances, convierten las redes de carreteras, puertos o ferrocarriles en el punto clave sobre el que hay que focalizar los esfuerzos.

La logística es, sin duda alguna, uno de los principales retos que afronta el sector en los próximos años. Una parte importante de las indudables mejoras en la competitividad que el sector ha conseguido en las últimas dos décadas se diluye en los sobrecostes que la situación periférica de España tiene frente a sus principales mercados, así como por las insuficiencias de unas infraestructuras que no responden a las verdaderas necesidades del sector o que no funcionan adecuadamente. Además, es preciso tener en cuenta la localización de las plantas en diferentes Comunidades Autónomas, lo que imposibilita la concentración industrial en torno a un punto o un eje que facilite las actividades logísticas y la optimización de infraestructuras.

Desde el sector se evalúa el impacto del déficit en infraestructuras entre un 50% y un 75% de coste adicional de transporte para el fabricante, lo que representa unos 500 millones de euros al año. A esta suma habría que añadir el sobrecoste asumido por los proveedores. El impacto supera los 5.000 millones de euros anuales si consideramos la industria en su conjunto, según datos de ANFAC.

Cabe destacar que el coste logístico de los fabricantes de vehículos instalados en

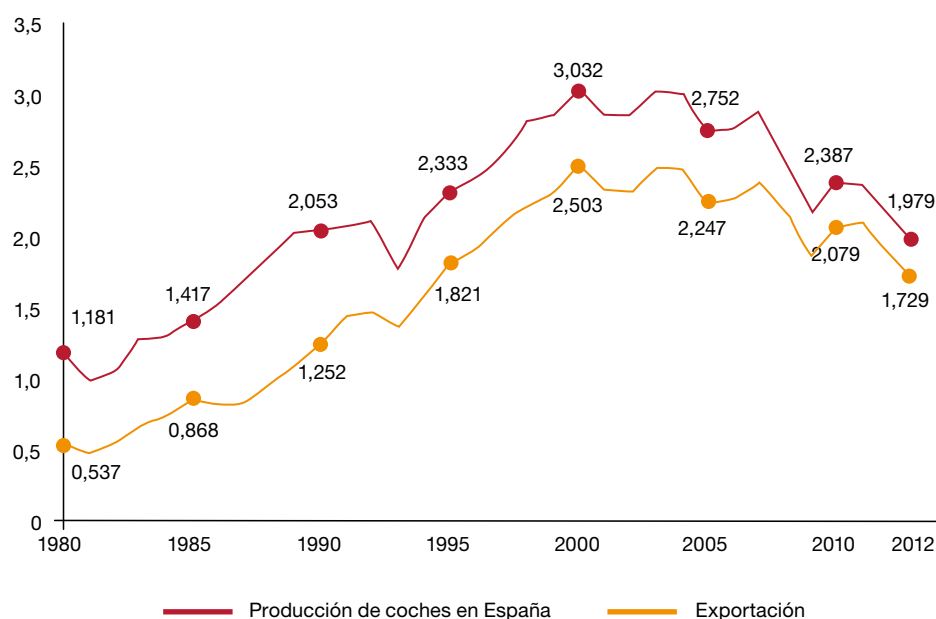
España puede igualar e, incluso, superar en algunos casos, el coste de personal. En lo que se refiere a los fabricantes de componentes la situación es diferente, ya que es habitual la implantación en proximidad, pero también es cierto que esta industria tiene una fuerte componente exportadora, cuya competitividad se ve penalizada por los costes logísticos derivados de nuestra situación periférica, pero también por los déficits de nuestras infraestructuras.

El impacto de la geografía

El 87,4% de los vehículos fabricados en España en 2012 (turismo, todoterreno y vehículo industrial) tuvo como destino la exportación, según datos de ANFAC. A este flujo de 1.729.172 vehículos exportados hay que sumar cerca de medio millón de vehículos importados (el 65% de los vehículos matriculados), así como la importación y exportación de componentes. Por su parte, la industria de componentes facturó en 2012 más de 27.000 millones de euros, de los cuales el 65% tuvo como destino la exportación.



Figura 1.
Evolución de la producción y exportación de vehículos en España.
En millones de unidades



Fuente: Anfac.

Tabla I.
Exportaciones.

Exportaciones de vehículos		
1	Francia	28,6%
2	Alemania	18,0%
3	Reino Unido	8,8%
4	Italia	6,1%
5	Bélgica	4,4%
6	Turquía	3,1%
7	Argelia	2,9%
8	Australia	2,3%
9	Países Bajos	2,2%
10	México	2,0%
11	Suiza	2,0%
12	Austria	1,8%
13	Hungría	1,7%
14	Rusia	1,6%
15	Portugal	1,4%
16	Venezuela	1,3%
17	Polonia	1,0%
18	Noruega	0,8%
19	Israel	0,7%
20	Chile	0,7%

Exportaciones de componentes		
1	Alemania	22,1%
2	Francia	17,7%
3	Reino Unido	9,0%
4	Portugal	6,1%
5	Estados Unidos	4,4%
6	Bélgica	4,1%
7	Italia	3,5%
8	Polonia	2,6%
9	República Checa	2,4%
10	México	2,2%
11	Marruecos	2,2%
12	Brasil	1,9%
13	China	1,9%
14	Turquía	1,7%
15	India	1,7%
16	Rumanía	1,6%
17	Países Bajos	1,6%
18	Rusia	1,5%
19	Argentina	1,3%
20	Japón	1,2%

La débil demanda interna está en el origen del aumento del porcentaje de exportaciones de vehículo terminado. Además, la caída de la demanda en nuestros principales mercados –fundamentalmente la Unión Europea–, justifica en gran medida la caída global en la producción nacional, que está en niveles de mediados de los noventa.

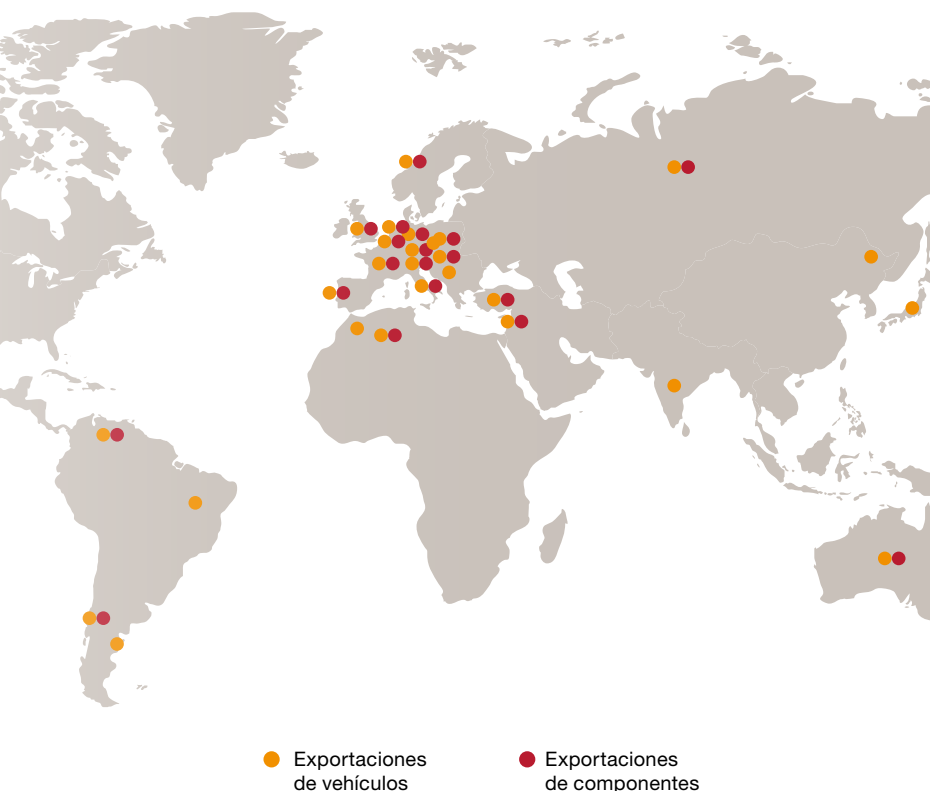
Francia, Italia, Alemania y Reino Unido concentran dos tercios de nuestras exportaciones de vehículos, mercados que en 2012, excepto el británico, han sufrido un importante descenso. El mercado galo, nuestro principal cliente, ha caído un 13,9%, el italiano un 19,9% y el alemán un 2,9%. La realidad es que el mercado europeo, que se había mantenido en niveles aceptables hasta 2011, ha sufrido una importante caída en 2012, con una bajada global en las ventas del 8,2%.

En el sector de componentes la situación es similar: Alemania, Francia, Reino Unido y Portugal concentran el 55% de las exportaciones.

Productividad del sector y logística

Actualmente, la capacidad de producción de las fábricas de vehículos instaladas en España está claramente infrautilizada, situándose en apenas un 80% del nivel máximo alcanzado en 2004. Este grado de infrautilización empieza a pesar significativamente sobre los niveles de productividad y constituye un elemento de vulnerabilidad muy preocupante ante la previsible caída de la exportación y el colapso del mercado interior.

En este sentido cobra especial relevancia nuestra situación geográfica. Nos



Fuente: ICEX 2012, a partir de datos de la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT).

encontramos a entre 1.200 y 1.700 kilómetros –en función de la gama, baja, media o alta– del centro de gravedad de la demanda de vehículos en Europa.

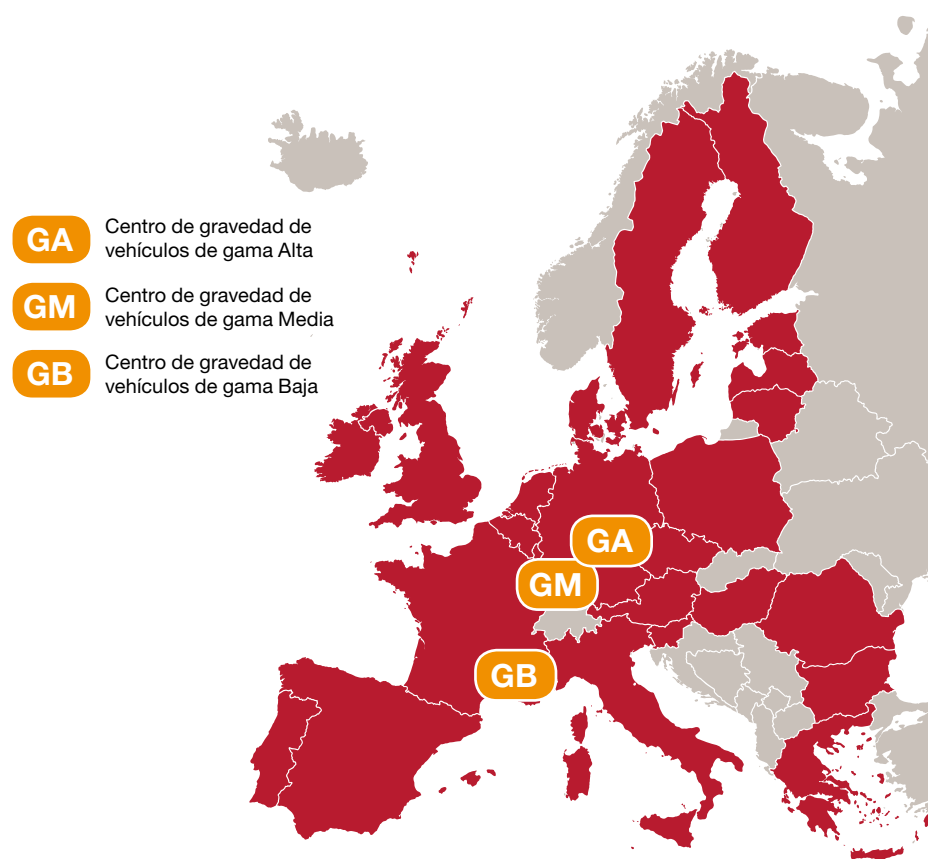
Tras la última ampliación de la Unión Europea, nos hemos alejado todavía más de su centro geográfico. Sucesivas ampliaciones hacia el Este, como una posible incorporación a la UE de Turquía, harán que este problema se agrave aún más.

Aunque, obviamente, nuestra condición de país periférico no se puede cambiar, sí es posible adoptar políticas públicas que contribuyan a minimizar los costes añadidos del transporte, así como a agilizar los flujos de intercambio de mercancías. En este sentido, es preciso

poner de manifiesto que a pesar de las inversiones de los últimos años, la Administración no termina de acertar a la hora de potenciar un movimiento eficiente de mercancías.

Si analizamos el papel de las infraestructuras y de las redes logísticas, es importante destacar el peso del sector del automóvil y, por tanto, su relevancia y su interés por la modernización de las redes. Casi un tercio del transporte total de mercancías por tren es de vehículos y el 20% del transporte por carretera tiene que ver con el automóvil. Esta proporción revela hasta qué punto las mejoras en un ámbito repercuten directamente en el otro y por qué es preciso avanzar de manera conjunta.

Figura 2.
Centro de gravedad de la demanda de vehículos en Europa.



Fuente: Elaboración propia

¿Un modelo de excelencia logística?

En este contexto resulta sorprendente que, aunque España es indudablemente una potencia de primer nivel en la fabricación de vehículos y componentes, sin embargo no sea una referencia en aspectos logísticos. Asumiendo que la situación geográfica impone ciertas cargas, cabe indicar que también somos la puerta de entrada natural a mercados con enorme potencial, como el Magreb, China o Latinoamérica, una apuesta del sector desde hace ya varios años.

Sin embargo, y a pesar de que estas áreas son prioritarias para la industria española, hoy siguen siendo mercados residuales (así como otros países como Rusia o Turquía). La dependencia de la Unión Europea sigue siendo muy elevada, algo que por el tipo de vehículos fabricados en nuestro país se mantendrá en los próximos años. De hecho, el vehículo fabricado en España está muy

adaptado al consumidor europeo y, en último término, son las grandes marcas las que deciden qué tipo de coche se fabricará en los próximos años. No obstante, están en marcha algunos casos que indican que este patrón está cambiando y que es posible fabricar con “vocación global”, lo que abre una puerta a nuevas oportunidades en términos de producción.

A pesar de las inversiones de las últimas décadas, todo apunta a que los esfuerzos han sido insuficientes para potenciar nuestras fortalezas y minimizar nuestras debilidades en el transporte de mercancías. Difícilmente puede considerarse aceptable que, por ejemplo, el paso de mercancías entre Algeciras y Tánger (14 km) sea entre un 250% y un 300% más caro que la travesía Calais –Dover (36 km), y entre un 150% y en 190% más caro que la travesía Le Havre– Portsmouth (170 km), según datos de ANFAC.



El papel de las empresas y el de la Administración

Lo cierto es que las empresas implantadas en España poco pueden hacer por su cuenta para mejorar infraestructuras y aspectos logísticos de las redes de transporte, algo que está fundamentalmente en manos de las Administraciones Públicas.

Los modelos de integración vertical regional a través de *clusters* (especialmente activos en algunas Comunidades Autónomas) y de integración horizontal a nivel nacional a través de ANFAC y SERNAUTO permiten ciertos niveles de colaboración logística y que la voz de la industria se escuche en las diferentes Administraciones.

No obstante, no basta con que los poderes públicos reciban a los representantes de la industria; es preciso actuar de manera coordinada, desde una perspectiva técnica y con una visión a largo plazo.

En un sector tan competitivo como la automoción, o se abordan las iniciativas adecuadas en los próximos años o el futuro será muy complicado. En este sentido, el papel de las diferentes Administraciones en el ámbito de las infraestructuras es decisivo y determinará la posición final en el escenario industrial a nivel mundial.

A día de hoy, la idea generalizada en el sector es que el principal problema a la hora de abordar la mejora de infraestructuras y aspectos logísticos es la falta de visión a largo plazo, motivada en gran medida por la falta de una visión técnica que evite disonancias e identifique cuáles son los pasos a seguir al margen de cuestiones políticas.

Lo cierto es que en los últimos años, especialmente hasta 2007, se han realizado fuertes inversiones en infraestructuras logísticas, pero no siempre con el mejor criterio y muy pocas veces enfocadas al transporte de

mercancía. España es el país de Europa con más kilómetros de autopistas por millón de habitantes, prácticamente duplicando a Alemania y cuadruplicando a Reino Unido (fuente: Eurostat, 2006). Además, somos la primera nación del mundo en número de kilómetros de alta velocidad en explotación, por delante de países de gran tradición en este modo de transporte como Japón y Francia. Estas redes nos permiten ser una potencia turística, pero no inciden de igual modo en la competitividad del tejido industrial en general y del automovilístico en particular.

Más allá de la consideración de si podemos permitirnos este tipo de liderazgos, es correcto apoyar el transporte de pasajeros, cuando el turismo representa el 11% del PIB español, pero ni un sector como el automovilístico, que tiene un peso similar (6,1% sobre el PIB considerando fabricación de vehículos y componentes, que se acerca al 10% si se incluye la distribución) ni la industria en su conjunto, pueden quedar relegados. No podemos plantearnos un futuro sin industria o incluso mejorando la contribución del sector industrial al PIB.

El sector de automoción y el transporte por ferrocarril

Es inconcebible que la velocidad media del transporte comercial por ferrocarril sea de 18 km/h en los trayectos internacionales de mercancías (en transporte nacional de mercancías se superan los 50 km/h), la puntualidad no llegue al 50% y exista una falta crónica de información sobre la composición y localización de vagones y convoyes. El resultado es que en España tan solo el 3,6% de los componentes se transporta por ferrocarril (3,4% para mercancías), porcentaje que se eleva al 31,7% en el caso de vehículo terminado, debido a la menor tensión de la cadena de suministro de éste (datos ANFAC).

La media de transporte por ferrocarril en la Unión Europea está en el 17-18%, en Alemania en el 22%, y en Portugal en el

6,5%. Además, en España los trenes de mercancías miden un promedio de 450 metros, aunque últimamente se ha llegado a formaciones de más de 600 metros. En Europa Central los trenes miden entre 750 y 1.000 metros, mientras que en Estados Unidos llegan a medir hasta 3.000 metros.

En estos países, los tipos de transporte que no se adaptan a los requerimientos de los procesos logísticos, son expulsados del mercado, que elige otros que responden adecuadamente a sus requerimientos de calidad de servicio, eficiencia, fiabilidad y competitividad económica.

La realidad es que, en la práctica, el sector de componentes ha renunciado al transporte por ferrocarril, un medio claramente más barato, más eficiente y menos contaminante que el transporte por carretera. No sólo el sector de automoción ha dado la espalda a los flujos de bienes industriales por tren. España es el país con la menor cuota modal de transporte ferroviario de mercancías entre los países más significativos de la UE, siendo además el que mayores descensos ha experimentado respecto al conjunto de dichos Estados en la última década.

el ferrocarril es más eficiente que el transporte por carretera para distancias medias y largas (más de 600 km). En realidad, esto no sucede en nuestro país debido a costes de maniobras innecesarias, cambio de ancho de vía, etc.

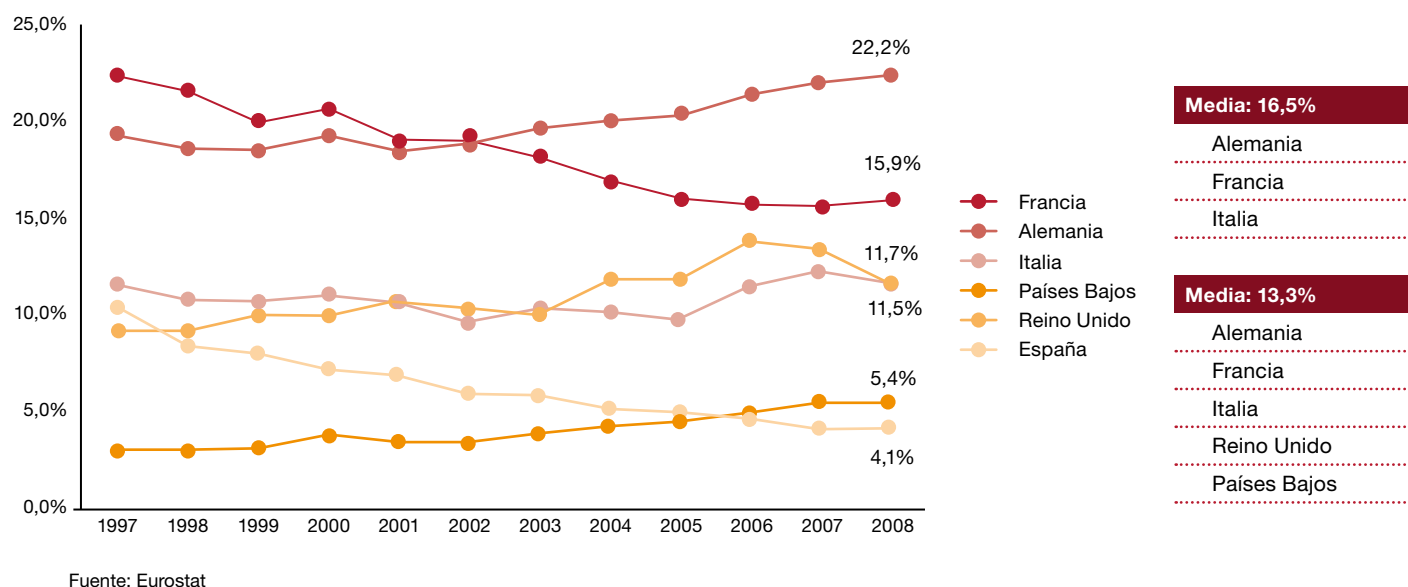
Además, persisten otros problemas “endémicos” que impiden un desarrollo equilibrado del ferrocarril, como la falta de inversiones específicas para el transporte de mercancías, tanto en infraestructuras lineales, como nodales (terminales y centros logísticos ferroviarios), el bajo aprovechamiento de recursos disponibles (el recorrido medio anual real de una locomotora es de prácticamente la mitad que el de un camión y los 2,5 h/día de conducción efectiva de un maquinista es sorprendentemente bajo) o la baja interoperabilidad con las infraestructuras ferroviarias del resto de Europa. Se trata de desafíos de gran calado que requieren un esfuerzo al más alto nivel y una apuesta firme desde una perspectiva estatal, no solo por parte de los operadores o gestores de infraestructuras ferroviarias.

En condiciones normales de explotación,

Otro campo de mejora en el que es



Figura 3.
Transporte de componentes en ferrocarril.



preciso trabajar es en los puertos. En los últimos años ha habido fuertes inversiones en estas infraestructuras, pero no siempre este esfuerzo se ha focalizado en puertos bien situados o se ha trabajado para mejorar la intermodalidad. Únicamente el 5,2 % de los tráficos terrestres de los puertos peninsulares se ha transportado a través del ferrocarril (fuente: Puertos del Estado, 2009), mientras que en el caso del vehículo terminado, el porcentaje alcanza el 10,8%.

No es solo una cuestión de grandes inversiones

El contexto económico en el que nos encontramos es complejo y todo apunta a que no será posible disponer de grandes volúmenes de capital para acometer inversiones significativas. Precisamente por esta razón, es muy importante que las inversiones que se acometan a partir de ahora estén perfectamente alineadas con la industria en general y, en particular, con la industria de automoción, uno de los principales motores económicos del país.

En este sentido y con el objetivo de mejorar este factor clave de competitividad, ANFAC ha propuesto en

su iniciativa **Plan 3 Millones** una amplia batería de medidas centradas en cambios normativos y de gestión que afectan a diferentes campos, entre los que se incluye el transporte. Entre estas propuestas, destacan algunas especialmente relevantes, como el impulso de la flexibilidad de las terminales ferroviarias y los corredores de 750 metros, la ampliación de horarios de las terminales portuarias, el fomento de las autopistas del mar, el aumento de la altura permitida de los camiones o la coordinación de calendarios de restricción al tráfico de las distintas Comunidades Autónomas.

La introducción de estas medidas, que no requieren grandes inversiones y benefician no sólo a la industria de automoción, sino a la economía en su conjunto, supondría un ahorro global de 10.000 millones de euros anuales según cálculos de ANFAC.

Una acción decidida de las diferentes administraciones enfocada a la mejora de las infraestructuras y de las condiciones logísticas puede convertir a España en un gran nodo logístico que apunte no solo a nuestros mercados tradicionales en

Europa, sino también a mercados con crecimiento potencial en la próxima década, en los que necesariamente nuestra industria –no solo la industria de automoción– debe tener presencia. Aunque el retraso es evidente, también lo es que todavía estamos a tiempo para alcanzar este ambicioso objetivo.

Principales conclusiones

- La logística es, sin duda alguna, uno de los principales retos que afronta el sector en los próximos años. **España se la juega en la próxima década.**
- **España se encuentra entre 1.200 y 1.700 kilómetros del centro de gravedad de la demanda de vehículos en Europa** y exporta más del 87% en fabricación de coches y más del 60% en componentes. Las infraestructuras y las redes logísticas deben ser una prioridad.
- Actualmente los costes de la logística para la fabricación de vehículos igualan o superan a los costes laborales. **La logística se ha convertido en un factor crítico en términos de coste y es clave para mejorar la competitividad de las compañías.**
- No es solo cuestión de grandes inversiones. Existen un conjunto de medidas que, **con una inversión relativamente baja**, darían un impulso clave a la logística del sector y de la industria en general, que pasan no tanto por grandes desembolsos en infraestructuras como por cambios normativos y de gestión.

2

Recursos Humanos y productividad

En el ámbito empresarial, la industria del automóvil es una de las más avanzadas en materia laboral. Gracias a este liderazgo, así como a los recientes avances en materia laboral, España ha recuperado atractivo para fabricar automóviles y componentes, como demuestran las inversiones anunciadas en los últimos meses por las grandes marcas.

A pesar de todo lo conseguido y de ser un referente, la industria del automóvil necesita mejorar en diferentes aspectos laborales y, sobre todo, tiene que seguir innovando en esta materia o pronto se verá superada por otros países más avanzados. Es posible profundizar en aquello que ya se hace bien, así como explorar otras vías relacionadas con la flexibilidad, la movilidad o la formación.

A la hora de analizar el impacto de los Recursos Humanos en la productividad, es necesario fijarse en los costes laborales, pero también poner el foco en el resto de factores y variables que hacen que una planta o un país sea más o menos competitivo.

En este sentido, cabe señalar que el coste de un operario del sector de automoción en España es, según datos de la VDA

(Asociación Alemana de la Industria de Automoción), de 25 €/h, muy por debajo de países como Alemania o Francia, que rondan los 45 €/h. Sin embargo, nuestros costes son significativamente altos frente a los 9 €/h de Eslovaquia y los 7 €/h de Polonia. En todo caso, esta no debe ser nuestra batalla ni el indicador sobre el que focalizar nuestra atención.

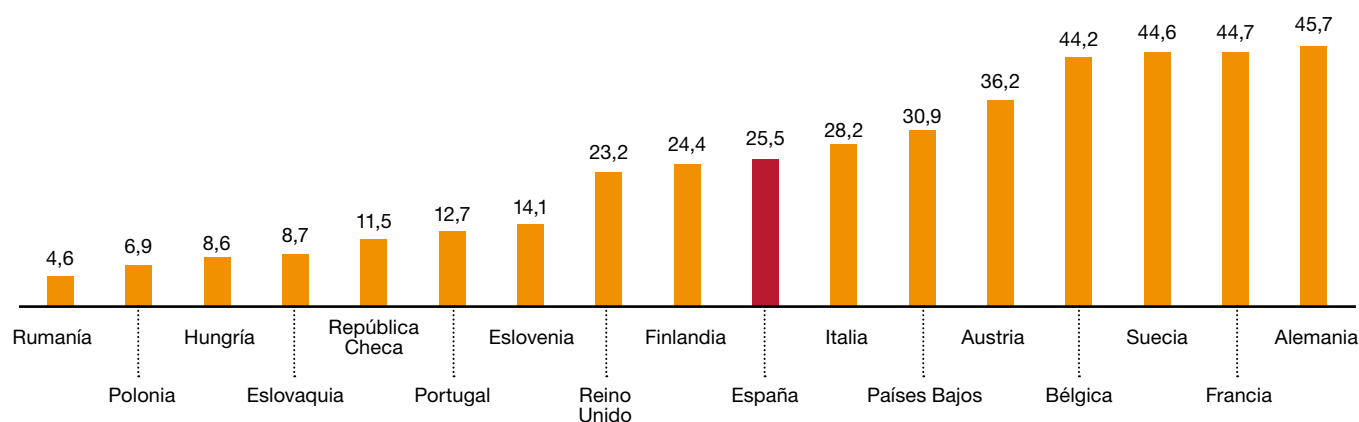
España hace muchos años que no es un país de bajo coste y no debe intentar volver a serlo, dado que siempre habrá otro país más barato. Por otro lado, el tiempo corre a nuestro favor, dado que estos países poco a poco irán reduciendo el diferencial de costes con España, como España los ha reducido en las últimas décadas con Alemania.

El sector en España no debe aspirar a recortar costes al máximo, sino a mejorar su competitividad mediante una gestión avanzada de los Recursos Humanos. Los esfuerzos deben focalizarse en reflexionar por qué Alemania o Francia son países competitivos fabricando vehículos y componentes a 45 €/h.

Además, esta reflexión tiene que ir más allá de los costes unitarios y considerar aspectos tan relevantes como el



Figura 4.
Coste de la mano de obra en la industria del automóvil en Europa (€/h).



Fuente: VDA, 2011.



absentismo, la productividad, la flexibilidad o la formación. También hay que tener en cuenta que los costes laborales del sector representan poco más de un 10% de los costes totales. Es decir, una improbable bajada general de salarios de un 25% impactaría en los costes totales entre un 2,5%. Por tanto, es necesario incorporar al enfoque tradicional de la productividad la visión de los costes totales de la cadena de suministro o la innovación, más allá de los costes salariales unitarios.

Un poco de historia

A principios de los años noventa, tras la caída del Muro de Berlín, los países del Este de Europa comenzaron a ser percibidos como una clara amenaza para la industria española de automoción. Mejor posición geográfica respecto a los mercados naturales de los vehículos, una cierta cultura industrial y menores costes de la mano de obra posicionaban a países como Polonia, República Checa o Eslovaquia como destinos ideales para las inversiones de las marcas. Acompañando a las plantas de vehículos, también se

establecerían allí los grandes fabricantes de componentes.

En materia de costes laborales, todo apuntaba a que España no iba a estar en disposición de competir con países con una mano de obra formada en el campo industrial, unos salarios más bajos, un coste logístico más competitivo y un entorno normativo que favorecería la flexibilidad.

Sin embargo, 20 años después, no ha cristalizado esta previsible migración ni hemos sufrido la anunciada huida de la industria. Es cierto que ha habido deslocalizaciones y nuevas implantaciones en Europa del Este y algunos países como la República Checa o Eslovaquia comienzan a destacar en el competitivo sector de automoción, pero de ninguna manera la situación es tan sombría para el sector automovilístico español como se preveía.

España es un destino atractivo para las inversiones

Visto en perspectiva, la industria de automoción en España goza hoy de un

estado de salud que anima a ser optimista. En la situación actual de crisis de la economía y de caída de ventas de automóviles, cabe destacar que en los últimos meses varias marcas han anunciado nuevos proyectos para sus plantas en España.

En todos los casos, los fabricantes han puesto de manifiesto que se inclinan a favor de las fábricas españolas por sus prestaciones y por sus condiciones laborales ventajosas frente a otras factorías equiparables dentro de sus propios grupos. La consecución de esta carga de trabajo en un entorno tan competitivo, revela el potencial de todo lo relacionado con los Recursos Humanos a la hora de diferenciarse como planta y cómo país atractivo para nuevas inversiones.

El atractivo de las plantas españolas contrasta con los países de nuestro entorno, ya que en Europa se han cerrado 87 factorías en los últimos dos años, según datos de ACEA (Asociación de Constructores Europeos de Automóviles). Estos cierres se corresponden con la estrategia de los fabricantes de automóviles de reducir capacidad instalada para adaptarse a la demanda (el nivel de capacidad de producción total en Europa es de 46 millones unidades, mientras que el mercado estimado es de

14 millones). Sin embargo, España ha mantenido y a menudo reforzado sus principales centros de producción durante ese periodo.

La flexibilidad como factor de competitividad

Es complejo identificar un único motivo que explique por qué el sector de automoción nacional está resistiendo mejor que otros países un temporal que, en este contexto tan difícil, presenta una caída del empleo de un 10,6% (datos de ANFAC) frente a una bajada del 23,8% en la industria en su conjunto.

Probablemente se trata de una combinación de factores, entre los que podemos destacar la larga tradición del sector en España, que ha generado una importante cultura industrial y de gestión. Otra variable fundamental es, sin duda, la productividad, cuyos altos índices radican en gran medida en la flexibilidad laboral y en los costes de la mano de obra.

España compite tanto por costes de la mano de obra como por el tipo de producto que fabrica. Las fábricas españolas producen fundamentalmente vehículos de tamaño pequeño y medio, que son los mismos que fabrican los países con los que la Unión Europea están negociando acuerdos comerciales



Tabla II.
Producción de vehículos por segmentos 2011.

Producción de vehículos por segmentos 2011	Unidades	Cuotas / total turismos	Cuota / total vehículos
Pequeño	1.124.612	61,20%	77%
Medio-Bajo	392.752	21,40%	
Medio-Alto	19.559	1,10%	
Monovolumen pequeño	277.722	15,10%	
Monovolumen grande	24.423	1,30%	
Producción de vehículos industriales	Unidades	Cuotas / total industriales	Cuota / total vehículos
Vehículo comercial	479.330	89,80%	23%
Vehículo industrial	54.676	10,20%	

Fuente: ANFAC, 2011

y en los que las grandes marcas tienen puestos los ojos.

Más allá del coste por hora, la flexibilidad es un aspecto fundamental. El sector ha evolucionado en gran medida en los últimos diez años y supo adelantarse a la crisis con medidas de elasticidad en los convenios, algo que hoy día mira con atención el resto de la industria.

Los representantes de los trabajadores hace tiempo que han comprendido que es necesario remar en la misma dirección, lo que ha permitido alcanzar acuerdos y negociar medidas más o menos novedosas, como individualizar las pausas, de forma que no todos los trabajadores paren a una hora concreta como tradicionalmente se ha hecho –esta medida tan sencilla puede llegar a suponer ganar una hora de producción por jornada en una fábrica que trabaje a tres turnos–, ampliar o reducir el turno de trabajo en función de las necesidades de la producción, lo que puede aportar un plus en materia de flexibilidad, o trabajar el sábado comunicándolo la misma semana. Otras soluciones, como las bolsas de horas y la doble escala salarial, están incorporadas a las dinámicas de muchas empresas desde hace tiempo.

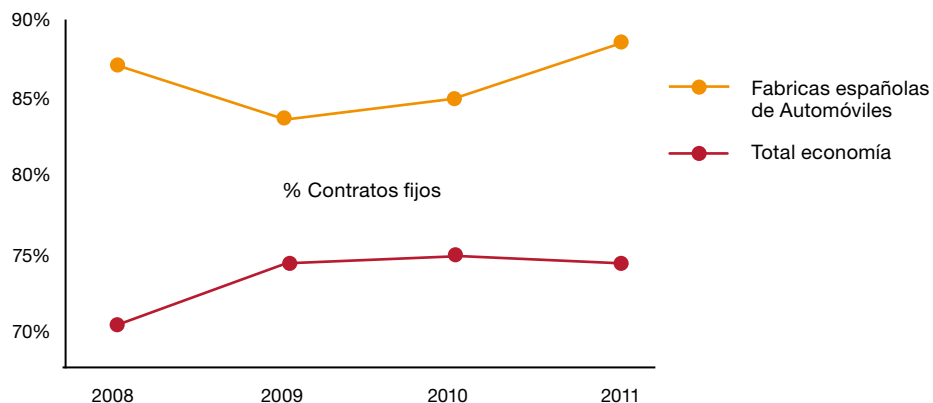
Es importante señalar que la necesaria flexibilidad para adaptar la capacidad industrial a las inevitables variaciones de la demanda, no debe identificarse con eventualidad. De hecho, el sector presenta una envidiable tasa de empleo fijo, que de forma continuada supera a la industria en su conjunto.

La reciente reforma laboral ha tenido impacto positivo en el sector de automoción, pero éste ha sido limitado porque ya se había avanzado mucho en estos aspectos en los últimos años. No obstante, sí es un paso importante para gran parte de la industria en España y, no lo olvidemos, para un enorme número de pequeñas y medianas empresas proveedoras de los grandes fabricantes de componentes, que forman un tejido industrial imprescindible y que probablemente no han incorporado a sus relaciones laborales muchas de las medidas ya asimiladas en los grandes fabricantes y en los proveedores de primer nivel.

Se puede concluir que, frente a países de nuestro entorno, España cuenta actualmente con un marco laboral que permite un nivel de flexibilidad muy razonable, que es clave para adaptar la capacidad industrial a las fluctuaciones



Figura 5.
Porcentaje de contratos fijos



Fuente: ANFAC/INE 2012.

de la demanda a medio y largo plazo. Sin embargo, esto no es así con la flexibilidad a corto plazo. Debería avanzarse en este sentido a nivel de legislación laboral, permitiendo a las empresas impulsar soluciones en esta línea, como turnos flexibles que permitiesen extender o recortar –dentro de unos límites y con determinada antelación– un turno de trabajo en plazos cortos.

La cuestión del absentismo

Otro aspecto relevante, con un impacto notable en la productividad, es el absentismo. La realidad es que se ha trabajado mucho en este sentido y hoy día se ha mejorado en gran medida. Esto, unido a la difícil situación económica actual, que hace que el absentismo disminuya, ha hecho que las tasas se hayan reducido de forma notable.

Según ANFAC, tras el máximo alcanzado en 2007 en las plantas de producción de vehículos, con un 7% de absentismo general y un 5,4% de absentismo médico, la disminución en estos seis últimos años ha sido cercana al 35%. El año pasado la cifra de bajas generales fue del 4,6%, un nivel que no se conocía desde hace más de diez años.

Dado que el 74% del absentismo se ampara en bajas médicas, parece aconsejable mejorar mediante un adecuado control la gestión de la incapacidad temporal, dotando de mayores competencias a los médicos de empresa y a las Mutuas de Accidentes de Trabajo.

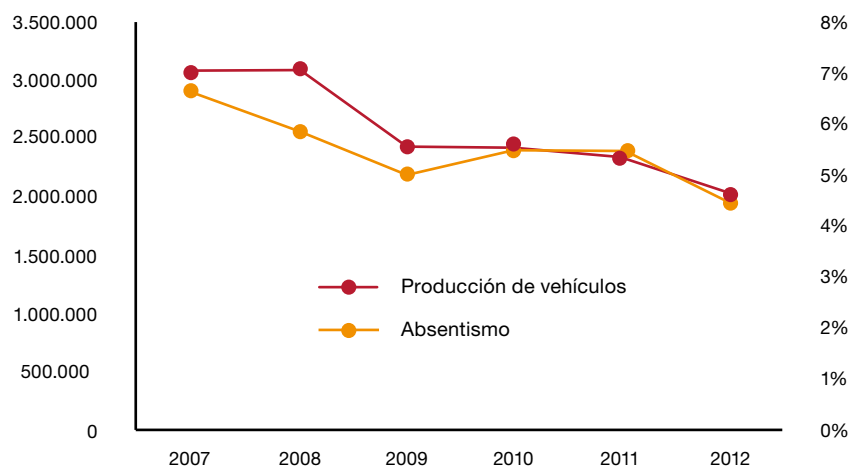
Incluso con la mejora de los datos, el absentismo sigue teniendo un importante impacto en la productividad y es preciso establecer mecanismos para gestionarlo y evitar que se superen umbrales que impacten negativamente en los resultados globales. Se estima que el absentismo laboral injustificado en los fabricantes de automóviles supuso en 2011 más de 4,6 millones de horas anuales de trabajo perdidas, una cifra bastante menor que la registrada en 2007, que fue de 6,4 millones.

Nuevos modelos de formación

Por último, es necesario destacar la formación como factor clave de competitividad. Desde el sector se ha hecho un esfuerzo notable en este sentido. Así, por ejemplo, los fabricantes *han invertido 442 millones de euros en formación continua en los últimos seis*



Figura 6.
Producción de vehículos vs absentismo



Fuente: ANFAC 2013.

años. Pero no todo es la inversión, puesto que hay muchos aspectos que son críticos tanto para el sector como para la economía en su conjunto. Problemas como la lejanía de la Universidad de las necesidades de las empresas o el hecho de que las ayudas a la formación no lleguen o se materialicen convenientemente en las fábricas son recurrentes.

Un modelo novedoso en nuestro país pero que ya funciona con éxito en otros países es el de la formación dual, también llamado “FP alemán” por su origen. En este sistema, el joven pasa tanto tiempo (o más) en la empresa como en el aula. Además, la empresa que lo selecciona, le paga, lo forma y lo tutela, en coordinación con el centro educativo.

Este modelo está muy arraigado en Alemania (aunque también funciona en otros países como Austria y Suiza), donde el tejido industrial es suficientemente potente como para sostener un sistema de este tipo. En España, donde no llegan al 30% las empresas de más de 50 trabajadores, puede haber dificultades para implantarlo, pero también hay grandes compañías que pueden ponerlo en marcha con éxito, siempre y cuando se tengan en cuenta las características propias del tejido empresarial español.

La reciente reforma laboral ha permitido, por primera vez, el lanzamiento de iniciativas piloto de este tipo en Comunidades como Asturias, Madrid y La Rioja.

En el conjunto de España, ya hay unas 500 empresas implicadas y unos 2.000 estudiantes, que representan el 0,3% del alumnado. Es un inicio tímido, pero sin duda en la buena dirección.

En el ámbito privado, hay algún caso representativo que ya ha comenzado a implantar la formación dual el pasado mes de septiembre. Se trata de un modelo en el que las horas en fábrica se igualan a las horas en aula y los estudiantes reciben una remuneración mensual (hasta ahora solo la percibían durante las prácticas en la empresa).

En un entorno complicado y con un futuro incierto, se han sentado las bases

Aunque España ha conseguido asegurar la continuidad de sus plantas de producción en un contexto muy difícil, es necesario no caer en la autocomplacencia, puesto que en un escenario globalizado como el actual, los competidores pueden surgir en cualquier parte. En Países como Brasil, India o México, una vez que hayan abastecido su demanda interna, pasarán a convertirse en rivales muy competitivos en la atracción de fábricas para la exportación gracias a sus reducidos costes de mano de obra, su *know-how* y su posición geográfica.

Frente a este tipo de amenazas, la industria nacional debe hacer valer su experiencia y su *know-how* en gestión de los Recursos Humanos, especialmente en aspectos como la formación y la flexibilidad. El desarrollo del talento y la capacitación, junto con medidas de gestión avanzada de Recursos Humanos, son palancas de las que dispone la industria automovilística española para hacer frente a otros países que basan su competitividad en factores como el precio de la mano de obra.



Principales conclusiones

- **Hace ya tiempo que España dejó de ser un país de bajo coste y no debería volver a serlo**, por lo que la batalla del sector debe centrarse en la productividad.
- En materia de flexibilidad se ha avanzado mucho, no obstante, **el reto ahora es profundizar en materia de flexibilidad a corto plazo**, es decir, en aquellas medidas que faciliten la sincronización de la capacidad y la demanda en el corto plazo, como por ejemplo extensiones o reducciones del turno de trabajo con preavisos reducidos.
- **El absentismo no es hoy un problema crítico**, pero podría serlo de nuevo cuando la situación económica mejore, por lo que es preciso establecer modelos de gestión que se adelanten a esta situación.
- **Es necesario explorar nuevos modelos de formación**, como el sistema de formación dual que ya funciona con éxito en otros países europeos.

3

*¿Es posible dar un salto
en materia de innovación?*

En materia de fabricación de automóviles, como ya hemos comentado, **España ya es uno de los referentes a nivel mundial.** El número de plantas y los indicadores de productividad ponen de manifiesto que las grandes marcas eligen nuestro país para fabricar porque reúne las condiciones idóneas para ser competitivos. La preparación de los profesionales, las condiciones laborales, el desarrollo de la industria de componentes o la capacidad para desarrollar e implantar procesos industriales avanzados nos han convertido en un país de primer orden en este campo.

A la hora de analizar el peso y el potencial de la I+D+i en la industria automovilística, es necesario considerar las diferencias entre los fabricantes de automóviles y los de componentes. Por lo que respecta a los primeros, España en su conjunto está posicionado como un país de primer nivel en materia de ensamblaje, en gran parte debido a nuestra fortaleza en el campo de los procesos. **Este know-how de las plantas españolas es una de sus principales bazas cuando compiten por nuevos proyectos** dentro de sus propios grupos multinacionales. A pesar de este merecido reconocimiento en fabricación, si hablamos de producto no somos una potencia en términos de I+D+i.

Es preciso ser conscientes de que, en general, los centros de investigación de cualquier tipo de compañía suelen estar radicados allí donde se encuentra el centro de decisión o la mayoría de la propiedad. Se trata de un hecho común, pero que sería posible cambiar siempre que los emplazamientos “periféricos” sean lo suficientemente atractivos. Aunque España reúne condiciones favorables, la “investigación”, no tanto el “desarrollo”, sigue siendo una asignatura pendiente que es preciso potenciar y cuya atracción debería ser una prioridad para las marcas radicadas en nuestro país.

No ocurre lo mismo en el campo de los componentes, donde varias empresas de primer orden a nivel mundial son de capital mayoritariamente español y tienen aquí sus principales centros de investigación. A pesar de estar presentes en todo el mundo y de su clara vocación internacional, estas compañías basan en España sus centros más avanzados, lo que supone un activo seguro para fortalecer la industria en su conjunto.

En todo caso, y dada la competencia en un mercado tan dinámico y globalizado, cabe preguntarse si esta situación es sostenible. Como país, somos “**un excelente taller de montaje**” sin prácticamente centros de I+D+i de los fabricantes de automóviles, pero con un sector de componentes muy dinámico en esta materia. Es necesario reflexionar acerca de si esta situación es suficiente para apuntalar el futuro de la industria en su conjunto, si se puede ir más allá y si es posible sumar esfuerzos para que todo el país mejore en el campo de la innovación.

Dónde estamos

Con la llegada a España de los grandes fabricantes en los setenta, y especialmente con el aterrizaje de nuevas marcas en los ochenta, comenzó a desarrollarse una industria del automóvil que hoy es una de las más relevantes del mundo en términos de producción, calidad y productividad. La implantación de grandes plantas propició la aparición del sector de componentes que, hoy día, es uno de los más pujantes, gracias a la solidez de grandes compañías de capital español y a las de capital extranjero pero con una larga tradición industrial en España.

Como consecuencia de esta tradición industrial y de las sinergias generadas entre fabricantes de vehículos y de componentes, España ocupa el primer puesto en fabricación de vehículos comerciales en Europa y el segundo en producción total de vehículos. Además, nuestro país es el undécimo en el

ranking de productores a nivel mundial y fabrica para diferentes marcas de todo el mundo, así como todo tipo de vehículos (turismos, comerciales, todoterrenos, furgonetas, camiones o autobuses).

El resultado es que, en los últimos 25 años, se han producido 61 millones de unidades.

En lo relativo al tejido económico español, el liderazgo del automóvil en el campo de la innovación es indiscutible, sobre todo en áreas como la seguridad, la energía o los procesos industriales, entre otras variables. El tejido de centros de innovación que las compañías han desarrollado se complementa con una red de instituciones y equipos de investigación de primer nivel. Los datos hablan por sí mismos: más de 1.000 empresas fabricantes de equipos y componentes; más de 20 centros tecnológicos con proyectos específicos

para el sector y más de 10 grupos de investigación universitarios relevantes (fuente: ANFAC).

Es relevante destacar el papel que el sector automovilístico juega en la I+D+i española. De hecho, el 12% de la inversión total en este campo corresponde al sector, lo que supone una inversión total de 1.600 millones de euros anuales y el segundo puesto en el *ranking* español.

A la luz de estos datos, es evidente que a nivel interno el sector en su conjunto es uno de los más importantes en términos de I+D+i; pero esta superioridad no es la misma si nos comparamos con otros países de nuestro entorno o con aquellos con los que es preciso competir para mantenerse en los primeros puestos en producción. En este sentido, urge una reflexión sobre las carencias, las mejoras y el modelo de I+D al que hay que apuntar en los próximos años.



¿Es sostenible el modelo actual?

Dada la competencia, la pujanza y las condiciones de otras regiones emergentes, es preciso tanto consolidar la posición actual como reforzar los atributos que hacen de España uno de los mejores lugares para fabricar automóviles. ***Todo apunta a que no basta con ser una gran plataforma de montaje y disponer de una industria de componentes puntera para seguir en el grupo de los líderes***, como país o como planta dentro de un grupo.

Para que la industria automovilística española siga ocupando un lugar destacado a nivel mundial, es necesario que destaque en materia de I+D+i. Esta apuesta debe ser decidida y focalizada en aquellos ámbitos en los que el sector tiene potencial. Por tanto, no es suficiente con generar nuevos centros de investigación, sino que hay que ***potenciar también el desarrollo de nuevos productos y procesos, así como ser capaces de***

atraer talento innovador que complemente el excelente trabajo en materia de montaje.

El objetivo del conjunto del sector y de las compañías en materia de innovación, debe ser convertirse en un referente para competir mejor en el mercado (como país y dentro de los grupos multinacionales), así como ser capaces de exportar *know-how* más allá de nuestras fronteras. En este sentido, es clave un ejercicio de coordinación y generación de sinergias entre fabricantes de automóviles y de componentes.

En cuanto a la sostenibilidad del modelo actual, podría decirse que en esta materia es preciso trabajar constantemente para no quedarse rezagado, máxime en un entorno tan competitivo y globalizado como el actual. Lo que parece claro es que aquellos países, sectores, colectivos o compañías que no potencien su I+D+i,



que no tengan una estrategia definida y que no encuentren un modelo realista serán superados por aquellos que sí avancen en esta materia, lo que aumenta el riesgo de convertirse en un país “low cost” cuya única ventaja diferencial sea producir a bajo coste.

¿Cómo dar el salto en I+D+i?

Reforzar la posición de la industria del automóvil pasa irremediablemente por un esfuerzo decidido en materia de I+D+i, tanto por parte de los fabricantes como de las Administraciones Públicas. Cómo materializar esta apuesta y lograr que el sector sea reconocido y pueda garantizar su condición de liderazgo no es fácil de identificar. En todo caso, creemos que hay algunas palancas que es preciso activar de manera planificada:

- Incremento y refuerzo de los **incentivos públicos** a la I+D+i, ya sea en forma de ayudas y subvenciones o bien con planes específicos como los que ya están desarrollando varias instituciones con responsabilidad en este campo, como el CDTI, IDAE, etc. En un momento como el actual, es necesario contar con apoyo público y entornos favorables con el fin

de avanzar, pero también de evitar retrocesos.

- **Incentivos fiscales** específicos y más ventajosos para actividades relacionadas con I+D+i. En este sentido, cabe señalar que el sistema actual es mejorable dado que está basado en pequeñas subvenciones, créditos blandos y el apoyo más destacado es la deducción del impuesto de sociedades. Este incentivo no opera efectivamente en caso de pérdidas al no existir cuota impositiva sobre la que aplicar las deducciones con lo que no limita de manera efectiva el riesgo de las empresas al entrar en este tipo de actividades, lo que hace que los apoyos fiscales sean menos eficaces de lo que deberían. Una política para este campo que esté bien planificada sería especialmente útil, por lo que es preciso explorar vías novedosas tanto en fiscalidad como en el ámbito de las cotizaciones sociales.
- **Refuerzo de la colaboración y el trabajo conjunto de los fabricantes de automóviles y componentes.** Tanto desde el punto de vista de la unidad de acción a la hora de dirigirse a las



Administraciones Públicas como en lo relativo a la participación en proyectos, es preciso avanzar juntos para generar sinergias y complementar los esfuerzos.

- **Involucración activa de los directivos españoles** de las grandes compañías para solicitar un papel más destacado de las plantas españolas en materia de I+D+i. Hoy día, un número destacado de españoles ocupa puestos de gran responsabilidad en la alta dirección de las empresas fabricantes, circunstancia que debe servir para poner de manifiesto las ventajas de las plantas españolas como en el campo de la innovación.

Atraer centros de investigación y desarrollo de alto nivel, así como fomentar la innovación en todos los ámbitos de la cadena de valor, permitirá reforzar el posicionamiento de España como lugar idóneo para fabricar. De igual forma, se reforzaría el de las plantas de fabricación dentro de sus compañías, que es donde se libra la batalla de la competitividad y, por ende, de la puesta en marcha de nuevos proyectos.

Las marcas encuentran en España seguridad jurídica, profesionales con excelente formación, centros universitarios y de investigación de primer nivel y apoyos públicos que fomentan la innovación. Además, las plantas han demostrado que están por encima de la media en materia de competitividad y que son un referente en materia de procesos. Si a esto unimos el apoyo de una industria de componentes puntera y con capacidad para investigar, se puede atisbar un sector más competitivo y con los elementos necesarios para ser un verdadero referente en innovación.

Por tanto, es imprescindible que el sector industrial automovilístico no sea solo un “gran taller” ni sea percibido como tal, sino como un tejido empresarial competitivo en el que conviven centros de I+D+i con plantas de montaje y, como consecuencia, se consiguen altas cotas de competitividad. Avanzar por esta senda requiere el esfuerzo y la coordinación de todos los agentes implicados en el mundo del motor, así como de las Administraciones Públicas.

Principales conclusiones

- España ya es un país con buenas condiciones para que las compañías sitúen aquí sus centros de I+D+i. No obstante, es **preciso plantearse si la situación actual es sostenible o suficiente para competir en el futuro inmediato**.
- **Debemos asumir que la industria automovilística española no puede ser solo “un gran taller”,** sino consolidarse como un centro de excelencia que aporte valor tanto por su capacidad para generar I+D+i como por su productividad en montaje.
- Para avanzar en materia de I+D+i es necesario **potenciar las incentivos públicos** tanto en materia de ayudas y/o subvenciones como por el planteamiento de deducciones fiscales más ventajosas.
- Adicionalmente, es necesario un refuerzo de la **colaboración entre fabricantes de automóviles y componentes y una involucración activa de los directivos españoles** de las grandes compañías para solicitar un papel más destacado en este ámbito.

4

El papel clave de la Administración Pública

El futuro de la industria del automóvil depende de muchos factores, pero no cabe duda de que el sector público es uno de los elementos fundamentales que determina su funcionamiento. El impacto del mundo del motor en la economía y el desarrollo del conjunto del país, así como en la seguridad o el medio ambiente, supone que la Administración Pública debe jugar un papel determinante en el desarrollo del sector.

La legislación, la fiscalidad y la normativa específica en múltiples campos determinan el crecimiento y, por tanto, la fuerza de un sector estratégico para el funcionamiento del país. Más allá de apoyos directos, la industria automovilística necesita caminar de la mano de un sector público

con el que compartir objetivos y con el que es preciso colaborar para lograr beneficios comunes. Otro ámbito en el que la Administración es clave es el logístico, pero esto es objeto de análisis con más detalle en el primer apartado de este informe.

Relaciones institucionales fluidas pero mejorables

Teniendo en cuenta que la industria del automóvil representa el 10% del PIB, es fundamental que exista una interlocución directa, fluida y bidireccional con las Administraciones Públicas. Aunque el nivel de relación entre ambas partes es aceptable, subsisten algunos obstáculos que impiden un diálogo más eficaz. Mejorar el trabajo conjunto entre el sector



público y el sector privado redundaría en avances para la industria, pero también para el conjunto del país.

La dimensión y la propia naturaleza de la industria exigen contar con una visión a largo plazo, tanto en materia de proyectos o plantas, como en todo lo relativo a inversiones. Las decisiones para poner en marcha una nueva fábrica, o, incluso una nueva línea de montaje, son complejas y dependen de muchos factores. Grandes partidas presupuestarias, infraestructuras específicas o riesgos relevantes hacen que las decisiones tengan que estar muy medidas, por lo que es clave contar con

interlocutores en la Administración con capacidad de entender, estables y capaces de aportar la seguridad que este tipo de proyectos demanda.

Asumiendo que las políticas industriales o de cualquier otra índole las marcarán los Gobiernos legítimamente elegidos para cada legislatura, sería deseable mantener líneas de actuación con cierta uniformidad que aporten seguridad a la hora de planificar nuevas iniciativas. En este sentido, contar con un plan estratégico para el conjunto del sector ayudaría a mantener un rumbo mejor definido y al margen de los cambios políticos, así como a contar con



interlocutores estables con capacidad de entender los desafíos a medio y largo plazo.

Otro de los elementos que distorsiona la necesaria interlocución fluida con las Administraciones Públicas es la fragmentación propia de nuestra arquitectura institucional. En numerosas ocasiones, la multiplicidad de leyes, normas y requerimientos de las diferentes Comunidades Autónomas complican tanto el diálogo como el propio funcionamiento de la industria.

Las diferencias autonómicas en materia laboral, medioambiental o incluso fiscal complican el normal funcionamiento de

un sector que, por definición, está globalizado, trabaja en red y se configura a partir de múltiples agentes localizados en distintos puntos geográficos. La necesidad de contar con diferentes licencias, documentos, estándares o autorizaciones aumenta la burocracia y los obstáculos en una actividad que debe fluir *just in time* y que no puede permitirse retrasos que impidan un funcionamiento perfectamente sincronizado.

Del mismo modo, a la hora de interactuar con la Administración autonómica y local, los representantes del sector o las compañías tienen que



ajustar sus peticiones, demandas, inversiones o iniciativas a múltiples interlocutores cuyos intereses no siempre son coincidentes. De hecho, hay ocasiones en las que hablar o colaborar con una Administración puede ser problemático para otra, lo que provoca tensiones que distorsionan el buen funcionamiento de las empresas.

Mejorar el nivel de interlocución, contar con un sector público consciente de la necesidad de actuar a largo plazo con un enfoque estratégico y articular mecanismos que sumen voces entre las distintas Administraciones debería ser una prioridad. Un sector que debe funcionar de manera ágil, que requiere grandes inversiones y que impacta en gran medida en la vida de nuestro país necesita un diálogo constante, uniforme y bien estructurado.

Fiscalidad como palanca de desarrollo

En un entorno tan complejo como el actual, es evidente que las ayudas directas u otras medidas como las relacionadas con la legislación laboral suponen un esfuerzo que no siempre resulta fácil para la Administración. En este sentido, cabe señalar que una de las palancas más útiles y eficientes para colaborar con un sector como el automóvil es la fiscalidad.

En líneas generales, el sector automoción considera que el vehículo soporta una carga impositiva más elevada de lo que le correspondería. El automóvil se grava en la compra, la posición, el uso y la transferencia. En línea con las políticas en otros países de la Unión Europea con fortaleza en la producción automovilística, sería necesario gravar los costes externos generados por la utilización del vehículo.

En materia laboral, hay margen para buscar nuevas fórmulas que repercutan en una fiscalidad más razonable para las empresas, sin menoscabar los derechos de los profesionales. Otra opción podría ser la rebaja de las cotizaciones sociales como incentivo a la exportación o a la producción.

Tal y como se ha indicado anteriormente, otro de los aspectos en los que es posible actuar desde el punto de vista fiscal es el campo de la I+D+i, clave si se pretende mejorar el papel de España como centro de investigación en el que potenciar el conocimiento. Mejorar la fiscalidad en esta materia se está revelando como uno de los *drivers* de crecimiento más importantes en los países más innovadores y, por tanto, mejor posicionados en la economía del conocimiento.

Legislación

Otros de los aspectos clave en los que la Administración Pública es determinante para el sector automoción y, en concreto, para el ámbito industrial, es todo lo relacionado con la legislación. En este sentido, es necesario que los poderes públicos tomen conciencia del impacto de determinadas leyes en el desarrollo del sector, ya sea porque suponen un obstáculo para una industria tan globalizada, donde la agilidad es fundamental, o porque podrían modificarse para asemejarse a las de los países más competitivos en este campo.

En materia de legislación laboral, ha habido cambios a nivel nacional muy significativos que encajan con lo que la industria necesita. Aunque es cierto que el propio sector es un referente en materia de flexibilidad o búsqueda de nuevas fórmulas para mejorar la competitividad, queda mucho por hacer.

También en materia de legislación medioambiental sería preciso hacer una reflexión abierta y transparente que permita mejorar la situación actual. La industria automovilística siempre ha sido muy respetuosa con este tipo de normativa, pero cabe plantearse si el exceso de celo que se aplica en algunas ocasiones puede estar ralentizando el desarrollo del sector.

Apoyar las ventas significa apoyar a la industria

Aunque el 87% de los automóviles y el 65% de los componentes fabricados en nuestro país se exportan, es importante que el mercado español crezca, tanto para aumentar la producción como para contar con un sector relevante y con potencia a nivel internacional. Las grandes multinacionales de fabricantes de automóviles instaladas en España dedican el grueso de su producción a otros mercados, pero contar con ventas

significativas en España les permite ser más competitivos y atractivos dentro de sus propios grupos a la hora de optar a nuevos proyectos.

En este sentido, la Administración también debe jugar un papel relevante a la hora de apoyar el crecimiento de las ventas. De hecho, se puso en marcha con éxito el Plan PIVE, al que ha seguido el PIVE II, algo que ha repercutido en la mejora de las ventas en un entorno de crisis tan complejo como el que estamos atravesando.

No cabe duda de que, al margen de los beneficios de aumentar las ventas y renovar el parque móvil en términos de crecimiento económico y empleo, el desarrollo del mercado interior de vehículos también incide de manera positiva en la industria, tanto en la de fabricantes de automóviles como en la de componentes.

Principales conclusiones

- La interlocución entre la Administración Pública y el sector es buena y fluida, pero es preciso mejorarla, sobre todo en lo **relativo a la fragmentación y la falta de visión a largo plazo**.
- El sector debe reforzar su relación con la Administración en términos de colaboración y aportaciones a un proyecto común que **sitúe el automóvil como palanca estratégica de crecimiento** a nivel nacional.
- **Es evidente que una de las palancas más útiles y eficientes para colaborar con un sector como el automóvil es la fiscalidad.** Medidas como por ejemplo la rebaja de las cotizaciones sociales como incentivo a la exportación o a la producción, o avanzar en la incentivación desde el punto de vista fiscal a la I+D+i, son clave si se pretende mejorar el papel de España como centro de investigación en el que potenciar el conocimiento.

5

El sector del automóvil como la industria de industrias

Parece obvio decir que **la industria del automóvil en España es un pilar estratégico**, no solo por su aportación a la economía y al empleo en nuestro país, sino porque es uno de los principales propulsores de inversión y desarrollo en términos de innovación, seguridad y protección del medio ambiente. Además, el automovilístico es uno de los sectores más relevantes por ser el facilitador de la movilidad y tractor del resto de industrias.

Sin embargo, no siempre se acaba de entender la importancia del sector y su condición de palanca para la industrialización del conjunto del país. Según datos oficiales, así como de las principales asociaciones del sector, el mundo del motor contribuye de manera significativa al desarrollo de nuestro país. Algunos de los datos más relevantes son:

- 10% de contribución al PIB español.
- 9% de la población activa, tanto empleo directo como indirecto.
- 12% de la inversión española en I+D, siendo el segundo sector después del químico.
- 5.000 M€ de inversión en los últimos años.

Adicionalmente los avances en materia de seguridad y medio ambiente de los últimos años son más que evidentes:

- 100 vehículos de la década de los setenta emiten lo que un vehículo de hoy en día.
- 50% es el incremento de probabilidad de sufrir un accidente en un vehículo de más de 10 años frente a uno actual.
- 75% es la reducción de la siniestralidad en el periodo 1999-2008 y un 16% en el periodo 2008-2009.

A la luz de estos datos, es evidente el peso del sector desde el punto de vista económico, social o medioambiental. No obstante, este papel central en nuestro desarrollo como país, no siempre se tiene en cuenta, lo que impide generar sinergias o aprovechar todo el potencial del sector.

La industria apuesta por España

Desde el punto de vista industrial, las fábricas españolas se mantienen entre las mejores en índices de productividad. Cabe destacar que 10 de las plantas situadas en nuestro país se posicionan entre las más productivas de Europa, siendo el segundo productor de vehículos en la Unión Europea y el undécimo a nivel mundial con un volumen de 1,98 millones de vehículos en 2012, de los que se exportó el 87,4%, aunque las previsiones para este 2013 son más altas y estaríamos cerca de los 2,3 millones de vehículos fabricados.

La industria del automóvil está comprometida con la creación de empleo. En este sentido, cabe recordar que la gran mayoría de las marcas implantadas en nuestro país han anunciado recientemente nuevos proyectos, contratos o ampliaciones en sus líneas de producción.

España es uno de los pocos países del mundo que tiene prácticamente todas las multinacionales del sector instaladas porque es muy competitivo en la fabricación, con una clara ventaja frente a nuestros competidores, tal y como demuestran estas últimas decisiones de inversión de las grandes multinacionales, así como en la industria de componentes, industria muy potente, competitiva y flexible, lo que proporciona un elevado valor añadido a estas multinacionales.

Adicionalmente el sector cuenta con una tradición industrial que se refleja en el hecho de haber fabricado más de 61 millones de vehículos en los últimos 25 años.

Este volumen ha provocado que España tenga una de las industrias de componentes del sector más desarrolladas del mundo. De hecho, algunas compañías españolas son líderes a nivel mundial tanto en ventas como en innovación y calidad. El sector de componentes incluye unas 1.000 empresas, cuya facturación en

10% de contribución al PIB español.

9% de la población activa, tanto empleo directo como indirecto.

12% de la inversión española en I+D, siendo el segundo sector después del químico.

5.000M€ de inversión en los últimos años.

100 vehículos de la década de los setenta emiten lo que un vehículo hoy en día.

50% es el incremento de probabilidad de sufrir un accidente en un vehículo de más de 10 años frente a uno actual.

75% es la reducción de la siniestralidad en el periodo 1999-2008 y un 16% en el periodo 2008-2009.

2012 superó los 27.000 millones de euros, de los cuales más del 60% corresponde a mercados exteriores.

El sector necesita avanzar unido

A diferencia de muchos países de nuestro entorno, el sector automovilístico español tiene distribuida su representatividad en diferentes asociaciones en función de la posición en la cadena de valor. Mientras que en Alemania una única entidad como la VDA representa a todo el sector, en España tenemos varias asociaciones que representan los intereses de constructores, proveedores de componentes, importadores y concesionarios. A estas hay que sumar otras de menor tamaño, pero que también trabajan de manera activa en diferentes ámbitos relacionados con el sector.

Hasta ahora, pese a esta dispersión de voces y planes de acción, la coordinación con la Administración ha funcionado razonablemente, y lo conseguido por las asociaciones en los últimos años es muy relevante. No obstante, dada la coincidencia de intereses y la complejidad del contexto actual, cabe reflexionar sobre la necesidad de **estrechar lazos y configurar un “frente común”**. Esta colaboración puede ir desde la integración de asociaciones en línea con el modelo alemán, hasta la puesta en marcha de proyectos que involucren a varios colectivos en pos de un objetivo compartido.

En el caso del ámbito industrial (fabricantes de automóviles y componentes), parece claro que se está demandando reforzar la colaboración debido a los intereses comunes y a la capacidad para generar sinergias y economías de escala. En los últimos meses, representantes de ambos sectores han manifestado la necesidad de reforzar lazos a nivel sectorial o entre compañías en campos especialmente relevantes:

- Representatividad de la industria ante las Administraciones Públicas.

- Áreas de colaboración comunes como la incentivación de la I+D+i, la implantación de medias de flexibilidad laboral adicionales o la creación de un marco de formación que permita una mejor conexión entre las instituciones educativas y la empresa.

- Mejorar su reputación como sector a través de un mejor conocimiento de los logros y avances de un ámbito que, en su conjunto, es puntero en nuestro país.

En este sentido, numerosas voces apuestan por aunar esfuerzos para mejorar su representatividad, no solo de cara a las Administraciones Públicas, sino también ante la sociedad en general y otros *stakeholders* que probablemente no conocen las capacidades de esta industria en su conjunto y sus aportaciones a la economía, la innovación, la seguridad o el medio ambiente.

Dada la confluencia de intereses y la interacción de los diferentes agentes del sector, es evidente que profundizar en la colaboración se traduciría en mejoras para el conjunto de la industria del automóvil. Buscar los puntos de encuentro y las fórmulas adecuadas para cooperar debería ser una prioridad de las compañías y de las diferentes asociaciones que las representan.

... pero también una hoja de ruta clara y compartida

La industria del automóvil española es un modelo en muchos aspectos y ha demostrado ser un pilar clave en el desarrollo económico y social del país. Nadie duda de que el motor es un puntal en generación de empleo, innovación o desarrollo económico. Pero a pesar de las evidencias, ¿se sabe adónde va el sector? ¿Estamos seguros de que seguirá siendo un referente a corto plazo? ¿Está aprovechando todo su potencial? ¿Existe un futuro claro cuando acaben los proyectos en curso?

La respuesta a todos estos interrogantes no es fácil, pero todo apunta a que es preciso contar con una hoja de ruta que marque las prioridades de la industria en su conjunto, que indique las vías por las que es preciso avanzar y que sirva tanto a los distintos agentes como a las Administraciones Públicas para saber dónde estamos y adónde queremos ir.

Los factores exógenos que condicionan o determinan el éxito del sector deben ser gestionados con una visión a largo plazo y teniendo en cuenta que se trata de grandes desafíos. Las infraestructuras y las redes logísticas, las políticas de I+D+i y las relaciones laborales no se pueden improvisar, ni por su coste ni por su dimensión. Además, a nivel interno, las empresas necesitan acometer grandes volúmenes de inversión cada vez que implementan un nuevo proyecto o deciden ampliar sus instalaciones.

Por tanto, es preciso contar con un elemento cohesionador que fije objetivos, estrategias y prioridades para el conjunto de la industria. Contar con un plan bien

articulado, convenientemente consensuado y lo suficientemente inclusivo es vital para avanzar juntos en un escenario cada día más complejo.

En esta línea, disponer de una estrategia compartida y bien definida, permitiría a la industria interactuar con las Administraciones Públicas de manera más eficiente, así como demostrar ante sus matrices internacionales, inversores u otros agentes que se dispone de objetivos claros y alcanzables.

El primer paso para definir este plan y fijar la dirección a seguir, consiste en generar espacios de encuentro entre los diferentes agentes que participan, tanto en la industria del automóvil como en el sector en su conjunto (importadores, distribuidores, etc.). A partir de la puesta en común de intereses, desafíos e ideas innovadoras, debería surgir un compromiso compartido que impulse la puesta en marcha de una hoja de ruta clara, bien definida y con el objetivo último de garantizar el liderazgo de sector automovilístico español.

Principales conclusiones

- **La industria del automóvil apuesta por España**, pero es preciso reflexionar hasta qué punto el país, tanto sus Administraciones como la sociedad en general, es consciente de la aportación del sector.
- **Avanzar unidos y con un frente común ayudaría al sector a alcanzar sus objetivos y a mejorar en diferentes ámbitos.** La coincidencia de intereses y la capacidad para generar sinergias invita a trabajar de manera conjunta e integradora.
- Es preciso **reforzar la reputación del sector** del automóvil como elemento clave en la dinamización de la economía, pero también de la sociedad y del conjunto del país.
- **Se necesita una hoja de ruta clara y compartida por todo el sector.** Disponer de un plan que marque prioridades, desafíos y pasos a dar sería especialmente útil para consolidar la posición del sector automovilístico español.
- El primer paso para definir este camino es propiciar espacios de encuentro entre los diferentes agentes del sector, con el fin de poner en común necesidades, problemas, retos e ideas innovadoras.

Contactos

Mar Gallardo

Socia responsable de Industria, Automoción, Pharma y Productos de Consumo de PwC España
mar.gallardo@es.pwc.com
+34 915 684 456

Manuel Díaz

Socio responsable de Automoción de PwC España
manuel.diaz.delgado@es.pwc.com
+34 915 685 019

Álvaro Moral

Socio responsable de auditoría del sector Automoción de PwC España
alvaro.moral@es.pwc.com
+34 915 685 069

Faustino García

Socio responsable legal y fiscal del sector Automoción de PwC España
faustino.garcia@es.pwc.com
+34 915 684 281

Un nuevo patrón de crecimiento que se sustenta en cinco pilares principales:
internacionalización, innovación, economía baja en carbono, economía del conocimiento y modernización de las Administraciones Públicas.



Crecimiento Inteligente

El proyecto está coordinado por Jordi Sevilla,
Senior Advisor de PwC.

Más información en www.pwc.es



PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 158 países con más de 180.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.es

© 2013 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L., firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.