

CRISIS GLOBAL Y AUTOMOCIÓN: ¿LA TORMENTA PERFECTA?

LA RECIENTE EVOLUCIÓN DEL SECTOR A ESCALA MUNDIAL

JOSÉ ANTONIO BUENO

EuroPraxis

No hay duda que el sector de la automoción está en el centro de la actualidad, pero esta vez no es por la calidad ni la belleza ni la pasión que despiertan los nuevos modelos, ni tan siquiera por encontrarnos en la antesala de un cambio trascendental, tanto en el tipo de motores como en el impacto medioambiental, sino por una agonía empresarial que podría

acabar con algunos fabricantes centenarios y, también, con el cierre de algunas fábricas. Es éste un sector que nos atrae porque todos somos clientes potenciales y que ahora muestra al mundo sus debilidades, hasta el punto que su viabilidad parece, erróneamente, en entredicho.

La industria del automóvil es, probablemente, una de las más globales que existen. No sólo se venden coches en todos los rincones del globo sino que se fabrican en un buen número de países, especialmente en los desarrollados pero también en los que se encuentran en vías de desarrollo pues la fabricación de automóviles es, normalmente, un claro indicador del nivel de desarrollo global de un país. No puede ser, por tanto, motivo de sorpresa que una crisis económica global afecte de lleno al mundo del automóvil.

La estructuración del sector es relativamente singular. Convive un puñado de fabricantes centenarios

de ámbito global capaces de fabricar millones de vehículos cada año junto a otros centrados en un solo continente al igual que otras empresas creadas recientemente en los países en desarrollo (India, China, Irán...) en un entorno mucho menos maduro. Es una industria inmersa en un proceso de consolidación muy heterogéneo. Esta consolidación es lógica al tratarse de un sector intensivo en capital y, por tanto, cuanto más grande sea la empresa más fácil será su acceso a los mercados de capitales. Además la presencia de los fabricantes en varios países y continentes facilita, en teoría, la diversificación de riesgos.

En paralelo a la consolidación, y en parte alimentándola, se encuentra una característica endémica del sector, el continuo excedente de capacidad instalada. Este excedente, aunque consustancial a la forma de concebir la industria, es muy nocivo para las cuentas de resultados de los fabricantes. Estos siempre ambicionan ser líderes en los mercados en los que

compiten por lo que se dotan con anticipación de los medios necesarios para lograrlo.

Pero líder sólo hay uno y las cuotas de mercado proyectadas casi nunca se cumplen porque, en general, se tiende a minusvalorar a la competencia. Así, tanto en países desarrollados como en los emergentes, se genera de forma permanente sobrecapacidad, salvo en los escasos momentos dulces donde se vende todo lo que se fabrica, bien sea sectorialmente, bien por aquellas marcas o modelos que logran sintonizar temporalmente con los gustos de los clientes. Una planta es, en general, rentable si opera por encima del 80% de su capacidad mientras que se torna en ruinoso si lo hace por debajo del 60%.

Junto a la consolidación y al excedente de capacidad nos encontramos, como tercera fuerza para comprender la dinámica sectorial, con unos fuertes requerimientos de inversión necesarios para lanzar nuevos modelos. Un nuevo vehículo requiere inversiones superiores a los 300 M EUR. Si hablamos de una planta nueva entonces estamos ante una auténtica ciudad, con costes muy superiores a los 1.000 M EUR.

Todo nos lleva a la conclusión de que el volumen es tremendamente importante en la ecuación de rentabilidad de los fabricantes y por lograrlo son capaces de hacer cualquier cosa, por ejemplo mantener una estructura de precios por canal difícilmente justificable o automatricular unidades, porque cuando no se logra alcanzar el volumen de equilibrio para un modelo, planta o marca, las pérdidas son tremendas.

La economía mundial cambió de sentido en verano de 2007. Poco importa ahora si fueron las hipotecas *subprime*, los productos estructurados o, en el caso español, la burbuja inmobiliaria. Lo relevante es que durante varios años la economía mundial ha crecido alentada por una aparentemente positiva globalización y, sobre todo, gracias a un dinero abundante que fluía en forma de crédito y que animaba el consumo y la inversión. Pero la teoría de los ciclos se mostró, una vez más, tozuda y tras el descalabro *subprime* norteamericano se sucedió una cadena de acontecimientos que frenaron en seco la liquidez del sistema, restringiendo el consumo y limitando la inversión. Tras la banca, el sector del automóvil entró en severa crisis, entre otras causas porque poco a poco la rueda del consumo se fue parando. Y la pérdida de volumen hizo que prácticamente todos los fabricantes entrasen en números «rojo intenso» de los que aún no han salido y, en algún caso, aún no tienen claro cómo salir.

Para analizar qué está ocurriendo en el mundo del automóvil es conveniente distinguir, como en la cri-

sis financiera, varios entornos: Estados Unidos, Europa (salvo España), España, países emergentes y Japón. Aunque la crisis comparte varios síntomas básicos (caída de volúmenes, sobrecapacidad y necesidad de consolidación), los orígenes no son los mismos como tampoco sus consecuencias. Lo que sí es cierto es que nos encontramos saliendo de una gran crisis de la que el sector del automóvil deberá reconfigurarse en una estructura diferente a la que tenía antes de entrar y, quien sabe, si con alguna lección aprendida.

ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA †

El coche es un invento europeo, alemán para ser más precisos, pero creció y se desarrolló en Estados Unidos. La línea de montaje, la producción en serie y los concesionarios son un invento netamente norteamericano. Si existe una ciudad referente en el sector esa es Detroit, *Motown* (la ciudad del motor). No hay otro entorno industrial con mayor concentración sectorial que la región de los Grandes Lagos, tanto en Estados Unidos como en Canadá. Y, paradójicamente, parte de los problemas del automóvil norteamericano provienen de la combinación de la endogamia norteamericana automotriz y del clima social de Detroit y su entorno.

Por endogamia, los fabricantes norteamericanos, tras un proceso de intensa consolidación, han fabricado durante años coches teóricamente al gusto de los norteamericanos, sin analizar a la competencia con el detalle suficiente. Poco a poco han llegado fabricantes europeos, sobre todo japoneses, que han ido creciendo en un mercado estancado y, por tanto, lo han hecho a costa de la cuota de los fabricantes nacionales. Toyota, Lexus, Nissan, Honda, Accura, Infiniti y, en menor medida, Volkswagen, BMW, Mercedes... han sido capaces de ofrecer coches de mejor calidad, o de menor consumo, o más baratos, o simplemente más atractivos, que han hecho que las ventas de Ford, Chrysler y General Motors cayesen año tras año. Ante la caída de volumen, los fabricantes americanos han pasado por momentos realmente malos y han tenido que acometer diversas reestructuraciones.

Y es aquí donde aparece la segunda causa de sus problemas, la Seguridad Social, tal y como se concibe en Europa no existe en Estados Unidos y toda la reestructuración se ha realizado contra la cuenta de resultados presente y futura de las propias empresas. La fuerza del sindicato automotriz (*United Auto Workers*) es tal que el reflotamiento de los fabricantes es posible, sólo si ellos aprueban las medidas sociales. Antes de la suspensión de pagos de General Motors cada coche producido debía «soportar» más

de 2.500 dólares de carga social siendo este coste el más alto por coche tras el precio del motor. La culpa no es de los sindicatos sino de una sociedad que no entiende la solidaridad como lo hacemos los europeos. Buscando analogías es como si toda la reestructuración del sector naval europeo tuviese que reflejarse en las cuentas de los astilleros actuales o la de la siderurgia en Arcelor. Simplemente no es viable.

Por tanto, la crisis del sector del automóvil norteamericano ya estaba latente antes de la crisis financiera global pues las ventas iban de mal en peor y los costes sociales crecían sin freno. Al llegar la crisis financiera y muy en especial tras los paquetes de ayudas a los bancos, los tres grandes de Detroit trataron de lograr apoyo económico declarándose también vitales para el sistema norteamericano y proclamando los riesgos sistémicos de una potencial caída. Este discurso catastrofista funcionó a medias con la saliente administración Bush pero se ha demostrado del todo ineficiente con la nueva administración Obama quien, por cierto, ha desarrollado gran parte de su carrera política en Chicago, Illinois, es decir, en un estado muy sensible al tema industrial por ser vecino de Michigan. A Obama los lobbies de Detroit no le impresionan tanto como a Bush, más cercano a otra cara del automóvil, el petróleo.

Ford

Las soluciones han sido tremendamente variadas para los tres fabricantes. Por un lado *Ford*, la compañía que aparentemente mejor estaba de las tres, en cuanto vio el cariz de los acontecimientos abandonó la estrategia entre la limosna y la extorsión y ha salido del centro del debate para reestructurarse autónomamente tanto cerrando plantas como vendiendo la mayoría de sus marcas de lujo, el ya extinto Premier Automotive Group (PAG). Aston Martin fue a parar a manos de dos grupos inversores kuwaitíes liderados por David Richards, ex-director de BAR Honda y actual director de Prodrive, Jaguar y Land Rover al grupo indio Tata y parece que antes o después Volvo acabará en manos del fabricante chino Geely. También la participación en Mazda se ha visto reducida drásticamente. Con estas ventas, algún cierre, ayudas directas, estímulos fiscales a la compra (el plan *renove* americano) y, sobre todo, nuevos pactos con la UAW parece que Ford puede mirar al futuro con razonable optimismo.

Chrysler

El caso de Chrysler fue diferente, porque diferente era también el punto de partida. Chrysler, empresa que ya había pasado por diversas vicisitudes, estaba, mayoritariamente, en manos del fondo de capital

riesgo Cerberus (80,1%), un fondo de los denominados duros, y Daimler seguía manteniendo un porcentaje (19,9%) que le permitía seguir siendo el socio industrial de referencia sin consolidar contablemente los resultados. Parecía como si el fondo presidido por el ex secretario del Tesoro norteamericano, John W. Snow, tuviese el encargo de reestructurar la empresa para luego recolocarla, bien en bolsa, bien a la propia Daimler. Pero la crisis global truncó los planes y Chrysler se encaminó irremediabilmente hacia la bancarrota. Los accionistas y los trabajadores llegaron a un acuerdo de reestructuración pero un grupo de inversores profesionales, compradores de deuda y bonos al descuento se negaron. Por ello el equipo asesor del Presidente Obama, de común acuerdo con los accionistas y los trabajadores, precipitaron la suspensión de pagos (Chapter 11) el 30 de abril con la finalidad de negociar un nuevo futuro con menos restricciones y obligaciones.

Ese nuevo futuro parece ahora estar liderado por Fiat quien es el socio tecnológico de la nueva Chrysler, perteneciente en un 55% a los trabajadores, 20% a FIAT y el resto a las administraciones norteamericana y canadiense. Una vez reestructurado el capital y la deuda, Chrysler abandonó la protección judicial a principios de junio y avanza bajo el liderazgo de Sergio Marchionne, consejero delegado de FIAT y Chrysler y una de las personas que mejor ha sabido capitalizar las turbulencias de esta crisis.

General Motors

Y finalmente, el caso de la otrora primera compañía del mundo por capitalización bursátil y hasta el año pasado primer fabricante de vehículos, General Motors, es el ejemplo de la mala gestión de una crisis. Su ex presidente, Richard Wagoner, lideró el lobby pro automoción en el Congreso bajo una estrategia del miedo «*si General Motors se hunde, America se hunde*». Con esta estrategia sólo logró un agrio enfrentamiento con la nueva administración al ver que los planes eran totalmente continuistas y, para empezar a negociar, la propia Casa Blanca le hizo dimitir. Tras muchos tiras y aflojas, planes y contraplanes, el 1 de junio General Motors también suspendió pagos, en un momento que pasará a la historia norteamericana y donde el Presidente Obama dio una lección de liderazgo en una rueda de prensa memorable.

El proceso de reestructuración se basa, como en los casos anteriores, en recortar los derechos adquiridos por los trabajadores y, especialmente, ex trabajadores, cerrar plantas, vender activos y hacer perder a inversores profesionales toda oportunidad de especulación. La nueva General Motors parece ahora viable y para ello no necesitará socio tecnológico externo. Se vende,

o cierra, Saturn, Pontiac y Hummer al igual que las filiales europeas Opel y Saab (sobre el caso de Opel profundizaré en el apartado dedicado a la crisis europea como ejemplo de actuación de los gobiernos de los países desarrollados) al igual que la participación minoritaria en Suzuki.

La nueva General Motors, con menos cargas, salió de la suspensión de pagos el 10 de julio, en un plazo muy similar a la de Chrysler. Y los procesos de venta han sido, son, convulsos y la mayoría (Hummer, Saturn, Saab... y no digamos Opel) sin visos de llegar a buen fin pues General Motors parece preferir el cierre a la mala venta una vez que ésta ya no sirve de nada.

Así, los tres grandes fabricantes norteamericanos han sufrido su calvario particular pero han salido del purgatorio con menos cargas, menos plantas y con ayudas directas e indirectas, principalmente con préstamos aunque también con incentivos al consumo. No puede decirse que el futuro de estas tres marcas esté plenamente asegurado pero sí que lo peor, de momento, ha pasado. Y, de todas las consecuencias, la más dolorosa, y puede que la más ineficiente, era la pérdida de control de Opel por parte de General Motors pues de poco les sirvió. Por es finalmente se ha reconducido una decisión tomada sin la calma y claridad de ideas necesarias quedando, eso sí, en entredicho la palabra de General Motors, pero...esto es la guerra!!!.

EN EUROPA, SOBRECAPACIDAD ▼

El origen de la crisis en Europa es bastante distinto al de Estados Unidos. No existía un problema tan grave en la estructura de costes como en Estados Unidos sino que en esencia se había creado una sobrecapacidad que poco a poco presionaba al sector. Los fabricantes europeos han ido abriendo fábricas en diversos países de la periferia de Europa y prácticamente no han cerrado ninguna.

La ampliación de la Unión Europea hacia el Este produjo, como suele ser costumbre en el sector, una oleada de optimismo y todos los fabricantes sobrevaloraron los mercados en desarrollo. Poco a poco se fue ampliando la capacidad productiva de la nueva Europa y el mercado no acabó de arrancar. Para lograr mantener casi artificialmente el volumen que requerían las plantas europeas, occidentales y orientales, los fabricantes comenzaron a desarrollar malas prácticas comerciales con el único fin de vender y vender, a cualquier precio, con cualquier margen. Así se extendieron las automatriculaciones, las ventas a descuento a flotas, las cesiones más que ventas a las compañías de alquiler, todo ello «engrasado» por una financiación fácil y barata, demasiado fácil y

demasiado barata, provocando una auténtica burbuja de ventas, cuyo efecto fue un claro adelanto de la demanda.

Fue en torno al verano de 2008 cuando los fabricantes se pusieron aparentemente de acuerdo para poner fin a las malas praxis que les llevaban a buscar un volumen ineficiente y no rentable y poco a poco dejaron de empujar el mercado. El crack financiero provocado por la quiebra de Lehmann Brothers en septiembre terminó de parar un mercado que ya tenía puesto el freno de mano. No sería justo decir que el mercado lo pararon voluntariamente los fabricantes pero no es menos cierto que éstos han aprovechado la coyuntura para limpiar stocks, poner límite a las malas prácticas comerciales pro volumen y, también, para cuestionar la estructura industrial en Europa.

Y es en el pulso fabricantes-gobiernos donde se ponen en evidencia las debilidades de una Europa que es antes mercado único que estado. Dada la gran relevancia de la intervención de los gobiernos en la evolución de la crisis de la automoción europea es por lo que realizaré el repaso de la misma país a país en lugar de por fabricantes.

Antes de iniciar dicho recorrido cabe señalar tres elementos comunes a toda Europa. Por un lado la relación entre fabricantes y grandes compradores, especialmente alquiladores, se ha tensionado. Las compañías de *rent-a-car* habían logrado imponer sus reglas a unos fabricantes necesitados de unas compras caracterizadas por el volumen y, también, por la facilidad de planificación. Por ello eran compras con gran descuento (en ocasiones superiores al 30%) y con garantía de recompra, normalmente a los seis meses, generando un importante volumen de vehículos de ocasión que solían volcarse a ciertos mercados, como Polonia.

La caída de ventas en este canal no viene, por tanto, dada, sólo por la crisis económica y por la menor actividad turística, sino y sobre todo, por la ruptura de un statu quo de los alquiladores. Parece que ya no serán revendedores profesionales sino, «sólo», alquiladores.

Otra característica muy relevante en la evolución de la crisis ha sido la práctica generalización de ayudas a la renovación de parque. Uno a uno los países miembros han ido definiendo incentivos a la compra de vehículos nuevos, normalmente a cambio del achatarramiento de los antiguos, y por tanto más contaminantes, y, preferentemente, para vehículos bajos en emisiones. Los incentivos no han sido uniformes ni han estado sincronizados pero no puede negarse que han tenido un efecto positivo y han logrado reanimar un mercado que caía en picado. Y, además, han tenido

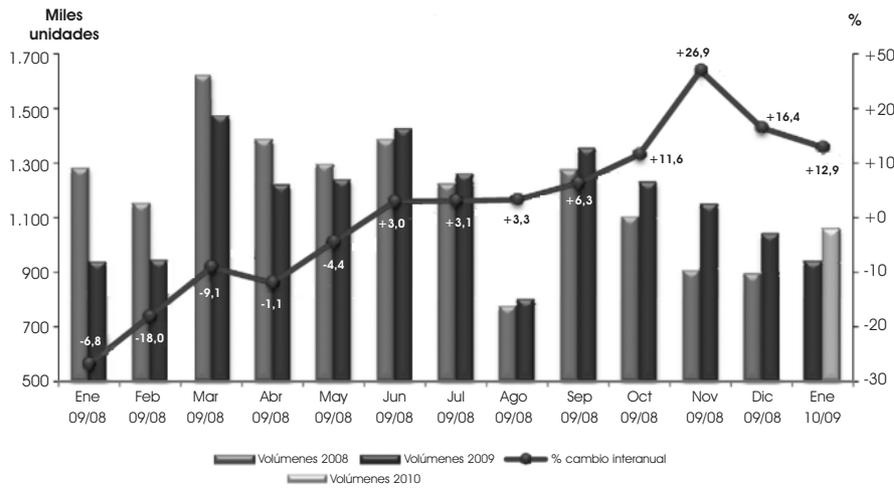


GRÁFICO 1
MATRICULACIONES DE
NUEVOS AUTOMÓVILES
EN EE.UU.
ENERO 2008-09

FUENTE:
ACEA.

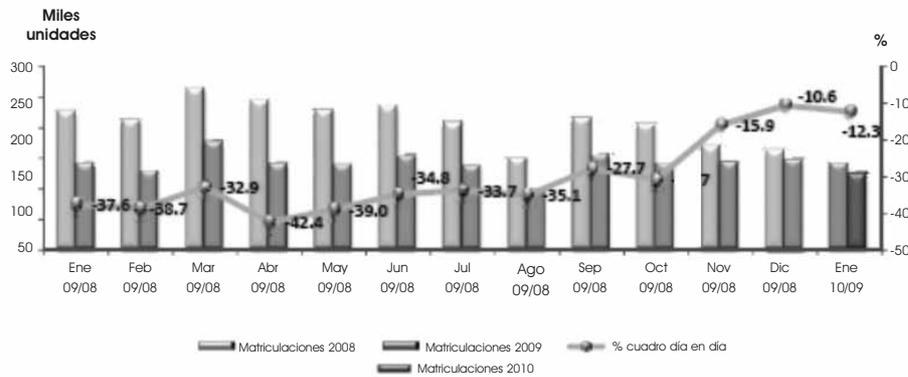


GRÁFICO 2
MATRICULACIÓN DE
VEHÍCULOS
INDUSTRIALES NUEVOS
ENERO 2008-09

FUENTE:
ACEA.

un efecto realmente europeo pues las ayudas concedidas por cada gobierno en particular han ayudado a plantas ubicadas en otro estado.

La evolución de las ventas (gráfico 1) no puede entenderse, por tanto, sin las muy importantes ayudas a la renovación de parque.

Está por ver cómo se comporta el mercado a lo largo de 2010 cuando país a país dan por terminados, e inicialmente no renovados, sus programas de incentiviación. Probablemente a mediados de año será cuando los países valoren la necesidad, o no, de lanzar una nueva oleada de ayudas al consumo.

No obstante la situación de vehículos industriales sigue siendo dramática. (Gráfico 2)

Y la tercera es la clara distorsión de los elementos de competitividad que han introducido los gobiernos que tienen fábricas de automoción mediante ayudas directas tanto en forma de subvenciones como

de financiación. En la dialéctica clásica entre las fuerzas del capital y del trabajo, han ganado especial relevancia las del capital por lo que las decisiones se han tomado a favor de quienes detentan la propiedad y, en segunda instancia, de quien podía apoyarla económicamente. El coste de fabricación ha quedado, por el momento, en segundo plano.

No es, por tanto, sólo un problema de ventas, es estructural, hay un exceso de capacidad productiva de casi 20 puntos porcentuales para que los fabricantes sean rentables, es decir, más de 3 millones de coches, por lo que, teóricamente, al menos 10 fábricas europeas deberían cerrar.

La reacción de los gobiernos de los estados ha sido contundente. Nadie quiere que se cierren fábricas en su país y no sólo por el empleo directo (pongamos 5.000 trabajadores por planta media) sino por el indirecto (añadamos al menos 15.000 más) pero, y sobre todo, por la alarma social que cada cierre de esta «última aristocracia industrial» produciría,

amplificada por el hecho no menospreciable de ser centros con alto nivel de sindicación.

Así las cosas, los cierres de plantas serán, en general, menores de lo necesario y a cambio se va a producir un adelgazamiento de todos los centros productivos, produciendo, de facto, un reparto de la miseria. Y eso es especialmente grave en España pues contamos en nuestro país con auténticos «monstruos» fabriles, centros que en algún momento de su historia han fabricado entorno a las 500.000 unidades, algo que muy pocos centros europeos pueden decir. En esta «superliga» están, o han estado, PSA Vigo, Opel Figueruelas y SEAT Martorell y bastante cerca Ford Valencia y Renault Valladolid - Palencia. Por tanto la primera consecuencia es que nuestras plantas tenderán a empequeñecerse y eso es comenzar a perder.

Alemania↓

Alemania es, probablemente, uno de lo grandes ganadores de esta crisis. Por un lado sus fabricantes de referencia, Daimler, BMW y Volkswagen, son suficientemente sólidos, de momento, como para resistir la crisis. Y los fabricantes de origen norteamericano, Ford y Opel, han encontrado su mejor refugio en Alemania. Si a esta situación de fabricantes le unimos el decidido impulso a la industria, gracias a los incentivos para la renovación de parque, tenemos una Alemania igual o más fuerte que antes de la crisis. El cambio de accionista de referencia de Volkswagen es un hecho singular, pero en casi nada relacionado con la crisis. Finalmente las familias Piech-Porsche se han hecho con más del 50% del grupo Volkswagen a cambio de incorporar Porsche en el portafolio de marcas de Volkswagen.

El proceso ha sido apasionante para los estudiosos de las complejas dinámicas de la empresa familiar o incluso para los amantes de los derivados bursátiles pero desde el punto de vista sectorial poco importa si gana una u otra facción familiar. Quedémonos en que el escenario actual es el más continuista posible para SEAT.

Francia↓

Francia, sin embargo, bastante hace con capear el temporal. PSA y, sobre todo, Renault han tenido, y tienen, serias dificultades económicas, tantas como que el Gobierno francés facilitó, en 2009, 3.000 M EUR de financiación a cada fabricante con el compromiso de mantener el empleo en Francia y de facilitar la liquidez a los proveedores, franceses, mediante el acortamiento de los plazos de pago.

El gobierno francés ha tenido, y tiene, meridianamente claro que la industria es un sector estratégico y no

tiene el más mínimo reparo en apoyarla económicamente con o sin el visto bueno de Bruselas. La diferencia del punto de partida entre la industria francesa y la alemana puede explicar la tibieza inicial del apoyo alemán a su industria, pues muy probablemente esperaban que alguna empresa francesa cayese o se vendiese. Ante el decidido apoyo del gobierno francés a su industria el gobierno alemán no se quedó atrás

Otros países europeos↓

El tercer país con fabricantes es Italia. Y en este caso la intervención del gobierno ha sido leve pues FIAT, o mejor dicho su consejero delegado, ha optado por aprovechar las oportunidades que brinda la crisis y se ha ofrecido como «salvador» de Chrysler y Opel. Todo un ejemplo para el resto de la industria europea.

El resto de países con plantas se han visto sometidas a una mera subasta de ayudas para mantener el empleo. Existe consenso de que en Europa sobran fábricas, pero ningún gobierno quiere que la(s) que se cierre(n) se(an) la(s) de su país. Así los gobiernos nacionales y regionales han ayudado a los fabricantes con subvenciones, financiación, ayudas al desempleo temporal (EREs) y/o a la formación en tiempo de baja carga. Y, de momento, sólo se ha anunciado el cierre de la planta de Opel en Antwerpen, Bélgica.

Si sigue esta dinámica lo más probable es que la gran mayoría de fábricas siga en pie aunque más pequeñas. Los grandes centros capaces de fabricar 500.000 coches al año, o más, parece que tienen los días contados y se irán transformando en centros mucho más pequeños, que emplearán a menos personas gracias a una mayor automatización. Tal y como están concebidas las plantas en España no es el mejor de los escenarios, al menos en el medio plazo.

El caso Opel↓

Para concluir el repaso a la evolución de la crisis en los países europeos merece la pena que nos detengamos en lo que ha ocurrido en Opel. La oferta ganadora en el proceso de venta de la mayoría del capital de Opel estuvo liderada por capital semipúblico ruso. Magna, Sberbank, GAZ... eran instrumentos al servicio de una finalidad geopolítica que no económica.

Para entender la situación es necesario recordar la evolución de un proceso que se decidió en Estados Unidos en ocasiones sin el análisis pero, sobre todo, sin la frescura de ideas necesaria. General Motors ha estado luchando más de nueve meses contra lo inevi-

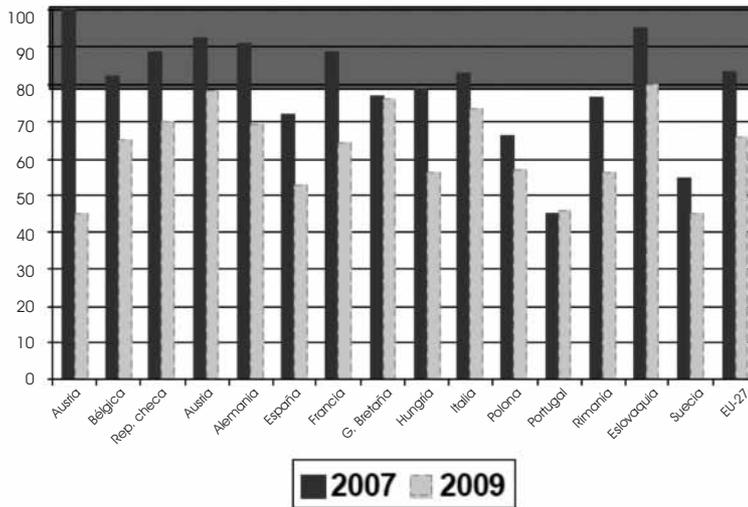


GRÁFICO 3
CAPACIDAD DE UTILIZACIÓN ESTIMADA POR LOS PAÍSES PRODUCTORES EN %

FUENTE:
Parlamento Europeo
(Estudio en la web de ACEA)

table, la suspensión de pagos. Por el camino ha caído, por petición de la propia Casa Blanca, su presidente, Rick Wagoner, su reputación se ha hundido y, como daño colateral, la iniciativa de lo que ocurriese con Opel se delegó de una manera rayando lo irresponsable en el Gobierno de un país tercero, Alemania.

Y es necesario subrayar que Opel no es, no era, una empresa alemana desde que en 1928 se vendió a General Motors. Por tener ha tenido hasta su sede legal en Zurich, Suiza. Y aunque es cierto que poco más de la mitad de sus trabajadores en la actualidad son alemanes (24.700), no lo es menos que casi la mitad no lo son (20.670) y que la planta más eficiente, productiva y, según el año, importante por su volumen ha sido la de Figueruelas en la provincia de Zaragoza.

General Motors diseñó a principios de 2009 un severo plan de reestructuración para Opel que contemplaba el cierre de la planta de Bochum y la venta de Eisenhach a Daimler, ambas en Alemania, así como el cierre de Antwerpen en Bélgica, quedando Lutfont pendiente de la evolución de las ventas. Sólo tres plantas quedaban fuera de toda duda, Russelsheim, Kaisserlauten y Figueruelas, por su eficiencia o por la singularidad de sus inversiones. Para posibilitar las ayudas a las unidades europeas General Motors decidió escindir Opel de General Motors mediante la creación de una sociedad fiduciaria con sede en Alemania, país del que se esperaban las mayores ayudas y que exigía garantías para que su dinero no fuese utilizado para resolver los problemas de la central norteamericana. Pero la crisis avanzó en Detroit y entonces General Motors decidió poner en venta sus filiales europeas en primavera para evitar la quiebra de la principal. Los problemas en Detroit eran tan acuciantes que lo que ocurriese en Europa poco o nada

preocupaba. Así el Gobierno alemán se fue erigiendo en interlocutor casi único ante el práctico mutismo de Reino Unido, Bélgica y España.

El proceso de venta tuvo una primera fase a finales de mayo cuando se pretendía realizar la venta antes de la suspensión de pagos de General Motors. En ese momento se presentaron tres ofertas encabezadas por FIAT, Magna y RHJ. Posteriormente se añadió la del grupo chino BAIC. La «calidad» de los ofertantes indica en qué delicada situación se encontraba el sector del automóvil.

Ante todo son de destacar las ausencias. Ningún fabricante «solvente» se presentó pues el mejor escenario para Volkswagen, Toyota o incluso Renault sería el cierre de Opel. En Europa, y en el mundo, sobran fábricas y fabricantes. Y los grandes fabricantes bastante tienen, en general, con resolver sus propios problemas.

De los fabricantes «de toda la vida» sólo se presentó FIAT, siguiendo una arriesgada pero inteligente estrategia que, de momento, ya le ha permitido controlar Chrysler. Su oferta era técnicamente impecable pero requería fondos públicos, algo que parece acabará sucediendo en todos los casos. Hay quien dice que esta oferta no se aceptó porque el pueblo alemán no podía aceptar la humillación de que Opel, fundada en Alemania en 1.863 como fabricante de máquinas de coser, acabase en manos italianas. Sea o no verdad, este razonamiento es muy creíble en un año electoral como lo fue 2009.

La oferta de RHJ International era una oferta financiera, propia de lo que es RHJ, una firma de capital riesgo. Su plan era simple, reestructurar y vender.

Poco a poco fue logrando el apoyo del único accionista de Opel, pues era una opción que permitía realizar el plan de ajuste fuera del perímetro de General Motors y volver a recuperar el control al cabo de unos meses. Más o menos se trataba de realizar el *outsourcing* de la reestructuración a una empresa que, inicialmente, tendría las manos más libres que una multinacional del automóvil, algo similar a lo que Daimler intentó, con poco éxito, con Cerberus para reflotar Chrysler.

Beijing Automotive Industries Corporation (BAIC) entró tarde, pero entró. Su lógica aplastantemente china, era comprar una marca, trasladar la tecnología a China y vender coches en China. Lo que ocurriese en Europa no era relevante. Esta oferta no debe caer en saco roto pues todas las operaciones en las que participen actores chinos serán así de simples, y así de negativas para el empleo en Europa. Y, de momento, no están cerrando ninguna de las operaciones por las que parecen interesarse (Hummer y Volvo entre otras), algo que ya ocurrió hace años para evitar la quiebra de Rover.

Y finalmente, la opción ganadora. Teóricamente liderada por un proveedor canadiense, Magna, pero en realidad una opción del entramado económico paraestatal ruso. Es el mismo dinero que mueve el gas u otras empresas estratégicas rusas, un dinero más cercano a la persona del actual primer ministro Putin que al estado.

Y es una oferta que gustaba en Alemania por dos motivos. En la superficie era la oferta más generosa con el empleo. Proponía menos despidos en Alemania que ninguna otra al repartirlos «solidariamente» y no concentrarlos en las plantas menos eficientes. Pero en una segunda lectura servía para estrechar los lazos entre Alemania y la nueva Rusia, algo anhelado por ambos países y que, entre otras cosas, permitía consolidar su matrimonio energético, coches por gas podría llamarse la operación. No puede obviarse que uno de los «embajadores» de la oferta parecía ser el propio Gerhard Schroeder, ex canciller alemán y actual Presidente de la empresa que gestiona el gasoducto que une Alemania con Rusia. En este entorno hablar de si Magna era canadiense, que lo es, o austriaca, lo es su fundador, era irrelevante, al igual que el impacto que en sus ventas podría tener como proveedor, que las iba a tener.

Los fabricantes occidentales, especialmente los alemanes, dejaron en evidencia la fragilidad de Magna como ofertante para dejar claro lo que era, un mero testaferro. Para ello contrapusieron la faceta de proveedor de sistemas de Magna con la de competidor. Alegaban, con cierta razón, que mal pueden trabajar

en proyectos de futuro con quien controla a un competidor. Esto es teóricamente así, aunque el contrargumento es muy sencillo. ¿De quién es Faurecia? PSA. ¿Quién tiene lazos profundos con Delphi? General Motors. ¿Con Visteon? Ford. ¿Con Denso? Toyota... fabricantes y proveedores de la mano en la industria del automóvil desde siempre. Lo que es novedoso es que se inviertan los papeles.

En cualquier caso lo relevante era olvidarse de Magna y trabajar en el escenario más real, algo parecido a una nacionalización germano-rusa y actuar en consecuencia. Por si hubiese alguna duda recordemos las declaraciones de Putin el mismo 11 de septiembre, al saberse que su oferta era la, aparentemente, ganadora: «Esperamos que se trate de un primer paso que nos conducirá hacia una integración real (de Rusia) en la economía europea».

La segunda fase del proceso a principios de septiembre estaba viciada de origen. Aparentemente General Motors ya no quería vender y, como mal menor, prefería la oferta de RHJ, algo claramente transitorio. Pero desde Detroit no pudieron decidir libremente tanto por lo que se había hecho antes, ceder el control a una sociedad fiduciaria con sede en Alemania, como, y sobre todo, porque desde Alemania se decía alto y claro que no habría ayudas para otro proyecto que no fuese el ruso y, para empezar, había que devolver el crédito de 1.500 M EUR concedido en junio y que vencía en noviembre. Ahí se perdió una oportunidad de reconducir el proceso. Un crédito de 1.500 M EUR por un tercero hubiese permitido que la decisión fuese libre. No se hizo y General Motors aparentemente cedió.

El final de este culebrón es ya de sobra conocido, General Motors se dio cuenta de su error y finalmente Opel queda dentro del grupo norteamericano, ajustando la capacidad mediante el cierre de la planta de Antwerpen y eliminando algunos turnos de producción, al menos temporalmente. Por el camino mucho dinero malgastado y la reputación corporativa de General Motors por los suelos. A cambio, retener Opel. El ridículo ha merecido la pena pues ceder Opel no tenía sentido.

LA SITUACIÓN EN ESPAÑA ¶

Nuestro país es el más importante en la fabricación de coches de los que no tienen la sede de ningún fabricante. Por tanto, el recorrido de la crisis hay que realizarlo planta a planta, pues ellas son nuestros activos más significativos. Además, y aunque en muchas ocasiones pueden quedar en segundo término, debemos recordar que si bien España es el tercer fabricante europeo de coches de pasajeros, es el primero de vehículos industriales.

Los incentivos tipo plan Renove/plan 2000E animaron y animan al consumo privado, pero no así al de las empresas, clientes principales cuando no únicos, de los vehículos industriales. En la actualidad solamente una Comunidad Autónoma, Castilla y León, ha definido un plan específico para Vehículos Industriales, el plan Reflota. En cualquier caso no se puede olvidar que los clientes naturales de los vehículos industriales son los cristaleros, carpinteros, encofradores, fontaneros, electricistas, albañiles... gremios más que tocados por la crisis de la construcción.

Las plantas en España fueron parando máquinas en el segundo semestre de 2008 y sufrieron un primer semestre de 2009 también extraordinariamente negativo, comenzando su recuperación en el segundo para entrar en 2010 con cierto optimismo. La caída anual de la venta de coches fue importante (-17%) y dramática en vehículos industriales (-48%)

La producción de vehículos en España sin embargo cayó menos que las ventas, un 14,6%. En cualquier caso, esta caída llevó la producción a niveles de 1994: 2.142.262 vehículos. Los turismos cayeron un 6,7%, 1.812.688 turismos fabricados, y la producción de vehículos industriales retrocedió algo más de un 36%: 337.079 unidades.

Los planes de incentivos puestos en marcha en la Unión Europea y en España permitieron salvar la producción de, al menos, 160.000 turismos. De hecho en la primera parte del año, la producción de este tipo de vehículos caía casi un 27%, mientras que en el segundo semestre la fabricación de turismos creció un 24%.

Comparativamente, España ha caído menos que el resto de Europa, pues la caída de producción de turismos ronda el 25%, mientras que en España el descenso de los turismos fue de casi 18 puntos menos.

La crisis ha cambiado las expectativas de muchos centros. La planta de Nissan de Zona Franca se ha fortalecido, al menos temporalmente, gracias al aplazamiento *sine die* del proyecto en Tánger. La planta de Renault en Valladolid ha tenido nuevas posibilidades para consolidarse. En ambos casos fabricante, administraciones y sindicatos han sabido aprovechar las oportunidades generadas por la crisis y los dos centros tienen un futuro que, tal vez, hace dos años ni siquiera hubiesen imaginado. Por el contrario el cambio de propiedad de Opel hizo peligrar una de las plantas más productivas de Europa, Figueruelas, futuro que está a punto de reconducirse. Repasemos la actualidad de nuestras plantas:

Nissan. Ha reducido drásticamente la plantilla de la planta de Barcelona, siguiendo el patrón de lo que le espera a la industria española. Menos trabajadores y más productividad. A cambio, y soportado por ayudas de las administraciones, se han logrado nuevos modelos que permiten mirar al futuro con razonable optimismo. En Ávila, sin embargo, no está nada claro que se renueve su producto. De hecho, se ha llegado incluso a devolver los 22 M EUR asignados en el plan de competitividad al haber congelado el lanzamiento de un nuevo modelo. No es que Ávila sea una mala planta para fabricar camiones, es que no hay mercado que justifique un nuevo modelo. Un mismo fabricante frente a dos coyunturas presenta soluciones industriales muy dispares.

Iveco. Lo comentado para Nissan vale, y más, para Iveco. La planta de Valladolid parece que se consolida gracias al apoyo decidido de las administraciones tanto en los nuevos modelos como en el soporte a los expedientes de regulación de empleo. De hecho ya se han desviado cargas desde otros centros hacia Valladolid. Por el contrario, la planta de Madrid va a reducir su capacidad y respecto a la de Barcelona, de momento, las previsiones son bastante negativas. En cualquier caso hay que ser muy conscientes que la situación competitiva de las plantas varía casi día a día.

Mercedes. Es una planta compleja pues produce un modelo que puede tener dos destinos, la unidad de vehículos de pasajeros y la de vehículos industriales. La competencia por el futuro es compleja pues esa situación entre dos divisiones puede hacer que no goce del favor de nadie. La renovación de modelos y el clima laboral determinarán su futuro.

Renault. El pacto por el empleo asociado a un plan industrial y a las ayudas de las administraciones en forma de avales a deuda de Renault por parte de la Junta de Castilla y León y del Gobierno de España han logrado lo que parecía imposible, que Renault asigne un nuevo modelo de motor de combustión interna a Valladolid, un coche/moto eléctrico (el Twizy, un 1+1 presentado en Frankfurt que no requiere carnet de conducir) y un nuevo coche convencional. Esto más el hecho que Palencia fabrica el modelo más importante del grupo, el Megane, hacen del polo Valladolid – Palencia un polo muy consolidado.

Opel. En Figueruelas estuvo a punto de ocurrir justo lo contrario que en Renault o en Nissan. La crisis había desdibujado el escenario de partida y la mejor planta europea de Opel tenía un futuro complejo debido al cambio de accionistas que hacía que el centro de gravedad de Opel se fuese al eje germano ruso. Zaragoza iba a dejar de producir en exclusiva el Corsa y era el principio del fin, especial-

mente si se comenzaban a fabricar Corsas en Rusia, país muy competitivo y con un mercado muy atractivo. Felizmente nada de eso ocurrió y ahora el futuro es tan complicado como antes de la crisis, pero al menos sin los componentes geoestratégicos contra los que era imposible competir.

SEAT. La situación del único fabricante integral asentado en España (cuenta con I+D, fabricación y ventas) no se ha visto afectada de una forma específica por la crisis. Sus problemas son internos, vienen de lejos y tienen mucho más que ver con el posicionamiento de la marca que con la coyuntura. Según declaraciones de su flamante nuevo Presidente, James Muir, parece que SEAT vuelve a una estrategia de nicho lo cual implicará, antes o después, un nuevo ajuste de capacidad. Una planta que fabricó 525.000 coches al año ahora no llega a los 300.000 y puede que siga bajando.

Por tanto el futuro de SEAT, complicado, depende, fundamentalmente de su encaje en el grupo, no de la actual coyuntura. El Grupo Volkswagen al que pertenece no se ha visto especialmente golpeado por la crisis, fundamentalmente porque acababa de realizar un ajuste de costes, su portafolio de productos parece adecuado al igual que su huella geográfica. Incluso la disputa por el poder entre las familias Porsche y Piëch parece saldada en favor de la segunda por lo que es de esperar cierta continuidad en la gestión del grupo.

Volkswagen. Su planta no parece tener problemas, al menos en el corto plazo. El Grupo va bien y la planta también, produciendo de forma eficiente un modelo que se ha beneficiado en gran medida de los incentivos a la renovación del parque en Alemania. En este caso se da la paradoja que los impuestos alemanes han beneficiado, y mucho, a los trabajadores de Landaben pues es una de las plantas que menos días de ERE ha consumido gracias a la fortaleza de las ventas del modelo fabricado allí, el VW Polo.

PSA. El grupo francés cuenta con dos plantas maduras en España pero que sobreviven de una manera más que digna. Por un lado, es sorprendente como Villaverde se ha ido salvando de todas las crisis y, de momento, también de ésta. Sorprende su supervivencia especialmente por ser una planta en entorno urbano, rodeada de viviendas y que podía haberse puesto en valor en el ciclo de efervescencia inmobiliaria anterior. Afortunadamente no fue así y se lograron nuevas inversiones tras un largo periodo de sequía de nuevos modelos y mejoras de fábrica. De una manera callada la planta sigue su camino.

Vigo es un centro más notorio pues es el ejemplo de hasta dónde se puede estirar una planta en caso de

ser necesario. Vigo ha fabricado al 120% de su capacidad (o más) siendo la planta con mayor producción del Grupo PSA en años recientes. Por ello lo más normal es que pierda algo de volumen y deje de estar sobreutilizada. En cualquier caso todo dependerá del éxito de los nuevos modelos que se le asignen, entre ellos podría aspirar a fabricar el primer coche eléctrico fabricado por PSA en alianza con Mitsubishi.

Ford. El Grupo americano esquivó razonablemente bien la crisis en Estados Unidos y su ajuste es, ante todo, silencioso. No está claro el futuro de Ford España porque desde hace años hay un cierto goteo de capacidad. Las inversiones, imprescindibles para seguir siendo competitivo, parecen preferir plantas de mercados emergentes o Alemania, dejando Valencia en un incómodo término medio. Probablemente el futuro de Valencia lo tengan claro en la central europea, también alemana, pero, de momento, no se ha transmitido, hasta donde conozco, a la planta ni a las administraciones competentes.

Santana Motor. Hace tiempo que dejó de ser una fábrica sólo dedicada a la producción de coches, siendo ahora un conglomerado industrial donde tiene cabida, por ejemplo, la construcción de metros. El futuro como ensamblador de Suzuki concluyó y sus modelos propios no son suficientes. El todo terreno rural Anibal con motor Iveco es su única baza. Pero, en cualquier caso, la diversificación del centro hace que la realidad industrial de Linares vaya más allá de un segmento, el de los todoterrenos, terriblemente castigado por la crisis. Antes o después Santana necesita un socio industrial.

En resumen, casi todas las plantas están perdiendo no sólo producción sino también capacidad y puede que el futuro sea de una producción nacional hasta un 30% menor que la de años precedentes. En lugar de 3 millones de coches producidos al año puede que nos quedemos con 2, o incluso con menos pero, en cualquier caso, parece que el puesto de tercer país productor europeo no está en riesgo. Otra cosa es la posición que ocupará España en el ranking mundial pues cada vez más aparecen nuevos países que desplazan a España de los puestos de honor. Antaño fue quinto productor mundial y ahora tiene cada vez más complicado mantenerse entre los diez primeros por culpa del empuje de China, Brasil, Corea, México o incluso Canadá, Polonia o Chequia. Esta pérdida de peso relativo es malo para las fábricas, para el empleo, para las exportaciones (lo cual es muy grave en un país con el fuerte déficit comercial que tiene España), para los proveedores...

Las líneas de actuación del Gobierno, o de los Gobiernos, pues no es ni mucho menos desprecia-

ble lo que pueden hacer los gobiernos autonómicos, son las correctas, ayudar, ayudar y ayudar. En el horizonte a corto cabe seguir en la línea emprendida con iniciativas tales como

- Nuevo plan de competitividad
- Prolongar el plan 2000E
- Planes de soporte a la financiación a fabricantes (emisión de deuda avalada como ya se ha hecho con Renault)

PAÍSES EMERGENTES ↓

El sector de la automoción es uno de los motores de crecimiento y desarrollo de las economías. Es lugar de innovación no sólo de producto, que también, sino de materiales y procesos. Casi todo lo que se desarrolla en este sector puede «exportarse» luego a otros sectores manufactureros. Un coche medio es una máquina compuesta por cerca de 3.000 piezas y componentes de más de 100 tipos de materiales animados por cerca de 200 tecnologías. Para que un coche pueda circular por los países de la Unión Europea debe satisfacer más de 50 normativas relativas a su seguridad, impacto ambiental y capacidad de reciclaje.

Y a esta complejidad técnica se le une un proceso de fabricación realmente global, con fábricas de piezas y componentes distantes miles de kilómetros de los puntos de ensamble finales a la par que otros se producen en la misma factoría, factorías diseñadas para producir dos mil o más unidades cada día, con cadencias de terminación inferiores a un coche por minuto. Y cada coche tiene que ser fiable y resistente, perfecto, sin fallos. Por eso hay quien llama a la industria del automóvil la industria de las industrias.

El coche es un símbolo de prosperidad porque sólo se consume de forma masiva cuando un país alcanza un cierto grado de desarrollo. Son necesarias infraestructuras viarias, gasolineras, incluso sanitarias para que un país se motorice. Y por eso los gobiernos tratan de incentivar positivamente, con subvenciones, pero también negativamente, con aranceles a la importación, la implantación de centros productivos que, de arraigarse, acaban atrayendo plantas de proveedores de componentes y desarrollando un tejido industrial que va más allá de los automóviles fabricados en un país.

En pura lógica de saturación de los mercados y del desarrollo de las infraestructuras industriales las plantas de automóviles deberían de estar, en su gran mayoría, en países de economía emergente. Allí los merca-

dos pueden crecer a dos dígitos altos y los salarios de los trabajadores son más competitivos. Por eso los fabricantes invierten cada vez más en estos países. Pero no es menos cierto que no todas las promesas de crecimiento se cumplen, ni en términos absolutos ni mucho menos en los plazos ambicionados, y muchas inversiones no logran la rentabilidad deseada. Las grandes alegrías, pero también los grandes disgustos, provienen de los países emergentes. Pero aunque tengamos la tendencia hablar, genéricamente, de «emergentes» no todos los mercados se han comportado igual en esta crisis.

Europa del Este ↓

Técnicamente es incorrecto hablar de los nuevos miembros de la Unión Europea como países emergentes pues, además de sus derechos políticos en vigor desde la ampliación de la Unión tienen, en ocasiones, rentas per cápita incluso superiores a la media de la Unión. Sin embargo, en la lógica industrial del sector de la automoción, estos países no son, ni mucho menos, entornos maduros. Y, en general, se han visto afectados severamente por, al menos, tres efectos. Los socios ricos de la Unión han recortado drásticamente sus planteles de inversión, pues lo primero es satisfacer las necesidades locales. Esta reducción de inversión ha incidido muy negativamente en sus planes de desarrollo económico. Adicionalmente la gran mayoría de las monedas de estos países han sufrido devaluaciones severas, del 40% o más, por lo que su capacidad de compra se ha desmoronado.

Y, finalmente, los estados más ricos, como España, han puesto su capacidad de apoyo económico, vía subvención y financiación, al servicio de los fabricantes quienes se han decantado, en general, por hacer uso de las ayudas aún a costa de un despegue más lento de sus nuevas plantas. Así puede decirse que los países productores de coches más desarrollados han comprado tiempo y la amenaza, real, de deslocalización hacia el Este se ha pospuesto. Veremos si somos capaces de hacer buen uso de esta próroga.

Magreb ↓

Algo similar, pero aún más contundente, ha sucedido con la incipiente industria automovilística del Magreb. El norte de África aparecía como una amenaza real para el sector de la automoción español, en especial la relacionada con fabricantes franceses. El claro apoyo del estado francés a su industria así como el de nuestro gobierno a la nuestra ha hecho ralentizar cuando no posponer *sine die* los agresivos planes de desarrollo en la zona. Sin lugar a dudas la cancelación del proyecto de Nissan en Tánger ha ayudado, y mucho, a la consolidación de la planta de este fabri-

cante en Barcelona y algo similar puede haber ocurrido con los planes de Renault.

Los BRICs

Desde que el hoy economista jefe de Goldman Sachs en Londres, Jim O'Neill acuñó el término BRIC para referirse a las cuatro potencias emergentes (Brasil, Rusia, India y China) su futuro parece unido, cosa que no es, ni mucho menos, exacta.

Brasil ha alcanzado, probablemente, la mayoría de edad económica en esta crisis. Sus indicadores macroeconómicos han resistido muy bien a la crisis, se confirma su fortaleza como productor energético tanto mediante el continuo descubrimiento de nuevos yacimientos de petróleo como por el desarrollo de energías renovables de todo tipo y, paradojas de la vida, el otrora vilipendiado Lula da Silva (el Real Brasileiro perdió su convertibilidad al dólar por la supuesta poca fiabilidad de la administración de Lula) se ha convertido en un aliado leal con los países desarrollados de los países emergentes y ahora una supuesta crisis de confianza se fundamenta en que expira su mandato.

India ha sentido más el frenazo de la economía mundial y sus fabricantes se han resentido de ello. Destaca el caso de Tata, sobreendeudado para adquirir Land Rover y Jaguar justo antes de la debacle sectorial. Esta deuda puede condicionar, y mucho, su futuro, especialmente como aspirante a convertirse en uno de los epicentros de consolidación de marcas. En cualquier caso India se confirma como la factoría de software *low cost* del mundo, con una clase media creciente, ansiosa de motorizarse.

Rusia ha perdido gran parte de su riqueza financiera, tanto por una nueva devaluación del rublo como por la salida de posiciones especulativas. En cualquier caso el poderío ruso se evidenció en su hábil gestión en la crisis de Opel, habiendo estado a punto de trasladar el centro de decisión de Opel al eje ruso alemán y aún está por ver si acabaremos viendo productos Opel, con esa marca u otra, fabricados en Rusia como compensación al no acuerdo.

China. Los chinos llaman a su país Chun Gua, el país del centro. Y poco a poco el mundo entero está girando en torno a este inmenso país continente de economía centralizada con aspiraciones a convertirse en potencia hegemónica. La caída de exportaciones producida por el parón de la economía mundial la ha compensado, con creces, mediante la reorientación de la producción hacia el interior. Con una población acostumbrada a ahorrar y, sobre

todo, a hacer lo que se les dice, los «estímulos» del gobierno han surtido efecto y su PIB sigue creciendo con vigor no tanto por la exportación sino por su creciente consumo. Para la industria global, este cambio de prioridades se ha evidenciado por la poca actividad compradora de empresas chinas en un momento donde hubiese sido fácil y barato hacerse con marcas de renombre. La participación de BAIC en el proceso de venta de Opel y las posibles adquisiciones de Hummer y Volvo por parte de Sichuan Tengszhang y de Geely no dejan de ser anecdóticas para quien se supone estaba llamado a ser uno de los líderes industriales de futuro. De igual modo los cambios de prioridad han alterado los planes de exportación de coches y su entrada «en serio» en el mercado europeo no deja de ser una incógnita.

Existe una auténtica pléyade de otros países con una incipiente industria fabricante de automóviles, desde Vietnam a Tailandia, pasando por Turquía o Sudáfrica. Entre ellos merece la pena apuntar el potencial de *Irán*, país que sociopolíticamente puede que tienda a la normalización y, en ese caso, las inversiones occidentales lo consideran prioritario. La industria del automóvil hace años que está desarrollada y sólo le falta la estabilidad suficiente para convertirse en un nuevo referente. De momento, solo es una posibilidad cuya concreción no depende, sólo, de la evolución económica.

LLEGARON LAS PÉRDIDAS A JAPÓN

Poco o nada ha pasado reseñable en Japón relacionado con la crisis, al menos que afecte directamente a la industria española. Ciertamente es que las grandes corporaciones han entrado en pérdidas, incluida la que parecía a salvo de todas las crisis, Toyota, tras 40 años o más, de no hacerlo. Esto no es tan singular, pues lo mismo le ha pasado a la europea BMW pero sí que está haciendo reflexionar a la dirección del gigante japonés quien tiene ahora a Volkswagen como su primer rival global, una vez que General Motors ha perdido no sólo el liderazgo sino, lo que es más grave, su ambición.

Las empresas japonesas no son proclives a liderar operaciones corporativas. Por eso sería muy raro que Toyota y Honda se lanzasen a la compra o incluso al rescate de un fabricante occidental. En cualquier caso veremos cruces de participaciones minoritarias como en Suzuki, ex GM y quien sabe si será Volkswagen en un futuro, Mitsubishi, antes con Daimler o Mazda, ahora prácticamente fuera de la órbita de Ford. Las empresas japonesas, por tanto, seguirán con su paciente, y temible, estrategia de crecimiento orgánico que poco afectarán directamente a la

estructura global de la industria, aunque su éxito implica el deterioro de terceros, como ha sido comentado en el caso norteamericano. Donde sí tienen, y mucho, que decir es en el desarrollo del coche eléctrico.

La crisis de calidad de Toyota es, cuando menos, sorprendente y su más que deficiente gestión le puede llevar no solo a perder mucho dinero sino a replantear sus negocios globales. No se puede ocultar la realidad y luego hacerse el harakiri corporativo. Más allá de los problemas técnicos, que los hay, estamos ante un caso de manual de gestión de crisis corporativas o, para ser más exactos, de cómo NO han de gestionarse las crisis corporativas.

EL COCHE ELÉCTRICO †

Una reflexión sobre la coyuntura actual no puede pasar por alto el fenómeno del coche eléctrico. Técnicamente puede afirmarse que la notoriedad actual es muy forzada. Es una tecnología inmadura y que, de momento, es cara e incómoda por la poca autonomía y el largo periodo de recarga. Solamente puede hablarse de vehículos comercializables en el caso de los fabricantes japoneses y, siempre, formando alianza con fabricantes de baterías. Los líderes tecnológicos son, en la actualidad:

- ✓ Nissan – NEC (baterías). Renault se beneficia de la alianza con Nissan
- ✓ Mitsubishi – Yuasa (baterías). PSA tiene un acuerdo con Mitshubishi
- ✓ Toyota / Lexus – Panasonic (baterías)

Japón es líder en esta tecnología como respuesta a necesidades medioambientales, cierto, pero también gracias a lo barato y respetuoso con el medioambiente de su parque de generación de energía eléctrica, fundamentalmente nuclear.

No deja de ser sorprendente el acuerdo entre Daimler y la empresa china BYD, primer fabricante mundial de baterías. Seguro que muy pocos analistas han sido capaces de prever que el fabricante más sofisticado buscase tecnología punta en China.

Es positivo pertenecer a la avanzadilla de los cambios, pero, lamentablemente, el coche eléctrico no va a salvar ninguna planta. Hablamos siempre de fabricaciones de 30 o 50.000 coches en 2012 en el mejor de los casos. No olvidemos que las fábricas de coches medias están en los 300.000. Por lo tanto se fabricarían, caso de hacerse, en talleres diferentes a las líneas de montaje. 30.000 coches es

menos de lo que fabrica en un mes una gran planta como Martorell, Figueruelas o Vigo.

Los proyectos actuales son bienintencionados pero hay que tener muy, muy presente que son complemento, que pueden cambiar nuestros hábitos, que el futuro del coche será, seguro, eléctrico, pero no como los que vemos ahora. El motor de combustión interna tiene todavía mucho recorrido, entre otras cosas porque el contenido energético de la gasolina es enorme y, sobre todo, porque la tecnología del motor de combustión interna está mucho más desarrollada que la de almacenamiento de energía eléctrica, el auténtico talón de Aquiles de los coches eléctricos.

CONCLUSIÓN †

La crisis global no está conjurada, ni mucho menos, pero puede que lo peor haya pasado porque poco a poco se está recuperando el tono económico global y eso se traslada a las ventas de coches, único antídoto real de toda crisis del automóvil. Y salimos de esta crisis con un sabor agridulce. Por un lado los grandes fabricantes norteamericanos parece que han hecho una importante limpieza de las cargas del pasado. La valentía con la que han afrontado esta crisis es de alabar, si bien algunos «daños colaterales» como la venta de Opel va a tener repercusiones más allá de la industria.

En Europa, sin embargo, la división política propia de una Unión que no es estado ha impedido hacer el ajuste de capacidad necesario. Ningún país ha permitido, de momento, que se cerrasen sus plantas dando a las corporaciones todo y más, de lo que han pedido. En Europa sigue existiendo sobrecapacidad y antes o después se desencadenarán nuevas crisis.

El balance para la industria nacional es razonablemente positivo pues las amenazas de deslocalización se han congelado, al menos temporalmente, y los competidores más duros están ahora en países con los que competimos mejor: Alemania y Francia. Europa del Este y el Magreb tendrán que esperar unos años más para inquietarnos y eso ha hecho, por ejemplo, que las plantas de Renault en Valladolid o de Nissan en Barcelona tengan una nueva oportunidad.

En la industria del automóvil el producto es el rey. Y no deja de ser sorprendente como la coartada medioambiental ha forzado a los fabricantes a sacar al mercado una tecnología que, en general, se encontraba todavía en fase experimental. El coche eléctrico enchufable no estaba en el calendario de

lanzamientos de ningún fabricante occidental pero esta crisis ha sido el catalizador necesario para satisfacer las necesidades «sostenibles» de los gobiernos y estos productos han salido a la palestra dando un salto de gigante respecto a su desarrollo. Sean o no la mejor solución, gracias a esta crisis veremos un nuevo tipo de vehículos que no serán mayoritarios pero sí que darán mucho que hablar.

Como cierre de este artículo no puedo menos que referirme a FIAT, ejemplo máximo de empresa que ha sabido aprovechar las oportunidades de esta crisis. FIAT no ha ido al gobierno italiano a pedir ayudas,

como han hecho la práctica totalidad de fabricantes, sino que se ha propuesto como «salvador» de compañías globales en crisis, como Chrysler u Opel, aunque en este caso no ha triunfado. Puede que sea una huida hacia adelante pero ojala en nuestro país tuviésemos directivos como Sergio Marchione capaz de conquistar Detroit con su estilo de gestión, algo de tecnología de motores pequeños y, sobre todo, ambición, mucha ambición. Si su aventura le sale bien será la primera vez que un directivo de automoción se corone como mejor gestor por su visión empresarial, no por la calidad de sus productos ni por la eficacia en las reducciones de costes.