

XXVIII

ENCUENTRO DEL SECTOR DE AUTOMOCIÓN

DOS MUNDOS, ¿DOS VELOCIDADES?

Barcelona, 6-7 de noviembre del 2013

RESUMEN ACADÉMICO



THE IEFSE 

28th

AUTOMOTIVE INDUSTRY MEETING

TWO WORLDS - TWO SPHERES

SPONSORED BY:  



XXVIII

**ENCUENTRO
DEL SECTOR DE
AUTOMOCIÓN**

DOS MUNDOS, ¿DOS VELOCIDADES?

Barcelona, 6-7 de noviembre del 2013

RESUMEN ACADÉMICO

www.iese.edu/automocion2013

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN **7**

SESIONES DEL 6 DE NOVIEMBRE DEL 2013 **9**

Sesión de apertura, IESE Auto 2013	9
La economía española: una nueva etapa	10
Los fabricantes de automoción en España (I)	11
El futuro de la industria de automoción	13
Movilidad y conectividad en el siglo XXI	15
Servicios: elementos clave de la cadena de valor	17
Resultados de la encuesta IESE Auto 2013	18
¿Cómo debe ser el proveedor del futuro?	19
Auto 2020: ¿más de lo mismo?	20
Iniciativa emprendedora en el negocio de automoción	21

SESIONES DEL 7 DE NOVIEMBRE DEL 2013 **22**

La perspectiva de ANFAC	22
Los fabricantes de camiones en España	23
Los fabricantes de automoción en España (II)	24
Estrategia y sostenibilidad en la industria de automoción	25
El negocio de venta y posventa	26
La perspectiva de la Dirección General de Tráfico	28
La industria de automoción en China: presente y futuro	28
Sesión de clausura	29

ANEXOS **31**



INTRODUCCIÓN

El 6 y 7 de noviembre del 2013 se celebró la 28 edición del IESE Auto en Barcelona, organizada conjuntamente con KPMG bajo la dirección de Francisco Roger, socio responsable del sector de automoción de KPMG España. De este modo, continuamos la tradición establecida en 1986 por el Prof. Pedro Nueno y Joan Llorens, expresidente de SEAT.

El sector de automoción continúa siendo un motor de innovación y creación de empleo, que nos sirve para evaluar el estado de la economía en todos los países en los que tiene una presencia significativa, incluido España.

Hace un año, en las conclusiones del IESE Auto 2012, nos aventuramos a afirmar que, en el 2013, el pronóstico de la economía española (y su sector de automoción) mejoraría. Se ha convertido en una realidad: los datos económicos comunicados por el Gobierno español en noviembre y diciembre del 2013 respaldan esta afirmación, y, a nivel regional, la economía catalana está alcanzado niveles históricos de exportaciones. Pero el mercado de la automoción en España continúa padeciendo una demanda estancada y la edad media de los automóviles en la carretera sigue aumentando. Tan pronto como la economía española genere otra vez nuevos empleos estables de manera continua, esta demanda estanca provocará que se dispare la venta de automóviles. Pero no solo eso: el aumento en las ventas de vehículos nuevos tendrá un efecto positivo en la salud de los pasajeros, ya que los coches de siete años o más plantean el doble de riesgo de sufrir un accidente letal que los nuevos; y además tendrá un efecto positivo en el medioambiente, ya que los vehículos nuevos dejan una menor huella de carbono.

Durante el IESE Auto 2013, los CEO y directores generales de los principales fabricantes de automóviles destacaron sus inversiones en España y en la Península, sus exportaciones crecientes, su dedicación al desarrollo de talento como base sólida para el crecimiento futuro, y los nuevos modelos que se están asignando en sus fábricas como resultado del aumento de la productividad que se ha experimentado en los últimos años. Estos nuevos modelos son el resultado de enfocarse en los procesos productivos y de reducir el capital circulante, y al mismo tiempo son sensibles a las nuevas tendencias del mercado que surgieron durante la crisis económica en España. Como la mayoría de los fabricantes de vehículos, los grandes proveedores consideran que las economías emergentes, principalmente China, son el motor que ha impulsado algunos de los impresionantes resultados financieros obtenidos en 2013 (por ejemplo, Audi, BMW y Mercedes). Esta tendencia continuará, traduciéndose en la globalización de las plataformas en curso y la tendencia de subcontratar contenido de los fabricantes de equipos originales (OEM) a proveedores. En el otro lado de la cadena de valor, los concesionarios en España siguen sufriendo una caída en ventas de casi el 60% desde su auge en el 2007. La restricción del acceso al crédito de las pymes se suma a este desafío, y podría ser necesario un replanteamiento total de este negocio, ya que el papel futuro de los concesionarios podría ser muy distinto del actual. En todas las fases de la cadena de valor, un enfoque centrado en el consumidor basado en la extensa recopilación y el análisis de datos parece prometedor, al tiempo que las estrategias de plataforma, la globalización, las regulaciones y otros factores continúan aumentando la complejidad del negocio de los concesionarios.

Desde el punto de vista tecnológico, la electrificación del sistema de propulsión continúa generando mucha polémica. Mientras que algunas marcas de EV (*Electric Vehicle*) (*Electric Vehicle*) podrían generar cifras de ventas impresionantes en el acaudalado Silicon Valley y beneficiarse de subvenciones en Estados Unidos, Noruega y otros países, la tarea de vender EV (*Electric Vehicle*) al gran público continúa siendo un desafío. Al mismo tiempo, la aparición de nuevas formas de soluciones de movilidad, desde el uso compartido de automóviles hasta el aparcamiento *on-the-go* y otros servicios de valor añadido, ilustran que el sector de automoción continúa siendo el mayor inversor en I+D conservando a la vez su tradición de innovar el modelo de negocio.

Todas las nuevas soluciones de movilidad y los modelos de negocio requieren conectividad para alcanzar su pleno potencial. Como el coche es uno de los pocos “puntos blancos” que quedan de conectividad, podría esperarse una batalla entre el sector de automoción y el de las tecnologías de la información y la comunicación para controlar las plataformas de conectividad y sus importantes efectos de red.

Además, las discusiones durante el IESE Auto 2013 mostraron que el sector apoya firmemente todas las iniciativas que fomentan la competitividad de España, como la vía férrea del corredor del Mediterráneo y los programas de educación conjunta como los que hay en Alemania. Al igual que otros países, España concede al sector de automoción un papel fundamental en los esfuerzos del Gobierno por reindustrializar el país tras el colapso del sector de la construcción. En cierto modo, se puede observar un enfoque más dinámico en China, donde el Gobierno comunista entiende que el sector de automoción tiene una importancia nacional (¡para el futuro del país!), y que la introducción de EV (*Electric Vehicle*) es una manera clave de reducir las emisiones y la dependencia del país del petróleo,

mientras aprovecha sus amplias reservas de tierras raras. Los fabricantes privados chinos de automóviles, como Geely (dueño de Volvo) y BYD (fabricante de EV (*Electric Vehicle*) y aliado de Mercedes), se están desarrollando más rápido que las compañías de propiedad estatal, debido a su flexibilidad y a las estrategias más agresivas que pueden implementar.

Más que nunca, el sector de automoción continúa siendo un motor de innovación del producto, el proceso y el modelo de negocio. La electrificación de los sistemas de propulsión, la conectividad, los nuevos modelos de movilidad y el creciente peso de China generan una combinación interesante pero altamente inestable que, en esta fase, convierte al sector de automoción en uno de los más atractivos y, en mi opinión, el más interesante en términos de observación y trabajar con él.

Me gustaría agradecer a todos los ponentes sus valiosas contribuciones y a Francisco Roger, socio responsable del sector de automoción de KPMG España, su constante y excelente cooperación, que ha permitido que el IESE Auto 2013 haya sido todo un éxito.

¡Espero veros a todos en el IESE Auto 2014!

Prof. Marc Sachon

Presidente del IESE Auto

Enero del 2014



SESIONES DEL 6 DE NOVIEMBRE DEL 2013 SESIÓN DE APERTURA, IESE AUTO 2013

El Prof. Marc Sachon, profesor del Departamento Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones del IESE, y presidente del IESE Auto, dio la bienvenida a Felip Puig, consejero de Empresa y Empleo de la Generalitat de Catalunya; a Francisco Roger, socio de KPMG España y coorganizador del Encuentro, y a los asistentes.

Francisco Roger, socio responsable del sector de automoción de KPMG España y coorganizador de IESE Auto, dio la bienvenida a todos los asistentes al evento en nombre de KPMG y el IESE. Indicó que el evento en el IESE había reunido a los principales decisores del sector español de automoción y destacó que la recuperación de la economía española y dicho sector parecían estar encarrilados.

Felip Puig, Consejero de Empresa y Empleo de la Generalitat de Catalunya, España

El consejero Felip Puig inauguró el IESE Auto 2013 con un breve resumen de la situación económica general y del sector de automoción en Cataluña.

La reciente y actual situación de la economía de España obligó al sector de la automoción nacional, con todos sus actores, a remodelar y adaptar su posición conforme al nuevo estado de las cosas. Las consecuencias de la recesión económica han afectado tanto a las familias como a las empresas, pero comienzan a aparecer indicios positivos en la economía en general.

Recientemente, distintas estadísticas macroeconómicas han comenzado a ofrecer noticias positivas; Cataluña está llegando a niveles históricos en expor-



Felip Puig, Consejero de Empresa y Empleo de la Generalitat de Catalunya, España



Francisco Roger, Socio Responsable del Sector de Automoción, KPMG España, y coorganizador del IESE Auto

taciones y turismo; y la logística está mejorando con el desarrollo en curso del corredor del Mediterráneo, que impulsará las empresas locales y la actividad de los puertos internacionales en general. En Cataluña ya se ha alcanzado el objetivo de garantizar que la actividad industrial represente el 20% del PIB, lo que demuestra la impronta de la marca industrial del pueblo de Cataluña en su cultura.

Puig afirmó que, en Cataluña, el sector de automoción impulsa la actividad económica a través de varias empresas clave, como SEAT, Nissan, el Real Automóvil Club de Cataluña (RACC) y el circuito del Gran Premio de Fórmula Uno de Montmeló.

Puig finalizó su discurso destacando el papel fundamental del sector de automoción catalán y enfatizando el actual apoyo del Gobierno a través de inversiones en logística así como en programas educativos que promueven y desarrollan el sector.

LA ECONOMÍA ESPAÑOLA: UNA NUEVA ETAPA

Prof. Antonio Argandoña, IESE

El Prof. Argandoña recalcó que la economía global está en buena forma. No obstante, quienes observan mejoras en sus estadísticas macroeconómicas, como algunos países de la Unión Europea, Japón, Estados Unidos y otros, todavía tienen que continuar apoyando sus políticas económicas y medioambientales para mantener la tendencia positiva que han experimentado últimamente sus mercados.

Actualmente, la economía estadounidense está mostrando señales de recuperación, pero hay algunos problemas que es necesario abordar, como conseguir una política fiscal más centrada y fortalecer la creación de empleo.

En relación con la eurozona, el Prof. Argandoña afirmó percibir un aumento de la voluntad política de mejorar y resolver problemas fundamentales. Esto, sin embargo, supondrá un coste para los países europeos que están sufriendo problemas económicos, como Italia y España, porque les expondrá a mayores tipos de interés de la financiación de los sectores público y privado.

Los países en desarrollo también se enfrentan a problemas de crecimiento. El debilitado crecimiento de China perjudica a la economía global y especialmente a sus vecinos, donde los efectos de la recesión son considerablemente más devastadores debido a los estrechos vínculos de estos países con la economía china.

El pronóstico de la economía española es prometedor para el futuro próximo gracias, en gran medida, a las recientes reformas realizadas por el sector público y al enorme esfuerzo que está realizando la sociedad española en general. Dichas medidas permiten prever un aumento moderado del 1% en el PIB de España para los próximos años, que sería el resultado del aumento anticipado de las exportaciones de las empresas españolas. No obstante, también se espera que dichas compañías aumenten su gasto en equipamiento nuevo en el 2014. Como contrapartida, la deuda seguirá siendo una importante carga para el sector privado español y la sociedad en general. Las restricciones crediticias están y seguirán estando presentes en la economía, ya que el coste de acceso continúa siendo prohibitivo para familias y pymes. La deuda pública del Gobierno es, en parte, responsable, y los inversores siguen percibiéndola como un salvavidas. Para redirigir la disponibilidad de crédito hacia familias y pymes, el Prof. Argandoña sugirió que el Gobierno debería reducir su déficit por cuenta corriente, lo que resultaría en una caída de su necesidad de crédito para financiar sus operaciones.

Durante la sesión de ruegos y preguntas, se preguntó al Prof. Argandoña sobre la posibilidad de generar empleo con un crecimiento tan moderado como el 1%. Respondió que el mercado laboral español tiene solución para su alto nivel de desempleo, incluso con un nivel de crecimiento tan moderado, pero, para encontrarla, es vital llegar a un consenso entre todos los *stakeholders*. Además, señaló que la sociedad española en general debería seguir demandando al Gobierno que trabaje más duro para encontrar soluciones a los problemas estructurales actuales con el fin de deshacerse de la actitud pasiva de ciertos políticos, que parece que solo actúan cuando se aproximan los periodos electorales.

El Prof. Argandoña concluyó afirmando que la austeridad es una medida positiva y que el Gobierno debería seguir aplicándola. En su opinión, también habrá un aumento medio moderado de alrededor del 1% en el PIB español en los próximos diez años.

LOS FABRICANTES DE AUTOMOCIÓN EN ESPAÑA (I)

(Moderador: **Francisco Roger**, Socio Responsable del Sector de Automoción, KPMG España)

Antonio Cobo, Director General, General Motors España

El sector de automoción está aumentando su influencia e importancia entre los distintos sectores que conforman la industria española. Por este motivo, debería ser una prioridad para la agenda del país.

El sector español de automoción está considerado como el segundo mayor productor (en unidades) de Europa y el undécimo del mundo gracias a sus 17 plantas de montaje distribuidas por todo el país. El sector de automoción genera alrededor del 16% del



Antonio Cobo, Director General, General Motors España



Prof. Antonio Argandoña, IESE

valor total de las exportaciones españolas y produce un total de 8.500 patentes registradas anualmente.

General Motors (GM) y Opel han invertido 4.500 millones de euros en los últimos diez años en su planta de Zaragoza. Cobo afirmó que el sector de automoción en España disfruta de una posición muy competitiva gracias a la calidad de su producción, su productividad y sus costes competitivos. Tales características son esenciales para permitir al país mantener su ventaja competitiva frente al actual exceso de capacidad en la producción que afecta al continente europeo.

Una parte importante del nivel de competitividad de GM España se alcanzó recientemente con la firma del último acuerdo sindical, que condujo a una mayor flexibilidad y a la asignación de varios modelos de producción nuevos como el Opel Mokka, un vehículo deportivo utilitario (SUV), y los modelos del segmento B, que comparten plataformas con Opel y el grupo PSA-Citroën.

Cobo acabó su presentación explicando la receta del éxito de GM: una voluntad clara y decisiva de conseguir una mayor posición competitiva en los niveles estándares locales, regionales e internacionales; proceder sin nociones preconcebidas; tener en cuenta el actual marco legal; y trabajar conjuntamente con los sindicatos y el apoyo institucional a la compañía. Para concluir, afirmó que el talento y la implicación del factor humano de GM desempeñan un papel esencial en el nivel competitivo alcanzado por la compañía.

José Manuel Machado, Presidente y CEO, Ford España

Ford estableció su fábrica en España en 1976, con el objetivo de exportar dos terceras partes de su producción. Más recientemente, en el 2008, consiguió un importante acuerdo sindical que sentó las bases

del anuncio de inversión de 1.100 millones de euros realizada en el 2010. En la fábrica de Ford en Almusafes se montan cuatro modelos diferentes, entre ellos la Transit Connect, que será el primer modelo exportado a Estados Unidos en gran volumen desde una fábrica automovilística española.

La crisis económica ha hecho que sea necesario disponer de un sector industrial saludable y bien establecido que funcione como columna vertebral. En la región de Valencia, las exportaciones han aumentado un 20% en total. Las cifras de Ford son incluso mejores: muestran un salto del 40% en las exportaciones en el mismo periodo.

Para mantener este crecimiento, Machado instó a todos los *stakeholders* del sector de la automoción a seguir trabajando duro y concentrar ideas e iniciativas a través de ANFAC (Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones) para asumir un enfoque más amplio y conseguir mejores resultados.

En la sesión de ruegos y preguntas, Machado mencionó que el objetivo del 2012 de ANFAC de tres millones de unidades tenía la intención de influir positivamente en los medios de comunicación y en el sector de automoción en España. El plan dio lugar a un enfoque más amplio reflejado por todos los ministerios públicos, que desarrollaron planes de ayuda e iniciativas de promoción para impulsar el sector de automoción, como el plan PIVE 4, renovado por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, y el nuevo plan PIMA Aire, del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

Cobo señaló que los planes de inversión actuales y futuros del sector de automoción se habían vuelto muy racionales y se sometían a un análisis profundo antes de ser ejecutados en los países que habían ganado competitividad. España es uno de estos paí-

ses competitivos en Europa, y, por tanto, GM ha visto la oportunidad de seguir asignando modelos nuevos para el montaje en su planta de Zaragoza.

Se preguntó a Machado y a Cobo por la amenaza que pueden representar los servicios del uso compartido de automóviles. El primero anticipa límites al proyecto, pero también ve muchas ventas potenciales en mercados locales como España, una vez que la situación económica mejore. Cobo comentó que los proyectos de uso compartido de automóviles son uno de los pilares de la estrategia global de GM. Ha visto personalmente el potencial de dichos servicios en la planta de Zaragoza con la flota compartida utilizada por diferentes trabajadores de GM.

Para terminar, se preguntó a los ponentes por la logística y la formación continua del personal en España. Ambos defendieron que infraestructuras como el corredor ferroviario del Mediterráneo y los programas conjuntos de formación entre la industria, el sector público y las universidades son esenciales para mantener el creciente nivel competitivo de España.

EL FUTURO DE LA INDUSTRIA DE AUTOMOCIÓN

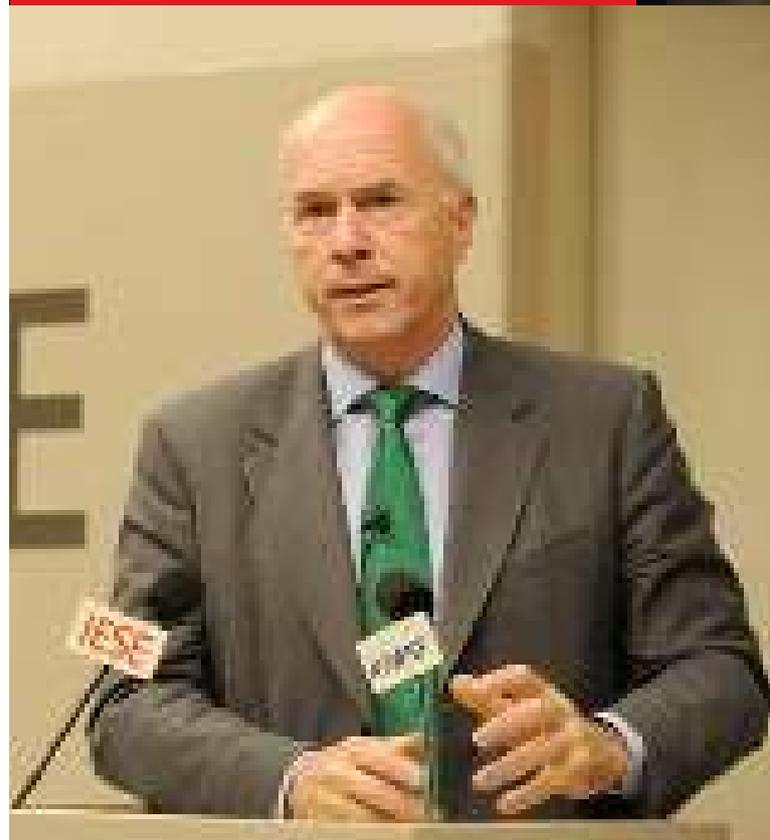
(Moderador: **Prof. Marc Sachon**, IESE)

Carl-Peter Forster, Miembro del Consejo, Volvo Cars, Geely e IMI

El sector de automoción se enfrenta a un problema de exceso de capacidad en algunos mercados desarrollados como Europa. No obstante, en opinión de Foster, el exceso de capacidad en sí mismo no es el principal desafío para el sector. Para él, la manera de conseguir un puesto en este sector desafiante pasa por ser capaz de llevar a cabo una sólida estrategia de produc-



José Manuel Machado, Presidente y CEO, Ford España



Carl-Peter Forster, Miembro del Consejo, Volvo Cars, Geely e IMI

KPMG

IESE



ción a nivel mundial. Así, con eso en mente, es de vital importancia para las marcas de automóviles poner el precio correcto a sus productos y evitar devoluciones y descuentos para ganar cuota de mercado.

Las marcas europeas deberían tener en cuenta que, para ser competitivas en precios frente a los fabricantes extranjeros que producen sus vehículos en países altamente competitivos, como Corea del Sur, los europeos tienen que aprovechar su conocimiento adquirido y los nuevos desarrollos tecnológicos en los mercados extranjeros y locales para generar beneficios vendiendo estas ventajas como una característica exclusiva de las marcas europeas. El caso de China y Volkswagen (VW) es un ejemplo de tecnología alemana aplicada para generar ventas en el floreciente mercado chino.

En relación con el proceso de electrificación que cada vez es más importante para los nuevos vehículos desarrollados, Forster anticipó que la tendencia continuará a corto y medio plazo. En el segmento medio, los híbridos enchufables (PHEV, por sus siglas en inglés) ganarán importancia al endurecerse las regulaciones de emisiones con el tiempo. Además, es posible que se implementen regulaciones que impongan el uso de los sistemas de propulsión eléctricos de los PHEV en el centro de las ciudades y el uso de motores de combustión interna en los mismos vehículos fuera del centro. La producción masiva de EV (*Electric Vehicle*) puros a corto y medio plazo será difícil de conseguir debido al elevado coste real de las baterías.

La tecnología de los EV (*Electric Vehicle*) de Tesla ha triunfado solo en algunos países con un alto nivel de ingresos. Sin embargo, el enfoque de Tesla sigue siendo una solución lejana para las necesidades del mercado masivo actual de EV (*Electric Vehicle*). El enfoque del modelo de ventas de Tesla podría ser una posible so-

lución teniendo en cuenta el declive actual del modelo de negocio de los concesionarios físicos: los clientes comienzan a buscar información en Internet y, cuando toman una decisión, se acercan a cualquiera de las salas de exposición de Tesla para finalizar su compra o comprar el coche directamente en el sitio web de Tesla. Al final, en opinión de Forster, lo que los consumidores desean de los concesionarios es que satisfagan su necesidad de conseguir una buena oferta al acabar el proceso de compra. BMW también está experimentando con un nuevo enfoque a través de su marca “i”, establecida recientemente.

Durante la sesión de ruegos y preguntas, Forster insistió en que era importante para las marcas establecer un vínculo comunicativo más directo con sus clientes para conocerles mejor y, por tanto, poder reaccionar con rapidez a las nuevas tendencias. Tesla es un ejemplo de nuevo enfoque de atención al cliente.

Al preguntarle por el mercado chino y por cómo las marcas pueden proteger su propiedad intelectual, Foster aseguró que la tecnología de la automoción es difícil de imitar, por lo que las marcas deberían seguir invirtiendo en I+D para mantener su ventaja competitiva y fortalecer su imagen de marca. Las compañías chinas están intentando con todas sus fuerzas alcanzar los niveles de calidad y la fuerza de imagen de marca de sus homólogos europeos y americanos. Por este motivo, el enfoque actual de las marcas chinas implica adquirir marcas extranjeras. La adquisición de Volvo por parte de Geely es un ejemplo reciente.

MOVILIDAD Y CONECTIVIDAD EN EL SIGLO XXI

(Moderador: **Prof. Marc Sachon**, IESE)

Christian Steiner, Director de Servicios de Movilidad Corporativos, BMW Group

Steiner explicó la estrategia presente de BMW, que se centra en las tendencias globales actuales, como la sociedad conectada permanentemente y la urbanización global. El plan Strategy Number One de BMW fue creado en el 2007 por BMW Group para establecer nuevas oportunidades de negocio crecientes, como se reflejó en su nueva generación de vehículos *premium* y servicios de movilidad con la insignia “i” de BMW.

Servicios como el uso de vehículos compartidos (para consumidores privados y empresas); reservas de aparcamiento *on-the-go*, localización y reserva de servicios de carga de EV (*Electric Vehicle*); y un nuevo servicio de alquiler de coches son un ejemplo de la nueva estrategia que está implementando BMW Group. Como explicó Steiner, esta estrategia es la respuesta de la compañía para adaptarse a las nuevas demandas de movilidad de la sociedad fomentadas por las megatendencias globales actuales.

Durante la sesión de ruegos y preguntas, Steiner señaló que el servicio de automóviles compartidos de su compañía no afectaba a las ventas de coches BMW. De hecho, atrae a nuevos grupos de consumidores que antes no podían conducir un BMW. Como dicho servicio tiene un coste total de propiedad menor, una masa más amplia de clientes potenciales pueden permitirse conducir un BMW. En relación con todos los nuevos servicios desarrollados con la insignia “i”, Steiner comentó que, actualmente, están

inmersos en un proceso de interconexión para conseguir una interoperabilidad del 98%.

Dirk Schlesinger, Director Mundial de Industrias Manufactureras, Cisco Internet Business Solutions Group

Para Schlesinger, los nuevos modelos de negocios para los vehículos siempre conectados estarán centrados en el software y no en el hardware. Estos nuevos modelos de negocios del sector de automoción se pueden ver actualmente en los desarrollos de las crecientes aplicaciones móviles en coches y aparatos portátiles; la popularización de los puntos de conexión wifi, y la capacidad del ECU *flashing*. A medio plazo, evolucionarán en una comunicación vehículo a vehículo o vehículo a infraestructura viaria y, posteriormente, en vehículos utilizados como sensores. A largo plazo, el foco podría proceder de los vehículos sin conductor, las redes en malla vehiculares y los vehículos modulares.

Además de todas estas previsiones sobre desarrollos, las soluciones abiertas de software también desempeñarán un papel esencial en conseguir que todos los servicios futuros de conectividad estén disponibles y sean compatibles. La compatibilidad de las aplicaciones con los servicios *online* supondrá un desafío para los fabricantes y las compañías de automóviles especializadas en ofrecer servicios de conexión permanente a los futuros consumidores. Para reducir los



Dirk Schlesinger, Director Mundial de Industrias Manufactureras, Cisco Internet Business Solutions Group



Christian Steiner, Director de Servicios de Movilidad Corporativos, BMW Group

problemas de compatibilidad es esencial desarrollar una plataforma facilitadora abierta, amplia e independiente que potencie la adaptabilidad de los servicios venideros a los futuros vehículos conectados.

Schlesinger concluyó diciendo que la conectividad de los coches está sucediendo ahora y se refleja en los modelos de negocios centrados en software a los que aspiran, de forma diferente, las compañías de software y automovilísticas. Si estas quieren aprovechar dichos avances tecnológicos constantes, es imprescindible que reduzcan los plazos de desarrollo (que generalmente rondan los 3-5 años) para encajar lo máximo posible con los plazos, mucho más rápidos, de las compañías tecnológicas (actualmente, de entre 12 y 18 meses).

En la sesión de ruegos y preguntas, Schlesinger mencionó que actualmente hay suficiente infraestructura de ancho de banda para gestionar toda la información que se genera por dispositivos móviles, pero aún podría suponer un desafío cuando se desarrollen y utilicen más servicios. En su opinión, la tecnología existe, pero tiene que ser más asequible. Al preguntarle si la piratería informática podría suponer una amenaza para la seguridad de los conductores, Schlesinger afirmó que, teniendo en cuenta que todos los vehículos nuevos son una especie de ordenador, habrá alrededor de un millón de equipos nuevos en la unidad central de los OEM o fabricantes directamente.

Por tanto, habrá una considerable necesidad de seguridad, y mantenerla en el tiempo será un desafío para los fabricantes de automóviles y los proveedores de servicios.

SERVICIOS: ELEMENTOS CLAVE DE LA CADENA DE VALOR

(Moderador: **Prof. Pedro Nuño**, IESE)

Vicenç Aguilera, Presidente, Clúster de la Indústria de l'Automoció de Catalunya

Actualmente hay alrededor de 380 compañías relacionadas con la automoción en Cataluña que generan 38.000 empleos directos. En el 2012, los fabricantes con sede en Cataluña fabricaron más de 500.000 unidades, lo que representa más del 25% de la producción de automóviles total de España.

Aguilera proporcionó detalles sobre el buen desarrollo del sector de automoción en Cataluña. Está compuesto por sólidas compañías de ingeniería globales, fabricantes de piezas y automóviles, y muchas compañías de servicios complementarios que han generado un interés creciente en el automovilismo.

Dicho clúster, que actualmente comprende 50 compañías, se creó con una serie de objetivos en mente:



Vicenç Aguilera, Presidente, Clúster de la Indústria de l'Automoció de Catalunya



Ricardo Molina, Director General, ACCIONA Services

- Reindustrializar Cataluña.
- Generar cooperación entre los sectores de la automoción establecidos.
- Promover asociaciones en Cataluña para fomentar la transferencia de conocimiento.

Para conseguir estos objetivos, el clúster promoverá más y mejor formación continua del personal en todo el sector, aumentará la competitividad del mismo y alentará la innovación de producto.

Durante la sesión de ruegos y preguntas, Aguilera indicó que, con un euro fuerte, los proveedores de tercer nivel están experimentando grandes dificultades con la actual situación económica en comparación con los de segundo y primer nivel, que tienen más poder económico. En respuesta a otra pregunta, Aguilera mencionó que una mayor productividad y un sector de automoción altamente tecnológico deberían atraer nuevas inversiones al sector catalán de automoción. Además, el clúster también potencia las conexiones para permitir que las pymes locales se establezcan en mercados extranjeros como México y China. Desde él trabajan sin parar para promover la industria catalana en el exterior con el objetivo de atraer nuevas inversiones para modernizar y ampliar la capacidad de producción del sector catalán de automoción.

Ricardo Molina, Director General, ACCIONA Services

La compañía ACCIONA se centra principalmente en el sector energético y es experta en logística y eficacia energética. Aprovechando tales conocimientos, han implementado varios proyectos con distintas compañías de automóviles, como la planta de Nissan en el Prat de Llobregat en la provincia de Barcelona.

En opinión de Molina, los servicios de conexión de los coches no deberían tener que ver con la falta de tecnología de hardware, porque esa tecnología ya está disponible. En cambio, deberían depender de la facilitación a los usuarios del contenido y la información disponibles para sus actividades diarias.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA IESE AUTO 2013

Prof. Marc Sachon, IESE

Frente a la continua urbanización y las restricciones de alcance de los EV (*Electric Vehicle*), las zonas metropolitanas cobran un interés creciente para el sector de automoción. Por tanto, la encuesta IESE Auto 2013 se llevó a cabo en el área metropolitana de Barcelona y generó un conjunto de datos de 1.107 encuestados (más información disponible, previa solicitud).



Prof. Marc Sachon, IESE



Francisco José Riberas, Presidente y CEO, Gestamp

Uno de los temas de la encuesta IESE Auto 2013 fue la evaluación de la percepción general del plan PIVE 2, una iniciativa implementada por el Gobierno español para disminuir las emisiones de CO₂ reduciendo la edad media del conjunto de los vehículos de pasajeros en España. Al preguntarles por sus hábitos de compra de vehículos, el 68% de los encuestados respondió que el plan PIVE no influyó, o lo hizo muy poco, en su decisión de comprar un coche nuevo. No obstante, sí pensaban que el plan tenía sentido como estimulante para aumentar la venta de coches.

En la segunda parte de la encuesta, los participantes proporcionaron información sobre la edad de los coches en España. El 21% contestó que su coche tenía diez años o más (en la encuesta IESE Auto 2012, la cifra respectiva fue del 16%). El 79% de los encuestados afirmó haber conducido coches que llevaban en su poder diez años o menos, con un tiempo medio de 4,3 años (hasta 4,1 años en la encuesta del 2012). El 78% de los participantes confesó tener un pariente o amigo que ha conducido un coche sin pasar la ITV. Estas y otras respuestas indicaron que, a noviembre del 2013, había una demanda estancada significativa de coches en el mercado español. No es de sorprender que el 59% de los encuestados asegurasen que considerarían comprarse un coche nuevo en caso de que la economía mejorase.

La encuesta IESE Auto 2013 también midió varios parámetros relacionados con la sostenibilidad de los EV (*Electric Vehicle*). La mayoría absoluta de los encuestados (más del 50%) estuvieron de acuerdo con la afirmación de que los EV (*Electric Vehicle*) suponían una mejor opción para la movilidad en la ciudad y más del 50% de los participantes estaban preocupados por el reciclaje de las baterías de los EV (*Electric Vehicle*).

Al preguntarles de dónde podría proceder el coche más respetuoso con el medioambiente en el 2020, un 42% votó por Japón; un 28%, por Europa, un 12%, por China; un 8%, por Corea del Sur; un 6%, por Es-

tados Unidos, y un 4%, por otro país. En la encuesta IESE Auto 2010, Japón fue el líder absoluto con el 61%, seguido por el 18% de las marcas europeas.

Para concluir, el Prof. Sachon resaltó la estrategia de Google de convertir Google Maps en una tecnología capacitadora clave, lo que daría a la compañía la llave para un ecosistema de servicios móviles en torno a él, excluyendo a los OEM existentes.

¿CÓMO DEBE SER EL PROVEEDOR DEL FUTURO?

(Moderador: **Prof. Marc Sachon**, IESE)

Francisco José Riberas, Presidente y CEO, Gestamp

En opinión de Riberas, el futuro crecimiento económico estará en las llamadas “economías emergentes”, por ejemplo, los países que ahora muestran un crecimiento positivo. Con eso en mente, los grandes proveedores de automóviles deberían anticipar y entender las necesidades futuras de sus clientes para reaccionar adecuadamente y anticipar futuras tendencias de mercado. El futuro de Gestamp pasa por proporcionar un valor añadido en forma de soluciones nuevas y revolucionarias para sus clientes con el fin de evitar convertirse en un proveedor de nivel básico.

En los últimos años, Gestamp ha mantenido una tendencia de crecimiento positivo generada por la ampliación de sus operaciones internacionales y el establecimiento de las economías emergentes como objetivo. Como proveedor global y líder en chasis, carrocería, mecanismos de automoción y techos, su desafío actual es desarrollar una estrategia sólida para introducirse en el mercado asiático. Hoy en día, Gestamp cuenta con 96 plantas de producción en 19 países con 12 centros de I+D con más de 1.000 ingenieros especializados. La compañía se ha convertido en líder en desarrollo e implementación de procesos de estampado en caliente para el sector de automoción.

Riberas identificó cinco megatendencias globales a las que se ha enfrentado el sector proveedor de automóviles:

1. Producción global a dos velocidades.
2. Aumento de la subcontratación por los OEM.
3. Globalización de plataformas.
4. Tendencias tecnológicas y reglamentarias.
5. Acceso a los mercados financieros para conseguir nueva y mejor financiación.

Al comparar la producción de vehículos ligeros global en el 2007 con la producción anticipada de los mercados emergentes en el 2019 (que incluye no solo a los famosos BRICS –Brasil, Rusia, la India, China y Sudáfrica–, sino también a países de Oriente Medio como Irán, Arabia Saudí, Turquía y otros), se espera un crecimiento del 175%, mientras que en los países desarrollados se prevé un 1%. Como movimiento estratégico, Gestamp está reduciendo su dependencia de la facturación europea y centrándose en Asia, donde la compañía está estableciendo nuevas plantas de producción. En el 2013, cuatro nuevas plantas iniciaron operaciones en China y se estableció una alianza estratégica con la compañía japonesa Mitsui para aumentar la presencia de Gestamp en más mercados potenciales de Asia.

Otra tendencia en curso es la globalización de plataformas. Como ejemplo, Riberas mencionó que la compañía espera que el grupo VW disponga de alrededor de 10 plataformas compartidas para 81 modelos diferentes de vehículos en todo el mundo en el 2019. Para afrontar tales desafíos, los fabricantes de vehículos tendrán que contar con proveedores sólidos y globalizados.

Durante la sesión de ruegos y preguntas, Riberas afirmó que, como empresa global, Gestamp se enfrenta al complicado desafío de mantener una cultura sólida con sus plantas y centros de I+D en todo el mundo. Diferentes nacionalidades implican distintas maneras

de abordar las realidades. Para contrarrestar tales problemas, Gestamp decidió promover el desarrollo de la plantilla asignando responsabilidades y realizando evaluaciones sobre esa base. Además, estableció un equilibrio entre la centralización y la descentralización de la gestión.

AUTO 2020: ¿MÁS DE LO MISMO?

Prof. Pedro Nueno, IESE

Según el Prof. Nueno, Cataluña lleva el automóvil en su ADN. La primera fábrica automovilística en Cataluña se estableció en 1896 para producir EV (*Electric Vehicle*). Actualmente, el sector de automoción está firmemente establecido en la cultura catalana y genera una gran variedad de impactos positivos.

El sector de automoción se enfrenta a importantes desafíos, como la crisis económica y, en otro nivel, las restricciones propuestas por los Gobiernos locales para reducir el tráfico en el centro de las ciudades, una medida que influye indirectamente en la venta de vehículos; pero al mismo tiempo los Gobiernos están fomentando iniciativas para impulsar la actividad económica del sector de automoción establecida en su territorio.

Los fabricantes de vehículos se enfrentan a nuevas tendencias como el uso de materiales nuevos y avanzados; la digitalización de la sociedad; la evolución de los motores de combustión, y la conectividad móvil y constante.

Algunas otras megatendencias destacadas por el Prof. Nueno fueron la globalización en curso de la economía, las diferentes velocidades a las que evolucionan las economías de los países y, por último pero no por eso menos importante, la convergencia de los costes de producción entre las distintas economías mundiales. Los negocios *online* continuarán evolucionando y ga-



Prof. Pedro Nuño, IESE

nando terreno entre los clientes, pero el Prof. Nuño sigue convencido de que estos quieren recibir la atención personal que solo una tienda física puede proporcionar.

INICIATIVA EMPRENDEDORA EN EL NEGOCIO DE AUTOMOCIÓN

(Moderador: **Prof. Pedro Nuño**, IESE)

Freeman H. Shen, Miembro del Consejo y Vicepresidente Corporativo, Geely Holding Group

Geely es una joven compañía china con 25 años de historia en cuya breve existencia ha adquirido un tremendo impulso, con ventas totales de alrededor de 30.000 millones de dólares en el año en curso. El camino empresarial de Geely se inició en el 2009, cuando la compañía consideró la oportunidad de adquirir la empresa fabricante de coches sueca Volvo a la compañía Ford, con la idea de aprovechar la tecnología de Volvo para aumentar la calidad y la excelencia de los productos de Geely, y también como medio de potenciar la conciencia de marca fuera del mercado chino.

El proceso de negociación duró alrededor de cuatro años y se enfrentó a varios desafíos, como la necesidad de conseguir la fuente de financiación más rentable y sólida posible para asegurar el proceso de compra. Shen resaltó que no se trataba de la falta de disponibilidad de crédito, sino de la necesidad de buscar la mejor opción de financiación posible. Otro

desafío fue la duda en el sector de automoción sobre la capacidad de Geely de dirigir una compañía internacional como Volvo cuando solo estaba presente en el mercado chino. Para Shen, el proceso de adquisición de Volvo fue una operación exitosa que demostró las capacidades de gestión de Geely, reflejadas en las interminables operaciones en las fábricas de Volvo durante el proceso de negociación. Actualmente, ambas compañías funcionan de manera independiente y se les proporcionan los recursos financieros que necesitan para continuar con sus sólidas operaciones.

Una vez que Geely tomó el control de las operaciones de Volvo, Shen señaló que encontraron una falta de espíritu emprendedor y motivación entre el personal de Volvo. Era una compañía anticuada y excesivamente burocratizada en la que las decisiones finales no se tomaban en la sede central de Volvo de Gotemburgo, sino en la oficina principal de Ford en Dearborn, Michigan. Geely empezó a reconvertir la cultura de Volvo haciendo que la política de “primas para todos” estuviera disponible inmediatamente. Generó al instante una reacción positiva general en los empleados de Volvo.

En opinión de Shen, China iba a ser la estrategia de cambio para Volvo, apoyada por el amplio conocimiento de Geely del mercado chino. De nuevo, los resultados fueron casi inmediatos: el año pasado, el gigante asiático se convirtió en el mayor mercado de Volvo, así como la fuente de nueva financiación para continuar con I+D en los centros de investigación de dicha empresa.

Durante la sesión de ruegos y preguntas, Shen destacó que la razón principal para desarrollar la tecnología de EV (*Electric Vehicle*) en China es el grado de seguridad nacional concedido al sector de automoción por el Gobierno chino, así como la preocupación por el medioambiente. Para desarrollar la tecnología de EV (*Electric Vehicle*), Geely adquirió recientemente un pequeño fabricante de este tipo de vehículos con la idea de aprovechar su tecnología para crear un coche de bajo coste; mientras tanto, Volvo se centraba en desarrollar soluciones de alta gama. Cuando se preguntó a Shen cuándo pensaba que un fabricante de automóviles chino empezaría a vender sus productos en Europa, replicó que las compañías chinas de hoy en día tenían que adquirir más conocimiento para alcanzar los estándares de calidad y seguridad europeos y americanos. La innovación es esencial, por lo que Geely considera que Volvo es una inversión segura que contribuirá a las calidades técnicas que le faltan actualmente. Por último, Shen comentó que Geely y otras compañías chinas defienden la retirada de la actual política de propiedad del 50-50 de las *joint ventures* chinas. Entienden que la competición del libre mercado entre fabricantes potenciará la innovación y la competitividad, y generará muchos impactos positivos en el mercado chino.

SESIONES DEL 7 DE NOVIEMBRE DEL 2013

LA PERSPECTIVA DE ANFAC

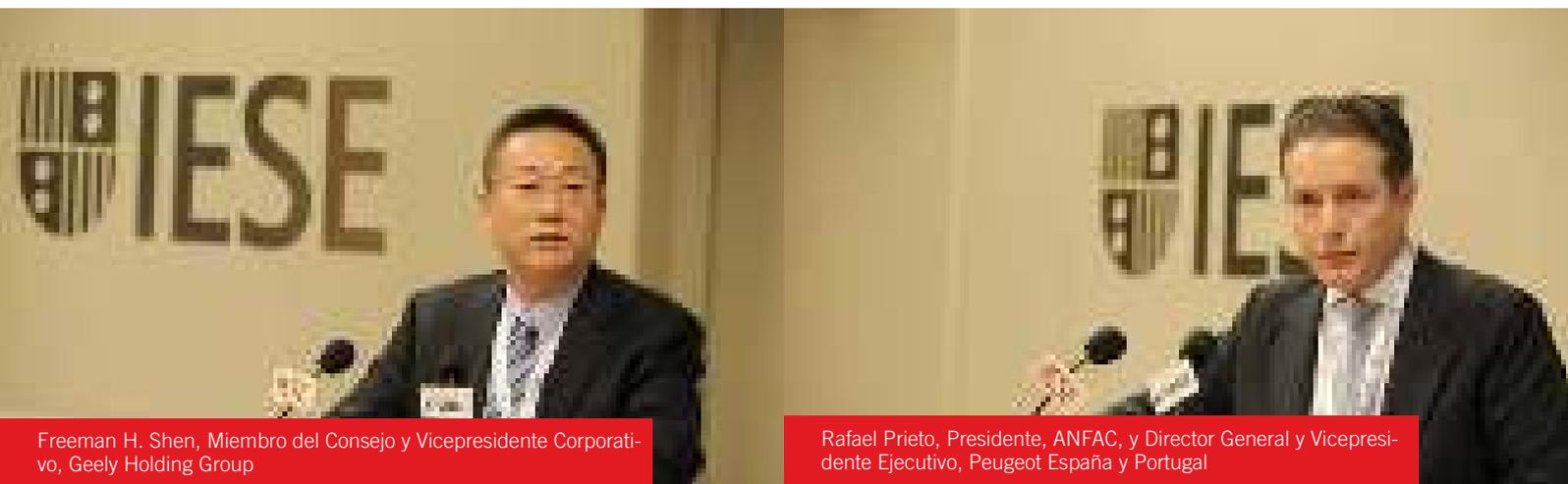
(Moderador: **Prof. Marc Sachon**, IESE)

Rafael Prieto, Presidente, ANFAC, y Director General y Vicepresidente Ejecutivo, Peugeot España y Portugal

La crisis económica ha tenido, y continuará teniendo, un importante impacto en el sector de automoción español. El mercado interno se desplomó y, con él, la red de distribución nacional, que sigue pasando por un proceso de ajuste a raíz de la caída de la demanda interna y externa. Esta disminución redujo la producción y, como resultado, los costes energéticos de las fábricas cobran importancia en la estructura de costes de los OEM. España era el duodécimo productor de vehículos del mundo en el 2012, cuando había sido el séptimo en el 2005. El mercado español de vehículos, que había sido clasificado como el octavo del mundo en el 2005, cayó hasta el vigésimo puesto en el 2012.

El pronóstico ha mejorado para el sector de automoción. El índice español de producción industrial para los fabricantes de automóviles creció un 7% en un momento en el que el índice total español de producción industrial cayó un 2,6%. Durante la primera mitad del 2013, el sector de la automoción generó 2.400 nuevos puestos de trabajo gracias a un aumento del 8% en la producción de vehículos.

Mirando atrás, en los últimos cinco años, a las fábricas de automóviles españolas se les ha asignado la fabricación de más de 20 nuevos modelos. En el 2011 se fabricaron 34



Freeman H. Shen, Miembro del Consejo y Vicepresidente Corporativo, Geely Holding Group

Rafael Prieto, Presidente, ANFAC, y Director General y Vicepresidente Ejecutivo, Peugeot España y Portugal

modelos distintos en las fábricas españolas. En el 2013, había 39 modelos distintos y se espera llegar a 45 en el 2015. De gran importancia es también el hecho de que estos modelos de nueva asignación se dirigen no solo a la exportación al mercado europeo, sino también a mercados extranjeros clave, como Estados Unidos.

Prieto señaló que es tan importante disponer de un sector de automoción sólido y próspero como de un potente mercado interno. Por ese motivo, es imperativo aumentar las ventas españolas para llegar hasta el millón y medio de unidades en ventas anuales y un total de tres millones de vehículos producidos en las fábricas españolas. Para alcanzar ambos objetivos, es trascendental que el Gobierno siga apoyando al sector de automoción con planes de ayuda como el PIVE y el PIMA, que han demostrado ser medidas exitosas para impulsar las ventas y la producción.

Durante la sesión de ruegos y preguntas, Prieto habló de la demanda estancada que se ha generado durante los últimos años en el mercado español, la cual tiene varias causas, como el anticuado parque de vehículos y la desaceleración de las ventas provocada por la crisis económica. Una vez que un cliente decide cambiar su coche, el nuevo adquirido tendrá como mínimo dos o más avances tecnológicos generacionales en relación con el antiguo, lo que significa que la experiencia del cliente será muy placentera gracias a todos los avances tecnológicos con los que vienen equipados los coches de nueva generación.

En relación con el mercado español de la automoción, en opinión de Prieto, habrá signos de recuperación económica cuando las ventas de los vehículos industriales pesados y ligeros comiencen a mostrar cifras de crecimiento positivo. Para Prieto, sería un signo de recuperación de la actividad y la producción industrial y, con ello, de la economía en general.

Prieto entiende que, a pesar de todo, la crisis económica ha brindado algunos beneficios. Como sociedad, los españoles se han vuelto resilientes al fracaso. Las relaciones laborales entre los sindicatos y las empresas, aunque siguen siendo complicadas, se han vuelto más interconectadas y centradas en los objetivos concebidos tanto de compañías como de sindicatos. También ha quedado patente que hay una necesidad mayor de invertir en infraestructura de logística para trasladar los bienes de manera más eficaz en lugar de aumentar continuamente el gasto en infraestructura de transporte civil.

LOS FABRICANTES DE CAMIONES EN ESPAÑA

(Moderador: **Prof. Pedro Nuño**, IESE)

Jaime Revilla, Presidente y CEO, Iveco España

Iveco forma parte del grupo industrial CNH, creado después de la fusión de Fiat Industrial y CNH Global. CNH es una compañía multinacional que actualmente posee 49 centros de I+D y 64 plantas de producción. Cuenta con una plantilla de más de 68.000 empleados.



Jaime Revilla, Presidente y CEO, IVECO España



Frank Torres, Consejero Director General, Nissan Motor Ibérica

La crisis económica europea obligó a Iveco a reestructurar su proceso de producción en Europa. Se cerraron cinco fábricas en la Europa continental, pero las dos instalaciones que la compañía tiene en España no se tocaron: la planta de camiones pesados especializados, en Madrid, y la planta de fabricación de camiones ligeros en Valladolid.

En el 2008, el mercado de los vehículos industriales ligeros europeos y de los camiones pesados cayó un 35 y un 44%, respectivamente. En el mismo año, los mercados homólogos en España cayeron un 75 y un 77%, respectivamente. Ambas plantas de Iveco en España son consideradas clave por la compañía, especialmente la fábrica de Madrid, ya que se encarga de la línea de camiones ligeros de Iveco al completo para Europa, África y otros países.

Revilla describió las plantas de producción de Iveco en España como fábricas de producción de primer orden mundial. Se encuentran entre los tres primeros puestos en la lista de calidad en las fábricas de Iveco en el mundo. En los últimos siete años, Iveco España ha fomentado la implicación de la plantilla permitiéndole participar en el proceso de mejora de producción y gestión en curso en las fábricas. Como resultado, más de 100.000 sugerencias han llegado directamente del personal de la compañía a todos los niveles.

Los factores clave para el éxito de Iveco en los últimos años han incluido continuas inversiones en sus instalaciones de I+D, centrándose en la consolidación de niveles superiores de calidad; la mejora de costes laborales; el fortalecimiento de una buena estructura de suministro; el logro de acuerdos flexibles favorables para todos con los sindicatos; el mantenimiento de una plantilla con una edad media-baja, y la consecución de beneficios de los planes de ayuda gubernamental, como el PIMA. Además, había otros problemas que Iveco percibía como un desafío, como el débil mercado local, la posición geográfica de sus plantas y sus costes logísticos.

Durante la sesión de ruegos y preguntas, Revilla afirmó que, para superar el alto impacto de la crisis, es esencial mantener bajos los niveles de stock, y que también es importante prever las tendencias futuras del mercado para reaccionar adecuadamente a todos los niveles de la compañía, especialmente el de producción.

LOS FABRICANTES DE AUTOMOCIÓN EN ESPAÑA (II)

(Moderador: **Francisco Roger**, KPMG España)

Frank Torres, Consejero Director General, Nissan Motor Ibérica

En los últimos años, el sector español de automoción ha experimentado un profundo proceso de reformulación. Como resultado, en opinión de Torres, el sector se dirige de nuevo hacia su lugar entre los 10 principales fabricantes del mundo, especialmente debido al elevado nivel de competitividad alcanzado. El debilitado mercado español sigue siendo un problema importante que hay que resolver. En palabras de Torres, los países que son los principales fabricantes de automóviles también tienen potentes mercados locales, necesarios para mantener la atención de la sede de la compañía en ellos para producir y vender sus productos.

Los años 2009 y 2010 estuvieron llenos de desafíos para Nissan España, pero después de aplicar varias decisiones clave y rediseñar la estrategia de la compañía, el pronóstico actual es más prometedor para la planta de Nissan de Barcelona. Para apoyar la recuperación española, la compañía está invirtiendo el 2,5% de su volumen local en España. Además, ha establecido que la competitividad, la innovación continua y el talento humano son los elementos clave de su fórmula de crecimiento sostenible para los próximos años. En los dos últimos, Nissan España ha contratado a 260 ingenieros y, además, ha desarrollado planes de contratación para recién graduados.

Torres afirmó que, como compañía, Nissan tiene potentes genes innovadores. Ofreció los ejemplos de los nuevos segmentos creados por algunos de los modelos recientes de la compañía, como el Qashqai, el Juke y el Nissan Leaf, el primer EV (*Electric Vehicle*) fabricado en serie en todo el mundo.

Durante la sesión de ruegos y preguntas, Torres explicó los amplios vínculos de opinión y cooperación que Nissan España ha establecido con las universidades españolas. Actualmente, hay en marcha un programa de máster en la Universitat Politècnica de Catalunya en el que los ingenieros y técnicos de Nissan España trabajan como académicos y profesores. Además, se ha establecido un programa de formación profesional entre Nissan y el Gobierno regional de Cataluña. En cuanto a I+D, Torres destacó que el Gobierno debería respaldar los esfuerzos de las compañías para llegar a un mínimo de inversión en I+D de al menos el 2,5% del PIB español.

ESTRATEGIA Y SOSTENIBILIDAD EN LA INDUSTRIA DE AUTOMOCIÓN

Prof. Mike Rosenberg, IESE

El mundo de los negocios se mide en una escala temporal diferente al medioambiental y natural. El primero piensa en trimestres, semestres y años, y el segundo en décadas, siglos y milenios. Las compañías intentan descubrir cómo alinearse con las necesidades

medioambientales y quieren sumarse a la tendencia de sostenibilidad que actualmente está ganando terreno en todo el mundo.

Dependiendo de muchos factores, las nuevas regulaciones medioambientales pueden suponer una oportunidad o una carga para las operaciones de una compañía. La legislación compensatoria en una región dada podría ser aprovechada como una ventaja competitiva en los mercados de distintas regiones.

El precio sigue siendo un problema sensible al considerar las preferencias de los consumidores en términos de sus necesidades de movilidad. La alimentación es el único mercado en el que las personas están dispuestas a gastar más, mientras que tienden a ser más reacias a desembolsar más en un coche ecológico. Que sea ecológico es positivo si el precio de dos coches es el mismo.

El enfoque de las compañías de vehículos en la tecnología de híbridos enchufables varía ampliamente.

El Prof. Rosenberg explicó que, en 1992, Toyota estableció su enfoque de producto fundamental de producir los vehículos más respetuosos con el medioambiente del mercado. Con ese objetivo, la compañía comenzó a desarrollar nuevas tecnologías de propulsión, que generaron su primer coche híbrido, el modelo Prius de 1997. El enfoque de Ford implicaba pequeñas apuestas para probar las nuevas tendencias y tecnologías. Los primeros coches híbridos de Ford fueron equipados con la tecnología de propulsión de Toyota. El gran proyecto



Prof. Mike Rosenberg, IESE



Jaume Roura, Presidente, FACONAUTO

promocionado como la nueva gran idea revolucionaria fue la manera en la que GM se incorporó a la carrera tecnológica híbrida. Un proyecto de tal magnitud dio lugar al PHEV Volt. La tecnología desarrollada en el proyecto no fue compartida por ningún otro coche de la gama de GM hasta un par de años después.

En relación con Tesla, el Prof. Rosenberg afirmó que el consumidor objetivo de la compañía es una persona con un nivel elevado de ingresos y una considerable concienciación medioambiental. En relación con la compañía y las prácticas de mercado, el Prof. Rosenberg destacó que Tesla se ha beneficiado ampliamente de las subvenciones que el Gobierno americano ha impulsado para la venta de coches eléctricos en suelo estadounidense. No obstante, el Prof. Rosenberg señaló que Tesla es una compañía sobrevalorada en 18.000 millones de dólares en comparación con el grupo Fiat, que, con todas sus marcas, fábricas y presencia internacional, está valorado en 7.000 millones de dólares.

EL NEGOCIO DE VENTA Y POSVENTA

(Moderador: **Prof. Marc Sachon**, IESE)

Jaume Roura, Presidente, FACONAUTO

FACONAUTO (Federación de Asociaciones de Concesionarios de la Automoción) comprende todos los concesionarios de automóviles del mercado español, y, en su nombre, Roura destacó la necesidad de desarrollar un nuevo modelo de negocio entre aquellos y los OEM. Los concesionarios pequeños y medianos de hoy en día no son rentables, pero, como él destacó, deberían serlo.

La crisis económica golpeó duramente al sector español de automoción, especialmente a los asociados de FACONAUTO. Tras comunicar una tendencia

creciente de ventas del 13,6% entre 2000 y 2006 y 1,9 millones de unidades vendidas, en el 2007 el mercado se hundió un 59,2% y la asociación notificó 790.000 unidades vendidas. Los concesionarios experimentaron una caída del 76% en el flujo de clientes en sus salas de exposiciones entre 2007 y 2012, y una media de cuatro visitas por concesionario en lugar de 18. Las ventas y los ingresos cayeron una media de un 64 y un 47%, respectivamente, por concesionario en el mismo periodo de tiempo. Recientemente se llevó a cabo una reestructuración y el 19% del número total de concesionarios cerró, lo que implicó una pérdida de más de 49.000 empleos directos.

Roura destacó la importancia para FACONAUTO y todos sus miembros de la ley de distribución recién aprobada en el Congreso español, aunque aún no se han publicado en el BOE. Se trata de una ley importante, especialmente para las pymes dedicadas a la distribución. En el 2012, casi todos los miembros de FACONAUTO acabaron el año con pérdidas. No obstante, se espera que, a finales del 2013, la situación general mejore, principalmente debido a los ajustes realizados en los últimos años. Roura explicó que la nueva ley de distribución también contribuirá a mejorar la situación económica de dichas pymes.

Por último, Roura señaló que es esencial apoyar las necesidades financieras de los miembros de FACONAUTO. Y habló de las restricciones de acceso al crédito gradualmente impuestas en el sector de la distribución de la automoción. Esta situación debería revertirse para impulsar y facilitar el entorno empresarial, principalmente al nivel de las pymes de distribución, que están atravesando una fase de reinversión en la que están concentrando y consolidando sus operaciones.

En la sesión de ruegos y preguntas, Roura destacó que la mejora de ventas prevista para 2014 no debería ser la única fuente de mayores ingresos, sino que, en

cambio, deberían desarrollarse nuevos modelos de negocio para corregir la complicada situación económica de los concesionarios. Además, señaló que los talleres no oficiales habían reducido sus márgenes y aún conseguían ser competitivos, principalmente entre los dueños de automóviles antiguos, planteando por tanto un desafío a los oficiales, que tenían mayores costes y pagaban más por hora.

Roman Havlasek, Director Global de Posventa, Skoda

Las marcas están descubriendo que establecer y mantener un estrecho contacto con sus clientes es esencial. Havlasek afirmó que hay varias maneras de conocer mejor a tus clientes, como organizar foros y estudios de satisfacción. Esta necesidad procede de la evolución natural del cliente, que se refleja ahora en su elevado uso de los medios sociales, como compartir ideas a través de las redes sociales y SMS. Havlasek también identificó un tipo de cliente evolucionado, al que denominó “cliente híbrido”. Esta variedad es menos predecible en sus hábitos de comportamiento y elección, por lo que para las marcas resulta un desafío mayor llegar a conocerlos.

La personalización es también una importante tendencia que los clientes actualmente esperan de sus marcas preferidas en forma de servicios y productos. Entre estos servicios se incluyen los de multimovilidad, que deberían abarcar los medios de transporte rápidamente cambiantes que los

clientes utilizan a diario. En términos de productos, hay una tendencia a la conectividad continua, a que los coches sean siempre compatibles y capaces de conectarse y estén sincronizados con dispositivos móviles como teléfonos y tabletas.

Para establecer un vínculo duradero con los clientes presentes y futuros, la marca primero necesita comprenderlos. Con ese objetivo, Skoda ha creado su nueva estrategia comercial en torno a un enfoque centrado en el cliente en la que se intentará establecer una estrecha relación con el mismo, empezando con la adquisición del vehículo y siguiendo con cualquier futura interacción entre los clientes y cualquier representante de la marca.

Durante la sesión de ruegos y preguntas, Havlasek afirmó que la nueva estrategia de la plataforma MQB de VW presenta algunas ventajas y desventajas. Por ejemplo, se reducirá el número de piezas debido a la compatibilidad entre marcas, pero también podría haber una convergencia de precios entre las distintas marcas dirigidas a distintos tipos de clientes.

Al preguntarle por la compatibilidad del mercado chino con los productos Skoda, Havlasek replicó que ambos son compatibles. Además, señaló el hecho de que China es un mercado esencial para la marca. Para ser coherente con su actual estrategia centrada en el cliente y acercarse a él, la compañía ha establecido su base operativa en



Roman Havlasek, Director Global de Posventa, Skoda



María Seguí, Directora General, Dirección General de Tráfico, Ministerio del Interior, España



Andrew Thomson, Socio Responsable del Sector de Automoción, KPMG China y AsiaPacífico

Shanghái y ha creado oficinas regionales que funcionan como importadoras en el territorio chino. Por último, Havlasek señaló que la *joint venture* china supone un gran desafío debido a la falta de cultura automovilística entre la población, lo que dificulta el establecimiento de un vínculo de confianza entre los representantes de ventas en los concesionarios de Skoda –quienes, en muchos casos, han aprendido a conducir cuando empezaron a trabajar en la compañía– y los clientes, que generalmente son personas cultivadas con una amplia experiencia como conductores.

LA PERSPECTIVA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE TRÁFICO

(Moderador: **Prof. Marc Sachon**, IESE)

María Seguí, Directora General, Dirección General de Tráfico, Ministerio del Interior, España

El parque de vehículos españoles ha ido envejeciendo en gran parte a causa de la crisis económica que comenzó en el 2007. Esta situación plantea un riesgo mayor en el caso de accidentes en los que hay involucradas personas que conducen coches de diez o más años. No obstante, sobrepasar el límite de velocidad sigue siendo el motivo principal de los mayores daños en accidentes entre los motoristas españoles, seguido por la falta de elementos de seguridad pasiva en el vehículo. Los pasajeros y ocupantes de vehículos de siete o más años tienen el doble de riesgo de mortalidad que los de los vehículos más nuevos. En el caso de los vehículos de entre 10 y 14 años, el riesgo de mortalidad se triplica en relación con los nuevos.

Para reducir el riesgo de las personas de sufrir importantes daños en un accidente y mermar el impacto medioambiental y para la salud, la Dirección General de Tráfico (DGT) ha establecido el objetivo de reducir la edad media de los vehículos españoles de 9,5 años a 7,5 para 2016. Para conseguirlo, Seguí señaló que la DGT ha establecido proyectos conjuntos con fabricantes y otras partes interesadas. En la misma línea, se reforzarán los procedimientos para comprobar la aptitud del vehículo para circular con el objetivo de minimizar el riesgo de que conduzcan sin cumplir con las regulaciones de seguridad y emisiones establecidas. Por último, Seguí señaló que la DGT ha aprobado recientemente financiación para I+D interna, la primera medida de este tipo en la historia de la DGT.

Durante la sesión de ruegos y preguntas, Seguí destacó el duro trabajo que está llevando a cabo la DGT para establecer el libro digital de mantenimiento para realizar un seguimiento constante de cualquier cambio mecánico y de estado en todos los vehículos españoles.

LA INDUSTRIA DE AUTOMOCIÓN EN CHINA: PRESENTE Y FUTURO

(Moderador: **Prof. Pedro Nueno**, IESE)

Andrew Thomson, Socio Responsable del Sector de Automoción, KPMG China y AsiaPacífico

China sigue siendo un mercado boyante, a pesar de la situación económica restringida que está atravesando el hemisferio occidental. Desde enero hasta julio del 2013, el mercado chino vendió 12,3 millones de vehículos, lo que supuso un aumento del 12% en comparación con el año anterior. De esos vehículos, 8,89



De izquierda a derecha: Joan Llorens y Pedro Nuño, Presidentes Fundadores; y Prof. Marc Sachon, Presidente, Encuentro del sector de automoción del IESE.

millones eran turismos, un segmento que experimentó un aumento del 20%. Thomson comentó que hay poco riesgo en la economía china, a pesar de la menor tasa de crecimiento del PIB chino.

En el mercado de automoción chino hay segmentos que desempeñan un papel esencial para los fabricantes, principalmente los segmentos de lujo, *premium* y SUV, que son los más importantes para las marcas extranjeras por sus potentes tasas de crecimiento y su capacidad para generar márgenes. El segmento C es actualmente el más importante en China y abarca una cuota de mercado del 46% en el año actual.

Los fabricantes extranjeros siguen siendo los productores y vendedores más importantes en China. Desde el 2008, los tres OEM más importantes han sido VW, GM e Hyundai. Del volumen total de ventas, las marcas locales y europeas tienen un 27% de cuota de mercado. Se espera que la cantidad de unidades producidas localmente aumente debido a que el Gobierno impulsó el anuncio de establecer el objetivo de un 40% de cuota de producción local en todas las ventas automovilísticas en China.

Los fabricantes chinos privados locales como Geely y BYD se están desarrollando más rápido que las marcas de propiedad estatal debido a su flexibilidad y sus estrategias agresivas. Los OEM chinos privados empezaron recientemente a adquirir marcas extranjeras. El caso de Geely y Volvo es un ejemplo de adquisición exitosa. En opinión de Thomson, las marcas chinas deberían invertir primero en proveedores extranjeros de tamaño mediano antes de ir a por compañías automovilísticas completas. Dichas inversiones no implican un esfuerzo considerable para ciertas marcas, lo que les permite adquirir tecnología y conocimientos nuevos.

Durante las sesiones de ruegos y preguntas, Thomson señaló que las marcas chinas de automóviles pronto venderán sus productos en los mercados extranjeros. Actualmente, la serie 7 de BMW con batalla larga desarrollada por y para el mercado chino se está exportando a países de Oriente Medio, lo cual es un ejemplo de cooperación entre los fabricantes de automóviles chinos y las marcas extranjeras.

Para las compañías que quieren establecer operaciones en el territorio chino, Thomson puso sobre aviso las diferencias culturales que existen entre los negociantes chinos y sus homólogos occidentales. Los ejecutivos chinos valoran las relaciones buenas y de confianza y, a menudo, establecen compromisos durante el proceso de negociación que, en última instancia, significan que existe la voluntad de continuar con las negociaciones. Generalmente, las decisiones se toman y se aplican con rapidez.

SESIÓN DE CLAUSURA

El Prof. Marc Sachon, presidente de IESE Auto, comentó que el sector español de automoción está tomando nuevos caminos llenos de positivismo. La decisión de Ford y Nissan de invertir con potencia en sus operaciones locales es un mensaje positivo para todo el sector.

El Prof. Pedro Nuño, presidente fundador del IESE Auto, comentó que el aumento de la competitividad en el sector español de la automoción en los últimos años podía proporcionar la base para atraer a futuros fabricantes chinos a Europa.

África destacó de nuevo en distintas presentaciones durante el evento del IESE. Para el Prof. Sachon, este

continente seguirá llamando la atención y crecerá en importancia. Podría incluso llegar a ser el tema de un evento futuro.

Por último, Francisco Roger, socio de KPMG España y coorganizador del IESE Auto, señaló que deberían mantenerse las inversiones en el sector español de automoción para conservar el impulso de la competitividad. Hizo referencia a todos los sectores públicos y privados relevantes que dependen y se benefician de un sector tan importante.

Para terminar, el Prof. Sachon, el Prof. Nueno, Roger y Llorens, cofundador del IESE Auto y expresidente de Seat, expresaron su agradecimiento a todos los participantes y al equipo que organizó el Encuentro del sector de automoción IESE.



ANEXOS

PROGRAMA

Miércoles, 6 de noviembre del 2013

8:00 RECEPCIÓN Y ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN

8:30 SESIÓN DE APERTURA, IESE AUTO 2013

- Hble. Sr. Felip Puig, Consejero de Empresa y Empleo de la Generalitat de Catalunya
- Prof. Marc Sachon, Presidente, Encuentro del sector de automoción, IESE
- Joan Llorens, Presidente Fundador, Encuentro del sector de automoción
- Francisco Roger, Socio Responsable del Sector de Automoción, KPMG España, y Coorganizador del Encuentro del sector de automoción

9:15 LA ECONOMÍA ESPAÑOLA: UNA NUEVA ETAPA

- Prof. Antonio Argandoña, IESE

10:15 LOS FABRICANTES DE AUTOMOCIÓN EN ESPAÑA (I)

- Antonio Cobo, Director General, General Motors Spain
- José Manuel Machado, Presidente y CEO, Ford España

Moderador: Francisco Roger, Socio Responsable del Sector de Automoción, KPMG España

11:15 EL FUTURO DE LA INDUSTRIA DE AUTOMOCIÓN

- Carl-Peter Forster, Miembro del Consejo, Volvo Cars, Geely e IMI

Moderador: Prof. Marc Sachon, IESE

12:15 MOVILIDAD Y CONECTIVIDAD EN EL SIGLO XXI

- Dr. Dirk Schlesinger, Director Mundial de Industrias Manufactureras, Cisco Internet Business Solutions Group
- Christian Steiner, Director de Servicios de Movilidad Corporativos, BMW Group

Moderador: Prof. Marc Sachon, IESE

13:15 SERVICIOS: ELEMENTOS CLAVE DE LA CADENA DE VALOR

- Vicenç Aguilera, Presidente, Clúster de la Indústria de l'Automoció de Catalunya
- Ricardo Molina, Director General, Acciona Service

Moderador: Prof. Pedro Bueno, IESE

15:45 RESULTADOS DE LA ENCUESTA IESE AUTO 2013

Análisis de la encuesta IESE Auto 2013, centrada en la ayuda pública para el sector, los vehículos y el medioambiente, y la movilidad.

- Prof. Marc Sachon, IESE

16:15 ¿CÓMO DEBE SER EL PROVEEDOR DEL FUTURO?

- Francisco José Riberas, Presidente y CEO, Gestamp

Moderador: Prof. Marc Sachon, IESE

17:30 AUTO 2020: ¿MÁS DE LO MISMO?

- Prof. Pedro Bueno, IESE

18:00 INICIATIVA EMPRENDEDORA EN EL NEGOCIO DE AUTOMOCIÓN

- Freeman H. Shen, Miembro del Consejo y Vicepresidente Corporativo, Geely Holding Group

Moderador: Prof. Pedro Bueno, IESE

18:45 CONCLUSIONES Y SESIÓN DE CLAUSURA (PRIMER DÍA)

- Prof. Marc Sachon, Presidente, Encuentro del sector de automoción, IESE
- Prof. Pedro Bueno, Presidente Fundador, Encuentro del sector de automoción, IESE
- Francisco Roger, Socio Responsable del Sector de Automoción, KPMG España, y Coorganizador del Encuentro del sector de automoción

19:15 CÓCTEL DE NETWORKING

Jueves, 7 de noviembre del 2013**8:30 LA PERSPECTIVA DE ANFAC**

- Rafael Prieto, Presidente, ANFAC, y Director General y Vicepresidente Ejecutivo, Peugeot España y Portugal
- Moderador: Prof. Marc Sachon, IESE*

9:15 LOS FABRICANTES DE CAMIONES EN ESPAÑA

- Jaime Revilla, Presidente y CEO, Iveco España
- Moderador: Prof. Pedro Bueno, IESE*

9:45 LOS FABRICANTES DE AUTOMOCIÓN EN ESPAÑA (II)

- Frank Torres, Consejero Director General, Nissan Motor Ibérica
- Moderador: Francisco Roger, Socio Responsable del Sector de Automoción, KPMG España*

10:45 ESTRATEGIA Y SOSTENIBILIDAD EN LA INDUSTRIA DE AUTOMOCIÓN

- Prof. Mike Rosenberg, IESE

11:15 EL NEGOCIO DE VENTA Y POSVENTA

- Roman Havlasek, Director Global de Posventa, Skoda
 - Jaume Roura, Presidente, FACONAUTO
- Moderador: Prof. Marc Sachon, IESE*

12:45 LA PERSPECTIVA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE TRÁFICO

- María Seguí, Directora General, Dirección General de Tráfico, Ministerio del Interior, España
- Moderador: Prof. Marc Sachon, IESE*

13:15 LA INDUSTRIA DE AUTOMOCIÓN EN CHINA: PRESENTE Y FUTURO

- Andrew Thomson, Socio Responsable del Sector de Automoción, KPMG China y AsiaPacífico
- Moderador: Prof. Pedro Bueno, IESE*

13:45 SESIÓN DE CLAUSURA

- Prof. Marc Sachon, Presidente, Encuentro del sector de automoción, IESE
- Prof. Pedro Bueno, Presidente Fundador, Encuentro del sector de automoción, IESE
- Joan Llorens, Presidente Fundador, Encuentro del sector de automoción
- Francisco Roger, Socio Responsable del Sector de Automoción, KPMG España, y Coorganizador del Encuentro del sector de automoción

PRESENTACIONES DEL IESE

PROF. A. ARGANDOÑA, IESE: “LA ECONOMÍA ESPAÑOLA: UNA NUEVA ETAPA”

EL ESTADO DE LA ECONOMÍA GLOBAL, EUROPEA Y ESPAÑOLA

Prof. Antonio Argandoña
IESE Executive Council

IESE Executive Director of Operations
Barcelona, 24-25 November 2017



La economía mundial



Producción de bienes y servicios en España



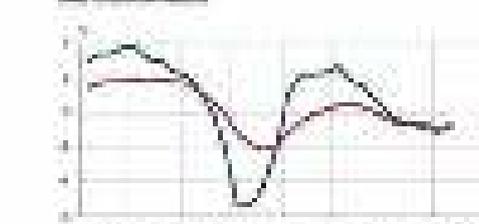
Producción de bienes y servicios en Europa

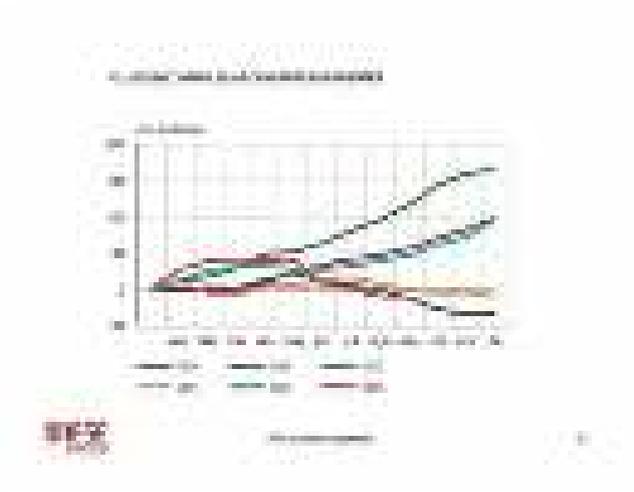
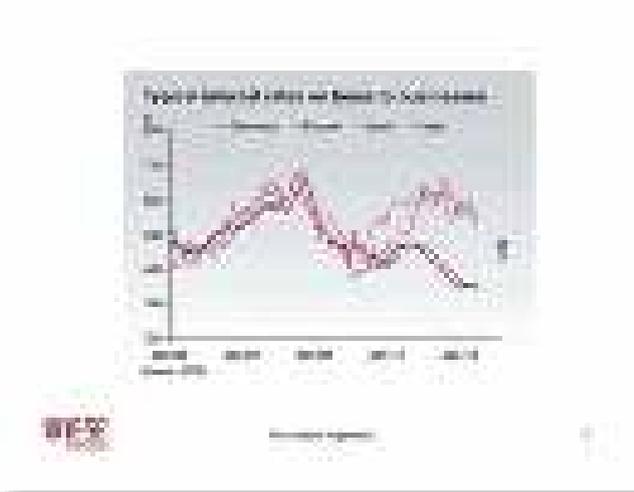


Las economías de la Eurozona



Contribución de los países de la UE





La economía española

Evolución de la economía española

Fuente: IVEA

Evolución de la economía española

Fuente: IVEA

PIB, PIB por sectores

Evolución de la economía española

Fuente: IVEA

Modelo Económico de España

The Spanish economy structure (2014) (in %)

	PIB (2014)			PIB (2014)	
	2014	2013	2012	2014	2013
PIB (2014)	100	100	100	100	100
Industria y construcción	21	21	21	11	11
Industria manufacturera	17	17	17	11	11
Industria extractiva	4	4	4	0	0
Construcción	4	4	4	0	0
Servicios	79	79	79	89	89
Servicios financieros	7	7	7	4	4
Servicios comerciales	72	72	72	85	85
Administración	0	0	0	1	1
Servicios públicos	0	0	0	4	4
Industria y construcción	21	21	21	11	11
Industria manufacturera	17	17	17	11	11
Industria extractiva	4	4	4	0	0
Construcción	4	4	4	0	0
Servicios	79	79	79	89	89
Servicios financieros	7	7	7	4	4
Servicios comerciales	72	72	72	85	85
Administración	0	0	0	1	1
Servicios públicos	0	0	0	4	4

Evolución de la economía española

Fuente: IVEA

PIB, PIB por sectores

Evolución de la economía española

Fuente: IVEA

Evolución de la economía española

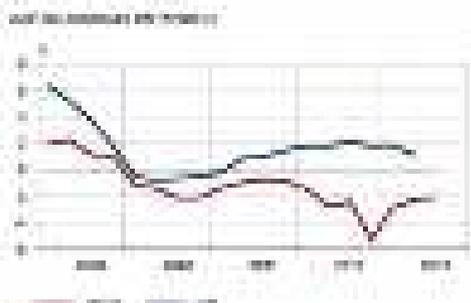
Fuente: IVEA



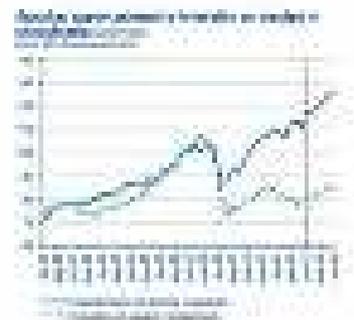
Investment Insights



Investment Insights



Investment Insights



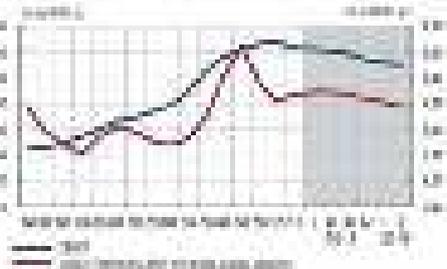
Investment Insights



Investment Insights



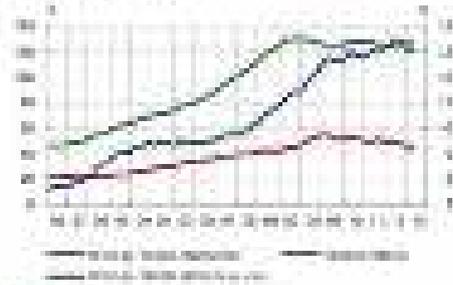
Gráfico 1. Evolución de la inversión extranjera directa en España y Francia (en miles de millones de euros)



Investment Insights



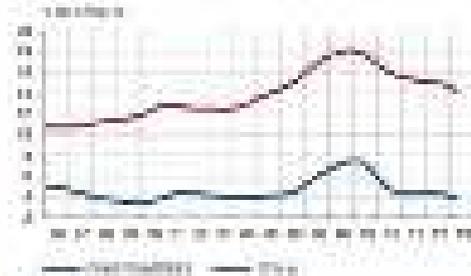
EVOLUCIÓN DEL INCREMENTO DEL VOLUMEN DE VENTAS



Informe Sectorial

10

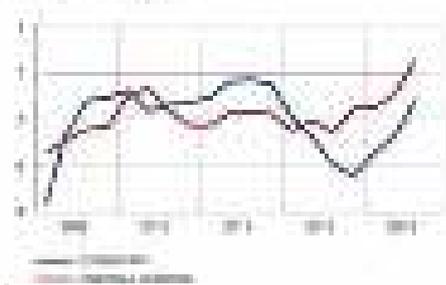
EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE VENTAS



Informe Sectorial

11

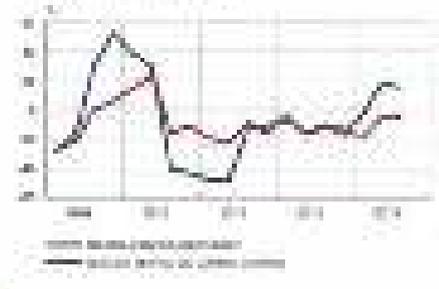
EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE VENTAS EN EL SECTOR DE VEHÍCULOS PASAJEROS



Informe Sectorial

12

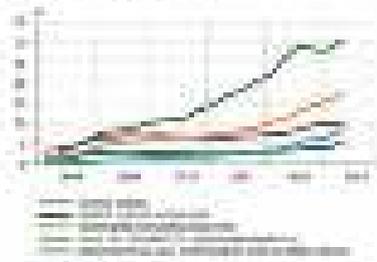
EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE VENTAS EN EL SECTOR DE VEHÍCULOS COMERCIALES



Informe Sectorial

13

EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE VENTAS EN EL SECTOR DE VEHÍCULOS PASAJEROS



Informe Sectorial

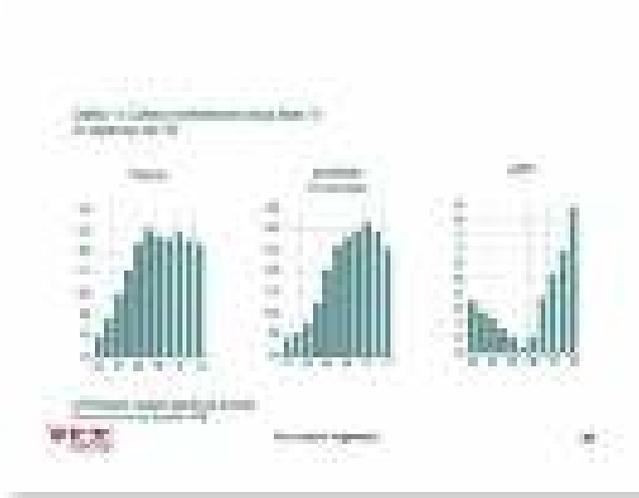
14

EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE VENTAS EN EL SECTOR DE VEHÍCULOS COMERCIALES



Informe Sectorial

15



PROF. MARC SACHON, IESE: “RESULTADO DE LA ENCUESTA IESE AUTO 2013”

IESE

IESE AUTO 2013 - Survey

Profesor Marc Sachon
 IES de Navarra, IESE

IESE Survey Sample

Survey questions listed:

- ¿Qué tipo de vehículo utiliza?
- ¿Cuánto tiempo lleva utilizando ese vehículo?
- ¿Qué tipo de combustible utiliza?
- ¿Qué tipo de mantenimiento utiliza?
- ¿Qué tipo de repuestos utiliza?
- ¿Qué tipo de accesorios utiliza?
- ¿Qué tipo de servicios utiliza?

WIESE Plan FIVE: A Decision Factor?

The plan FIVE made me consider its buy or always my car.

WIESE | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 | 2032 | 2033 | 2034 | 2035 | 2036 | 2037 | 2038 | 2039 | 2040 | 2041 | 2042 | 2043 | 2044 | 2045 | 2046 | 2047 | 2048 | 2049 | 2050 | 2051 | 2052 | 2053 | 2054 | 2055 | 2056 | 2057 | 2058 | 2059 | 2060 | 2061 | 2062 | 2063 | 2064 | 2065 | 2066 | 2067 | 2068 | 2069 | 2070 | 2071 | 2072 | 2073 | 2074 | 2075 | 2076 | 2077 | 2078 | 2079 | 2080 | 2081 | 2082 | 2083 | 2084 | 2085 | 2086 | 2087 | 2088 | 2089 | 2090 | 2091 | 2092 | 2093 | 2094 | 2095 | 2096 | 2097 | 2098 | 2099 | 2100

WIESE Plan FIVE: A Decision Factor?

It represents... A... It represents... It represents... It represents...

WIESE | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 | 2032 | 2033 | 2034 | 2035 | 2036 | 2037 | 2038 | 2039 | 2040 | 2041 | 2042 | 2043 | 2044 | 2045 | 2046 | 2047 | 2048 | 2049 | 2050 | 2051 | 2052 | 2053 | 2054 | 2055 | 2056 | 2057 | 2058 | 2059 | 2060 | 2061 | 2062 | 2063 | 2064 | 2065 | 2066 | 2067 | 2068 | 2069 | 2070 | 2071 | 2072 | 2073 | 2074 | 2075 | 2076 | 2077 | 2078 | 2079 | 2080 | 2081 | 2082 | 2083 | 2084 | 2085 | 2086 | 2087 | 2088 | 2089 | 2090 | 2091 | 2092 | 2093 | 2094 | 2095 | 2096 | 2097 | 2098 | 2099 | 2100

WIESE Spain: Backed-up Demand

How long have you had your car?

WIESE | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 | 2032 | 2033 | 2034 | 2035 | 2036 | 2037 | 2038 | 2039 | 2040 | 2041 | 2042 | 2043 | 2044 | 2045 | 2046 | 2047 | 2048 | 2049 | 2050 | 2051 | 2052 | 2053 | 2054 | 2055 | 2056 | 2057 | 2058 | 2059 | 2060 | 2061 | 2062 | 2063 | 2064 | 2065 | 2066 | 2067 | 2068 | 2069 | 2070 | 2071 | 2072 | 2073 | 2074 | 2075 | 2076 | 2077 | 2078 | 2079 | 2080 | 2081 | 2082 | 2083 | 2084 | 2085 | 2086 | 2087 | 2088 | 2089 | 2090 | 2091 | 2092 | 2093 | 2094 | 2095 | 2096 | 2097 | 2098 | 2099 | 2100

WIESE Spain: Backed-up Demand

A relative's car demand is... with... 17% per 100

WIESE | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 | 2032 | 2033 | 2034 | 2035 | 2036 | 2037 | 2038 | 2039 | 2040 | 2041 | 2042 | 2043 | 2044 | 2045 | 2046 | 2047 | 2048 | 2049 | 2050 | 2051 | 2052 | 2053 | 2054 | 2055 | 2056 | 2057 | 2058 | 2059 | 2060 | 2061 | 2062 | 2063 | 2064 | 2065 | 2066 | 2067 | 2068 | 2069 | 2070 | 2071 | 2072 | 2073 | 2074 | 2075 | 2076 | 2077 | 2078 | 2079 | 2080 | 2081 | 2082 | 2083 | 2084 | 2085 | 2086 | 2087 | 2088 | 2089 | 2090 | 2091 | 2092 | 2093 | 2094 | 2095 | 2096 | 2097 | 2098 | 2099 | 2100

WIESE Spain: Backed-up Demand

In case of an... I would be willing to buy a new car from a... 17%

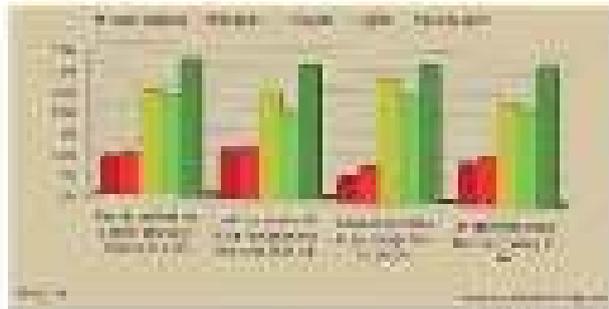
WIESE | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 | 2032 | 2033 | 2034 | 2035 | 2036 | 2037 | 2038 | 2039 | 2040 | 2041 | 2042 | 2043 | 2044 | 2045 | 2046 | 2047 | 2048 | 2049 | 2050 | 2051 | 2052 | 2053 | 2054 | 2055 | 2056 | 2057 | 2058 | 2059 | 2060 | 2061 | 2062 | 2063 | 2064 | 2065 | 2066 | 2067 | 2068 | 2069 | 2070 | 2071 | 2072 | 2073 | 2074 | 2075 | 2076 | 2077 | 2078 | 2079 | 2080 | 2081 | 2082 | 2083 | 2084 | 2085 | 2086 | 2087 | 2088 | 2089 | 2090 | 2091 | 2092 | 2093 | 2094 | 2095 | 2096 | 2097 | 2098 | 2099 | 2100

WIESE Spain: Economic Outlook

The Spanish economy will... 17%

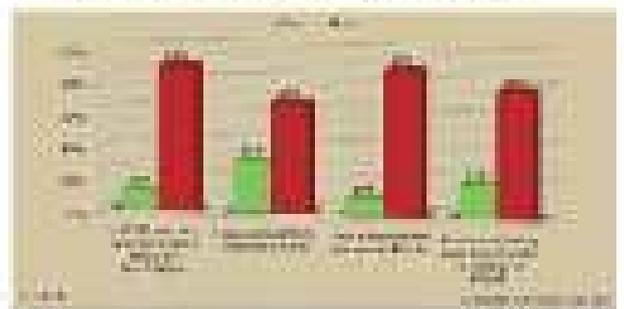
WIESE | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 | 2032 | 2033 | 2034 | 2035 | 2036 | 2037 | 2038 | 2039 | 2040 | 2041 | 2042 | 2043 | 2044 | 2045 | 2046 | 2047 | 2048 | 2049 | 2050 | 2051 | 2052 | 2053 | 2054 | 2055 | 2056 | 2057 | 2058 | 2059 | 2060 | 2061 | 2062 | 2063 | 2064 | 2065 | 2066 | 2067 | 2068 | 2069 | 2070 | 2071 | 2072 | 2073 | 2074 | 2075 | 2076 | 2077 | 2078 | 2079 | 2080 | 2081 | 2082 | 2083 | 2084 | 2085 | 2086 | 2087 | 2088 | 2089 | 2090 | 2091 | 2092 | 2093 | 2094 | 2095 | 2096 | 2097 | 2098 | 2099 | 2100

WIESE Automotive and Environment



WIESE | 2015 | 100%

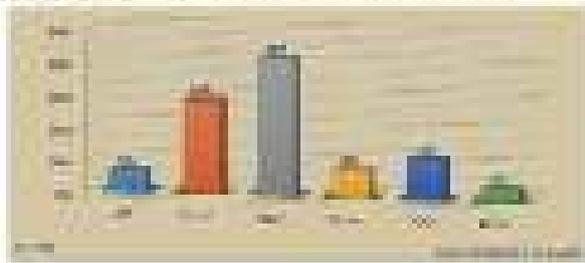
WIESE Status Quo of Hybrids and EVs



WIESE | 2015 | 100%

WIESE Perception of Innovation

The most common mistake is to rely on market data in 100% of cases.



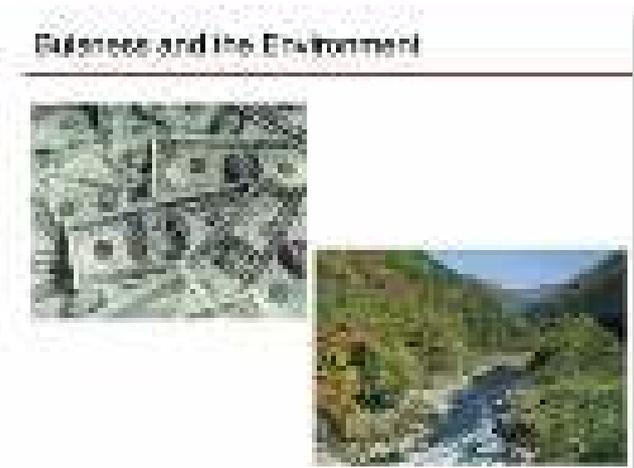
WIESE | 2015 | 100%

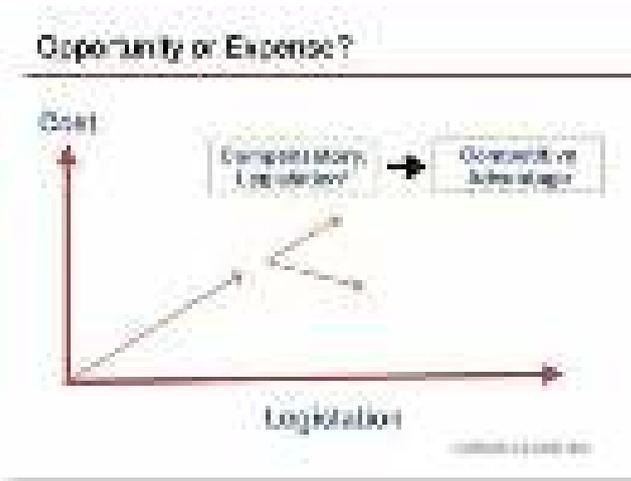
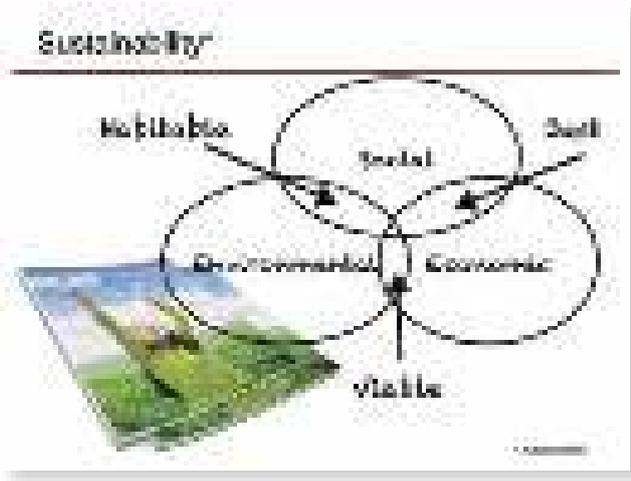
WIESE



WIESE | 2015 | 100%

PROF. MIKE ROSENBERG, IESE: “ESTRATEGIA Y SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR DE AUTOMOCIÓN”





Non Market Strategy

- Lobbying
- Sponsorship
- Institutional
- Information

An illustration of a classical building facade with columns and a pediment.

Beyond compliance

- Differentiation
- Cost reduction
- Risk management

An image of a person riding a bicycle.

OEMs

Logos for Toyota, Ford, and GM. Below each logo is a small image of a car from that manufacturer: a Toyota Camry, a Ford Focus, and a GM Chevrolet.

Electric cars

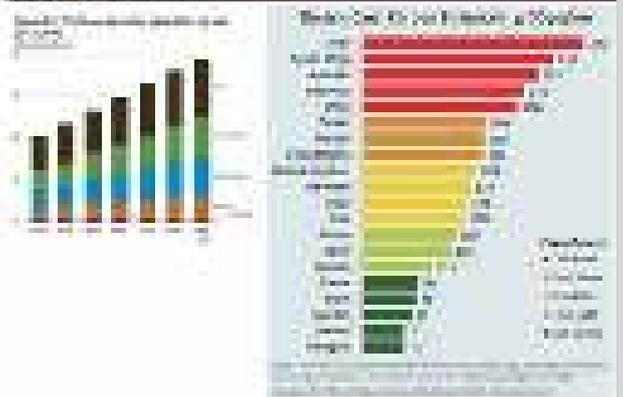
Four images of electric cars: a blue hatchback, a white SUV, a red car, and another blue car.

EV-1



- 1998
- 18.5-18.7-250 kW
- 15/3 Hours
- 134,000
- 2,000 km

Real Impact ?



Life cycle analysis



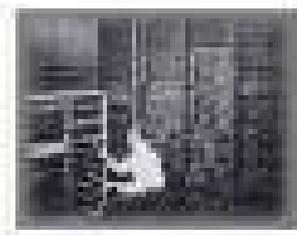
Tecla Motors

- Ministry of Green
- Top market
- Consumers
- Green People 2
- 20000 cars per
- OEM



Do the math!

- Milliseconds to day
- Size of market segments
- Cost of compliance
- Life cycle analysis



DIRECTORES ACADÉMICOS Y COORGANIZADORES



PROF. MARC SACHON
Presidente, Encuentro del sector de automoción del IESE



PROF. PEDRO BUENO
Presidente Fundador, Encuentro del sector de automoción del IESE



JOAN LLORENS
Presidente Fundador, Encuentro del sector de automoción del IESE



FRANCISCO ROGER
Socio Responsable del Sector de Automoción, KPMG España, y Coorganizador del Encuentro del sector de automoción del IESE

PONENTES



ANTONIO ARGANDOÑA
Profesor de Economía y Ética Empresarial, IESE



VICENÇ AGUILERA
Presidente, Clúster de la Indústria de l'Automoció de Catalunya



ANTONIO COBO
Director General, General Motors España



CARL-PETER FORSTER
Miembro del Consejo, Volvo Cars, Geely e IMI



ROMAN HAVLASEK
Director Global de Posventa, Skoda



JOSÉ MANUAL MACHADO
Presidente y CEO, Ford España



RICARDO MOLINA
CEO, ACCIONA Services



RAFAEL PRIETO
Presidente, ANFAC, y Director General y Vicepresidente Ejecutivo, Peugeot España y Portugal



FELIP PUIG
Consejero de Empresa
y Empleo de la Generalitat
de Catalunya



FRANCISCO JOSÉ RIBERAS
Presidente y CEO
Gestamp



JAIME REVILLA
Presidente & CEO
IVECO España



JAUME ROURA
Presidente
FACONAUTO



PROF. MIKE ROSENBERG
Profesor de Dirección Es-
tratégica
IESE



MARÍA SEGUÍ
Directora General
Dirección General de
Tráfico, Ministerio del
Interior, España



DIRK SCHLESINGER
Director Mundial de Indus-
trias Manufactureras
Cisco Internet Business
Solutions Group



CHRISTIAN STEINER
Director de Servicios de
Movilidad Corporativos
BMW Group



FREEMAN H. SHEN
Miembro del Consejo y
Vicepresidente Corporativo,
Geely Holding Group



FRANK TORRES
Consejero Director General
Nissan Motor Ibérica



ANDREW THOMSON
Socio Responsable del Sec-
tor de Automoción, KPMG
China y AsiaPacífico





www.iese.edu/EncuentrosSectoriales



Av. Pearson, 21
08034 Barcelona
93 253 42 00

Camino del Cerro del Águila, 3
28023 Madrid
91 211 30 00

165 W. 57th Street
New York, NY 10019-2201, USA

www.iese.edu



IESE Business School



iesebs



IESE Business School