



IESE
Business School
Universidad de Navarra

**Executive
Education**

IESE AUTO

Industry Trends — 2014

¿POR QUÉ UN AUTOMÓVIL?

Industry Meetings

Help create the future of your Industry

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	3
DÍA 1 - MARTES, 11 DE NOVIEMBRE DE 2014	5
Situación de la economía: análisis de la economía española, europea y mundial	
Nuevos actores: branding, calidad y satisfacción del cliente	
Valor y sostenibilidad	
La generación «¿por qué comprar un coche?»	
Los fabricantes en España (I)	
La convergencia entre sectores	
Tomando el pulso al sector	
El canal de distribución en España	
Los fabricantes en España (II)	
DÍA 2 - MIÉRCOLES, 12 DE NOVIEMBRE DE 2014	17
La perspectiva de ANFAC: el camino hacia los 3 millones. Claves y reflexiones	
Los proveedores y la innovación	
El punto de vista de SERNAUTO	
Clústeres, talento e innovación	
Innovación TIC: empresas de comunicación y empresas informáticas	
Clausura	
PROGRAMA	50
TRANSPARENCIAS	51
PONENTES	54

RESUMEN EJECUTIVO

Los días 6 y 7 de noviembre de 2013 celebramos en Barcelona la 28.ª edición del IESE AUTO, coorganizado con KPMG. El IESE AUTO 2014 continuó con la tradición de este encuentro anual, instaurado en 1985 por el profesor Pedro Nueno y Joan Llorens, expresidente de SEAT.

El lema del IESE AUTO 2014 fue «¿Por qué un automóvil?». Al escogerlo quisimos abordar dos cuestiones importantes. En primer lugar, el interés de los jóvenes por los coches, que tiende a ser menor que en generaciones anteriores; al parecer, la conectividad y la tecnología móvil (teléfonos inteligentes y tabletas) les resultan más importantes. En segundo lugar, tratamos de reflejar que la industria automovilística continúa siendo un sector muy importante —si no el que más— en los países que desean tener o disfrutan ya de una sólida base industrial. Durante el evento, fueron muchas las presentaciones, discusiones y cuestiones que nos ayudaron a analizar la cuestión «¿Por qué un automóvil?». Todas ellas se resumen en el presente documento.

Al comienzo del encuentro, el Honorable señor Felip Puig, conseller de Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya, manifestó su firme apoyo a la industria del automóvil como factor de crecimiento y empleo. Este punto de vista fue respaldado por las declaraciones y los datos presentados por varios de los oradores.

En los últimos años, la situación económica de España ha mejorado notablemente, algo en lo que coincidió la mayoría de los ponentes. La industria automovilística ha desempeñado un importante papel en esta evolución: ha creado más de 20.000 puestos de trabajo en los últimos dos años; ha dado a los ingenieros españoles la posibilidad de generar contenido de I+D original en España; y ha realizado importantes esfuerzos para mejorar la eficiencia y reducir costes, permitiendo a las fábricas españolas obtener volúmenes de

producción muy superiores a los de otros países. Además, algunos de los fabricantes con instalaciones en España pretenden alcanzar de nuevo la plena producción en 2016. Estos acontecimientos son muy positivos para el sector y su objetivo de alcanzar una producción de 3 millones de unidades. Sin embargo, no todos los integrantes de la cadena de valor parecen beneficiarse por igual de los avances actuales; así, los concesionarios españoles están lejos de las ganancias objetivo (situadas en el 3% del rendimiento de ventas), lo cual se debe, en parte, a las importantes inversiones realizadas en los últimos años.

El futuro de la industria fue objeto de debate en varias de las sesiones. Los ponentes observaron la necesidad de comprender mejor a unos clientes más atraídos por la «experiencia» con el producto que por el rendimiento del mismo. Según algunos de los datos mostrados durante la reunión, podría haber un desajuste entre lo que los fabricantes piensan que los jóvenes quieren tener en sus coches y lo que éstos desean realmente. Un cliente que busque soluciones de movilidad en lugar de tener su propio coche en el garaje dará un uso diferente al automóvil, y podría no estar siquiera interesado en conducirlo. Estos hechos (incluida la continua proliferación de productos en el sector) requerirán nuevas formas de gestión del canal de distribución. La constante digitalización del automóvil, impulsada en gran medida por la necesidad de conectividad de los clientes (temerosos de «perder» oportunidades si no están conectados), traerá consigo un mayor riesgo de mercantilización del producto, y precisará al mismo tiempo una respuesta clara a la cuestión de quién es el propietario de los datos. Este último punto refleja la creciente sensibilidad del sector al respecto, y podría suponer un desafío para las compañías de Silicon Valley que basan su modelo de negocio en la recopilación y la venta de datos de los clientes.

Al igual que en años anteriores, el tema de la movilidad eléctrica fue sometido a debate en diferentes contextos. La mayoría de ponentes y la audiencia coincidieron en que ofrece una solución a los retos de sostenibilidad, pero las opiniones sobre los plazos difieren. Como ejemplo se citó a Tesla, empresa pionera en vehículos eléctricos de California (Estados Unidos). Su junta ejecutiva está integrada por directivos que

poseen importantes conocimientos en innovación y tecnología digital, lo cual se ha visto reflejado en algunos de los proyectos emprendidos por la compañía en el área de la conectividad con las empresas de telecomunicaciones europeas. Al mismo tiempo, varios ponentes y miembros del público pusieron en entredicho la sostenibilidad del modelo de negocio de Tesla.

Los ponentes también identificaron una serie de desafíos para las industrias automovilísticas europea y española: por un lado, es necesario incrementar la productividad y asegurar la flexibilidad laboral (en colaboración con los sindicatos); por otro, la industria ha de continuar trabajando para reducir las emisiones, encontrar nuevas formas de adaptar sus ventas y distribución a los paradigmas cambiantes, abordar el problema del exceso de capacidad y reflejar la creciente digitalización de sus productos en sus estructuras organizativas y los perfiles de los altos cargos.

Me gustaría dar las gracias a todos los ponentes del IESE AUTO 2014 por sus valiosas contribuciones, y a Francisco Roger, socio y coordinador del Sector de Automoción de KPMG en España, por su extraordinaria y continua colaboración, que permitió que el encuentro fuese un éxito.

La edición que se celebrará en noviembre de 2015 tendrá un carácter muy especial, ya que celebraremos los 30 años de encuentros en Barcelona. Su lema, que será «Los próximos 30 años», nos dará la oportunidad de debatir sobre numerosos temas relacionados con el sector. ¡Esperamos poder contar con su presencia!



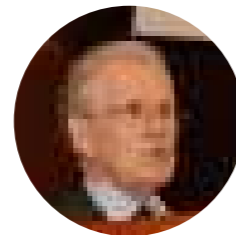
Profesor Marc Sachon
Presidente del IESE AUTO

DÍA 1 - MARTES, 11 DE NOVIEMBRE DE 2014

Situaci3n de la economí­a: análisis de la economí­a espa­ñola, europea y mundial

“Una economí­a es eficiente
porque lo son sus empresas”

“Se ha recuperado competitividad para
exportar y cuando la exportaci3n tira
es hora de invertir”



Prof. Antonio Argandoña
IESE Business School

El profesor Argandoña abri3 su intervenci3n presentando las expectativas de crecimiento de los principales paí­ses y constat3 la necesidad de hacer frente a una situaci3n de cierta debilidad coyuntural de la economí­a internacional debido a unas tasas bajas de crecimiento a largo plazo. No se trata de una recesi3n, sino de una vuelta a la realidad tras unas expectativas demasiado positivas. Los bancos centrales evitaron una gran depresi3n; no obstante, en su opini3n, es necesario acompa­ñar la polí­tica monetaria de polí­ticas fiscales y reformas. Explic3 que la preocupaci3n por la seguridad financiera y la ausencia de incentivos frenan la prestaci3n de dinero de los bancos que, a su vez tampoco tienen claro recibirlo de los mercados.

Tras dar cuenta de las bajas expectativas de crecimiento de los paí­ses de la eurozona, se detuvo en Espa­ña, un paí­s que presenta una situaci3n algo mejor: destac3 el papel de las empresas, las cuales, al sanear sus cuentas de resultados durante la crisis, hicieron posible la recuperaci3n; se­ñal3 que el consumo evolucionaba positivamente, pero que las familias seguían endeudadas y con poco margen de maniobra; y subray3 que el rol de las empresas volví­a a ser clave para mantener el empleo y la confianza en el futuro. Dijo que, en Espa­ña, las medidas fiscales, aunque insuficientes, servirán para mantener ritmo crecimiento consumo, pero que ha llegado la hora de invertir. Indic3 que, a corto plazo, habr­a que sortear las dificultades que el contexto global

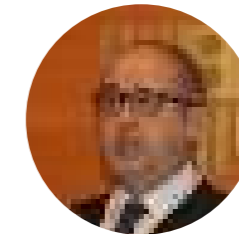
pueda presentar y, a largo plazo, nos enfrentaremos a ser m­as pobres, a una reducci3n de la capacidad productiva y a poca inversi3n, especialmente en capital humano, y que la capacidad futura de crecimiento es limitada. Dado que no parece plausible que el Gobierno siga acometiendo las reformas necesarias, reiter3 que corresponderá a las empresas cuidar, a largo plazo, de la situaci3n de la economí­a espa­ñola. Las empresas han de seguir mejorando en eficiencia, cuidar los balances y poner en pr­ctica las reformas.

Los asistentes le pidieron valorar la reforma fiscal y su impacto en el crecimiento y le preguntaron si é­sta redundarí­a en el consumo y si contemplaba la deflaci3n.

El profesor Argandoña respondi3 que la preocupaci3n principal de la reforma es el corto plazo, el d­ficit p­blico y la deuda, y que, si bien para las empresas, quiz­a, no era lo m­as adecuado, consigue equilibrar sectores y deja aclarado el panorama para los pr3ximos a­os. En cuanto al consumo, explic3 que algunos expertos razonan que la reforma va a beneficiar la renta familiar, pero dijo que, con un crecimiento moderado de las rentas familiares, difí­cilmente veremos un gran crecimiento del consumo. Finalmente, a­adi3 que, para él, el riesgo de la deflaci3n era muy peque­o, argumentando que una caída del 0,5% apenas deberí­a notarse en el consumo y, en el caso de la banca, el peligro se limitarí­a a los cr­ditos existentes, pero no al cr­dito nuevo.

Intervenci3n del Conseller d'Empresa i Ocupaci3n de la Generalitat de Catalunya

“Espero que nunca m­as nadie vuelva a
minimizar la importancia de la industria”



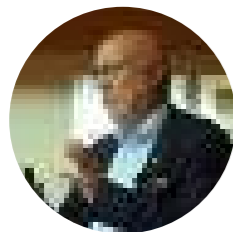
Hble. Sr. Felip Puig
Conseller d'Empresa i Ocupaci3n,
Generalitat de Catalunya

El Honorable conseller manifest3 su apuesta decidida por la industria como factor de crecimiento y de ocupaci3n y se­ñal3 que la historia industrial de Catalu­ña no se puede explicar sin el sector de la automoci3n, la joya de la corona que lidera la innovaci3n y la internacionalizaci3n, y permite afrontar los retos econ3micos que se presentan. M­as all­a de que en Catalu­ña la industria supere el 50% de su capacidad econ3mica, se mostr3 convencido de que, sin industria, no se puede garantizar el bienestar p­blico de la sociedad. Contando con el liderazgo privado, habl3 del impulso de un nuevo marco estrategia industrial desde el sector p­blico que identifica siete sectores industriales y representa el desarrollo de una polí­tica de cl­steres que permita agregar inteligencia y ganar dimensi3n; es decir, competir colaborando, para estar cada vez m­as presentes en el mercado global. Tambi­en explic3 que se estaba avanzando en el proceso de construcci3n de un gran centro tecnol3gico. Concluy3 su intervenci3n defendiendo la importancia del factor de sostenibilidad ética, del valor compartido, ante el reto de las economí­as occidentales de contribuir a la disminuci3n de las desigualdades, y de ganar en cohesi3n, justicia y equidad sociales.

Nuevos actores: branding, calidad y satisfacción del cliente

“La sociedad está cambiando, y ellos están cambiando la industria”.

“La calidad empieza en el diseño”.



Gert Volker Hildebrand

Responsable de Diseño Qoros Auto

Hildebrand habló de los elementos que confieren a Qoros su particular originalidad. Formada a partir de una joint venture al 50% entre Chery e Israel Corporation, la compañía trabaja para combinar estándares técnicos de ingeniería europea, diseño alemán para ser más específicos, con el espíritu de Shanghái, una ciudad en movimiento. En su presentación destacó la importancia de colaborar con sus proveedores en el desarrollo conjunto de productos, inspirado en el concepto Adidas, y que se trataba de una empresa multicultural en su esencia en la que todo es nuevo. Una marca nueva, sin un legado, nuevos socios, un equipo nuevo que trabaja con pasión y con riesgos elevados en las decisiones que se toman. Subrayó la importancia del diseño, de escuchar con atención a los clientes y usuarios de automóviles, y se mostró confiado en las posibilidades que tecnologías de otras industrias, especialmente la conectividad, brindaban a la empresa para aportar innovaciones.

Los asistentes preguntaron a Hildebrand cuándo vendería Qoros un millón de coches en China, qué hacía a Qoros diferente y si veía a las empresas de e-business como competidores.

A estas cuestiones, Hildebrand respondió que, en primer lugar, poder fabricar esta cantidad podría llevarles unos ocho años y que Qoros era diferente porque era una startup; una empresa en la que todo era

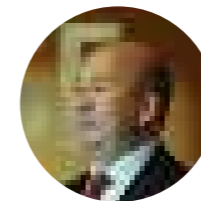
nuevo, con un planteamiento completamente centrado en el consumidor, en el que los sistemas human-machine-interface (HMI) iban a ser fundamentales. En cuanto a las empresas de e-business, dijo que la movilidad iría a través de las ondas y que habría un gran cambio, mencionando que grandes empresas como Google estaban contratando diseñadores.



Valor y sostenibilidad

“El mundo tendrá que evolucionar hacia la movilidad sostenible”.

“Los aparcamientos de todo el planeta representan un valor similar al del PIB de Estados Unidos; sin embargo, sólo se emplean un 5% de las veces. Si pudiéramos aumentar su uso de 5% al 10%, tendríamos los mismos recursos pero los aprovecharíamos el doble”



Dr. Rainer Feurer

Vicepresidente ejecutivo, Dirección y Estrategia de Ventas, Desarrollo de Canal Comercial, BMW Group

Dr. Feurer inició la sesión mostrando su convencimiento de que la industria iba a cambiar radicalmente en las próximas dos décadas. Afirmó que BMW había dejado de querer ser un fabricante de coches para querer convertirse en un proveedor líder de movilidad destacando la relevancia de los servicios financieros y la previsible pérdida de importancia del componente de propiedad en los coches. A pesar de que los grandes crecimientos de mercado se esperan en China y América, mostró su confianza en el potencial del mercado europeo y destacó los esfuerzos de BMW por diversificar las ventas para proteger su independencia.

Compartió el análisis de tendencias, de cara a 2025, en la sociedad, economía, ecología, tecnología, política y en la propia industria que había ayudado a la empresa a crear opciones estratégicas, equilibrar inversiones y tomar decisiones a largo plazo. Destacó los grandes cambios en las necesidades de los clientes y en los modos de comprar vehículos; añadió que las empresas deberían ser mucho más flexibles para responder a una creciente volatilidad; que las regulaciones y las particularidades regionales exigirían actuaciones en el ámbito local, pese a la necesidad de ser global; que la conducción urbana ganaría en importancia al aumentando la complejidad de las soluciones de movilidad y las exigencias de reducir emisiones. En este contexto habló del reto tecnológico que supone el coche eléctrico.

En su opinión, el mundo deberá evolucionar hacia una movilidad sostenible y apostó por una gestión pública basada en incentivos correctos y por soluciones de los fabricantes que confieran al coche sostenible ventajas competitivas. Explicó que BMW estaba invirtiendo en nuevas tecnologías y habló de una evolución – revolución– en sus modelos con nuevos conceptos, usos, tecnologías, modelos de ventas sin intermediarios y combinaciones de transportes público y privado, en una solución integradora de dinamismo, diseño creador de emociones y de sostenibilidad.

Los asistentes preguntaron a Dr. Feurer qué Gobierno está haciendo las cosas más correctamente en lo que respecta a avanzar hacia un mundo con una industria de automoción sostenible.

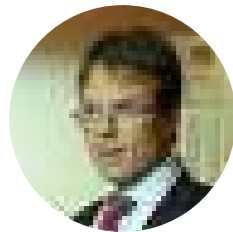
Dr. Feurer contestó que se esperaba que Noruega se convirtiera en el mercado de eléctricos más grande del mundo. Dio cuenta del planteamiento integrador impulsado por el alcalde de Oslo introduciendo elementos fiscales e incentivos gestionando cosas sencillas que los ciudadanos desean tales como poder aparcar dentro de la ciudad entre otros. Después de un periodo en el que se hacen visibles los beneficios, las cosas empiezan a funcionar. Pero es necesario alcanzar este punto crítico con nuevas soluciones en distintos ámbitos como las infraestructuras, el crédito, los incentivos fiscales entre otros. Señaló que le gustaba este planteamiento integrador, también porque Noruega es el país más social del mundo y la lógica de la ética estaba jugando un rol crítico en los nuevos conceptos.



La generación «¿por qué comprar un coche?»

“Si no ofrecemos conectividad 24 horas al día, no los convenceremos a los jóvenes”

“Hoy en día la compra está basada en experiencias, no en el uso del coche”



Reiner Hoeps

Director general,
Mercedes-Benz Cars

Hoeps compartió el trabajo de los últimos años de Mercedes Benz España para atraer a clientes más jóvenes y de mentalidad más progresista. En Europa, y en España de forma más acentuada, aparecían clientes más jóvenes que valoraban marcas menos ostentosas y más accesibles dentro del segmento premium. Mercedes, a nivel mundial, estaba desarrollando la nueva gama de tracción delantera; sin embargo, en España, pensaron que tenían que prepararse y decidieron profundizar en las percepciones de sus clientes jóvenes premium mostrándoles los futuros modelos. Aprendieron mucho, identificaron frenos, aportaciones de los nuevos modelos a la marca y distintos elementos útiles para la política comercial. Con base en ello, lanzaron la campaña «Algo está pasando en Mercedes», que mostraba anuncios con clientes que casi pedían disculpas por haber comprado un Mercedes. «Algo está pasando en Mercedes» se convirtió también en un lema interno de la empresa. Hubo cambios, también, en la red de concesionarios. Se redujo la burocracia, se recompuso el oficio de venta y se enfatizaron actitudes de simpatía y respeto hacia la gente joven, los clientes a conquistar. Se trabajó en concesiones más accesibles y en fórmulas de financiación que respondieran a las preguntas «¿Es un coche para mí?», «¿Me lo puedo permitir?», «¿Lo puedo mantener?». En 2012 llegaron los nuevos coches y decidieron lanzar la nueva clase CLA fuera

de los concesionarios, en lugares como, por ejemplo, un museo o una discoteca, y entraron en contacto con muchísimos clientes potenciales. Los resultados fueron positivos, llegando a ser líderes en el segmento premium; tenían muchos más clientes jóvenes y los concesionarios eran más rentables. A nivel de compañía, era una empresa más ágil y eficiente, y con mayor autoconfianza y profesionalidad en los equipos.

Herrera compartió la historia de Kia en los últimos diez años, incidiendo en que había sido el cambio lo que había llevado a la marca hasta dónde estaba. Si bien hasta 2004 se centraba en el precio, coincidiendo con su implantación en España, inició un camino distinto. En primer lugar presentó al tenista Rafa Nadal como embajador de la marca, puesto que representaba los valores de la misma: humildad, perseverancia y esfuerzo. Hasta 2006, continuó creciendo en unidades vendidas gracias a su precio y abrió una fábrica en Eslovaquia. Pero, en 2007, con el fichaje de Peter Schreyer como jefe de diseño, los coches dieron un vuelco. En 2009, llegó su primer cambio radical con el pequeño todoterreno al que siguieron otros modelos como el Kia Sportage, con el diseño más alabado. En 2011, introdujeron la garantía de siete años, para dar seguridad al cliente. En 2012, los modelos comienzan a tener un diseño cada vez mejor y, en 2013, se completa la gama con modelos deportivos, con lo que la marca se adentra en un segmento de mercado superior. A lo largo de todos estos años, Kia continuó vinculada al deporte: el fútbol y Rafa Nadal, una decisión que se demostró más que exitosa tras ganar ocho veces el Roland Garrós, y otras nuevas promesas de otros deportes. Cerró su intervención señalando que el cambio también alcanzó al presupuesto de marketing, del cual un 28% se había dedicado a marketing digital en el último lanzamiento.

Al terminar, los ponentes respondieron a varias preguntas que giraron alrededor de su visión sobre el modelo de distribución dentro de 10 años, tanto en venta como en posventa, las medidas que aplican para aumentar la rentabilidad de sus concesionarios, los esfuerzos con la gente joven y la responsabilidad de las marcas en la aparente pérdida de ilusión por el coche entre ellos.

En relación con primer tema, Herrera dijo que a pesar de ser vanguardistas, la forma de vender coches había quedado anticuada. Señaló que entre la gente joven, la experiencia es más importante que el hecho de poseer el vehículo, que había que entrar un poco en esa mentalidad para poder venderles, y comunicar con los medios con los que ellos se comunican poniendo énfasis en que el coche tiene que ser una extensión del smartphone y no al revés. Hoeps compartió esta opinión y añadió que, en el futuro, vamos a tener concesionarios, porque, por lo menos en su caso, la gente quiere tocar los coches, probarlos. Con todo, tendrían que repensar el perfil del vendedor siguiendo el ejemplo de Apple; es decir, distinguir entre los reciben y responden a cualquier pregunta sobre el producto y los especialistas en temas comerciales, como financiación, seguros, etc. Ambos ponentes opinaron que el car sharing no sería la solución para todos y Hoeps explicó que, en Mercedes Benz, a medio plazo, se planteaban ofrecer condiciones de financiación y leasing atractivas.

En cuanto a las medidas para mejorar la rentabilidad de los concesionarios, Herrera habló de estrategias de product placement y de sacar los coches de las concesiones, destacando que los coches, hoy día, se venden fuera de las concesiones. Por su parte, Hoeps explicó que, para Mercedes, los concesionarios son clientes y socios que buscan una colaboración permanente con objetivos muy desafiantes, pero alcanzables, premiando los logros y señalando que, para él, la rentabilidad de sus concesionarios tiene la misma importancia que el objetivo de ventas. Finalmente, en lo que refiere a la gente joven, aclaró que su objetivo era rejuvenecer su target, no vender a estudiantes, aunque trabajaban con éstos como futuros clientes. Por su parte, Herrera habló de Blue Move, una empresa de car sharing, para familiarizar a los jóvenes con el coche eléctrico, y subrayó que entre las causas por las que los jóvenes no compran coches figura «el aburrimiento de conducir un coche», que obliga a transformar las cosas vinculándolo con lo que caracteriza a todos estos jóvenes, el «fomo» (fear of missing out), es decir, el «si no estoy conectado, estoy perdido». Debemos insistir en que si no ofrecemos esa conectividad 24 horas al día, no vamos a convencer a los jóvenes. Ambos ponentes

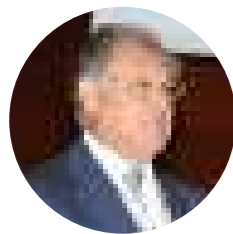
admitieron que la situación de crisis y la presión de ventas había puesto el foco sobre el precio de manera excesiva, y que se debía trabajar para devolver la ilusión y la pasión, comunicando los beneficios en cuanto a libertad e independencia que representa al automóvil para los jóvenes



Los fabricantes en España (I)

El automóvil español juega, sin duda, en la primera división mundial

“En España lideramos procesos de fabricación”



José Manuel Machado
Presidente, Ford España

Machado quiso responder al lema del encuentro, «¿Por qué automoción?», desde el punto de vista de la industrialización, señalando que el automóvil es claramente un sector de futuro; un futuro de ámbito global y una gran oportunidad para España. Su impacto en las exportaciones, en la balanza de pagos, en el PIB del país y, sobre todo, en la innovación lo convertía en motor de la economía. Explicó que en el caso de Ford, los encargos conseguidos de nuevos modelos, en gran medida, se deben a la flexibilidad, competitividad y productividad de la planta de Almussafes (Valencia). Subrayó que los equipamientos en tecnología, capacidad y calidad de la planta habían propiciado el acceso a la fabricación de un modelo híbrido, por primera vez, en España, y facilitaban poder competir en el segmento de los modelos premium. También dio cuenta del impacto que estos encargos tenían sobre los proveedores de que tenían que ganar en sofisticación y de la atracción de inversiones que los acompañaban más allá de los de la propia empresa.

Insistió en seguir trabajando sin confiarse ni conformarse, manteniendo el impulso de las reformas que se habían abordado y potenciando un I+D enfocado en el proceso de fabricación. Destacó la importancia de la formación y la necesidad de que las universidades y los Gobiernos propicien los niveles necesarios de educación, independientemente de la actuación de las empresas en este campo. Finalizó su

intervención hablando de la conveniencia de mejorar la rentabilidad, haciendo crecer el mercado interno, para crear un entorno competitivo que mejore, aún más, la flexibilidad y la eficacia de las fábricas y, de esta manera, consolidar la posición que se ha alcanzado.

Las preguntas que plantearon los asistentes giraron alrededor de las claves del éxito de las plantas españolas en la captación de producción de nuevos modelos; las posibilidades de convertirse también en un país de I+D; el corredor mediterráneo, y el impacto de las reducciones del ciclo de vida de los coches.

Machado respondió que España había sabido reinventarse y que el cambio en las relaciones laborales había sido fundamental; que, en nuestro país, se sabe fabricar, hay compromiso en las personas que saben ajustarse a nuevos procesos, y que, a nivel político, hubo una reacción muy positiva que creó un clima propicio para las industrias en España. En relación con la investigación, destacó las relaciones entre la Universidad Politécnica de Valencia y Ford en proyectos normalmente ligados a los procesos de fabricación, pero alertó de que el inglés sigue siendo un problema en las escuelas de ingeniería de España. En cuanto al corredor mediterráneo, subrayó la importancia vital del mismo para el sector y, pese al retraso, expresó su confianza en que se fuera avanzando y, al mismo tiempo, se pusieran en marcha medidas en cuanto al ancho de vías, la capacidad de trenes y los camiones que ya representasen mejoras para el sector. Mantuvo, además, que más allá de las infraestructuras necesarias, España debería convertirse en un país puntero en gestión logística y animó a las universidades y las instituciones a trabajar en el tema. Finalmente, habló de la importancia de la edad de la cartera de productos en un mundo cambiante, más aún con la incorporación de la conectividad, que evoluciona con gran rapidez. Contó que el contexto de continuo cambio les había obligado a globalizarse en Ford de una manera radical, y que continuaban reduciendo el número de plataformas y reorganizando el desarrollo de productos para amortizar las inversiones más rápido y poder cambiar mucho más de producto.

Machado respondió que España había sabido reinventarse y que el cambio en las relaciones laborales había sido fundamental; que, en nuestro país, se sabe fabricar, hay compromiso en las personas que saben ajustarse a nuevos procesos, y que, a nivel político, hubo una reacción muy positiva que creó un clima propicio para las industrias en España. En relación con la investigación, destacó las relaciones entre la Universidad Politécnica de Valencia y Ford en proyectos normalmente ligados a los procesos de fabricación, pero alertó de que el inglés sigue siendo un problema en las escuelas de ingeniería de España. En cuanto al corredor mediterráneo, subrayó la importancia vital del mismo para el sector y, pese al retraso, expresó su confianza en que se fuera avanzando y, al mismo tiempo, se pusieran en marcha medidas en cuanto al ancho de vías, la capacidad de trenes y los camiones que ya representasen mejoras para el sector. Mantuvo, además, que más allá de las infraestructuras necesarias, España debería convertirse en un país puntero en gestión logística y animó a las universidades y las instituciones a trabajar en el tema. Finalmente, habló de la importancia de la edad de la cartera de productos en un mundo cambiante, más aún con la incorporación de la conectividad, que evoluciona con gran rapidez. Contó que el contexto de continuo cambio les había obligado a globalizarse en Ford de una manera radical, y que continuaban reduciendo el número de plataformas y reorganizando el desarrollo de productos para amortizar las inversiones más rápido y poder cambiar mucho más de producto.



La convergencia entre sectores

“No pienses en el cliente, piensa en lo que hay en la mente del cliente”

“La industria de automoción tiene que pensar en quien es el propietario de la información relacionado con Internet”



Dieter Becker
Director mundial de Automoción,
KPMG International

Becker analizó el impacto de los sectores de electricidad y de ordenadores en el de automoción. Destacó la evolución de ambos hacia una completa centralización, hasta el punto de haberse convertido en commodities, y se preguntó qué ocurrirá si estas industrias se acercan a la de automoción. Diferenció dos modos de abordar Internet: desde el comportamiento o desde las cosas que dan acceso a Internet. Señaló que esta última se convertiría en un commodity, mientras que el comportamiento del consumidor es lo que configura los modelos de negocio de compañías como Google y Amazon. Por consiguiente, advirtió que pensar en poner muchas cosas en el coche, representaba adentrarse en el Internet de las cosas, lo que termina convirtiéndose en un commodity. Dijo que si se quiere tomar el coche como una infraestructura, conviene distinguir entre comportamiento del conductor y el Internet de las cosas. Recomendó a la industria de automoción pensar en quién es el propietario de la información que, por una parte, referirá al comportamiento relacionado con el entretenimiento y, por otra parte, al comportamiento relacionado con la eficiencia y la seguridad. Subrayó que la industria de automoción tiene que estar cerca del propietario, del cliente. La información y el portfolio de producto que se deriva de todo ello es completamente distinto: integración de soluciones

Tomando el pulso al sector

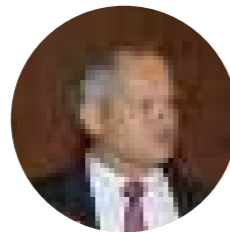
multimedia, soluciones inteligentes, así como nuevos modelos de negocio (posibles licencias, proveedores de soluciones integradas, entre otros).

Desde el auditorio, los asistentes se dirigieron a Becker preguntándole por ejemplos existentes de contribuciones de valor basadas en servicios TI de la industria de automoción, pidiéndole su visión sobre el coche de 2020 y sobre el impacto de los precios del petróleo en los desarrollos de futuro.

A la primera cuestión, respondió que la industria está en el camino, pero que tiene que seguir trabajando con condicionantes como ser baratos, globales o atender a los mercados emergentes donde no se habla de conectividad básica. Destacó que las grandes OEM coincidían en la importancia de la conectividad. En este contexto, explicó que el nivel de desarrollo eléctrico e informático constituyen los parámetros que determinan si un país es emergente o no frente a los datos per cápita que anteriormente se utilizaban. En cuanto a los coches de 2020, dijo estar seguro de que serían coches normales para la mayoría de mercados y que los coches híbridos y eléctricos quedarían reservados para un grupo objetivo concreto, como las áreas urbanas. Puso atención sobre la necesidad de que los clientes perciban personalización. Finalmente, en relación con los precios del petróleo, señaló la capacidad de las OEM de reducir sensiblemente los niveles de consumo y añadió que el transporte público tendría parte en la gestión de la creciente movilidad que, en su opinión, evoluciona a un concepto de pago por uso. Así, señaló que habría distintos conceptos de coches, cada uno adaptado mejor a su zona de utilización: un coche para la zona urbana, otro tipo de coche para conducir largas distancias

Para terminar, recalcó la convergencia de las tres industrias y subrayó la importancia de ser propietarios de los datos y de ser conscientes de esta interconexión.

“Hay un cierto desfase entre lo que los responsables de la toma de decisiones del sector creen que los clientes jóvenes quieren ver en los coches del futuro y lo que éstos desean en realidad”



Profesor Marc Sachon

Presidente del IESE AUTO, IESE

En una sesión muy interactiva en la que la audiencia tuvo que trabajar en equipo y compartir sus puntos de vista, el profesor Sachon mostró los resultados de dos encuestas elaboradas por el IESE: una realizada entre 90 responsables del sector y otra en la que se preguntó a 210 ciudadanos de Barcelona. La mitad de los individuos del grupo público tenía una edad comprendida entre los 18 y los 30 años (el grupo «joven»), mientras que el resto la superaba.

En lo relativo a las innovaciones clave de los últimos veinte años, el público y los expertos del sector mostraron opiniones dispares sobre la electrificación del sistema de transmisión (vehículos híbridos eléctricos/vehículos eléctricos): mientras que el primer grupo lo vio como una innovación fundamental, los expertos consideraron que la verdadera clave fue el incremento en la eficiencia del sistema de transmisión. Otra fuente de desacuerdo entre los responsables del sector y el público surgió con la pregunta «¿Qué quieren ver los jóvenes (menores de 30 años) en los coches del futuro?». Los expertos respondieron lo siguiente: a) eficiencia en las emisiones de carbono; b) conectividad; y c) bajo coste. Sin embargo, las respuestas de los jóvenes fueron: a) sistemas de ayuda a la conducción; b) conectividad; y c) eficiencia en las emisiones de carbono. En cuanto a los conductores no tan jóvenes (30 años o más), los responsables del sector contestaron: a) seguridad; b) eficiencia en las emisiones de carbono; y c) comodidad. Por su

parte, el grupo objetivo (30 años o más) respondió: a) seguridad; b) eficiencia en las emisiones de carbono; y c) sistemas de ayuda a la conducción. De acuerdo con estos resultados, la industria del automóvil estaría bien posicionada para hacer frente a las necesidades de los clientes de 30 o más, existiendo sin embargo un cierto desfase con respecto a los clientes jóvenes. Las últimas estrategias de contratación utilizadas por los principales fabricantes de equipos originales parecen indicar que el sector es consciente del vacío existente y trata de resolverlo incorporando a empleados con mayores capacidades «digitales».

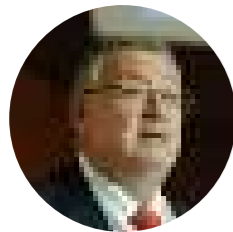
Durante el primer «trabajo en equipo» de la sesión, el público reflexionó sobre la pregunta «¿Puede el sector permitirse atender todos los deseos tecnológicos de sus clientes?». La respuesta de los asistentes fue que, en la actualidad, muchos fabricantes tratan de hacer exactamente eso, pero que en el futuro deberán cambiar su planteamiento, puesto que no serán capaces de mantenerse al día en todos los ámbitos de desarrollo existentes. En el segundo segmento de «trabajo en equipo», se pidió a los participantes que reflexionasen sobre las siguientes preguntas: «¿Disfrutará el coche eléctrico de éxito comercial?» y «¿Qué hay de Tesla?». Para el público, el reto fundamental es la resolución de los desafíos planteados por el desarrollo de las baterías. En opinión de muchos de los asistentes, el coche eléctrico no supone una opción a corto plazo, aunque sí podría ser viable a la larga (una vez resueltos los problemas de batería e infraestructuras). En cuanto a Tesla, los participantes no tenían claro si su modelo de negocio era sostenible. En el tercer y último «trabajo en equipo», el público reflexionó sobre los motivos que han llevado a Google a lanzar el coche autónomo. Un equipo respondió que la compañía trata de integrar Google Maps en todos los automóviles para poder acceder a los datos de los usuarios y continuar desarrollando su negocio de anuncios. Para otro, el objetivo de Google es definir un estándar (similar a su herramienta de búsqueda) y fidelizar a los clientes a través de servicios complementarios y únicos dentro de su ecosistema empresarial. Un tercer equipo vio el paso como un intento de Google de sacar partido de la actual tendencia de integración de las soluciones de movilidad en los coches que existe en la industria automotriz.



El canal de distribución en España

“El mercado español es el más competitivo de la Unión Europea”

“Necesitamos una rentabilidad mínima del 3% sobre la facturación”



Jaume Roura

Presidente, Faconauto

Roura empezó su intervención señalando que los clientes españoles disfrutaban de los más altos beneficios en la Unión Europea (UE) y el negocio de los concesionarios, de una rentabilidad mínima. Destacó la importancia que habían tenido los planes PIVE para iniciar la recuperación de ventas en 2013 y celebró que el sector de automoción hubiera sido considerado motor de la economía una vez más. Estimó unas ventas de 845.000 de coches en 2014, que superarían el millón de unidades en 2016 y que se llegarían a 1,3 millones en 2020; esta última cifra estaría todavía por debajo de los 1,7 millones, alcanzada antes de la crisis. Repasó el impacto en los concesionarios de la caída de ventas del 64% que sufrieron entre 2007 y 2012, dando cuenta de la desaparición de 788 concesionarios, 1.498 servicios y agentes, y de una reducción del 45% de la implantación de redes, que representó, en conjunto, la pérdida de 50.000 empleos. Destacó que el mercado español es el más competitivo de la UE, otorgando a sus clientes más altos del Euro 5 (Alemania, Francia, el Reino Unido, Italia y España) descuentos medios directos de 4.300 euros, superiores en casi un 75% respecto al resto de países, y recalcó que, en ese momento era más barato, comprar un coche que hace tres años.

Explicó que, en 2014, la red disponía de unas instalaciones extraordinarias con inversiones todavía

pendientes de amortizar, y antepuso la necesidad de conseguir rentabilidad a la introducción de nuevos estándares. Finalizó su intervención haciendo un alegato a favor de reinventar la posventa, la actividad que más había aportado al concesionario. Defendió la necesidad que las marcas tenían de una red fuerte para vender y prestar un servicio de calidad, y comunicó que los concesionarios necesitan una rentabilidad mínima del 3%. Para terminar, reiteró la voluntad de los concesionarios de trabajar junto a las marcas para preparar un buen futuro y la construcción de un mercado estable.

La audiencia le planteó a Roura algunas preguntas relacionadas con la posibilidad de una concentración de los concesionarios que ayudase a la rentabilidad; también se interesó por algunas ideas para reinventar y reorientar las cosas.

A las preguntas del auditorio, respondió que lo primero que hay que hacer entre marcas y redes es ver dónde se falla y arreglar lo que no sea acertado; aclaró que si para crecer los concesionarios tenían que unir esfuerzos, lo harían, pero que las marcas debían trabajar para liderar la venta, refiriéndose también a la gente joven. Por otra parte, destacó la necesidad de reinventar la posventa, pidiendo a los fabricantes que se implicaran en la reducción de costes fijos de la concesión y sugiriendo fórmulas de mantenimiento incluido en cinco años para apoyar los servicios oficiales frente a la competencia.



Los fabricantes en España (II)

“Se puede dejar de hablar de deslocalización y empezar a hablar de localización”

“Vamos a seguir trabajando para tener una posición competitiva, siempre entre los mejores, [...] nos comparamos con el resto del mundo y queremos estar ahí liderando”



Antonio J. Cobo

Director general,
General Motors España

Las primeras palabras de Cobo dieron cuenta de la importancia de 2014 para la planta de Figueruelas con el lanzamiento de tres modelos en un año: el Meriva (60.000 unidades), un nuevo Corsa y otro Mokka, procedente de Corea, lo que había supuesto uno de los mayores retos de la historia de la planta. Felicitó al equipo que lo había hecho posible, con inmensos sacrificios, que tuvo que trabajar, además, con ingenierías diferentes de Alemania y Corea. Explicó que la producción del Mokka fue especialmente celebrada, ya que representaba dejar la deslocalización para empezar a hablar de localización, y aclaró que ésta constituía una capacidad adicional para responder a la demanda mundial, concretamente a la europea, compartiendo plataforma con otro centro de producción de Corea. Afirmó que este proceso supuso consolidar más de mil empleos directos, que se multiplican por tres o cuatro en términos indirectos, y que esperaba alcanzar la plena capacidad en 2016, con 500.000 unidades. Insistió en el hito que, para General Motors, había representado traer producción de Corea a Europa y recalcó el reto logístico que tuvieron que afrontar al principio para traer todas las piezas de fuera mientras los proveedores se preparaban, señalando que, en breve, esperaban tener localizado en España el 50% del valor del vehículo, traer de Corea

el 20%, y el resto, en otras partes del mundo, como México, China, y Estados Unidos.

Continuó poniendo en valor la fabricación en Figueruelas del Opel Corsa, el segundo modelo de Opel más vendido en Europa, con más de 10.000.000 de unidades producidas poniendo énfasis en la mejora en calidad que se había conseguido, confirmada por una reducción del 90% de las reclamaciones. Destacó la apuesta de General Motors con una inversión acumulada de más de 4.500 millones de euros, más de la mitad en los últimos 10 años. Habló de un futuro prometedor, gracias al espíritu y compromiso que habían demostrado los equipos y los representantes sindicales, y a la calidad, la productividad y los reducidos costes que caracterizaban esta planta.

De cara al futuro, señaló que seguirían trabajando para captar inversiones en el marco de los lanzamientos previstos hasta 2018 de 27 modelos y 17 motores. En 2015, representarían el 40% de la producción en Europa y destacó la importancia de que las instituciones entiendan lo que hay que hacer para que la industria siga aquí, en España. Para terminar, reiteró su confianza en su equipo, comprometido y con pasión por ser el mejor, por liderar.



“Unas fábricas sin centros de diseño configuran un futuro complicado”

“El coche eléctrico, nos guste o no, es futuro es la única respuesta de cero emisiones”

“Talento, ésta es la base del crecimiento sostenible”



Frank Torres
Consejero director general,
Nissan Motor Ibérica

Torres empezó su intervención destacando la participación de España en la nueva producción de Nissan, explicando que, de los doce nuevos modelos, cuatro se hacían en España, gracias a las mejoras en competitividad y flexibilidad que se iniciaron en 2009. Reenfocaron la competitividad pasando de un planteamiento de coste fábrica a otro de cadena de valor y flexibilidad, incrementando las horas de línea abierta y preparándose para trabajar todas las horas de una semana. Además, consciente de que era necesario añadir valor para asegurar el futuro, habló del impacto de tener un centro Nissan de diseño en España con un papel creciente e importante en el I+D de nuevos productos del grupo, y de la apuesta por la innovación en planta introduciendo en un proceso estándar la producción de un coche eléctrico.

La competitividad se había mejorado en un 41% y estaban en condiciones de ayudar a sus proveedores a conseguir más mejoras. Continuando con este objetivo, esperaban conseguir reducciones del 15% en tres años. Tras señalar que, en los próximos años, las plantas estarían ocupadas, desveló que Nissan España ya trabajaba pensando en 2020. Destacó la importancia del talento como base de crecimiento y compartió diversas medidas para potenciar la formación, incluyendo el envío de personas a Japón, a los centros de diseño de Inglaterra por determinados periodos de tiempo. Se mostró convencido de que España tiene que jugar un papel en el futuro y pidió a la Administración que ayudara y evitara llevar a cabo acciones, que, aun siendo pequeñas, por ejemplo, en el ámbito de

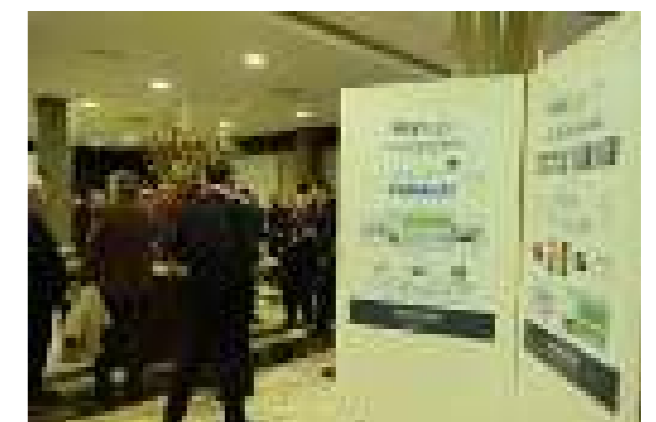
la energía o de la fiscalidad, tengan impacto negativo y puedan perjudicar los compromisos que Nissan. A los proveedores, además de mentalidad global e innovación, les solicitó conseguir la misma reducción de costes del 15% y flexibilidad, mostrándose dispuesto a colaborar.

Informó de que, en 2014, producirían 122.000 coches, un 65% más respecto al año anterior y que, en 2016, esperaban producir más de 200.000 vehículos entre los modelos Nissan Pick Up, la nueva Nissan NV200, Nissan Pulsar, Nissan Pathfinder y la NV200 convencional. Para finalizar, reiteró la importancia de pensar en el futuro y apostar por la innovación, la competitividad y el talento para hacer frente a nuevos fabricantes que evolucionaban hacia estándares de calidad parecidos.

Entre las preguntas que los asistentes formularon a los ponentes destacaron las relacionados con la logística y la innovación.

Cobo reiteró la importancia de la logística para el sector y recordó algunas de las medidas que ANFAC había delimitado: anchos de vía, el corredor del mediterráneo y otros ejemplos más específicos, como el de su planta, donde hacían falta conexiones por vía ancha con el puerto de Valencia y una comunicación a través del corredor central de los Pirineos, cambiar longitudes de trenes y cambiar las dimensiones del transporte por carretera. Por su parte, Torres subrayó la importancia de intentar mejorar la logística pero recomendó apostar por la competitividad y la innovación, ya que es ahí donde las empresas generarían su futuro.

En cuanto a la innovación, Torres dijo que si se quería optar a la globalidad, había que aunar esfuerzos y que hacía falta centrarse un poco más en lo que la industria necesita para el futuro: tecnología, Internet, conectividad, señalando que las empresas de automoción podían ayudar. Cobo destacó, también, la tendencia a la centralización de la innovación entre las empresas de éxito, y añadió que la innovación que les interesa está muy ligada a los procesos de manufactura. Insistió en la conveniencia de superar la atomización y de aunar esfuerzos, para ganar dimensión.



DÍA 2 - MIÉRCOLES, 12 DE NOVIEMBRE DE 2014

La perspectiva de ANFAC: el camino hacia los 3 millones, claves y reflexiones

“España representa aproximadamente el 4% de las ventas de coches en el mundo. Mantener o incrementar dicho porcentaje exige plantearnos cómo ser más competitivos y eficientes”

“La industria ha creado, en lo que va de año, casi 20.000 empleos”



José Luis López-Schümmer

Presidente ANFAC
Presidente Mercedes Benz España
Presidente de la Cámara de Comercio Alemana

El presidente de ANFAC, José Luis López Schümmer, recorrió la evolución del automóvil y su impacto en la vida social y el desarrollo económico. Señaló que la creciente movilidad geográfica, el incremento de la población y de las zonas urbanas, la reducción de la pobreza y un auge de la clase media permiten pensar en un fortalecimiento del sector a nivel global, diferenciando necesidades distintas según la edad de la población en las áreas geográficas y previendo un incremento de las regulaciones en las ciudades y de la conectividad. Estimó que pronto se alcanzaría una producción mundial de 100 millones automóviles y dijo que España debía aprovechar esta oportunidad siendo competitiva. Destacó los incrementos de producción de España y Alemania, frente a otros países, como Francia e Italia, que habían perdido unos 3 millones de coches, lo que había devuelto a España al top 10. Sin embargo, pidió no caer en la autocomplacencia, pues otros países estaban dispuestos a captar volumen. Enfatizó la amplia variedad de vehículos producidos y la magnífica red de proveedores de España. Destacó que la industria, en 2014, había creado casi 20.000 empleos.

Puso de manifiesto que el plan 3 millones forma parte del objetivo de avanzar posiciones en el top 10, lo que motivaría la petición al Gobierno de un prórroga

del plan PIVE, justificada en unas ventas medias por mil habitantes muy bajas en comparación con otros países, que se querían elevar a medio y largo plazo a 25 coches y 35 coches, todavía por debajo de la situación anterior a la crisis, pero ya dentro de una buena posición en Europa. Además, planteó la necesidad de medidas fiscales, como la eliminación del impuesto de matriculación, la mejora del impuesto de circulación y la reducción del tipo impositivo que se aplica al pago de la remuneración en especies para el vehículo eficiente. Tras indicar que España exporta a 120 países, explicó que el plan 3 millones consiste en que 2,5 millones de vehículos se exporten y que el medio millón se venda en el mercado interior, lo que supondría un aumento de un punto del PIB. Dio cuenta del cumplimiento del 40% de los objetivos del plan, pero señaló que quedaban cosas por hacer en la renovación del parque, en la reforma de la formación, dónde se declaró favorable a la formación dual; en temas logísticos, solicitando mayor capacidad en trenes y camiones; en la recuperación de vehículos impagados, que redundaría en mayor y más barata financiación, y en los costes energéticos. A nivel europeo, expuso que ANFAC ve vital un acuerdo de libre comercio con USA (TTIP) y la unidad de mercado, así como medir un poco las consecuencias económicas de las nuevas normativas relacionados con las emisiones en los precios para el cliente final.

En el tiempo de preguntas, el presidente de ANFAC fue interpelado por el plan de reindustrialización del país recientemente presentado.

López-Schümmer reiteró que se estaba a un 50% del camino por recorrer y que percibía la sensibilidad del Ministerio de Industria y del Gobierno por el sector del automóvil. Insistió en que si se querían lograr los cuatro millones, o por lo menos llegar a los tres, no se podía caer en la autocomplacencia, porque en 2015 habría que luchar por nuevos modelos y la toma de decisiones no está en España. Destacó que un Gobierno y una sociedad amables con el automóvil mejoran estas oportunidades.



Los proveedores y la innovación

“Creo que el sector de componentes tiene fuerza suficiente para que, entre todos, impulsemos la iniciativa privada institucional para seguir siendo uno de los motores más importantes del crecimiento industrial en España y para conseguir que esos talentos no se vayan fuera; deberíamos empeñarnos en que esa creatividad que tienen nuestras personas, esa capacidad, dé fruto aquí”



José Manuel Temiño
CEO, Grupo Antolin

Temiño inició su intervención destacando el carácter emprendedor de la familia Antolín, contando cómo los hermanos Avelino y José Antolín lanzaron una pequeña fábrica en la que, con calidad, generaron confianza entre los fabricantes, que fueron incrementando la demanda de nuevos componentes, aumentando la cartera de productos y apostando, desde el principio, por crear tecnología propia. Explicó que, en cierto momento, la empresa decidió centrarse en productos de interior del coche y que cuando los centros de decisión de sus clientes se trasladaron a sus países de origen, abrieron oficinas técnico-comerciales que han terminado siendo las responsables del desarrollo del producto. Describió una cartera de producto de cuatro líneas: los sistemas de techos, donde eran líderes a nivel mundial; puertas, donde trabajaban para ponerse a la cabeza; asientos de alto valor; y, por último, soluciones de iluminación interior en el automóvil. Habló de un reparto de ventas diversificadas entre cinco fabricantes destacados y el resto, prácticamente todos los del mundo. A nivel geográfico, dijo que Europa representa más de un 50% de las ventas. Señaló que la empresa está presente en veinticinco países, cuenta con 120 plantas de producción y que, en 2014, esperaban alcanzar una facturación

agregada de 3.000 millones. Destacó los esfuerzos por diversificar la financiación acudiendo al mercado de capitales con la emisión de 400 millones en una operación de gran éxito.

Reservó la innovación para el final de su intervención, resaltando el trabajo del centro de Burgos de I+D+i, en el que trabajan unos 340 técnicos de alta capacitación. Explicó que habían generado más de 400 soluciones técnicas con 1.600 patentes y que la investigación del producto y del proceso exigía inversiones. Subrayó e insistió en la necesidad de desarrollar procesos productivos para ser más competitivos y productivos. Declaró una inversión del 3% sobre la cifra de negocio y esbozó una estrategia centrada en materiales, flexibilidad industrial y smart interiors. Puso de manifiesto la capacidad de las universidades españolas y la calidad del talento español que estaba emigrando a otros países, y dijo que el sector de automoción debería empeñarse en hacer que esa creatividad diera fruto aquí. En particular, el sector de componentes cuenta con fuerza suficiente para impulsar iniciativas y seguir siendo uno de los motores más importantes del crecimiento industrial en España.

Las cuestiones que suscitó la intervención de Temiño giraron en torno a la crisis, la gestión de un volumen significativo de plantas de producción, el mantenimiento de la esencia de la empresa en un proceso de internacionalización y sus políticas de selección de proveedores. También le pidieron su opinión sobre África y Asia.

Temiño respondió para afrontar la crisis recortaron un 10% los costes fijos empezando por arriba, el capex, y desinvertieron lo que no era core business, consiguiendo reducir el break even en un 20% y cerrar 2009 con un EBIT equivalente a 0. Cuando el mercado repuntó, recogieron los frutos mejorando los resultados año a año, también en 2014. Cuando se refirió a la complejidad de gestión de 120 plantas, atribuyó el éxito a la extrema motivación y dedicación de su equipo. Incidió en la importancia de la gestión del desarrollo y en los esfuerzos y sacrificios que se habían tenido que hacer para lanzar las tecnologías al exterior, partiendo con españoles desplazados para después

contratar y formar a personas en equipos locales. Puso de manifiesto que, en Antolín, más allá de la retribución lógica y la promoción interna, la clave de la fidelización es la motivación, y que el mantenimiento de la esencia de la empresa era consecuencia de la ilusión que la familia Antolín había generado al hacer protagonistas a las personas del éxito alcanzado.

En cuanto a las áreas de futuro, destacó los planes de crecimiento en China y los países NAFTA, señalando la voluntad de introducirse en clientes americanos con puertas y piezas plásticas. En cuanto a África, señaló que, para España, Marruecos podría ser una oportunidad de abaratar costes en algunos productos, pero hizo hincapié en que España, para seguir siendo un país conveniente para las montadoras, debe ser un centro de excelencia en el montaje, con gran productividad, proveyendo en toda la línea de suministro con soluciones cada vez más innovadoras. En otras palabras, dijo que al paradigma de calidad, precio y servicio se le debía añadir la innovación.



El punto de vista de Sernauto

“Hay que tomarse muy en serio, en este país, lo que es la formación. Soy partidario de la formación dual y de que administren estos porcentajes las empresas y de que se apoyen en su propia formación o que contraten centros homologados para su gente”



José María Pujol
Presidente, SERNAUTO

José María Pujol abrió su discurso presentando algunos datos del sector de componentes del automóvil español, que cuenta con más de mil empresas; supone una aportación del 75% del valor del coche; factura casi 28.080 millones de euros; acumula un 60% exportaciones directas (cifra que supera el 80% si se incluyen los componentes españoles en los coches exportados); supone 191.000 empleos directos y el 2,8% sobre la facturación en inversión, desarrollo e innovación, que en algunas empresas, llega a ser el 4,5%; y tiene un impacto en el tejido industrial asociado con un efecto multiplicador por generación económica en otros sectores. Destacó que entre 2009 y 2013, el empleo había crecido en un 12%. En su opinión, las claves del éxito del sector se encuentran en la competitividad; en un tejido industrial consolidado; en el dominio de tecnologías de producción con plantas modelo en productividad; en la calidad y la flexibilidad laboral; en empresas nacionales líderes en su producto y en la tecnología; y en unos costes laborales razonables y flexibles. Además, mencionó que el espíritu de colaboración y los interlocutores sociales habían hecho posible la flexibilidad y creatividad para atender los problemas del constructor, así como más de sesenta años de experiencia en la integración de la cadena de valor, la diversidad de empresas, tecnológica y de producto, la experiencia de suministro a todo el mundo y la inversión en investigación y desarrollo. En

Clústeres, talento e innovación

relación con este último punto, resaltó la necesidad de concentración de los centros tecnológicos a nivel nacional. Subrayó que se trataba de un sector internacional, multilocal, con implantación cerca de los clientes y efecto sede en España, presente en 35 países, y que exportaba a más de 150.

De cara al futuro, mencionó los siguientes retos del sector: la productividad, la innovación en los procesos de producción, la flexibilidad laboral, unos costes energéticos estables y los costes logísticos. Además, puso especial énfasis en la necesidad del corredor mediterráneo, por donde circulan más del 60% de las exportaciones del sector. Resaltó la importancia de la formación y cuestionó la eficacia de los sistemas de asignación de recursos actuales, proponiendo que fueran las empresas las que los administraran, ya sea a través programas internos o enviando a sus equipos a centros homologados. Se mostró decididamente partidario de la formación dual y de una mayor interacción entre universidades y empresas que permita a los universitarios hacer prácticas regulares en las empresas. Para terminar, reclamó un apoyo especial para las pymes, acceso a la financiación y un sector público que sea socio de un sector que aporta a la sociedad.

Al terminar su intervención, le plantearon a Pujol si veía conveniente fomentar acuerdos entre fabricantes para impulsar la industria.

Pujol destacó que el sector trabaja muy unido y discretamente con empresas grandes que tiran de las más pequeñas, animando a éstas a internacionalizarse.



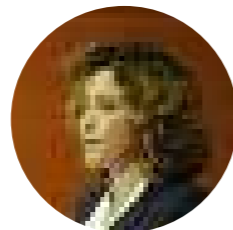
“Tenemos que hacer cosas localmente mirando siempre globalmente, la partida es mundial”



Vicenç Aguilera

Presidente, Clúster de la Indústria d'Automoció de Catalunya (CIAC)

“La habilidad para [...] la transformación cultural [...] personas que puedan moverse en entornos disruptivos [...]. La experiencia digital [...] va a ser parte del modo de hacer las cosas en todas las áreas de la compañía”



Juncal Garrido

Socia, Automoción, Russell Reynolds Associates

Aguilera inició su intervención diferenciando y poniendo en valor el rol de los clústeres como asociaciones que unen al sector verticalmente al contar con marcas, fabricantes de componentes y numerosas pymes que tampoco están presentes en las patronales (en este caso, ANFAC y SERNAUTO). Describió la singularidad del tejido industrial que integra el CIAC con dos OEM, 5.000 personas trabajando en I +D y una densidad en este ámbito bastante alta, aunque todavía insuficiente, señalando que la automoción en Cataluña supone 14.000 millones, 7% del PIB. En su opinión, la clave del éxito de un clúster reside en la cooperación de las OEM, y corroboró la fuerza que imprimían en el caso del CIAC. Defendió la apuesta de la industria del automóvil por su transversalidad, con más de 500 tecnologías, y reveló que el objetivo del CIAC es generar competitividad a base de

cooperación y de ayudar a las empresas a unirse e internacionalizarse. Se mostró convencido de que había que tener una visión local muy profunda, llegar a las empresas de cinco o seis trabajadores, pero siempre con un ojo mirando a nivel mundial, porque la partida es global; repitió en distintas ocasiones que, pese a tener una dimensión relativamente pequeña, cualquier cosa que se haga aquí tiene que ser con vistas a ganar esta partida mundial. Explicó que el CIAC cuenta con 123 socios y que su actividad se estructura alrededor de seis comisiones en las que participan casi 230 personas de la industria, quienes además trabajan en 40 proyectos de cooperación, subrayando que dependía de las personas de la automoción el cambiar algunas cosas

A continuación tomó la palabra Garrido, que presentó un análisis de los comités ejecutivos de 11 OEM y 8 tier 1 con 191 y 107 ejecutivos, respectivamente. Comentó que en los comités ejecutivos de empresas globales, el 75% tiene la misma nacionalidad que éstos tienen una baja presencia de mujeres. Los datos, además, indicaban que el típico CEO era un ejecutivo de la misma nacionalidad que la sede, con más de veinticinco años empleado en la compañía y con experiencia en gestionar cuentas de resultados, ya sean de marca o de división. Resaltó la existencia de carreras funcionales en las OEM y un desarrollo más redondo en las empresas de primer nivel. Para terminar, contrastó esos datos con los de Tesla, una empresa con un comité ejecutivo con un peso importante en tecnología y de innovación, y que, con cerca de 20.000 empleados, parecía verse a sí misma como una compañía digital más que como una típica OEM.

A continuación, Aguilera señaló que las personas que lideraban la innovación y tenían que llevar a cabo la transformación digital eran de cierta edad y su experiencia digital era escasa. Destacó que es hoy cuando hay que tomar decisiones de cara a un futuro que presenta retos enormes, es decir, saber lo que quieren los distintos grupos de usuarios y lo que es posible tecnológicamente. Para concluir, repasó los grandes desafíos del sector, que van desde la protección de medioambiente hasta el valor de la movilidad, la sobrecapacidad de producción en algunas partes y los cambios de paradigmas en la venta.

Garrido habló de los perfiles de futuro que necesitarían las empresas: la habilidad para el empuje de la transformación cultural, ya que parece que organizaciones muy distintas van a tener que trabajar conjuntamente (fusiones, consolidaciones, nuevos players, etc.); capacidad de moverse en entornos disruptivos con nuevos players que, quizá, no sobreviven mucho tiempo, pero tienen un gran impacto; una experiencia digital cross funcional, que va a ser parte del modo de hacer las cosas en todas las áreas de la compañía; y, lógicamente, una excelencia operacional, algo en lo que la automoción ha sido siempre un sector de vanguardia.

Desde el auditorio, se dirigieron a los ponentes preguntando qué destacarían en el clúster de Cataluña, qué pensaban de la falta de especialización de los centros tecnológicos en España y si creían que, con la digitalización de la automoción, a la hora de buscar personal, habría que hacerlo fuera.

Aguilera destacó, en primer lugar, la riqueza que representa tener dos OEM (Nissan y SEAT), con dos culturas distintas; con dos líneas tecnológicas un poco diferentes, también, a nivel estratégico; y con modos de formación, de decisiones de inversión también distintos. En segundo lugar, abordó el tema del I+D, señalando que era vital. Explicó cómo en Alemania fabrican casi seis millones de coches y tienen toda la capacidad de desarrollo del coche, con miles y miles de ingenieros trabajando en el futuro. Añadió que, en Cataluña, hay oportunidades de crecer en la parte de desarrollo y que, como clúster, querían ser catalizadores o ayudar a que las pymes comprendieran qué dimensión tienen que tener, qué estrategias tienen que hacer y cómo tienen que hacer para internacionalizarse. Por otra parte, explicó que la Generalitat había tomado ya la decisión de unir los centros tecnológicos y que el CIAC estaba aportando su criterio sobre dónde tenían que ser competitivos y en qué deben ser excelentes. Abogó por la especialización, la excelencia y la competencia, poniendo de relieve que si bien creía que la actuación puede ser local, la estrategia debe ser mundial, y recomendó una estrategia global para los centros tecnológicos en España que se oriente a lo que es el tejido real

Innovación TIC: empresas de comunicación y empresas informáticas

industrial de las diferentes regiones, que no tienen las mismas necesidades.

Garrido respondió que Cataluña disponía de talento joven y que varias compañías del sector digital tenían su sede en Barcelona, una ventaja si se tiene en cuenta que, en Cataluña, las empresas de automoción están compitiendo centrándose de manera importante en el polo digital. En cuanto a cómo afectaría la digitalización, explicó que las compañías de automoción que tengan que adquirir esas capacidades fuera tendrán que estar preparadas para que las personas que incorporen puedan desarrollarse dentro de la compañía; también sugirió que un paraguas podría ayudar, poniendo de ejemplo a BMW, que empezó teniendo esta parte separada para después integrarla en la organización.



“Conectividad: todo el mundo sabe que llegará, pero nadie sabe cómo será exactamente”



Surya Mendonça
Director general de m2m,
Telefónica

Desde la división que dirige Mendonça, Telefónica trabaja para hacer posible el «m2m», es decir, la comunicación de máquina a máquina, un paso clave en el viaje hacia el Internet de las cosas. Dentro de este grupo, se encuentran los coches, además de otros aparatos inteligentes que pueden servir a otros fines como, por ejemplo, industriales, de consumo o domésticos, entre otros. Explicó que el mercado de coches conectados crecerá en los próximos años, pero que no está claro cómo se configurará, que hay empresas con distintas estrategias, pero que nadie sabe cómo será el futuro. Sin embargo, señaló que las preferencias de los consumidores sí están claras: «El 71% está interesado en comprar un coche con funciones de conectividad». Destacó que las personas esperan experiencias similares a las que proporcionan el teléfono y las tabletas. Mendonça también dijo que Telefónica había sido seleccionada por Tesla para proveer de conectividad al modelo Tesla S en varios países europeos y profundizó en la importancia de la conectividad para la marca. Finalmente habló del lanzamiento de un servicio en el mercado alemán para proveer de conectividad a coches que inicialmente carecen de ella, con prestaciones de seguimiento inteligente del motor y baterías, localización de alertas, reportes de viaje y temas de conducción, entre otras.

“Transformar los datos en conocimiento y acciones de carácter constructivo y proporcionar información personal relevante en el momento oportuno”



Chandru Shankar
Director general de Industria y
Distribución para Europa, Oriente
Medio y África, Microsoft

Shankar repasó brevemente algunas de las tendencias clave del sector en general: digitalización; cómo mejorar la experiencia de los usuarios y la colaboración en la cadena de suministros cruzados; datos masivos; cómo recabar y utilizar información relevante de los clientes; la impresión en 3D y su impacto sobre la industria de la fabricación presente y futura. En este contexto, destacó la capacidad de las compañías para proporcionar herramientas de colaboración entre las cadenas de valor de diferentes sectores. En el caso de la industria de automoción, mencionó como ejemplo la mejora en la experiencia de adquisición de un coche, ya sea desde el propio domicilio (concesionario en casa) o en un concesionario (perfeccionamiento de las experiencias de llegada del cliente, en la sala de exposición, etc.) y, en última instancia, la mejora de la experiencia posventa del cliente. En este contexto, las nuevas herramientas y técnicas como el análisis de las expectativas permiten a las compañías entender mejor a sus clientes y desarrollar productos y servicios personalizados. Como último ejemplo, Shankar presentó un vídeo que mostraba la importancia de las soluciones de Microsoft Dynamics como elemento operativo fundamental para el equipo de Fórmula 1 Lotus, haciendo hincapié en su capacidad para mover y analizar grandes cantidades de datos en tiempo real.

En el tiempo de debate, el público se interesó por la propiedad de los datos aportados por los consumidores y por el rol de los departamentos legales de grandes compañías.

Shankar subrayó la seriedad con la que Microsoft abordaba los temas de seguridad y privacidad de los datos de los usuarios y destacó el convencimiento de la empresa de que los datos de los consumidores pertenecen a ellos mismos. Por otra parte, explicó que se podían trabajar los datos de manera agregada y sin comprometer la información personal, para extraer información relevante. Añadió que la empresa posee sendos grupos en distintas áreas de actividad que aseguran el cumplimiento de legalidad.



CLAUSURA

“En este país se puede ser extraordinariamente competitivo».

«Vamos a seguir luchando por el sector»



Profesor Pedro Nuño
Presidente fundador del IESE AUTO

“Estamos trabajando en ver cuáles son esas respuestas que el sector va a ir ofreciendo a las grandes preguntas que se están planteando”



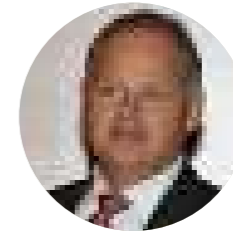
Francisco Roger
Socio responsable del sector de Automoción KPMG en España y coorganizador

“Los niveles tecnológicos que ha habido en la sala han sido superiores a otras ediciones”



Juan Llorens
Presidente fundador del IESE AUTO y miembro del Consejo Asesor

“Estamos al inicio de una fase de unos cambios tremendos y esto conlleva deberes para la formación y futuro de las personas”



Profesor Marc Sachon
Presidente del IESE AUTO, IESE

En el acto de clausura, el profesor Pedro Nuño destacó los grandes esfuerzos e inversiones del sector por resolver las preguntas que se habían planteado en el encuentro, augurando un probable próximo año de respuestas y mostró su satisfacción por haber escuchado en esta edición casos de éxito y de solidez que nos hacen ver que, en este país, se puede ser extraordinariamente competitivo, pero que hay que seguir luchando por ello. Seguidamente, Francisco Roger agradeció al IESE la oportunidad de compartir estas jornadas señalando que la calidad de los debates había sido excelente y subrayó la importancia de los retos que hay que acometer. Por su parte, Juan Llorens insistió en la abundancia de cuestiones tecnológicas que habían sido tratadas en las ponencias. Finalmente, el profesor Sachon clausuró el encuentro, agradeciendo a los ponentes su participación, y a KPMG, su fructífera colaboración. Expresó su alegría ante la positiva evolución del sector respecto a los últimos años y puso de manifiesto las necesidades de formación que los cambios de futuro conllevarían. Por último, invitó a asistir a la celebración del 30 aniversario del encuentro en noviembre de 2015 para discutir el tema «Los próximos 30 años».



PROGRAMA

Martes, 11 de noviembre de 2014

Recepción y entrega de documentación

Sesión de apertura

- Profesor Jordi Canals, director general, IESE
- Joan Llorens, presidente fundador del IESE AUTO y miembro del Consejo Asesor, STA
- Profesor Pedro Nueno, presidente fundador del IESE AUTO, IESE
- Francisco Roger, socio responsable del Sector de Automoción, KPMG en España, y coorganizador
- Profesor Marc Sachon, presidente del IESE AUTO, IESE

Situación de la economía: análisis de la economía española, europea y mundial

Aunque la economía de la eurozona ha superado la recesión, la sombra de la deflación y la complejidad de una eventual compra de deuda europea hacen vulnerable la recuperación. En España, la reducción del coste de la deuda ha sido positiva, pero la persistente falta de empleo es indicadora de que son necesarias más actuaciones

- Profesor Antonio Argandoña, IESE

Intervención del conseller d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya

Excmo. Sr. D. José Manuel Soria, Ministro de Industria, Energía y Turismo

- Profesor Antonio Argandoña, IESE

Pausa-café

Nuevos actores: branding, calidad y satisfacción del cliente

El crecimiento de los OEM nacidos en los mercados líderes en volumen avanza sin pausa y con prudencia. Con estrategias decididas de calidad, marca y satisfacción de clientes en la posventa, algunas empresas están cosechando éxitos importantes y, sin precipitación, dan pasos en su internacionalización prudente.

- Gert Volker Hildebrand, responsable de Diseño, Qoros Auto

Moderador: profesor Pedro Nueno, IESE

Valor y sostenibilidad

El valor como consecuencia de introducir la sostenibilidad en todos los aspectos de la cadena de valor a través de un management sostenible, de productos responsables que satisfagan a los clientes y respondan a los retos de seguridad, movilidad, eficiencia energética, entre otros, y una preocupación real por la protección del medioambiente.

- Rainer Feurer, vicepresidente ejecutivo, Dirección y Estrategia de Ventas, Desarrollo de Canal Comercial, BMW Group

Moderador: profesor Marc Sachon, IESE

Pausa

Martes, 11 de noviembre de 2014

La generación «¿por qué comprar un coche?»

La industria de la automoción se enfrenta a algunos retos que van más allá de la ingeniería. Muchos jóvenes se preguntan por qué deben tener un automóvil al tiempo que cuestionan la importancia del sector. ¿Cómo reforzar las marcas, generar valor y construir percepciones de interés entre los jóvenes?

- Reiner Hoeps, director general, Mercedes-Benz Cars
- Emilio Herrera, director general, Kia Motors Iberia

Moderador: Juan José Díaz Ruiz, presidente, Díaz Ruiz & Partners

Los fabricantes en España (I)

- José Manuel Machado, presidente, Ford España

Moderador: Francisco Roger, socio responsable del Sector de Automoción, KPMG en España, y coorganizador

La convergencia entre sectores

- Dieter Becker, director mundial de Automoción, KPMG International

Moderador: profesor Pedro Nueno, IESE

Almuerzo

Tomando el pulso al sector

- Profesor Marc Sachon, IESE

El canal de distribución en España

Los concesionarios comienzan a presentar beneficios y crean empleo. La recuperación es lenta pero los objetivos de crecimiento se mantienen. La posventa, los mercados internacionales y la venta de segunda mano han ido configurando nuevos modelos de negocio. ¿Qué más pueden hacer los concesionarios por el valor? ¿Cómo se puede apoyar más al automóvil y al automovilista?

- Jaume Roura, presidente, FACONAUTO

Moderador: profesor Marc Sachon, IESE

Pausa

Martes, 11 de noviembre de 2014

Los fabricantes en España (II)

Grandes noticias para la industria en España: crecimiento en fabricación, en las exportaciones, en el valor de las mismas y más inversiones. España se refuerza como polo de la automoción. Conseguir un mercado interior dinámico es clave mientras la industria continúa firme en su objetivo de crecer en valor. ¿Qué planes tiene la industria en España para el futuro?

- Antonio J. Cobo, director general, General Motors España
- Frank Torres, consejero director general, Nissan Motor Ibérica

Moderador: Francisco Roger, socio responsable del Sector de Automoción KPMG en España, y coorganizador

Reflexiones y comentarios

Networking cocktail

Miércoles, 12 de noviembre de 2014

La perspectiva de ANFAC

El camino hacia los 3 millones. Claves y reflexiones.

- José Luis López-Schümmer, presidente, ANFAC

Moderador: profesor Marc Sachon, IESE

Proveedores e innovación

La industria de proveedores española tiene un papel clave en la configuración del país como polo de la automoción. Pero, además, los proveedores españoles continúan expandiéndose con éxito a nivel internacional. ¿Cómo pueden estos proveedores ganar más participación en el valor aportado por la industria auxiliar a los OEM?

- José Manuel Temiño, CEO, Grupo Antolín

Moderador: profesor Pedro Bueno, IESE

El punto de vista de Sernauto

- Josep M.ª Pujol, presidente, SERNAUTO

Moderador: profesor Pedro Bueno, IESE

Pausa-café

Clústeres, talento e innovación

Las relaciones y la cooperación entre empresas con perfiles tecnológicos cada vez más distintos en busca del valor y de la innovación se intensifican. Los perfiles evolucionan y la gestión del talento es clave. ¿Qué está cambiando?

- Vicenç Aguilera, presidente, Clúster de la Indústria d'Automoció de Catalunya (CIAC)
- Juncal Garrido, socia, Automoción, Russell Reynolds Associates

Moderador: profesor Marc Sachon, IESE

Innovación TIC: Empresas de comunicación y empresas informáticas

Las tecnologías de la información abren grandes oportunidades de innovación especialmente valoradas por las nuevas generaciones. ¿Quién controlará el canal de información?

- Surya Mendonça, director general de m2m, Telefónica
- Chandru Shankar, director para Europa, Oriente Medio y África, Industria y Distribución, Microsoft

Moderador: profesor Marc Sachon, IESE

Miércoles, 12 de noviembre de 2014

Sesión de clausura

- Profesor Marc Sachon, presidente del IESE AUTO, IESE
- Joan Llorens, presidente fundador del IESE AUTO, y miembro del Consejo Asesor, STA
- Profesor Pedro Bueno, presidente fundador del IESE AUTO, IESE
- Francisco Roger, socio responsable del Sector de Automoción, KPMG en España, y coorganizador

TRANSPARENCIAS

Taking the Pulse of the Sector

Prof. Dr. Marc Sachon
Chairman IESE AUTO

Marc Sachon
IESE AUTO
11 November 2014
Slide 1

- Presentation given during the 29th edition of IESE's annual meeting of the automotive industry in Barcelona
- This event is co-organized with KPMG
- More details available at:
<http://www.iese.edu/en/executive-education/industry-meetings/29th-automotive/>

Marc Sachon
IESE AUTO
11 November 2014
Slide 2

Investment in Spanish R&D

Which of (Public) 8 sectors invests most in Spanish innovation / R&D?

Source: IESE AUTO 2014 Phone Survey, N = 210, 50% between 18 y 30 years

Marc Sachon
IESE AUTO
11 November 2014
Slide 9

R&D Spending in 2013

1. VW Group: \$13.5 Billion
2. Samsung: \$13.4 Billion
3. Intel: \$10.6 Billion
4. Microsoft: \$10.4 Billion
5. Roche: \$10.0 Billion
6. Novartis: \$ 9.9 Billion
7. Toyota: \$ 9.1 Billion
8. Johnson&J.: \$ 8.2 Billion
9. Google: \$ 8.0 Billion
10. Merck: \$ 7.5 Billion

Source: Handelsblatt, Bloomberg, Reuters, Oct. 2014

Marc Sachon
IESE AUTO
11 November 2014
Slide 10

"Why Automobile?"

Marc Sachon
IESE AUTO
11 November 2014
Slide 3

Automotive and Gen Y

"My teenage son's friend was completely uninterested when I picked him at their place in my new high-powered sports-car – but when he heard that I had been at Google HQ a week before, he was really impressed!"
Senior Manager of German Premium Manufacturer

"My children never really cared about what car I drove, but when they saw a Tesla pass us on I-280, they started pushing me to buy that car – and eventually I did!"
Famous Silicon Valley Venture Capitalist and Politician

"64% of Gen Y consumers love their cars, but are 3x more likely to abandon their vehicles if costs increase."
Leading Consulting Company

"Our problem is that we are losing our customer base: the young people don't care about cars anymore!"
Another Senior Manager of another German Premium Manufacturer

"My problem is very simple: my customers are dying away."
Owner of a large Japanese Premium Manufacturer dealership in New England

Marc Sachon
IESE AUTO
11 November 2014
Slide 4

Innovation Leaders (Public)

Which region will be the one to produce most of the environmentally friendly cars in 2020?

Source: IESE AUTO 2014 Phone Survey, N = 210, 50% between 18 y 30 years

Marc Sachon
IESE AUTO
11 November 2014
Slide 11

Insights

1. Young people see automotive different than we do
2. The automotive industry is not able to communicate its achievements to young people
3. Japanese manufacturers are still perceived as being more environmentally friendly than EU manufacturers

Marc Sachon
IESE AUTO
11 November 2014
Slide 12

The Past 20 Years: Key Innovations

Marc Sachon
IESE AUTO
11 November 2014
Slide 5

Two Surveys

- Two groups surveyed
- First group (N=90): automotive sector
- Second group (N=210): population, both young (<=30 years) and old (>30 years)
- Both groups were asked about key innovations and perception of what is important

Marc Sachon
IESE AUTO
11 November 2014
Slide 6

The next Decade

Marc Sachon
IESE AUTO
11 November 2014
Slide 13

Two Surveys

- Two groups surveyed
- First group (N=90): automotive sector
- Second group (N=210): population, both young (<=30 years) and old (>30 years)
- Both groups were asked about the needs for young (<30) and not-so-young (> 30) people

Marc Sachon
IESE AUTO
11 November 2014
Slide 14

Biggest Innovation: Public vs. Industry

Public assigns much more weight to HEV/EV than sector does

Differences between public and industry experts: positive percentage of 10% indicates that general public assigns 10% more importance to innovation than industry experts

Source: IESE AUTO 2014 Phone Survey, N = 210, 50% between 18 y 30 years (general public)
IESE AUTO 2014 Online Survey, N = 90 (Industry experts)

Marc Sachon
IESE AUTO
11 November 2014
Slide 7

Investment in global R&D

Which of (Public) 8 sectors invests most in global innovation / R&D?

Source: IESE AUTO 2014 Phone Survey, N = 210, 50% between 18 y 30 years

Marc Sachon
IESE AUTO
11 November 2014
Slide 8

Experts and Public, Young and Not-Young

	What do the young want (<30 yrs)?	What do the not-so-young want (>30 yrs)?
Expert Opinion Survey: 90 participants	CO2 / Efficiency Connectivity Cost	Safety CO2 / Efficiency Comfort
Public Opinion Survey: 210 participants	Connectivity Infotainment DSS DSS Connectivity CO2 / Efficiency	Safety CO2 / Efficiency DSS Safety DSS CO2 / Efficiency

Core Competence of Automotive? Faster Innovation

Core Competence of Automotive Sector

Connectivity & Digitalization

Safety & CO2 / Efficiency

Note: Only 3 public mentioned "status symbol"

Source: 89 industry experts, IESE AUTO 2014 Web Survey 1
Source: IESE AUTO 2014 Phone Survey, N = 210, 50% between 18 y 30 years

Marc Sachon
IESE AUTO
11 November 2014
Slide 15

Insights

1. Young people see automotive different than we do
2. The automotive industry is not able to communicate its achievements to young people
3. Discrepancy between perception of low-emission producers and reality
4. Digital is becoming a game changer – for safety, emissions, connectivity and others

Marc Sachon
IESE AUTO
11 November 2014
Slide 16

Discussion 1

Can the automotive industry afford to try to address every wish of its customers?

Discussion Feedback:

- **One team:** They are already doing that: security, connectivity, communication systems... the key issue is that what is being planned today, it is sold 10 years after. The process is too slow.
- **Another team:** The industry cannot run the 4 needs at the same time keeping competitive advantage on all.

Marc Sachon | IESE AUTO | 11 November 2014 | Slide 17

General Reflections

Marc Sachon | IESE AUTO | 11 November 2014 | Slide 18


New Approach to Dealerships



Source: newsletter@teslamotors.com, 12-11-13

Marc Sachon | IESE AUTO | 11 November 2014 | Slide 25

"No one makes money on"



Source: Bloomberg, Nov. 2014

Marc Sachon | IESE AUTO | 11 November 2014 | Slide 26

Old Challenges

Marc Sachon | IESE AUTO | 11 November 2014 | Slide 19

The Used Car Apocalypse

"In a US market where 90% to 95% of all units are sold on a monthly payment, we take seriously the growing signs of dealer concerns over the sustainability of practices meant to lower the monthly payment and the risk that we are taking consumers out of the normal trade cycle, pulling forward demand from the future."

Source: Adam Jonas, Morgan Stanley

Marc Sachon | IESE AUTO | 11 November 2014 | Slide 20

Discussion 2


- Will Tesla be successful in Europe?
- Will Electric Vehicles (BEV) be successful?
- Why? Why not?

Discussion Feedback:

- **One team:** The key challenge to solve is the batteries. Do we like to drive a car without air conditioning? Lack of development in the space, still a lot to do.
- **Another team:** Short term electric car is not an option. Long term yes, we see that. Lack of infrastructures is the key issue, now it is really expensive.
- **A third team:** What is the value of driving a Tesla? What is the business model?

Marc Sachon | IESE AUTO | 11 November 2014 | Slide 27

New Entrants from other Industries



Source: www.automobilwoche.de

Google HQ, May 2014

Marc Sachon | IESE AUTO | 11 November 2014 | Slide 29

New Competitors

Marc Sachon | IESE AUTO | 11 November 2014 | Slide 21

2013: Quoros achieves highest grade in NCAP



Picture: www.esf.de

Marc Sachon | IESE AUTO | 11 November 2014 | Slide 22

Discussion 3

- Why is Google doing the autonomous car?
- What is their agenda?

Discussion Feedback:

- **One team:** We think they are trying to integrate Google Maps into all manufactures, and with that, have access to customer data to keep growing their advertisement business.
- **Another team:** Basically they want to define the standard, they want to be the first mover, and then take all the competitive advantage.
- **A third team:** They want to define the standard, they know that the market of auto-driven cars is huge and that current industry is struggling to integrate mobility into cars.

Marc Sachon | IESE AUTO | 11 November 2014 | Slide 30

What do IESE's MBA students think?

Marc Sachon | IESE AUTO | 11 November 2014 | Slide 31

New Business Models

Marc Sachon | IESE AUTO | 11 November 2014 | Slide 23

New Entrants with new



Tesla's next car, the P85D, will have two motors and all-wheel drive. It will match the 3.2 second 0 to 100 km/h time of the McLaren F1, one of the fastest cars ever made. And it will be even more efficient than the current, already terrific, Model S... added efficiency is thanks to the electronic system that will shift power between the front and rear motors from one millisecond to the next, so each is always operating at its most efficient point.

Source: Ward, Oct. 2014

Marc Sachon | IESE AUTO | 11 November 2014 | Slide 24

Used Car Business: change



USED CARS:

- Connected to speed cars information (e.g. Connected Car, allowing access to a common system in all franchised dealers)
- Detailed view of the car and history
- List of available cars based on central information system
- Wish list recommendation system
- Mobile app

Project: Improving the Used Car Business in Europe | Source: IESE EMBA BCN 2014, Team B9

Marc Sachon | IESE AUTO | 11 November 2014 | Slide 33

Innovation: broaden access

Success will be defined...
 ...no longer by developing superior functionalities...
 ...but by continuously adapting to customer needs
 Going from top-down innovation management...
 ...to a bottom-up employee and customer driven innovation management!

To stay on top of the automotive world ...
 ...you have to ensure worldwide access to cutting edge innovation in technology!

Project: Automotive Trends | Source: IESE MBA BCN 2015, Team B9

Marc Sachon | IESE AUTO | 11 November 2014 | Slide 34

Innovation: A true Challenge

Limited R&D resources...

R&D People	10900	20000
R&D budget	\$4.5B	\$7.3B
VC budget	\$0.1B	\$1.5B

Project: Automotive Trends
© 2014 IESB, IFC, BMW group, Google, Microsoft
msachon@iese.edu

IESE AUTO
 11 November 2014

Source: IESE MBA BCN 2015, Team 89
 Slide 35

Insights

1. Young people see automotive different than we do
2. The automotive industry is not able to communicate its achievements to young people
3. Discrepancy between perception of low-emission producers and reality
4. Digital is becoming a game changer – for safety, emissions and connectivity; sector seems aware
5. Young people don't understand some of the structures and approaches in the industry – they seem inefficient to them

Marc Sachon
msachon@iese.edu

IESE AUTO
 11 November 2014

Slide 36

Wrap-Up

Marc Sachon
msachon@iese.edu

IESE AUTO
 11 November 2014

Slide 37

Key Points

1. What customers want
2. Digital a key enabler
3. Young people & automotive
4. Can automotive afford all innovations:
5. Tesla Discussion: agreement that short term success not very likely; long term might be different
6. Google Discussion: divided views of Google's strategy, but agreement that company has to be taken serious

Marc Sachon
msachon@iese.edu

IESE AUTO
 11 November 2014

Slide 38

Thank you for your collaboration!

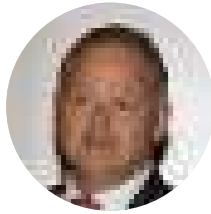
msachon@iese.edu

Marc Sachon
msachon@iese.edu

IESE AUTO
 11 November 2014

Slide 39

PONENTES



Prof. Marc Sachon

Profesor de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones

Doctorado en Ingeniería Industrial y Gestión de Ingeniería, Stanford University, Estados Unidos

MBA, IESE, Universidad de Navarra, España

Máster en Tecnología Aeroespacial, Universidad de Stuttgart, Alemania

Áreas de interés: operaciones / estrategia / cadena de suministro / gestión / sector del automóvil

El profesor Sachon es miembro del comité de executive education del IESE, grupo a cargo de todos los programas de executive education en el IESE. Además es el presidente de IESE AUTO, encuentro sectorial del sector de automoción que se celebra cada año desde 1985 en el IESE.

Imparte clases de estrategia de operaciones, excelencia en las operaciones, gestión de cambio, e implantación de la estrategia en los programas ejecutivos y MBA del IESE. Además del IESE, el profesor Sachon ha impartido cursos en otras universidades en Colombia, Alemania, Islandia, México, Rusia, Arabia Saudí y Estados Unidos.

Sus áreas de investigación se centran en la gestión de la cadena de suministro, con enfoque en los sectores de automoción y de FMCG y distribución. Ha publicado en revistas académicas como IEEE Transactions, y revistas de negocio como European Business Forum (EBF). Ha escrito capítulos de varios libros sobre dirección de operaciones y mejora de procesos. Sus casos se encuentran entre los más distribuidos por el IESE (Aldi, Porsche, Netflix), se utilizan en escuelas de negocio en todo el mundo.

Antes de entrar en el mundo académico, el profesor Sachon trabajó durante varios años en IBM, Alemania. Es managing partner en Ancora Management Consulting (AMC), London.

Profesor Sachon es alemán.



Prof. Pedro Nueno

Presidente fundador, IESE AUTO

Profesor de Iniciativa Emprendedora, IESE Business School

Profesor, Cátedra Fundación Bertrán de Iniciativa Empresarial, IESE Business School

Doctor en Administración de Empresas, Harvard University, 1973

Ingeniería Industrial y Arquitectura Técnica, Universidad Politécnica, Barcelona

Profesor y presidente, China Europe International Business School (CEIBS)

Shanghái y Pekín. Cátedra Chengwai Ventures de Iniciativa Empresarial.

Áreas de interés: iniciativa emprendedora, intrapreneurship y creación de nuevas empresas / gestión de la privatización y procesos de reestructuración / gestión de tecnología e innovación/procesos de internacionalización

Profesor Titular de la Cátedra Fundación Bertrán de Iniciativa Emprendedora del IESE y Chengwei Ventures Chair Professor of Entrepreneurship del CEIBS. Es Doctor of Business Administration por la Universidad de Harvard y es Ingeniero Industrial y Arquitecto Técnico por la Universidad Politécnica de Barcelona. Imparte cursos sobre temas relacionados con la innovación, la creación y dirección de empresas, temas sobre los que ha publicado extensamente. El Prof. Pedro Nueno es Presidente de CEIBS (China Europe International Business School) de Shanghai con una sucursal en Ghana (África). Forma parte de algunos consejos de administración en España y en el extranjero.

Autor de numerosos artículos publicados en diversas revistas y documentos de investigación. Uno de sus doce libros, *Reflotando la Empresa*, está traducido a cuatro idiomas. También es autor de *Emprendiendo. El arte de crear empresas y sus artistas*; co-autor de *The Light and The Shadow* sobre innovación, publicado por Capstone y traducido al mandarín, castellano, catalán y alemán; y autor de *Compitiendo en el Siglo XXI* publicado por Gestión 2000. Autor de *La competitividad del Sector del Automóvil. Bases para un Libro Blanco* publicado por la Fundación Instituto Tecnológico para la Seguridad del Automóvil, FITSA en 2003. Autor del libro *Emprendiendo. Hacia el 2010* publicado por Ediciones Deusto en 2005 en inglés y castellano, y por Yedioth Ahronoth Books en hebreo en 2009; de *Cartas a un joven emprendedor* de Crítica

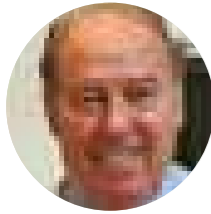
publicado en 2007, en inglés en 2008 por Ediciones Experiencia y en chino en 2009; y de *Emprendiendo. Hacia el 2020*, nueva edición revisada y actualizada publicada por Deusto en 2009.

Emails a un joven Emprendedor publicado por Crítica en 2014 y traducción al inglés publicada por Ediciones Experiencia en 2014.

Es fundador (2000) y presidente de FINAVES hasta 2010, sociedad de Capital Riesgo vinculada a la Cátedra Fundación Bertrán de Iniciativa Empresarial del IESE, que impulsa empresas innovadoras.

Ha recibido las siguientes distinciones: Encomienda de Número al Mérito Civil, España, 2003; Creu de Sant Jordi, Generalitat de Catalunya, 2003; Silver y Golden Magnolia Award, Gobierno de Shanghai, 2007; "Friendship Award", Gobierno de la R.P. China, 2009, "Outstanding Contribution Award", Gobierno de la R.P. China, 2014; Encomienda de Número de la Orden de Isabel la Católica, España, 2015.

Miembro del Consejo de la Harvard Business School nombrado por la Office of Governing Boards of Harvard University, 2005-2011.



Joan Llorens

Presidente fundador, IESE AUTO
Miembro del Consejo Asesor, STA

Juan Llorens Carrió, nacido en Barcelona, Doctor Ingeniero Industrial por la Escuela de Ingenieros Industriales de Barcelona, Graduado en Administración de Empresas por el IESE de Barcelona y por la School of Business de la Stanford University, California, USA.

Ha dedicado una buena parte de su vida profesional al Sector de Automoción, empezando como estudiante en prácticas en ENASA-PEGASO, Empresa en la que, después de sucesivas promociones, fue Gerente de Operaciones Industriales y Gerente de Desarrollo Corporativo, liderando el Proceso de Apertura y Globalización de la Empresa a través de diversos acuerdos internacionales.

En 1986 fundó PIC Group, S.A., Empresa dedicada a la Consultoría Estratégica.

Desde 1989 hasta enero de 1994 fue Presidente de la Confederación Española de Automoción, que agrupaba a once Asociaciones y Federaciones que cubren todo el espectro del Sector de Automoción español. Al dejar la Confederación, fue nombrado Presidente Honorario de la misma.

En noviembre de 1993 fue nombrado Presidente del Comité Ejecutivo de la Empresa SEAT, S.A. Durante el período 1993-1996 lideró con éxito el Programa de Reversión y Rentabilización (“Turnaround”) de la Empresa.

Desde enero de 1997 es Miembro de Consejos de Administración y Órganos Rectores y Consultivos

de varias Empresas y Organizaciones Corporativas, incluyendo PYMES y Empresas Familiares.

Posee, entre otras distinciones, la Cruz de Oficial de la Orden del Mérito de la República Federal Alemana y la Creu de Sant Jordi de la Generalitat de Catalunya.



Francisco Roger

Socio responsable del sector de Automoción, KPMG en España
Coorganizador
Ciencias Empresariales y MBA por ESADE (Barcelona)
Auditor censor jurado de cuentas
Miembro del Registro Oficial de Auditores de Cuentas de España (ROAC)

Áreas de interés: automoción / otros sectores industriales

Francisco se incorporó a KPMG en septiembre de 1987, siendo promocionado a Socio de la Firma en 2002.

Cuenta con una dilatada experiencia en auditorías de grandes grupos tanto nacionales como multinacionales, con especial dedicación al sector industrial y muy particularmente a la industria del automóvil. Su experiencia incluye la preparación y verificación de proyecciones financieras complejas así como la preparación de estados financieros consolidados.

Desde 1998 Francisco ha participado en actividades de formación de la Firma tanto en IFRS como en US GAAP, estando acreditado para realizar auditorías de grupos bajo principios contables US GAAP y entornos SOX.

Francisco actúa como Socio Coordinador de Relaciones y Calidad de Servicios de KPMG para grandes grupos nacionales e internacionales de la industria de automoción.

Además, Francisco ha escrito numerosos artículos con análisis y opiniones sobre el sector de automoción en España y en el mundo, para diversos medios de comunicación.


Vicenç Aguilera

Presidente
Clúster de la Indústria d'Automoció de Catalunya

Vicenç Aguilera, nacido en Barcelona, es el actual presidente de la asociación Clúster de la Indústria d'Automoció de Catalunya (CIAC). Ingeniero industrial por la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona de la UPC, cuenta con cuarenta años de experiencia en el sector de la automoción. Ha sido director de Ingeniería de SEAT, presidente de SEAT Sport, director regional de Siemens y director general de I+D de Ficosa, así como miembro de su comité ejecutivo.

Asimismo, tiene un título PDG del IESE Business School (Universidad de Navarra).

En su carrera destaca su amplia experiencia en la gestión del sector de la automoción y, sobre todo, su pasión y compromiso con dicha industria. También preside el circuito de Barcelona-Catalunya y colabora con otras empresas relacionadas con este ámbito.

Actualmente, es miembro de la junta directiva de RACC y fue presidente de la Sociedad de Técnicos de Automoción (STA) desde 2001 hasta 2005.


Dieter Becker

Director mundial de Automoción
KPMG International

Dieter Becker cuenta con más de veintiún años de experiencia internacional en el sector automovilístico y la industria manufacturera, durante los cuales ha trabajado con una amplia variedad de clientes en proyectos globales, abarcando los ámbitos de estrategia, diseño de negocio, finanzas y control, ventas y marketing, fabricación, desarrollo de producto y recursos humanos.

Ha vivido y trabajado en Stuttgart, Tokio, Londres, Zúrich y, desde 2012, en Múnich.

Además de haber llevado a cabo diversos proyectos a lo largo de toda la cadena de valor de la actividad automovilística, ha presidido las actividades de KPMG relacionadas con la automoción tanto en Alemania como a nivel europeo y mundial hasta finales de 2011, cuando desarrolló el nuevo centro de competencias de automoción. A finales de 2014 volvió a asumir su anterior puesto directivo.

Por otro lado, ha desempeñado un papel fundamental a la hora de definir la posición del sector respecto a varios asuntos emergentes que afectan a la automoción y la industria manufacturera, por ejemplo, con estudios como *Global Automotive Executive Survey* o *Competing in the Global Truck Industry*, ambos de KPMG, que incluyen los ámbitos de automoción, diversidad de producto, marca y consolidación, gestión de localización y control de I+D, y que han impulsado el desarrollo de productos.


Antonio J. Cobo

Director general
General Motors España

Antonio J. Cobo es licenciado en Ciencias Físicas por la Universidad de Granada.

Desde que dejó la Universidad de Granada, Antonio Cobo ha realizado toda su carrera profesional en General Motors, en diferentes puestos de responsabilidad, cubriendo varias áreas de la organización y en diferentes países incluyendo Alemania y USA.

Se incorporó a General Motors en España en septiembre de 1981 y durante más de un año realizó su formación en Adam Opel AG (Alemania) en las plantas de Bochum y en el Centro Técnico de Desarrollo de Rüsselsheim. Desde entonces y hasta 1994, tuvo distintos cargos en el área de Calidad. En esa fecha fue trasladado a Alemania, donde formó parte del equipo de la nueva Planta de Eisenach como adjunto a la Dirección de Calidad. De 1996 a 1998 fue gerente en las áreas de Operaciones de Calidad e Ingeniería de Producto y Calidad en la planta de Zaragoza para, en 1999, trasladarse a Lansing - Michigan (EE.UU.) - como miembro del equipo que construyó y puso en funcionamiento la nueva planta LGR (Lansing Grand River) donde ocupó el cargo de director de Calidad. Esta factoría, en su día la más moderna del mundo en la industria del automóvil, fue creada como modelo de sistema de manufacturas de GM en Norteamérica y dedicada a producir la nueva generación de modelos de lujo Cadillac.

En 2002 volvió a Europa al Centro Internacional de Desarrollo Técnico e Ingeniería de Producto en Rüsselsheim - Alemania, donde ocupó la posición

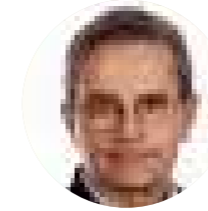
de director de Calidad de Desarrollo de Vehículos Pequeños. En esta época y hasta el 2005, Antonio formó parte del equipo de desarrollo del Meriva, Corsa actual, Tigra y nuevo Agila, fecha en la que regresó a la Planta de Opel en Figueruelas como director de Calidad.

Desde el 1 de octubre de 2007 hasta el 1 de septiembre de 2010, Antonio ha sido adjunto al director de la Planta y director de Manufacturas de Opel en Rüsselsheim (Alemania) donde se lanzó y fabrica el nuevo Opel Insignia.

Antonio, en su etapa profesional en General Motors ha liderado proyectos con otras compañías como Suzuki en Japón, Autovaz en Rusia y Heuliez en Francia.

Antonio Cobo fue nombrado director general y director de la Planta de General Motors España el 1 de septiembre de 2010, desde donde lidera las actividades de la compañía en España.

En 2011, Antonio Cobo fue nombrado Líder en Calidad en España y Líder Europeo de la Calidad por la AEC (Asociación Española de la Calidad) y la EOQ (European Organization for Quality) y premio ADEA 2012 al directivo de empresa multinacional.


Juan José Díaz Ruiz

Presidente
Díaz Ruiz & Partners

Juan José Díaz Ruiz es graduado en Economía y Marketing por la Universidad de Lancaster y obtuvo el Master en Administración de Empresas por la Warwick Business School, ambas en Inglaterra.

Empezó su carrera profesional en 1972 en Ford UK, como Área Manager para el este de Londres. En 1974 ingreso en Ford España donde, entre otras funciones, fue Director de Operaciones y Marketing. En 1980 paso a asumir la función de responsable de Marketing para el Sur de Europa.

En 1982 paso a SEAT como responsable de Exportaciones para asumir después la Vicepresidencia de Ventas y Marketing, posición que combino con la Presidencia de VW-Audi España (VAESA), una subsidiaria del Grupo VW.

En 1993, paso a desempeñar el cargo de Director de Comercio Exterior y posteriormente Director Ejecutivo de Ventas Internacionales y Marketing de Audi AG, en Alemania.

En 1998, ingreso en Toyota Europa como Vice-Presidente Ejecutivo de Ventas y Marketing, responsable por la expansión de Toyota en Europa.

En septiembre 2000 asumió la posición de Vice-Presidente Ejecutivo del Grupo Fiat, responsable a nivel mundial de las marcas Fiat, Lancia y Alfa Romeo. En junio 2002 paso a la Presencia de Fiat España S.A., puesto que desempeño hasta junio de 2004.

Del 2002 al 2004 fue representante del Sector de la Automoción en TotEmpresa, el grupo de trabajo

utilizado por la Consejería de Industria de la Generalitat de Cataluña para apoyar el desarrollo del sector.

Del 2004 al 2009 desempeñó la función de Senior Adviser del Grupo Hyundai en Corea y de las marcas Hyundai Motor Europe y Kia Motor Europe para el mercado europeo.

Actualmente, entre otras actividades, desempeña el cargo de Presidente de JJ Díaz Ruiz & Partners y es Consejero Asesor de ALTAIR Management Consultants.


Dr. Rainer Feurer

Vicepresidente ejecutivo, Dirección y Estrategia de Ventas
Desarrollo de Canal Comercial
BMW Group

Nacido el 16 de agosto de 1966 en Tailfingen (Alemania).

Formación académica

1987-1991. Fachhochschule Reutlingen (Alemania): Administración

Middlesex University Business School, Londres (Reino Unido): Administración de Empresas Europeas (graduado con honores)

1992-1993. Monterey Institute of International Studies, Monterrey (Estados Unidos): MBA en Gestión Internacional

1992-1994. Cranfield University (Reino Unido): Doctorado en Elaboración e Implementación de Estrategias

Trayectoria profesional

1991. Gruber, Titze & Partner: consultor

1992-1998. Hewlett-Packard: consultor sénior

1998-1999. BMW Group: Consultoría Interna, Ventas y Marketing. Jefe de equipo de proyecto

1999-2000. BMW Group: Ventas. Jefe de proyecto para el subproyecto de proceso de vehículo

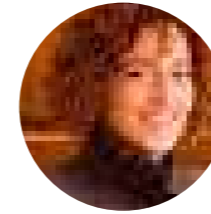
2001-2002. BMW Group: Ventas, Pedidos en Línea en el Extranjero. Jefe de proyecto mundial

2002-2004. BMW Group: vicepresidente de Planificación de Programas

2005-2007. BMW Group: vicepresidente de Planificación Estratégica

2007-2013. BMW Group: vicepresidente ejecutivo de Estrategia Corporativa y Planificación, Medioambiente

Desde abril de 2013. BMW Group: vicepresidente ejecutivo de Dirección y Estrategia de Ventas, Desarrollo de Canal Comercial


Juncal Garrido

Socia, Automoción
Russell Reynolds Associates

Asentada en Barcelona, Juncal Garrido se ha especializado en proyectos en los sectores industriales y de la energía, a través de la contratación de directivos sénior para varios puestos. Conoce en especial los ámbitos de la automoción, el equipamiento industrial y el petróleo, y ha trabajado con clientes en Europa, Norteamérica y Asia.

Experiencia previa

Antes de trabajar con Russell Reynolds Associates, Juncal era directora internacional de Ventas en IQV, una empresa internacional líder en producción de agroquímicos a base de compuestos cúpricos. Previamente había desempeñado el cargo de consultora de gestión en el Departamento de Estrategia y Cartera de Shell International Petroleum, con sede en Londres. A partir de ese momento, Juncal trabajó en diversos proyectos localizados en Centroamérica, China y el Reino Unido. Empezó su carrera en el parque temático Port Aventura. Recientemente, Juncal ha completado varias búsquedas de CEO para empresas industriales del panorama internacional; asimismo, ha gestionado la contratación de candidatos para puestos de gestión nacional, marketing, ventas, cadena de suministro, finanzas y Recursos Humanos, llevando a cabo estos encargos para empresas privadas, respaldadas por valores privados o con cotización bursátil. Por otra parte, Juncal ha adquirido una amplia experiencia en la evaluación de directivos.

Formación

Juncal se graduó con mención honorífica en el Máster en Ingeniería de Telecomunicaciones de la Universidad Politécnica de Cataluña y cuenta con un MBA de IESE Business School (Barcelona), durante el cual cursó un semestre en la Haas School of Business de la University of California-Berkeley.

Habla con fluidez inglés, alemán, italiano y español.


Emilio Herrera

Director general
Kia Motors Iberia

Emilio Herrera nació en Lausana (Suiza) en el año 1961. Comenzó su carrera profesional en el mundo del automóvil en 1996 como Manager de Marketing en Chrysler Europa, primero en formación para seguidamente pasar a llevar eventos y salones y finalmente Marketing General.

En Enero del 2006 se incorporó como Director General de Chrysler Benelux, siendo el máximo responsable de las marcas Chrysler, Jeep y Dodge.

En Febrero del 2010 se incorpora como Director General de Fiat Group Automobiles Belgium, siendo responsable de Chrysler, Jeep, Dodge, Fiat, Alfa Romero, Lancia, Abarth y Fiat Profesional.

En Diciembre de 2011 se incorporó a Kia Motors Belgium como Director General para pasar a formar parte de Kia Motors Iberia en diciembre del 2012 como Director General, trasladándose a Madrid.


Reiner Hoeps

Director general
Mercedes-Benz Cars

Nacido el 10 de junio de 1966

Casado con dos hijos (12 y 9 años)

Trayectoria profesional

Desde septiembre de 2012:
Director general de Mercedes-Benz Cars en Mercedes-Benz España, Madrid

Responsable de Marketing y Ventas de Mercedes-Benz y Smart

Desde enero de 2012 hasta agosto de 2012:

Jefe de Operaciones en Mercedes-Benz Hong Kong

Desde octubre de 2008 hasta diciembre de 2011:

Director general Mercedes-Benz Cars en Mercedes-Benz Portugal, Sintra

Desde enero de 2002 hasta septiembre de 2008:

Director general de Gestión de Mercado y Fijación de Precios en América y el extranjero en Daimler, Stuttgart

Desde febrero de 1998 hasta diciembre de 2001:

Director de Ventas para Mercedes-Benz Passenger Cars y Chrysler en DaimlerChrysler Argentina, Buenos Aires

Desde octubre de 1989 hasta enero de 1998:

Varios puestos en departamentos centrales de Marketing y Ventas para los mercados africanos, árabes y latinoamericanos en Daimler-Benz, Stuttgart

Estudios y formación profesional

Desde enero de 1996 hasta diciembre de 1997:

Executive MBA en el Henley Management College, Reino Unido

Desde octubre de 1986 hasta septiembre de 1989:

Licenciatura en Administración de Empresas en la Württembergische Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie, Stuttgart


José Luis López-Schümmer

Presidente
ANFAC

El Consejo de Dirección de Daimler AG designó a José Luis López-Schümmer Treviño para que fuera nombrado Presidente y Consejero Delegado de Mercedes-Benz España en su Junta General Ordinaria que se celebró el día 30 de junio de 2009.

José Luis López-Schümmer, licenciado en derecho, nació en 1960 en Madrid. Tras concluir sus estudios universitarios inicia su carrera laboral en la Arthur Andersen en Madrid.

Cinco más tarde, en 1988, entra a formar parte de la plantilla de Mercedes-Benz España, como responsable de la Red Comercial de la empresa. En 1994 es llamado por la central para incorporarse al grupo de trabajo Proyecto Europa, bajo el cual se establecen los nuevos criterios comerciales para las filiales europeas. Al término de dicho proyecto, regresa a España y es nombrado Director de Ventas de Turismos, cargo que ostenta entre 1995 y 1998. A raíz de una reestructuración en Mercedes-Benz España, en mayo de 1998 es nombrado Director de Ventas de Vehículos Industriales Pesados. Asumió la Dirección General de Vehículos Industriales el uno de mayo de 2001 y pasó a formar parte del Comité de Dirección de la sociedad.

En enero de 2007 asumió nuevas funciones dentro de la organización del Grupo a nivel mundial al haber sido nombrado por el Comité de Dirección de Daimler AG Vicepresidente para Ventas y Marketing de Furgonetas en el mundo.

En Mayo de 2011 la Junta Directiva de la Cámara

de Comercio Alemana depositó su confianza en José Luis López-Schümmer nombrándole Presidente de la misma, cargo que desempeña desde entonces.

En Julio de 2014 es nombrado Presidente de ANFAC.


José Manuel Machado

Chairman & CEO
Ford Spain

Nacido en Madrid en octubre de 1954, el actual presidente y CEO de Ford España, quien es, además, responsable de las actividades de la empresa en la península ibérica, es una figura significativa en la casa a la que se unió en 1977. Con licenciaturas en Derecho por la Universidad de Deusto (Bilbao) y Economía y Administración de Empresas por el ICADE (Madrid), ha desempeñado trabajos de responsabilidad en diferentes áreas de los departamentos de Marketing y Ventas, tanto para Ford España como para Ford Europa.

En 1991 asumió el puesto de director general de Ventas en Ford España, el cual mantuvo hasta 1994, año en el que comenzó su segundo trabajo internacional.

Fue nombrado responsable de Ford Venezuela y Ford Andina en Latinoamérica, sucesivamente. En 1997 asumió la presidencia de Ford México.

A principios del año 2000 fue nombrado presidente de Desarrollo de Nuevos Negocios en Sudamérica en la División de Atención al Cliente, un puesto que mantuvo hasta noviembre de ese mismo año, cuando asumió el cargo de CEO de Ford España.

En abril de 2003 obtuvo el puesto de presidente de Ford España, que sigue ocupando en la actualidad.

Gran experto pero, sobre todo, apasionado y comprometido con la industria, Machado fue, entre julio de 2012 y 2013, presidente de la Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones (ANFAC), en la que también presidió el Comité de Logística y

Transporte desde febrero de 2006 (<http://www.anfac.com>). A finales de 2011, ANFAC presentó un decálogo de prioridades para el sector de la automoción, un informe en el que se detallaban los factores principales que, según la patronal del sector, determinarán la futura competitividad de España como centro estratégico de la industria automovilística en Europa. Asimismo, se ha implicado y comprometido con la necesidad de crear el corredor mediterráneo como una forma de mejorar la competitividad de España.

Desde diciembre de 2006 hasta julio de 2013 fue presidente del American Business Council en España (<http://www.abcouncilspain.es>), una organización independiente creada en 1988 que tiene como miembros a 53 de las empresas estadounidenses con una presencia más significativa en nuestro país.

Además de su labor en el ámbito de los negocios, Machado también fomenta el desarrollo social a través de su participación en iniciativas de crecimiento civil. En 2009 participó en la creación de la Fundación Seres, que tiene como objetivo el apoyo a las personas y grupos en riesgo de exclusión, contribuyendo a la disminución de la brecha social (<http://www.fundacionseres.org>).

El trabajo y la forma de entender el compromiso social han llevado a Machado a implementar durante sus años como presidente de Ford España una estrategia de continuidad estándar en su cultura empresarial. Todos los años se define un plan de acción social siguiendo tres líneas de actuación: programas específicos de la empresa, voluntariado y contratación de personas discapacitadas.


Surya Mendonça

Director general mundial de m2m
Telef3nica

Surya es ingeniero mecánico con un MBA de la Harvard Business School. Entr3 a formar parte de Telef3nica en el a1o 2001 y, desde entonces, ha ocupado varios puestos estrat3gicos y comerciales, incluyendo el de director de Marketing de l3neas fijas para pymes en Latinoam3rica, director de Marketing de l3neas fijas dom3sticas y para pymes en Brasil y director de Marketing de l3neas m3viles de prepago en el mismo pa3s. Antes de formar parte del equipo de Telef3nica, fue consultor en McKinsey & Company y trabaj3 en una empresa emergente de Internet en Brasil.


Hble. Sr. Felip Puig

Conseller d'Empresa i Ocupaci3
Generalitat de Catalunya

Nacido en Barcelona en 1958. Casado y con dos hijas. Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos por la UPC y diplomado en Administraci3n de Empresas por la Universidad Polit3cnica de Madrid.

Secretario general del Departamento de Bienestar Social, desde 1992 a 1996.

Secretario de organizaci3n de CDC desde enero de 1996 a noviembre de 1999.

Consejero de Medio Ambiente de la Generalitat de Catalunya desde el 29 de noviembre de 1999 hasta el 20 de noviembre de 2001 y consejero de Pol3tica Territorial y Obras P3blicas del 21 de noviembre de 2001 al 22 de diciembre de 2003.

Diputado del Parlament de Catalunya desde diciembre de 2003 y, tambi3n desde este mismo a1o, Portavoz del grupo parlamentario de Converg3ncia i Uni3n hasta diciembre de 2007.

Nombrado consejero de Interior el 28 de diciembre de 2010 hasta diciembre de 2012.

Nombrado consejero de Empresa y Ocupaci3n el d3a 27 de diciembre de 2012.


Josep Maria Pujol

Presidente
SERNAUTO

Nacido en Rubí (Barcelona) en 1934. Casado con M^a Dolores Artigas Burch. Siete hijos.

Diplomado por el IESE.

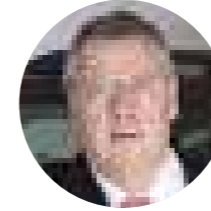
En 1949, consigue el apoyo familiar para constituir Pujol y Tarrago S.L., un pequeño taller mecánico que fabricaba cables de recambio para el incipiente mercado de automoción, cuando no existía producción nacional de coches y las importaciones eran muy limitadas.

Ha dedicado toda su vida profesional a este negocio, que ha ido evolucionando hasta convertirse en la multinacional, Ficosa International, S.A., que agrupa 40 empresas, con fábricas y centros de ingeniería en 19 países, y de la que, actualmente, es Presidente del Consejo.

Desde diciembre de 1995, preside también la Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes de Automoción, SERNAUTO. El día 26 de noviembre del 2012 es nombrado Presidente de la Unión Patronal Metalúrgica (UPM).

Además de sus actividades de negocios, está muy interesado en la educación de la juventud y en este campo y entre otras responsabilidades, es Presidente de la Fundación Familiar Catalana y del Patronato de la Universidad Internacional de Cataluña (UIC). A lo largo de su trayectoria profesional ha sido galardonado con los siguientes Premios y Distinciones:

Hijo adoptivo de El Burgo de Osma (1986)
Empresario del año (1994)
Citoyen d'honneur de La Ville De Bruyères (Vosges - Francia) (1995)
Directivo 95 - Aed (1995)
Ejemplo del espíritu empresarial, Familiar (1996) - Vw
Empresario del año (1996)
Dirigente del año de la industria de equipos y componentes (1996) - Autorevista
La Llave de Barcelona (1998)
Medalla de oro al mérito en el Trabajo (2000)
Chevalier dans l'ordre national du mérite (2002)
Premio The Economist-Spencer Stuart a la ética en el éxito empresarial (2002)
Cruz de Sant Jordi (2002)
Mejor empresario español en Portugal (2003)
Mejor trayectoria empresarial (2005) – Actualidad Económica
Premio a la mejor trayectoria empresarial (2008) – Aijec (Asociación independiente de jóvenes empresarios de Catalunya)
Premio al liderazgo empresarial (2008) – Cámara Oficial de Comercio e Industria de Terrassa
Premio Empresario del Metal (2008) – Upm (Unión Patronal Metalúrgica)
Galardón “Embajador Barcelona Capital Emprendedora” 2011 – (Ayuntamiento de Barcelona)
Premio Auto 2011, a la Constancia, otorgado por IESE, noviembre 2011


Jaume Roura

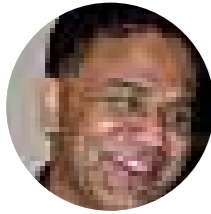
Presidente
Faconauto

Jaume Roura Calls nació el Vilassar de Mar, provincia de Barcelona, hace 66 años. Está casado y tiene tres hijos. Está vinculado al mundo de la automoción desde 1969, año en el que crea el Grup Lesseps, dedicado a la distribución de automóviles, especialmente de la marca Seat. En la actualidad cuenta con cuatro concesionarios, en Barcelona, Martorell, Badalona y Mataró. Además, representa, como servicio oficial a VW en Martorell y, en exclusiva, a Subaru en Barcelona.

Desde hace décadas ha ido ocupando diferentes cargos de responsabilidad en las patronales sectoriales. Así, desde 2005 es vicepresidente primero del Gremio del Motor de Barcelona. Desde 2006 ocupa la presidencia de la Federación Catalana de Vendedores de Vehículos a Motor (FECAVEM), al frente de la cual ha conseguido unir la defensa de los intereses de las cuatro provincias catalanas en el sector de la automoción. Desde 2009 preside la Asociación de Concesionarios SEAT (ANCOSAT) en toda España. En octubre de 2012 es elegido, con un amplio APOYO, presidente de la Federación de Asociaciones de Concesionarios de la Automoción (FACONAUTO), que es la patronal que integra las Asociaciones de Concesionarios Oficiales de

las Marcas Automovilísticas presentes en el mercado español.

Una de sus grandes aficiones es el fútbol, y en este campo también ha ocupado puestos directivos. Entre 2000 y 2005 fue presidente de la Federación Catalana de Fútbol, formando parte, en esos mismos años, de la directiva de la Federación Española de Fútbol.


Chandru Shankar

Director general de Industria y Distribución para Europa, Oriente Medio y África
Microsoft

Chandru Shankar es el director de Ventas y jefe de MBS para Europa, Oriente Medio y África en Industria, Distribución y Recursos. Estos departamentos incluyen negocios en las industrias de automoción, aeroespacial, alta tecnología/electrónica y equipamientos industriales, con procesos de producción discreta en su mayoría, así como organizaciones de los ámbitos químico, agrícola/alimentario, metalúrgico, de las ciencias biológicas y textil/de la confección, con procesos de producción continua. Otras ramas de estos sectores incluyen las organizaciones de distribución B2B, así como las empresas de electricidad, agua y otros servicios energéticos, las de gas y petróleo, y las de minería. Chandru es el responsable de las ventas de soluciones CRM y Microsoft Dynamics AX a estas compañías, así como del éxito continuo de sus clientes.

Antes de ocupar su cargo actual, Chandru era el director de Soluciones Microsoft Dynamics de Microsoft Services, responsable de las ofertas de AX y CRM Dynamics para WW MCS. Asimismo, Chandru es diseñador de la metodología Microsoft Dynamics Sure Step y autor del libro Customer Success with Microsoft Dynamics Sure Step.

Chandru cuenta con más de veintitrés años de experiencia en la industria manufacturera y en consultoría de cadena de suministro y soluciones de negocio, durante los cuales ha trabajado con empresas de los sectores aeroespacial, automotriz, bienes de consumo envasados/plásticos, alta tecnología y equipamiento industrial. Ha llevado a cabo diversas implantaciones de soluciones de ERP y cadena de

suministro, asumiendo numerosas competencias, entre las que se incluyen la de gestor de proyecto/programa, arquitecto de soluciones y consultor jefe. Sus aptitudes de consultoría se complementan con varios años de experiencia en la industria manufacturera, a los que se añaden sus conocimientos de CAD/CAM, gestión de producción y control de calidad.

Chandru también ha sido profesor adjunto en una de las principales universidades de Estados Unidos, donde ha impartido clases relacionadas con el diseño de los negocios electrónicos/cadena de suministro y estrategia y arquitectura para los estudiantes del MBA y directivos de empresas. También ha impartido conferencias internas y externas y ha dirigido programas de formación en todo el mundo.

Chandru es licenciado en Ingeniería Mecánica y de Producción, tiene un Máster en Gestión Industrial y un MBA.


José Manuel Temiño

CEO
Grupo Antolin

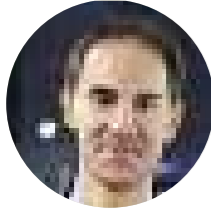
CEO de Grupo Antolin desde 1985 (treinta y cinco años de experiencia en la empresa).

Miembro del Consejo de Grupo Antolin y de muchas otras de sus filiales.

Miembro del Consejo de Proveedores de Renault.

Ingeniero de Minas por la Universidad Politécnica de Madrid.

Ha recibido muchos premios durante su carrera, el último de los cuales ha sido el de Directivo del Año, otorgado por FAPE.


Frank Torres

Consejero Director General
Nissan Motor Ibérica, S.A.

Frank Torres Figueras (Tarragona, 1969) es el Vicepresidente de las Operaciones Industriales de Nissan en España, Consejero Director General de Nissan Motor Ibérica S.A. (NMISA) y miembro del Comité Ejecutivo Europeo de Nissan.

Frank estudió Ingeniería Industrial en la Universidad Politécnica de Cataluña (1989-1993) y en 2002 cursó un máster en Business Administration (MBA), con especialidad internacional, en la Escola Universitaria de Negocis de la Caixa de Terrassa de la UPC (EUNCET).

En 1995 entró a trabajar en una empresa especializada en la ingeniería del sector de la automoción dedicada a la automatización de plantas productivas a nivel mundial. Durante 12 años, hasta su salida en 2007, Frank se dedicó al diseño de las líneas de producción para diferentes empresas del sector de automoción y aeronáutica y llegó a dirigir las operaciones de ingeniería, producción y ventas de esta compañía.

En 2007 se incorporó a la organización Europea de Nissan para el análisis de la ingeniería productiva en sus plantas de fabricación. En 2008 asumió el cargo de Director de Ingeniería de Producción de Nissan en España, cargo que ocupó hasta 2009, cuando fue nombrado Director de Operaciones, con responsabilidad sobre todas las operaciones de logística e ingeniería de la compañía en España. En 2010 fue nombrado Subdirector General, responsabilidad que ostentó hasta 2011, cuando fue nombrado Vicepresidente de las Operaciones Industriales de Nissan en España.

Desde su llegada a las operaciones industriales de Nissan en España (2008), Frank Torres ha priorizado y desarrollado un plan de trabajo cuya finalidad es la anticipación y cuyo reto es asegurar el crecimiento sostenible a través de la competitividad, la flexibilidad, el talento y la innovación. Durante este tiempo ha participado en importantes proyectos de la compañía, entre los que cabe destacar:

Destaca también la adjudicación de nuevos productos y nuevas inversiones para los centros productivos de Nissan en España, como el nuevo Nissan Pulsar, la furgoneta 100% eléctrica e-NV200 –producida exclusivamente en Barcelona y exportada a todo el mundo- y la nueva pick up para la planta de Barcelona, así como el nuevo camión NT500 para la Planta de Ávila.

En sus inicios en la compañía, el lanzamiento en tiempo récord de la furgoneta NV200 gracias a la mejora operativa de la Planta de Barcelona, en el que tuvo una participación muy destacada. Este lanzamiento permitió aumentar el volumen productivo de estas instalaciones, hasta la adjudicación de los nuevos modelos (Pulsar, e-NV200 y la nueva pick up).

Casado y con una hija, su sentido crítico y su capacidad de autocrítica en la búsqueda de la excelencia le hacen estar preparado para ocupar cargos de alta responsabilidad.


Gert Volker Hildebrand

Responsable de Diseño
Qoros Auto

Hildebrand, de 61 años, es un prolífico diseñador automovilístico con treinta y cinco años de experiencia trabajando en empresas de la categoría de Opel, Volkswagen y SEAT. Pasó a formar parte de quipo de Qoros en el año 2011.

Ocupó su cargo más importante en 2001, cuando fue nombrado director general de Diseño de MINI y logró que la marca se convirtiera en el fenómeno mundial de ventas que es en la actualidad.

Diez años después, Hildebrand asumió la tarea de diseñar, partiendo de cero, los coches de lujo de una empresa emergente. Su primer vehículo fabricado en serie, el Qoros 3 Sedan, ejemplifica dos conceptos de diseño básicos defendidos por Hildebrand: proporciones perfectas y «menos es más». Su sucesor, el Qoros 3 Hatch, es una sutil evolución de las señas de diseño distintivas de la marca.

**A WAY TO LEARN
A MARK TO MAKE
A WORLD TO CHANGE**

 IESE Business School

 IESE Business School

 iesebs

 iese

Barcelona

Av. Pearson, 21
08034 Barcelona, Spain
(+34) 93 253 42 00

Madrid

Camino del Cerro
del Águila, 3
28023 Madrid, Spain
(+34) 91 211 30 00

New York

165 W. 57th Street
New York,
NY 10019-2201 USA
(+1) 646 346 8850

Munich

Maria-Theresia-Straße 15
81675 Munich, Germany
(+49) 89 24 20 97 90

Sao Paulo

Rua Martiniano de Carvalho,
573 Bela Vista
01321001 Sao Paulo, Brazil
(+55) 11 3177 8221