

Technical perfection, automotive passion

faurecia



IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA FAURECIA INTERIOR SYSTEMS



Nuria Guillén Candelas

Trabajo Final de Carrera

Valencia, junio 2012

Tutor: Baldomero Segura García del Río



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	7
1.1 RESUMEN	7
1.2 OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS	8
1.3 OBJETIVOS DEL TFC	12
CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES	13
2.1 INTRODUCCIÓN AL SECTOR	13
2.2 HISTORIA DE LA AUTOMOCIÓN	15
2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	16
2.4 ACTUALIDAD DEL SECTOR	17
2.5 FUTURO DEL SECTOR	22
CAPÍTULO 3: GRUPO FAURECIA	24
3.1 HISTORIA EMPRESARIAL	25
3.2 GRUPOS DE NEGOCIO	32
3.2.1 Tecnologías Faurecia de Control de Emisiones	33
3.2.2 Sistemas de exteriores Faurecia	34
3.2.3 Asientos de automóvil Faurecia.....	36
3.2.4 Sistemas de interiores Faurecia.....	37
3.3 RECURSOS Y CAPACIDADES	40
3.3.1 Activos tangibles	40
3.3.2 Activos intangibles	41
3.3.3 Recursos humanos.....	44
3.4 POLÍTICAS	46
3.4.1 Faurecia Excellence System.....	46
3.4.2 Política medioambiental	49
3.4.3 Política de calidad 5 “S”	50
3.4.4 Política de comunicación interna.....	52
3.4.5 Responsabilidad social corporativa	53
3.5 CLIENTES	55
3.6 PROVEEDORES	57
3.7 ESTUDIO DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES	59
3.8 ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO	67

3.8.1 Análisis de la situación patrimonial	69
3.8.2 Análisis de la situación de liquidez.....	71
3.8.3 Análisis de la situación de endeudamiento	72
3.8.4 Análisis del estado de origen y aplicación de fondos	74
3.8.5 Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias	75
3.8.6 Cálculo del umbral de rentabilidad	76
3.8.7 Análisis de la rotación de activos	77
3.8.8 Análisis de la rentabilidad económica.....	78
3.8.9 Análisis de la rentabilidad financiera	79
3.8.10 Análisis bursátil.....	80
3.8.10 Análisis del Fondo de Maniobra	81
3.8.11 Conclusiones y recomendaciones.....	82

CAPÍTULO 4: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LA DIVISIÓN IBERIA & UK DE FAURECIA INTERIOR SYSTEMS.....	85
4.1 DIVISIÓN IBERIA & UK DE FAURECIA INTERIOR SYSTEMS.....	85
4.2 PLAN ESTRATÉGICO.....	90
4.2.1 Análisis externo de la empresa.....	90
4.2.2.1 Análisis PESTEL	91
4.2.2.2 Análisis de Porter	96
4.2.2 Análisis interno de la empresa	101
4.2.2.1 Misión, valores y objetivos	101
4.2.2.2 Análisis de la matriz DAFO	106
4.2.2.3 Análisis de la cadena de valor	109
4.2.3 PMT	112
4.2.3.1 Principales características del PMT.....	113
4.2.3.2 Proceso de elaboración.....	113
4.3 IMPLEMENTACIÓN, PRESUPUESTO Y DESPLIEGUE DE OBJETIVOS	116
4.3.1 Proceso de elaboración del presupuesto	117
4.4 MANAGEMENT CONTROL.....	121
4.4.1 Indicadores.....	124
4.4.2 Proceso de Management Control.....	127
4.4.3 Liderazgo	130
4.4.4 Ejemplo de Management Control en la planta de Quart de Poblet.....	132

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES.....	135
CAPÍTULO 6: BIBLIOGRAFÍA	138
CAPÍTULO 6: ANEXOS	141
Anexo 1: Cuenta de Pérdidas y Ganancias consolidada Grupo Faurecia	141
Anexo 2: Activo Balance de Situación consolidado Grupo Faurecia	142
Anexo 3: Pasivo y Patrimonio Neto Balance de Situación consolidado Grupo Faurecia.....	143
Anexo 4: Plan estratégico a medio plazo División Iberia & UK Faurecia Interior Systems.....	144

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Cifras del sector automoción en España Fuente: Motorpasión.....	14
Gráfico 2 Evolución del desempleo en España Fuente: INE.....	18
Gráfico 3 Constitución Grupo Faurecia. Fuente: Faurecia	26
Gráfico 4 Beneficios por zonas geográficas en millones de euros Fuente: Faurecia... 28	
Gráfico 5 Ranking mundial de proveedores de componentes de vehículos Fuente: Faurecia	29
Gráfico 6 Distribución geográfica Fuente: Faurecia	30
Gráfico 7 Ranking según módulos Fuente: Faurecia	32
Gráfico 8 Faurecia Control de Emisiones. Fuente: Faurecia	33
Gráfico 11 Faurecia Interior Systems. Fuente: Faurecia	37
Gráfico 12: Ejemplos de productos Faurecia.....	39
Gráfico 13 Faurecia Excellence System Fuente: Faurecia.....	47
Gráfico 14 Indicadores FES Fuente: Faurecia.....	48
Gráfico 15: Ventas por cliente Fuente: Faurecia	55
Gráfico 16 Evolución ventas y beneficios de Denso Corporation Fuente: Denso webpage.....	61
Gráfico 17: evolución ventas Bosch automotive Fuente: Bosch Annual report.....	62
Gráfico 18 Evolución de ventas y resultados de Aisin Fuente: Thomson Reuters	64
Gráfico 19 Cifras económicas de Magna en dólares Fuente: Thomson Reuters	65

Gráfico 20 Evolución de ventas y resultados de Faurecia Fuente: elaboración propia	68
Gráfico 21 Desglose Activo y Pasivo 2011 Fuente: elaboración propia	70
Gráfico 22 Estado de Origen y Aplicación de Fondos Fuente: elaboración propia	74
Gráfico 23 Evolución precio acciones Fuente: Yahoo Finance	81
Gráfico 24 Reparto de ventas en 2011 en la división Iberia & UK Fuente: elaboración propia	88
Gráfico 25 Evolución ventas Iberia & UK Fuente: elaboración propia	89
Gráfico 26 Estimación del parque español de vehículos Fuente: Dirección General de Tráfico	94
Gráfico 27 Modelo de las cinco fuerzas Fuente: elaboración propia	97
Gráfico 28 Valores corporativos. Fuente: Faurecia	102
Gráfico 29 Estructura de la cadena de valor Fuente: Competitive advantage model of Porter	110
Gráfico 31 Despliegue de objetivos en la planta de Quart Fuente: elaboración propia	132

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 Crecimiento de ventas por áreas geográficas Fuente: Faurecia	68
Imagen 2 Mapa de fabricantes de automóviles en la Península Ibérica Fuente: Faurecia	86
Imagen 3 Centro de desarrollo de Quart Fuente: Faurecia	87
Imagen 4 Indicadores de control en planta Fuente: Faurecia	124
Imagen 5 Ruta del tour de auditoría Fuente: Faurecia	128
Imagen 6 Ejemplo de proceso de gestión de inventarios Fuente: Faurecia	129
Imagen 7 Ejemplo de regla de reacción Fuente: Faurecia	130
Imagen 8 Paneles de visualización de alertas Fuente: Faurecia	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriculaciones de automóviles en España Fuente: Anfac	19
Tabla 2 Resumen datos institucionales Faurecia. Fuente: elaboración propia.....	24
Tabla 3: Listado global de proveedores de automoción Fuente: elaboración propia	60
Tabla 4 Cifras de la empresa Continental Fuente: página corporativa Conti	63
Tabla 9 Ratios de endeudamiento Fuente: elaboración propia	72
Tabla 10 Cuenta de pérdidas y ganancias para el análisis Fuente: elaboración propia	75
Tabla 11 Umbral rentabilidad Fuente: elaboración propia.....	76
Tabla 12 Ratios de rotación de activos Fuente: elaboración propia.....	77
Tabla 13 Rentabilidad económica Fuente: elaboración propia	78
Tabla 14 Rentabilidad financiera Fuente: elaboración propia.....	79
Tabla 15 Análisis del Fondo Maniobra Fuente: Faurecia.....	81
Tabla 16 Contribución por planta Presupuesto 2º semestre 2012 Fuente: Faurecia	120
Tabla 17 FES KPIs Fuente: Faurecia.....	126

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 RESUMEN

La producción de automóviles es un sector industrial muy exigente, particularmente competitivo y en constante evolución, por ello, las empresas de componentes para automóviles deben ser proactivas, dinámicas y crear productos innovadores. La industria de componentes está adquiriendo una importancia creciente dentro del proceso de fabricación del automóvil en los últimos años, y cada vez se emplean más sistemas completos y prefabricados que se subcontratan a proveedores diversos. Entre los líderes de este sector industrial de suministros a la industria del automóvil Faurecia está a la vanguardia, tanto en lo que se refiere a la calidad de sus productos, como al cumplimiento de las condiciones contractuales (plazos y precios).

El Grupo Faurecia está especializado en el diseño, desarrollo, fabricación y venta de componentes de la automoción a través de cuatro líneas de negocio: asientos, tecnologías de control de emisiones, sistemas de interior y elementos exteriores de vehículos.

El análisis del grupo Faurecia aportará una visión amplia y detallada de las diferentes características y peculiaridades que afectan a las empresas del sector de fabricantes de componentes del automóvil. Puesto que el conjunto del sector automoción se ha visto gravemente afectado por la actual crisis económica, resulta de especial interés estudiar una empresa del mismo para conocer las medidas que han tomado con el fin de solventar la difícil situación. No hay que olvidar que el sector automovilístico en la economía del país representa un 3,6% del total del PIB y más del 9% del empleo nacional.

Se estudiará, en primer lugar, el proceso de creación de esta multinacional, así como su entorno específico (clientes, proveedores, competencia), para centrarnos a continuación en el análisis de sus recursos y capacidades y de su situación económica financiera. Este estudio nos permitirá comprender el proceso por el cual la empresa ha alcanzado su actual posición de liderazgo.

En la segunda parte del TFC, se desarrollará la implementación de la estrategia en la división Península Ibérica y Reino Unido de Faurecia Interior Systems. Concretar una estrategia es fundamental para cualquier tipo de empresa ya que es la forma de poder

conseguir el éxito y la ventaja competitiva. Se estudiará cómo se definen los objetivos a partir de los cuales se establece el plan estratégico, el despliegue de estos objetivos y elaboración del presupuesto y, finalmente, el procedimiento de control de gestión. Todo esto, a través de ejemplos gráficos de las herramientas informáticas y de control propias de la empresa.

Por último, se presentan las conclusiones de este estudio. La metodología empleada nos permitirá observar el comportamiento y dificultades de una empresa de gran magnitud en el sector automovilístico. Dentro de ciertos límites se puede generalizar y tener una perspectiva global de la situación del sector así como de las empresas que operan a nivel multinacional.

1.2 OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS

El objeto del TFC es la implementación de la estrategia empresarial en Faurecia Interior Systems a través de la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la licenciatura para la elaboración y desarrollo del tema de trabajo propuesto.

Esta empresa es una multinacional con muchos años de experiencia en el sector y con una buena posición en el mercado a nivel mundial, por tanto puede considerarse representativa y los resultados del análisis pueden generalizarse a otras empresas del sector por lo que se refuerza la función formadora del TFC.

En el contexto económico actual, caracterizado por una crisis financiera mundial, las empresas se ven obligadas a emprender una lucha constante por subsistir y además, conseguir una posición de liderazgo en el mercado. Por este motivo, resulta interesante analizar la estrategia empresarial de una compañía dedicada a un sector sensible a los ciclos económicos, con el fin de conocer los problemas a los que se enfrentan y los puntos de apoyo que poder utilizarse para desarrollar su ventaja competitiva.

El Trabajo Fin de Carrera se ha desarrollado a partir de los diferentes conocimientos y capacidades adquiridos con el estudio de las materias que integran la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas. A continuación, se enumeran las asignaturas relacionándolas más directamente con un determinado capítulo del TFC y se aporta una breve justificación.

Capítulo del TFC	2. ANTECEDENTES
Asignaturas relacionadas	Introducción a los Sectores Empresariales Economía Española y Regional Gestión del Comercio Exterior

Los conocimientos y capacidades adquiridos al cursar la asignatura de “Introducción a los Sectores Empresariales” nos han permitido realizar un completo análisis de las principales características de los sectores empresariales, sus peculiaridades y datos financieros más relevantes. Por ello, a lo largo del TFC se han aplicado y se conocerán las variables que afectan a la evolución del sector de la automoción, la situación actual y las particularidades de una empresa del mismo. Se estudia la relación entre las diversas compañías que compiten en el sector y se enumeran los proveedores. El entorno del sector y sus características afectan de manera directa al desarrollo de la empresa, analizado con posterioridad.

Las asignaturas de “Economía Española y Regional” y “Gestión del Comercio Exterior” nos han provisto de una visión global de la economía, los mercados y sectores tanto a nivel internacional como nacional y regional.

Capítulo del TFC	3. GRUPO FAURECIA
Asignaturas relacionadas	Economía de la Empresa Dirección de Proyectos Empresariales Dirección de Producción y Logística

Las capacidades desarrolladas con el estudio de estas tres asignaturas han sido de gran utilidad para el desarrollo del TFC ya que definen los términos fundamentales de una empresa y analizan cada ámbito.

Con “Economía de la Empresa”, se obtiene una primera aproximación al entorno empresarial, con sus particularidades y diferentes ámbitos. Así se analiza Faurecia en términos de trayectoria, recursos, capacidades, políticas, clientes, proveedores y competencia.

Dado que Faurecia es una empresa que trabaja por proyectos, la asignatura “Dirección de Proyectos Empresariales”, con la que se consigue comprender la teoría de elaboración de un proyecto y la práctica a través de sus diferentes fases, ha sido importante en el desarrollo de TFC. Es destacable observar toda la documentación requerida y cómo se gestionan los centros de desarrollo y sus investigaciones correspondientes para conseguir un producto mejorado que aporte un valor añadido al cliente.

Gracias al estudio de “Dirección de Producción y Logística”, hemos podido conocer los procedimientos empleados en una empresa industrial como es Faurecia. Resulta de especial interés conocer los sistemas de aprovisionamiento, la distribución en planta y el proceso productivo.

Capítulo del TFC	3.8 ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO
Asignaturas relacionadas	Contabilidad Financiera Contabilidad General y Analítica Dirección Financiera Economía de la empresa II

Estas asignaturas nos han capacitado para el manejo y análisis de la información generada en la empresa, tanto en sus relaciones con su entorno, como en los procesos internos desarrollados, y que han sido esenciales para el cálculo, interpretación y posterior análisis de los estados financieros de la empresa que nos ocupa.

El cursar estas materias me ha permitido tener una clara metodología de estudio de los diferentes parámetros que afectan a la viabilidad económica y financiera de una empresa.

Capítulo del TFC	4. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LA DIVISIÓN IBERIA & UK DE FAURECIA INTERIOR SYSTEMS
Asignaturas relacionadas	Dirección estratégica y política de empresa Marketing en empresas de servicios Dirección comercial

Las competencias y capacidades adquiridas con el estudio de estas asignaturas han resultado de gran ayuda a para realizar el análisis DAFO, PEST y de objetivos de la organización que hemos estudiado.

La materia de “Dirección Estratégica y Política de Empresa” nos muestra cómo una compañía, a partir de unas directrices previamente definidas consigue añadir valor a sus productos y servicios para poder diferenciarse en un mercado competitivo.

En “Marketing en Empresas de Servicios”, vemos las herramientas necesarias para dar a conocer la empresa de cara al exterior, tanto a consumidores finales como a competidores y proveedores.

La asignatura “Dirección Comercial” analiza, con detenimiento, las estrategias y políticas comerciales y concretamente, los precios, distribución, promoción, producto y mercado.

Gracias a su estudio, hemos podido investigar las diferentes estrategias de la empresa a través de herramientas como las cinco fuerzas de Porter o la función de marketing.

1.3 OBJETIVOS DEL TFC

Los principales objetivos que se persiguen en la realización de este Trabajo Fin de Carrera son los siguientes:

- ✚ Conocer la problemática actual del sector de la automoción a través del estudio de una empresa multinacional fabricante de componentes que opera en el mismo.
- ✚ Analizar detalladamente las características fundamentales del grupo Faurecia para conocer su historia, entorno, productos así como su situación económico-financiera a través del análisis de las cuentas anuales y el cálculo de ratios.
- ✚ Indagar en la estrategia empresarial de Faurecia. Se tratará de ver todo el proceso de implementación de la estrategia a través de sus diferentes fases: definición de objetivos y plan estratégico, despliegue de objetivos, elaboración del presupuesto, y control de gestión.
- ✚ Realizar una síntesis de los factores clave de éxito de la empresa y de cómo la estrategia va a permitir alcanzarlos. De esta forma veremos si es posible que Faurecia mantenga y mejore su posición de liderazgo en el sector.
- ✚ Perfeccionar conceptos y aplicar los conocimientos adquiridos durante los distintos cursos de la Licenciatura de Administración y Dirección de empresas.

CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES

2.1 INTRODUCCIÓN AL SECTOR

Como se ha mencionado en la introducción, es de especial interés realizar el análisis de compañías del sector automoción debido a su gran sensibilidad ante la actual situación económica. El entorno del sector automovilístico se ha visto afectado por la reducción del poder adquisitivo de las familias y empresas privadas, la desaparición de subvenciones a la compra y a la producción, escasez de crédito proporcionado por las entidades financieras y la subida en el precio de las materias primas utilizadas para la fabricación.

El objeto de estudio se centra en el sector de la automoción, entendiendo como tal la fabricación de vehículos automóviles excluyendo motocicletas y la fabricación de componentes y módulos para automoción. La fabricación de automóviles es una de las industrias clave de la UE, dada la gran magnitud del negocio, y constituye un fuerte motor de crecimiento, empleo, y exportaciones. Consecuentemente, los componentes y los servicios prestados en el mercado descendente del sector del automóvil adquieren la misma importancia. Los agentes de este mercado son los constructores de vehículos, sus proveedores y los operadores independientes o autorizados presentes en los mercados de mantenimiento del automóvil, piezas de recambio y accesorios, así como los activos en la fabricación, distribución y venta al por menor.

Tanto los constructores de automóviles como los concesionarios hacen frente a una competencia cada vez mayor que reduce sin cesar sus márgenes de beneficio. Dada esta situación, los constructores de automóviles ocupan una posición dominante frente a los proveedores independientes.

El sector automóvil se vio particularmente afectado por la crisis de los mercados financieros desde finales de 2008. Este sector ha sufrido drásticas variaciones desde hace unos años, debido a que se trata de un sector que estaba en retroceso por culpa de su exceso de capacidad productiva y la crisis financiera mundial ha empeorado la situación. Para el sector, la crisis se tradujo en un hundimiento de las ventas. El retroceso de la producción como consecuencia de este escenario tuvo graves repercusiones, tanto para las empresas, obligadas a cerrar varias de sus plantas como para sus empleados sometidos a despidos y

repetidos expedientes de regulación de empleo. Sólo en el caso español la matriculación de vehículos de turismo descendió a la mitad entre los años 2008 y 2011 (gráfico 1).

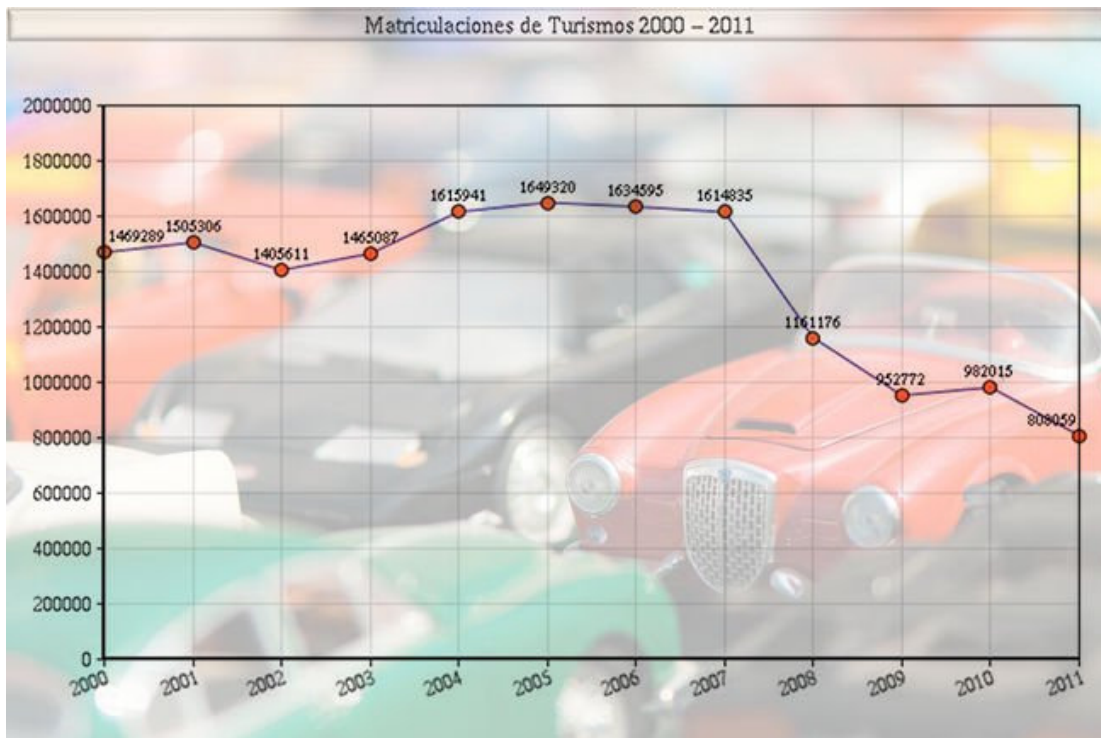


Gráfico 1 Cifras del sector automoción en España Fuente: Motorpasión

Las empresas del mercado descendente se han visto igualmente afectadas, incluso más al ser de menor dimensión. Las dificultades actuales en materia de acceso al crédito les plantean un serio problema, hasta el punto de amenazar su propia existencia.

Los mercados de los componentes y los mercados descendentes del sector del automóvil constituyen un amplio abanico de actividades, algunas de las cuales dependen de la industria (la fabricación de componentes eléctricos para motores y vehículos, la fabricación de pinturas, la producción de neumáticos, los productos sintéticos y textiles, la fabricación de sistemas de aire acondicionado, baterías e instrumentos de medida para automóviles), mientras que otras dependen del sector servicios, como el mantenimiento y la reparación de vehículos automóviles.

2.2 HISTORIA DE LA AUTOMOCIÓN

El sector del automóvil es un sector económico que engloba las actividades diseño, fabricación y venta de vehículos de motor. La cronología del sector se remonta a finales del siglo XVIII con el transporte de vapor y la invención de vehículos autopropulsados por ingenieros franceses como William Murdoch y James Watt. En el siglo XIX, el inventor estadounidense Oliver Evans construyó el primer vehículo autopropulsado que circuló por las carreteras estadounidenses. En Europa, el ingeniero de minas británico Richard Trevithick construyó el primer carruaje de vapor en 1801, y en 1803 construyó el llamado London Carriage. Por el año 1880 en Francia, Alemania y Estados Unidos se desarrolló el motor de combustión interna. La importante unión de motor y vehículo se produjo en 1885 y 1887, cuando Karl Benz y luego Gottlieb Daimler introdujeron los primeros automóviles de gasolina eficaces. El vehículo de Benz era el mejor, con una gran diferencia, ya que estaba diseñado como un todo y empleaba las nuevas tecnologías de la industria de la bicicleta. El carruaje de Daimler no era más que un coche de caballos adaptado. Benz empezó a producir de forma limitada su vehículo de tres ruedas en 1888, con lo que nació la moderna industria del automóvil. Puede considerarse que Peugeot fue el primer fabricante de automóviles en serie de todo el mundo, ya que construyó 5 coches en 1891 y 29 en 1892. La demanda de automóviles creció sin cesar a lo largo de los últimos años del siglo XIX. La combinación de una renta per cápita mayor, unas técnicas eficaces de producción en serie y una población dispersa hizo que el mercado y la industria automovilística de Estados Unidos, encabezada por Henry Ford, superara con rapidez a la del resto del mundo. Entre 1913 y 1915 en la fábrica de Ford de Highland Park se combinaron la producción normalizada de piezas de precisión (que hacía que fueran intercambiables) y la fabricación en cadenas de montaje, que simplificaba las operaciones y las dividía en zonas de trabajo. La eficacia de la producción era tal que los precios de los automóviles bajaban sin cesar. La producción de vehículos fuera de Estados Unidos sobrevivió en gran medida porque General Motors, Ford y Chrysler establecieron plantas de fabricación en el extranjero, pero sobre todo porque los gobiernos europeos protegieron su industria automovilística de la competencia estadounidense mediante aranceles y cuotas. En Francia, en la década de 1970, Peugeot compró Citroën y las instalaciones europeas de Chrysler en Gran Bretaña, Francia y España. Salvo algunas fábricas pequeñas, toda la industria automovilística italiana es propiedad de Fiat. En España, SEAT, que estaba a la cabeza del sector automovilístico español, empezó a notar la crisis en 1976 y ya a partir de 1984 inició un plan de colaboración con la alemana

Volkswagen, que en 1986 adquirió el 51% de la empresa. A partir de 1960 tuvo lugar el surgimiento de la industria automovilística japonesa, que en ese año fabricó sólo 165.094 coches y en 1990 produjo 9.947.972 vehículos.

Hoy en día, el sector se caracteriza por su globalidad, agrupación de marcas y continua innovación. Los vehículos se fabrican cada vez más sofisticados, incorporan muchos elementos electrónicos e informáticos, se cuida la estética, el respeto por el medio ambiente, el confort y la seguridad, se innova en sistemas de frenado, control de velocidad, métodos de navegación vía satélite y cada vez más se tiende hacia motores híbridos e incluso eléctricos.

2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

A continuación se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter para estudiar el sector automovilístico:

- ◆ Grado de rivalidad entre competidores: Alto. Las empresas que componen el sector son de gran tamaño y poseen elevado poder en el mercado. Utilizan estrategias de reducción de precios, campañas publicitarias y mejora de los productos actuales para incrementar la demanda de los consumidores y elevar el número de ventas.
- ◆ Amenaza de entrada de nuevos competidores: Baja. Las barreras de entrada son las elevadas inversiones iniciales que hay que realizar en maquinaria, instalaciones y otros recursos así como la importancia de la investigación, desarrollo e innovación. Al cobrar relevancia en el sector, las empresas consiguen diferenciar sus productos y obtener ventajas en costes suponiendo un obstáculo para los posibles competidores que quieran entrar en el sector.
- ◆ Amenaza de productos sustitutivos: Baja. Los productos sustitutivos son aquellos que ofrecen las mismas utilidades que otros. Su entrada puede provocar una bajada de los precios considerable y por lo tanto baje también la rentabilidad del sector. En el sector de componentes de la automoción es relativamente baja esta amenaza ya que los productos pueden incorporar valor añadido pero es poco probable que puedan reemplazar las funciones de los ya existentes.
- ◆ Poder de negociación de los proveedores: Medio-bajo. Los proveedores pueden aumentar su poder de negociación sobre las empresas del sector amenazando con elevar los precios o reducir los costes de los productos, no obstante, las empresas de este sector son de gran tamaño y son capaces de implantar sus condiciones a los

proveedores. Algunos proveedores sí que disponen de mayor poder de negociación puesto que también son empresas multinacionales.

- ◆ Poder negociador de los clientes: Alto. Los clientes pueden provocar un acuerdo entre nuestra empresa y las existentes para que se produzca una bajada de los precios de manera que los clientes manejan a las empresas. Los clientes del sector de componentes de la automoción son los propios fabricantes de automóviles y, aunque se puede negociar, ellos imponen sus condiciones contractuales.

El entorno del sector automovilístico se puede ver afectado por diferentes factores:

- Políticos: las subvenciones estatales, impuestos y regulaciones (protocolo de Kioto).
- Industriales: deslocalización hacia países con menores costes (principalmente China e India), innovaciones tecnológicas
- Económicos: fases del ciclo económico, escasez de crédito bancario, reducción del consumo privado

2.4 ACTUALIDAD DEL SECTOR

Puesto que el sector del automóvil es uno de los grandes afectados por la crisis financiera que afecta a gran parte de Europa, especialmente a los países periféricos, el empleo en este sector se ha visto rápidamente reducido. Las empresas del sector han realizado despidos masivos y procediendo con expedientes de regulación de empleo.

En un país como España, el sector de la automoción es uno de los motores de la industria ya que representa el 3,62% del Producto Interior Bruto y cerca del 9% del total de trabajadores activos. Por ello, los gobiernos deben esforzarse en el control y la ayuda oportuna hacia esta industria.

En 2010 se produjeron 2,39 millones de vehículos en España, un 10% más que en 2009. Se exportó el 87% de esta producción, un 10,4% más que el año anterior. El empleo se situó en 58.043 trabajadores. En el sector de Equipos y Componentes facturó 27.162 millones de euros, lo que supuso un 18% más que el año anterior. De esta cantidad el 60% correspondió a exportación, cuya evolución ha sido negativa pasando de un crecimiento del 7,4% en el año 2007 a un descenso del 25% en 2008. A pesar de este crecimiento, el balance interanual

es negativo y la situación del sector, muy delicada. El incremento del desempleo en general y también el relacionado con la automoción ha crecido desde 2007.

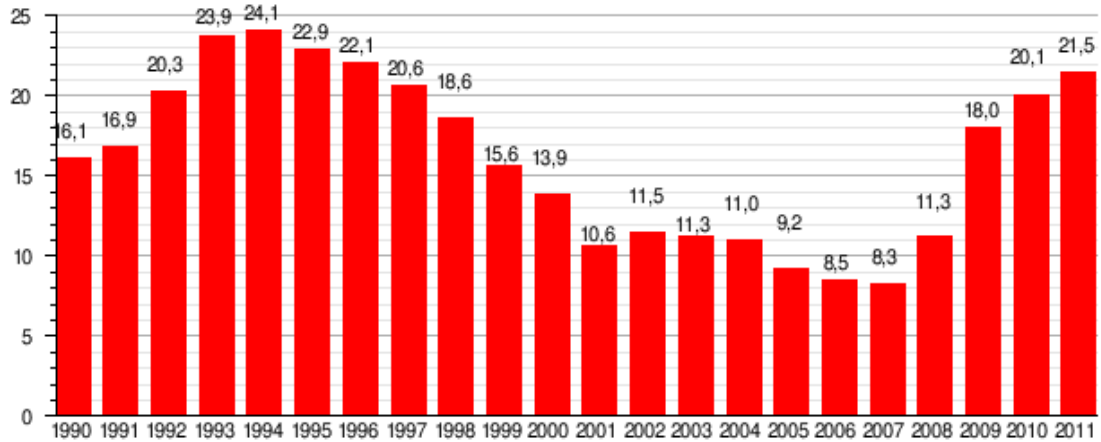


Gráfico 2 Evolución del desempleo en España Fuente: INE

El gráfico refleja los devastadores efectos de la crisis económica sobre la tasa de desempleo en España. En este análisis, se estudia el caso español ya que por la importancia del sector de la automoción, es representativo del entorno del sector. Volviendo al gráfico, es visible como el desempleo ha escalado desde niveles del 8,3% en 2008 a 21,5% en 2011 sin observar indicios de frenarse. Los efectos de la crisis sobre la industria del motor no sólo se han visto reflejados en el batacazo del empleo directo sino también en la escasez de crédito de las entidades financieras hacia las empresas y la desconfianza del consumidor.

Abril 2012

	Abril			Enero-Abril		
	2012	2011	%12/11	2012	2011	%12/11
Automóviles de turismo	56.250	71.805	-21,7	260.369	279.956	-7,0

Top 10 Automóviles de turismo

Top Marcas				Top Modelos			
Abril		Enero-Abril		Abril		Enero-Abril	
1º PEUGEOT	5.018	VOLKSWAGEN	23.479	C4	2.550	C4	11.498
2º CITROEN	4.838	PEUGEOT	20.888	IBIZA	2.281	IBIZA	10.535
3º VOLKSWAGEN	4.819	CITROEN	20.831	MEGANE	1.996	MEGANE	9.775
4º SEAT	4.762	SEAT	20.432	POLO	1.568	QASHQAI	8.386
5º FORD	3.894	FORD	20.358	207	1.452	POLO	7.083
6º OPEL	3.876	OPEL	17.817	C3	1.438	207	6.844
7º RENAULT	3.732	RENAULT	16.982	QASHQAI	1.356	GOLF	6.833
8º AUDI	3.052	AUDI	13.632	CORSA	1.339	CORSA	6.587
9º TOYOTA	2.653	TOYOTA	13.552	308	1.275	308	6.305
10º HYUNDAI	2.361	NISSAN	13.397	GOLF	1.240	FIESTA	6.302

Tabla 1 Matriculaciones de automóviles en España Fuente: Anfac

En la tabla se observa una bajada significativa del 21.7% durante el mes de abril en el número de matriculaciones en 2012 respecto al año anterior según los datos de las asociaciones de fabricantes (Anfac). Estos datos sitúan la cifra de ventas en una de las peores remontándose a niveles similares a los del año 1993.

Se aprecia un esfuerzo de las marcas y concesionarios a la hora de ajustar, o incluso bajar, los precios de los automóviles con promociones y descuentos jamás vistos en los últimos 20 años. Según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), desde el año 2007 en que se percibieron los primeros síntomas de la actual crisis económica hasta diciembre de 2011, los precios de los automóviles han decrecido en un 5,8%. Actualmente, en España se sufre una caída de ventas insostenible y continuada (21 meses consecutivos) de la industria del motor, con un declive generalizado en el computo total de las economías europeas, acelerado por la falta de liquidez de las economías domésticas (familias) pero sobre todo por los graves problemas de financiación ya que las entidades bancarias no conceden créditos tan fácilmente. Según la asociación de consumidores del sector automóvil Ganvam es esto último, la actual estructura del sistema financiero español, el gran lastre al que se enfrenta el sector, por lo que es imprescindible que el crédito, tanto hacia concesionarios como hacia el cliente final, vuelva a fluir con una “reactivación de la economía y una recuperación de la confianza que pasa por rescatar los planes de ayudas”, como así quedó

reflejado con los últimos y efectivos planes de subvenciones: Renove, Prever Vive o 2000E, este último vigente hasta septiembre de 2010.

La caída del mercado en 2011 ha provocado una merma muy significativa de la recaudación fiscal por adquisición de vehículos. Se estima que las Administraciones Públicas han dejado de ingresar 450 millones de € respecto al año anterior y, a pesar del gran esfuerzo comercial de marcas y concesionarios, el mercado del automóvil se sitúa por tercer año por debajo del umbral del millón de matriculaciones, una cifra que por lo pronto no se recuperará antes de 2013-2014.

Según la Asociación Española de Fabricantes de Automóviles, el desempleo en el sector es preocupante porque aumentan los despidos y los EREs. Antes de la crisis, en el año 2005 el número de expedientes de regulación de empleo era de 4.354 y en los últimos años han aumentado a más de 20.000. En los años 2009 y 2010 hubo un cierto crecimiento del sector y reducción del desempleo dada la repercusión del Plan 2000E, pero tras agotarse estas ayudas la situación volvió a ser precaria.

Existen diferentes niveles de cualificación para los trabajadores del sector automovilístico dependiendo si son ingenieros de desarrollo, logística, comerciales, operarios de fabricación... Este sector engloba ámbitos laborales muy diversos que exigen una formación mínima en fabricación y comercialización de automóviles. A continuación, se enumeran los distintos perfiles de trabajadores que puede haber en el sector:

- Ingenieros de diseño: pueden proceder de ingenierías técnicas mecánicas o superiores industriales y se encargan de realizar los esbozos de los diferentes proyectos que, posteriormente, pasarán a fabricación.
- Ingenieros de apoyo: se encargan de tareas de soporte a la producción como puede ser la logística y el control de calidad.
- Operarios de producción: trabajadores con formación básica o media que operan en las plantas de fabricación y se encargan del manejo de maquinaria, montaje de piezas, almacenamiento...
- Supervisores de producción: responsables de grupos de operarios en las diferentes áreas de producción de la planta. No requieren una formación superior pero sí, conocimientos específicos y experiencia laboral.

- Personal administrativo: perfiles con formación media o superior que encomiendan tareas de contabilidad, finanzas, control de operaciones, gestión de recursos humanos...
- Comerciales y personal de compras: perfiles comerciales necesarios para negociar con clientes y proveedores.
- Directivos: personal con formación elevada y amplia experiencia para dirigir y supervisar de forma global en funcionamiento de la empresa.

Por otro lado, otro factor alterado por los efectos de la crisis han sido los precios del sector. La escasez de demanda y la fuerte competencia en el mercado han dado lugar a una bajada generalizada en los precios de los productos, generando pérdidas en la mayoría de empresas del sector automóvil.

A nivel internacional, el país que más vehículos produce es China, con 18,45 millones de vehículos fabricados en el 2011. Aunque el crecimiento se ha estabilizado un poco respecto a ejercicios anteriores, con un incremento del 0,8% respecto al año anterior. Le sigue Estados Unidos con 8,65 millones de vehículos fabricados. El país americano ha experimentado un importante repunte en el 2011, como demuestra el crecimiento del 11,5% respecto al 2010. En tercera posición se encuentra Japón con 8,4 millones de vehículos fabricados. Sin embargo, el país asiático ha tenido un importante descenso en sus niveles de producción (-12,8%) debido al terrible terremoto y tsunami ocurrido hace poco más de un año.

La importancia cada vez mayor de países emergentes, como India y Brasil, se nota también en esta clasificación, ganando cada vez mayor peso también en el sector automovilístico. La India se ha situado ya como el sexto mayor fabricante de automóviles del mundo, con 3,93 millones de vehículos fabricados y un aumento del 10,7% respecto al 2010. Por su parte, Brasil sigue incrementando sus niveles productivos también en este sector. Con 3,4 millones de vehículos fabricados, el país sudamericano es ya el séptimo mayor fabricante del mundo.

El buen estado de salud de la economía alemana se reflejaba también en este ámbito, con 6,31 millones de vehículos fabricados en 2011, lo que supone un importante repunte del 6,9% respecto al año anterior. Le sigue en la quinta posición Corea del Sur, con un gran crecimiento del 9% en el 2011 gracias a los 4,65 millones de vehículos fabricados.

Espectacular también el crecimiento que ha experimentado México, que con los 2,68 millones de vehículos fabricados ha obtenido un crecimiento del 14,4%. Cierra la

lista Francia con 2,29 millones de vehículos, cifra que es 2,9% superior respecto al año anterior.

2.5 FUTURO DEL SECTOR

Como se estudiará en los siguientes puntos del TFC, las empresas de la industria del automóvil están en fase de recuperación de la crisis económica sufrida desde el año 2008. Este sector se encuentra en crecimiento por el aumento de la productividad, las constantes innovaciones, los nuevos requerimientos de los clientes y la ampliación del mercado hacia países emergentes.

La investigación, el desarrollo y la innovación dirigen sus esfuerzos a mejorar la seguridad, conseguir eficiencia energética y sostenibilidad, fomentar el uso de motores eléctricos, maximizar el confort e impulsar la comunicación.

Las innovaciones del sector automoción van encaminadas, principalmente, a conseguir reducir el consumo de combustible. Se comenzó por diseñar motores de gasolina de bajo consumo, motores diesel con rendimiento superiores y se trató de reducir el peso del vehículo.

El desarrollo de vehículos propulsados por energía eléctrica, supone una importante oportunidad industrial, energética y medioambiental para la industria del automóvil. Estos vehículos deberán formar parte de un futuro sostenible del sector, y contribuirán de manera apreciable a las necesidades de ahorro energético y de respeto al medio ambiente, reduciendo las emisiones de CO₂. De manera independiente, al desarrollo de los vehículos estrictamente eléctricos, en un plazo menor, se considera como oportunidad para la industria, el desarrollo de vehículos de carácter híbrido. No obstante, aún existen muchas barreras para la proliferación de vehículos híbridos, como es el hecho de que no hay suficientes puntos de carga eléctrica; la autonomía de los vehículos es reducida (en torno a 100 km.); los precios son elevados, debido en su mayor parte al alto coste de las baterías. Además, la recarga de éstas tarda de seis a ocho horas y eso puede ser una debilidad del producto. Aún no se ha desarrollado toda la tecnología necesaria, especialmente en cuanto al almacenamiento de la energía y a la procedencia de la misma; el coche eléctrico no es contaminante en si mismo por el uso, pero la producción de la electricidad necesaria puede generar contaminación.

Actualmente, se comercializan mejor los coches híbridos, que combinan motor de explosión con motor eléctrico, en un proceso de transición al coche puramente eléctrico a más largo plazo. Son los japoneses los que dominan esta tecnología, especialmente Toyota y Honda.

A corto plazo, los fabricantes están apostando en gran medida por la fabricación de coches convencionales más pequeños, menos contaminantes, de menor cilindrada y con mucho mayor rendimiento, con motores de combustión más eficaces, que conllevan un menor consumo y menor nivel de emisiones -por debajo de 100g. de CO₂ /Km.-, con materiales menos pesados.

Los aspectos medioambientales también preocupan de cara al futuro del sector. Se intenta producir motores menos contaminantes a partir de biocombustibles o tecnología eléctrica y promover el uso de materiales reciclables, más ligeros y resistentes.

Los avances tecnológicos son de lo más variados, incluso se han llegado a construir vehículos autónomos sin la necesidad de un conductor. Las exigencias en materia de seguridad implican el desarrollo de sistemas de control de encarrilado, lectura de señales de tráfico, sistemas de frenado más eficientes, etc.

CAPÍTULO 3: GRUPO FAURECIA



Technical perfection, automotive passion

Grupo Faurecia es una compañía multinacional francesa dedicada al sector de la automoción, específicamente a la fabricación de componentes. Fue creada en 1997 por la fusión de las compañías Bertrand Faure y Ecia, ambas vinculadas al sector de componentes automovilísticos.

Faurecia se dedica al diseño y fabricación de diferentes componentes para la industria del automóvil, tales como asientos, interiores, módulos exteriores y sistemas de control de emisiones. Los principales clientes de Faurecia son PSA Peugeot Citroën, Volkswagen Group, Renault-Nissan, Ford, General Motors, BMW, Daimler, Fiat, Chrysler, Toyota y Hyundai-Kia entre otros. La sede de la empresa se sitúa en Nanterre (Francia), no obstante, Faurecia tiene más de 238 plantas de producción y 38 centros de investigación y desarrollo en 33 países. La mayoría de plantas de producción operan con el sistema de gestión de inventarios “just-in-time”. El principal accionista de Faurecia es el fabricante francés PSA Peugeot Citroën con alrededor de el 57.4% del total de acciones en circulación.

La mayoría de plantas de producción se establecen en Europa, no obstante, la empresa se expande rápidamente hacia el continente asiático, América (norte y sur) y este de Europa.

Denominación	Faurecia S.A.
Domicilio social	2 Rue Hennape, 92000 Nanterre. Francia
Código CNAE	293-Fabricación de componentes, piezas y accesorios para vehículos de motor
238 plantas de producción	33 países
75.000 empleados	300 patentes en 2011

Tabla 2 Resumen datos institucionales Faurecia. Fuente: elaboración propia

Los datos de la tabla, muestran la fuerte posición de liderazgo en un mercado que requiere una continua innovación, grandes inversiones y presencia global.

3.1 HISTORIA EMPRESARIAL

La historia del Grupo Faurecia está claramente determinada por la industrialización francesa de principios del siglo XIX. El Grupo Faurecia se crea con la fusión de varias empresas, Bertrand Faure, Sommer Allibert y Ecia, siendo esta última participada en su mayoría por Peugeot.

En el año 1810, los hermanos Jean-Pierre y Frederic Peugeot abrieron junto con Jacques Maillard-Salis, una fundición de acero para la fabricación de hojas de sierra en Hérimoncourt, una localidad al este de Francia cerca de la frontera suiza. Pocos años después, tuvieron éxito en el ámbito de la fabricación de herramientas y abrieron nuevas fábricas en la región francesa de Montbéliard caracterizada por su rica industria metalmecánica, textil y fabricación de relojes. Desde 1850, se añadieron más negocios, como la fabricación de molinillos de café, con el famoso logotipo del león de la marca. Después de haber inventado el triciclo en 1880, la compañía empezó sólo un año más tarde con la moderna producción de automóviles propulsados por gasolina. Debido a esta nueva faceta los hermanos Peugeot necesitaban expandirse y por ello abrieron dos nuevas fábricas en el este de Francia, concretamente en Audincourt. En 1987, Peugeot se fusionó con sus filiales Aciers&Outillages Peugeot y Cycles Peugeot formando la nueva compañía ECIA (Equipements et Composants pour l'Industrie Automobile) especializada en sistemas de escape. La empresa comenzó a crecer rápidamente y a expandirse geográficamente. Volkswagen, Renault, Daimler-Benz, Opel, Honda y Mitsubishi eran sus principales clientes.

Por otro lado, Bertrand Faure abrió en 1914 su primer taller, el cual producía asientos para los tranvías y metros de París. Cincuenta años más tarde, la compañía adquirió la licencia para un novedoso método de fabricación de asientos para la industria automovilística. El negocio de los sectores manufactureros de tranvías y coches evolucionó rápidamente después de la Segunda Guerra Mundial. En la segunda mitad del siglo XX, la compañía se expandió en el mercado de la fabricación de partes de automóviles como son los asientos y sistemas de interiores y exteriores. La mayoría de los fabricantes de coches europeos (Renault, Peugeot y Citroen además de Talbot, Panhard, Levassor, Berliet y Simca) fueron todos clientes de Bertrand Faure.

La tercera empresa que se fusionó para crear el Grupo Faurecia fue Sommer Allibert. Esta empresa originaria de Isere (Francia) decidió invertir en una gran máquina de moldeo por inyección que provenía de Estados Unidos y que permitía moldear varias piezas muy grandes de plástico y unir las en una única pieza. Sommer Allibert adquirió en 1.993 la firma española Lignotock e hizo más fuerte su presencia en Alemania.

En 1997, se constituyó el Grupo Faurecia cuando Bertrand Faure lanzó una fusión automotora del negocio del equipo con el negocio Ecia para formar el grupo Faurecia con más de 32.0000 empleados y presencia internacional. Comenzaron a hacer sistemas de exteriores a partir de la adquisición de la empresa americana AP Automotive Systems mejorando así el know-how y la internacionalización. En el año 2000, invirtieron en sistemas de interiores de automóviles con la compra de la compañía Sommer Allibert, financiada por el grupo PSA Peugeot Citroën, incrementando así su participación en Faurecia hasta el 71,5 %. Por todo esto, Faurecia consiguió una cuota de mercado significativa especialmente en el área de paneles de puerta, módulos acústicos y paneles de instrumentos.

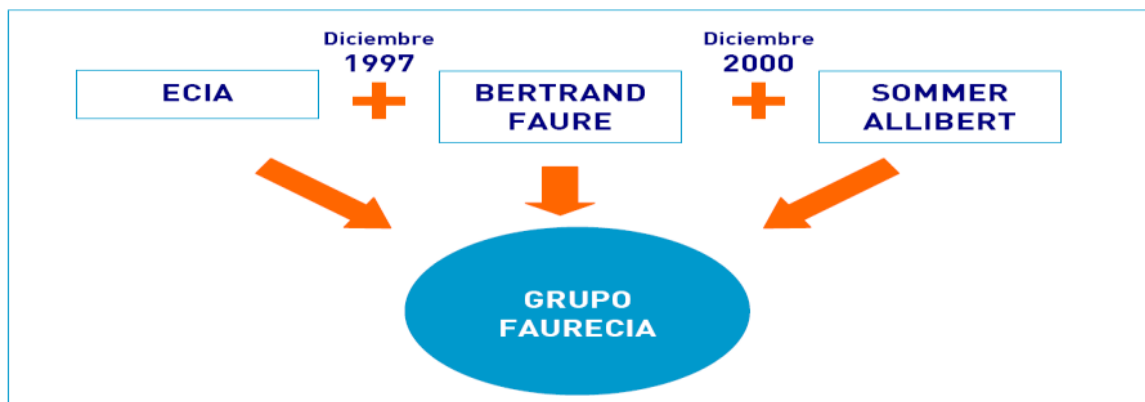


Gráfico 3 Constitución Grupo Faurecia. Fuente: Faurecia

Posteriormente, en 2006, el presidente y director ejecutivo Pierre Levi dimitió ante una investigación por sobornos.

El grupo Faurecia constituyó en 2007 una empresa conjunta en Corea del Sur que inició su actividad en 2009 con el suministro de paneles de plásticos a Renault-Samsung, la filial surcoreana de Renault. Dispone de una participación del 61% en la empresa conjunta, constituida con la empresa Shinsung Delta, que tiene su sede en la ciudad de Masan. Esta Joint venture está especializada en la producción de paneles de instrumentos, paneles para

puertas y consolas centrales. La compañía ha estado realizando compras desde 2010 en Asia para lograr afianzarse en los crecientes e colosales mercados de India y China.

Debido a su introducción en el mercado indio, en noviembre de 2009 Faurecia junto con Tata Systems Limited autocomp (TACO) de la India creó una empresa conjunta llamada como TACO Faurecia Centro de Diseño (TFCD) y proporciona servicios de ingeniería de diseño exclusivamente a Faurecia.

Durante ese mismo mes del evento anterior, Faurecia anunció que habían firmado un acuerdo para adquirir EMCON Technologies, un integrador de tecnologías de control de emisiones para turismos y vehículos comerciales. Tras esta adquisición, el grupo PSA Peugeot Citroën accionista de referencia de Faurecia con el 71% de las acciones pasará a tener un 57'4% del capital del fabricante de componentes para automóviles.

En abril de 2010 se adquirió la empresa Plastal de Alemania con el objetivo de mejorar el posicionamiento y liderazgo a corto plazo en el sector europeo de componentes exteriores del automóvil. Esta adquisición le ha costado a la empresa 33 millones de euros y supone una apuesta estratégica por asentar su mercado en Alemania ya que le servirá para aumentar su número de clientes, concretamente con Ford, y otras firmas alemanas como BMW, Audi, Daimler o Porsche.

En enero de 2011, Faurecia realizó una participación estratégica del 21,2% en Amminex, una compañía danesa líder en el tratamiento de emisiones de óxido de nitrógeno. Esta transacción, valorada en 19,6 millones de euros, fue realizada para tener en cartera de productos una solución para reducir óxidos de nitrógeno de los motores diesel.

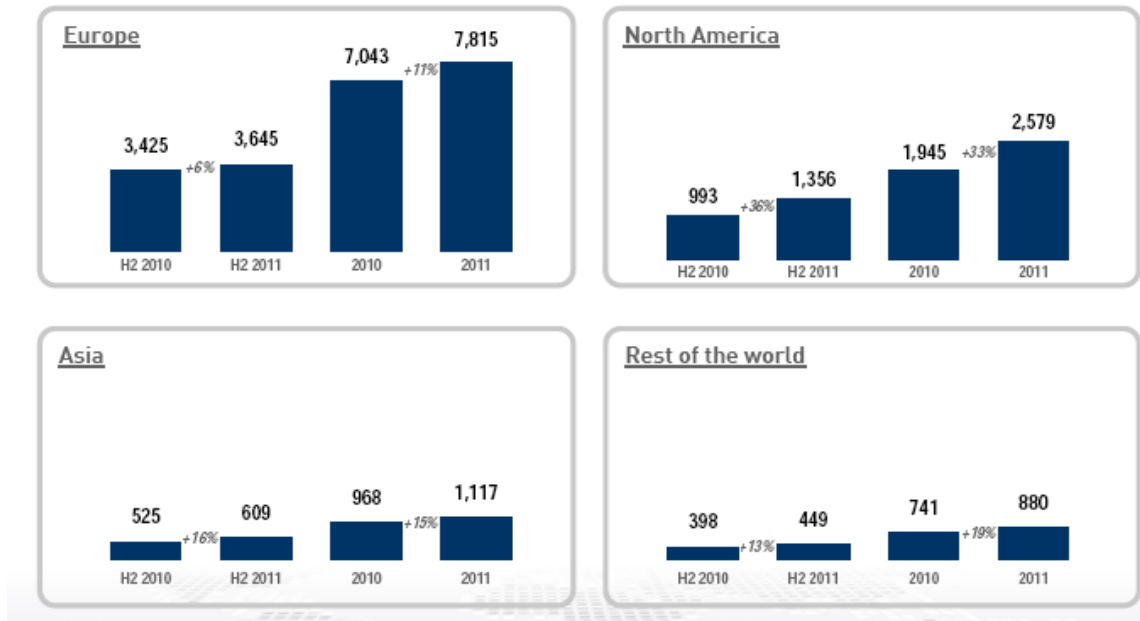


Gráfico 4 Beneficios por zonas geográficas en millones de euros Fuente: Faurecia

Cada año Faurecia aumenta su presencia fuera de Europa, lo que apunta a que está llevando a cabo una fuerte política de deslocalización, con el objetivo de reducir costes. Reduce su presencia en Europa, mientras que en el resto de zonas geográficas aumenta, situándose Europa del Este, Asia y Norteamérica, lugares donde este incremento se ha hecho más notable. El motivo principal es el descenso de gasto en mano de obra manteniendo la calidad exigida.

Otro motivo de esta deslocalización tiene que ver con las llamadas las OEM's, "Original Equipment Manufacturer" (conocidas generalmente como marcas de coches: Ford, Peugeot, BMW, etc.). Estas empresas están siguiendo la misma política de relocalizar su producción, por lo que Faurecia, en su papel de proveedor, debe seguir a su cliente. Es decir, cuánto más cerca esté del cliente, más conseguirá abaratar los costes logísticos y, por tanto, más atractivos serán los precios que pueda ofrecer a las distintas OEM's.

En el momento de su creación (año 97), Faurecia, tenía como principal cliente a PSA (Peugeot + Citroën) que representaba el 60% de sus ventas. Con el paso del tiempo, Faurecia, ha aumentado el número de sus clientes llegando a globalizarse en cuanto a cantidad y calidad de sus clientes.

Actualmente, el grupo Faurecia factura más de 13,8 miles de millones de euros y genera entorno a 300 patentes. La compañía no sólo superó la crisis de los mercados financiero, que comenzó en 2008, sino que ha conseguido reforzar su posición de liderazgo. Los

principales fabricantes de automóviles cuentan con los componentes de Faurecia para equipar sus vehículos. La empresa se esfuerza por crear y suministrar productos innovadores, servicios y soluciones técnicas, al tiempo que ofrece calidad de entrega, ventaja competitiva y valor añadido. El ranking mundial se contempla en la siguiente ilustración:



Gráfico 5 Ranking mundial de proveedores de componentes de vehículos Fuente: Faurecia

Tras diez años, la multinacional Faurecia ha logrado situarse como segunda potencia europea del sector componentes de coches, por detrás de Bosch la cual se posiciona a su vez como líder en cabeza del ranking mundial. En dicho ranking Faurecia ocupa un destacable sexto puesto teniendo en cuenta su juventud, después de haber escalado dos posiciones desde 2008, un lugar que por seguro será más alto debido a la política de la compañía que se marca como objetivo tener una planta de producción de componentes allá donde haya una planta de producción de una OEM.

La primera posición del ranking la ocupa la compañía japonesa DENSO Corporation, miembro del grupo automovilístico Toyota. El segundo lugar del ranking pertenece a la alemana Bosch. Por encima de la posición de Faurecia se encuentra la compañía Magna International, con sede en Ontario (Canadá).

Faurecia se expande por el mundo con un total de cerca de 238 plantas de producción distribuidas por 33 países acompañando a los fabricantes de automóviles allá donde se sitúen. Para ello, contrata a más 75.000 empleados, 4.500 de ellos ingenieros que se encargan de desarrollar y producir los proyectos que se gestan en sus 38 centros de I+D. La principal localización geográfica de las plantas es Europa, no obstante, se está expandiendo rápidamente en otras zonas.



Gráfico 6 Distribución geográfica Fuente: Faurecia

La empresa fue creada en Europa y cuenta con la presencia en la mayoría de países de la Unión. No obstante, en los últimos años ha tenido una fuerte expansión hacia otros continentes como son América del Norte, América del Sur y Asia. Los objetivos de crecimiento de la empresa son muy ambiciosos pretendiendo situarse allá donde haya un fabricante de automóviles. Faurecia es verdaderamente un proveedor de componentes del automóvil a escala mundial, ya que cuenta con una presencia industrial en todo el mundo además del apoyo de una red internacional en I+D.

Actualmente, Asia es la región con mayor producción de vehículos y cuenta con el mercado de mayor crecimiento mundial. Las ventas de Faurecia muestran este fenómeno con un incremento del 80% en dicho continente durante el año 2011. El 10% de las ventas totales de la compañía vienen de Asia y el objetivo es del 15% en 2014. Las prioridades se centran en China y Corea del Sur pero también hay una fuerte expansión hacia India y Tailandia.

Existe una política global en Faurecia, denominada Faurecia Excellence System, aplicada en todas sus plantas y que permite a la empresa obtener los máximos niveles de calidad en sus proyectos mediante una continua innovación necesaria en el dinámico sector de la automoción.

Con el objetivo de obtener siempre la satisfacción de todos sus clientes, Faurecia ha agrupado sus actividades de compra por familias y ha focalizado los esfuerzos de sus más de 3.500 ingenieros y técnicos hacia el continuo desarrollo de cinco áreas fundamentales; seguridad, calidad, modularidad, diseño y medio ambiente.

Por todo ello, Grupo Faurecia seguirá cobrando cada vez más importancia en el sector del automóvil expandiéndose hacia otros países, innovando constantemente y liderando el mercado de componentes del automóvil.

3.2 GRUPOS DE NEGOCIO

Grupo Faurecia se divide en cuatro grupos de negocio especializados en la producción de diferentes partes del automóvil: sistemas de interior y exterior, asientos y sistemas de control de emisiones. Estos componentes alcanzan alrededor del 25% del coste total de un vehículo nuevo. Cada grupo de negocio trabaja de forma independiente en cuanto a recursos, clientes, etc. Sin embargo, cada uno de ellos reporta sus cuentas, datos y evolución al Grupo así como sus beneficios.

En el siguiente gráfico, se presenta la cuota de mercado que posee Faurecia en cada uno de los distintos módulos tanto a nivel europeo como mundial.

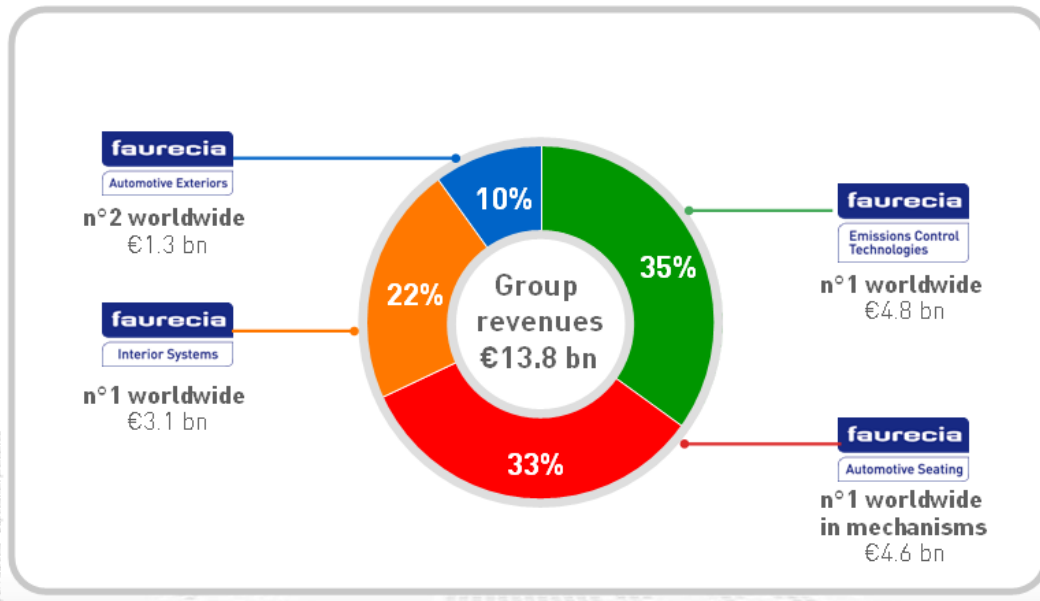


Gráfico 7 Ranking según módulos Fuente: Faurecia

Cabe destacar que Faurecia ocupa las primeras posiciones mundiales como proveedor de los componentes automovilísticos en los que está especializado. La unidad de negocios que mayor beneficio genera al grupo es la de Tecnologías de Control de Emisiones, seguida de cerca por los asientos de automóviles. La que menor beneficio genera dentro de la compañía es la de sistemas de exteriores de vehículos.

A continuación se describe brevemente cada una de las diferentes unidades de negocio:

3.2.1 Tecnologías Faurecia de Control de Emisiones



Gráfico 8 Faurecia Control de Emisiones. Fuente: Faurecia

Faurecia es el mayor proveedor mundial de sistemas de escape. Uno de cada cinco vehículos lleva incorporado esta tecnología propia de la organización. Faurecia está intentado reducir al máximo las emisiones para ser respetuosa con el medio ambiente además de cumplir la normativa legal. La compañía diseña y produce sistemas completos de control de emisiones, desde colectores hasta tubos de escape. Faurecia creó el famoso dispositivo de filtro de partículas diesel junto con la participación del grupo PSA, contribuyendo al desarrollo de coches “ecológicos” mediante el tratamiento de partículas contaminantes y recuperando energía. Además de la preocupación por el control de emisiones, la compañía se centra en reducir al máximo el peso del tubo de escape para proporcionar al vehículo el máximo dinamismo.

Las tecnologías de control de emisiones de Faurecia utilizan toda la innovación y experiencia adquirida en el sector para combatir las emisiones de dióxido de carbono a la atmósfera. Esto se consigue reduciendo el peso de los sistemas de escape, en los últimos años se ha reducido entorno a 5 Kg., y recuperando la energía térmica que se pierde por los tubos de escape. La energía térmica se puede utilizar como calefacción o para precalentar el motor consiguiendo reducir el consumo y las emisiones.

Este grupo de negocio representa el 30% del total de facturación de la compañía y cuenta con 9 centros de desarrollo, 40 plantas de producción en distintos continentes y más de 7.000 empleados.

El año pasado la industria de la automoción empezó a recuperarse de la grave crisis financiera que comenzó en 2008 y con esta recuperación, renació la unidad de negocios de Tecnologías de Control de Emisión Faurecia. La adquisición de Tecnologías EMCON, consolidó esta división como el número uno global de proveedores de estos sistemas.

Ante una creciente situación de estrictas regulaciones en el sector de la automoción incluso en mercados emergentes, Faurecia Sistemas de Control de Emisiones ha desarrollado notables soluciones ante las emisiones dañinas a la atmósfera. Después de invertir en el filtro de partículas diesel durante 2008, Faurecia se estableció como proveedor mundial de este tipo de tecnologías para motores diesel.

3.2.2 Sistemas de exteriores Faurecia

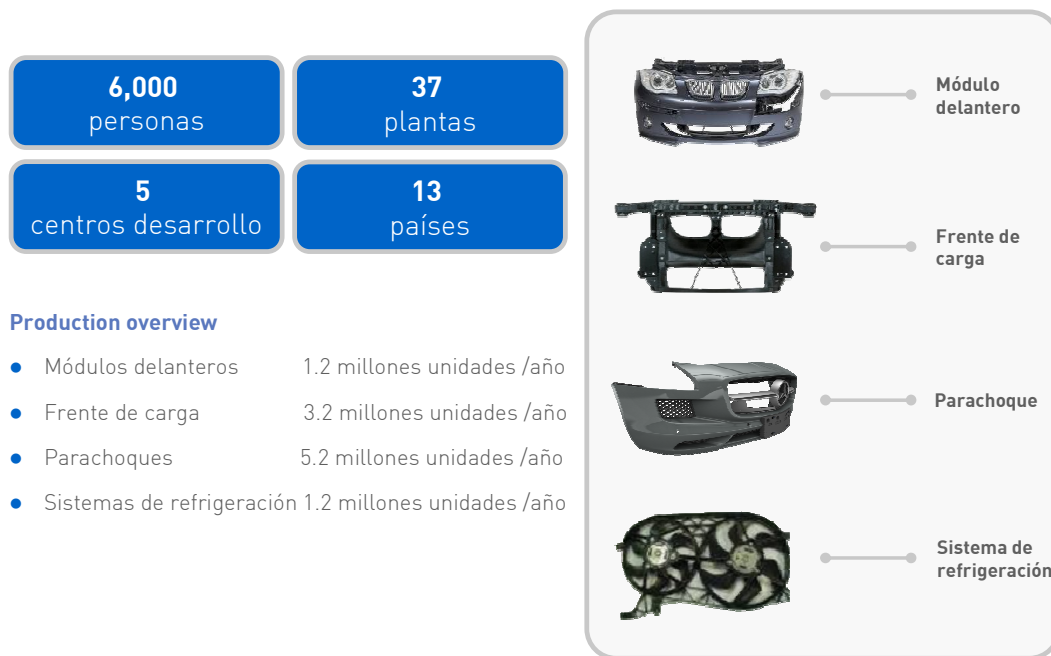


Gráfico 9 Faurecia Exterior Systems Fuente: Faurecia

Faurecia provee a sus clientes con innovadoras soluciones desde la parte frontal y otras partes exteriores del vehículo. Esta división representa el 12% de las ventas de la compañía. La empresa se sitúa en la segunda posición en el ranking de proveedores de sistemas de exterior. En Europa, supone el 25% del total de parachoques vendidos gracias a sus fuertes lazos con los fabricantes alemanes.

Los componentes de exterior que fabrica Faurecia son: sistemas de refrigeración del motor, elementos de diseño exterior y sistemas de amortiguación de impactos.

El año 2010 fue decisivo para esta unidad de negocios ya que con la adquisición de la empresa Plastal se duplicó la cuota de mercado en Europa ascendiendo a la primera posición desde la quinta en el ranking de proveedores de este tipo de componentes. Se expandió la gama de productos ofrecidos por esta unidad de negocio y se amplió la cartera de clientes introduciendo a los principales fabricantes alemanes: Mercedes-Benz, Audi y Porsche. Esta adquisición impulsó a Faurecia a llevar a cabo nuevos negocios e integraciones en China y la creación de una nueva planta en Brasil.

La reducción de peso es uno de los objetivos de este Business Group. Las últimas innovaciones han permitido reducir notablemente el peso de los componentes de exterior manteniendo los altos estándares de calidad.

En cuanto a la seguridad, ante un posible accidente de tráfico, el parachoques y las piezas frontales juegan un papel decisivo. Para cumplir con las normativas de seguridad y conseguir una alta puntuación en las pruebas de seguridad realizadas ante las exigencias de los clientes, los centros de desarrollo de Faurecia trabajan continuamente en este aspecto.

3.2.3 Asientos de automóvil Faurecia



Gráfico 10 Asientos de vehículos Fuente: Faurecia

Faurecia es el tercer proveedor a nivel mundial en diseño y producción de asientos completos y sus principales componentes: mecanismos de ajuste, cubiertas, características de confort y seguridad... Esta división obtiene el 35% de las ventas de la compañía y cuenta con 11 centros de desarrollo y entorno a 1.000 ingenieros para conseguir la máxima innovación.

El Grupo tiene un amplio conocimiento del diseño y fabricación de cada uno de los componentes de asientos: marcos, mecanismos de ajuste, espuma y cubiertas. Se pretende ofrecer la mejor solución en cuanto a seguridad, confort, calidad, modularidad y materiales. Faurecia trata de ofrecer una diferenciación en plazos de entrega al cliente y en prestaciones de valor añadido para los vehículos de alta gama.

La modularidad de los asientos es otro aspecto muy importante hoy en día debido al auge de los coches familiares compactos, Faurecia fabrica sus asientos con total modularidad de forma que la tercera fila de asientos se pueda ocultar totalmente en el suelo para maximizar el tamaño.

El mecanismo de metal reclinable es crucial para la seguridad del pasajero. Los sistemas de asientos de Faurecia poseen sofisticadas tecnologías para mejorar la calidad, el confort y la seguridad. El uso de materiales como metales no férreos, plásticos y otros compuestos han ayudado a hacer más ligero el peso de estos mecanismos. Estos mecanismos están recubiertos con espuma de poliuretano diseñada para asegurar el confort durante la conducción. Faurecia invierte continuamente en nuevas tecnologías para asegurar el confort mientras que se reduce el peso y el impacto medioambiental.

Los asientos se cubren con tejidos textiles y piel que se consideran el toque de estilo y personalidad final. El reto está en elegir los materiales adecuados y combinarlos para obtener un acabado impecable.

Los diferentes componentes de asientos se ensamblan mediante el sistema Just-In-Time para reducir tiempos y costes de almacenamiento. De cara al cliente, éste tiene opción de estar en todo el proceso para poder elegir colores, textiles u otras opciones de personalización.

3.2.4 Sistemas de interiores Faurecia



Gráfico 11 Faurecia Interior Systems. Fuente: Faurecia

Faurecia es el principal proveedor mundial de partes de interiores de vehículos. Desarrolla paneles de instrumentos, consolas centrales, módulos, paneles de puertas y soluciones

acústicas para todo tipo de vehículos. Este grupo reporta un 23% del total de ventas de la compañía. Gracias a los programas globales y los múltiples centros de desarrollo, Faurecia confecciona soluciones individualizadas según los requerimientos del cliente y, además, consigue ahorro en costes, reducción de peso y respeto hacia el medioambiente.

Faurecia ha desarrollado una amplia gama de tecnologías para transformar materiales, superficies, telas, láminas de metal y pieles mediante inyección, moldes, espumado, termocompresión, cosido y corte.

El diseño de interiores es un factor decisivo para muchos consumidores hoy en día. Ya sea añadido al final del proceso productivo (pinturas, acabados de aluminio y adhesivos) o incorporados durante el proceso (luminosos), los componentes decorativos otorgan gran personalidad al automóvil.

Esta unidad de negocio produce más de 40 millones de productos al año para abastecer a los grandes fabricantes de automóviles, sobretodo a Ford, Volkswagen, PSA Peugeot Citroën, Renault-Nissan, BMW y General Motors. La expansión de este negocio corresponde al crecimiento en Asia y América para abastecer a estos fabricantes. Por ejemplo, en China se van a construir siete nuevas plantas de producción antes del año 2015. En Corea del Sur la producción se ha duplicado en los últimos dos años y en América del Sur se han abierto cinco nuevas plantas de producción en Brasil y Argentina.

La producción de Faurecia Interior Systems se centra en los siguientes módulos:

1. Paquete acústico
2. Asientos
4. Paneles-Puertas
5. Panel de instrumentos/cabina del piloto

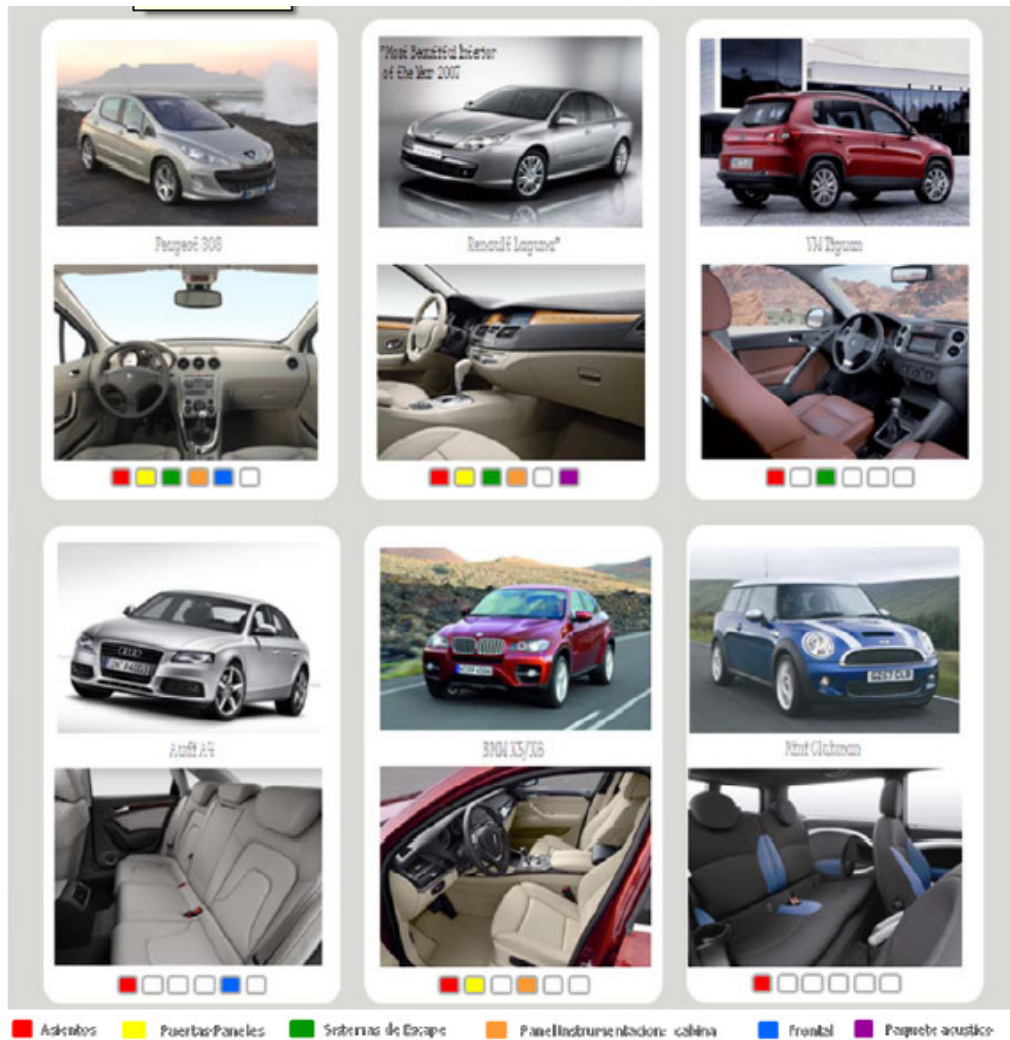


Gráfico 12: Ejemplos de productos Faurecia

En la parte inferior de la Ilustración se observa una leyenda que explica los diferentes módulos con los que Faurecia equipa los distintos modelos de vehículos, empezando por la izquierda la correspondencia es: Rojo-Asientos, Puertas-Amarillo, Verde-Sistemas de Escape, Cabina-Naranja, Azul-Frontal y Morado-Paquete Acústico.

3.3 RECURSOS Y CAPACIDADES

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de recursos que, dispuestos de una forma adecuada, contribuyan a su correcto funcionamiento.

Para que los recursos tangibles e intangibles de una empresa sean realmente útiles deben ser adecuadamente combinados y gestionados para generar una capacidad. Así, se considera que una capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta. Las capacidades pueden ser estratégicas, tecnológicas, personales y organizativas.

La teoría de recursos y capacidades define la importancia de éstos en la identidad y la evolución de una empresa. Plantea estos elementos como diferenciadores entre organizaciones en términos de rentabilidad y ventaja competitiva. Mediante el análisis de los recursos y capacidades, se identifican las fortalezas y debilidades de una organización y se tantea cómo explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas tratando de descubrir las fuentes de ventaja competitiva para poder ajustar la estrategia.

En este apartado analizaremos los diferentes recursos que dispone el Grupo Faurecia a nivel global. Estos recursos pueden ser materiales, inmateriales, financieros y de capital humano.

3.3.1 Activos tangibles

Este tipo de recursos son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como instalaciones, maquinaria, vehículos, terrenos, mobiliario, herramientas y equipos informáticos.

El Grupo Faurecia cuenta con múltiples y diversos recursos tangibles en diferentes localizaciones. A nivel mundial, existen 238 plantas de producción y 38 centros de desarrollo I+D. La función de las plantas es fabricar los productos para posteriormente venderlos a las OEMs mientras que en los centros de desarrollo se investiga mediante prototipos, se generan patentes y se realizan pruebas sobre los programas de fabricación. Como hemos visto, la política de la empresa persigue situarse siempre allá donde haya un fabricante reconocido de automóviles por lo que Faurecia continuará su expansión global durante los próximos años.

Por tener una visión a menor escala, en España hay 25 plantas de producción de Faurecia y 2 centros de desarrollo, esto no quiere decir que haya 25 localizaciones de fabricantes sino

que pueden varias plantas por cada factoría OEM ya que en cada planta sólo se trabaja con un mismo grupo de negocio. Por ejemplo, cerca de la factoría Ford Almussafes hay una planta de asientos y otra de sistemas de interior, totalmente independientes entre ellas.

Otro tipo de recurso material que dispone la empresa es la maquinaria. Ésta es de vital importancia ya que permite obtener un producto de calidad que consiga diferenciar de la competencia y ser imprescindibles para los fabricantes. La maquinaria supone una de las mayores inversiones en las que incurre Faurecia por lo que conviene analizar los flujos de caja y ver si posteriormente se podrá adaptar a otros proyectos. El equipo de laboratorio se incluye en este grupo y sirve para desarrollar nuevos productos y realizar pruebas a partir de prototipos. Este material suele ser de elevado precio y rápida obsolescencia.

Además de instalaciones y maquinaria, Faurecia posee entre sus recursos materiales elementos como terrenos, material de oficina, utillaje... que permiten proceder con la actividad cotidiana de la empresa y para la fabricación, Faurecia compra materias primas a sus proveedores para su posterior transformación en producto terminado. Las materias primas más utilizadas son metales como el aluminio y derivados del petróleo (plásticos).

3.3.2 Activos intangibles

Hoy en día la industria de componentes del automóvil tiene que encargarse de las múltiples necesidades de sus clientes globales mientras mantiene sus costes bajo control y cumple las normativas medioambientales. Estos objetivos corresponden a la actividad de investigación y desarrollo de Faurecia, que se enfoca en los productos, ingeniería y fabricación.

Los modelos de vehículos que se producen en los diferentes mercados cada vez se basan más en la personalización, el diseño, la reducción del consumo y la calidad. Estas cinco claves marcan la diferencia entre los principales fabricantes. El equipo de investigación y desarrollo de Faurecia trabaja siempre hacia la consecución de estos objetivos con más de 200 proyectos de innovación organizados por líneas de producción con el fin de crear valor para el cliente final.

En Faurecia, la innovación es un factor clave de crecimiento estratégico ya que permite crear un valor añadido para diferenciarse de los competidores y, además, ampliar el negocio. La innovación obtenida en los procesos y en los productos es el resultado del esfuerzo de equipos de I+D junto con Marketing y Diseño. Los objetivos en este campo son referentes a la calidad, confort, flexibilidad, diseño, reducción de costes, preocupación por el

medio ambiente y modularidad. Faurecia registra unas 300 patentes cada año. Las cinco áreas clave de la innovación son:

- ◆ Mejorar la funcionalidad: el equipo de marketing trabaja para anticipar los cambios sociales y las nuevas demandas del mercado. La seguridad, el confort, la ergonomía, la conectividad y la decoración son aspectos clave en la estrategia de innovación del Grupo.
- ◆ Ahorro de energía: Cerca del 30% de la energía producida por los motores de combustión interna se pierde en forma de calor por los tubos de escape. Faurecia es un líder global de mercado en esta área y tiene como una de las prioridades de innovación la recuperación de la energía térmica.
- ◆ Reducción de la contaminación emitida por los vehículos: Faurecia encamina sus esfuerzos a reducir las emisiones de los automóviles durante su ciclo de vida. La reducción en el peso es una piedra angular en este tema puesto que tiene un impacto directo en el consumo de combustible. Faurecia se encuentra en estos momentos en la posición de poder ofrecer a sus clientes productos entre el 20% y el 25% más ligeros que otros competidores en el mercado. Las últimas innovaciones suponen reducciones de peso de aproximadamente 40 kg de media por vehículo. Faurecia es también líder mundial en sistemas diseñados para el control de emisiones dañinas y continuar mejorando su rango de soluciones en este campo.
- ◆ Intentar crear una “plataforma global”: Los fabricantes de automóviles tienen un interés creciente por las soluciones globales que suponen facilidades para diversificar productos en función de las necesidades locales de cada país. Faurecia ha tenido éxito en la promoción de esta idea desde hace años enfocando sus objetivos a conocer las necesidades de diversidad a través de recursos compartidos, reducir los tiempos de entrega y costes de desarrollo, limitar la inversión y optimizar los costes de producción. Desde este punto de vista, diseñar productos genéricos y estandarizar los procesos de fabricación resulta de vital importancia para la empresa.
- ◆ Desarrollar productos sostenibles: los automóviles incrementan la incorporación de fibras naturales y biomateriales como la madera, el lino y otro tipo de fibras. Faurecia es pionero en este mercado y está muy activamente involucrado en ofrecer soluciones al cliente que supongan una alternativa a los productos derivados del

petróleo. La empresa está desarrollando un ambicioso programa para usar plásticos orgánicos procedentes de materiales biodegradables a través de sistemas de procesamiento de energía biomasa.

La innovación en Faurecia está principalmente enfocada a reducir las emisiones de CO2 y otras sustancias contaminantes. La actividad de I+D en Faurecia es reconocida por inventar el famoso filtro de partículas diesel y, actualmente, se especializa en el tratamiento del nitrógeno de carbono. Por otro lado, cada unidad de negocio está enfocada en el respeto por el medioambiente mediante el uso de procesos de fabricación no nocivos y el uso de nuevos materiales como son las fibras naturales y los biomateriales.

Otro proyecto de Faurecia relacionado con la innovación es la reducción del peso de los vehículos para reducir el consume e incrementar su potencia aerodinámica. El Grupo pretende que todos los productos fabricados en Faurecia consigan una reducción de su peso entorno al 30%. Gracias a su alto nivel de integración, el Grupo puede trabajar directamente sobre materias primas, componentes y ensamblajes.

En los centros de desarrollo de Faurecia se asegura un correcto funcionamiento de los programas que se realizan para los fabricantes de automóviles. Los ingenieros y resto del personal se encargan de concertar reuniones, controlar las fechas límite de entrega, revisar los costes y conseguir el nivel de calidad óptimo.

En el área tecnológica, la estrategia de integración vertical de Faurecia ha sido visible en las distintas áreas de la empresa: adquisición de EMCOM y Amminex para la unidad de control de emisiones, Plastal para fabricación de carrocerías, Angell Demmell para decoración de interiores y Hoerbiger para sistemas neumáticos en la unidad de asientos.

Faurecia desarrolla sus productos codo a codo con los fabricantes de automóviles desde el comienzo de la fase de diseño hasta las funcionalidades y el coste de cada producto. Esta relación con sus clientes, concede a la empresa una oportunidad de desarrollo y una dependencia a largo plazo.

En términos generales, la compañía emplea más de 5.000 ingenieros y técnicos en 40 centros de investigación y desarrollo distribuidos en diferentes países. Además, asigna el 5% de su cifra de negocio para estos fines. Cada año, Faurecia incrementa su huella tecnológica en los mercados asiáticos de India, China y Corea. El grupo invierte alrededor de

un 5% de sus beneficios totales en investigación y desarrollo cada año. También, desde hace varios años, Faurecia colabora con las escuelas de ingenieros, politécnicas y de diseño.

3.3.3 Recursos humanos

Los recursos humanos son indispensables en cualquier organización ya que de ellos depende el correcto funcionamiento de los demás recursos. Se caracterizan por su posibilidad de desarrollo, creatividad, habilidades, sentimientos, experiencias y conocimientos. Según la función y el nivel jerárquico en que se encuentren pueden ser operarios, técnicos, directivos...

El capital humano en Faurecia es el activo mejor valorado por su contribución a la innovación y el buen saber hacer que diferencia a la empresa de la competencia y por el que los clientes escogen a Faurecia como principal proveedor de componentes para sus vehículos. El Grupo cuenta con alrededor de 84.000 empleados en las 238 plantas de producción y en los 33 centros de desarrollo situados en diversas localizaciones. Por regla general, las condiciones laborales varían enormemente dependiendo del país donde se encuentre las instalaciones de la empresa pero en Faurecia, se intentan unificar las políticas de trabajo para que todos los empleados se encuentren en las mismas circunstancias.

La situación de crisis económica que afecta a un gran número de países a nivel mundial, especialmente en Europa, se ha visto reflejada en Faurecia. La empresa ha tenido que reducir plantilla de trabajadores y llevar a cabo incesantes expedientes de regulación de empleo y otras medidas para ahorrar costes de mano de obra y poder continuar la actividad.

Los trabajadores del grupo Faurecia son escogidos por sus conocimientos, competencias y experiencia profesional, y, desde el principio, son introducidos en la particular cultura empresarial de esta multinacional para así obtener una formación continua y conseguir la permanencia dentro de Faurecia.

La política de recursos humanos del Grupo Faurecia está alineada con la estrategia empresarial y el resto de políticas. Está perfectamente definida para ser aplicada en todas las plantas por igual y se centra en la formación específica necesaria para cada puesto de trabajo. Para los operarios, que son la tipología de trabajador más numerosa en el Grupo, se establecen puestos de trabajo rotativos para reducir la fatiga y la monotonía de hacer una tarea repetitiva.

La plantilla de trabajadores de Faurecia, además de ser de alta cualificación, es estable ya que se intenta evitar la contratación de trabajadores temporales. No obstante, las dificultades económicas obligan a reducir personal teniendo que contratar a eventuales para subidas de producción.

La selección de personal puede ser interna por promoción dentro de la misma empresa o externa si se incorpora a gente que proviene de universidades, centros de investigación u otras empresas.

La capacitación de los empleados es una de las bases sobre las que se asienta el Sistema de Excelencia de Faurecia. Tanto en las plantas de producción como en los centros de desarrollo, cada empleado es alentado a compartir sus ideas de mejora para optimizar el proceso de producción, mejorar sus condiciones laborales o proponer cambios organizativos. El número de ideas de mejora se ha incrementado desde su implantación. Otra fuente de capacitación es la formación continua de trabajadores, sobretodo, responsables y directivos. El objetivo es ayudarles a entender aspectos relevantes para promover la mejora continua.

3.4 POLÍTICAS

La cultura empresarial de Faurecia se caracteriza por la aplicación global de diversas políticas de carácter cualitativo conocidas y utilizadas por todos sus empleados y minuciosamente controladas por un gran número de responsables. Las políticas son elementos correspondientes a los sistemas de gestión empresariales y a partir de ellas se despliega la estrategia para conseguir los resultados esperados.

Las políticas deben ser establecidas por la alta dirección, controladas por los mandos intermedios y seguidas por todos los niveles de la empresa. Deben incluir valores, directrices y principios que han de guiar a la organización para la consecución de objetivos.

3.4.1 Faurecia Excellence System

Faurecia se fundamenta en la innovación y la tecnología, contribuyendo a las altas prestaciones de sus productos, tanto en términos de seguridad y comodidad, como de calidad y protección del medio ambiente. Por ello, su implantación internacional necesita una organización global con el fin de asegurar un mismo nivel de calidad y eficiencia en cada una de las plantas de producción y de I + D. Con esta finalidad, se elaboró una política común de mejora continua a partir de las mejores prácticas industriales, internas como externas al grupo, esto es, Faurecia Excellence System (FES). Este sistema representa una metodología para asegurar un mismo nivel de eficiencia, rendimiento, calidad y entendimiento entre los empleados.

Los principios del FES tratan de contribuir a la eficiencia y éxito global del grupo mediante la implicación del personal y de los proveedores y la excelencia en la administración de la empresa, desarrollo, producción y satisfacción de los clientes.

El FES es una política desarrollada extensamente para conseguir la calidad del producto y la satisfacción del cliente a partir de los seis principales valores de la empresa: liderazgo, desarrollo, producción, cliente, relación con proveedores, y motivación de los empleados. Este sistema se basa en obtener las “mejores prácticas” dentro y fuera del Grupo Faurecia, tanto en desarrollo como en producción, para posicionar a la compañía como líder global de la industria de componentes de automoción. El FES trata de recoger los procedimientos de trabajo de la compañía para que sean conocidos y aplicados por todos sus empleados indistintamente de su rango y situación geográfica. El Sistema de Excelencia Faurecia

persigue la consecución de una mejora continua de los procesos fundamentales de la empresa mediante el desarrollo de herramientas y técnicas que permiten a los empleados contribuir al éxito y desarrollo del grupo. Una serie de indicadores frecuentemente controlados permitirán la reducción de la producción de piezas defectuosas así como el número de accidentes laborales.

La principal finalidad del Faurecia Excellence System es la creación de valor para las principales partes interesadas de la empresa: los clientes, los empleados y los accionistas.



Gráfico 13 Faurecia Excellence System Fuente: Faurecia

La imagen de la pirámide de excelencia se puede observar en cualquier departamento de la empresa puesto que es aplicable a las diferentes áreas. En la parte superior, tenemos la excelencia rodeada por las condiciones de calidad, coste y entrega. A continuación, en el mismo nivel están las variables de liderazgo, desarrollo, producción y clientes. En la base de la pirámide se encuentra la relación con los proveedores y la motivación de los empleados.

El Sistema de Excelencia de Faurecia está basado en principios y prácticas probados alrededor del mundo como son la formación, las constantes auditorias y el uso de las mejores prácticas. Los responsables de área y los directivos son una pieza clave en este sistema ya que servirán de ejemplo ante sus equipos desarrollando así unos recursos humanos en persistente mejora y una fuerte cultura corporativa.

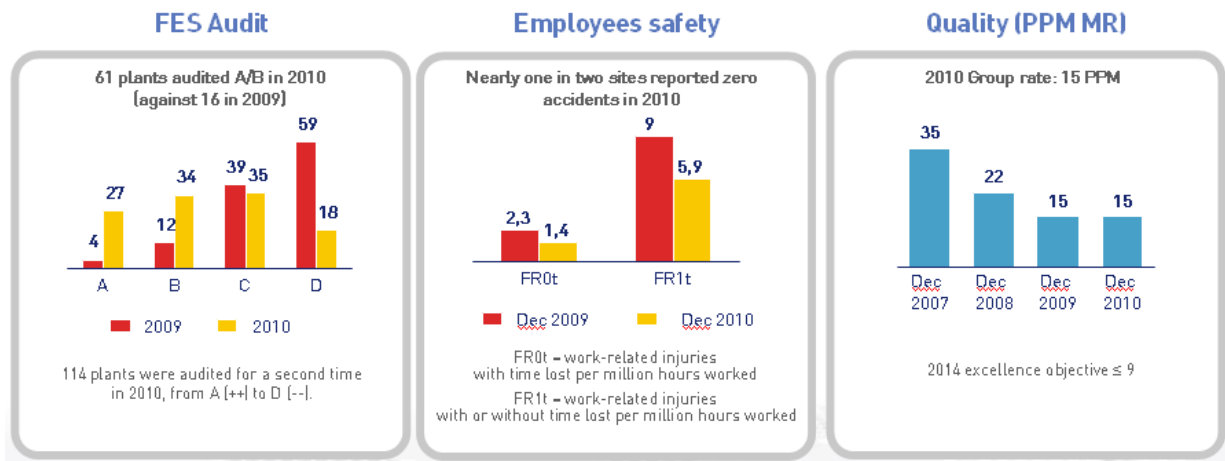


Gráfico 14 Indicadores FES Fuente: Faurecia

Estos gráficos muestran la evolución de los indicadores del sistema de excelencia Faurecia. En el primero se observan las calificaciones de las auditorías FES donde “A” es la nota máxima y “D” la más baja según el cumplimiento de los distintos KPIs. El segundo gráfico es un indicador de seguridad de los empleados y muestra el número de accidentes laborales. El tercero es un indicador de calidad que se mide en piezas defectuosas por millón de unidades.

El alto rendimiento industrial, el liderazgo tecnológico y la excelente relación con los clientes, permiten a Faurecia obtener cada vez más contratos y para esto, el Sistema de Excelencia es fundamental. La tendencia actual es muy esperanzadora en términos de volumen de negocio reflejando a la perfección los objetivos fijados.

En términos de producción, la rigurosa aplicación de los principios FES optimiza los procesos en las plantas de Faurecia. Se aplica diariamente a través de equipos de trabajo organizados, controles constantes para asegurar los estándares de calidad y la seguridad del empleado, y optimización de la eficiencia en la producción.

3.4.2 Política medioambiental

Dada la creciente preocupación social por el medioambiente, el Grupo Faurecia aplica una política de desarrollo sostenible unificada para todas las plantas en las diferentes localizaciones. Con esta política se cumplen las normativas, regulaciones y protocolos de los distintos países en los que la empresa opera además de incluir normas propias de Faurecia sobre responsabilidad y prevención.

La conciencia ambiental ha tomado mayor importancia en las últimas décadas a nivel global por lo que los gobiernos y organismos internacionales han diseñado diferentes regulaciones acerca de temas ambientales. En las empresas de gran dimensión, se aplican políticas ambientales para contribuir al desarrollo sostenible y ganar la confianza de las partes interesadas. La calidad y el valor añadido de los productos y servicios son importantes pero los clientes valoran que las empresas cumplan las normas de medioambiente y respeten el entorno. Muchas sociedades optan por emprender las acciones necesarias para conseguir certificaciones como la norma ISO medioambiental para dar una imagen de responsabilidad hacia el mercado.

Faurecia cumple con el estándar internacional de gestión ambiental UNE-EN-ISO 14001. Esta norma expresa cómo establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo y está diseñada para conseguir un equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción de los impactos en el ambiente. Los beneficios de aplicar esta norma son palpables para las empresas ya que permite ahorrar costes por reducción de residuos y uso eficiente de recursos naturales, favorece la reputación y el esfuerzo por la mejora continua.

La política medioambiental se sostiene bajo los principios de asegurar el completo conocimiento de la regulación entre empleados y colaboradores mediante programas de formación, motivación y comunicación, y establecer objetivos y metas medioambientales dentro del Sistema de Excelencia Faurecia para conseguir la utilización eficiente de recursos, reciclar en la medida de lo posible, reutilizar los residuos y prevenir la contaminación propia y de los proveedores.

3.4.3 Política de calidad 5 “S”

La norma ISO 9000 define “política de calidad” como el conjunto de intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad, expresadas formalmente por la Alta Dirección.

La política de calidad permite asegurar la calidad óptima de los productos y servicios de la empresa cumpliendo los requisitos exigidos por los clientes y organismos externos. Los objetivos de calidad deben ser conocidos por todos los niveles de la empresa e incluso por los proveedores para tratar de lograr la confianza y el beneficio mutuo.

El concepto de calidad involucra diversos aspectos como las características del producto, su embalaje, los servicios complementarios, las materias primas, el precio, los periodos de entrega y los servicios postventa. Un producto o servicio de calidad es aquel que satisface las expectativas del consumidor de forma subjetiva. Para cada cliente, la percepción de la calidad es diferente ya que para unos la calidad reside en el producto en sí y para otros en los servicios como puede ser postventa. Desde el punto de vista empresarial, se tratará de producir productos y ofrecer servicios para satisfacer las necesidades y que, además, se obtengan ahorros en costes.

Anteriormente, se ha visto que Faurecia sitúa la calidad en la cúspide de su pirámide de Excelencia apoyándose sobre las bases del liderazgo, el desarrollo, la producción y los clientes. La política de calidad de Faurecia está muy estructurada y se aplica en todas las plantas. Se basa en los siguientes principios:

- Mejora continua: actitud general para asegurar la posibilidad de mejora en los procesos empresariales. Se estudian los factores que permiten el crecimiento en una organización para tratar de establecer medidas correctivas si procede, motivar la innovación o medir la satisfacción de los consumidores.
- Motivación de los empleados: incitar a los trabajadores a seguir esforzándose en su puesto para conseguir elevadas tasas de eficiencia y productividad. Esto se consigue mediante reconocimientos y formaciones periódicas.

En Faurecia, la política de calidad más extendida a lo largo de todas sus plantas es la política de las 5S. Esta técnica de gestión japonesa originada en la empresa Toyota, se basa en cinco

principios simples cuya primera letra del nombre en japonés empieza por S y cuyo objetivo es conseguir lugares de trabajo más organizados, limpios y ordenados para lograr una mayor productividad, ahorro de costes, simplificación de los procesos administrativos, prevención de riesgos laborales y un mejor entorno de trabajo.

La organización debe comunicar ampliamente los objetivos de esta política para que sean aplicados con efectividad. A continuación se muestran las pretensiones de cada uno de los principios:

1. Seiri (Clasificar): eliminar del espacio de trabajo todo aquello que resulte inútil. Se pretende ordenar la zona para tener un acceso más rápido y sin obstáculos a la información relevante.
2. Seiton (Ordenar): Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz. Se ordenarán los materiales de mayor frecuencia de uso haciéndolos más accesibles y siempre respetando las normas de seguridad.
3. Seiso (Limpiar): Eliminar la suciedad de las instalaciones y mejorar el nivel de limpieza de los lugares de trabajo para evitar averías y falta de precisión.
4. Seiketsu (Normalizar): Señalar anomalías y prevenir la aparición de la suciedad y el desorden. Mantener la disciplina en el trabajo mediante el establecimiento de estándares para que todos tengan claro sus tareas y responsabilidades.
5. Shitsuke (Respetar): Seguir mejorando en el largo plazo y fomentar los esfuerzos en este sentido.

Si se consiguen aplicar todas estas pautas, la mejora del rendimiento será visible y mejorará la productividad en los puestos de trabajo a largo plazo.

3.4.4 Política de comunicación interna

La comunicación es un factor decisivo dentro de una organización ya que todos los trabajadores en cualquiera de las múltiples localizaciones deben perseguir los mismos objetivos empresariales. La falta de comunicación crea conflictos internos, malentendidos y otras ineficiencias que afecten de forma directa a la competitividad de la empresa.

Los responsables de área y la dirección son los encargados de transmitir la información necesaria al resto de empleados y asegurar que sea comprendida por todos los niveles de la empresa.

Hoy en día, no hay barreras para la comunicación entre distintas localizaciones. Faurecia es una multinacional con presencia en más de 30 países pero que gracias a las tecnologías de la información y la comunicación, consigue que los objetivos sean comprendidos y seguidos en todas las plantas de producción y centros de desarrollo. Las tecnologías más usadas para esta finalidad son el correo electrónico, las llamadas telefónicas, las teleconferencias y las videoconferencias.

En las plantas de producción, existe un sistema estandarizado para que todos los operarios ejecuten el trabajo de la misma manera cumpliendo los requerimientos. Esto se consigue mediante la realización de reuniones breves y periódicas, y rellenando una serie de documentación acerca del trabajo cometido. Las reuniones favorecen la comunicación entre el equipo de trabajo y se consigue fomentar las relaciones profesionales y personales. La finalidad es crear un compromiso mutuo para conseguir alcanzar los objetivos establecidos.

La política de comunicación interna de Faurecia se fundamenta en la celebración de reuniones denominadas Top 5, Top 30 y Top 60. La primera de ellas se realiza diariamente por el equipo de dirección y responsables de la planta y sirve para llevar un control de los turnos anteriores, resaltar los puntos clave del día y establecer medidas correctivas a los posibles problemas surgidos. La duración de esta reunión suele ser de media hora y se celebra dentro de la planta, siempre en el mismo lugar.

La reunión Top 30 se realiza semanalmente y tiene una duración mayor que la Top 5. Requiere mayor formalidad ya que se celebra en una sala de reuniones el primer día de cada semana y sirve para llevar un control de lo acontecido la semana anterior, proponer medidas para resolver incidencias y preparar los temas de la semana presente.

Por último, mensualmente se celebran las reuniones Top 60 en la que se comentan los resultados para el cierre de cada mes. La duración suele ser de una hora y se resaltan los principales logros y problemas, se difunde información del Grupo y se recogen las opiniones de los participantes sobre los aspectos tratados.

3.4.5 Responsabilidad social corporativa

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es la forma de conducir los negocios de las empresas y se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. Ello implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto.

La RSC se caracteriza por:

- ◆ Incluir el cumplimiento de la legislación nacional vigente y especialmente de las normas internacionales en vigor (OIT, Declaración Universal de los Derechos Humanos, Normas de Naciones Unidas sobre Responsabilidades de las Empresas Transnacionales y otras Empresas Comerciales en la esfera de los Derechos Humanos, Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, etc.).
- ◆ Carácter global, es decir, afecta a todas las áreas de negocio de la empresa y sus participadas, así como a todas las áreas geográficas donde desarrollen su actividad. Afecta a toda la cadena de valor necesaria para el desarrollo de la actividad, prestación del servicio o producción del bien.
- ◆ Comporta compromisos éticos objetivos que se convierten de esta manera en obligación para quien los contrae.
- ◆ Se manifiesta en los impactos que genera la actividad empresarial en el ámbito social, medioambiental y económico.
- ◆ Se orienta a la satisfacción e información de las expectativas y necesidades de los grupos de interés.

Faurecia aplica la RSC a través de un completo código ético que engloba múltiples y variados aspectos como las prestaciones a empleados, condiciones laborales, respeto de derechos humanos, la propiedad intelectual, gestión de residuos, ahorro energético, igualdad de sexos, etc.

Faurecia ha suscrito el pacto mundial de las Naciones Unidas y se compromete a respetar y promover los derechos humanos, las normas laborales y la protección del medio ambiente. Además la compañía se compromete a cumplir la política de Comportamiento Ético de Faurecia aplicable a todos los empleados:

1. Respeto de los derechos fundamentales: prohibición del trabajo infantil, eliminación de toda forma de trabajo forzado, respeto del medio ambiente, promoción de la salud y la seguridad laboral.
2. Desarrollo del dialogo económico y social: libertad de expresión y dialogo social derecho de asociación y libertad sindical, política contractual, reorganizaciones industriales y sociales.
3. Desarrollo de las competencias: igualdad de trato, inserción y desarrollo de la formación, evolución profesional y empleabilidad.
4. Ética y normas de comportamiento: prohibición de cualquier financiación de la vida política y de cualquier pago indebido a las autoridades administrativas o a sus empleados, prohibición de compra de cualquier bien para uso personal a los proveedores, prohibición de cualquier inversión en empresas de los proveedores, limitación de obsequios y atenciones a los clientes, confidencialidad y lealtad, protección de los bienes del grupo Faurecia.
5. Alerta por violación del código ético: dispositivo que permite a los empleados comunicar las violaciones de las normas y comportamientos definidos en el código ético.

3.5 CLIENTES

Faurecia dispone de una de las carteras de clientes más diversificadas del sector del automóvil. De hecho, además de colaborar con todos los grandes fabricantes de automóviles del mundo, el Grupo también lo hace con los fabricantes emergentes.

En la actualidad, el Grupo figura entre los diez primeros fabricantes de equipos del mundo y goza de reconocimiento tanto por su capacidad de innovación como por su tecnología y su rendimiento industrial. Ya se trate de un turismo de base, una prestigiosa berlina, un coche de gama baja o de un 4x4, SUV o Crossover, Faurecia aporta a sus clientes su capacidad para adaptarse a los problemas propios de cada segmento y responder a los desafíos económicos e industriales que éstos conllevan.

A largo plazo, este trabajo constante con el cliente le permite aportar su pericia a cada evolución de un modelo en beneficio de los fabricantes, siempre obligados a variar las versiones y las opciones de los vehículos. Esta posición confiere al Grupo una buena percepción de las tendencias del mercado del automóvil en todos los continentes y le posibilita profundizar en su comprensión de las expectativas del cliente final.

En el siguiente gráfico se observa la distribución de ventas por cliente:

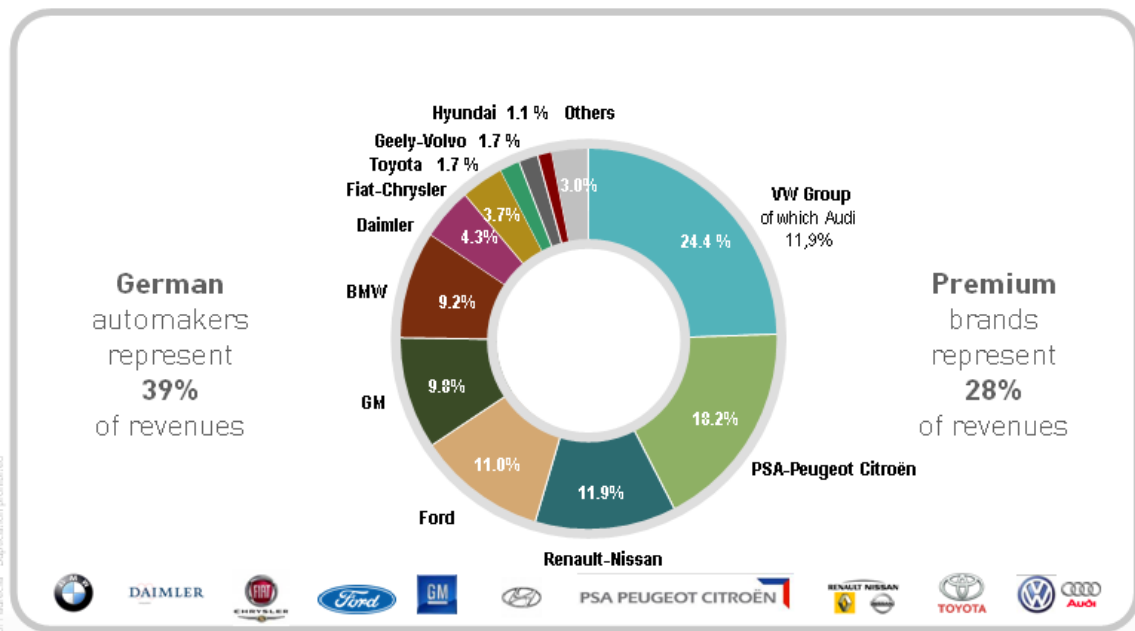


Gráfico 15: Ventas por cliente Fuente: Faurecia

Actualmente, el principal cliente de Faurecia es el grupo Volkswagen constituido por nueve marcas procedentes de siete países europeos: Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Volkswagen Vehículos Comerciales, Bentley, Bugatti, Lamborghini y Scania. Le sigue el grupo PSA-Peugeot Citroën el cual anteriormente, había sido el principal cliente de Faurecia desde su constitución. Las marcas de vehículos de lujo representan el 28% de los ingresos de Faurecia y las compañías alemanas suponen el 39% de las ventas.

El Grupo Faurecia pone especial atención en la relación con los clientes ya que de las negociaciones con estos dependerán las futuras ventas. Los grandes fabricantes de automóviles fijan altos estándares y cada vez buscan soluciones más sofisticadas por lo que la innovación es un factor determinante en la elección de proveedores. Algunos fabricantes, fijan los estándares de calidad a nivel global en las diferentes piezas que van a utilizar. Faurecia desarrolla, produce y entrega productos de la más alta calidad exigida por los clientes en las diferentes localizaciones. El saber hacer de Faurecia es reconocido en el mercado automovilístico y se refleja en el alto porcentaje sobre las ventas que representan los grandes fabricantes para el Grupo. Las principales marcas de automoción saben que la compañía está especializada en cubrir las necesidades específicas de cada marca y atender a sus requerimientos.

En una industria donde los avances en tecnología son cada vez más veloces, los fabricantes de automóviles esperan de sus proveedores que les suministren productos nuevos y procesos capaces de mejorar la calidad y la innovación de sus vehículos. Confían en Faurecia, por el activo soporte en el desarrollo de modelos y en la forma de gestionar los programas globales todo gracias al exigente Sistema de Excelencia de Faurecia.

3.6 PROVEEDORES

Un proveedor puede ser una persona física o una empresa que abastece a otras empresas con existencias para ser transformadas para su posterior venta o directamente compradas para venderlas tal cual. Al ser los proveedores una de las partes interesadas de la empresa, la relación con éstos es muy relevante para el buen funcionamiento de la organización ya que ejercen un poder de negociación en cuanto a precios y calidad de los productos.

Los proveedores pueden ser de bienes, servicios o recursos. Los primeros comercializan o fabrican algún tipo de producto con cierto valor monetario en el mercado y satisfacen una necesidad. Un proveedor de servicios busca responder a las necesidades del cliente ofreciendo un servicio intangible como puede ser la comunicación mediante telefonía. Por último, un proveedor de recursos satisface las necesidades de la empresa aportando recursos de tipo económico y financiero. Estos proveedores de recursos suelen ser las entidades financieras.

Los proveedores de Faurecia abastecen al Grupo con los productos y materias primas que posteriormente pasarán a producción o montaje para ser transformados para su venta. Asimismo, Faurecia es una compañía proveedora de los fabricantes de automóviles. Las existencias adquiridas pueden ser también vendidas directamente y están dirigidas a la actividad principal de Faurecia que es la fabricación de componentes de automóviles. Algunos de los principales proveedores reconocidos a nivel mundial son:

- BASF: empresa química alemana especializada en derivados del petróleo y con presencia en los cinco continentes.
- Bayer: compañía químico farmacéutica alemana que provee polímeros de alta tecnología y desarrolla soluciones para una amplia gama de aplicaciones de interés para industrias de múltiples sectores.
- Dr. Schneider: grupo especialista en productos de alta calidad por inyección de plástico para el sector de automoción, del innovador sistema de aireación hasta revestimientos de interior altamente integrados y módulos estéticos y funcionales para paneles de instrumentos y consolas centrales. Dr.Schneider

es proveedor directo de los fabricantes de automóviles y de los proveedores de sistemas más reconocidos del sector.

En cada planta de producción, centro de desarrollo y servicios centrales hay un departamento de compras que se encarga de establecer una adecuada relación con los proveedores para lograr unos precios competitivos, calidad y plazos de entrega idóneos y un correcto servicio de las mercancías. La negociación entre las partes implicadas es fundamental y requiere crear vínculos para alcanzar la confianza y así poder cumplir con los acuerdos pactados. El personal del departamento de compras tratará de conseguir la satisfacción de los proveedores para que se cumplan todos los términos del contrato. Para ello, la comunicación periódica y fluida entre las partes interesadas es indispensable para cumplir los acuerdos y resolver de forma inmediata cualquier incidencia que pueda surgir.

El poder de negociación de los proveedores se puede ver influenciado por el número de proveedores que esté presente en el mercado, por el grado de diferenciación de sus productos o por la capacidad de proceder a una integración vertical. En Faurecia, la cartera de proveedores es lo suficientemente amplia para que estos puedan ejercer poder, debido a esto se intenta evitar que los proveedores sean empresas multinacionales de gran repercusión y predominan las pequeñas y medianas empresas locales de cada área geográfica. Para elegir a un proveedor u otro, se valoran las características de la mercancía, el precio, la confianza y los plazos de entrega.

Ejemplos de proveedores de las plantas de Quart y Almussafes

El conjunto de proveedores con el que se relaciona Faurecia es de gran dimensión y muy heterogéneo ya que pueden ser empresas que venden materias primas o productos elaborados; pueden ser de diferente tamaño según si son multinacionales, empresas grandes o PYMEs incluso pueden ser compañías adquiridas por el propio Grupo. Los proveedores varían según el país donde se encuentren las plantas de producción o según el grupo de negocio al que pertenezca. Por ello, no se puede elaborar un listado general de proveedores del Grupo ya que difiere dependiendo el lugar y la actividad donde se sitúe la empresa. Por ejemplo, para las plantas de Almussafes y Quart de Poblet los principales proveedores son:

- CIE Automotive: Grupo industrial español con sede en Bilbao, especialista en gestión de procesos de componentes y subconjuntos para el mercado global de automoción.

Trabaja con las siguientes líneas de tecnología básicas: aluminio, forja, estampación, conformado de tubo y soldadura, fundición, mecanizado y plástico.

- Persico S.P.A.: compañía italiana dedicada a los sectores de automovilística, rotomoldeado, náutica e ingeniería. Su facturación es de más de 40 millones de euros al año, principalmente en moldes.
- Modelval S.A.: empresa valenciana perteneciente al sector metalmecánico dedicada al diseño y construcción de calibres, modelos y utillajes para el control de la producción en el sector de la automoción.
- Wafa Spain S.A.: sociedad con sede en Barcelona especializada en acabado, metalización y cromado de piezas de plástico, para toda la línea blanca y línea sanitaria y automóvil.
- Simoldes: compañía de inyección de piezas en plástico para la industria de automoción. Simoldes Plásticos posee tres plantas en Portugal, dos en Brasil y una en Francia.

Faurecia elabora un panel de proveedores en el que incluye a aquellos con los que tiene una relación contractual en la que se cumplan los plazos de entrega, la calidad exigida por el cliente, se disponga de flexibilidad y capacidad para negociar precios.

3.7 ESTUDIO DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES

Existen multitud de empresas que operan en el sector de la fabricación de componentes de automóviles. Las compañías de mayor reconocimiento en este sector suelen ser de gran tamaño, operan a nivel global y con diferentes marcas de vehículos. En este entorno, Faurecia se mantiene en las primeras posiciones del listado de empresas de fabricantes de componentes del automóvil e, incluso, ha logrado escalar puestos gracias a su política de crecimiento.

La siguiente tabla muestra la lista de proveedores del sector automoción a nivel mundial ordenados por la facturación obtenida. Cabe destacar que Faurecia ha ascendido dos posiciones en los últimos años.

Posición	Compañía
1	DENSO
2	 BOSCH
3	
4	AISIN
5	 MAGNA
6	faurecia
7	DELPHI
8	
9	JCI 
10	TRW

Tabla 3: Listado global de proveedores de automoción Fuente: elaboración propia

Una vez citados en el listado anterior los principales competidores de Faurecia, se analizarán los datos más relevantes de cada uno de ellos.

Análisis de la competencia

Denso Corporation

Compañía establecida en el sector automoción que opera en 35 países por todo el mundo y cuenta con más de 120.000 empleados. Al igual que Faurecia, trabaja para los principales fabricantes de vehículos para proveer las mejores soluciones a sus requerimientos. El origen de esta compañía fue en 1949 en Japón, donde ahora es el principal proveedor de componentes de automóviles. A nivel global también ostenta el primer puesto del ranking de proveedores siendo el actual líder mundial en el sector.

Denso pertenece al Grupo Toyota y se especializa en los siguientes grupos de negocio: sistemas de propulsión (motores, alternadores...), sistemas electrónicos, climatización y sistemas de información y seguridad.

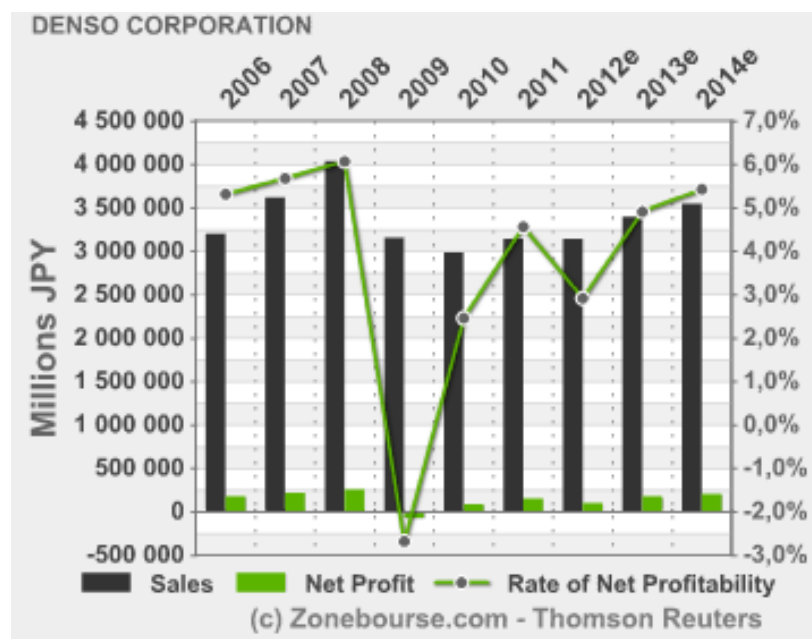


Gráfico 16 Evolución ventas y beneficios de Denso Corporation Fuente: Denso webpage

En el gráfico se observa que la evolución hasta 2008 era muy favorable y las ventas fueron afectadas por la crisis financiera mundial. En estos momentos, la empresa se está recuperando y se prevé volver a niveles previos a la crisis en un periodo de 5 años.

Bosch

Grupo empresarial alemán fundado en 1886 por Robert Bosch. Los productos fabricados por Bosch son de gran diversidad ya que está especializado en componentes de automoción (frenos, sistemas electrónicos, motores...) pero también la compañía es muy conocida por sus productos industriales (paneles solares, tecnologías de envasado...) y por sus productos de uso doméstico (electrodomésticos, sistemas térmicos...).

Bosch se ubica en más de 60 países y sus productos son vendidos en alrededor de 150 países. El número de empleados se eleva a 303.000 y sus ingresos son de aproximadamente 514.000 millones de euros en 2011. Gran parte de sus beneficios son destinados a la investigación y desarrollo, por ello se consiguieron más de 3.800 patentes siendo uno de los grandes líderes en número de patentes.

Es destacable mencionar que el 92% de su accionariado pertenece a la fundación solidaria Robert Bosch Stiftung GMBH. El resto de las acciones las posee la familia Bosch.

Dentro del conjunto de grupos de negocio con los que Bosch trabaja, el sector de componentes de la automoción representa alrededor del 57% del total de ventas de la compañía.

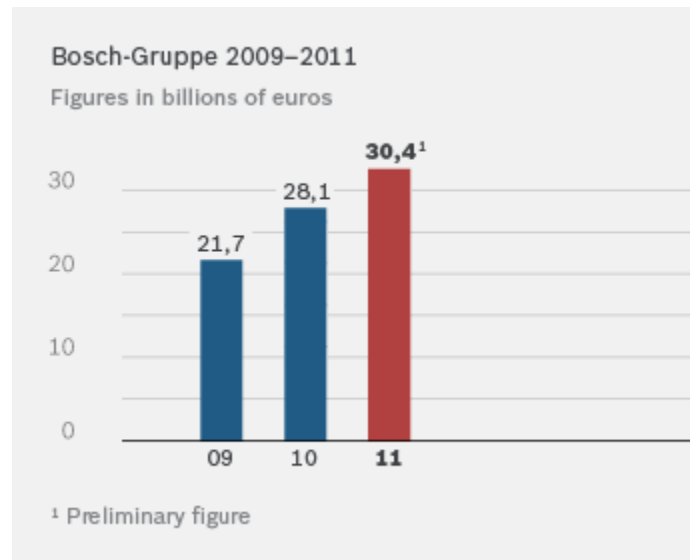


Gráfico 17: evolución ventas Bosch automotive Fuente: Bosch Annual report

El gráfico muestra una evolución positiva de la facturación del grupo de negocio de componentes de vehículos de Bosch.

Conti

Empresa alemana fundada en 1871, con sede en Hanover, denominada coloquialmente Conti pero cuya razón social es Continental AG. La empresa es líder en la fabricación de neumáticos para el sector de la automoción y cuenta con más de 160.000 empleados en unos 50 países. Además de neumáticos, producen sistemas de frenos, sistemas de control de estabilidad, sistemas de inyección de motores y otro tipo de componentes para esta industria. Continental contribuye a fomentar la seguridad en la conducción y el respeto por el medioambiente.

	2011	2010
Ventas (millones de euros)	30,504.9	26,046.9
BAlI (millones de euros)	2,596.9	1,935.2
Trabajadores	163,788	148,228

Tabla 4 Cifras de la empresa Continental Fuente: página corporativa Conti

En la tabla se observa un fuerte crecimiento de la empresa Conti en el último año, tanto en ventas como en resultados por lo que se puede decir que la empresa se encuentra en una fase de expansión.

Aisin

Aisin Seiki se estableció en el año 1965 mediante la fusión de Tokai Hikoki y Shinkawa Kogyo. Inicialmente la compañía dedicaba su actividad a la producción de productos de automoción, motores de avión. Sin embargo, hoy en día se encuentra afiliada al grupo Toyota (que posee el 28% de la compañía) y se ha convertido en un proveedor a nivel global de todo tipo de productos para la manufactura de automóviles (incluyendo bombas de agua, frenos, motores e incluso sistemas de información para facilitar la conducción) actividad que representa el 96% del volumen total de ventas de la compañía.

En la tabla que se presenta a continuación se observa la evolución de las ventas en los dos últimos años, además cabe resaltar que el más de la mitad de las ventas fueron destinadas al grupo Toyota al que está afiliada la empresa. Las ventas en dólares de la empresa en el 2.009 fueron de 23.71 billones.

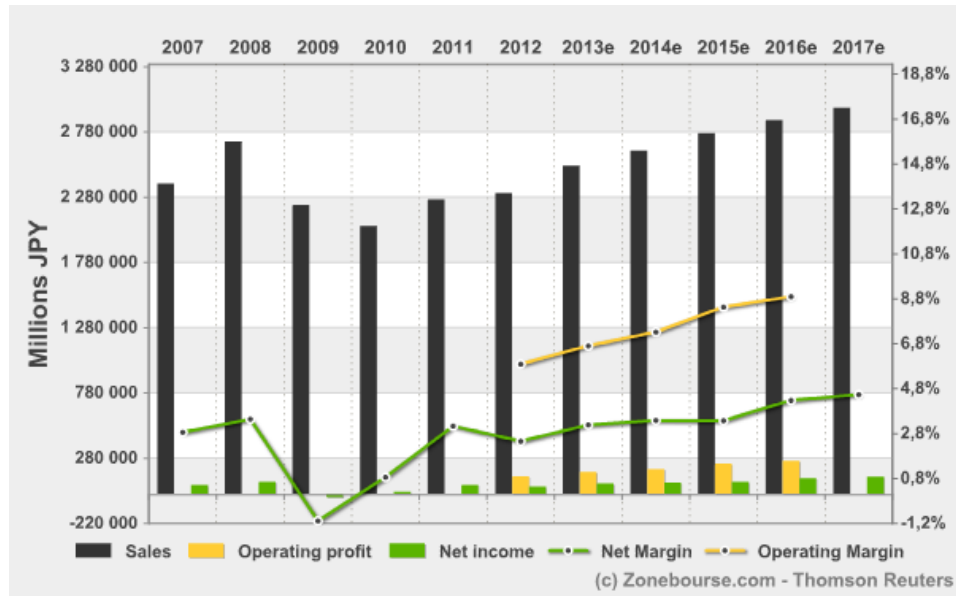


Gráfico 18 Evolución de ventas y resultados de Aisin Fuente: Thomson Reuters

En el gráfico se aprecia el efecto de la crisis de los mercados financieros que comenzó en 2008. A partir de ese año, las ventas caen y en mayor medida el beneficio neto hasta resultar negativo. En los últimos años, las cifras se van recuperando y se espera que lo hagan hasta niveles previos a la crisis.

Magna

Proveedor global de componentes de automoción con sede en Ontario, Canadá. Opera en varios grupos: sistemas de exteriores, sistemas de propulsión, interiores, asientos, seguridad y electrónica. Sus principales clientes son General Motors, Ford y Chrysler. Magna tiene aproximadamente 108.000 empleados en 286 plantas de producción y 88 centros de desarrollo en 26 países.

Magna es el proveedor de componentes de vehículos más diversificado del mundo. Diseña, desarrolla y produce sistemas y componentes de vehículos y ensamblajes para vender directamente a los grandes fabricantes de automóviles. La diversidad de productos, amplia experiencia en el sector y presencia de las tecnologías más avanzadas permiten a Magna diseñar, realizar los test y controles de calidad necesarios y producir tanto sistemas de

interior y de cierre, como asientos, chasis, retrovisores, estructuras de plástico y, en resumen, todo tipo de componentes cuyo posterior ensamblaje permite completar el vehículo.

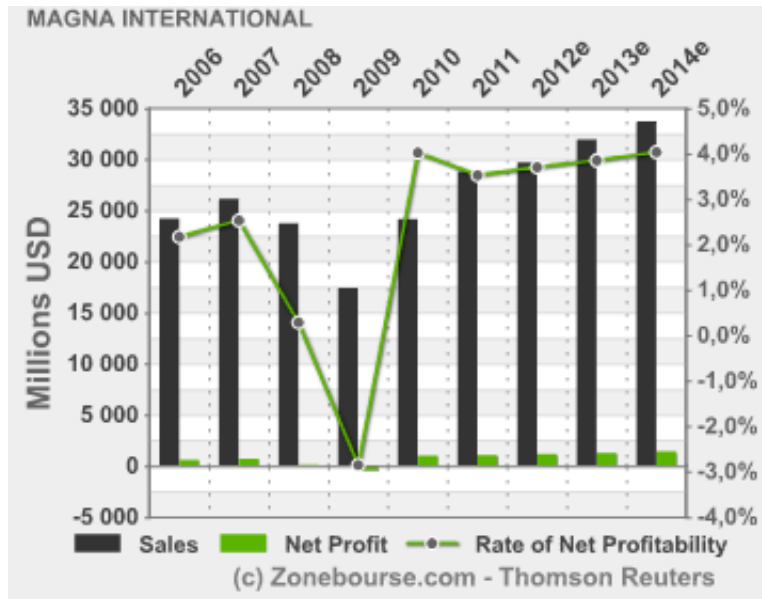


Gráfico 19 Cifras económicas de Magna en dólares Fuente: Thomson Reuters

En este gráfico, se observa una evolución similar a la de la empresa anterior, Aisin. La mayoría de empresas del sector han sido afectadas por la crisis, teniendo que reducir sus beneficios hasta ser negativos en muchos casos. Según el gráfico, los resultados de Magna fueron prácticamente nulos en el año 2009 pero no han llegado a ser negativos.

Delphi

El grupo Delphi Corporation, cuya sede social se ubica en Michigan, está mayoritariamente participado por General Motors. Delphi dispone de más de 146.000 trabajadores en los 38 países en los que opera. Su actividad se centra en el diseño y producción de componentes, módulos y sistemas tecnológicos para la industria del automóvil.

ZF

ZF Friedrichshafen AG, también conocido como ZF Group es un fabricante alemán de cajas de cambios con sede en Friedrichshafen.

La empresa está especializada en ingeniería y es conocida por su diseño, investigación y desarrollo, así como fabricación en la industria automovilística. Es un proveedor global de sistemas de propulsión y trenes de conducción para automóviles y vehículos industriales,

entre otros. También está presente en el sector del ferrocarril, industria naval, industria militar y de aviación. ZF dispone de 123 plantas de producción ubicadas en 27 países.

Johnson Controls Inc.

Johnson Controls Inc., abreviado comúnmente como JCI, es uno de los líderes mundiales en la producción de sistemas para automóviles y sistemas de control medioambiental para edificios comerciales. La compañía opera en tres campos diferentes; eficiencia de los edificios, sistemas de interiores de automóviles (Asientos y sistemas de interior) y otras soluciones como son las baterías y sistemas de alimentación.

La multinacional cuenta con 75.000 empleados dedicados a la fabricación de componentes del automóvil y entre sus clientes tienen a los principales fabricantes de coches como son Ford, Peugeot, Renault, Seat, Toyota, etc.

TRW

El fabricante para componentes del automóvil, TRW, es el líder global en soluciones de seguridad en automoción. Su producción se especializa en sistemas de frenado, dirección, suspensión y piezas para vehículos industriales. TRW desarrolla, diseña, fabrica y distribuye componentes para contribuir a la seguridad de los pasajeros de los vehículos. Cuenta con entorno a 60.000 empleados en 200 instalaciones alrededor de 26 países. TRW otorga especial relevancia a la función de post-venta por su retroalimentación. Sus principales clientes son Ford, Daimler, Chrysler, Volkswagen y General Motors.

Dentro del sector de componentes del automóvil, las empresas forman grupos estratégicos que aplican estrategias similares ya que disponen de productos de la misma gama, operan en las mismas zonas geográficas, o atienden a segmentos de mercado parecidos.

Si tenemos en cuenta el alcance de las actividades Faurecia se encontraría como rivales directos en su grupo estratégico compañías como Visteon y Johnson Controls que abastecen prácticamente al mismo número de segmentos que Faurecia.

En cambio compañías más grandes como Denso y Bosch se engloban dentro de otro grupo estratégico ya que atienden a muchos más segmentos del mercado. La empresa TRW analizada en el grupo de competidores es incluso proveedor de Faurecia en el caso de la tornillería y los clips.

En este caso si Faurecia decidiera cambiarse de grupo estratégico, la barrera para entrar en el grupo sería el capital económico ya que este tipo de empresas tienen mucho más recursos económicos y plantas repartidas por todo el mundo para poder atender a la diversidad de sectores que atiende en el mercado.

3.8 ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

El análisis económico financiero de la empresa ofrece la información necesaria para conocer su situación real durante un período de tiempo determinado. Además constituye la base para ejecutar la planificación financiera y detectar los puntos débiles, desde el punto de vista financiero, de la empresa en el período analizado.

Este análisis se obtiene a partir de los Estados Financieros de la organización, estos son el Balance de Situación y la Cuenta de Resultados, así como toda la información contenida en la memoria. Los factores que se estudian están vinculados a la liquidez, solvencia, endeudamiento y rentabilidad económica y financiera. El análisis permite obtener conclusiones sobre la actual situación de la empresa en cuanto a su viabilidad, causas de las desviaciones y previsiones de distintos escenarios.

La situación económico-financiera de la sociedad se puede estudiar desde el ámbito estático o desde el dinámico dependiendo si se analiza uno o más periodos. Para el análisis se utilizan ratios o cocientes entre magnitudes relacionadas. Si se observan por separado, no son de mucha utilidad por lo que conviene compararlos con los ratios de otros periodos o de otras empresas del mismo sector.

Para introducir la situación de Faurecia referente a ventas y resultados, se obtiene el siguiente gráfico:

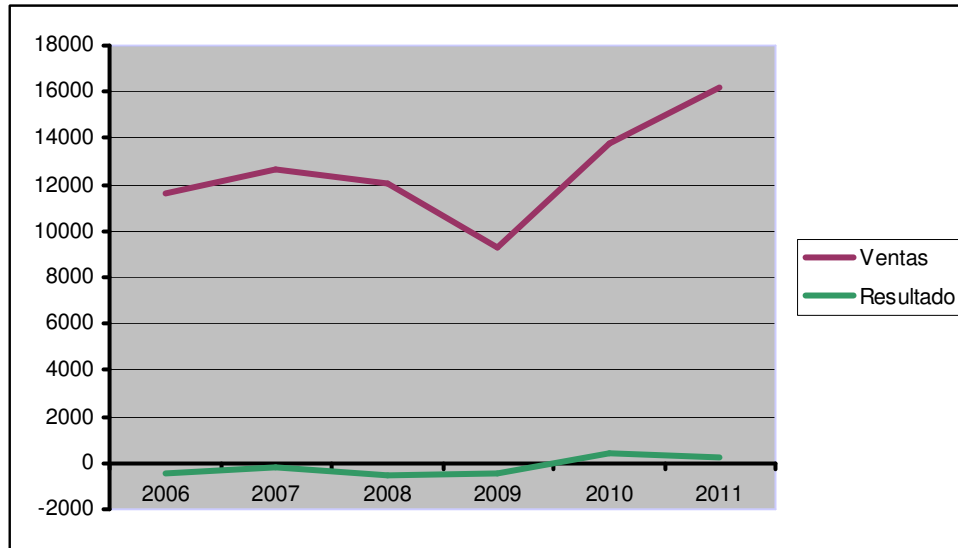


Gráfico 20 Evolución de ventas y resultados de Faurecia Fuente: elaboración propia

El gráfico resultante es comparable, en cuanto a ventas, a los anteriores utilizados para analizar el sector y las empresas competidoras. Se refleja cómo afectó la crisis en el año 2008 y la rápida recuperación posterior. Los resultados desde hace años han sido negativos y agravados con la precaria situación económica. No obstante, en 2010 se produjo un cambio de tendencia favorecido por la expansión de Faurecia en países emergentes.

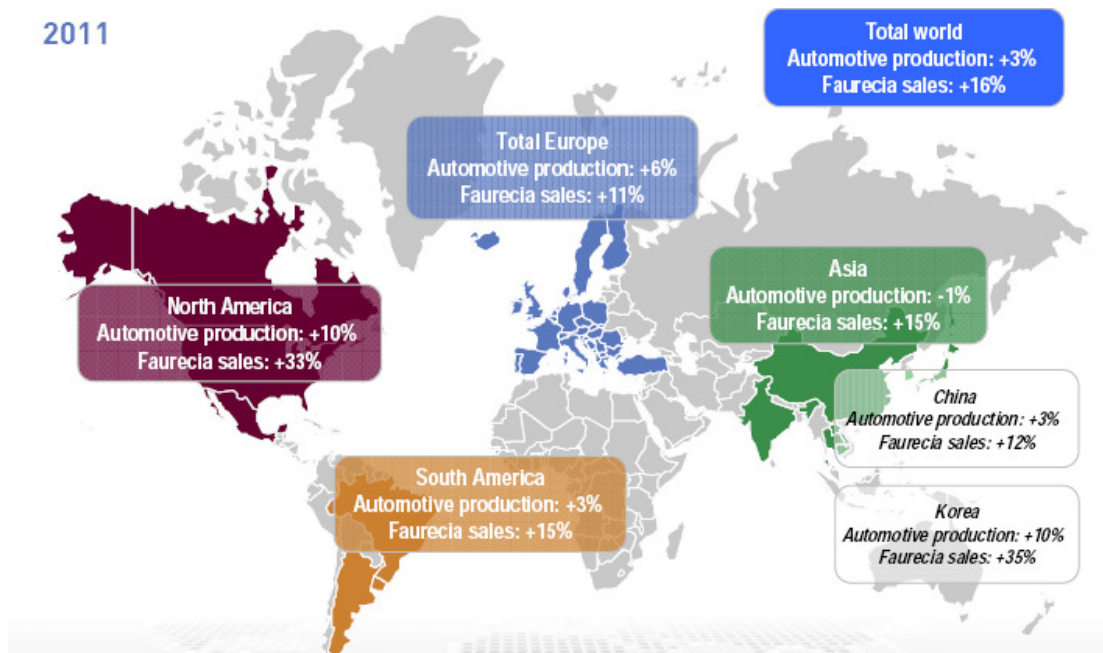


Imagen 1 Crecimiento de ventas por áreas geográficas Fuente: Faurecia

En la imagen se observa la distribución del crecimiento de ventas de Faurecia y de mercado de producción de automóviles a nivel global. En todos los continentes, el incremento de ventas de Faurecia es siempre superior al crecimiento de la producción lo que indica que la empresa se encuentra en una fase de expansión sobre todo en Norte América y en países como Corea.

Tanto la cuenta de pérdidas y ganancias como el balance de situación están adjuntos en el apartado de anexos.

3.8.1 Análisis de la situación patrimonial

	2011	%	2010	%
Activo	7.264,60	100,00	6.480,40	100,00
Activo no corriente	3.698,60	50,91	3.428,90	52,91
existencias	885,40	12,19	734,00	11,33
realizable	2.050,50	28,23	1.711,70	26,41
efectivo	630,10	8,67	605,80	9,35

Tabla 5 Masas patrimoniales activo Fuente: elaboración propia

El análisis económico financiero comienza por estudiar la situación patrimonial de la empresa a partir del balance de situación. Se calculan las partidas más relevantes y los porcentajes que representan en relación al total.

	2011	%	2010	%
Pn y Pasivo	7.264,60	100,00	6.480,40	100
Patrimonio neto	1.267,40	17,45	898,20	13,86
Pasivo no corriente	1.475,90	20,32	1.359,90	20,98
pasivo corriente	4.521,30	62,24	4.222,30	65,15

Tabla 6 Masas patrimoniales pasivo Fuente: elaboración propia

En la tabla se observa un aumento considerable del activo en 2011 por lo que se deduce que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento o expansión. La masa patrimonial que predomina en ambos años es el activo no corriente debido a las grandes inversiones que posee la empresa en instalaciones y maquinaria, además esta partida ha crecido levemente en 2011. En cuanto al activo corriente, la masa patrimonial que predomina es el realizable, que además ha crecido en cantidad y en términos porcentuales. Las existencias se han incrementado y el efectivo permanece constante.

El patrimonio neto ha crecido en gran proporción por la obtención de mejores resultados que posteriormente analizaremos. Las partidas que componen el pasivo se mantienen más o menos constantes.

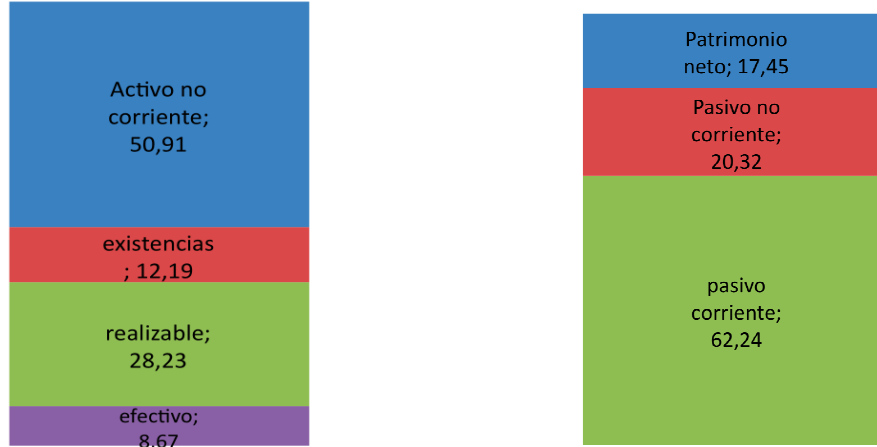


Gráfico 21 Desglose Activo y Pasivo 2011 Fuente: elaboración propia

En los gráficos se observa la composición de las principales masas patrimoniales de activo, pasivo y patrimonio neto. En la empresa predomina el activo no corriente sobre el activo corriente lo que puede ocasionar problemas de liquidez si nos fijamos en que el pasivo corriente, es decir, las deudas a corto plazo son mayores que el pasivo no corriente y el patrimonio neto. Esta situación provoca un Fondo de Maniobra negativo:

F.M (2011)	-955,30
F.M (2010)	-1.170,80

Tabla 7 Fondo de Maniobra Fuente: elaboración propia

El Fondo de Maniobra se calcula según la siguiente fórmula:

Fondo de Maniobra = Activo Corriente – Pasivo Corriente.

Un Fondo de Maniobra negativo puede significar incoherencias en la estructura patrimonial o posibles desequilibrios financieros. No obstante, esto dependerá de la empresa en cuestión y del sector en que se encuentre. La buena señal en el caso de Faurecia, es que hay una mejoría de 2010 a 2011.

La forma en que la empresa gestione sus cobros y pagos va a ser determinante a la hora de hacer frente a los vencimientos de deuda a corto plazo.

3.8.2 Análisis de la situación de liquidez

Ratios Liquidez	2011	2010
Ratio Liquidez	0,79	0,72
Ratio tesoreria	0,59	0,55
ratio disponibilidad	0,14	0,14
ratio de F.M sobre activo	-0,13	-0,18
ratio de F.M sobre pasivo corriente	-0,21	-0,28

Tabla 8 Ratios de liquidez Fuente: elaboración propia

Para el análisis de la situación de liquidez, los ratios que se utilizan son los siguientes:

- ✚ Ratio de liquidez (activo corriente/ pasivo corriente): valor óptimo entre 1,5 y 2. Diagnostica la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo. En el caso de Faurecia, la evolución de un año a otro es positiva pero al ser menor de 1,5 la empresa puede tener problemas de liquidez y su gestión del realizable será determinante para continuar su actividad.
- ✚ Ratio de tesorería ((Realizable + Disponible)/Pasivo corriente): valor óptimo entorno a 1. Aunque el ratio se incrementa de un año a otro, la situación se aleja del ideal. Estos valores pueden indicar la cercanía a una suspensión de pagos técnica, es decir, que con el realizable y el disponible no hay suficiente para cubrir las deudas a corto plazo por lo que las existencias jugarán un papel muy importante.
- ✚ Ratio de disponibilidad (Disponible/Pasivo corriente): valor ideal entre 0,2 y 0,3. El ratio de la empresa en ambos años es de 0,14, por lo tanto, puede que tenga problemas para atender sus pagos en efectivo.
- ✚ Ratio de Fondo de Maniobra sobre Activo: No hay valores óptimos predeterminados al depender del sector. Al ser negativo el Fondo de Maniobra, el valor del ratio también es negativo, no obstante, la evolución de un año a otro mejora.
- ✚ Ratio de Fondo de Maniobra sobre Pasivo Corriente: valor óptimo entre 0,5 y 1. El análisis de este ratio es igual al anterior ya que la casuística es la misma. La

conclusión es que la empresa tiene una liquidez muy ajustada condicionada al pago de sus clientes.

El análisis de los ratios de liquidez no refleja una situación muy optimista de la empresa aunque si que se palpa una cierta mejoría. Las condiciones económicas que afectan al sector se han visto reflejadas en estos ratios, no obstante, la empresa va camino de la recuperación.

Aunque estos datos muestren una situación de liquidez delicada, la empresa lleva una buena gestión de sus cobros y pagos como se expondrá en los puntos siguientes.

3.8.3 Análisis de la situación de endeudamiento

Ratios endeudamiento	2011	2010
Ratio endeudamiento	0,83	0,86
ratio de autonomía	0,21	0,16
ratio de solvencia o garantía	1,21	1,16
Ratio de calidad de la deuda	0,75	0,76
ratio de gastos financieros sobre ventas	0,01	0,02
ratio coste de la deuda	0,08	0,11
cobertura de gastos financieros	3,89	2,05

Tabla 9 Ratios de endeudamiento Fuente: elaboración propia

Los ratios de endeudamiento sirven para analizar la información sobre la cantidad y calidad de la deuda, y si el beneficio es suficiente para soportar la carga financiera.

- ✚ Ratio de endeudamiento ($\text{Pasivo}/(\text{Pasivo} + \text{Patrimonio Neto})$): valor óptimo entre 0,4 y 0,5. En estos ratios también se aprecia mejoría en 2011 pero los valores son excesivos, indicando que la empresa está muy endeudada y descapitalizada. El patrimonio neto ha aumentado en mayor cantidad que el pasivo pero aún así, Faurecia soporta una gran carga financiera. Un motivo de que la empresa esté descapitalizada es que el grupo PSA posee gran parte de Faurecia.

- ✚ Ratio de autonomía (Patrimonio neto/Pasivo): valores idóneos entre 1 y 1,5. Este ratio es muy escaso debido a que la empresa está excesivamente endeudada, con una gran dependencia de sus acreedores. Como se ha comentado, la empresa está descapitalizada porque pertenece en su mayoría al grupo Peugeot-Citröen.
- ✚ Ratio de solvencia (Activo/Pasivo) también conocido como “distancia de la quiebra”: valor ideal mayor a 1. Este ratio mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas. En el caso de Faurecia, el ratio se encuentra en un nivel ajustado pero que aumenta de un año a otro por lo que el activo aumenta en mayor medida que el pasivo. La empresa es solvente, por cada euro que tiene que pagar, dispone de activos por valor de 1,21 euros en 2011. Por tanto, tiene capacidad suficiente para hacer frente a sus deudas con la totalidad de sus recursos.
- ✚ Ratio de calidad de la deuda (Pasivo corriente/Pasivo): Con el análisis de este ratio se observa la composición de la deuda, si proviene del largo o del corto plazo. A menor ratio, mejor calidad de la deuda en lo que al plazo se refiere. El ratio sufre una pequeña disminución en 2011, esto es positivo ya que a menor ratio, mejor es la calidad de la deuda en cuanto a plazos. La proporción de pasivo corriente se reduce pero sigue siendo muy elevada.
- ✚ Ratio de gastos financieros sobre ventas: valores óptimos entorno a 0,01 y 0,015. En 2011 el valor de este ratio es idóneo significando que los gastos financieros son adecuados en relación a la cifra de ventas.
- ✚ Ratio de coste de la deuda (gastos financieros/pasivo con coste): el coste de la deuda disminuye desde un 11% al 8% por lo que parece que la gestión en este periodo ha sido adecuada.
- ✚ Cobertura de los gastos financieros: valor óptimo mayor que 1. El valor del ratio se incrementa considerablemente en 2011 indicando que la empresa tiene suficiente capacidad para hacer frente a sus gastos financieros.

3.8.4 Análisis del estado de origen y aplicación de fondos

El estado de origen y aplicación de fondos permite analizar la política de inversión-financiación seguida por la empresa.

Aplicaciones		Orígenes	
ANC	269,70	413,30	Resultado
Amortización	44,10	116,00	PNC
Aumento F.M.		215,50	
Existencias	151,40	299,00	PC
Realizable	338,80		
Efectivo	24,30		
Aumento F.M.		215,50	

Gráfico 22 Estado de Origen y Aplicación de Fondos Fuente: elaboración propia

¿Cuál es la política inversión-financiación?

Faurecia parte de una situación de desequilibrio a causa de que su Fondo de Maniobra es negativo. El patrimonio neto aumenta de un año a otro, pero este aumento está justificado por el resultado obtenido por la empresa, por eso no figura la partida de patrimonio neto en el estado de origen y aplicación de fondos. Las variaciones en el Activo No Corriente y en la deuda a l/p se deben, entre otras causas, a que la empresa ha adquirido inmovilizado material y financiero. A corto plazo, la política de la empresa ha sido inversionista por lo que también aumenta la financiación a corto plazo.

Esta política de inversión-financiación resulta equilibrada ya que los orígenes a l/p financian las aplicaciones a l/p y los orígenes a c/p financian las aplicaciones a c/p, por tanto, el Fondo de Maniobra va en aumento.

¿Ha sido equilibrada?

La variación del fondo de maniobra es positiva, esto quiere decir que la política inversión-financiación de la empresa es positiva. No obstante, el Fondo de Maniobra sigue siendo negativo pudiendo significar una estructura patrimonial incoherente.

¿Cómo afecta a la situación de la empresa?

Esto afecta favorablemente a la situación de la empresa. Aunque en ambos años el Fondo de Maniobra ha sido negativo, la actual política de inversión-financiación mejora la situación de la empresa encaminándola hacia una estructura patrimonial más estable.

3.8.5 Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias

	2011		2010		Ratio expansión
VENTAS	16.190,20	100,00%	13.795,90	100,00%	1,17
coste variables	-11.048,90	-68,24%	-9.339,00	-67,69%	
MARGEN BRUTO	5.141,30	31,76%	4.456,90	32,31%	1,15
gastos explotacion	-1.410,70	-8,71%	-1.219,10	-8,84%	
ingresos explotacion	257,10	1,59%	171,10	1,24%	
VAB	3.987,70	24,63%	3.408,90	24,71%	1,17
gastos personal	-2.883,20	-17,81%	-2.467,70	-17,89%	
EBITDA	1.104,50	6,82%	941,20	6,82%	1,17
Amort. Y deterioro	453,60	-2,80%	-485,60	-3,52%	
BAII	650,90	4,02%	455,60	3,30%	1,43
Ingresos financieros	10,90	0,07%	95,30	0,69%	
gastos financieros	-167,30	-1,03%	-221,90	-1,61%	
otros ing/gtos financieros	-19,00	-0,12%	-25,60	-0,19%	
BAI	475,50	2,94%	303,40	2,20%	1,57
Impuesto beneficio	-95,90	-0,59%	-89,80	-0,65%	
BENEFICIO NETO	379,60	2,34%	213,60	1,55%	1,78

Tabla 10 Cuenta de pérdidas y ganancias para el análisis Fuente: elaboración propia

El análisis de la cuenta de resultados permite determinar cómo la empresa genera resultados evaluando los diferentes términos económicos que la componen. En la tabla se observa, a primera vista, un incremento del resultado a causas de los mejores resultados de explotación y la reducción de gastos financieros. El beneficio representa, según el ratio de expansión, que de cada 100 unidades vendidas, la empresa obtiene un beneficio de 1,78 euros.

El beneficio aumenta en 2011 principalmente por la recuperación en la cifra de ventas, no obstante, los costes variables se incrementan en mayor proporción que las ventas afectando al margen bruto.

Los ingresos de explotación han aumentado en mayor medida que los gastos por lo que el VAB aumenta de un año a otro y se incrementa la capacidad para generar riqueza con sus actividades.

El EBITDA también aumenta porque se arrastran resultados positivos por el incremento de las ventas en mayor medida que los gastos de personal. La reducción de la amortización genera un Beneficio Antes de Intereses e Impuestos creciente y por encima del incremento en las ventas.

Los gastos financieros se reducen pero también lo hacen los ingresos financieros aunque en menor proporción resultando un Beneficio Antes de Impuestos mucho mayor en 2011.

Por último, cabe decir que el efecto del impuesto de sociedades para ambos años es negativo ya que disminuye el beneficio de la empresa. No obstante, la disminución es menor en proporción a las ventas y se consigue un beneficio neto superior en cuantía y proporción en 2011 respecto a 2010.

3.8.6 Cálculo del umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad es aquella cifra de ventas en que la empresa cubre la totalidad de sus gastos. La fórmula para calcular el umbral de rentabilidad, o también denominado punto de equilibrio, es la siguiente:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costes fijos}}{1 - \frac{\text{Costes Variables}}{\text{Importe de ventas}}}$$

Y aplicada a Faurecia se obtiene:

Umbral de rentabilidad	2011	2010
	10.490,03	8.857,63

Tabla 11 Umbral rentabilidad Fuente: elaboración propia

Por tanto, la empresa tendrá que vender, al menos 10.490,03 millones de euros en el año 2011 para cubrir todos sus gastos. En el caso de Faurecia, se supera con crece el umbral de rentabilidad para ambos años.

Cada incremento de las ventas por encima del umbral de rentabilidad, genera un incremento mucho mayor del beneficio ya que los costes fijos se reparten entre un mayor importe de ventas.

3.8.7 Análisis de la rotación de activos

Ratios Rotación	2011	2010
Activo	2,23	2,13
ANC	4,38	4,02
AC	4,54	5,95
clientes	8,44	8,56
Plazo de cobro clientes	51	49
Plazo de pago proveedor	108	111
Existencias	18,29	18,80

Tabla 12 Ratios de rotación de activos Fuente: elaboración propia

La situación ideal es que aumenten los ratios, así se visualiza el incremento de la rentabilidad:

- ✚ Ratio de rotación del activo (ventas/activo): el activo es un poco más productivo en el 2011 debido a que el activo total ha aumentado pero las ventas lo hacen en mayor proporción. Por tanto, aumenta la productividad del activo en el periodo que estamos considerando. Para que el ratio siga aumentando, Faurecia puede disminuir activos mediante la venta de activos o incrementar las ventas mejorando sus productos o realizando un plan de marketing, siendo esta opción de aumentar las ventas más adecuada que la de reducir activos.
- ✚ Ratio de rotación del activo no corriente (ventas/activo no corriente): este ratio ha aumentado de un año a otro debido a que las ventas han aumentado y la empresa se ha desprendido de inmovilizado material y financiero. El activo no corriente es más productivo en 2011.
- ✚ Ratio de rotación del activo corriente (ventas/activo corriente): el activo corriente es menos productivo en el 2011. Aunque las ventas han aumentado, el activo corriente ha aumentado en mayor proporción. En el año 2011, se generan menos ventas con el activo no corriente.

- ✚ Ratio de rotación de clientes (ventas/clientes): los clientes nos indican velocidad de cobro. En nuestro caso, se ha reducido del ejercicio del 2010 al 2011, por lo tanto se ha reducido la velocidad de cobro de los clientes. Los clientes tardan más en pagar en el 2011 empeorando la situación de liquidez de la empresa.
- ✚ Ratio de rotación de existencias (ventas a precio de coste/existencias): en cuanto a las existencias, el ratio ha disminuido de un ejercicio a otro, lo que significa que a la empresa le va a costar más tiempo poner en el mercado el producto. No obstante, la variación es muy leve.
- ✚ Plazo de cobro a clientes (saldo clientes/ventas totales x IVA) y de pago a proveedores (saldo proveedores/compras x IVA): para el cálculo de estas fórmulas, se ha considerado el cambio impositivo acontecido en el año 2010. La política de cobros y pagos de la empresa parece estar bien gestionada porque se tarda menos en cobrar de los clientes que en pagar a los proveedores. Hay un empeoramiento en el año 2011 pero es muy reducido.

3.8.8 Análisis de la rentabilidad económica

Rentabilidad económica	2011	2010
R.E.	0,09	0,07
Rotación	2,23	2,13
Margen	0,04	0,03

Tabla 13 Rentabilidad económica Fuente: elaboración propia

La rentabilidad económica o rendimiento relaciona los resultados generados por la empresa con lo que ha necesitado para desarrollar la actividad. Permite conocer la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo. La fórmula que se utiliza para su cálculo es la siguiente:

$$R.E. = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}} \times \frac{B.A.I.}{\text{Ventas}}$$

Se calcula a partir del beneficio antes de intereses e impuestos para evaluar el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo.

Según el gráfico, la rentabilidad económica ha aumentado en el año 2011 debido al incremento del resultado de explotación en mayor medida que el crecimiento del activo. El rendimiento se descompone en rotación y margen. El primer factor ha aumentado más que

el segundo debido al gran incremento en la cifra de ventas. Aumenta la productividad de las inversiones en relación a la cifra de negocio.

La empresa ha conseguido elevar sus ventas y controlar sus gastos de explotación por eso ha aumentado el margen y obtenemos más beneficio por unidad vendida, no obstante, este margen sigue siendo reducido.

La política de empresa está centrada en la rotación, es decir, se basa en vender más cantidad que en obtener mayores beneficios por unidad vendida.

El valor de la rentabilidad económica está por encima del valor del ratio del coste de la deuda (0.08) en 2011 por lo que parece que la rentabilidad económica es adecuada aunque como la diferencia no es muy grande puede estar ajustada. Si el coste de la deuda se incrementara, o la rentabilidad económica de la empresa disminuyera, puede que el beneficio de la empresa no sea suficiente para atender el coste de la financiación.

3.8.9 Análisis de la rentabilidad financiera

Rentabilidad financiera	2011	2010
R.E	0,09	0,07
Rotación	2,23	2,23
Margen	0,04	0,03
Apalancamiento financiero	4,19	4,80
activo/pn	5,73	7,21
BAI/BAII	0,73	0,67
efecto fiscal	0,80	0,70
R.F	0,30	0,24

Tabla 14 Rentabilidad financiera Fuente: elaboración propia

La rentabilidad financiera mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa. El análisis de rentabilidad mediante el método de Parés, se realiza descomponiendo la rentabilidad financiera en rotación, margen, apalancamiento financiero y efecto fiscal.

$$R.F. = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}} \times \frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{F. propios}} \times \frac{\text{BAI}}{\text{BAII}} \times \frac{\text{B}^{\circ} \text{ neto}}{\text{BAI}}$$

En primer lugar, se observa que la Rentabilidad Financiera es positiva y además evoluciona positivamente en 2011.

Como ya se ha visto, la rentabilidad económica se incrementa un poco por el aumento del margen y sobretodo, de la rotación.

El apalancamiento financiero disminuye pero sigue siendo positivo, por lo que la deuda afectará de forma beneficiosa a la rentabilidad financiera de la empresa. El primer término disminuye porque el patrimonio neto aumenta en mayor medida que el activo. Y el segundo término aumenta porque se ha incrementado el BAI debido a la reducción de gastos financieros. Por otro lado, el BAII también se ha incrementado aunque en menor medida porque, a pesar del aumento de ventas, los costes fijos han crecido aún más.

En cuanto a efecto fiscal, se distingue la repercusión que tiene el impuesto de sociedades sobre el beneficio de Faurecia. Esta repercusión es negativa ya que minora el resultado de la empresa. El ratio aumenta porque va en proporción con la subida del beneficio.

Por último, la rentabilidad financiera evoluciona favorablemente y posee una cifra generosa que se aleja mucho del coste de la deuda en ambos años.

3.8.10 Análisis bursátil

El grupo Faurecia se financia, principalmente, con los beneficios obtenidos por ventas de productos fabricados en las diferentes plantas de producción alrededor del mundo además de la transmisión de patentes y otros derechos intangibles a empresas. No obstante, otra forma de obtener financiación es a través de la negociación de valores bursátiles en los mercados financieros.

Las acciones de Faurecia cotizan en la bolsa de París (Eurolist d'Euronext Paris SA). El 42% de las acciones cotizan en esta bolsa y pueden ser adquiridas por inversores privados e individuales. El porcentaje restante de acciones pertenecen al grupo PSA Peugeot Citroën.

Estos valores tienen un valor par de 7 euros por acción y actualmente la cotización fluctúa en niveles de 12,70 euros. El dividendo es de 0,35 euros por acción y el beneficio por acción es de 1,87 euros para el año 2010 y de 3,37 euros para 2011. El ratio PER calculado a través de la división del precio entre el beneficio por acción es de 3,77 e indica el número de veces que el beneficio se encuentra diluido en el precio de la acción. Al ser un PER bajo, puede que la acción esté infravalorada y podría aumentar su cotización a corto plazo.

En febrero de este mismo año, Faurecia realizó una ampliación de capital de 772.578.415 euros dividida en 110.368.345 acciones.



Gráfico 23 Evolución precio acciones Fuente: Yahoo Finance

Las acciones salieron a cotizar en la bolsa de París durante el mes de Abril de 2009. Desde esa fecha la evolución ha sido ascendente, con algunos altibajos, y en Julio de 2011 hizo una figura técnica de doble techo y desde ahí comenzó a descender hasta mínimos de 11 euros por acción. El gráfico no es muy optimista y esto se debe a la situación económica de incertidumbre en la Eurozona que afecta al valor de las acciones independientemente de la buena marcha de la empresa.

3.8.10 Análisis del Fondo de Maniobra

	2011	2010
FM	-955,30	-1.170,80
Existencias	885,40	734,00
Compras	11.048,90	9.339,00
Plazo existencias	29	29
Clientes	1.917,80	1.611,00
Ventas	16.190,20	13.795,90
Plazo de cobro clientes	50	49
Ciclo maduración	79	78
Proveedores	2.762,00	2.419,90
Plazo pago proveedores	106	110
Ciclo de caja	-26	-32

Tabla 15 Análisis del Fondo Maniobra Fuente: Faurecia

El fondo de maniobra permite conocer la estructura patrimonial más conveniente para una empresa. Representa la parte de Activo corriente que le queda a la empresa después de haber hecho frente a sus deudas a corto plazo.

Puede darse el caso de que incluso teniendo un fondo de maniobra negativo la empresa no tenga problemas para atender los pagos si gestiona bien los cobros y los pagos. Este es el caso de Faurecia que a pesar de tener en los últimos siete años, un fondo de maniobra negativo no tiene grandes problemas para atender los pagos. Esto se debe a que el plazo de cobro de clientes es menor al plazo de pago a proveedores, por tanto la empresa tiene un margen de tiempo para obtener liquidez.

El Ciclo de Maduración nos indica las necesidades teóricas mínimas de financiación. En nuestro caso este ciclo aumenta de 78 a 79 días, esto es porque se han incrementado los plazos de cobro a clientes. Los clientes tardan más en pagar, lo cual afectará de forma negativa a la liquidez de nuestra empresa que depende de la política gestión de cobros y pagos. No obstante, al ser la diferencia de 1 día, tampoco tendrá gran relevancia este tema.

El Ciclo de Caja también se incrementa pero sigue siendo negativo en el año 2011. La empresa tarda menos en pagar a los proveedores, aún así sigue habiendo un gran trecho entre cobro de clientes y pago de proveedores.

El fondo de maniobra y el ciclo de caja son negativos ya que existe una gran vinculación entre ellos.

3.8.11 Conclusiones y recomendaciones

Faurecia ha conseguido incrementar sus ventas y resultados a pesar de las dificultades de la situación económica actual, se encuentra en una fase de expansión. No obstante, esta empresa está muy descapitalizada, tiene una elevada carga de costes variables y depende de su gestión de cobros y pagos.

En primer lugar, la situación de liquidez es ajustada, la buena marcha de la empresa va a depender de su gestión de cobros y pagos. En estas circunstancias, el realizable es muy elevado y deberá estar muy bien gestionado para el caso en que la empresa tenga que atender a sus pagos a corto plazo. Una medida puede ser mejorar la política de cobros ofreciendo, por ejemplo, descuentos a pronto pago, seleccionando mejor la cartera de clientes... para convertir el realizable en efectivo.

En cuanto al endeudamiento, Faurecia está descapitalizada y endeudada ya que los fondos propios son escasos en comparación con la elevada deuda a corto plazo. Uno de los motivos de esta situación es que más de la mitad del capital de la empresa pertenece al grupo PSA Peugeot Citroën. Las medidas para solventar este problema serían ampliar su capital, negociar un mejor coste de la deuda, aumentar la autofinanciación y vender activos.

La política de inversión-financiación de Faurecia revela una mejora en cuanto a evolución positiva pero el fondo de maniobra sigue siendo negativo. La política ha sido inversionista ya que ha aumentado el activo no corriente y se ha financiado con deuda a largo plazo. La empresa debe tratar de obtener liquidez lo antes posible por parte de los clientes.

A partir del análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, se concluye que el aumento de las ventas ha sido muy favorable y la empresa debería seguir potenciándolo. No obstante, debería controlar los costes variables que representan una importante carga. Analizando el umbral de rentabilidad, las ventas están muy por encima del valor óptimo.

El análisis de ratios de rotación de activos revela que el activo es más productivo en el año 2011. Si se quiere seguir aumentando la productividad, la empresa debe desprenderse de activos, incrementar las ventas mejorando el producto o poner en marcha un plan de marketing.

El valor de la rentabilidad económica de Faurecia es adecuado ya es superior al coste de la deuda y además, evoluciona favorablemente. Esto es porque se ha incrementado el resultado de explotación y el margen. La empresa sigue una política basada en la rotación, vende productos en cantidad a márgenes reducidos. Si desea continuar esta política deberá reducir el activo o intentar vender más a través de una estructurada campaña publicitaria y de marketing.

Para mejorar la rentabilidad económica, aunque el valor es favorable y creciente, la empresa debería tratar de mejorar el coste y la calidad de la deuda, continuar con la tendencia de incrementar las ventas, controlar los gastos de explotación, dejar de invertir en activo corriente y mejorar la política de cobros.

El análisis bursátil muestra la evolución de la cotización de las acciones de Faurecia en la bolsa de París. Actualmente, el precio de cotización se sitúa en 12,7 euros tras una fuerte bajada condicionada a la evolución de aspectos macroeconómicos.

Por último, se estudia el fondo de maniobra, el ciclo de maduración y el ciclo de caja. El fondo de maniobra es negativo pero su evolución es positiva. A la empresa no le va a penalizar que sea negativo porque el plazo de cobro a clientes es mucho menor que el plazo de pago a los proveedores. En cuanto a los ciclos de caja y maduración, estos aumentan un poco, sería recomendable mejorar la política de cobros ya que la empresa va a depender de ésta.

CAPÍTULO 4: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LA DIVISIÓN IBERIA & UK DE FAURECIA INTERIOR SYSTEMS

La empresa, a través de la estrategia, busca de manera proactiva, comprender y anticipar dicho entorno, de manera que pueda adaptarse a los cambios que se produzcan en el mismo, buscando simultáneamente innovar y crear valor para sus clientes y agentes sociales (Martín López, 2003).

La implantación con éxito de la estrategia requerirá cambios en la distribución de recursos y funcionamiento de la organización. Por tanto, la planificación e implementación de estrategias es un tema determinante de la evolución positiva de Faurecia.

4.1 DIVISIÓN IBERIA & UK DE FAURECIA INTERIOR SYSTEMS

Faurecia Interior Systems está organizado por zonas geográficas para poder gestionar mejor la logística y por similitud de tecnologías. Dentro de Europa, se agrupan por perímetros según regiones, las divisiones de FIS. En este caso, la división que se va a estudiar está compuesta por la Península Ibérica y Reino Unido. España y Portugal están en el mismo perímetro y Reino Unido comparte con estos, similares sistemas de producción y tecnologías, por ello, no forma parte Francia que, aunque está más cerca de la Península, dispone de plantas de producción suficientes como para tratarlo por separado.



Imagen 2 Mapa de fabricantes de automóviles en la Península Ibérica Fuente: Faurecia

En el mapa se observa la ubicación de los grandes fabricantes de automóviles en España y Portugal. En la península ibérica hay 11 plantas de Faurecia para abastecer a las 15 principales plantas de producción de automóviles. Según la política de Faurecia, debe haber una planta de producción para dar soporte a cada factoría y, en el caso de la Península, así ha sido.

La división Iberia & UK está formada por 13 plantas de producción especializadas en sistemas de interiores Faurecia. La división está totalmente estructurada y jerarquizada, posee un director del perímetro, un controller, un responsable de cada área, etc. Las plantas de producción que componen el perímetro son:

- ◆ Abrera: planta de producción próxima a la factoría Seat de Martorell. No es la planta más grande del perímetro pero tiene mucha actividad de producción de piezas de interiores. El volumen de producción ha crecido en el último año por la fabricación del Audi Q3.
- ◆ Almussafes: dentro del área de la factoría Ford, se ubica esta planta de Faurecia Interior Systems. Esta planta fabrica mediante el sistema de organización Just-in-time, es decir, produce bajo pedido evitando tener que almacenar la mercancía.
- ◆ Madrid: planta de producción de pequeño tamaño ubicada en Villaverde, en la periferia de la ciudad Madrid. Igual que Almussafes, esta planta también produce bajo el sistema Just-in-time por cercanía a la fábrica de Nissan.

- ◆ Olmedo: comparte el sistema tecnológico que se utiliza en la planta de Washington para la fabricación de aislamientos acústicos. El tamaño de la planta es reducido y su cliente principal es Renault.
- ◆ Ourense: planta de producción con mayor cifra de ventas del perímetro. También destaca por tamaño y número de trabajadores. Produce componentes para los vehículos de la fábrica Peugeot pero también fabrica para otras marcas.
- ◆ Incalplast: planta de reducida dimensión que da soporte a Ourense, comparten director de planta, controller y demás responsables. Esta planta está especializada en máquinas de inyección de pequeño tonelaje.
- ◆ Tarazona: esta planta es de las más grandes del perímetro y se encuentra próxima a las factorías de Opel y Volkswagen. Comparte tecnología slush junto con Ourense y Palmela, esto es una piel polímera que recubre principalmente salpicaderos.
- ◆ Valencia Quart de Poblet: esta planta de producción situada entre el aeropuerto de Valencia y la ciudad, lleva más de 20 años de experiencia en el sector de componentes del automóvil. Actualmente, produce paneles y módulos de puerta, alfombras para cubrir suelos y maletero, salpicaderos, etc. El principal cliente es Ford por proximidad de su factoría pero también se fabrica para Peugeot, Seat, Audi, etc. El número de empleados supera los 200 y son en su mayoría operarios pero también hay muchos ingenieros y personal de oficinas. Junto a la planta de Quart, está ubicado uno de los centros de desarrollo de Faurecia Interior Systems.



Imagen 3 Centro de desarrollo de Quart Fuente: Faurecia

- ◆ Vigo: esta planta se caracteriza por se la última que produce un conglomerado de madera denominado Lignotock y sirve como aislamiento para coches de alta gama. El tamaño de esta planta es mediano y se encuentra cercana a Peugeot.
- ◆ Vitoria: la producción de esta planta está destinada a la prestigiosa marca Mercedes. La planta de Vitoria fabrica, principalmente, paneles de instrumentos. Es una planta de una dimensión reducida ya que no supera la treintena de empleados y produce bajo el sistema Just-In-Time.
- ◆ Palmela: planta de producción ubicada en Portugal, cerca de Lisboa. El tamaño de esta planta es similar a la de Ourense y Tarazona y comparten tecnologías. Su principal cliente es Volkswagen.
- ◆ Washington: fábrica ubicada en el norte de Inglaterra. Está caracterizada por tecnologías de aislamiento acústico, su tamaño es similar a la de Olmedo y suministra a los principales clientes de Reino Unido.
- ◆ Fradley: planta de producción situada en el centro de Inglaterra que suministra principalmente a Land Rover. Se construyó siguiendo los principios del Sistema de Excelencia Faurecia.

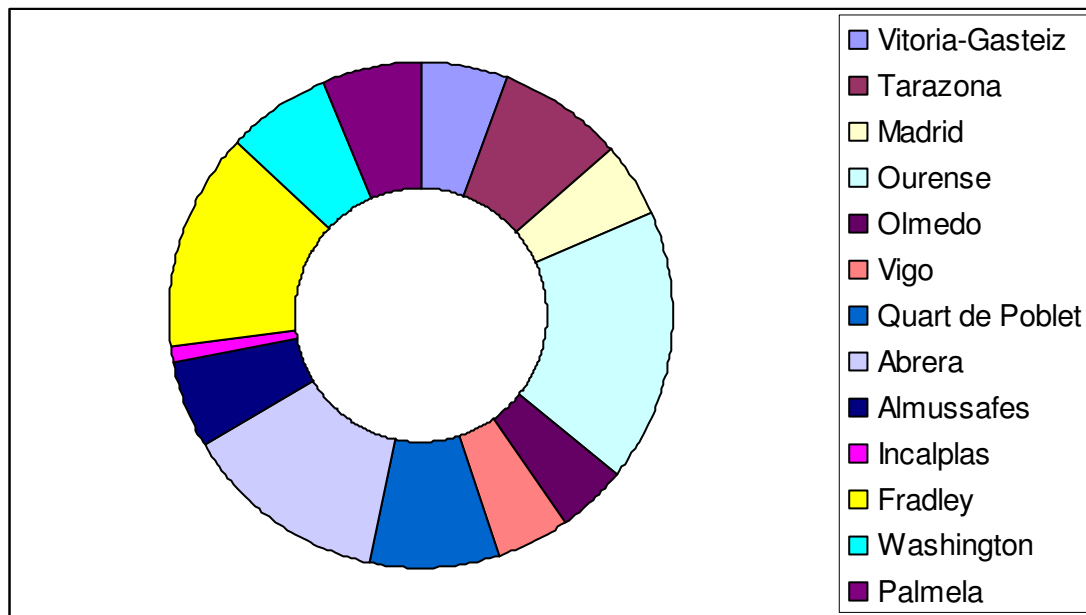


Gráfico 24 Reparto de ventas en 2011 en la división Iberia & UK Fuente: elaboración propia

Con una cifra de ventas entorno a los 450 millones de euros, el perímetro de Iberia & UK es uno de los más importantes de Faurecia Interior Systems. Según el gráfico anterior, la planta de producción con mayor volumen de ventas en el año 2011 fue Ourense, seguida de Fradley y Abrera.

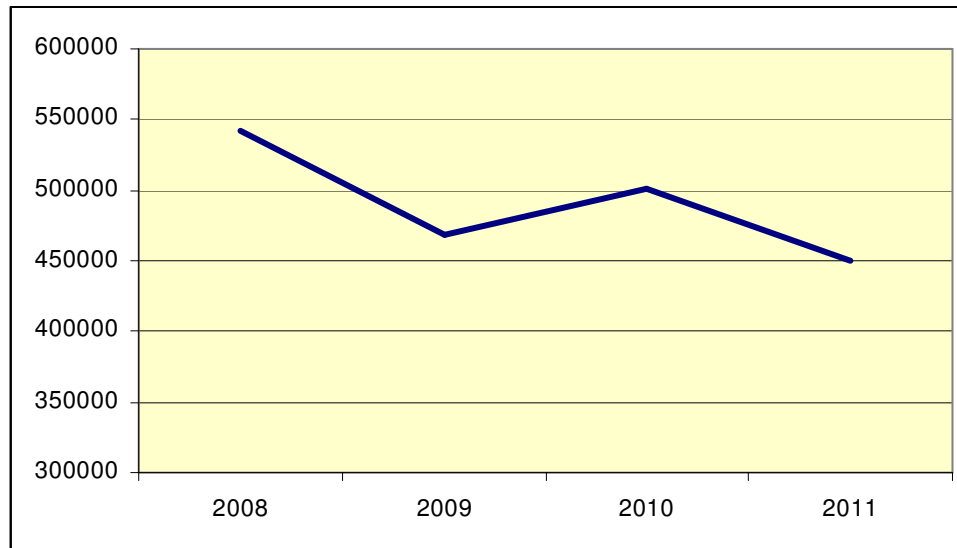


Gráfico 25 Evolución ventas Iberia & UK Fuente: elaboración propia

Desde que comenzó la crisis económica, las ventas han sufrido una fuerte caída. En este perímetro la evolución ha sido peor que en el consolidado del Grupo Faurecia ya que la zona sur de Europa ha sufrido con más gravedad los efectos de la crisis e incluso, actualmente, los sigue padeciendo. No obstante, se han negociado importantes proyectos que comenzarán en los próximos años y favorecerán la recuperación de la cifra de ventas y mejorarán resultados.

En cuanto a mano de obra directa e indirecta, la situación es precaria ya que desde el comienzo de la crisis se han venido sucediendo numerosas reestructuraciones para reducir costes. El número de empleados se ha reducido considerablemente en la mayoría de plantas del perímetro por medio de Expedientes de Regulación de Empleo u otros procedimientos.

4.2 PLAN ESTRATÉGICO

El entorno empresarial afecta de forma directa a la evolución y el desarrollo de las organizaciones mediante la influencia de los distintos agentes de los mercados. Por ello, se va a realizar un completo análisis del entorno y de las estrategias que sigue la empresa. Conocer estos aspectos de Faurecia aportará una visión global de las fortalezas de la organización frente al resto de competidores del mercado.

El plan estratégico de Faurecia debe ser un plan global para que llegue a los diferentes mercados y a todas sus plantas y centros de desarrollo. Las actuales exigencias de este tipo de planificación global se deslocalizan hacia países emergentes como la India o Brasil. La estrategia debe llegar a todas las localizaciones donde se instale la empresa independientemente de las características del país en cuestión.

Las herramientas que se utilizan para el análisis estratégico muestran que las líneas de actuación de Faurecia se dirigen a la constante innovación, establecimiento en países emergentes y mejora de la rentabilidad a pesar de la delicada situación económica.

En primer lugar, se estudiará el entorno de la empresa a través de herramientas como las cinco fuerzas de Porter o el análisis PESTEL para identificar cómo pueden afectar a la empresa las tendencias políticas, sociales, tecnológicas, medioambientales y legales.

A continuación, se realizará un análisis interno de la empresa para conocer su misión, visión y objetivos mediante el uso de instrumentos de análisis como el DAFO y la cadena de valor.

4.2.1 Análisis externo de la empresa

La empresa no puede existir fuera de un entorno rodeada por agentes exteriores. El análisis del entorno permite definir las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar estableciendo los principales hechos del ambiente que podrían tener alguna relación con la organización y determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias en el ambiente que a veces representan una buena oportunidad que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que

más bien representen amenazas para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

4.2.2.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es un ventajoso instrumento para realizar un completo estudio del entorno empresarial a través del análisis de diferentes factores. El término PESTEL es un acrónimo y las siglas que lo conforman hacen referencia a aspectos influyentes en la empresa como la política, la economía, la sociedad, la tecnología, la ecología y la legalidad. El modo en que estos factores evolucionen a lo largo del tiempo, afectará de forma significativa a la trayectoria de la empresa, por lo que, es de gran utilidad estudiarlos uno a uno.

La empresa se encuentra siempre en interacción con el entorno que la rodea y de ello dependerá su correcto funcionamiento. El entorno empresarial es afectado por elementos externos a la organización por lo que el estudio de este entorno resulta de gran relevancia para conocer la evolución de la empresa. Los cambios en el entorno representan retos para las empresas pudiendo suponer una oportunidad o una amenaza.

Los resultados que obtengamos de este estudio nos servirán para conocer qué podemos aprovechar del entorno para conseguir ventaja competitiva y a qué elementos nos tendremos que enfrentar.

Los factores que se estudian en el análisis PESTEL son:

- Factores políticos: políticas impositivas, expedientes de regulación sobre el empleo, promoción de la actividad empresarial, estabilidad gubernamental, etc.
- Factores económicos: ciclo económico, tipos de interés, tendencia del Producto Interior Bruto, oferta monetaria, inflación, etc.
- Factores socioculturales: evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, educación, salud, etc.
- Factores tecnológicos: gasto público en investigación, interés del gobierno y la industria en el esfuerzo tecnológico, grado de obsolescencia, desarrollo de nuevos servicios, velocidad de transferencia tecnológica, etc.
- Factores ecológicos (medioambientales): leyes de protección medioambiental, protocolos de organismos internacionales, política medioambiental, etc.
- Factores legales: legislación general, leyes específicas del sector de la automoción, etc.

Política

En el contexto internacional en el que se mueve el grupo Faurecia, es de vital importancia examinar la situación política de cada país donde esté ubicada una planta de producción. Las variables que más afectan a las empresas del sector de la automoción están relacionadas con las subvenciones al sector, las políticas de regulación laboral, y las ayudas para incentivar la demanda, entre otros factores.

Entre los aspectos políticos, cabe distinguir entre los aplicados por cada país o unión de países, y los impuestos a nivel global. En este último grupo, destacamos la regulación medioambiental del protocolo de Kioto para reducir las emisiones de CO2 a la atmósfera. El sector de automóviles se ha visto obligado a introducir cambios en la fabricación realizando elevadas inversiones en I+D para poder cumplir con los requisitos establecidos en dicho protocolo. Faurecia, a través de su división de Sistemas de Control de Emisiones, ha estado a la vanguardia de estos cambios, ofreciendo a los principales fabricantes de automóviles, la mejor solución para producir coches mucho más ecológicos.

En el caso de España, hubo un punto de inflexión en la caída de ventas a causa de la medida Plan 2000E en 2009 que subvencionaba la compra de vehículos, entregando el anterior con más de 10 años o de 250.000 kilómetros, suponiendo un incremento de las ventas entorno al 30%. Al finalizar los fondos para esta subvención durante 2010, las ventas volvieron a sufrir un fuerte descenso.

Este tipo de medidas, con mucha polémica en algunos casos, han sido aplicadas en varios países para tratar de solventar la caída en el sector a causa de la crisis financiera mundial.

Dentro de cada país, otra política que afecta mucho al sector automóvil es la referente a la subida de impuestos ya que afecta al consumo de forma directa disminuyendo la capacidad adquisitiva de los ciudadanos. Dada la actual situación de crisis financiera, los gobiernos se han visto obligados a tener que subir impuestos sobre la renta o sobre el consumo.

Economía

La delicada situación económica que se experimenta a nivel mundial y de forma más acusada en Europa desde el año 2008, ha causado innumerables pérdidas de volumen de ventas y reducción de márgenes a la mayoría de empresas. Muchas se han visto obligadas a quebrar o cerrar sus establecimientos, mientras que otras han conseguido sobrevivir, y en muchos casos, reforzar su posición de liderazgo en el mercado.

El sector de la automoción ha llevado un rápido crecimiento desde su despegue en la revolución industrial gracias a los cambios en las costumbres sociales y a la innovación. Con el comienzo de la recesión, este sector ha sido especialmente afectado ya que al contraerse la demanda y aumentar los costes, los beneficios se han reducido mucho. La problemática del sector ha sido el exceso de capacidad productiva ante una demanda cada vez más escasa, y la deslocalización hacia países con una mano de obra mucho más barata y menores trabas burocráticas.

Las consecuencias de todo esto se perciben en la reducción de la demanda, la caída de los precios, cierre de fábricas, quiebra de compañías, restricción del crédito bancario, despidos en masa... efectos devastadores para cualquier sector industrial.

Sociedad

El entorno empresarial se ve afectado por las variables sociales como son las condiciones demográficas, el nivel educativo, la esperanza de vida... A la hora de establecer una ubicación para una planta, habrá que analizar estas características propias de cada país.

De cara a la sociedad, las empresas del sector automóvil están implicadas en diferentes ámbitos. En primer lugar, el número de empleos que ofrecen es muy elevado por lo que tendrán que cuidar sus políticas laborales y revisar los convenios de forma periódica. Otro aspecto importante en la actualidad es la preocupación social por el medio ambiente. Se tratará que las plantas de producción generen el mínimo de residuos dañinos y que, además, los vehículos fabricados controlen y reduzcan las emisiones de CO2 a la atmósfera.

Las costumbres de la sociedad han evolucionado hacia una necesidad de independencia en el transporte por lo que el número de vehículos en circulación es cada vez mayor. Hace años, en cada familia había solamente un coche y ahora incluso hay uno por cada miembro mayor de edad en muchos casos.

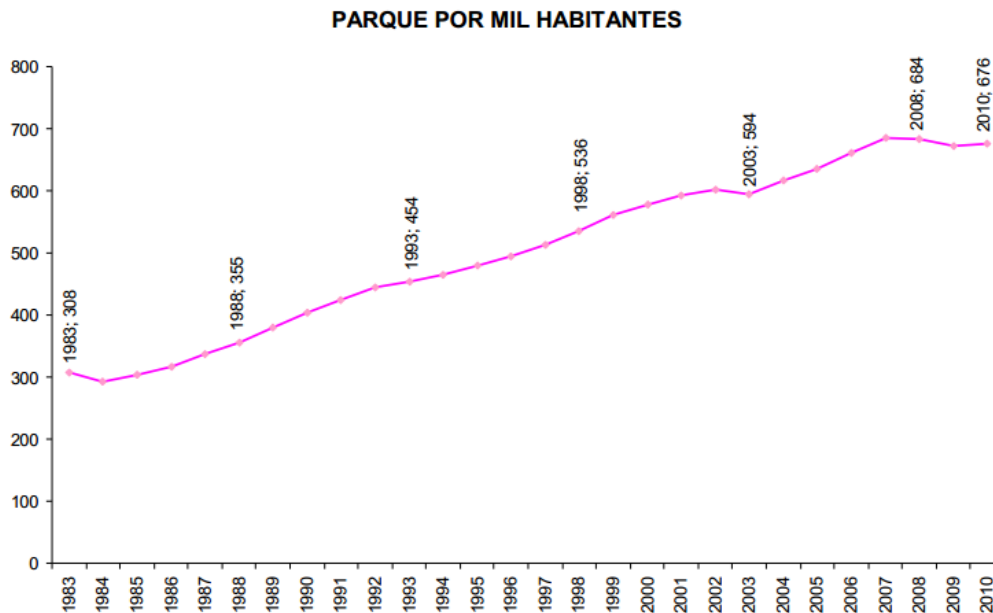


Gráfico 26 Estimación del parque español de vehículos Fuente: Dirección General de Tráfico

En el gráfico se observa el crecimiento del número de coches en circulación en España. El caso de este país es aplicable al resto de países desarrollados. Desde 2007 hay una estabilización del crecimiento a causa de la crisis económica acontecida a nivel mundial.

Tecnología

Los factores tecnológicos son de gran importancia en el sector automóvil ya que marcan la diferencia en los productos ofertados en el mercado. Las empresas que operan en este sector realizan fuertes inversiones en investigación y desarrollo para conseguir fabricar vehículos de calidad, seguridad, diseño atractivo, eficiencia energética y mínimo coste posible.

Para aspectos tecnológicos es necesario cumplir las normativas gubernamentales y protocolos internacionales como el de Kyoto para restringir las emisiones de gases nocivos a la atmósfera.

En este apartado, hay que nombrar otro tipo de tecnologías que han cambiado el entorno empresarial e incluso el conjunto de la sociedad. Estas son las tecnologías de la información, es decir, aquellas herramientas y métodos empleados para obtener, manipular o distribución información y que hoy en día se asocia con el uso de Internet y otras

aplicaciones análogas. Las tecnologías de la información y comunicación han permitido llevar la globalidad al mundo de la comunicación, facilitando la interconexión entre las personas e instituciones a nivel mundial, y eliminando barreras espaciales y temporales.

Ecología

Los factores medioambientales son relevantes en las empresas de tipo industrial debido a la contaminación que generan y a la nociva explotación de recursos. Por ello, se han desarrollado numerosas normativas y protocolos de obligado cumplimiento a nivel estatal e internacional.

Los aspectos ambientales referentes al sector del automóvil se clasifican según las fases de vida del producto:

- ❖ Fabricación: extracción y obtención de materia prima y combustibles. Durante el proceso se consume energía, se generan residuos, vertidos y emisiones.
- ❖ Uso: la conducción supone consumo de energía y el mantenimiento del vehículo conlleva consumo de materiales, residuos y emisiones en caso de pintura.
- ❖ Fin de la vida útil: el vehículo puede ser desechado en un depósito de residuos o reciclado (impacto positivo).

Los factores que más preocupan a una empresa manufacturera como Faurecia son relativos a la fase de fabricación. Las empresas del sector tienen que poner especial atención a la conservación de recursos naturales para la extracción de materias primas, el tratamiento de residuos, las emisiones a la atmósfera, los vertidos líquidos y el transporte de mercancías.

Las grandes empresas disponen de una política medioambiental que regula la prevención, responsabilidad y acciones de cara a proteger el entorno natural que las rodea. La política medioambiental de Faurecia se desarrolla en la primera parte del TFC por lo que no vamos a extendernos aquí con el tratamiento de la misma.

Legalidad

El sector del automóvil representa el 3 % del PIB europeo y el 7 % del empleo en el sector manufacturero, y constituye un sector clave de la economía europea. Una competencia internacional más agresiva, unos costes fijos sustanciales, unos precios particularmente altos de las materias primas y de la energía, un exceso de capacidad estructural, y las reestructuraciones y deslocalizaciones resultantes preocupan a los fabricantes, a los

trabajadores y a los consumidores. Resulta esencial, pues, crear un entorno favorable para una industria del automóvil europea competitiva con el fin de que pueda prever y superar los retos de la competencia de manera socialmente responsable e innovadora.

A continuación, se estudian brevemente los factores legales que afectan a las empresas del sector del automóvil. No va a ser una explicación extensa ya que la legalidad varía dependiendo del país donde se sitúe la planta de producción o centro de desarrollo.

El sector del automóvil se regula por un amplio rango de leyes, directivas y otras normativas en materia de seguridad, homologación, diseño, fabricación, protección del medioambiente, etc. Muchas de estas leyes se establecen desde organismos internacionales y suelen ser de obligada aplicación mientras que otras legislaciones son de ámbito local.

Algunos aspectos regulados por la legislación tienen que ver con la obligación de los fabricantes de limitar el uso de sustancias peligrosas, facilitar la reutilización y el reciclaje, y proporcionar información para identificar los distintos componentes.

4.2.2.2 Análisis de Porter

El modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Michael E. Porter en 1979 analiza la estructura del sector basándose en la existencia de cinco elementos o fuerzas competitivas del entorno. El poder combinado de las cinco fuerzas de Porter determinará las posibilidades que tiene una empresa de obtener buenos resultados dentro de un sector. Además, las cinco fuerzas no son independientes entre sí, las presiones en un sentido pueden desencadenar cambios en otro. (Dalmau Porta, J.I. – 2005).



Gráfico 27 Modelo de las cinco fuerzas Fuente: elaboración propia

A continuación, se analizan cada una de estas cinco fuerzas:

Amenaza de entrada de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores aumenta la capacidad productiva del sector y puede conllevar graves efectos en los beneficios. El grado de amenaza dependerá de las dificultades que las nuevas empresas encuentren para implantarse en el mercado, es decir, de las barreras de entrada. (Dalmau Porta, J.I. ,2005).

Los primeros en introducirse en determinada industria adquieren experiencia antes que los demás. Esto puede ofrecerles ventajas en cuanto a costes y lealtad de los consumidores. Por tanto, la curva de la experiencia obtenida por las empresas presentes en el sector actualmente supone una barrera de entrada para las nuevas empresas que quieren introducirse en ese mercado, ya que no presentan la ventaja de la experiencia.

En el sector de componentes de la automoción existen fuertes barreras de entrada debido a que la inversión inicial en maquinaria, instalaciones, etc. es muy elevada y cualquier empresa no puede incurrir en ella. Las barreras de entradas son elementos que entorpecen la introducción de una empresa en un determinado sector y pueden ser desde la diferenciación del producto hasta los altos costes de inversión inicial. Otra barrera de

entrada al sector de componentes del automóvil hace referencia a las economías de escala, que son la relación decreciente entre el coste medio de producción y la cantidad producida en un determinado periodo. Las empresas del sector reducen el coste unitario de sus productos al poder aumentar la producción por período y así, impedir la entrada de nuevas empresas con ventas iniciales más bajas y desventajas en costes.

Además, el sector auxiliar a la industria de la automoción es un sector muy sensible a los ciclos económicos y la situación actual ha generado grandes pérdidas en las empresas por lo que los competidores cada vez son menos.

Por tanto, la entrada de competidores en el sector actualmente es poco probable dada la alta inversión inicial, la concentración del sector en pocas empresas pero de gran tamaño y la situación de crisis financiera mundial.

Amenaza de productos sustitutivos

Dos productos son sustitutos si uno de ellos puede reemplazar las necesidades cubiertas por el otro. El consumidor adquiere un producto para satisfacer una determinada necesidad, por lo que cualquier producto con capacidad para satisfacer esa misma necesidad es un sustituto del primero. Todo ello, puede provocar la posible reducción de la demanda de un determinado producto, porque los consumidores se decanten por otra alternativa.

Si una empresa no establece los precios en el nivel que les resulte más favorable es debido a que sus productos son sustituibles por productos similares de la competencia que presenten unos precios inferiores y hacia los que se desplazarían todas las ventas. Asimismo, es necesario tener en cuenta que un producto sustituto puede ser ofrecido por empresas de los distintos sectores.

Si existen sustitutos, se establece una presión, no sólo sobre los precios de los productos de la industria, sino también sobre la rentabilidad del sector, debido a que se establecen unos límites en los precios que pueden fijar las empresas. Por ello, las empresas del sector han de tomar una serie de medidas como el cambio de imagen del producto mediante políticas de comunicación, mejorar las prestaciones, el precio etc.

La sustitución reduce la demanda de una determinada clase de productos porque los consumidores cambian entre cada alternativa, hasta el punto de que determinada clase de

productos termina siendo obsoleta. Esto depende de que el producto sustitutivo ofrezca un beneficio superior.

Para tratar de afrontar el problema de que los consumidores se decanten por bienes sustitutos las empresas tratarán de diferenciar sus productos aportando un cierto valor añadido. La diferenciación de productos puede deberse a diferencias técnicas en el producto, a la política de servicio al cliente, a la publicidad, o al simple hecho de haber sido el primero en el mercado.

Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es otra de las fuerzas descritas por Porter. El fin que persiguen los proveedores es presionar al alza sus precios, reduciendo al mismo tiempo sus propios costes y con ellos, la calidad y prestaciones de sus productos. Si finalmente consiguen el objetivo que persiguen, pueden erosionar los beneficios de las empresas a las que venden sus productos, que se verán directamente afectadas. (Dalmau Porta, J.I. 2005).

El poder de los proveedores frente a los clientes reside en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto.

En el caso de Faurecia, el poder de negociación de los proveedores es medio, ya que una gran multinacional como es Faurecia tiene suficiente poder como para imponer sus condiciones, no obstante, si el proveedor es también una empresa de gran tamaño, la negociación será más complicada. Es por ello que Faurecia escoge a proveedores locales de pequeña o mediana dimensión.

Puede darse el caso de que los proveedores unifiquen fuerzas para incrementar su poder sobre las empresas suponiendo esto un peligro.

Otro factor de riesgo pueden ser los costes de cambiar de un proveedor a otro. Si el producto está diferenciado y requiere cierta tecnología puede surgir este tipo de coste que en muchas ocasiones, se creará una fuerte vinculación al proveedor.

La calidad de los productos dependerá, en gran medida, de las mercancías que suministren los proveedores, ya que ejercen un gran impacto en el éxito final de los productos comercializados por la empresa.

El poder de negociación de los proveedores no es muy grande, ya que existen múltiples proveedores y la empresa puede elegir cualquiera de ellos ya que los productos son prácticamente idénticos.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes compiten con un objetivo común: obtener unos precios bajos; y podrán lograrlo dependiendo del poder de negociación que tengan (Dalmau Porta, J.I. 2005).

Existen factores clave que afectan al grado de poder de negociación de los clientes. Si en el sector convive un gran número de competidores, los clientes dispondrán de un gran abanico de posibilidades entre las que poder elegir. Este poder de elección da lugar a que los clientes tengan un poder de negociación alto.

Por otro lado, si el producto está muy estandarizado, los clientes no tendrán preferencia por una empresa o por otra, lo que les ofrece un mayor poder. Además, si realizan un gran volumen de compra y la cuantía de clientes es limitada, este poder se incrementará mucho más.

En la industria de componentes de automóviles, el poder de negociación que tienen los clientes es muy importante y se debe principalmente al número reducido de clientes. El volumen de fabricación que proporcionan a la empresa es muy elevado y supone un largo periodo de tiempo. Por ello, a las empresas les interesa ceder lo máximo posible en las negociaciones con el cliente con tal de conseguir ser elegido como proveedor.

Rivalidad entre competidores

Por último, el modelo de Porter estudia la fuerza que ejerce la rivalidad entre los competidores existentes en un sector. Esta fuerza existe porque en cualquier momento algunos competidores ven la posibilidad de mejorar su situación realizando ciertas acciones sobre el mercado, y los demás sienten la necesidad de contrarrestarlas para no perder su posición dentro del mismo. Guerras de precios y campañas de publicidad agresivas e innovaciones sobre la calidad del servicio son los movimientos competitivos que las empresas efectúan con el fin de incrementar su tasa de beneficios. (Dalmau Porta, J.I. 2005).

Debido a que las empresas dependen unas de otras, las posibilidades de generar beneficios vienen determinadas por la intensidad de las represalias del resto de empresas cuando una de ellas ha decidido llevar a cabo una acción sobre el mercado. Asimismo, en aquellos

sectores en los que exista una rivalidad suave será mucho más fácil obtener altos rendimientos.

El sector de la fabricación de componentes del automóvil es un sector de competidores equilibrados ya que existen pocas empresas de gran tamaño y elevado prestigio. Este hecho incrementará la probabilidad de que se produzca una intensa competencia cuando una de ellas intente predominar sobre el resto. Se trata de un sector maduro, donde la competitividad es muy elevada y existe un alto estándar de calidad.

Las barreras de salida son las dificultades que encuentran las compañías al intentar salir del sector en el que actúan. Si estas barreras son fuertes, las empresas se verán obligadas a permanecer en él aunque los resultados que obtengan no sean buenos. En el sector del automóvil, estas barreras se representan por las elevadas inversiones en maquinaria y tecnologías que hay que llevar a cabo para funcionar.

4.2.2 Análisis interno de la empresa

El análisis interno permite conocer aspectos individuales de la empresa en cuanto a su funcionamiento interno y sus planteamientos. Este estudio sirve para determinar las fortalezas y debilidades de la organización mediante el conocimiento de la cantidad y calidad de los recursos y procesos con los que cuenta.

Para realizar el análisis interno de la empresa, se aplicarán distintas herramientas para identificar cuáles son las fuentes de ventaja competitiva que crean diferencia respecto a los competidores. Estas técnicas son conocidas como análisis DAFO y análisis de la cadena de valor.

4.2.2.1 Misión, valores y objetivos

Misión

La misión representa la declaración fundamental de propósitos de la empresa. Trata de responder a las preguntas ¿qué somos?, ¿qué hacemos? Y ¿hacia dónde nos dirigimos?

Grupo Faurecia es un líder global en la industria de la automoción, empleando a más de 75.000 trabajadores en 33 países para proveer a los principales fabricantes de vehículos. La compañía trabaja cerca de sus clientes en línea con su estrategia de plataformas globales, asegurando los más altos estándares operacionales a través del Sistema de Excelencia Faurecia (FES).

La misión de la empresa es proporcionar soluciones innovadoras para productos y procesos de alta calidad que hagan posible la fabricación exitosa de vehículos, combinando seguridad, fiabilidad, confort, diseño y respeto por el medio ambiente. Se pretende ofrecer un valor añadido a los clientes, empleados y accionistas.

Esta misión está claramente recogida en el lema de la empresa: “Perfección técnica, pasión por el automóvil”.

Valores

El hecho de que Faurecia haya llegado a un mayor número de clientes durante estos últimos diez años, se justifica por poder ofrecer a sus clientes valores clave para el desarrollo de la compañía. La mejora continua, el trabajo en equipo, la responsabilidad, la iniciativa y la transparencia son valores compartidos por los más de 84.000 empleados del grupo a lo largo de 33 países. Estos valores definen la cultura empresarial y aseguran la mejora a fabricantes y usuarios. A continuación se enumeran:



Gráfico 28 Valores corporativos. Fuente: Faurecia

- Compromiso:

1. Asumir la responsabilidad a la hora de tomar decisiones y desarrollar acciones.
2. Comprometerse a la hora de lograr objetivos y buscar formas de mejorar todo aquello que se realiza.
3. Entrega de resultados para demostrar fiabilidad

- Transparencia:

1. Facilitar la circulación de información objetiva
2. Actuar consistentemente de acuerdo a las políticas internas del grupo y reglas éticas de la compañía cliente.

- Rapidez:

1. Promueve un comportamiento proactivo.
2. Adaptarse a los continuos cambios que caracterizan al sector del automóvil, transformándolos en oportunidades de negocio.
3. Previene futuros problemas derivados de la ausencia de desarrollo que produce el un análisis demasiado minucioso.

- Trabajo en equipo:

1. Compartir el logro de objetivos entre los distintos grupos situados en diversas localizaciones garantizando la plena consistencia de las decisiones tomadas.
2. Búsqueda de rotura de fronteras y barreras de comunicación internas con el objetivo de generar ideas innovadoras.
3. Crear centros especializados que a su vez sirvan de formación a empleados con el mismo objetivo de buscar la mejor solución para el cliente.
4. Fomentar el reparto de responsabilidades para conseguir resultados a través de distintos equipos de trabajo creando el mejor producto para el cliente.

- Espíritu empresarial

1. Fomentar la realización de acuerdos comerciales y ganarlos.
2. Orientar a los empleados en una única dirección de acuerdo con la visión de la empresa.
3. Intentar que los riesgos que se toman para perseguir distintas oportunidades de negocio presenten un elevado grado de interés para los accionistas y sean previamente analizados económicamente.

- Dirige tu futuro

1. El trabajador debe mostrar autonomía e iniciativa haciéndose responsable del futuro de su carrera

2. Todos los empleados deben proporcionar una respuesta rápida y acertada ante el cambio, en contraposición a una actitud pasiva y conservadora.

- **Dinamismo:**

1. Lidera a los equipos de trabajo hacia una actitud dirigida a la obtención de resultados previamente establecidos.

2. Conseguir que el equipo se enfrente a la adversidad y la presión confiando en sus propias decisiones

- **Responsabilidad:**

1. Identifica la importancia de responsabilizarse de las decisiones y acciones emprendidas por uno mismo.

2. Implica un alto grado de autonomía resaltando el compromiso de ofrecer resultados y cumplir con las obligaciones.

Como se puede observar en los valores fundamentales de la compañía, se persigue desarrollar los factores clave de éxito y, además, buscar la excelencia. Para que estos valores sean bien implantados en Faurecia, tiene que haber una perfecta comunicación de los mismos hacia todos los trabajadores de las distintas plantas y una voluntad común de ponerlos en práctica.

El grupo Faurecia le otorga especial relevancia a los valores de compromiso y trabajo en equipo. El primero, se define como la voluntad de cada persona para ser mejores cada día tanto en términos profesionales como de rendimiento y de conformidad con los planes de acción establecidos de mutuo acuerdo. Por otro lado, el trabajo en equipo, bien sea en un Grupo Autónomo de Producción, en una Unidad autónoma de Producción, una planta, un centro de desarrollo o una división, tiene que ser eficaz, coordinado y todos los miembros deben aportar y recibir apoyo en su propio equipo. Este espíritu de grupo debe ser patente y expresarse en las relaciones con el resto de colaboradores.

Objetivos del grupo Faurecia

Los objetivos de una empresa son resultados que se desean alcanzar o fines hacia los cuales dirige su comportamiento una organización (Duncan, 1975). Los objetivos deben ser claros, específicos, realistas y cuantificables. Además, tienen que servir de guía para la toma de

decisiones de la empresa, se utilizarán como control de los resultados obtenidos y deben motivar a los empleados y resto de partes interesadas.

En el estudio de Faurecia, se enumeran primero los objetivos del Grupo a nivel mundial y para todas sus plantas, y por otra parte, a nivel del grupo de negocio de Faurecia Interior Systems.

1. Enfocarse en los cuatro grupos de negocio aspirando a ser líder mundial en cada uno de ellos.
2. Asegurar la mejora continua de los resultados. Se pretende mantener el beneficio positivo y, poco a poco, incrementarlo, además de perseguir la reducción de costes. Resulta imprescindible limitar los costes industriales y logísticos, como los de las compras. La mitad de plantas de producción de Faurecia funciona en régimen de JIT, lo que implica que éstas estén próximas a las plantas de producción de los fabricantes. La localización y la eficacia de su dispositivo industrial resultan clave tanto para el valor añadido y el servicio prestado a los clientes como para la rentabilidad del Grupo.
3. Excelencia en la calidad. La máxima prioridad del Grupo es mejorar la calidad de los productos y alcanzar el mejor nivel del sector. Se trata de un imperativo tanto en el plano económico, pues gracias a él se eliminan los costes generados por la falta de calidad, como en el plano comercial, ya que recupera la confianza de los clientes, cuyas exigencias de calidad no han dejado de aumentar.
4. Dominio de la gestión de programas. Todos los productos acabados que Faurecia entrega a sus clientes corresponden a una plataforma específica o incluso a un determinado modelo de automóvil, lo cual implica un alto nivel de complejidad en su desarrollo. Esta capacidad para gestionar los programas, desde la adquisición hasta el arranque de línea pasando por el desarrollo, es fundamental para el Grupo. Faurecia es una empresa tanto de ingeniería como de producción.
5. Perseguir el liderazgo de las tecnologías de Faurecia. El mundo del automóvil está atravesando un periodo de aceleración tecnológica. Faurecia se halla en la encrucijada de dos tendencias de primer orden en el sector del automóvil: el rendimiento medioambiental y la capacidad para ofrecer mayor calidad a los clientes mejorando el confort, la seguridad, el aprovechamiento del espacio interior

y la calidad percibida. En este ámbito, la estrategia de Faurecia se articula en torno a la innovación. Con el objetivo de dedicar a esta actividad la máxima cantidad de recursos, Faurecia se ha fijado la prioridad de mejorar la eficacia del desarrollo mediante la implantación de productos, procesos y arquitecturas estándar siempre que sea posible, la mejora de la eficacia de la I+D y la optimización de la localización de sus recursos.

6. Acelerar el desarrollo en los países asiáticos y en otros países emergentes.

Objetivos de Faurecia Interior Systems

Para la división de Faurecia Interior Systems, además de los objetivos del grupo, se aplican los siguientes:

1. Programas globales para reforzar la cadena de valor, crear una red de ingeniería, calidad máxima...
2. Innovación enfocada a las necesidades del cliente: interiores sofisticados, ligeros, ecológicos...
3. Liderazgo en costes para apoyar la beneficiosa estrategia de crecimiento, sobretodo en Asia y América, y ganando cuota de mercado.

4.2.2.2 Análisis de la matriz DAFO

La herramienta de análisis estratégico DAFO combina el análisis interno y externo de la empresa al permitir conocer la situación real en la que se encuentra y planificar una estrategia de futuro. El estudio de la empresa mediante la herramienta DAFO se realiza con el fin de determinar las ventajas competitivas y poder explotar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, detener las debilidades y defenderse de las posibles amenazas.

A continuación, se analizan las debilidades y fortalezas (análisis interno), y las oportunidades y amenazas (análisis externo).

Debilidades

- Poder de negociación de los clientes: al ser el sector en que trabaja Faurecia, un sector auxiliar al de la fabricación de vehículos, los precios, volúmenes,

características de producción, etc. están determinados por el cliente careciendo Faurecia de cualquier tipo de poder ante los grandes fabricantes de automóviles.

- Falta de diversificación hacia productos de otros sectores distintos al de la fabricación de automóviles: otras empresas del sector dedican parte de su producción a otras ramas para evitar la dependencia con la fluctuación de ventas de vehículos y con la reducida cartera de clientes. Por ejemplo, Bosch es uno de los principales fabricantes de componentes de automóviles pero también destaca en la producción de electrodomésticos para la industria y el hogar.
- Elevadas inversiones iniciales para comenzar con un determinado proyecto: este factor incrementa la dependencia con el cliente a no ser que la maquinaria sea flexible y fácil de adaptar.
- Dependencia de los ciclos económicos: el sector del automóvil es especialmente sensible a la evolución de los ciclos económicos ya que en periodos de recesión, la reducción de la demanda es muy acusada.
- Problemas de comunicación interna al tomarse las decisiones en distintas localizaciones y ser una empresa de gran magnitud.

Fortalezas

- Amplio conocimiento y experiencia en el sector: el know-how de Faurecia es una de sus principales ventajas competitivas. La posición de liderazgo adquirida por la empresa se debe a la experiencia acumulada en la fabricación de componentes de vehículos y a la continua innovación en métodos de producción generando más de 300 patentes.
- Estrecha relación con clientes y proveedores: Faurecia sigue una política de integración vertical que favorece la aparición de economías de escala y refuerza las barreras de entrada a nuevos competidores. Además la cartera de clientes es de gran calidad porque comprende prácticamente a todos los constructores de automóviles tradicionales y de los países emergentes.
- Establecimiento de la empresa a nivel global: Faurecia cuenta con cerca de 200 plantas de producción en 33 países en todo el mundo. Esta proximidad al cliente aumenta la confianza del mismo y la futura asignación de proyectos.

- Satisfacción de los empleados: los trabajadores del grupo Faurecia están muy bien considerados dentro de cualquier entorno organizacional puesto a que se rigen por procedimientos estandarizados, existen múltiples políticas de personal, formación continua, movilidad y sus opiniones e ideas de mejora son tenidas en cuenta por los responsables.
- Exitosa implantación del just-in-time: esta técnica permite la reducción eficaz de costes de almacenamiento y de stocks ya que se produce sólo sobre pedido.

Oportunidades

- Limitado número de empresas competidoras con poder de negociación: las exigencias de capital del sector automovilístico obligan a que las empresas sean de gran tamaño para poder hacer frente a las altas inversiones. El número de empresas del sector no es muy extenso puesto que las empresas son multinacionales y las que son de menor tamaño se integran con las grandes.
- Aprovechar las inversiones en I+D+i: Uno de los motivos que explican el liderazgo de Faurecia es su continua inversión en la innovación. La empresa dedica gran parte de su presupuesto a maquinaria de última tecnología, contratación de ingenieros y continua formación de los trabajadores. Estas inversiones consiguen crear valor en los productos y conseguir diferenciación en el mercado. Los fabricantes valoran la pericia técnica de Faurecia tanto por la pertinencia de los equipos que desarrolla y produce como por su oferta de módulos completos. Su pericia técnica también se manifiesta a través de la capacidad de innovación del Grupo, que anualmente registra más de 300 patentes.
- Expansión hacia países emergentes. Países como China, India o Europa del Este experimentan un fuerte crecimiento de sus mercados en los últimos años. Esto implica mayor consumo interno y producción asequible y de calidad al estar en proceso de industrialización.

Amenazas

- Nuevas regulaciones y normativas con estrictas exigencias en materia de medioambiente y calidad. Esto puede generar un sobrecoste en las empresas del sector automóvil al tener que adaptar su producción para cumplir los estándares.

- Entrada de nuevos competidores que provienen de países emergentes. Estos competidores disponen de tecnologías muy desarrolladas y costes de producción más bajos.
- Fuerte dependencia de los derivados del petróleo: los principales materiales con los que se trabaja en Faurecia son plásticos y aluminios. Los primeros son derivados del petróleo por lo que su fluctuación va ligada a factores como la inflación y necesita un continuo seguimiento de las cotizaciones.
- Existencia de un gran número de empresas competidoras en el sector de la automoción y que poseen gran relevancia y reconocido prestigio. Esto puede suponer en un principio, dificultades a la hora de dar a conocer nuestros productos de cara a clientes que no conozcan la marca.

4.2.2.3 Análisis de la cadena de valor

La herramienta de análisis interno, cadena de valor, se compone de las diferentes actividades que una empresa realiza para llevar un correcto funcionamiento y aportar valor a los productos y servicios que oferta. Al desarrollar esta teoría, Michael Porter observó que cada actividad de la empresa añade un cierto valor asociado al producto final que consigue diferenciarlo del resto del mercado.

El análisis de la cadena de valor permite a la empresa identificar las fuentes de ventaja competitiva para así poder aprovechar esta oportunidad y conseguir posicionarse en el mercado. La ventaja competitiva es aquello que contribuye que la empresa sea diferente al resto, por tanto, debe ser única, constante, superior al mercado y flexible.



Gráfico 29 Estructura de la cadena de valor Fuente: Competitive advantage model of Porter

En el gráfico se observan los distintos elementos que componen la famosa cadena de valor de Porter. Las actividades que forman la cadena de valor se clasifican en:

a) **Actividades primarias:** componen el proceso productivo básico de la empresa, es decir, su actividad esencial. Las actividades primarias son aquellas involucradas directamente en la creación de valor para el comprador. En Faurecia, las actividades que crean mayor valor añadido para el cliente son el diseño de sus productos así como las de logística y el servicio post-venta.

- Logística interna: actividades requeridas para la recepción de materias primas y otros productos procedentes de proveedores, almacenamiento de stocks, control de mercancías y desplazamiento de materiales hasta el proceso productivo.
- Operaciones: actividades dirigidas a la obtención de productos terminados.
- Logística externa: distribución de productos terminados hacia los clientes previa gestión del almacenamiento de los mismos.
- Marketing y ventas: funciones cuya finalidad es comercializar los productos. En esta actividad intervienen las variables precio, publicidad, producto y distribución.
- Servicios: prestaciones adicionales para asegurar el buen estado del producto o servicio vendido.

b) Actividades de soporte: actividades auxiliares a la actividad primaria de la empresa. Para empresas del sector del automóvil, la actividad de soporte más importante es el desarrollo tecnológico ya que se busca la innovación en los productos.

- Infraestructura de la empresa: actividades referentes a la administración, planificación, control, etc.
- Recursos humanos: gestión del reclutamiento, formación, contratación, capacitación, etc.
- Desarrollo tecnológico: engloba las funciones de investigación, desarrollo e innovación ya sean de producto o de proceso.
- Compras, publicidad y servicios: actividades de aprovisionamiento de materias primas, mercancías, maquinaria, instalaciones, etc. Así como el marketing para comercializar los bienes y servicios y el seguimiento post-venta.

Las actividades de la cadena de valor están interrelacionadas formando eslabones que hacen de nexo de unión entre las relaciones existentes para llevar a cabo una actividad y afrontar el coste. Por tanto, el conocimiento de los eslabones es importante ya que permitirá conocer el tipo de influencia de una actividad sobre otra. Las actividades de la cadena de valor de la empresa están conectadas con las actividades de la cadena de valor de los proveedores y de los clientes. El análisis de estos eslabones verticales es importante ya que mejorándolos o controlándolos pueden obtenerse ventajas competitivas.

El análisis de la cadena de valor es una herramienta empresarial que nos ayuda a identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que puedan aportarle una ventaja potencial. El aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor, y mejor que sus competidores aquellas actividades competitivas cruciales.

La ventaja competitiva es una condición favorable que obtienen las empresas al realizar actividades de forma más eficiente que sus competidores. Para Faurecia una fuente de ventaja competitiva son los diseños de los productos así como su acabado. Los productos de calidad y con un diseño innovador son los muy valorados por los clientes, ya que generan un gran valor añadido al cliente final. Otro tipo de ventaja competitiva muy importante en el sector es la logística así como los centros de distribución, los clientes valoran mucho que la

empresa tenga centros de producción donde ellos mismos producen ya que es muy importante que las piezas lleguen a tiempo y además les supone mucho menos costes de transportes y aduanas.

4.2.3 PMT

El PMT (Mid-Term Plan) es un plan establecido a medio plazo, es decir, con un horizonte de aproximadamente 5 años. El objetivo del PMT es dar a la dirección una clara visión de las principales líneas de actuación de la evolución del negocio y de los planes estratégicos.

La estrategia a medio plazo que sigue la división Iberia & UK se basa en dirigirse hacia la recuperación tanto en ventas como en resultados, controlar los costes fijos por debajo del 17% sobre ventas, mejorar la gestión de cobros y pagos y llevar una evolución positiva en las puntuaciones del Sistema de Excelencia Faurecia.

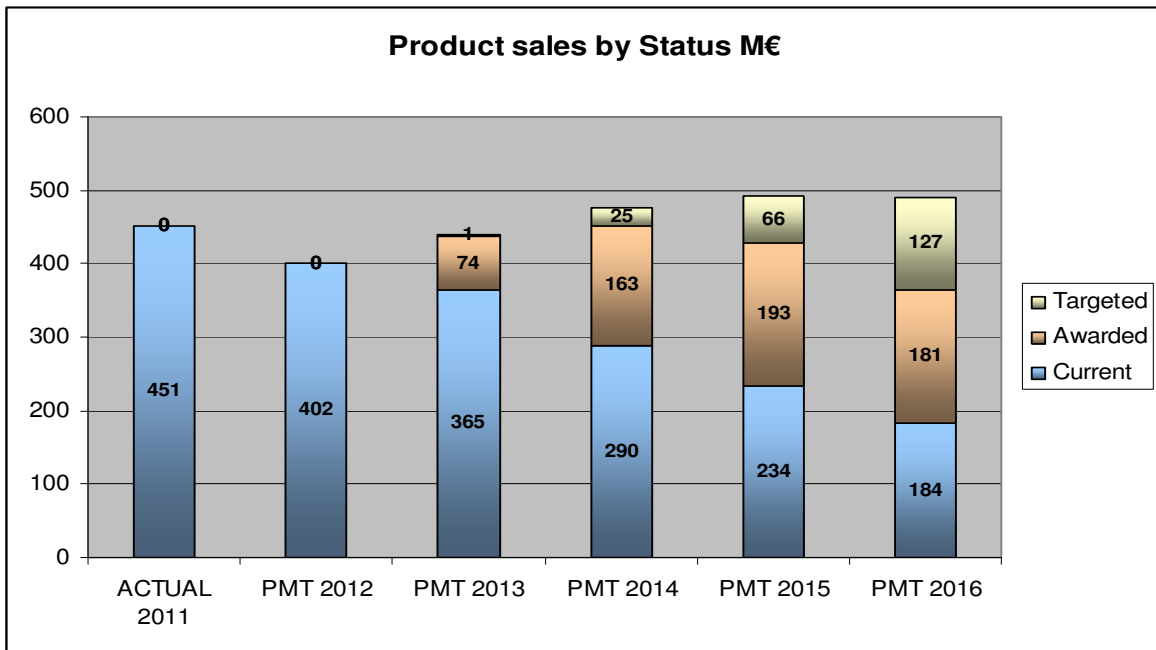


Gráfico 30 Previsión de ventas división Ib&UK Fuente: Faurecia

En el gráfico se observa la evolución de ventas en los próximos cinco años para la división Iberia & UK. La parte azul son las ventas que Faurecia tiene aseguradas con los clientes ya que son proyectos que están en marcha, la parte naranja son seguras también al estar ya negociado o firmado y en amarillo son los objetivos o metas que se pretende alcanzar porque hay indicios de que Faurecia va a conseguir el contrato. La división prevé una recuperación de la cifra de ventas y tendrá que poner todos sus esfuerzos en las negociaciones con los clientes para conseguir nuevos proyectos. La evolución es ascendente y las ventas están aseguradas para los próximos años.

4.2.3.1 Principales características del PMT

- El proceso de PMT depende de otros procesos directivos como el plan de negocios, procedimientos de adquisición, planes contables y de productos...
- El PMT se elabora anualmente en la organización y cubre un periodo de 5 años, desde el año N hasta el N + 4.
- El PMT se desarrolla en dos fases:
 - Sesiones estratégicas: entre marzo y abril se desarrollan estas sesiones estructuradas en bloques y que utilizan la información de los objetivos financieros.
 - PMT Financiero: Se elabora entre junio y julio a partir de los negocios actuales, concedidos y objetivos. Refleja la consolidación de los planes de negocio de la empresa y el impacto de las diferentes acciones estratégicas.
- La evolución de los objetivos del PMT se evalúa cada seis meses y sirve para la elaboración del presupuesto.

4.2.3.2 Proceso de elaboración

1. Recopilar las hipótesis de volúmenes para el PMT: El departamento de marketing actualiza y comunica al resto, las hipótesis sobre volúmenes con la información, por semestres, del año actual y los cuatro siguientes por región, cliente (OEM), plataforma y localización geográfica. Después se presenta ante el comité ejecutivo para que apruebe estos volúmenes para las diferentes plantas. Esta información se utiliza para las reuniones del plan estratégico.

2. Definir los objetivos iniciales del PMT: el director ejecutivo y su equipo definen los objetivos preliminares sobre los que va a trabajar el Grupo. El número no puede exceder de diez y deben incluir resultados netos, liquidez, rentabilidad financiera, principales indicadores FES y satisfacción del cliente.
3. Identificar los principales temas a tratar: el coordinador del PMT determina las claves a desarrollar con posterioridad.
4. Preparar las sesiones estratégicas: el coordinador dará las instrucciones sobre PMT. Éstas deben incluir un calendario detallado para todos los procesos y entregas, los procedimientos para construir la estrategia y la documentación requerida.
5. Celebración de las sesiones estratégicas: previamente a estas sesiones, se recoge la información sobre procesos como la innovación o las relaciones con el cliente. La dirección revisa la estrategia y la comunica al resto de jerarquía. Por otro lado, se identifican los nuevos programas que se van a fabricar en las plantas ya que tienen un gran impacto sobre la definición de objetivos del PMT. El controller y el coordinador PMT aseguran que no haya conflicto entre los objetivos, y que los departamentos financiero y de recursos humanos pongan en práctica los planes de acción.
6. Asegurar la consistencia de los objetivos preliminares: el controller del Grupo y el coordinador del PMT certifican que la estrategia esté en línea con los objetivos previamente definidos.
7. Despliegue de objetivos en todos los niveles del Grupo: cada área del grupo trata de implementar los objetivos en su entorno. Por ejemplo, la dirección industrial se encargará de los sistemas de producción, los programas, e investigación y desarrollo. Así lo harán también, el departamento de ventas y marketing, el de compras, recursos humanos y el departamento financiero.
8. Desarrollo de instrucciones, directrices y asunciones: el controller del grupo impulsa las instrucciones del PMT que deben incluir el calendario y el conjunto de documentos para la presentación.
9. El comité ejecutivo celebra, a principios del mes de abril, una reunión inicial para hacer oficiales las instrucciones del PMT.

10. Despliegue de objetivos del PMT entre las diferentes divisiones del grupo y las plantas. Los objetivos que se comunican a las plantas son los del año presente y los del siguiente basado en las estimaciones del primer semestre y el presupuesto del segundo.
11. Las plantas elaboran el presupuesto del segundo semestre y del año siguiente al actual. Se basan en presupuestos, negocios actuales y asignados. El director de planta y el controller tratan de asegurar que el resto de responsables desarrollen los planes de acción adecuados para lograr alcanzar los objetivos.
12. Recopilar los planes de negocios actuales y asignados, y estimar las metas.
13. Las entidades legales (pueden englobar varias plantas con las mismas funciones o forma jurídica) construyen el PMT del año actual y los cuatro siguientes. En este paso, la función de controlling se encarga de asegurar que el PMT está basado en sólidos planes estratégicos y que las decisiones clave son realistas. Además trata de que el PMT vaya en línea con el Plan de Negocio.
14. En todos los niveles, el correspondiente controller comprueba que los principales indicadores están en línea con los objetivos del PMT. En caso de no ser así, los responsables de los departamentos elaboran un plan de acción adicional.
15. Cuando los objetivos están alineados con el PMT, el controller comprueba los informes enviados al sistema financiero de reportes. Una vez consolidado, se manda el Cuaderno Estándar del PMT en el plazo de 48 horas antes de la presentación. Cada jefe de departamento controla el cumplimiento del PMT.
16. El Presidente de la compañía y el director ejecutivo aprueban el PMT final incluyendo los últimos datos financieros. Después, dos veces al año durante la preparación del Budget, se revisan los objetivos y la evolución del PMT.

La información que se solicita a las plantas del perímetro para elaborar el PMT debe contener los volúmenes de vehículos que se producen, las ventas por cliente, la cuenta de pérdidas y ganancias, las bajadas y subidas de precios de proveedores y clientes, el análisis del efectivo, el desglose de las inversiones de capital y los costes de mano de obra. Esta información es la que, posteriormente, se consolida y se obtienen los resultados del perímetro Iberia & UK en conjunto (ver anexos).

4.3 IMPLEMENTACIÓN, PRESUPUESTO Y DESPLIEGUE DE OBJETIVOS

El Budget o presupuesto es un plan de acción a medio año que concierne por completo a la organización para alcanzar en conjunto los objetivos fijados por la dirección. Es una meta predefinida con anterioridad y expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en un periodo determinado y bajo ciertas condiciones. Incluye diferentes indicadores, ratios financieros y planes de acción. De igual manera permite conocer el desarrollo de la empresa, por medio de la comparación de los hechos y cifras reales con los hechos y cifras presupuestadas y/o proyectadas para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación de la organización y ayudar a la toma de decisiones.

Las funciones del Budget son el control financiero de la organización, verificar los logros o desviaciones de la situación real respecto al presupuesto e implementar acciones correctivas para prevenir futuras diferencias. Además, los presupuestos sirven como medio de comunicación entre los diferentes niveles de la organización, minimizan el riesgo en las operaciones, detectan ineficiencias y permiten redireccionar las estrategias empresariales.

El objetivo último de Faurecia es batir el Budget o presupuesto, pero no maximizar los beneficios a corto plazo. Un presupuesto está enfocado para preparar el futuro próximo. En el grupo Faurecia se utiliza la herramienta del Forecast o previsión con la finalidad de observar las variaciones mensuales respecto al Budget para así, comprobar si hay desviaciones e implementar rápidas medidas correctivas en caso de ser necesarias. Las previsiones son un instrumento clave de la dirección cuyo propósito son anticipar riesgos y variaciones del presupuesto en los meses próximos y poner en funcionamiento planes de acción para alcanzar los objetivos previamente fijados. El Forecast se comienza a elaborar cinco días laborables antes del cierre del mes en base a los volúmenes de ventas y consumos, precios y evolución de tasas de cambio de divisas. Además, cabe indicar que éste cubre un periodo de duración de entre tres y cinco meses siguientes al actual para poder mostrar una visión real y cercana.

En las previsiones se incluyen diferentes tipos de indicadores:

- Operacionales: mano de obra directa, mano de obra indirecta por categoría (planta, investigación y desarrollo, personal administrativo...), inventarios y gastos de capital incluyendo compromisos futuros.
- Financieros: ventas, margen variable, margen bruto, margen operativo y liquidez.

- Comentarios de las variaciones, planes de acción, riesgos y oportunidades.

El departamento financiero coordina el proceso y los plazos límite para cada nivel y función. El manager correspondiente y el controller están continuamente comprobando el estado de los planes de acción, tanto de la actual previsión como de la anterior, y comparten el análisis con el resto de directivos.

En la división Iberia & UK de Faurecia Interior Systems, el Budget para el segundo semestre del año se elabora en marzo y se publica en Abril. En el mes de septiembre se elabora y publica el Budget para el primer semestre del año siguiente además de hacer una completa revisión del Budget anterior comparándolo con los resultados obtenidos según los indicadores de la compañía.

En el último presupuesto que se publicó, correspondiente a abril de 2012, se expusieron como objetivos del siguiente semestre la flexibilización de la mano de obra directa e indirecta, llevar mayor control en aspectos logísticos, gestión de los costes fijos y esforzarse en la negociación de nuevos proyectos. Para conseguir estos objetivos se pretende implantar medidas de estricta aplicación de reglas de seguridad, auditorías regulares en todas las líneas, despliegue de normas básicas de logística, extender medidas de flexibilización a las plantas, seguimiento adecuado de los programas y renegociar los costes fijos.

4.3.1 Proceso de elaboración del presupuesto

En cada nivel, el departamento financiero coordina el proceso y fija las fechas límite para todas las funciones. También se elige un comité para controlar el proceso del Budget compuesto por el controller del grupo, el del subgrupo y otro más designado por la dirección.

1. Definir los supuestos del Budget: El departamento de marketing es responsable de preparar la previsión de volúmenes de vehículos por región, cliente, modelo y planta de producción. Estos volúmenes estarán disponibles en la intranet después de ser validados en un plazo de 15 días. Los nuevos programas que se vayan a realizar son identificados para valorar sus costes y demás impactos en el presupuesto. Por otra parte, desde el departamento de compras se realiza una previsión de la evolución de los precios de las materias primas, tasas de cambio, tasas de interés y variación de impuestos.

2. Elaborar las instrucciones del presupuesto: El controller del grupo desarrolla instrucciones que incluyen una cronología de etapas del proceso, reglas de consolidación del presupuesto y la composición del cuaderno del Budget.
3. Establecer los objetivos principales del presupuesto: estos objetivos, definidos por los responsables de elaborar el Budget, están basados en el plan estratégico (PMT) y en los sucesos actuales de la empresa. El número de objetivos del presupuesto está limitado a un máximo de 20 para conseguir mayor determinación. Entre ellos se incluye el porcentaje de margen operativo sobre el total de ventas, el beneficio neto, las inversiones de capital y los flujos de caja. Para los proyectos nuevos o en fases iniciales, los objetivos están basados en el plan de negocios y otras condiciones de la realidad actual. Para los proyectos puestos en marcha con anterioridad, los objetivos asignados a los actuales negocios deben recoger el impacto de la rentabilidad de los nuevos. Los objetivos de los proyectos en funcionamiento se basan en indicadores como el análisis en estándar y en previsiones de productividad y futuros acontecimientos como una reestructuración. El presidente y el director ejecutivo validarán estos objetivos.
4. Despliegue de los objetivos del presupuesto: el controller del grupo y los correspondientes a cada división, alinean los objetivos del presupuesto con los objetivos de margen operativo de cada área. Los departamentos de compras y ventas se encargan de aplicar los objetivos relacionados con variaciones de precios, las plantas de producción son responsables de la actuación industrial y de costes, y los centros de desarrollo determinan el número de empleados, coste, desarrollo, innovación, experiencia, horas por proyecto y ventas.
5. Reunión inicial con los responsables de departamentos: el comité que controla el Budget se encarga de organizar esta reunión para comunicar los objetivos e instrucciones, asegurar el completo entendimiento de los mismos e identificar los aspectos más relevantes a tratar.
6. Despliegue de objetivos por planta de producción y centro de desarrollo: una vez, preparado el presupuesto y comprendido por todos los niveles, los objetivos son difundidos y seguidos para su cumplimiento. El controller y los responsables de cada área se encargarán de gestionar este proceso intentando que no dure más de 60 días y que el presupuesto elaborado sea consistente.

7. Alinear planes de acción con los objetivos: los planes de acción son procesos continuos que se desarrollan a lo largo del año independientemente de la preparación del presupuesto. La elaboración del presupuesto es la oportunidad de alinear estos planes con los objetivos estratégicos. El director y el controller de cada planta, durante el despliegue de objetivos, comprueban la solidez de los planes de acción y si el equipo de dirección está involucrado.
8. Control de la estabilidad de los planes de acción: se comprueba que los planes de acción sean suficientes para cubrir los objetivos del presupuesto y, en caso de no ser así, se crean planes de acción adicionales para lograr los objetivos.
9. Comprobación de objetivos del presupuesto: se mide el logro de objetivos según indicadores. En caso de haber desviaciones, se crea una alerta y se pone especial énfasis en resolverlo antes de la reunión de presentación del presupuesto. Si no se ha solucionado, se comentará en la reunión y se pondrán medidas como nuevos planes de acción o modificación de objetivos.
10. Presentación del Budget de cada planta ante su división: cuando cada meta esté alineada con los objetivos, el controller de la planta se encarga de reportar el presupuesto para ser consolidado según las instrucciones del Grupo. Posteriormente, se realiza una presentación del presupuesto ante los responsables de la división.
11. Oficializar el presupuesto: el director ejecutivo y el presidente aprueban el presupuesto final. Si algún indicador KPI no está alineado con los objetivos, se toman los planes de acción. El controller del Grupo es responsable de asegurar que el presupuesto está correctamente consolidado y lo transmite al resto de la dirección.

En la división Iberia & UK de Faurecia Interior Systems, las plantas reportan a los responsables de la división sus presupuestos para el siguiente semestre del año. Envían las cuentas de pérdidas y ganancias previstas para cada mes, el desglose de costes, los movimientos de efectivo, proyectos actuales y próximos, recuento de mano de obra, etc.

Una vez consolidados los reportes de todas las plantas, se obtiene el presupuesto de toda la división Iberia & UK. Este presupuesto tiene que ser aprobado en las diferentes reuniones por la propia división, el grupo de negocio de Interior Systems y el Grupo Faurecia.

A continuación, se muestra un ejemplo de estimación de ventas y margen para cada planta del perímetro:

	Initial Budget 2012				Budget Update2012			
	Sales	OI	% OI	COC	Sales	OI	% OI	COC
FIS SUBDIV Iberia and UK	196.211	6.495	3,3%	7.908	197.118	6.487	3,3%	(722)
BAU-FIS-ISE-PR-Vitoria-Gasteiz	12.391	463	3,7%	497	11.769	501	4,3%	434
BAU-FIS-ISE-PR-Tarazona	17.679	(603)	(3,4)%	1.708	16.326	(759)	(4,6)%	1.273
BAU-FIS-ISE-PR-Madrid	6.506	(609)	(9,4)%	(938)	7.368	(327)	(4,4)%	(1.200)
BAU-FIS-ISE-PR-Ourense	42.013	3.110	7,4%	4.070	37.483	2.236	6,0%	3.743
BAU-FIS-ISE-PR-Olmedo	8.246	273	3,3%	92	8.119	281	3,5%	374
BAU-FIS-ISE-PR-Vigo	11.880	1.534	12,9%	1.536	10.436	1.077	10,3%	922
BAU-FIS-ISE-PR-Valencia Quart de Poblet	10.466	(1.960)	(18,7)%	(3.799)	10.750	(1.801)	(16,8)%	(5.764)
BAU-FIS-ISE-PR-Abrera	31.953	(699)	(2,2)%	1.065	32.951	(985)	(3,0)%	2.186
BAU-FIS-ISE-PR-Clasa Budget Only						(335)		(1.835)
BAU-FIS-ISE-PR-Almussafes	6.813	677	9,9%	(203)	5.399	(66)	(1,2)%	(3.779)
BAU-FIS-ISE-PR-Incalplas	2.933	162	5,5%	402	2.722	122	4,5%	401
BAU-FIS-ISE-PR-Fradley	33.250	2.141	6,4%	928	39.935	4.358	10,9%	(66)
CAU-FIS-ISE-PR-Washington	13.601	1.040	7,6%	1.365	15.395	1.262	8,2%	1.490
BAU-FIS-ISE-PR-Palmela	14.967	966	6,5%	1.185	15.040	923	6,1%	1.099

Tabla 16 Contribución por planta Presupuesto 2º semestre 2012 Fuente: Faurecia

En la tabla se muestra una comparación (en miles de euros) entre el presupuesto anterior y el nuevo que se realizó en abril para el segundo semestre del año 2012. Las ventas del perímetro se incrementan en aproximadamente un millón de euros mientras que el resultado de explotación permanece estable. La planta que más incrementa sus ventas es Fradley y la mayor bajada corresponde a Ourense. La última columna analiza la fluctuación de efectivo, en el último presupuesto, es negativa debido a las plantas de Quart de Poblet y Almussafes debido a los cambios estructurales que se van a acontecer en ese periodo.

4.4 MANAGEMENT CONTROL

El control se define como una comprobación de los resultados conseguidos a partir de unos objetivos previamente establecidos. Este mecanismo, desde el punto de vista organizacional, permite corregir desviaciones con la finalidad de alcanzar el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito empresarial, es decir, evalúa el desempeño general frente a un plan estratégico. Una definición formal de control es la de Chiavenato: “El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.”

La función de control debe encargarse de establece medidas correctivas y prevenir errores futuros, ya sean de planificación, organización o dirección. Los objetivos del control son crear mejor calidad corrigiendo errores, adaptarse al cambio de escenarios, agregar valor generando ventajas competitivas, y facilitar el desempeño del trabajo en equipo.

El control se fundamenta en las actividades: planear fijando los objetivos empresariales, organizar, realizar las acciones planificadas, evaluar comparando resultados con objetivos, y mejorar las posibles desviaciones.

El mecanismo de control permite establecer estándares para evaluar criterios de calidad, cantidad, tiempo y costos. También evalúa el desempeño comparando éste con el estándar para poder fijar medidas correctivas en caso de existir desviaciones.

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control. Las principales áreas de control en la empresa son producción (costes, tiempos, inventarios, mantenimiento...), área comercial (ventas, publicidad, costes), área financiera (presupuestos) y recursos humanos (asistencia, vacaciones y salarios).

Para desarrollar la función de control, en primer lugar se establecerán las normas y métodos para medir el rendimiento. En una empresa industrial, las normas y medidas podrían incluir las metas de ventas y producción, las metas de asistencia al trabajo, los productos de desecho producidos y reciclados y los registros de seguridad. El siguiente paso consiste en medir los resultados comparándolos con las metas y tomando medidas correctivas al respecto. Finalmente, debe haber una retroalimentación para que quede

constancia de los errores cometidos, sean conocidos por los miembros de la empresa y que en el futuro, no se vuelvan a repetir.

Las técnicas más comunes para ejercer el control en el ámbito empresarial son la contabilidad, auditorías externas o internas, presupuestos, informes, estudios, modelos matemáticos, estadísticas...

A continuación nos centraremos en el concepto de control de gestión o Management control. Se podría definir como un sistema dinámico y esencial para el logro de las metas previamente fijadas por la empresa. Sus principios se centran en la formación y preparación de los empleados, la unión entre directivos y empleados para la formulación de estándares, el papel de la inspección por parte de los propios empleados de los resultados durante el proceso productivo y la revisión de los errores o desviaciones bajo la premisa de mejora continua. El Management Control no tiene que ser visto como una actividad exclusiva del área de administración, sino como un proceso que envuelve a distintos niveles de responsabilidad y a todas las funciones de la compañía.

El concepto de gestión esta asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros. El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos.

El control de gestión se aplicará mediante el análisis, estudio y evaluación de la información contable, financiera, legal, técnica, administrativa, estadística, propios de los diferentes procesos desarrollados por la entidad en el cumplimiento de su objetivo social; a través de instrumentos de evaluación como: indicadores de gestión, cuadros analíticos, análisis de la contratación administrativa, recurso humano y financiero, relación beneficio y coste, programas de auditoria...

El proceso de control de gestión se suele dividir en tres fases. La primera es la planificación de objetivos o diagnóstico institucional realizando un estudio del sistema a controlar para identificar posibles obstáculos que puedan interferir. A continuación, se identifican los procesos claves para el éxito empresarial como son la situación financiera, comercial, producción, recursos humanos y calidad. Por último, es necesario diseñar el sistema de indicadores para medir los resultados de los procesos y tomar medidas ante las desviaciones.

El resultado obtenido del Control de Gestión sirve de herramienta en la toma de decisiones y su buen uso garantiza la efectividad en la consecución de los recursos, la eficiencia en su utilización y la Eficacia en su orientación.

El Management Control se puede ver influido por el entorno cambiante, los objetivos de la empresa, la estructura de la organización, el tamaño de la empresa y la cultura organizacional. A pesar de las diferentes influencias, la finalidad siempre es la de informar para la toma de decisiones, coordinar las actividades para alcanzar los objetivos, evaluar la consecución de las metas y motivar a todo el equipo implicado.

Dentro del área de control de gestión, es de especial importancia desarrollar el concepto de Cuadro de mando. A día de hoy, la enorme presión competitiva en el entorno empresarial junto con el auge de la tecnología, hacen imprescindible el uso del cuadro de mando integral en las medianas y grandes empresas. El cuadro de mando se caracteriza por la naturaleza de las informaciones recogidas en él, sobretodo a nivel operativo, para poder informar al departamento financiero. También se determina por la rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad y la selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones.

Para elaborar un Cuadro de mando, se deben seguir las siguientes etapas: análisis de la situación y obtención de la información, estudio de la empresa y determinación de las funciones generales, ver necesidades según prioridades y nivel formativo, señalización de las variables críticas en cada área funcional, establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control, y configurar el Cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida.

El Cuadro de mando se orienta hacia la reducción y síntesis de conceptos, es una herramienta que junto con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, puede y debe ofrecer una información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones. Esta herramienta se estructura en diferentes niveles de precaución para, posteriormente, tomar medidas correctivas.

Dentro de la figura de Cuadro de mando, una técnica muy utilizada en la actualidad es el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral). Esta metodología trata de integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación de desempeño al negocio. El BSC es una herramienta de gestión que permite un análisis objetivo del rendimiento organizacional,

considerando el impacto que procesos y funciones ejercen en el desempeño global del negocio.

4.4.1 Indicadores

El Management Control debe enfocarse en los procesos clave que contribuyen a lograr los objetivos de la planta de producción. Para ello, hay que definir claramente los KPI's (Key Performance Indicators) relevantes, y definir los standards. Se intenta alcanzar un progreso estable y sostenible de la empresa, mejora continua y desarrollo profesional de los trabajadores en vez de una situación de comportamiento impredecible y variable. Además la dirección debe asegurar que todos los trabajadores comparten el mismo conocimiento de la situación actual. Esto último se consigue a través del tour diario de auditoría, informes de trabajadores y coaching.

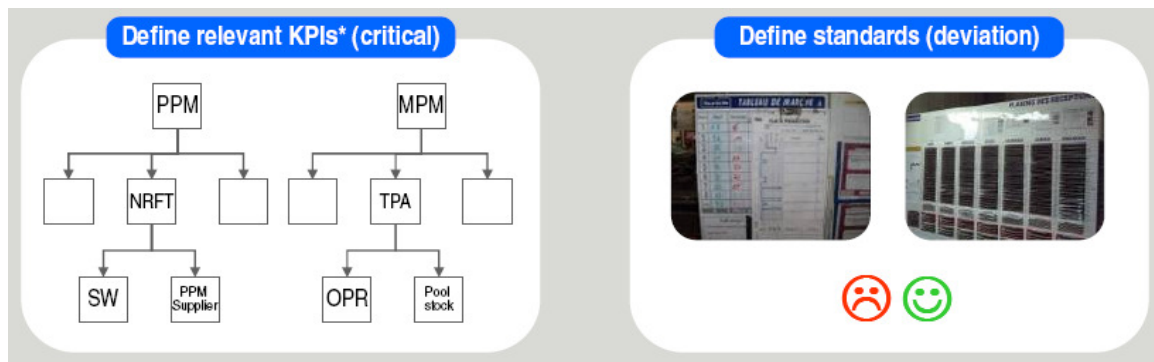


Imagen 4 Indicadores de control en planta Fuente: Faurecia

El concepto de KPI es muy utilizado en muchas compañías y cobra especial relevancia en Faurecia. Un KPI es una medida de actuación en una actividad dada. Por ejemplo, en el Grupo, el porcentaje de partes defectuosas que no pueden ser reutilizadas es un KPI para el área de Producción y para el de Desarrollo. Esto es porque dicho porcentaje indica el grado de eficiencia de los componentes producidos en buen estado. Un manager puede medir el progreso de eficiencia de las acciones de producción mediante el incremento o reducción del porcentaje de piezas defectuosas.

Dado que nos permiten la medida del trabajo, los KPI's son usados desde los niveles operativos hasta la alta dirección de el Grupo. Hay tres categorías básicas, dos de las cuales son de obligado cumplimiento. La primera categoría son los FES (Faurecia Excellence System) KPI's. Éstos son consolidados en cada nivel del Grupo y reportados mensualmente. Por ejemplo, "frecuencia de accidentes con días incapacitados - FROt", es un indicador de seguridad laboral perteneciente a la categoría FES KPI. La segunda categoría son los "KPI's

obligatorios”. Éstos son recogidos por cada función del Grupo y reportados a los directivos de cada una. Por ejemplo, “Time to Pass Gate” es un indicador de si un programa está proyectado o no. Por último, los “KPI’s recomendados” se aplican en procesos específicos de trabajo.

En la siguiente ilustración se observa un ejemplo de este tipo de indicadores de excelencia en la división Iberia&UK de Faurecia Interior Systems:

FAURECIA EXCELLENCE SYSTEM: K.P.I. DASHBOARD

INDICATORS			ACTUAL S1 2012		BUDGET S1 2012					
TOPIC	NAME	UNIT	2012.01	2012.02	2012.01	2012.02	2012.03	2012.04	2012.05	2012.06
Safety	1) FR0t	6MR	0,4							0,5
	2) FR1t	6MR	0,4							2,9
Quality	3) Customer PPM	6MR	5	4						14
	4) Supplier PPM	6MR	7	14						12
	5) Shipped PPM	M	119	61						
Delivery	6) Customer MPM: J.I.T.	6MR	434	437						
	7) Customer MPM: non J.I.T.	6MR	427	354						
Resource Efficiency	8) Direct Labor Efficiency	M	51,1%	51,5%	52,3%	52,5%	52,3%	52,6%	52,8%	53,3%
	9) Material Scrap (as a % of sales)	M	0,70 %	0,49 %	0,58 %	0,58 %	0,58 %	0,57 %	0,56 %	0,55 %
	10) Gross Inventory Accuracy	M	5,82%	4,18%	2,55%	2,73%	2,61%	2,67%	2,48%	2,41%
	11 a) TRS - IS Injection	M	62%	64%	69%	71%	69%	68%	70%	67%
	11 b) TRS - IS Foaming	M	39%	42%	28%	29%	29%	29%	29%	29%
	11 c) TRS - IS Painting	M	47%	49%	44%	48%	50%	51%	50%	51%
	11 d) TRS - IS Slush	M	65%	71%	65%	66%	68%	68%	67%	67%
	11 e) TRS - MS Foaming	M	73%	76%						
	11 f) TRS - MS Presses	M	66%	70%						
11 g) TRS - MS WJ	M	63%	72%							
Technical Productivity	12) Direct Labor Productivity	M	99,0%	98,5%	99,5%	98,7%	98,4%	98,0%	97,5%	97,0%
	13) Material Productivity	M	98,8%	98,8%	98,7%	98,8%	98,7%	98,2%	98,4%	98,3%
Cash	14) Inventory Level (% of sales)	12MR	1,76 %	1,77 %	1,78 %	1,76 %	1,76 %	1,74 %	1,73 %	1,74 %
	15) Days' supply of Raw Materials	Nb days	4,2	4,1	4,0	4,0	4,0	3,9	3,9	4,1
	16) Days' supply of R.M. in transit	Nb days								
	17) Days' Work In Process (W.I.P.)	Nb days	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
	18) Days' supply of Finished Goods	Nb days	1,3	1,3	1,4	1,4	1,4	1,4	1,3	1,3
People	19) Direct absenteeism rate	M	1,82 %	2,39 %						2,38 %
	20) Implemented Improv. Ideas Ratio	12MR	12,0	12,4						11,8

😊 Better than budgeted ↗ ↗ ↗ Ratio increase
😐 Under special attention → → → Ratio stability
😞 Special recovery plan needed ↘ ↘ ↘ Ratio decrease

Tabla 17 FES KPIs Fuente: Faurecia

4.4.2 Proceso de Management Control

El Management Control, normalmente, es llevado a cabo por un miembro directivo de la compañía, denominado controller, y se implementa de acuerdo con un ciclo periódico (anual) a través de diferentes fases:

- Preparación del presupuesto (budget): La empresa trata de llevar un control preventivo de sus operaciones mediante simulaciones y previsiones que tienen en cuenta todas las actividades de la compañía, tanto internas como externas. El presupuesto puede estar relacionado con el área comercial, producción, compras, inversiones... Por ello, según su finalidad podemos hablar de presupuesto económico, financiero... La elaboración del presupuesto exige que los objetivos sean alcanzables y cuantificables mediante indicadores KPI FES adecuados y metas relevantes además de ser asignados a los centros de responsabilidad pertinentes.
- Control de seguimiento: debe ser desarrollado por todo el conjunto de la dirección y consiste en la medición periódica de indicadores, transmisión de la información a los centros de responsabilidad y a la alta dirección, puesta en funcionamiento de acciones correctivas y valoración de resultados de las decisiones tomadas en la fase anterior.
- Control final: cierra el ciclo de control y trata de comunicar a los centros de responsabilidad y a la alta dirección la información proporcionada por los indicadores con la finalidad de dar soporte a la siguiente elaboración del presupuesto y proveer elementos de evaluación en el contexto de operación de los centros de responsabilidad y a los objetivos de la dirección. Los estándares serán revisados y elevados en caso de haber funcionado correctamente.

Los estándares se definen observando las rutinas de la empresa y comprendiendo por qué muchas veces las cosas no salen como deberían. Una situación estándar está basada en el mejor contexto posible.

El control dentro de la organización se expresa y refleja a través de reportes que fluyen entre los centros de responsabilidad y la dirección para permitir la comunicación de todo el proceso de control de gestión.

En Faurecia Interior Systems, el Management Control trata de asegurar, en todo momento, que cualquier desviación crítica es detectada, y que la correspondiente acción correctiva es

llevada a cabo para volver al estándar. Esta herramienta requiere actividades diarias para asegurar el alcance de estándares y reducir desviaciones para obtener una mejor continua. Ante las desviaciones, debe haber una serie de medidas correctivas predefinidas.

En la planta de producción, se realiza diariamente una breve inspección de auditoría para entender la situación actual en cuanto a los indicadores de proceso. Se debe asegurar la comprensión de los managers de la situación actual, acordar con ellos las decisiones clave del día y detectar las necesidades de coaching. El proceso consiste en definir una ruta de auditoría y un calendario claros, y desarrollar una hoja de verificación de auditoría que incluya estándares y métodos. Si hay alertas por diferencia con el estándar, no es algo negativo ya que los problemas son oportunidades de aprender y suponen retos que alcanzar. El tour diario de auditoría supone un reto de cara a ver si los managers entienden la situación, si se toman las mejores decisiones posibles o si se necesita más formación. La duración de este recorrido debe ser entre media hora y una hora y media dependiendo del tamaño de la planta en cuestión.

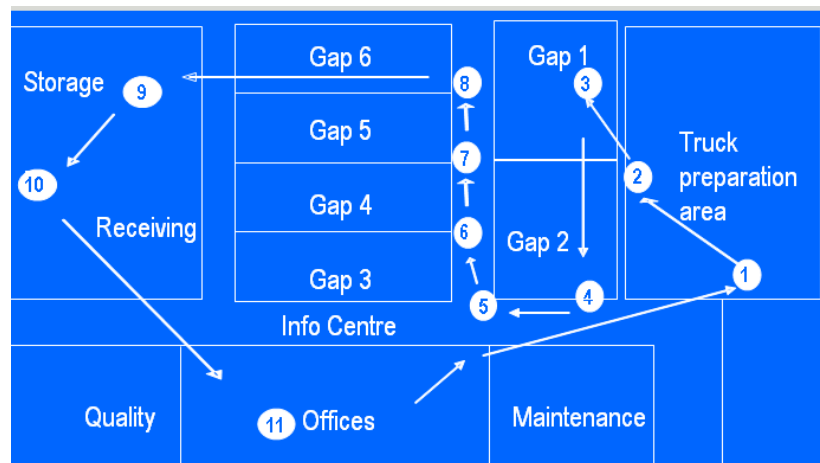


Imagen 5 Ruta del tour de auditoría Fuente: Faurecia

Después del tour de auditoría, los managers deben rellenar una plantilla resumen que incluya la opinión de los colaboradores compartiendo los puntos de vista. Este recorrido termina con una breve reunión denominada Top 5 en la que se exponen las conclusiones de una forma sintetizada y se deciden las acciones a tomar en el día.

La reunión Top 5 se celebra cada día por el equipo de dirección y responsables de la planta para revisar la situación de las 24 horas anteriores, comentar temas relevantes del día, resolver las posibles incidencias e informar al equipo de las cuestiones clave a tratar. La finalidad es asegurar la correcta toma de decisiones y servir de comunicación para que los

objetivos sean comprendidos por todos. La reunión Top 5 debe celebrarse cada día a la misma hora dentro de la planta y tienen que estar presentes todos los responsables de cada área, el director de planta y el controller. Las reuniones se realizan siempre en el mismo espacio abierto situado dentro de la misma planta de producción frente al tablero específico que reúne los aspectos a tratar. Esto pone de manifiesto la implementación de los valores de la empresa por parte del equipo gerencial, en particular sobre los valores de trabajo en equipo, transparencia y responsabilidad. Cada gerente rellena el tablero del Top 5 con los indicadores clave para su función antes de que se inicie la reunión, el tablero se completa manualmente con colores verde y rojo para poder observar a simple vista si los indicadores están en los niveles correctos o no. La duración tiene que ser de aproximadamente 20 minutos y tras ella, los responsables comunicarán al resto de su equipo las decisiones tomadas.

Los procesos que se producen en la planta dependen de los recursos humanos, la maquinaria, el entorno, el material y la metodología. Los resultados de estos procesos se miden por indicadores de seguridad, calidad, servicio, costes y efectivo. Las acciones que se pueden tomar para mejorar los indicadores pueden ser sencillas como apagar la luz al salir de una habitación para ahorrar energía, o más complicadas. Cada proceso tiene que estar ligado a un indicador KPI y cada indicador debe tener un estándar y un nivel objetivo. Por ejemplo, un KPI puede ser el nivel de stock, el proceso para mejorarlo es reducir el tamaño del lote y el indicador de este proceso es el tamaño de inventario que se compra.

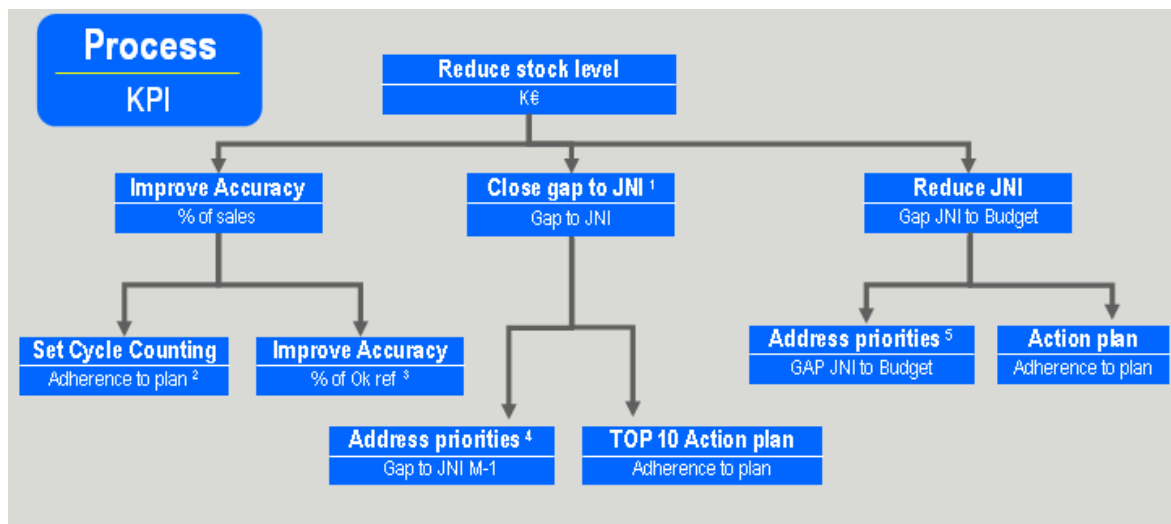


Imagen 6 Ejemplo de proceso de gestión de inventarios Fuente: Faurecia

El nivel óptimo para los indicadores KPI debe ser específico, cuantificable, realista, relevante y establecido en un calendario ya que si no cumple estas características puede haber frustración y falta de mejora.

Ante posibles desviaciones, existen unas reglas de reacción preestablecidas para ser ejecutadas inmediatamente en todos los niveles. En primer lugar, salta la alerta cuando los KPI se alejan de los estándares y se fija un nivel de advertencia. Posteriormente, se definen las acciones a tomar y los correspondientes responsables de las mismas.



Imagen 7 Ejemplo de regla de reacción Fuente: Faurecia

4.4.3 Liderazgo

Para el correcto desarrollo del Management Control, es destacable el rol de la dirección. Se trata de enfrentar los problemas desde antes de su aparición. Comienza por entender la situación actual, emprender la toma de decisiones, hacer visible la línea de producción, detectar los problemas en cualquier momento llevando una observación diaria en planta, ligar los problemas con los principios fundamentales del sistema, resolver los problemas uno a uno y elevar el estándar de gestión ya que la mejora tiene que ser continua. La dirección debe asegurar que todos los colaboradores comparten el mismo entendimiento de la situación actual. Para ello debe entender previamente la situación actual (tour diario de

Auditoría), llevar la gestión visual (p.e. área de Scrap o desechos) y hacer patente todas las acciones en reportes.

El liderazgo es una función muy importante para el Management control ya que permite trazar una clara visión estratégica exitosamente implementada a través de eficientes procesos de control.

Los principios para que la función de liderazgo sea productiva son los siguientes:

1. Conformidad con la estrategia del Grupo y los objetivos: Integrar los objetivos previamente definidos por el Grupo con los planes estratégicos de Faurecia a través de procesos directivos.
2. Elaborar el presupuesto y despliegue de objetivos: comprometerse con toda la organización para alcanzar los objetivos, incluyendo los KPIs, indicadores financieros y planes de acción. La consistencia del presupuesto en términos de objetivos y evaluación de recursos se comprueba en cada nivel de la organización.
3. Consecución de resultados: A través de un control regular, la dirección comprueba la eficiente convergencia de los planes de acción para comprobar si se han conseguido los objetivos en todos los niveles de la organización.
4. Gestión cotidiana: compartir el conocimiento de la situación actual con los subordinados, asegura a la dirección de que cualquier desviación crítica es detectada y que las medidas correctivas se van a aplicar para volver al estándar.
5. Anticipación y reacción: Definir e implementar acciones preventivas para eliminar las incidencias de raíz y recoger mediante previsiones cualquier señal de desviación.
6. Gestión del riesgo: Identificar los sucesos potenciales que pueden afectar a la entidad en términos industriales, económicos y financieros. Se analizan los riesgos y se desarrollan acciones para alinearlos con la tolerancia a ellos de la compañía. Una vez, identificados los riesgos, se implementan políticas y procedimientos para asegurar que una correcta respuesta hacia los riesgos se llevará a cabo.

Si son correctamente aplicados, estos principios sobre liderazgo, contribuyen a confeccionar el PMT, el presupuesto, plan de negocios e indicadores KPIs.

4.4.4 Ejemplo de Management Control en la planta de Quart de Poblet

La planta de producción de Quart de Poblet (Valencia) pertenece al perímetro Iberia & UK de la unidad de negocio de Faurecia Interior Systems. Los principales clientes son Ford y Seat debido a la cercanía de sus factorías pero también fabrican para otras marcas como Peugeot. Los productos que se obtienen en esta planta son paneles de puerta, alfombras para el suelo, bandeja trasera, salpicaderos, etc.

Por sus años de experiencia, el proceso de Management Control está muy estructurado en esta planta. En primer lugar, se fijan los niveles adecuados para los indicadores KPI FES en el presupuesto que se elabora para cada semestre del año. Los responsables de cada Unidad Autónoma de Producción (UAP) se encargan del despliegue de objetivos en sus áreas correspondientes reflejando en un documento donde se resumen los logros alcanzados y el estado de cumplimiento de objetivos. En cada UAP, las metas de indicadores KPI FES serán diferentes y dentro de cada UAP, estas metas también se distinguirán a nivel de cada línea de producción.

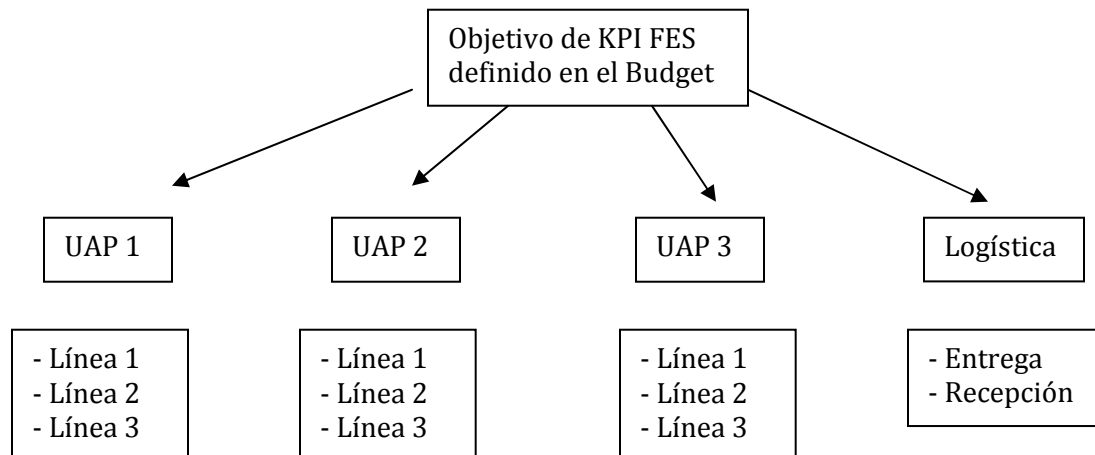


Gráfico 31 Despliegue de objetivos en la planta de Quart Fuente: elaboración propia

Una vez comprendidos los objetivos por todos los niveles jerárquicos, los responsables realizan un seguimiento de los indicadores. Hay indicadores como el absentismo que se miden diariamente y otros como la productividad de los materiales que se calculan semanalmente. El director de planta y los responsables de las UAPs cada día hacen un recorrido por la planta a primera hora para detectar las posibles incidencias y comprobar si la actividad está llevando un correcto funcionamiento.

El tour diario que realiza el director de planta es una parte del Management Control denominada Visual Management. El recorrido comienza a las 8:30 de la mañana por el área de logística, se revisa si hay alertas porque la mercancía no esté preparada para el transporte, si está todo el personal presente, se comprueba el número de días sin accidentes laborales y qué camiones son los que tienen alerta de que los productos no estén preparados para su entrega al cliente. El estado de cada indicador que se comprueba se anota en un listado diario de indicadores para al final del recorrido, tener una síntesis de la situación de la planta. Siguiendo con el área de logística, el recorrido continúa por recepción de mercancías de los proveedores, aquí se recibe el material para su transformación. El director de planta controla las alertas, que la zona esté ordenada y limpia, que los operarios lleven correctamente sus elementos de protección individual, se revisa el ciclo de los trenes de transporte de mercancías al proceso productivo y que no se acumulen más de 10 palets en el mismo sitio.



Imagen 8 Paneles de visualización de alertas Fuente: Faurecia

Pasado el área de logística, el director de planta se dirige a comprobar las diferentes líneas de producción agrupadas por proyectos y donde se realiza el ensamblado de las piezas. En cada línea hay un tablón de marcha que se rellena diariamente y en el que se indican los horarios, las piezas objetivo por horas, las que en realidad se han producido y el absentismo de los trabajadores. El director de planta comprueba que se cumplen los

objetivos en cuanto a piezas y que no hay absentismo por parte de los operarios. Además de estos tabloneros, en cada proyecto hay un área de comunicación donde los supervisores y líderes de equipo de producción realizan sus reuniones diarias y pueden observar la evolución de los diferentes indicadores. El director de planta en su recorrido se fija en los indicadores de ideas de mejora y de días sin accidentes laborales que se reflejan en estas áreas de comunicación. Aquí también se revisan los contenedores de desechos donde se depositan las piezas defectuosas.

En la zona donde se encuentran la maquinaria de inyección, además de observar los indicadores ya citados de las líneas de producción, el director de planta observa que los tiempos de arranque de las máquinas y de cambio de moldes estén por debajo de los límites. En esta área se comprueban si hay operaciones adicionales y que las piezas se produzcan sin desperfectos.

A continuación, el director de planta habla, individualmente, con cada responsable de UAP para preguntarle por las incidencias que ha ido observando durante su recorrido y así, obtener aclaraciones. Las posibles incidencias que se pueden observar son muy heterogéneas y van desde la rotura de una máquina hasta el absentismo y el desorden. En muchos casos, las incidencias van relacionadas, por ejemplo, si no se han recibido las materias primas, las máquinas estarán paradas y no se llegará al objetivo de piezas, o si hay una avería en una máquina las piezas saldrán defectuosas y no se podrá realizar la entrega a tiempo.

Una vez concluido el recorrido por la planta, el director de planta se reúne con el controller y los responsables de cada área en una breve reunión denominada Top 5. Esta reunión tiene lugar diariamente dentro de la planta de producción y se tratan los temas rutinarios de la planta, se resuelven las incidencias previamente observadas y se hace una pequeña previsión de futuras acciones o acontecimientos como puede ser una visita de algún director del Grupo o la gestión de turnos adicionales. No sólo los responsables de área junto con el director de planta y controller tienen esta reunión Top 5, también la realizan los líderes de equipo de trabajo con los supervisores al comienzo de su turno para comprobar los horarios, revisar las incidencias del turno anterior y hacer una previsión del siguiente. Estas reuniones sirven para que todos los niveles tengan información actualizada del día a día y así, asegurar la comprensión de los objetivos y de los posibles problemas por parte de todos los empleados.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

En varios apartados del TFC se refleja un panorama de precariedad, crisis financiera, caída en las ventas, reducción de resultados y, en algunas empresas, comienzo de la recuperación.

Los datos del sector del automóvil apuntan a una lenta recuperación desde el comienzo de la crisis en el año 2008. Este sector ha sido de los grandes afectados ya que la demanda se ha reducido drásticamente mientras los costes se mantenían. Nuevas fórmulas como la expansión a países emergentes o el desarrollo de nuevas tecnologías han permitido a las empresas volver a la fase de crecimiento

Los efectos de la crisis han sido visibles en el cierre de muchas plantas de producción, procesos de reestructuración, despidos masivos, integración de empresas y utilización de materiales más baratos. Las empresas han tenido que desarrollar inteligentes estrategias y hacer uso del ingenio para poder subsistir en estas condiciones, por ello, muchas de ellas han salido fortalecidas mientras que otras se han visto obligadas a fusionarse o desaparecer.

Una vez analizado el sector del automóvil y, más concretamente, el sector de fabricación de componentes de vehículos, se presenta la empresa que se va a estudiar y se desarrollan sus principales características. Faurecia es una empresa líder en el sector de componentes del automóvil con una amplia cartera de clientes y presencia en 33 países. Sus orígenes se remontan al siglo XIX y su desarrollo a la revolución industrial y a las grandes invenciones de la época. El grupo PSA Peugeot Citroën posee más de la mitad de las acciones de Faurecia. La empresa continúa su expansión con la incorporación de nuevas plantas en países emergentes.

El Grupo Faurecia se divide en cuatro grupos de negocio: tecnologías de control de emisiones, sistemas de exteriores, asientos de automóvil y sistemas de interiores. Los grupos de negocios se enumeran según el porcentaje de ventas que representan en el Grupo.

Los recursos y capacidades de Faurecia son los que hacen posible el liderazgo de la empresa. Los activos tangibles son las instalaciones donde se ubican las plantas de producción y centros de desarrollo, y la maquinaria, herramientas, etc. Los activos intangibles de Faurecia se componen de las casi 300 patentes que genera la empresa y de la

valiosa inversión en I+D que hace posible la obtención de productos con cierto valor añadido para el cliente. En último lugar, los recursos humanos de Faurecia se destacan por su alta formación y experiencia en el sector. La plantilla de trabajadores se eleva a 84.000 empleados repartidos en las cerca de 270 plantas alrededor del mundo.

Al ser una compañía de gran dimensión y presencia internacional, sus políticas tienen que estar muy bien definidas y comunicadas. Faurecia cuenta con diferentes políticas implantadas en todas sus instalaciones. La más importante es el Sistema de Excelencia Faurecia que tiene el objetivo de conseguir siempre la máxima calidad del producto y la satisfacción del cliente a partir de seis principales valores. El Grupo también otorga importancia a la política medioambiental por la gran preocupación actual de este aspecto, la política de calidad 5 “s” para conseguir organización en las instalaciones, la política de comunicación para difundir los objetivos y la responsabilidad social corporativa para cumplir su código ético.

Los agentes exteriores del entorno de Faurecia afectan de manera directa a su evolución. La empresa cuenta con una amplia y diversificada cartera de clientes compuesta por los grandes fabricantes mundiales de automóviles. Éstos ejercen un gran poder de negociación sobre Faurecia al depender de ellos las ventas de la empresa. Los proveedores suelen ser de tamaño medio aunque también hay grandes empresas. La relación con éstos es muy estrecha para asegurar la máxima calidad de los productos, precios competitivos y el cumplimiento de los plazos de entrega. En último lugar, los competidores también afectan a la buena marcha de Faurecia. Son empresas también de gran magnitud, que operan a nivel global y trabajan para varias marcas. Faurecia en los últimos años ha conseguido escalar posiciones en el ranking mundial de fabricantes de componentes de automóviles.

El análisis económico-financiero, permite conocer la situación patrimonial de la empresa, así como aspectos importantes como la liquidez, endeudamiento y rentabilidad, que influyen directamente en la elección de una estrategia adecuada para la organización. Este análisis aplicado a Faurecia muestra que la empresa tiene poca liquidez y un elevado endeudamiento. Por tanto, para poder iniciar cualquier nueva inversión la empresa debe asegurarse de poder reducir sus costes. Es muy importante que la empresa lleve una buena gestión de los cobros a clientes y los pagos a proveedores. Las ventas han aumentado en gran medida y la rentabilidad económica y financiera son adecuadas y evolucionan

favorablemente. El fondo de maniobra es negativo pero esto no perjudica ya que el plazo de cobro es mucho menor que el de pago.

Uno de los aspectos fundamentales para Faurecia es contar con una sólida estrategia que otorgue coherencia a las decisiones de la organización. Y que, además, dicha estrategia permita la consecución y mantenimiento de la ventaja competitiva. El entorno es dinámico, lo que conlleva la necesidad de adaptarse constantemente a estos cambios, y conocer en profundidad las fortalezas y debilidades que permitan obtener una ventaja con respecto al resto de competidores. La elaboración de un plan estratégico servirá de guía para que Faurecia persiga sus objetivos y defina su posicionamiento y cómo llegar a él.

Como herramientas de análisis externo se han utilizado el modelo de las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEL para conocer cómo los factores del entorno afectan a la evolución de la empresa. Las conclusiones que se extraen son que los competidores son escasos pero de gran poder, los requerimientos de capital muy elevados, el poder de los proveedores es limitado aunque conviene controlarlo, no hay mucha amenaza de productos sustitutivos y los clientes gozan de mucho poder de negociación.

Para el análisis interno de la empresa, se han utilizado otras técnicas como el DAFO y la cadena de valor. En primer lugar, se ha expuesto la misión, valores y objetivos de Faurecia, y a continuación se han aplicado las herramientas de análisis interno concluyendo que la empresa es sólida y está consolidada, posee una estrecha relación con clientes y proveedores, destaca por la calidad de sus productos y tiene presencia internacional. No obstante, el poder de negociación de los clientes es elevado y se requieren grandes inversiones en activos y en I+D.

El TFC continua exponiendo el plan estratégico a medio plazo de la división Iberia & UK de Faurecia Interior Systems, la elaboración del presupuesto y la forma en la que se ejerce el Management control. Todo ello, citando ejemplos reales de las plantas que componen el perímetro.

Finalmente, se puede afirmar el cumplimiento de los objetivos citados en la introducción del TFC. Queda clara la problemática coyuntural del sector de la automoción, las características del Grupo Faurecia se desarrollan en profundidad, se diferencian las distintas fases de la implantación de la estrategia, se extraen las fuentes de ventaja competitiva que sitúan a Faurecia en posición de liderazgo y, durante todo el TFC, se aplican los conocimientos adquiridos en la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas.

CAPÍTULO 6: BIBLIOGRAFÍA

Soporte impreso

AMAT SALAS, Oriol. (2003) *Análisis de estados financieros. Fundamentos y aplicaciones*. 7ª Edición. Barcelona: Ed. Deusto. ISBN 84-8088-734-6.

ARMSTRONG, T. (1997) *La industria española de automoción en el panorama europeo y mundial*. España: Economía Industrial, núm. 315, págs. 29-42

CHOI, S.Y.; PAROLINI, D. (1996) *Globalization: Some facets*. Automotive Engineering.

DALMAU, Juan Ignacio. (2005) *Competencia y estrategia*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Ref.:2005.785.

DE MIGUEL FERNÁNDEZ, E. (2001) *Introducción a la gestión (Management)*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia

DURÁN, J. J. (2002) *Estrategias de localización y ventajas competitivas de la empresa multinacional española*. España: ICE, núm. 799.

GARRIDO BUJ, S. (2006) *Dirección estratégica*. España: McGRAW-HILL. 2ª Edición.

GOMEZ-MEJÍA, L. (2008) *Gestión de recursos humanos*. Ed. Pearson Prentice hall. 5ª Edición

GRANT, R. M. (1996) *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.

IVANCEVICH, John M.; LORENZI, Peter. (1997) *Gestión: Calidad y Competitividad*. España: McGraw - Hill Interamericana de España, S.A.

JOHNSON,G; SCHOLLES, K; WHITTINGTON, R (2008). *Dirección estratégica*. Madrid: Ed. Pearson education. 7ª Edición.

LAMBIN, J. J. (1995) *Marketing estratégico*. Madrid: Ed. McGraw-Hill.

MARÍ VIDAL, Sergio, MATEOS RONCO, Alicia, POLO GARRIDO, Fernando, SEGUÍ MÁZ, Elies. (2003) *Análisis económico financiero: supuestos prácticos*. Valencia: Ed. Universidad Politécnica de Valencia. ISBN 978-84-9705-508-6

MATEOS RONCO, Alicia. (2005) *Contabilidad General y Analítica*. Valencia: Editorial

de la Universidad Politécnica de Valencia.

MORAL, M^a Jesús. (2004) *Luces y sombras en el sector de automoción*. España: Economistas, núm. 100, págs. 112-118.

NAVAS LÓPEZ, J. E. y GUERRAS MARTÍN, L. A. (2002) *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.

OLTRA CLIMENT, R.F. (2008) *Dirección de recursos humanos*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

PORTER, M. (2003) *Ser Competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Ed. Deusto Bilbao.

SANGRI CORAL, A. (2007) *Marketing en empresas industriales*. España: MAD. 1^a Edición

VICKERY, G. (1997) *Crecimiento y globalización de la industria del automóvil*. España: Economía Industrial, núm. 314, págs. 27-61.

WELLS, P. y RAWLINSON, M. (1994) *The new european automobile industry*. New York: St. Martin Press.

Documentos web

AISIN [en línea] aisin.com < <http://www.aisin.com/finance/finan/index.html> > [Consulta Abril 2012]

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FABRICANTES DE AUTOMÓVILES Y CAMIONES [en línea] anfac.com, < <http://www.anfac.com/estad.htm> > [Consulta Marzo 2012]

ASOCIACIÓN NACIONAL DE VENDEDORES DE VEHÍCULOS A MOTOR, REPARACIÓN Y RECAMBIOS [en línea] <<http://www.ideauto.es/odv2/ieasite/asp/datos.asp?id=g> > [Consulta Marzo 2012]

BOSCH [en línea] < <http://www.bosch.com/content/language2/html/2226.htm> > [Consulta Abril 2012]

DENSO 2011 Denso Annual Report, [en línea] <<http://www.globaldenso.com/en/newsreleases/100428-01.html> > [Consulta Mayo 2012]

- FAURECIA [en línea] < faurecia.com > [Consulta Diciembre -Junio 2012]
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA [en línea] <<http://www.ine.es>> [Consulta Febrero 2012]
- JOHNSON & CONTROLS [en línea]
<http://www.johnsoncontrols.com/publish/us/en/products/automotive_experience.html> [Abril 2012]
- MAGNA [en línea] < <http://www.magna.com/magna/en/investors/> > [Consulta Abril 2012]
- NUTI, P. *Planificación Estratégica. Un enfoque de indagación CEDPA*, Washington. [en línea] <http://www.cedpa.org/publications/pdf/stratplan_spanish_all.pdf > [Consulta Febrero 2012]
- PSA PEUGEOT CITRÖEN [en línea] < <http://www.psa-peugeot-citroen.com/fr/nuit.php>> [Consulta Abril 2012]

CAPÍTULO 6: ANEXOS

Anexo 1: Cuenta de Pérdidas y Ganancias consolidada Grupo Faurecia

<i>(in € millions)</i>	Notes	2011	2010	2009
SALES	4	16,190.2	13,795.9	9,292.2
Cost of sales	5	(14,806.4)	(12,593.3)	(8,840.1)
Research and development costs	5	(222.3)	(303.2)	(207.9)
Selling and administrative expenses	5	(510.6)	(443.8)	(335.9)
OPERATING INCOME (LOSS)		650.9	455.6	(91.7)
Other non operating income	6	0.3	87.2	6.9
Other non operating expense	6	(58.2)	(123.2)	(141.0)
Income from loans, cash investments and marketable securities		10.6	8.1	12.3
Finance costs		(109.1)	(98.7)	(135.3)
Others financial income and expense	7	(19.0)	(25.6)	(43.9)
INCOME (LOSS) BEFORE TAX OF FULLY CONSOLIDATED COMPANIES		475.5	303.4	(392.7)
Current taxes	8	(97.7)	(85.9)	(42.2)
Deferred taxes	8	1.8	(3.9)	6.3
NET INCOME (LOSS) OF FULLY CONSOLIDATED COMPANIES		379.6	213.6	(428.6)
Share of net income of associates:	13			
<i>Before tax</i>		46.0	26.7	14.8
<i>After tax</i>		33.7	18.8	11.3
CONSOLIDATED NET INCOME (LOSS)		413.3	232.4	(417.3)
Attributable to owners of the parent		371.3	201.7	(433.6)
Attributable to minority interests		42.0	30.7	16.3
Basic earnings (loss) per share <i>(in €)</i>	9	3.37	1.87	(6.85)
Diluted earnings (loss) per share <i>(in €)</i>	9	3.11	1.79	(6.85)

Other comprehensive income

<i>(in € millions)</i>	2011	2010	2009
CONSOLIDATED NET INCOME (LOSS)	413.3	232.4	(417.3)
Gains (losses) arising on fair value adjustments to cash flow hedges	(6.3)	(1.3)	4.2
<i>of which recognized in equity</i>	(7.6)	(0.8)	1.9
<i>of which transferred to net income (loss) for the period</i>	1.3	(0.5)	2.3
Exchange differences on translation of foreign operations	(1.2)	53.8	8.6
Total comprehensive income (expense) for the period	405.8	284.9	(404.5)
Attributable to owners of the parent	357.4	250.3	(419.0)
Attributable to minority interests	48.4	34.6	14.5

Anexo 2: Activo Balance de Situación consolidado Grupo Faurecia

Assets				
<i>(in € millions)</i>	<i>Notes</i>	December 31, 2011	December 31, 2010	December 31, 2009
Goodwill	10	1,260.6	1,230.8	1,039.9
Intangible assets	11	464.2	435.2	396.9
Property, plant and equipment	12	1,733.4	1,575.5	1,224.6
Investments in associates	13	71.0	43.6	31.0
Other equity interests	14	38.8	15.3	11.2
Other non-current financial assets	15	35.4	27.8	23.5
Other non-current assets	16	16.9	14.5	18.9
Deferred tax assets	8	78.3	86.2	72.0
TOTAL NON-CURRENT ASSETS		3,698.6	3,428.9	2,818.0
Inventories, net	17	885.4	734.0	438.6
Trade accounts receivables	18	1,620.2	1,387.7	1,025.9
Other operating receivables	19	297.6	223.3	171.0
Other receivables	20	131.2	100.7	79.9
Other current financial assets	30	1.5	0.0	1.7
Cash and cash equivalents	21	630.1	605.8	357.8
TOTAL CURRENT ASSETS		3,566.0	3,051.5	2,074.9
TOTAL ASSETS		7,264.6	6,480.4	4,892.9

<i>(in € millions)</i>	Full-year 2011	Full-year 2010	Full-year 2009
Purchases consumed	(11,048.9)	(9,339.0)	(6,049.0)
External costs	(1,420.7)	(1,212.6)	(834.5)
Personnel costs	(2,883.2)	(2,467.7)	(1,922.3)
Taxes and other than on income	(56.5)	(46.0)	(48.7)
Other income and expenses *	257.1	171.1	10.6
Depreciation, amortization and provisions for impairment in value of non-current assets	(453.6)	(485.6)	(487.0)
Charges to and reversals of provisions	66.5	39.5	(53.1)
TOTAL	(15,539.3)	(13,340.3)	(9,383.9)
<i>* Including production taken into inventory or capitalized</i>	298.4	208.9	78.7

Anexo 3: Pasivo y Patrimonio Neto Balance de Situación consolidado Grupo Faurecia

Liabilities

<i>(in € millions)</i>	Notes	December 31, 2011	December 31, 2010	December 31, 2009
EQUITY				
Capital	22	772.6	772.6	626.1
Additional paid-in capital		282.4	282.4	130.1
Treasury stock		(1.7)	(10.4)	(10.4)
Retained earnings		(357.1)	(529.8)	(99.4)
Translation adjustments		86.4	94.0	44.1
Net income (loss) for the period attributable to owners of the parent		371.3	201.7	(433.6)
EQUITY ATTRIBUTABLE TO OWNERS OF THE PARENTS	22	1,153.9	810.5	256.9
Minority interests	23	113.5	87.7	45.8
TOTAL SHAREHOLDERS' EQUITY		1,267.4	898.2	302.7
Long-term provisions	24	218.8	214.5	193.9
Non-current financial liabilities	26	1,240.1	1,114.9	1,232.2
Other non-current liabilities		1.5	1.3	2.3
Deferred tax liabilities	8	15.5	29.2	7.1
TOTAL NON-CURRENT LIABILITIES		1,475.9	1,359.9	1,435.5
Short-term provisions	24	322.3	416.6	320.3
Current financial liabilities	26	615.6	687.7	528.1
Prepayments from customers		138.5	87.8	80.8
Trade payables		2,762.0	2,419.9	1,730.6
Accrued taxes and payroll costs	27	507.6	452.8	371.7
Sundry payables	28	175.3	157.5	123.2
TOTAL CURRENT LIABILITIES		4,521.3	4,222.3	3,154.7
TOTAL LIABILITIES		7,264.6	6,480.4	4,892.9

Anexo 4: Plan estratégico a medio plazo División Iberia & UK Faurecia

Interior Systems

IB&UK							
(K€)	2011 Actual	Budget 2012 B1	Budget 2012 B2	PMT 2013	PMT 2014	PMT 2015	PMT 2016
Product Sales	450.699	399.934	401.759	439.559	477.238	492.865	491.213
Raw Materials & Sub-contracting	(255.850)	(223.877)	(223.084)	(253.367)	(279.623)	(291.001)	(288.281)
% Product Sales	(56,8%)	(56,0%)	(55,5%)	(57,6%)	(58,6%)	(59,0%)	(58,7%)
Direct Labor	(65.349)	(58.387)	(60.354)	(62.610)	(62.870)	(62.027)	(61.734)
% Product Sales	(14,5%)	(14,6%)	(15,0%)	(14,2%)	(13,2%)	(12,6%)	(12,6%)
Freight Out	(4.917)	(4.360)	(3.955)	(3.804)	(4.954)	(5.876)	(5.899)
% Product Sales	(1,1%)	(1,1%)	(1,0%)	(0,9%)	(1,0%)	(1,2%)	(1,2%)
Variable Costs Margin	124.583	113.309	114.366	119.778	129.791	133.962	135.299
% Product Sales	27,6%	28,3%	28,5%	27,2%	27,2%	27,2%	27,5%
Indirect Labor Costs	(28.463)	(27.573)	(28.089)	(29.205)	(29.665)	(30.733)	(31.058)
% Product Sales	(6,3%)	(6,9%)	(7,0%)	(6,6%)	(6,2%)	(6,2%)	(6,3%)
Manufacturing Costs	(37.357)	(33.510)	(31.585)	(37.287)	(37.393)	(37.758)	(37.435)
% Product Sales	(8,3%)	(8,4%)	(7,9%)	(8,5%)	(7,8%)	(7,7%)	(7,6%)
Manufacturing Equip. Depreciation	(12.899)	(12.304)	(12.162)	(12.665)	(13.569)	(13.733)	(13.490)
Inventory Increase/Decrease	697	13	48	0	0	0	0
Gross Margin	46.561	39.934	42.579	40.620	49.164	51.738	53.316
% Product Sales	10,3%	10,0%	10,6%	9,2%	10,3%	10,5%	10,9%
Tooling sales	8.458	3.855	4.778	24.604	76	59	0
Gross Margin on Tooling	168	0	(6)	(17)	(11)	(10)	(63)
R&D sales	24.357	12.807	13.080	10.694	6.517	5.880	7.046
Services & Royalties Sales	26.489	12.051	15.716	626	438	395	400
Gross margin on serv., roy. & other	(5)	0	(6)	0	(0)	(5)	4
Total sales	510.003	428.647	435.334	475.483	484.269	499.198	498.659
Gross margin	46.724	39.934	42.567	40.603	49.153	51.723	53.257
% Total Sales	9,2%	9,3%	9,8%	8,5%	10,1%	10,4%	10,7%
Net R&D Costs	(1.281)	(1.520)	(1.245)	(1.876)	(2.898)	(3.120)	(3.339)
% Total Sales	(0,3%)	(0,4%)	(0,3%)	(0,4%)	(0,6%)	(0,6%)	(0,7%)
SG&A Expenses	(17.710)	(18.518)	(18.719)	(19.490)	(20.263)	(20.358)	(20.403)
% Total Sales	(3,5%)	(4,3%)	(4,3%)	(4,1%)	(4,2%)	(4,1%)	(4,1%)
Operating Margin	27.732	19.896	22.603	19.237	25.992	28.246	29.515
% Total Sales	5,4%	4,6%	5,2%	4,0%	5,4%	5,7%	5,9%