

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO FINAL DE GRADO

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN EL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN EN ESPAÑA

GRUPO VOLKSWAGEN .VS. FORD ESPAÑA

AUTOR

D^a PAULA GUILLOT CASANOVA

TUTOR

D^a ALICIA MATEOS RONCO

FACULTAD

ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

FECHA

SEPTIEMBRE 2016

INDICE

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1. RESUMEN	1
1.1. <i>Abstract</i>	1
2. JUSTIFICACIÓN TRABAJO FINAL DE GRADO	1
3. OBJETIVOS	2
3.1. <i>Objetivo general</i>	2
3.2. <i>Objetivos específicos</i>	2
4. METODOLOGÍA.....	2
5. ASIGNATURAS RELACIONADAS.....	3
CAPÍTULO II. SECTOR DEL AUTOMÓVIL.....	4
1. EL SECTOR DEL AUTOMÓVIL	4
1.1. <i>Comienzos del sector del automóvil</i>	4
1.2. <i>Evolución del sector del automóvil</i>	6
1.3. <i>Situación actual</i>	8
1.3.1. <i>Datos actuales</i>	8
1.3.2. <i>Políticas comerciales y regulatorias</i>	10
2. EL SECTOR DEL AUTOMÓVIL EN ESPAÑA	11
2.1. <i>Comienzos del sector del automóvil en España</i>	11
2.2. <i>Evolución y actualidad en España</i>	14
3. PRINCIPALES EMPRESAS EN EL SECTOR DEL AUTOMÓVIL	18
3.1. <i>Principales entidades automovilísticas</i>	18
3.2. <i>Entidades objeto de estudio</i>	24
4. AYUDA DEL ESTADO. PLAN PIVE	25
4.1. <i>¿Qué es el Plan PIVE?</i>	25
4.2. <i>Evolución Plan PIVE en España</i>	27
4.2.1. <i>Impacto en España</i>	29
5. ANÁLISIS PREVIO DEL SECTOR	30
CAPÍTULO III. GRUPO VOLKSWAGEN	33
1. EMPRESAS UTILIZADAS PARA EL ESTUDIO.....	33
1.1. <i>Grupo Volkswagen</i>	33
1.2. <i>VAESA, VOLKSWAGEN NAVARRA S.A. y SEAT</i>	38
1.3. <i>Posicionamiento en el sector</i>	39
2. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....	40
2.1. <i>Análisis de la situación patrimonial</i>	41
2.1.1. <i>Ratios para el análisis de la situación de liquidez</i>	47
2.1.2. <i>Ratios para el análisis de la situación de endeudamiento</i>	50
2.2. <i>Análisis de la cuenta de Pérdidas y Ganancias</i>	54
2.2.1. <i>Análisis cuenta de resultados SEAT S.A.</i>	55
2.2.2. <i>Análisis cuenta de resultados VAESA</i>	57
2.2.3. <i>Análisis cuenta de resultados Volkswagen Navarra S.A.</i>	58
2.2.4. <i>Situación económica Volkswagen</i>	60
2.3. <i>Análisis de la Rentabilidad económica y financiera</i>	60
3. ESTRATEGIAS VW	65
3.1. <i>Acciones llevadas a cabo por la sociedad SEAT</i>	66
3.1.1. <i>Estrategia de liderazgo en costes</i>	66
3.1.2. <i>Estrategia de diferenciación</i>	67
3.1.3. <i>Responsabilidad social corporativa</i>	68

3.2.	<i>Acciones llevadas a cabo por la sociedad VAESA</i>	70
3.2.1.	Estrategia de distribución	71
3.2.2.	Estrategia de diferenciación.....	71
3.2.3.	Responsabilidad Social Corporativa	72
3.3.	<i>Acciones llevadas a cabo por la sociedad VOLKSWAGEN NAVARRA S.A.</i>	73
3.3.1.	Estrategia funcional de producción.....	73
3.3.2.	Responsabilidad Social Corporativa	74
3.4.	<i>Estrategia 2018</i>	75
3.4.1.	Objeto y objetivos.....	76
3.4.2.	Acciones	76
3.4.3.	Resultados.....	76
3.5.	<i>Responsabilidad Social Corporativa e Innovación</i>	77
3.5.1.	Responsabilidad Social Corporativa Volkswagen	77
3.5.2.	Acciones: Think Blue, attitudes, RSC Skoda.....	78
3.5.3.	Escándalo Volkswagen	79
3.6.	<i>Estrategia de crecimiento “DasWeltAuto”</i>	79
3.6.1.	Objeto y objetivos.....	79
3.6.2.	Acciones realizadas	80
3.6.3.	Resultados obtenidos.....	81
CAPÍTULO IV. FORD ESPAÑA S.L.		82
1.	EMPRESA FORD MOTOR COMPANY	82
1.1.	<i>Evolución Ford Motor Company</i>	82
1.2.	<i>En España: Ford España S.L.</i>	84
2.	ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....	85
2.1.	<i>Análisis Balance Consolidado</i>	85
2.1.1.	Ratios para el análisis de la situación de liquidez.....	86
2.1.2.	Ratios para el análisis de la situación de endeudamiento.....	87
2.2.	<i>Análisis de la cuenta de Pérdidas y Ganancias Consolidada</i>	88
2.3.	<i>Análisis de la Rentabilidad económica y financiera</i>	90
3.	ESTRATEGIAS FORD	92
3.1.	<i>Estrategia de producto: ONE FORD</i>	92
3.1.1.	Objeto y objetivos.....	92
3.1.2.	Acciones realizadas	93
3.1.3.	Resultados obtenidos en España	94
3.2.	<i>Responsabilidad Social Corporativa</i>	94
3.2.1.	RSC Ford España.....	94
3.2.2.	Programa Ford RSC	95
3.2.3.	Política ambiental	96
3.2.3.1.	Objeto y objetivos	96
3.2.3.2.	Acciones realizadas por Ford Motor Company.....	96
3.2.3.2.1.	Estrategia de sostenibilidad.....	96
3.2.3.3.	Resultados obtenidos	97
3.3.	<i>Calidad y marketing Ford</i>	97
3.3.1.	Objetivos	97
3.3.2.	Acciones.....	97
3.3.3.	Resultados.....	99
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES		100
BIBLIOGRAFÍA		108
ANEXOS		113
1.	CÁLCULOS ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO SEAT S.A.	113
2.	CÁLCULOS ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO VAESA	115

3.	CÁLCULOS ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO VOLKSWAGEN NAVARRA S.A.	117
4.	CÁLCULOS ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO FORD ESPAÑA S.L.	119
5.	CÁLCULOS ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO SECTOR	121
6.	RENTABILIDADES ENTIDADES CONSERVADORAS	123
7.	RENTABILIDADES ENTIDADES ARRIESGADAS	124

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. FARDIER DE CUGNOT, MODELO DE 1771.	5
ILUSTRACIÓN 2. VEHÍCULO BENZ DE 1885.	6
ILUSTRACIÓN 3. MODELO T DISEÑADO POR HENRY FORD.	7
ILUSTRACIÓN 4. FRANCISCO BONET DALMAU CON EL BONET. 1890.	12
ILUSTRACIÓN 5. VEHÍCULO LA CUADRA.	13
ILUSTRACIÓN 6. PLANTAS DE FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS EN ESPAÑA.	18
ILUSTRACIÓN 7. ORGANIGRAMA EMPRESARIAL GRUPO VOLKSWAGEN.	39
ILUSTRACIÓN 8. IPC, VARIACIÓN DE LAS MEDIAS ANUALES NACIONALES.	60
ILUSTRACIÓN 9. MATRIZ DE ANSOFF	80
ILUSTRACIÓN 10. CADENA DE MONTAJE FORD MOTOR COMPANY 82	82
ILUSTRACIÓN 11. OBJETIVO PLATAFORMAS COMUNES DE ESTRATEGIA ONE FORD.	93
ILUSTRACIÓN 12. ANÁLISIS DEL BALANCE SEAT S.A.	113
ILUSTRACIÓN 13. ANÁLISIS PÉRDIDAS Y GANANCIAS SEAT S.A.	114
ILUSTRACIÓN 14. ANÁLISIS DEL BALANCE VAESA.	115
ILUSTRACIÓN 15. ANÁLISIS PÉRDIDAS Y GANANCIAS VAESA.	116
ILUSTRACIÓN 16. ANÁLISIS BALANCE VOLKSWAGEN NAVARRA.	117
ILUSTRACIÓN 17. ANÁLISIS PÉRDIDAS Y GANANCIAS VOLKSWAGEN NAVARRA.	118
ILUSTRACIÓN 18. ANÁLISIS BALANCE CONSOLIDADO FORD ESPAÑA S.L.	119
ILUSTRACIÓN 19. ANÁLISIS PÉRDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADO FORD ESPAÑA S.L.	120
ILUSTRACIÓN 21. CÁLCULOS SECTOR (ACTIVIDAD CNAE 2911)	121
ILUSTRACIÓN 20. BALANCE SECTOR (ACTIVIDAD CNAE 2911)	121
ILUSTRACIÓN 22. CÁLCULOS SECTOR (ACTIVIDAD 4511)	122
ILUSTRACIÓN 22. BALANCE SECTOR (ACTIVIDAD 4511).	122
ILUSTRACIÓN 24. RENTABILIDADES ENTIDADES CONSERVADORAS.	123
ILUSTRACIÓN 25. RENTABILIDADES ENTIDADES ARRIESGADAS.	124

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. PRODUCCIÓN MUNDIAL DE VEHÍCULOS ENTRE 2007 Y 2014.....	9
TABLA 2. MODELOS DE AUTOMÓVILES FABRICADOS EN ESPAÑA.	21
TABLA 3. PROPORCIÓN DE PARTIDAS DEL BALANCE DE SITUACIÓN EMPRESA SEAT ESPAÑA.....	42
TABLA 4. PROPORCIÓN MASAS PATRIMONIALES RESPECTO AL ACTIVO TOTAL DE LA EMPRESA VAESA.	43
TABLA 5. PROPORCIÓN MASAS PATRIMONIALES EMPRESA VOLKSWAGEN NAVARRA.	45
TABLA 6. RATIOS DE LIQUIDEZ SOCIEDADES GRUPO VOLKSWAGEN.....	47
TABLA 7. RATIOS DE ENDEUDAMIENTO SOCIEDADES GRUPO VOLKSWAGEN EN 2014 Y 2013.....	50
TABLA 8. ANÁLISIS DEL ENDEUDAMIENTO EN EL SECTOR (2014).....	54
TABLA 9. ANÁLISIS CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS SEAT S.A. (EN MILLONES DE EUROS).	55
TABLA 10. ANÁLISIS CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS VAESA S.A. (MILES DE EUROS)	57
TABLA 11. ANÁLISIS CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS VOLKSWAGEN NAVARRA S.A. (MILES DE EUROS).	58
TABLA 12. RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA ENTIDADES GRUPO VOLKSWAGEN EN ESPAÑA.	60
TABLA 13. RENTABILIDADES DEL SECTOR EN 2014.....	61
TABLA 14. PROPORCIÓN DE PARTIDAS DEL BALANCE DE SITUACIÓN EMPRESA FORD ESPAÑA S.L.....	85
TABLA 15. RATIOS DE LIQUIDEZ FORD ESPAÑA S.L.....	86
TABLA 16. RATIOS ENDEUDAMIENTO FORD ESPAÑA S.L.	87
TABLA 17. ANÁLISIS CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADA DE FORD ESPAÑA S.L. (MILES DE EUROS).....	89
TABLA 18. ANÁLISIS RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA FORD ESPAÑA S.L.....	90
TABLA 19. RENTABILIDADES SECTOR DE LA PRODUCCIÓN EN 2014.....	92
TABLA 20. RESULTADOS OBTENIDOS A PARTIR DE LA APLICACIÓN DE PROCESOS DE CALIDAD EN FORD ESPAÑA.....	99
TABLA 21. COMPARATIVA GRUPO VOLKSWAGEN VS. GRUPO FORD RESPECTO AL ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO 2014.	106
TABLA 22. COMPARATIVA ESTRATEGIAS VOLKSWAGEN VS. FORD ESPAÑA.....	107

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES EUROPEAS EN EL PERIODO 2011 A 2014	10
GRÁFICO 2. EVOLUCIÓN DE LAS PERSONAS OCUPADAS PERTENECIENTES AL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN 2008-2014 (CNAE 29.1 Y CNAE 29.2)	16
GRÁFICO 3. VARIACIONES TRIMESTRALES DEL PRODUCTO INTERIOR BRUTO EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA DE 2014 A 2015... 16	
GRÁFICO 4. VALOR AÑADIDO BRUTO POR SECTOR DE ACTIVIDAD (2014).....	17
GRÁFICO 5. PRODUCTIVIDAD SECTOR AUTOMOCIÓN (VA EN MILES DE EUROS POR OCUPADO).....	17
GRÁFICO 6. TASA DE VARIACIÓN DEL ÍNDICE DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL DE 2010 A 2015.	18
GRÁFICO 7. RANKING DE MATRICULACIONES DE VEHÍCULOS EN ESPAÑA EN 2014.	20
GRÁFICO 8. PESO DEL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN EN ESPAÑA Y LA UNIÓN EUROPEA EN 2014.	31
GRÁFICO 9. NÚMERO DE VEHÍCULOS VENDIDOS EN VOLKSWAGEN AG (EN MILLONES).....	34
GRÁFICO 10. MODELOS PRODUCIDOS POR VOLKSWAGEN DURANTE 2014.	34
GRÁFICO 11. VEHÍCULOS AUDI PRODUCIDOS EN ESPAÑA EN 2014 (EN MILES).	35
GRÁFICO 12. PRODUCCIÓN DE MODELOS DE SKODA EN 2014.	36
GRÁFICO 13. PRODUCCIÓN MODELOS SEAT 2014.....	36
GRÁFICO 14. NÚMERO DE ENTREGAS REALIZADAS POR EL GRUPO VOLKSWAGEN DE 2008 A 2014 EN MILLONES DE EUROS. 77	

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1. Resumen

Se pretende analizar dos casos empresariales de éxito en el sector de la automoción en España con el objetivo de identificar sus distintas estrategias empresariales y obtener conclusiones sobre qué aspectos han determinado el posicionamiento estratégico de cada uno de ellos en el mercado español. Para ello, se realizará un análisis comparativo de las situaciones económico financieras de dos de las empresas del automóvil con mayor prestigio a nivel nacional: Grupo Volkswagen (donde se analizarán las empresas SEAT S.A., Volkswagen Audi España S.A. y Volkswagen Navarra S.A.) y Ford Motor Company (donde se analizará la empresa Ford España S.L.). El análisis económico financiero se basará en el estudio de sus distintos estados financieros. Todo ello, mediante la utilización de ratios financieros.

En el estudio de sus principales estrategias en el mercado se analizará en profundidad las funciones desarrolladas por dichas empresas a nivel de responsabilidad social corporativa, calidad y marketing, entre otros, además de cómo éstas han influido de tal manera hasta conseguir un posicionamiento en el sector.

Palabras clave: Estrategias, Automóvil, Volkswagen, Ford.

1.1. Abstract

It is intended to be analyzed two successful Spanish business cases with the aim of identifying their variety of business strategies. Besides, the main goal is getting conclusions about which aspects have determined their strategic location in the Spanish market. With this purpose, it will be done a comparative analysis of each financial and economic situation of the two most prestigious Spanish companies: Volkswagen Group (composed by SEAT S.A., Volkswagen Audi España S.A. y Volkswagen Navarra S.A.) and Ford Motor Company (the Company which will be analyzed will be Ford España S.L.). This financial and economic analysis will be based on the study of their distinct financial states using financial ratios.

It is interesting to make a deeper analysis of the main functions developed by these companies concerning the corporate social responsibility, quality and marketing. Besides, the study will also be focused on how the influence of this functions has positioned these companies in the sector.

Key words: Strategies, Automobile, Volkswagen, Ford.

2. Justificación Trabajo Final de Grado

El sector automovilístico es un sector especialmente significativo para la industria en España que genera miles de puestos de trabajo, contribuyendo tanto al PIB como a la mejora de la economía. No obstante, la crisis actual ha repercutido gravemente en él, por lo que se han establecido diversas medidas para la continuidad del mismo. Además, todas las empresas cuya actividad principal pertenece a este sector, llevan a cabo constantemente acciones para conseguir un posicionamiento en el mercado.

El presente proyecto pretende mostrar la evolución del sector de la automoción desde aproximadamente el siglo XVIII hasta hoy, para obtener una conclusión respecto al progreso tecnológico, económico e histórico. De igual modo, se hace necesario analizar qué tipo de

estrategias son las que llevan a cabo las empresas de éxito que dan lugar a la obtención de un liderazgo competitivo en el mercado y a la mejora de la economía en general.

Para identificar y caracterizar dichas estrategias empresariales, el autor del presente estudio considera necesario realizar un análisis comparativo de dos empresas que poseen una elevada notoriedad en el mercado y cuyas estrategias constituyen un ejemplo de modelo de negocio: El grupo Volkswagen y el grupo Ford. Ambos grupos poseen una significativa cifra de negocios y llevan a cabo distintas estrategias que conllevan el crecimiento continuado del grupo tanto a nivel nacional como internacional.

En lo que respecta a Volkswagen, y como se detallará en posteriores capítulos, el grupo es el mayor fabricante de vehículos del mundo. Por su parte, Ford es el que mayor variedad de vehículos produce en España, por lo que ambos merecen ser comparados.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

El objetivo general del presente estudio consiste en el análisis comparativo de las estrategias utilizadas por las empresas pertenecientes al sector del automóvil en España, con el fin de identificar y caracterizar las diferentes estrategias que permiten alcanzar el liderazgo competitivo en el mercado a las empresas del sector de la automoción en España.

3.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos son los mencionados a continuación:

- Conocer la situación y evolución del sector del automóvil especialmente a nivel de España.
- Realización de un análisis económico financiero de dos de las empresas del sector de la automoción más prestigiosas de España, cuyo fin es ayudar a la comprensión de la aplicación de determinadas estrategias de negocio.
- Identificación y análisis de las estrategias de cada grupo.

4. Metodología

El presente proyecto se basará en la utilización de las herramientas que se detallan a continuación.

En primer lugar, se procederá a la consulta de bases de datos y fuentes documentales, tales como:

- **Sistema de Análisis de Balances Ibéricos** para la obtención de la información referida al sector (en el análisis económico financiero de los grupos).
- **Instituto Nacional de Estadística**, para la consulta de las principales magnitudes macroeconómicas que se ven afectadas por la actividad en el sector de la automoción, entre otros.
- La página web **Registradores de España**, para la obtención de las cuentas anuales de cada una de las entidades a analizar.

- Programa de software de hoja de cálculo *Excel*, para el cálculo de los ratios financieros utilizados para el análisis económico financiero.
- Otras fuentes documentales para la búsqueda de información sobre el sector automovilístico

En segundo lugar, se procederá a la aplicación de técnicas para la realización del análisis económico financiero en el ejercicio 2014 a través de la utilización de ratios financieros, que ayudarán al diagnóstico y evaluarán la gestión de las entidades, aspecto que permitirá alcanzar una visión general de los grupos en España. Dichos ratios se calcularán a partir de la información de los estados financieros de cada entidad mediante la base de datos *Excel*.

En tercer y último lugar, se realizará también un análisis en profundidad de la información interna de las entidades objeto de análisis, con el fin de estudiar detenidamente la razón por la que las entidades establecen la aplicación de un tipo de estrategias u otro. Además, este aspecto también servirá de ayuda para la comprensión de determinados puntos del análisis económico financiero y la obtención de conclusiones.

5. Asignaturas relacionadas

El presente proyecto se realiza en base a las determinadas asignaturas cursadas en la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia.

En primer lugar, prácticamente la totalidad del proyecto se basa en la asignatura **Análisis y Consolidación Contable**, en la cual el alumno realiza un análisis económico financiero de una entidad a través del estudio de los ratios financieros calculados a partir de sus cuentas anuales. Cabe destacar, además, que la idea inicial de la realización del presente Trabajo Final de Grado surge en base a dicha asignatura.

En segundo lugar, para la determinación del tipo de estrategia que implanta cada una de las entidades, ha servido de ayuda la asignatura **Estrategia y Diseño de la Organización**, en la que se proporciona una gran cantidad de información acerca de las estrategias en la empresa.

En tercer lugar, las asignaturas **Investigación Comercial** y **Dirección Comercial** también han servido para relacionar dichas estrategias con las variables del marketing: Precio, Comunicación, Distribución y Producto.

Por último, la asignatura **Marketing en Empresas y Servicios Profesionales** también ha servido para comprender de la relevancia que tienen los siguientes elementos del marketing: las personas, la entrega del servicio, los procesos, las pruebas físicas... Todo ello, aplicado en cualquier entidad independientemente del tipo de actividad que realice.

CAPÍTULO II. SECTOR DEL AUTOMÓVIL

El presente capítulo pretende analizar detenidamente cuál es la situación del sector automovilístico en España y todos los hechos acontecidos desde finales del siglo XVIII hasta la actualidad. Para ello, se estudiará la evolución de dicho sector tanto a nivel europeo como nacional, proporcionando una idea de la importancia del mismo en el mercado.

Sin embargo, el sector del automóvil es uno de los más afectados por la crisis económica que atraviesa España, por lo que existen numerosas ayudas instauradas por distintos organismos que han permitido el levantamiento del mismo, como es el Plan de Incentivos al Vehículo Eficiente (Plan PIVE). La relevancia de esta ayuda es tal que se ha procedido al análisis exhaustivo de la misma.

Por último, también se pretende detallar todas y cada una de las empresas que operan en España, con el objetivo de conocer las características más relevantes de cada una de ellas y su situación general respecto al sector. De este modo se podrá establecer una relación con las empresas objeto de estudio y conocer el por qué éstas últimas han sido seleccionadas para el presente trabajo.

Todo ello permitirá alcanzar una visión general del sector, para después poder realizar el análisis comparativo y de estrategias detallado de las empresas objeto de estudio: Ford España y Volkswagen.

1. El sector del automóvil

Hoy en día el sector automovilístico es una pieza fundamental de la industria española. Representa el 10% del PIB y el 17,7% del total de las exportaciones españolas. Esta industria genera 300.000 empleos directos y 2 millones de puestos de trabajo ligados al sector, según el informe sobre el sector de la automoción en España elaborado por Comisiones Obreras. Es por ello que se ha de especificar detalladamente la historia desde sus principios hasta la actualidad.

1.1. Comienzos del sector del automóvil

Antiguamente, aproximadamente en el año 2000 a.C., los medios de transporte habituales eran los caballos y el carruaje, y así continuó durante unos 4000 años, hasta la aparición de la máquina de vapor. Cabe destacar que la historia del automóvil recorre las tres fases de los grandes medios de propulsión: vapor, electricidad y gasolina.

La historia comienza en el siglo XVIII, época en la que los vehículos autopropulsados de vapor marcarán los inicios de esta gran evolución histórica. El autor de este primer automóvil de vapor fue Nicolás-Joseph Cugnot (1725-1804), escritor e inventor francés, que dio a conocer este vehículo en París, 1769.

El vehículo autopropulsado de vapor, denominado “Fardier” por Cugnot, se diseñó inicialmente para arrastrar piezas de artillería. Se trataba de un triciclo que montaba sobre la rueda delantera una caldera y un motor de dos cilindros verticales y 50 litros de desplazamiento. Este vehículo fue el primer intento de obtener una fuerza motriz que sustituyera a los caballos. En 1770 se construyó el segundo modelo, que podía arrastrar 4’5 toneladas a una velocidad de 4 km/h y en 1771 se diseñó la tercera versión, que actualmente se encuentra expuesta en el Museo Nacional de la Técnica de París.



Ilustración 1. Fardier de Cugnot, modelo de 1771. Fuente: Wikipedia (Joseph Cugnot, Nicolas, 2005)

El segundo vehículo a vapor es el triciclo de William Murdock, movido por una máquina de Watt, alrededor de 1784. Este vehículo constaba de unas delgadas ruedas y una pequeña chimenea en la parte posterior.

Cabe mencionar un hecho jurídico que limitó considerablemente el progreso automovilístico, y es la denominada “*Ley del banderín rojo*”, impulsada en esta época debido al mal estado de las carreteras y al temor del público por ello. Según esta ley, todo coche a vapor que circulase por las carreteras debería ir precedido de un hombre a pie, portador de un banderín rojo de día y una linterna encendida de noche. Esta ley no fue abolida hasta 1896.

Sin embargo, la invención del coche a vapor fracasó por ser una máquina muy pesada y de difícil conducción. No obstante, es interesante destacar algunas invenciones más hasta la invención definitiva del automóvil:

- El automóvil con motor propulsado por aceite diseñado por Josef Bozek en 1815.
- El Faetón propulsado por vapor diseñado por Walter Hancock en 1838
- El automóvil propulsado por células eléctricas no recargables.
- Motor de combustión interna a base de gasolina, diseñado por Siegfried Marcus alrededor de 1870.

Unos años más tarde, aproximadamente por 1872 en Alemania, Nikolaus Otto diseñó el motor de gas, mejorado por Gottlieb Daimler al construir un vehículo alimentado por gasolina: una motocicleta.

Mientras tanto, el ingeniero alemán Karl Benz ya había construido un vehículo impulsado por gasolina, un triciclo con motor de cuatro tiempos, basado en el principio de Otto. Además, Benz inventó su propio sistema de encendido eléctrico y rodeó al motor de una envoltura por la cual circulaba agua fría como medio refrigerante. Dos cadenas y un embrague intercalado en ellas transmitían la fuerza del motor a las ruedas posteriores. Cabe destacar que Benz adoptó el diferencial (patentado por J.K. Starley en 1877) para solucionar el problema que presentaba su vehículo: la rueda exterior tenía que moverse más rápidamente que la interior. Fue así como Benz construyó todos los detalles del coche, convirtiéndose, en 1885, en el primer automóvil. Véase ilustración 2.

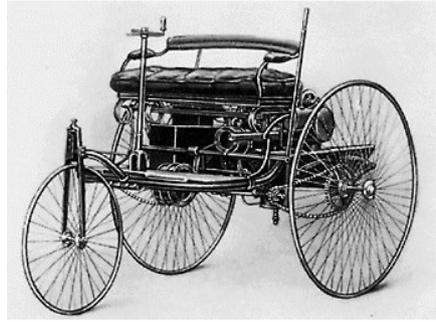


Ilustración 2. Vehículo Benz de 1885. Fuente: Página web Historia y Biografías. (Historia y Biografías).

Poco después, Gottlieb Daimler y Wilhelm Maybach, de Stuttgart, diseñaron su propio automóvil en 1889, alimentado con gasolina, contando con 4 ruedas de madera con cubierta de acero pareciéndose a un carruaje al cual le faltaban los caballos. Finalmente, expusieron en la Exposición Mundial de París un vehículo para 4 personas con motor refrigerado por agua y con una caja de cuatro velocidades. Una firma francesa constructora de coches adquirió la licencia para la fabricación de automóviles Daimler, hecho que dio lugar al enorme progreso de esta industria en Francia, que la llevó a ocupar el primer lugar entre todos los países europeos, hasta la Primera Guerra Mundial.

Un detalle a mencionar es que en 1894 tuvo lugar en Francia la primera carrera de automóviles (París-Ruán-París), que fue ganada por un Daimler con una velocidad promedio de 32 kilómetros. También Karl Benz vendió gran cantidad de automóviles a Francia.

Los Estados Unidos no fabricaron su primer automóvil hasta 1893, cuando un mecánico de ese país, Charles E. Duryea, construyó un vehículo con motor de gasolina.

1.2. Evolución del sector del automóvil

Alrededor de 1900, la producción masiva de automóviles ya había empezado en Francia y Estados Unidos. Las primeras compañías creadas para fabricar automóviles fueron las francesas Panhard et Levassor(1889) y Peugeot (1891).

En 1896, Henry Ford circuló por Detroit con su primer coche construido por él mismo con motor de gasolina. Ford era una persona organizadora y perfeccionadora, que conocía perfectamente defecto de los coches europeos: Estaban destinados a personas deportistas y con un nivel adquisitivo alto, pero no al hombre común. Es decir, los Estados Unidos necesitaban un medio de transporte popular, barato y que consumiese poco. Pues Henry Ford lo consiguió mediante la producción del “modelo T”. Gracias a ello, levantó su propia fábrica para la producción en serie de este modelo, que consiguió fabricarse a partir de 1913 en las primeras cadenas de montaje, ayudando a que este automóvil estuviera al alcance de millones de personas.



Ilustración 3. Modelo T diseñado por Henry Ford. Fuente: Página web " biografías y vidas".

A modo de curiosidad, en 1917, existió un vehículo cuyas características técnicas suponen hoy en día unas de las más relevantes del mercado, un vehículo que ofrecía propulsión híbrida. Su nombre era Woods Dual Power, fabricado por la Woods Motor Vehicle Company de Chicago.

Desde la Primera Guerra Mundial hasta la Gran Depresión de 1929 los principales vehículos que se dieron a conocer fueron: El *Austin 7* (1922-1939), *Bugatti Type 35* (1924-1929), *Ford T* (1927-1931) y *Cadillac V-16* (1930)

La década de 1920-1930 fue clave para el diseño de los elementos auxiliares del automóvil, que se incorporaron de manera definitiva en él. Destacan los neumáticos de baja presión, diseñados en 1923, y el freno integral, el freno hidráulico, las carrocerías compactas de acero, el alumbrado antideslumbrante, eliminación de ruidos e humos y un largo etcétera. Todo ello, entre los años 1924-1926. El modelo norteamericano Chrysler Six es considerado como el automóvil que contiene toda la serie de mejoras que se produjeron en este periodo.

Con esto llegamos a la crisis económica de 1929, que afectó considerablemente a la industria automovilística. Únicamente las grandes empresas podían fabricar el coche ya que eran las únicas capaces de resistir las alterativas del mercado. Esto eliminó las empresas marginales del mercado, desaparecieron o fueron absorbidas por las grandes. Las únicas pequeñas empresas que subsistieron fueron aquellas que se dedicaban a los prototipos de distintos usos, como por ejemplo los automóviles fabricados por Duesenberg en Alemania y Rolls-Royce en Inglaterra, o los tipos deportivos, como los Ferrari, Maserati o Aston Martin.

A partir de 1930, comenzó el desarrollo de los coches completamente cerrados y de forma más redondeada. Los automóviles relevantes fueron: *Ford B* (1932-1948), *Bugatti 57* (1934-1940), *Citroën Traction Avant* (1934-1956) y el Escarabajo de Volkswagen (1938), que superó el record de ventas del modelo T y se convirtió en el coche más popular.

En la década de 1930 se introdujo el embrague automático y la caja de velocidades sincronizada, incorporado por Citroën en Francia o Studebaker en América. Curiosamente, en 1934 apareció en Airflow, de Chrysler, con carrocería muy funcional y siendo un modelo auténticamente aerodinámico (que fracasó ya que el público se inclinaba en aquella época hacia modelos ortodoxos).

La economía y el rendimiento caracterizaron la segunda mitad de la década, en la que aparecieron y se estudiaron tipos de coches que han alcanzado una vigencia de más de 20 años. Entre ellos, destacan los modelos 130, 150 y 170 de Daimler-Benz, y el modelo 7 CV de Citroën.

Todo ello culmina en la II Guerra Mundial, en la que destaca la participación de todas las industrias automovilísticas. En esta época aparecen en Europa las primeras investigaciones del motor eléctrico y gas alumbrado, debido a la penuria y escasez de combustibles, donde podemos calificar su situación como “desastrosa”.

El final de la guerra supuso para la industria del automóvil la reparación, preparación y reconversión de todos los equipos. Sin embargo, y como ya hemos mencionado anteriormente, Europa disponía de un parque de vehículos obsoletos y destrozados. Destacan durante estos años el modelo 4cV de Renault, la DKW, el Volkswagen y el Fiat 500. Mientras tanto, en EEUU se vuelve al tipo de automóvil de proporciones monumentales y se avanza en el campo de los automatismos.

Posteriormente, la industria del automóvil adquirió una dimensión gigantesca, convirtiéndose así en uno de los elementos clave del siglo XX. A nivel mundial, el coche elegido como “coche del siglo” fue el ya mencionado Ford Modelo T, que más adelante explicaremos detalladamente.

1.3. Situación actual.

Después de la II Guerra Mundial, EEUU fabricó alrededor del 75% de la producción mundial de automóviles. Estos fueron superados por Japón en 1980, y hasta 1994 volvió a ser EEUU. Más tarde, en 2006, Japón alcanzó de nuevo a EEUU en producción y mantuvo su posición hasta el 2009, donde China tomó la primera posición, fabricando una media de 13'8 millones de unidades al año. En definitiva, desde 1970 hasta el día de hoy, el número de automóviles producidos en el mundo ha crecido exponencialmente, situándose este sector en uno de los más importantes para el progreso.

Un hecho relevante que marcó la diferencia entre la producción japonesa y europea, finalizada la II Guerra Mundial, fue la fabricación en cadena, pasando de 1.000 vehículos al día hasta 5.000, donde se introdujeron los robots.

A destacar también el fenómeno de la globalización y la nueva estrategia de las principales firmas americanas (Ford, Chrysler, etc.) de implantación en otros mercados, que dejó al viejo continente sin una política propia en el sector, perjudicado gravemente por la crisis del petróleo.

A partir de 1980-1985 se produjo una reconversión del sector, debido a la baja demanda, a la fuerte competencia de Japón y al elevado endeudamiento de las empresas (por las inversiones realizadas). Se establecieron ayudas estatales a las empresas y fiscales al consumo, que instantáneamente tuvieron efecto positivo y reactivaron la economía. Todo ello, unido a la bajada del petróleo, que facilitó un relanzamiento importante del sector.

1.3.1. Datos actuales

Una vez detallada la historia del sector, es necesario mostrar datos que manifiestan la situación en la que se encuentra la automoción actualmente.

El informe de situación sobre el sector de automoción en España elaborado por CCOO en 2015 muestra la evolución de la producción de vehículos en los principales mercados del mundo. En esta evolución se muestra claramente el efecto de la crisis financiera internacional en el sector de la automoción, sobre todo en los países europeos y Japón, mientras que China y EEUU experimentan crecimientos positivos.

Por su parte, España se sitúa en la novena posición, mostrándose una evolución de la producción de vehículos desfavorable desde el principio de la crisis pero que comienza a crecer a partir de 2013. Todo ello permite concluir que el país está en una situación intermedia en cuanto a la producción de vehículos, y quizá debería llevar a cabo diversas políticas para aumentar este factor. No obstante, el caso de España será analizado con más detalle en el apartado siguiente.

PRODUCCION DE VEHICULOS EN LOS PRINCIPALES MERCADOS DEL MUNDO								
PAISES	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1.China	8.882.456	9.299.180	13.790.994	18.264.667	18.418.876	19.271.808	22.116.825	23.722.890
2.EEUU	10.780.729	8.893.541	5.731.397	7.761.440	8.661.535	10.328.884	11.066.432	11.660.699
3.Japón	11.596.327	11.575.644	7.934.057	9.625.940	8.398.630	9.942.711	9.630.181	9.774.558
4.Alemania	6.213.460	6.045.730	5.209.857	5.905.985	6.146.953	5.649.269	5.718.222	5.907.548
5.Corea del Sur	4.086.308	3.826.682	3.512.926	4.271.941	4.657.094	4.557.738	4.521.429	4.524.932
6.India	2.253.729	2.332.328	2.641.550	3.536.783	3.927.411	4.145.194	3.898.425	3.840.160
7.México	2.095.245	2.176.994	1.561.052	2.345.124	2.681.050	3.001.974	3.054.849	3.365.306
8.Brasil	2.977.150	3.215.976	3.182.923	3.648.358	3.407.861	3.342.617	3.712.380	3.146.118
9.España	2.889.703	2.541.644	2.170.078	2.387.900	2.373.329	1.979.179	2.163.338	2.402.978
10.Canadá	2.578.790	2.082.241	1.490.482	2.071.026	2.135.121	2.463.732	2.379.834	2.393.890
11.Rusia	1.660.120	1.790.301	752.012	1.403.244	1.990.155	2.231.737	2.184.266	1.886.646
12.Tailandia	1.287.346	1.393.742	999.378	1.644.513	1.457.798	2.483.043	2.457.057	1.880.007
13.Francia	3.015.854	2.568.978	2.047.658	2.227.374	2.242.928	1.967.765	1.740.000	1.817.000
14.R. Unido	1.750.253	1.649.515	1.090.139	1.393.436	1.463.999	1.576.945	1.597.872	1.598.879
15.Indonesia	411,638	600,628	464,816	702,508	838,388	1,052,895	1,206,368	1,298,523
16.R. Checa	937.648	946.567	983.243	1.076.385	1.199.845	1.178.938	1.132.931	1.251.220
17.Turkia							1.125.534	1.170.445
18.Irán	997.240	1.274.184	1.395.075	1.599.454	1.648.505	989.110	743.647	1.090.846
19.Eslovaquia	571,071	575,776	461,340	561,933	639,763	926,555	975.000	993.000
20.Italia	1.248.312	1.023.774	843.239	857.359	790.348	671.768	658.206	697.864
TOTAL	73.266.061	70.757.299	61.703.997	77.601.901	79.880.028	84.141.209	87.507.027	89.747.430

Tabla 1. Producción mundial de vehículos entre 2007 y 2014. Fuente: Informe situación sector de la automoción CCOO de 2015.

En cuanto a las marcas, la mayor producción de vehículos en 2013 la encabeza Toyota, seguida de General Motors y Volkswagen. Ford, en este caso, ocupa el quinto lugar. Según muestra el Informe sobre el sector de automoción en España, “Las 12 marcas que producen más de dos millones de vehículos cada una acaparan el 77% del total mundial de producción de vehículos.” (CCOO de Industria, 2015)

Comparando a nivel europeo, la fabricación de vehículos tuvo una caída del 12’5% de 2008 a 2014 a raíz de la crisis, siendo los principales productores Alemania, España, Francia, Reino Unido e Italia, todos ellos con reducciones en la producción que se han visto derivadas en una caída del 16% en las ventas (2014), aunque en 2015 volvieron a incrementarse.

En lo que respecta al mercado exterior, y según muestra el informe de CCOO, “En el año 2014, la balanza comercial del sector del automóvil registró un superávit de 90.153 millones de euros en la UE; las importaciones crecieron un 2% y las exportaciones un 2’7% respecto al año anterior, dirigidas a EEUU como principal destinatario de vehículos” (CCOO de Industria, 2015). Todo ello muestra la relevancia del mercado exterior en el sector de la automoción. Además, este incremento de los envíos hacia EEUU favorece las negociaciones sobre el acuerdo del Tratado de Libre Comercio entre UE y EEUU, basado en la unificación de los estándares de seguridad para que un vehículo español se exporte a EEUU sin necesidad de adaptación a aquel mercado. Según afirma el secretario general de la patronal Erik Jonnaert: “En el caso de que se aprobase este tratado, los costes de producción se reducirían en un 27% y se mejoraría la competitividad de la industria europea”. (CCOO de Industria, 2015)

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES EUROPEAS DE TURISMOS

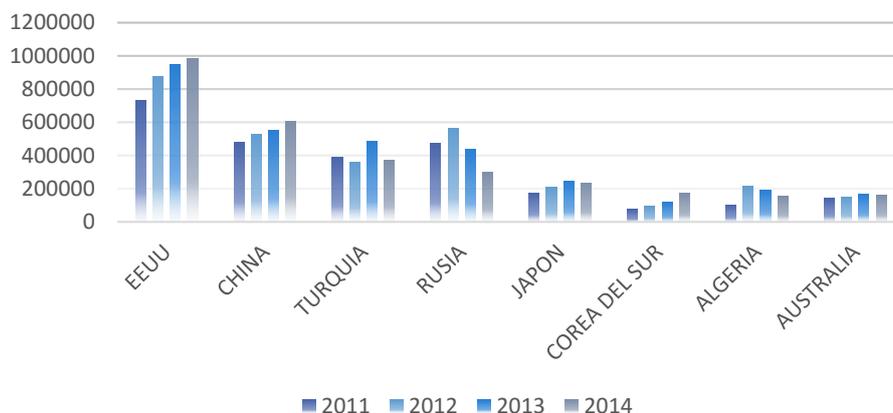


Gráfico 1. Destinos de las exportaciones europeas en el periodo 2011 a 2014

Fuente: Elaboración propia a partir de Informe de situación del sector del automóvil en España por CCOO (CCOO de Industria, 2015)

El Gráfico 1 muestra los principales destinos de las exportaciones europeas de turismos de 2011 a 2014. Tal y como se puede observar, la evolución de las exportaciones ha sido negativa en todos los países excepto en EEUU, que concentra un aproximadamente un 18% del total de estas exportaciones y, además, presenta una evolución positiva cada año, aproximándose al millón de euros en 2014. Todo ello se resume en el fortalecimiento de las relaciones con EEUU, cuyos principales perjudicados son los mercados asiáticos.

Según la Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones (ANFAC en adelante), el principal objetivo para los próximos años es seguir aumentando esta cifra y así alcanzar los 3 millones de vehículos fabricados. Según muestra la nota de prensa del ANFAC a 20 de enero de 2016, de un total de 2.202.348 turismos producidos, 1.893.724 han sido exportados, es decir, un 85'9%.

En definitiva, la situación del año 2014 ha reflejado una cierta recuperación del mercado europeo con respecto a las ventas de vehículos. El mejor resultado lo tuvo España, con un aumento del 20%, que continúa la tónica en 2015, siendo este crecimiento del 8'6% en el primer semestre (según muestra el informe de situación de CCOO). Cabe destacar, que durante el periodo 2008-2014, sólo el grupo alemán Volkswagen y los vehículos asiáticos (Nissan, Hyundai, Kia...) han conseguido crecimientos en las ventas.

Toda esta evolución del sector de la automoción en la UE ha afectado drásticamente al empleo, viéndose una reducción del 4'5% en el periodo de 2008-2013 en este sector, cuyas principales pérdidas se sitúan en Francia y España.

1.3.2. Políticas comerciales y regulatorias

No obstante, todo hecho necesita una regulación, y en este caso, la Unión Europea actúa sobre una base de libre competencia donde se aplica una política de armonización normativa (en la que destaca la ampliación de las normas ISO y de las propias normas nacionales de cada país) para luchar contra las medidas proteccionistas de cada país.

En lo que al sector del automóvil se refiere, este presenta una estructura de oligopolio (10 empresas controlan el 80% de la fabricación) y la venta de vehículos fabricados con normas nacionales no presenta problemas para la venta en otro país de la Unión Europea. Pero no es así en cuanto a la fabricación e importación desde países extracomunitarios, los cuales han de adaptarse a la normativa europea.

La historia se han aprobado diversos fundamentos jurídicos que han marcado la historia del sector, entre ellos destacan los principios generales de la política de transportes incluida en el artículo 4 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE):

1. El “Libro Blanco sobre realización del mercado interior”, presentado en 1985, posee diversas sugerencias con el fin de garantizar la libre prestación de servicios y fija una serie de imperativos de la política común de transportes. En su fundación, las políticas más relevantes consistían en la instauración de un mercado libre y sin restricciones, el aumento de los contingentes bilaterales y la eliminación de las distorsiones competitivas.
2. “Libro Blanco sobre el curso futuro de la política común de transportes”: Instaurado en 1992 con el fin de abrir los mercados de transportes.
3. “Libro Verde del 20 de Diciembre de 1995”: Con el fin de conseguir la regulación de precios justos en el sector y así disminuir la competencia.
4. “Libro Blanco 22/07/1998”: donde se detallaba claramente las políticas que seguían los Estados miembros para tarificar los transportes.
5. “Libro Blanco La política Europea de transportes de cara a 2010: la hora de la verdad”. En este documento se centraba en la creación de un sistema rentable de transportes y respetuoso con el medio ambiente y estabilizar el porcentaje de transportes contaminantes dentro del total de transportes, entre otros.
6. Revisión intermedia del Libro Blanco: En 2006, que trataba de mejorar aquellos objetivos fijados en el libro anterior. Entre otras medidas, se encontraba la implantación de planes de acción para la logística de mercancías y la implantación de objetivos estratégicos.
7. Medidas “*Hacia un transporte más ecológico*” implantado en 2008, con el fin de alcanzar propósitos climáticos y energéticos.

2. El sector del automóvil en España

2.1. Comienzos del sector del automóvil en España

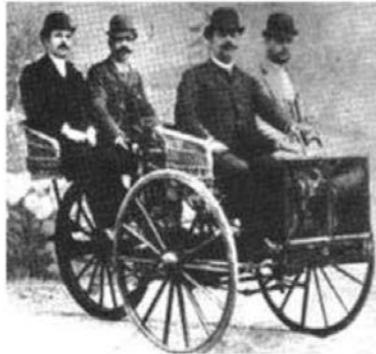
Los primeros indicios del automóvil se remontan al año 1855, donde el inventor valenciano Valentín Silvestre diseñó el “**locomóvil**”, una enorme máquina de vapor construida en base a cuatro ruedas, una caldera y sistemas de transmisión. Este vehículo fue definido como “la locomotora para caminos ordinarios”.

En 1860, el ingeniero vallisoletano llamado Pedro Ribera diseñó el locomóvil “**Castilla**”, utilizado en lugar del ferrocarril para transportar mercancías y pasajeros. Este medio de transporte, cuya potencia era de 10CV y velocidad máxima de 15 kilómetros por hora, fue importado desde Inglaterra y el 30 de Octubre de 1860 realizó el trayecto Valladolid-Madrid en 19 días, recorrido que actualmente coincide con la Autovía A6. El “Castilla” fue mejorado y apareció otro locomóvil

denominado “**Príncipe Alfonso**”, constituido por una sola rueda delantera, menos distancia entre ejes y un eficaz sistema de frenada.

No obstante, los años pasaban y con ellos la tecnología evolucionaba. En 1864, Juan Oliveras Gabarró, industrial residente en Manresa (Barcelona), patentó el “**Velocífero**”, carruaje cuya tracción se realizaba mediante pedales accionados por el conductor. Este hecho supuso un gran paso para la evolución, ya que funcionaba sin necesidad de caballerías y mediante la fuerza humana sobre el eje, permitiendo la utilización simultánea de pies y manos. El vehículo constaba de tres ruedas, una delantera y dos traseras, con una velocidad entre los 10-12 kilómetros por hora.

En 1889 aparece el primer automóvil de explosión, conocido como **Bonet**, y patentado por Francesc Bonet Dalmau, en Cataluña, constituido por cuatro ruedas y transmisión por cadena y diferencial, y propulsado por un motor mono cilíndrico Daimler. No obstante, este medio de transporte tenía muy poca potencia y fue considerado como un triciclo, por lo que abandonó el proyecto.



*Ilustración 4. Francisco Bonet Dalmau con el Bonet.
1890. Fuente: Autopasión (Autopasión, s.f.)*

Más adelante, la Compañía General Española de Coches de Automóviles E. De la Cuadra, en Barcelona, junto con la ayuda de Marc Birkigt (ingeniero suizo), diseñaron los vehículos “La Cuadra”, constituido con un motor de explosión y fabricado con dos motorizaciones, una de 905 cc y 4 HP y otra de 1.106 cc y 7 HP. Este automóvil maravilló al mundo, pero Emilio de la Cuadra, fundador de la compañía, tuvo que cerrar la empresa por motivos financieros. No obstante, uno de sus acreedores llamado José María Castro Fernández, prosiguió el negocio creando la empresa J.Castro, Sociedad en Comandita Fábrica Hispano Suiza de Automóviles y con ella los “Castro” nuevos modelos similares a los “La Cuadra”. Fue así como en 1903 presentaron un nuevo modelo, un bicilíndrico de 10 HP y más tarde un cuatro cilindros de 2.412 cc y 14 HP. Pero estos nuevos modelos no tuvieron gran éxito, sólo se vendieron 5 unidades y la empresa tuvo que cerrar.

No obstante, en 1904 surgió la “Hispano Suiza”, que adquirió maquinaria nueva y amplió las instalaciones, construyendo en 1911 una fábrica de automóviles y motores de aviación y expandiéndose a París y Ripoll. También construyeron un taller de carrocerías en la ciudad de Barcelona.



1900 - La Cuadra Centauro - 2 cilindros - 7 hp

Ilustración 5. Vehículo La Cuadra (Autopasión 18, s.f.)

A partir de este momento la industria del automóvil en España comienza a decaer. Durante el primer tercio del siglo XX no surge ninguna gran empresa de automóviles o, en su defecto, fracasan, mientras que en otros países como Francia, Gran Bretaña, Italia o Alemania la evolución seguía en aumento. Entre otras causas, el nulo desarrollo de la industria automovilística en España fue debido a los elevados costes de aceros especiales, elevados costes de personal, tipos de cambio desfavorables y al elevado éxito de los coches extranjeros.

A raíz de la primera guerra mundial se confiere una nueva dinámica en la industria automovilística. De 1914 a 1918, las empresas metalúrgicas amplían los talleres y mejoran la maquinaria, pero aún así España sigue muy alejada de la competencia. Durante este periodo, se eleva el coste de las manufacturas y se reducen los precios de coste en el extranjero (principalmente por el tipo de cambio). Este hecho provocó una profunda crisis que afectó a un 40% de la producción, por lo que los productores solicitaron una mayor protección de los poderes públicos y el establecimiento de acuerdos de cooperación entre empresas para así conseguir reestablecer los derechos arancelarios en la industria y reducir los costes de producción. Este hecho tuvo resultados positivos y durante la década siguiente destacó el apoyo del gobierno español a esta industria, estableciendo leyes proteccionistas que dieron lugar a la creación de numerosas fábricas de vehículos, pero que aún así continuaban lejos de la tónica de la competencia internacional.

En definitiva, construir una industria a gran escala durante las tres primeras décadas del siglo fue una labor muy costosa, debido principalmente a la inexistencia de empresas para suministrar máquinas de precisión y diseño especial y a la falta de especialización por parte de los productores.

Con ello se llega al periodo de entreguerras, en el que la escasa producción local provoca la instalación de las filiales de empresas multinacionales, principalmente las fábricas Ford, General Motors, Fiat-Hispania, Ford Motor Ibérica y la Sociedad Española de Construcción Naval. Cabe destacar también la relevancia de la industria auxiliar del automóvil, como Pirelli, Firestone, Continental y Michelin, entre otros. Estas industrias auxiliares tuvieron un auge importante para la fabricación de neumáticos.

Durante la dictadura de Primo de Rivera se creó la Comisión Oficial del Motor y del Automóvil (COMA), que se encargaba de que los centros y corporaciones oficiales adquirieran automóviles nacionales y a “invitar” a posibles empresas a implantar fábricas en el país. El éxito de la COMA fue nulo y dio lugar a un programa cuyos objetivos se basaban en el establecimiento de

categorías del automóvil: El coche de precio elevado (De lujo), de precio medio y de precio barato (vehículo popular). Para ello, se instalaron diversas fábricas para cada categoría (compatibles con la importación), que culminó con una escasa protección tanto arancelaria como de industria nacional. En definitiva, la industria del automóvil se desarrolló primeramente con la producción de vehículos de lujo (en pequeñas series) y más tarde con el montaje de vehículos extranjeros. En 1935 España produjo 800 automóviles y camiones y se importaron más de 22.000.

Hacia 1960, el parque automovilístico español continuaba creciendo y destacó el sistema de producción en masa. Durante esta época se constituyeron la Empresa Nacional de Autocamiones (ENASA) en 1946, y la Sociedad Española de Automóviles de Turismo S.A. (SEAT) en 1950, cuyo modelo, el 600, cambió el estilo de vida del país. Con el tiempo, el número de productoras comenzó a crecer y hasta 1980 existían 6 en el país: Seat, Fasa-Renault, Citroën, Chrysler, Ford y General Motors. Todas ellas llevaron a España a convertirse en uno de los principales productores mundiales.

La crisis del petróleo tuvo como consecuencia la creación de motores de gasolina de bajo consumo, motores diésel con rendimientos superiores y demás acciones con el fin de reducir el consumo de combustible.

2.2. Evolución y actualidad en España

Durante los años 90 el sector de la automoción continua su etapa de expansión. La facturación de automóviles evolucionó positivamente a partir de este momento y perduró hasta los inicios de la crisis económica actual. La estimación de vehículos producidos durante este periodo fue de 2 millones y medio de unidades. Además, España contaba en este periodo con 19 plantas que fabricaban diversos modelos y, por consiguiente, alcanzaban unos beneficios más que favorables.

Durante este periodo, la exportación de vehículos supuso uno de los papeles más importantes, representando más del 20% del total de las exportaciones españolas. Por otro lado, las importaciones procedían mayoritariamente de Francia y Alemania, y suponían el siguiente inconveniente: mientras España produce vehículos de gama media y baja, ésta importa vehículos de gama alta fabricados en este país. Todo ello tuvo como consecuencia la generación de numerosos puestos de empleo y un elevado porcentaje (alrededor de un 5%) de contribución del sector al PIB.

Todo ello constituyó el sector del automóvil como una de las mayores potencias económicas en España, después de la vivienda. Pero la crisis económica estallada en 2007, provocó graves efectos en la economía. Las ventas cayeron drásticamente y el empleo se redujo de manera inmediata. Además, de las 19 plantas con las que contaba, 2 de ellas no pudieron superar esta situación y cerraron (Santana Motor e Iveco).

A partir de la crisis, la facturación se redujo en un 13'1%, según datos del ANFAC, siendo 2014 el año donde se comenzaron a observar resultados positivos respecto a otros años. No obstante, España continúa siendo un referente a nivel mundial en cuanto a producción, ya que *“es el país que más ha reducido la diferencia en la producción de vehículos en 2014 respecto al año 2007”*, según nos muestran los datos de ANFAC. (ANFAC, 2014)

La evolución positiva de 2014 ha sido debida principalmente, además del fomento de las exportaciones y del dinamismo en el sector de componentes, a la instauración de los planes PIVE y PIMA, que serán analizados en profundidad en el siguiente apartado. Estos planes han sido establecidos con el fin de mejorar la situación tras la crisis y alcanzar con ello un incremento de las ventas. No obstante, el fomento de las exportaciones también ha obtenido un papel de elevada relevancia en la mejora de la situación, siendo SEAT, Mercedes, Ford y Nissan las plantas que más vehículos aportan al extranjero.

Por su parte, todo ello no se habría conseguido sin una fuerte inversión en este sector realizada por las empresas automovilísticas entre 2012 y 2014. Así pues, SEAT y Volkswagen Navarra lideran en ranking en cuanto a inversión realizada, ascendiendo a un total de 2.100 y 4.200 millones de euros.

En definitiva, se podría decir que el mercado interior ha marcado un antes y un después en la recuperación del sector de la automoción en el país, además de la actuación por parte de las empresas que ha logrado activar nuevamente la economía y combatir la situación de crisis que atraviesa España. De este modo, el sector de la automoción se sitúa hoy en día como una fuerza económica y así lo revelan los datos macroeconómicos que se detallan a continuación.

- **EMPLEO**

La crisis económica afectó gravemente al empleo del sector del automóvil. No obstante, los datos revelan la recuperación continuada año tras año del mismo. De hecho, según la EPA, 2014 se muestra como el año que más puestos se han generado en este sector en España (casi 20.000 empleos en todo el sector, 27.000 contando el primer trimestre de 2015).

El empleo en este sector es caracterizado como estable, y el acumulado del periodo 2007-2014 muestra una pérdida de empleo del 16'5%. Este aspecto revela una vez más la exposición del sector a la crisis. Sin embargo, el sector de la automoción representa en 2014, según datos de la memoria ANFAC, 8'7% del empleo total sobre la población activa.

Un ejemplo de este hecho es el gráfico 2, el cual muestra la evolución de las personas ocupadas del sector de las entidades objeto de estudio. Los dos grupos analizados tienen en común el tipo de actividad, cuyo CNAE es la "*Fabricación de vehículos de motor*" (29.1). La evolución en este sector está marcada por la crisis, donde se observa una reducción continuada desde los inicios de la misma (2008) hasta 2013, siendo 2014 el año en el que se comienzan a ver los primeros síntomas de recuperación.

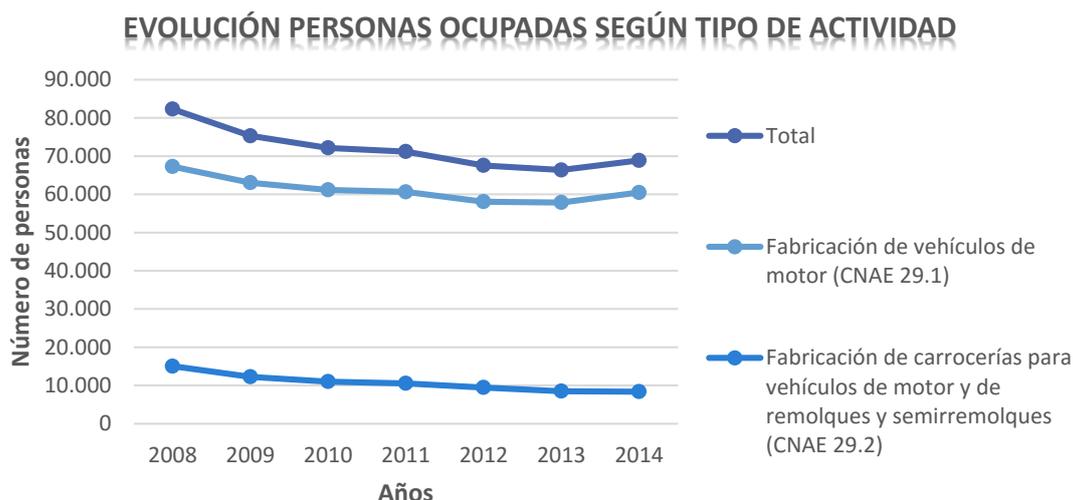


Gráfico 2. Evolución de las personas ocupadas pertenecientes al sector de la automoción 2008-2014 (CNAE 29.1 y CNAE 29.2). Fuente: Elaboración propia a parte de datos del Instituto Nacional de Estadística. (Joseph Cugnot, Nicolas, 2005)

- **PRODUCTO INTERIOR BRUTO**

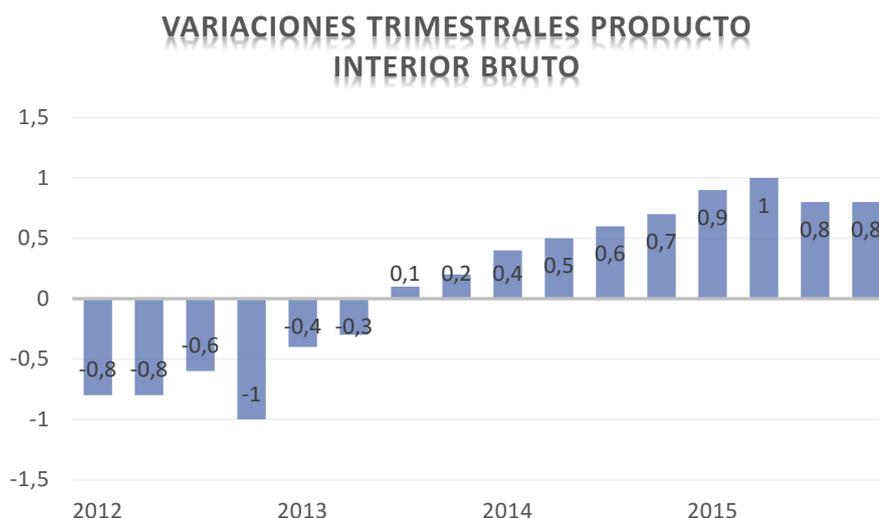


Gráfico 3. Variaciones trimestrales del producto interior bruto en la economía española de 2014 a 2015. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística

El gráfico 3 representa las variaciones trimestrales que el Producto Interior Bruto ha generado en la economía española. De este modo, se observa una clara recuperación en relación a la crisis económica, presentando a partir de finales de 2013 variaciones positivas. Se recuerda que el sector de la automoción representa cerca de un 10% del PIB.

El periodo objeto de estudio es 2014, donde el informe de situación del sector de la automoción elaborado por Comisiones Obreras destaca lo siguiente: “Los indicadores económicos durante 2014 señalaron un cambio en la tendencia negativa del consumo y de la inversión, haciendo posible una aportación positiva de la demanda nacional al crecimiento del PIB. Pero es una recuperación basada en la desigualdad, elevado endeudamiento público y privado, escasez de crédito y, de nuevo, con aportación exterior negativa al crecimiento.” (CCOO de Industria, 2015)

- **VALOR AÑADIDO BRUTO**

Las presentaciones sectoriales del sector de la automoción elaboradas por el Ministerio de Industria en 2014 muestran la elevada notoriedad del sector de los vehículos, puesto que representan un 7'8% respecto al total de la industria en cuanto a Valor Añadido Bruto se refiere, ocupando el tercer puesto a nivel nacional.

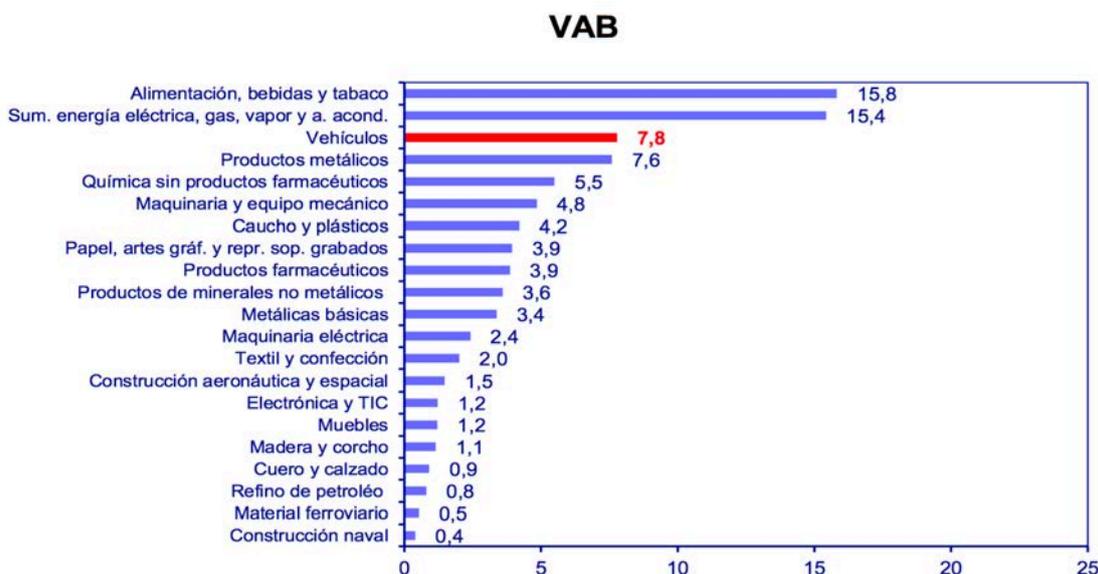


Gráfico 4. Valor añadido bruto por sector de actividad (2014). Fuente: Ministerio de Industria.

- **PRODUCTIVIDAD**

Otro aspecto que denota la relevancia del sector del automóvil es la productividad del mismo. En este sentido, el gráfico 5 representa la productividad generada en este sector por comunidades autónomas en 2014, donde se observa un claro predominio de la Comunidad Valenciana, debido posiblemente a la planta productora Ford España S.L. Este hecho constituye uno de los motivos por los cuales se ha elegido esta empresa como objeto de estudio.

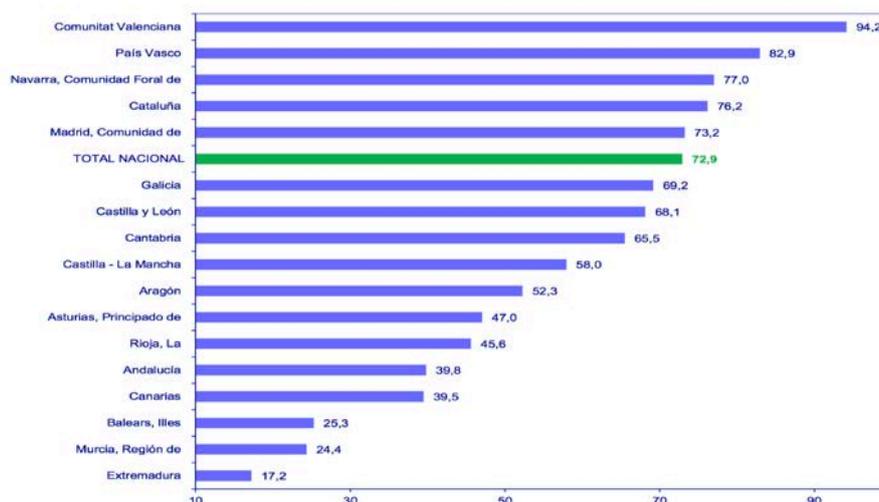


Gráfico 5. Productividad sector automoción (VA en miles de euros por ocupado). Fuente: Ministerio de Industria.

- **INDICE DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL**

El Índice de Producción Industrial representa otro aspecto de suma relevancia en el sector y así lo revela su evolución. Tal y como se observa en el gráfico 6, la variación de este índice ha ido creciendo en los últimos años, observándose un claro predominio del sector de la automoción. Esto hecho permite afirmar que la producción en el sector automovilístico es claramente significativo para la economía Española.

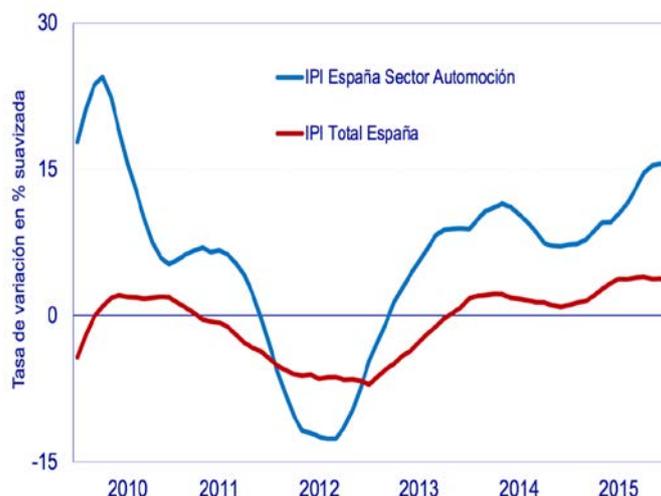


Gráfico 6. Tasa de variación del Índice de Producción Industrial de 2010 a 2015. Fuente: Ministerio de Industria.

3. Principales empresas en el sector del automóvil

3.1. Principales entidades automovilísticas

Tal y como se ha comentado anteriormente en apartados anteriores, España ha experimentado un importante crecimiento industrial que ha comportado resultados positivos a la industria automovilística. Es por ello que muchos fabricantes de automóviles poseen centros de producción en este país. La totalidad de plantas constructoras de vehículos asciende a 17, distribuidas según la ilustración que aparece a continuación:

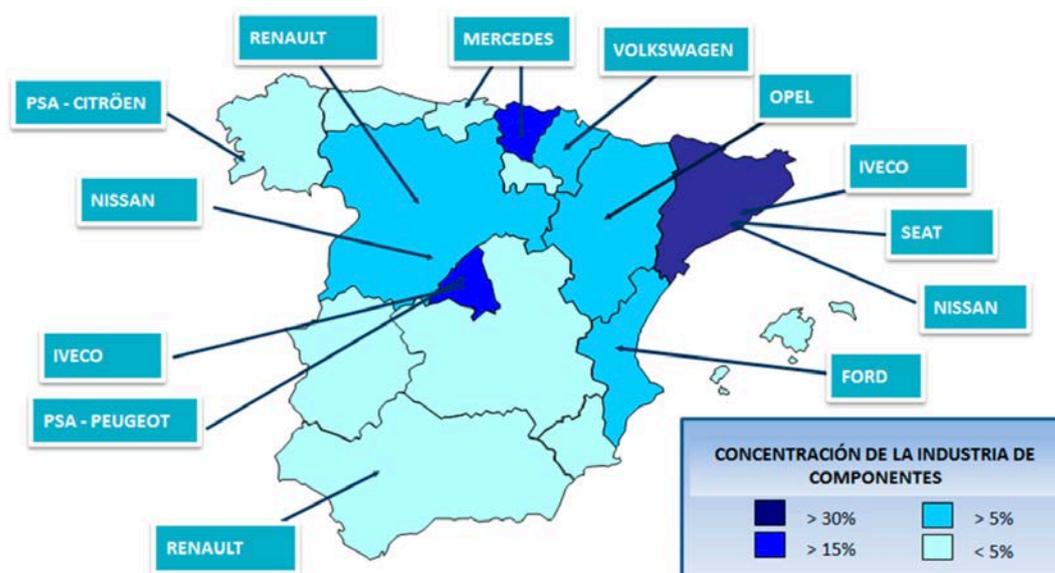


Ilustración 6. Plantas de fabricación de vehículos en España. Fuente: Informe sobre la situación del sector de la automoción en 2014 elaborado por CCOO.

La ilustración anterior muestra la centralización de la industria de componentes en Madrid, Cataluña y el País Vasco, siendo Cataluña quien concentra el mayor número de plantas (IVECO, SEAT y NISSAN), con un 23'73% de la producción. Según la Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automoción (SERNAUTO), *“El peso de este sector dentro de la economía española, representa un 10% del PIB”*. (SERNAUTO, 2016)

La mayoría de las plantas de producción se han especializado en vehículos de gama media. Es por ello que España ha conseguido situarse como referente a nivel mundial, por lo que se hace necesario destacar las principales características que le han llevado a ello (SERNAUTO, 2016):

1. **Productividad:** España cuenta con elevados índices de productividad en lo que a producción en plantas se refiere. Este aspecto ha llevado a numerosas empresas a instalar sus plantas en este país con el fin de exportar sus modelos.
2. **Mano de obra:** Aproximadamente 250.000 personas trabajan actualmente en el sector. No obstante, son 2 millones las personas que se relacionan si tenemos en cuenta el empleo indirecto que se genera.
3. **Fabricas modernizadas:** Las plantas españolas cuentan con una tecnología muy avanzada que cuenta con la presencia de la robotización y automatización. Actualmente, España es el tercer país europeo con mayor número de robots instalados.
4. **I+D+i:** España ha realizado una fuerte inversión en I+D+i en todos sus sectores, pero principalmente en el de la automoción, con el objetivo de seguir innovando además de respetar el medio ambiente.
5. **Competitividad de la industria de componentes y de industrias auxiliares:** El servicio rápido y adecuado a las necesidades de las plantas de producción han sido el determinante que han elevado la presencia de industrias de componentes. Asimismo, industrias auxiliares, como la de las maquinarias o las industrias productoras de materiales, han elevado la productividad de las plantas de fabricación.

En lo que respecta a la matriculación de vehículos por marcas, el gráfico 7 muestra que el total de matriculaciones en España del año 2014 asciende a 855.308, un 18'3% más que en 2013, aspecto que muestra el crecimiento favorable en el sector. La marca que lidera el ranking es Volkswagen, con 76.958 matriculaciones en 2014 (Un 20% más que en 2013) , seguido de SEAT con un total de 67.894. En el tercer puesto, nos encontramos con la marca OPEL, cuyas matriculaciones ascienden a 66.700. Todo ello muestra la elevada notoriedad del grupo Volkswagen en el país y el crecimiento continuado y exitoso de las matriculaciones en España.

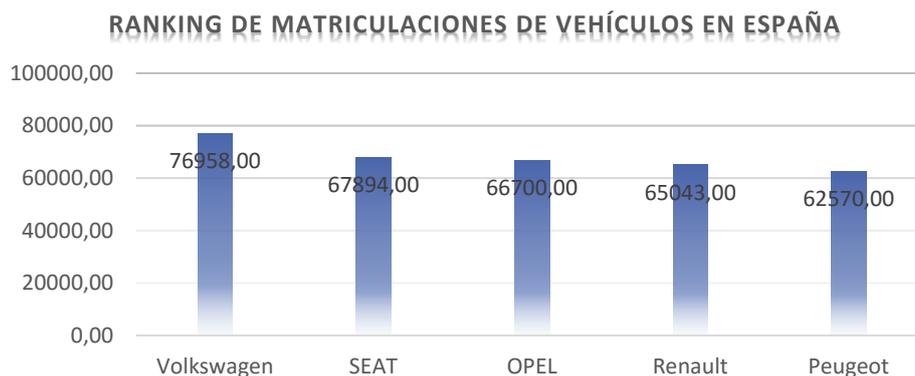


Gráfico 7. Ranking de matriculaciones de vehículos en España en 2014. Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la memoria anual 2014 ANFAC.

El Estado ha conseguido en 2014 una recaudación de aproximadamente 26.000 millones de euros en lo que al sector del automóvil se refiere (Un 2’3% más que en 2013, según datos del ANFAC), cuya partida más importante es el consumo de carburante. No obstante, el crecimiento anual se debe principalmente a la recaudación en el IVA por la compra de vehículos nuevos, cuya cuantía asciende a 2.884 millones de euros. Como ya se ha detallado en apartados anteriores, el plan PIVE ha sido un factor fundamental de este crecimiento.

En cuanto a la producción de vehículos en España, las principales entidades automovilísticas que producen en el país son las que se muestran en la ilustración 6. No obstante, la tabla 2 muestra los principales modelos fabricados tanto en 2014 y 2013 (Datos obtenidos a partir de la memoria anual ANFAC).

FÁBRICA	LOCALIDAD	MODELO
FORD	Almussafes	Ford Kuga
		Transit
		Tourneo
		Mondeo
		S-Max
IVECO	Madrid, Valladolid	Galaxy
		Stralis
MERCEDES	Vitoria	Trakker
		Vito
		Viano
NISSAN	Barcelona, Ávila, Cantabria	Clase V
		NV200
		Pathfinder
		Navarra
		NT500
PSA	Madrid, Vigo	C4 Cactus
		C4 Picasso
		Berlingo Electric
		Peugeot parter Electric
		C-Élysée

RENAULT	Valladolid, Palencia, Sevilla	Captur
		Twizy
		Megane
SEAT	Martorell	Ibiza
		León
		Altea, Altea XL y Altea Freetrack
VOLKSWAGEN	Pamplona	Audi Q3
		Polo
		Corsa
OPEL	Zaragoza	Meriva
		Mokka

Tabla 2. Modelos de automóviles fabricados en España. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ANFAC y CEA.

Tal y como muestra la tabla 2, la fábrica que mayor número de modelos produce en España es Ford, seguida de SEAT (Al producir distintas versiones del modelo Altea) y PSA-Peugeot. No obstante, se procede a realizar un análisis exhaustivo de cada una de las fábricas instaladas en el país.

FORD

Fábrica ubicada en Almussafes (Valencia) que mayor variedad de modelos produce. Nació en 1976, y actualmente posee un sistema logístico muy eficaz debido a la cercanía de los proveedores y a que posee su propia estación de ferrocarril. En los últimos años ha incrementado su producción, elaborando una cuantía de 300.000 vehículos en 2014.

La planta supuso una inversión de 2.300 millones de euros y ha proporcionado 3.000 puestos de trabajo desde el año 2013, alcanzando la cifra de 8.000 empleados. Actualmente se producen 1.700 vehículos al día y con la nueva incorporación de producción del *S-Max* y el *Galaxy*, se prevé que se produzcan 1.914. Además, cuenta con 20 proveedores nuevos que abastecen la fábrica, situadas en los alrededores de la planta.

Todo ello constituye la principal razón por la que se ha decidido escoger dicha empresa para realizar su estudio económico financiero y estratégico. Por este motivo, se procederá a analizar más detalladamente esta empresa en apartados posteriores.

IVECO-PEGASO

Planta de producción de camiones ligeros y pesados, que fue inaugurada en 1957 cuyo primer vehículo fue presentado en 1991, concretamente el modelo *Iveco Daily*. Posee una planta en Madrid y otra en Valladolid.

El modelo *Iveco Daily* es construido en Valladolid en una cantidad de 24.320 unidades anuales. El modelo *Strails* y *Trakker* se fabrican en Madrid, saliendo al año unos 16.963 *Strails* y 5.568 *Trakker* (112 unidades al día).

En marzo de 2015 se firmó el 16º ERTE aplicado desde 2008 y previsto hasta el 31 de Julio de 2015 en la planta de Valladolid. El 10 de abril de 2015 presentó el “Plan Industrial 2015” mediante el que pretende desplazar de Madrid a la planta italiana la producción de vehículos militares, y a Valladolid la producción de chapa y pintura, con el objetivo de centralizar la

producción de vehículos industriales pesados. De esta manera, la planta de Valladolid dejaría de producir el modelo *Daily* y pasaría a ser un proveedor de la planta madrileña.

MERCEDES BENZ

La fábrica situada en Álava se especializa en la producción de furgonetas. Inaugurada en 1954, cuyos vehículos fabricados ascienden a 1'8 millones, es la segunda mayor planta de producción de este tipo de vehículos.

Actualmente concentra la producción mundial de furgonetas impulsadas por baterías eléctricas y su objetivo es fabricar una cantidad de 10.000 vehículos para el mercado de EEUU.

El modelo *Vito* se fabrica desde 1995, produciendo una cantidad de 58.600 unidades. Por el contrario, el modelo *Clase V* produce 25.500 unidades, y es el sucesor del *Viano*.

NISSAN

El fabricante japonés posee plantas en Ávila, Barcelona y Cantabria con un total de 5.138 empleados. Los modelos que se fabrican en Barcelona son los *NV200*, *Pathfinder* y *Navara*. Los modelos fabricados en Ávila son el *NT400* y *NT500*.

Actualmente, la empresa tiene como objetivo la reducción de costes en un 15% en la fábrica de Barcelona entre 2014 y 2016, mediante el acercamiento a los proveedores, es decir, mediante la utilización de la logística y los materiales, y no mediante recortes laborales. Además, en los últimos años esta planta ha reducido su producción en un 27%, según datos del informe de Comisiones Obreras de 2014.

De relevada importancia es mencionar el Plan Industrial que ha firmado la empresa en el último año el cual comporta, entre otras medidas, drásticas reducciones salariales que ascienden hasta un 20%, congelaciones salariales, incrementos de jornada e incrementos en el ritmo de trabajo.

PSA-PEUGEOT CITROËN

El grupo tiene instaladas una fábrica en Madrid, inaugurada en 1952, y otra en Vigo, en 1958. La primera de ellas produce anualmente 200.000 unidades, empleando a 2.100 trabajadores que fabrican exclusivamente el *Citroën C4 Cactus*. La segunda, produce 2.300 vehículos diarios, empleando a 6.900 trabajadores que fabrican el *Citroën Picasso*, *Citroën Berlingo Electric*, *Citroën Élysée* y *Peugeot Partner Electric*.

En lo que a la fábrica de Vigo se refiere, la multinacional francesa pretende posicionar a PSA España como la mayor fabricante en número de piezas y componentes a nivel nacional, centrándose para ello en la logística, innovación, costes y en la cadena de valor gallega.

En los últimos años, la producción de vehículos en esta planta se ha visto reducida en un pequeño porcentaje, aspecto que afecta al empleo en la planta. En concreto, 350 empleados se verían afectados de aquí hasta 2016. No obstante, la planta ha puesto en marcha la fabricación de los nuevos vehículos comerciales del segmento B. Este aspecto influye negativamente en las condiciones de trabajo de los empleados, ya que verán reducido su salario con el fin de igualar el coste de mano de obra con su máxima competidora, la fábrica de Eslovaquia.

Por el contrario, la planta de Madrid tiene un rumbo totalmente distinto, ya que sus previsiones de producción son al alza. No obstante, y contando con 2000 empleados aproximadamente, se ha firmado un plan de bajas incentivadas hasta finales de 2016.

RENAULT

La fábrica Renault distribuye sus plantas en Valladolid, Palencia y Sevilla, contando con un total de 7792 empleados. La primera de ellas produce 700 unidades diarias, contando con 2460 empleados que trabajan para elaborar el *Renault Captur* y el *Twizy*, además de fabricar el motor diésel 1.6 dCi incluidos en los modelos de Nissan, Mercedes Benz *Clase A* y el nuevo *Kadjar*.

La fábrica de Palencia destaca por su respetuosidad con el medio ambiente y produce el Renault *Megane*. En los últimos años su producción se ha visto incrementada en hasta un 26% más. Además, el Plan industrial que se ha firmado con los sindicatos ha favorecido al empleo, al contratar a un total de 800 personas que producen alrededor de 450 vehículos diarios.

GRUPO VOLKSWAGEN

Las plantas de SEAT y Volkswagen se analizan en este apartado conjuntamente, puesto que ambas empresas pertenecen al grupo Volkswagen. El grupo posee alrededor de 22.000 empleados y se encuentra en constante crecimiento. En 2014 alcanzó una cifra de negocios de 13.800 millones de euros.

En primer lugar, SEAT es considerada la planta más relevante del mundo en cuanto a su marca, produciendo alrededor de 400.000 vehículos al año, que corresponde a un 81% de los modelos de la marca. Inaugurada en 1993, la empresa se dedica a fabricar el modelo *Ibiza* (Modelos de 5 puertas, 3 puertas y modelo familiar ST), el *León* (Modelos 5 puertas, 3 puertas, ST, ST 4Drive y Cupra), *Altea* (Altea, Altea XL y Altea Freetrack), además del *Audi Q3*.

La empresa ha acordado un acuerdo denominado “Generación de talento para una industria 4.0”, cuyo objetivo es atraer talento y contratar a jóvenes a través de un curso de 4625 horas que consiga atraer a los millones de jóvenes que viajaron al extranjero en busca de empleo.

En segundo lugar, la planta Volkswagen situada en Navarra únicamente se dedica a la fabricación del modelo *Polo*. Dispone de 4919 empleados y fabrica un 5% de la producción total de la marca (el último año produjo 289.589 unidades, de los cuales un 93’3% de ellos se exportó).

Por su parte, el grupo también cuenta con programas y acuerdos como el dispuesto por Seat (Anteriormente detallado, como por ejemplo, el acuerdo “Start Up Europe”, por el que se acuerda la contratación de 30 ingenieros superiores españoles en las plantas Volkswagen de Alemania con opción de regresar a España.

OPEL

Inaugurada en 1982, la empresa Opel se encuentra actualmente en auge al verse incrementada la producción de manera continuada. Posee una planta en Zaragoza (Figueruelas) que produce 2150 vehículos al día y 180.000 juegos de componentes anuales.

El modelo por excelencia es el *Corsa*, en el que trabajan 5.700 empleados para producir la versión de 3 puertas y 5 puertas, aunque también destacan el *Meriva*, también en las dos versiones, y el Opel Mokka.

Se hace necesario destacar la elevada naturaleza exportadora de la planta, ya que un 95% de su producción se exporta a Reino Unido, Alemania, Italia, Francia y Turquía. Además, el convenio firmado con el Gobierno aragonés favorecerá el empleo de 2015 a 2018 contratando a 1400 trabajadores.

Por otro lado, en los últimos años la empresa ha acordado diferentes ERES que tendrá como consecuencia dejar de producir 367.000 vehículos al año, aspecto que afecta gravemente a la productividad de la empresa.

3.2. Entidades objeto de estudio

El presente estudio pretende realizar un análisis comparativo de las estrategias empresariales de los principales grupos en el sector de la automoción a nivel nacional. Para ello, se realizará la comparación entre el grupo Volkswagen con la empresa Ford Motor Company.

Pero, ¿Por qué se ha decidido utilizar la empresa Volkswagen en el presente proyecto con el fin de detallar las estrategias utilizadas en el sector de la automoción? La respuesta es muy sencilla, el grupo ha logrado durante varios años consecutivos el mayor récord de ventas a nivel mundial, por lo que es una de las empresas con mayor prestigio a nivel nacional e internacional que, a través de la implantación de diversas estrategias, ha logrado un elevado posicionamiento en el sector de la automoción y ha alcanzado una notoriedad que hoy en día hace que sea un referente mundial. De hecho, los datos económicos revelan a más que favorable tónica del grupo Volkswagen en el año objeto de estudio (2014): Una producción de 10'21 millones de unidades ha comportado un número de vehículos vendidos de 10'22 millones, obteniendo con ello unos ingresos de 202 billones de euros.

En segundo lugar, la empresa Ford sí que posee una planta productora en España, concretamente en Valencia. De este modo, la entidad objeto de comparación será Ford España S.L., entidad dominante del grupo FORD ESPAÑA S.L. y Sociedades Dependientes, dedicada a la fabricación, montaje, venta, comercialización y demás actividades complementarias de automóviles, camiones tractores, etc.

El motivo por el cual Ford España S.L ha sido elegida para la realización del análisis comparativo es muy simple. La empresa fabricante de vehículos Ford es la que más variedad de modelos produce y se sitúa como un referente en cuanto a actividades logísticas se refiere. Todo ello se podría traducir en mejores niveles de empleo, productividad y, por consiguiente, de beneficios. Además, en los últimos años la empresa presenta un crecimiento positivo, que ha repercutido favorablemente en la calidad del empleo.

Sin embargo, el éxito de la empresa no es tan rotundo a nivel internacional, ya que se ha anunciado que en Europa, Ford prescindirá de 10.300 empleados y de ninguno en Valencia, motivo que pone de manifiesto las favorables estrategias utilizadas por la empresa que han aportado a la empresa Española una relevante notoriedad y la ha posicionado como un referente a nivel nacional. Así lo revelan los datos macroeconómicos, pues como se ha señalado en el apartado 2.2, la Comunidad Valenciana (lugar donde se encuentra ubicada la planta productora de la entidad), representa la comunidad que mayor productividad comporta al sector, aspecto que constituye otra razón por la cual se ha elegido a la empresa para realizar el análisis.

No obstante, y puesto que ambas empresas nacieron en el extranjero, se procede a realizar la comparación utilizando aquellas entidades españolas que trabajan para ambas marcas. En cuanto a la empresa Volkswagen, y debido a que no existe una planta productora oficial en España, el autor del presente estudio considera que las empresas más representativas de la fabricación y distribución del Grupo Volkswagen en España son las siguientes:

- **SEAT:** Como se ha detallado anteriormente, la empresa productora SEAT Martorell pertenece al grupo Volkswagen y, además, es la productora más importante de la marca a nivel mundial, con una producción de 2000 vehículos diarios. Por este motivo, es imprescindible utilizar esta entidad para la realización del análisis comparativo.
- **Volkswagen Navarra S.A.:** Tal y como se ha mencionado en apartados anteriores, la marca Volkswagen únicamente produce en España el modelo *Polo*, y es la empresa Volkswagen Navarra quien se encarga de ello, por lo que es indispensable emplear esta empresa como representativa del grupo Volkswagen en España.
- **Volkswagen Audi España S.A. (VAESA):** Constituye la empresa distribuidora del grupo en España, cuya actividad consiste en *“la importación y comercialización de vehículos, partes, piezas de recambio y accesorios, así como otras actividades complementarias relacionadas con la actividad principal”*. La empresa es dependiente de un grupo cuya dominante global es FAMILIEN PORSCHE.

Cabe destacar que el presente proyecto pretende comparar empresas productoras, por lo que ambas entidades deben ser de la misma naturaleza. Puesto que la marca Volkswagen únicamente posee la planta de Navarra, donde se produce un único modelo, ésta no puede ser comparada con la planta de Ford, en la que se producen numerosos modelos. Por ello se escogen las tres empresas anteriormente mencionadas (VAESA, Volkswagen Navarra S.A. y SEAT España, es decir, dos plantas de fabricación y una comercializadora) que ayudará al autor del presente proyecto a obtener una visión de la situación del grupo en España, y se procederá a realizar la comparación con el grupo Ford.

Por último, es de suma relevancia mencionar que no se van a comparar estados financieros, puesto que éstos no son comparables. Es decir, Ford España S.L. es la dominante del grupo, por lo que las cuentas obtenidas son las consolidadas. Por otro lado, no se pueden obtener las cuentas consolidadas de las tres restantes empresas, ya que son dependientes de grupo y sus cuentas en España son individuales (si se utilizasen las cuentas consolidadas, estaríamos obteniendo una visión del grupo a nivel internacional, y el presente estudio es a nivel nacional). Por este motivo, se analizará la información de cada empresa y se obtendrán conclusiones de ello, para así obtener una visión global de la actividad en España.

4. Ayuda del Estado. Plan PIVE

4.1. ¿Qué es el Plan PIVE?

El Programa de Incentivo al Vehículo Eficiente (Plan PIVE de aquí en adelante) fue instaurado en España del 1 de Octubre de 2012 hasta el 31 de marzo de 2013, con el objetivo de levantar un sector terriblemente dañado por la crisis económica del país, el de la automoción.

Este programa fue instaurado por el gobierno con el fin de incentivar la compra de un vehículo nuevo. Consiste en una ayuda de 1000 euros aportados por el Ministerio de Industria, con la condición de que los fabricantes aporten otros 1000 euros. El principal requisito es dar de baja un vehículo de más de 12 años, y el vehículo adquirido debe costar un máximo de 25.000 euros (sin tener en cuenta el IVA) y tener unas emisiones reducidas. Esta ayuda es compatible con otras vigentes siempre que éstas provengan de fondos propios de las Comunidades Autónomas y de Fondos Europeos. Además, no se aplica a coches eléctricos ni híbridos.

El Plan PIVE está dispone de 75 millones de euros para subvencionar 75.000 vehículos, turismos y comerciales ligeros, con más de 12 y 10 años de antigüedad respectivamente. De este modo, el IDAE (Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía) ahorra 26'1 millones de litros de combustible al año (que son 16 millones de euros por año) y re produce una reducción de emisiones de gases de efecto invernadero de 54.000 toneladas al año de CO₂.

El objetivo de este plan es renovar la flota por otra con mayor seguridad y que respete el medio ambiente. Los beneficiados son, en primer lugar, el Estado, pues presta dinero y consigue aumentar las ventas e ingresar IVA e Impuesto de matriculación, y en segundo lugar, la industria del automóvil, ya que tanto los compradores como los vendedores se benefician económicamente, y además se consigue una fuerte campaña publicitaria. El principal inconveniente es que el mercado funciona en base a ciclos económicos, por tanto, cuando se acaban estos programas, las ventas caen.

Tanto los particulares, como autónomos, micropymes y pymes, pueden acogerse al Plan PIVE.

Los vehículos susceptibles de acogerse al programas serán aquellos nuevos o cuya antigüedad sea inferior al año desde su primera matriculación, y deberán cumplirse los siguientes requisitos:

1. **Vehículos de turismo** (Categoría M1).
 - a. Convencionales, híbridos, enchufables y eléctricos de autonomía extendida, que a la fecha de solicitud de la ayuda se encuentren clasificados como clase A o B en la "Base de datos del IDEA de consumo de carburantes y emisiones de CO₂ de coches nuevos" según el Real Decreto 837/2002 y la Directiva 1999/94/CE de etiquetado de turismos.
 - b. Eléctricos puros.
 - c. Propulsados por motores de combustión interna que puedan utilizar combustibles fósiles alternativos que figuren en la Base de Datos del IDEA de consumo de carburantes y emisiones de CO₂ de coches nuevos y, además, acrediten contar con emisiones de CO₂ homologadas no superiores a 160 g/km
2. **Vehículos comerciales ligeros** (Categoría N1)
 - a. Convencionales, híbridos, híbridos enchufables y eléctricos de autonomía extendida propulsados total o parcialmente por medio de motores de combustión interna de gasolina, gasóleo, GLP y Gas Natural que, además, acrediten contar con emisiones de CO₂ homologadas no superiores a 160 g/km (gramos por kilómetro).
 - b. Eléctricos puros.
3. Se necesita **dar de baja definitiva** en tráfico, mediante certificado de achatarramiento/destrucción cualquier vehículo M1 o N1 propiedad del beneficiario, con una antigüedad mínima de 12 años (M1) o 10 años (N1), desde su primera matriculación.
4. El **precio del vehículo adquirido** no podrá ser superior a 25.000 euros, antes de IVA, excepto para los vehículos eléctricos híbridos enchufables y de autonomía extendida.

Además, la ayuda se considera una ganancia patrimonial no derivada de una transmisión, por lo que forma parte de la base imponible general y está sujeta a una carga impositiva denominada “Tipo marginal”.

4.2. Evolución Plan PIVE en España

A raíz del éxito en 2012 de Plan PIVE, el Ministerio de Industria, Energía y Turismo puso en marcha desde el PIVE 2 hasta, actualmente, PIVE 8.

PIVE 2

Vigente del 4 de Febrero de 2013 hasta el 4 de Febrero de 2014, con una dotación de 150 millones de euros, con el fin de continuar modernizando el parque de automóviles.

El objetivo era sustituir entre 145.000 y 150.000 turismos y comerciales ligeros y así favorecer la compra de vehículos que respeten el medio ambiente.

Existían una serie de diferencias con respecto a la primera convocatoria:

1. La cuantía de la ayuda continuaba siendo 2000 euros, exceptuando a las familias numerosas, cuya cuantía ascendía a 3000 euros.
2. El objetivo del programa en cuestión consistía en la sustitución de vehículos turismos y comerciales ligeros, con más de 10 años y 7 años de antigüedad, respectivamente, por modelos con alta eficiencia energética y con menor consumo de combustibles y emisiones de CO₂.
3. Se pretendía renovar la edad media de la flota nacional mediante vehículos con las características anteriormente mencionadas.
4. Programa dotado con 150 millones de euros, cuyos resultados supondrían un ahorro energético de 78 millones de litros de combustible/año, que conllevaría un ahorro de 36 millones de euros al año en importaciones de petróleo. Además, la reducción de gases de efecto invernadero se reducirían a 262.000 toneladas/año de CO₂.
5. Además de los vehículos de categoría M1 y N1 citados en el apartado anterior, se añadieron los siguientes vehículos nuevos:
 - a. Aquellos vehículos turismos (M1) y comerciales (N1) con emisiones de CO₂ iguales o inferiores a 120 g/km clasificados como clase A, B, C o D en la base de datos.
 - b. En el caso de que el solicitante, persona física, sea integrante de familia numerosa, los turismos M1 dotados de más de 5 plazas podrán clasificarse como clase A, B y C en la base de datos.
6. El precio del vehículo adquirido, antes de IVA, tenía que ser inferior a 25.000 euros, excepto los vehículos eléctricos, enchufables y de autonomía extendida. En el caso de familias numerosas y vehículos con más de 5 plazas, el límite del precio era de 30.000 euros antes de IVA.
7. Desaparece el apoyo al vehículo usado, sin que se consiguiera recuperar en las siguientes prórrogas.

PLAN PIVE 3

Entró en vigor el 27 de Julio de 2013, lo cual nos indica que el Plan PIVE finalizó antes de lo previsto debido a que los fondos se agotaron antes de lo previsto. El principal objetivo era retirar alrededor de 70.000 vehículos con el fin de seguir renovando flota y respetar el medio ambiente.

La cuantía de la ayuda fue la misma, pero existían una serie de diferencias con respecto a la segunda convocatoria:

1. Retirada de vehículos con más de 10 años de antigüedad para la categoría M1 y con más de 7 años para la categoría N1.
2. Se podrán adquirir turismos M1 que, a fecha de activación de la reserva esté clasificado como clase A o B en la Base de Datos.

Los fondos se agotaron el 15 de octubre de 2013, meses antes de cumplir con la vigencia estimada.

PLAN PIVE 4

Entró en vigor el 29 de Octubre de 2013, cuyo principal objetivo era la retirada de otros 70.000 vehículos con el fin de seguir renovando flota y respetar el medio ambiente.

Las especificaciones del cuarto programa diferían del anterior en los siguientes aspectos:

1. La cuantía dispuesta era de 2.000 euros, exceptuando a las familias numerosas con un vehículo superior a 5 plazas y a las personas con movilidad reducida, cuya cuantía ascendía a 3.000 euros.
2. El precio del vehículo adquirido, antes de IVA, tenía que ser inferior a 25.000 euros, excepto los vehículos eléctricos, enchufables y de autonomía extendida. En el caso de familias numerosas y vehículos con más de 5 plazas y personas con movilidad reducida, el límite del precio era de 30.000 euros antes de IVA.

Su éxito fue tal que en mes y medio se agotaron los fondos.

PLAN PIVE 5

Entró en vigor el 29 de Enero de 2014, cuyo principal objetivo era destinar 175 millones de euros a la sustitución de 175.000 turismos y vehículos comerciales ligeros por otros más eficientes. Se estableció una duración máxima de 15 meses o hasta que se agotaran fondos.

Las características y especificaciones correspondientes a la cuarta convocatoria eran similares a las de la tercera, con la diferencia de la estimación del ahorro energético, cuya cantidad ascendía a 60 millones de litros de combustible al año y 125.000 toneladas de CO2.

PLAN PIVE 6

Entró en vigor el 27 de Junio de 2014, cuyo principal objetivo era destinar otros 175.000 millones de euros a la sustitución de vehículos antiguos por modelos de alta eficiencia energética.

Las características y especificaciones de esta quinta convocatoria eran las mismas que en la anterior.

PLAN PIVE 7

Entró en vigor el 27 de Febrero de 2015, con el mismo objetivo que los anteriores programas. En este caso, se establecieron las siguientes novedades:

1. El Plan PIVE era incompatible con cualquier otra ayuda de la Administración General del Estado.
2. Los beneficiarios que fueran personas físicas, deberían ser menores de edad, salvo en el caso de discapacitados, que no estarían condicionados a esta barrera.
3. Se establecieron los siguientes de la base imponible
 - a. 20.000 euros para vehículos M1 de clase energética B, con emisiones superiores a 120 gCO₂/km.
 - b. 25.000 euros para vehículos de gasolina, gasóleo, GLP o Gas Natural.
 - c. 30.000 euros para familias numerosas y con discapacidad que acrediten su movilidad reducida vehículo adaptado.
 - d. 40.000 euros para vehículos eléctricos, híbridos enchufables y eléctricos de autonomía extendida
4. Se exige la Inspección Técnica de Vehículos vigente a la fecha de entrada en vigor del Plan PIVE 7.
5. El titular del vehículo ostente la titularidad del vehículo achatarrado a menos durante los doce meses anteriores a la fecha de solicitud d la ayuda.

PLAN PIVE 8

Ha entrado en vigor el 15 de mayo de 2015, cuya dotación presupuestaria asciende a 225 millones de euros.

Las características más destacables de este programa son las siguientes:

1. La ayuda asciende a 750€, condicionada a aplicación de descuento de al menos otros 750€ por punto de venta. En el caso de familias numerosas para adquisición de vehículos de más de 5 plazas y para personas con discapacidad que acrediten movilidad reducida y adquieran un vehículo ya adaptado, la cuantía será de 1.500€m condicionada a aplicación de descuento de al menos otros 1.500€.
2. La vigencia del programa continuará hasta el 31 de Diciembre de 2015 desde su fecha de entrada en vigor, o hasta previo agotamiento de los fondos del Plan.

4.2.1. Impacto en España

La implantación del Plan PIVE supuso una de las medidas más eficientes para la reducción del consumo energético, además de resultados positivos en cuanto a materia ambiental y seguridad vial. El agotamiento de fondos supuso una muestra de ello.

Solo en las primeras cuatro convocatorias, se dotaron 365 millones de euros y se consiguió recaudar 1.378 millones de euros. Este hecho demuestra que las ayudas públicas han sido la salvación para la industria de la automoción, ya que cada año ha ido creciendo el porcentaje de matriculaciones de coches respecto al anterior.

Según la memoria anual de 2014 del ANFAC, el Plan PIVE unido con el Plan PIMA Aire han sido fundamentales para la recuperación del mercado. La Administración ha conseguido recaudar mediante IVA e impuesto de matriculación, unidos a otros ingresos (tales como comercialización, financiación, seguros...) un montante de 991 millones de euros, aspecto que ha producido una generación de producción en la economía por efectos multiplicadores del automóvil sobre el resto de sectores una cantidad que asciende a 10.142 millones de euros.

Otro impacto que ha tenido el plan PIVE en el país ha sido la generación de miles de puestos de empleo, ya que hasta el quinto plan PIVE los puestos generados fueron de 10.000.

No obstante, el Gobierno aseguró que el Plan PIVE 8 sería el último, lo cual hace pensar en el impacto negativo que pueda tener en la industria automovilística. Para paliar este efecto, se ha implantado el Plan *Movea* (Plan de Impulso a la Movilidad con Energías Alternativas), cuyas ayudas van destinadas a la adquisición de vehículos de energías alternativas y a la implantación de puntos de recarga de vehículos eléctricos. La dotación del Gobierno apoyará esta causa con 16'6 millones de euros y ha sido instaurado durante el mes de febrero de 2016.

En definitiva, el impacto en España del Plan PIVE y posteriores, ha sido fundamental para la evolución del sector de la automoción, puesto que ha contribuido a diferentes aspectos como la renovación de flotas, la reducción de emisiones, la generación de miles de puestos de trabajo y la inversión extranjera. No obstante, esta tónica positiva se debe a la concesión de ayudas por parte del Estado, lo cual muestra la elevada dependencia de éste sector a la Administración Pública.

5. Análisis previo del sector

El presente apartado pretende ofrecer una panorámica de la situación del sector para, más adelante, compararlo con las empresas objeto de estudio.

El autor del presente estudio ha considerado como entidades objeto de comparación aquellas cuyas actividades se refieren a la "*fabricación de vehículos de motor*" (código CNAE 2910) y a la "*Importación, comercialización de vehículos automóviles, partes, recambios...*" (código CNAE 4511).

A partir de la base de datos SABI se han obtenido las distintas cuentas anuales pertenecientes a la actividad que realizan cada una de las empresas objeto de estudio. Respecto a las empresas productoras, es decir, SEAT, Volkswagen Navarra y Ford, se procede a realizar la comparación con la actividad referente a la "*fabricación de vehículos de motor*" (código CNAE 2910). Respecto a la empresas distribuidora, VAESA, se procede a realizar la comparación con la actividad referente a la "*Importación, comercialización de vehículos automóviles, partes, recambios...*" (código CNAE 4511).

Respecto al sector cuya actividad es la "*fabricación de vehículos de motor*" (Código CNAE 2910), se han escogido aquellas entidades cuya cifra de negocios guarda similitudes con las entidades objeto de estudio. En este sentido, aquellas entidades que superan el billón en su cifra de negocios son las siguientes: SEAT S.A., Renault España S.A., Ford España S.L., Peugeot Citroën Automóviles España S.A., General Motors España S.L.U, Volkswagen Navarra S.A., Nissan Motor Ibérica S.A. e IVECO España S.L.

Respecto al sector cuya actividad es la “*Importación, comercialización de vehículos automóviles, partes, recambios...*” (código CNAE 4511), se ha seguido el mismo patrón que en el caso anterior, escogiendo aquellas entidades cuya cifra de negocios supera el billón de euros. De este modo, la muestra del sector estará compuesta por las siguientes entidades: Mercedes-Benz España S.A., Volkswagen Audi España S.A., Renault España Comercial S.A., Peugeot España S.A., BMW Ibérica S.A.U. y Automóviles Citroën España S.A.

En este sentido, Volkswagen se presenta como un grupo líder en el mercado tanto a nivel nacional como internacional, cuyas ventas aumentan año tras año y sus estrategias implantadas son un referente que ha conseguido posicionar a la marca y lograr una imagen de elevado liderazgo competitivo. Este hecho se ve plasmado a la hora de seleccionar las entidades del sector, donde todas las entidades de Volkswagen que actúan en España (y que posteriormente serán analizadas), poseen una cifra de negocios superior al billón de euros.

Automoción: peso del sector sobre el total industria
(porcentaje que representa el sector en España y en la UE en 2014)

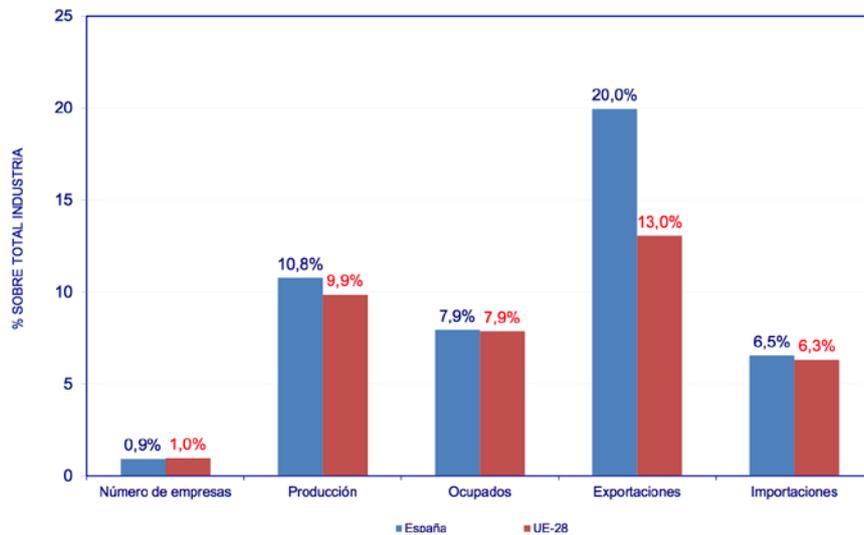


Gráfico 8. Peso del sector de la automoción en España y la Unión Europea en 2014. Fuente: Ministerio de Industria. (2016)

Las presentaciones sectoriales elaboradas por el Ministerio de Industria muestran la relevancia de este sector sobre el total de la industria tanto en España como en la Unión Europea. En este sentido, y como ya se ha comentado anteriormente, el gráfico 8 muestra que las exportaciones son el factor más relevante tanto a nivel nacional como internacional. Seguidamente, se encuentra la producción y el número de ocupados, representando un 10% y un 8% del total de la industria, respectivamente. Llama la atención el reducido peso del número de empresas que operan en este sector, que no llega al 1%. (Presentaciones Sectoriales Sector de la Automoción, 2016). De ahí se deriva la necesidad de implantar estrategias y llevar a cabo políticas que fomenten la innovación y el desarrollo.

Otro aspecto que ofrecen las presentaciones es el factor innovación, donde el sector de vehículos de motor supera al total de la industria, ostentando un 2'18% de gasto por actividades de innovación en relación a la cifra de ventas, mientras que el total destina un 1'17% a este factor.



Por último, y para profundizar sobre la situación del sector, se procede al cálculo de ratios financieros agregados del sector y a su comparación con las empresas pertenecientes al grupo Volkswagen y al grupo Ford. No obstante, dichos ratios se mostrarán junto a los ratios de las empresas objeto de análisis, con el objetivo de facilitar la comparación pertinente.

CAPÍTULO III. GRUPO VOLKSWAGEN

El presente capítulo pretende analizar detenidamente una de las entidades objeto de comparación: El grupo Volkswagen. De este modo, a través del análisis económico financiero se podrá obtener una visión global sobre la situación de la entidad en España.

En primer lugar, se analizará cuáles son las empresas que pertenecen al grupo, especificando cada una de sus marcas y cuáles de ellas le comportan mayor beneficio. Posteriormente, se realizará una descripción general de las empresas que actúan en España y sobre las que se realizará el análisis económico financiero.

Para una mayor comprensión de las estrategias utilizadas por el grupo en España, se procederá a la realización de dicho análisis económico financiero en el ejercicio 2014 a través de la utilización de ratios financieros, que ayudarán al diagnóstico y evaluarán la gestión de la entidad.

Todo ello permitirá alcanzar una visión general del grupo en España y conocer las estrategias que le comportan el liderazgo competitivo, para posteriormente realizar la comparación con el grupo Ford y extraer las conclusiones oportunas.

1. Empresas utilizadas para el estudio.

1.1. Grupo Volkswagen

El grupo Volkswagen (Volkswagen AG) es considerado hoy en día como una de las empresas más relevantes en el sector del automóvil del mundo. Fundada el 28 de mayo de 1937, la empresa posee su sede central en Wolfsburg (Alemania) y su fundador fue Ferdinand Porsche. El grupo es propietario de 12 marcas: *Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, SEAT, Skoda, Scania, MAN, Volkswagen, Volkswagen Truck and Buses, Ducati y Italdesign Giugiaro*. Además, opera en 61 plantas en quince países y da empleo a 572.800 personas.

La historia del grupo comenzó bajo el mando de Adolf Hitler en Alemania. Ferdinand Porsche se encargaba de diseñar el vehículo Tipo 1, único modelo producido por la empresa en ese momento. Los efectos de la Segunda Guerra Mundial fueron el control de la empresa por parte del gobierno británico hasta 1948, momento en el que la empresa pasó a ser administrada por Hienrich Nordoff.

En 1960 la empresa pasó a denominarse *Volkswagenwerk Aktiengesellschaft* (donde *Aktiengesellschaft* se abrevia a AG, que significa Sociedad Anónima en alemán) y en 1985 se volvió a modificar la denominación social a VOLKSWAGEN AG.

Actualmente, la empresa ha sido reconocida como la mayor fabricante de coches del mundo, que ha conllevado un constante crecimiento de ventas anual. El grupo cerró 2014 con 10'2 millones de unidades vendidas.

Cabe destacar que su modelo de negocio está dividido en dos divisiones. Por un lado, Volkswagen presenta la división de la automoción, que es aquella que se centra en cada una de las 12 marcas, tanto en turismos como en vehículos comerciales, y por otra, la división de los servicios financieros, centrada en todas las actividades relacionadas en proporcionar un óptimo servicio financiero con actividades referidas al leasing, ofertas de movilidad, el dealer y el cliente, entre otros.

En el gráfico 9 puede observarse la distribución por marcas del número de vehículos vendidos del grupo en 2014, en el que se puede corroborar la relevancia de la marca Volkswagen puesto que acapara más de la mitad del gráfico. El lanzamiento del nuevo *Passat* en 2014 fue el punto fuerte que ha contribuido al crecimiento de dicha marca, cuya producción total ha sido de 6'2 millones de vehículos. Las otras marcas, a excepción de Audi, tienen un peso considerablemente inferior en el grupo. En total el número de vehículos vendidos ha sido de 10.217 millones de unidades.



Gráfico 9. Número de vehículos vendidos en Volkswagen AG (En millones). FUENTE: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la memoria anual VOLKSWAGEN AG.

A continuación, se procede a realizar un análisis exhaustivo de cada una de las marcas que aparecen en el gráfico 9, con el objetivo de estudiar cada uno de sus puntos fuertes y débiles que han llevado a las marcas a obtener dicho porcentaje en cuanto a vehículos vendidos, ingresos y beneficios.

1. VOLKSWAGEN

Tal y como muestra el gráfico 10, Volkswagen acapara un 69% de ventas de vehículos en el grupo durante el 2014. La marca vendió en el año 2014 4'58 millones de vehículos, obteniendo unos ingresos de 99'8 billones de euros, un 0'4% más que el año anterior. Sin embargo, el beneficio operativo de la empresa ha decaído en un 14'4% respecto al año anterior, ya que las nuevas tecnologías han supuesto un aumento de gastos que ha jugado en contra de la marca, según detalla la memoria anual del grupo.

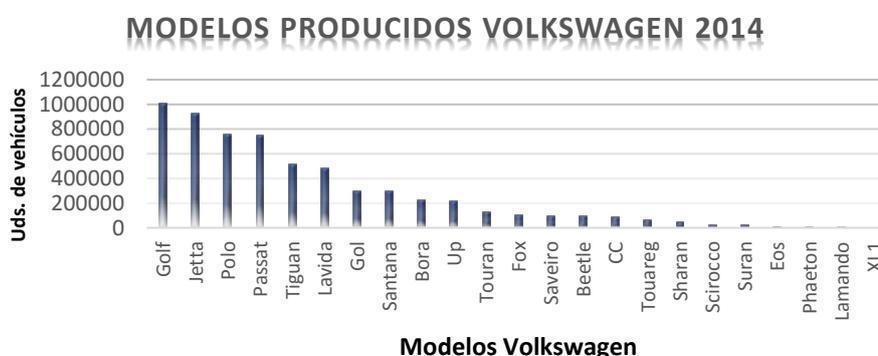


Gráfico 10. Modelos producidos por Volkswagen durante 2014. FUENTE: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la memoria anual Volkswagen AG.

El gráfico 10 muestra los distintos modelos producidos por la marca, en el que el modelo *Golf* lidera el ranking seguido del *Jetta* y el *Polo*. Tanto el *Golf* como el *Polo* son líderes en producción debido, entre otros motivos, al 40 aniversario de ambos vehículos.

A pesar de este aumento de producción, los vehículos vendidos han sido de 4'583 millones de unidades, un 2'6% menos que el año anterior. El aumento de producción no se ha correspondido con un aumento de ventas principalmente por la fabricación del nuevo *Passat*, cuya producción se inició en Agosto de 2014, aspecto que puede ser otra causa del decremento de beneficio operativo.

2. AUDI

La marca también ha presentado un crecimiento positivo en 2014 en todas sus regiones, sobretodo en Europa del Este y China. Se ha registrado una cuantía de 1'8 millones de vehículos producidos y unos ingresos de 53'8 billones de euros. Además, el beneficio de la empresa ha aumentado un 2'4% respecto al 2013, aspecto que sigue reforzando la elevada notoriedad de la empresa en el sector.

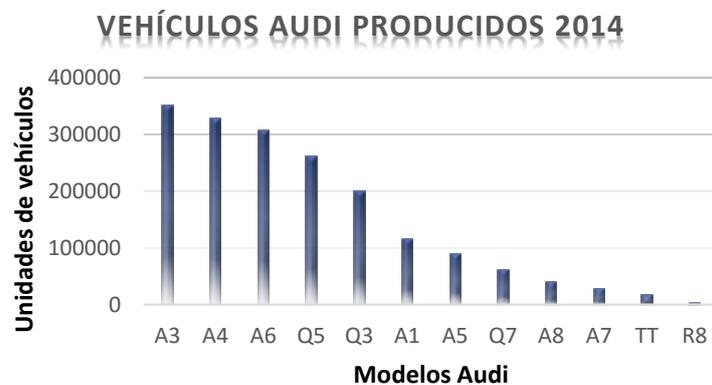


Gráfico 11. Vehículos Audi producidos en España en 2014 (En miles). FUENTE: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la memoria anual Volkswagen AG

El gráfico 11 muestra la importancia de los modelos *A3*, *A4* y *A6* en la marca, ya que su producción se sitúa entre los 300.000 y 350.000 vehículos. Este hecho también muestra la elevada notoriedad de dichos modelos en el mercado. Además, el mercado europeo concentra la mitad de estas ventas, y otro 40% las posee el mercado asiático.

3. SKODA

La marca Skoda también ha presentado una evolución positiva en 2014, principalmente debido a la fuerte demanda de los modelos *Rapid* y *Octavia*, que han incrementado tanto las ventas como los beneficios, según la memoria anual de Volkswagen AG. Claramente, el modelo *Octavia* destaca en la producción de vehículos de Skoda, con aproximadamente 400.000 vehículos anuales.

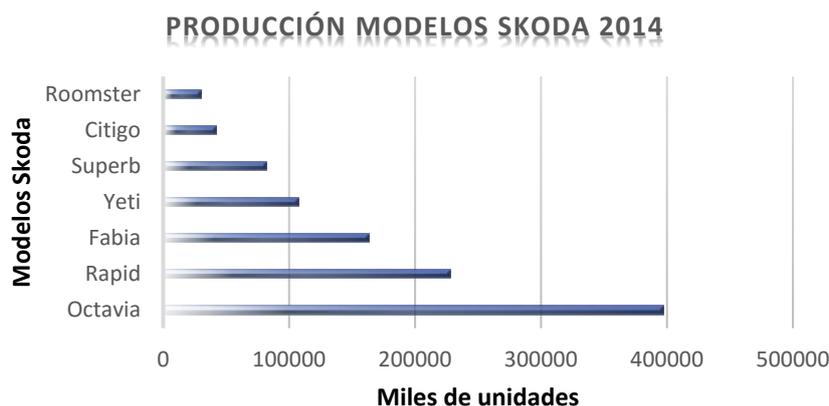


Gráfico 12. Producción de modelos de Skoda en 2014. Elaboración propia a partir de datos de la memoria anual Volkswagen AG 2014

4. SEAT

El crecimiento continuo de la marca española ha marcado un éxito rotundo en el mercado europeo, principalmente debido al triunfo del modelo *León* en 2014 y al *Ibiza*, que lidera históricamente las ventas en España.

Aunque únicamente represente un 4% del grupo, la marca continua año tras año evolucionando positivamente, incrementando tanto a nivel de producción como de ventas, que en el año 2014, han incrementado un 12% respecto al año anterior.

PRODUCCIÓN MODELOS SEAT 2014

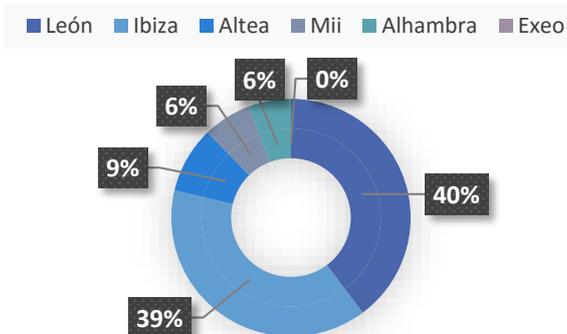


Gráfico 13. Producción modelos SEAT 2014. FUENTE: Elaboración propia a partir de la memoria anual Volkswagen AG 2014.

Tal y como muestra el gráfico 13, la causa del éxito de SEAT son los modelos *León* e *Ibiza*, que acaparan casi un 80% de la producción. Sin embargo, y aunque los ingresos por ventas asciendan a 77 billones de euros, el beneficio operativo posee una cuantía de -127 millones, debido principalmente al incremento de costes de desarrollo.

Esta empresa será analizada en profundidad en el siguiente apartado.

5. BENTLEY

La firma inglesa ha alcanzado su récord de ventas en 2014, aspecto que muestra el elevado posicionamiento de la marca en el mercado. Este éxito se ha debido principalmente a la introducción de nuevos modelos, tales como el *Flying Spur* o el *Continental GT V8*.

La marca incrementó en 2014 tanto sus ingresos por ventas como la producción de vehículos, aumentando un 4% y un 1'4% respectivamente, y respecto al año anterior, y por consiguiente, el beneficio de la empresa. No obstante, Bentley representa un porcentaje insignificante en el grupo, por lo que su evolución positiva afecta mínimamente al grupo.

6. PORSCHE

El fuerte crecimiento de la marca alemana Porsche ha comportado un incremento de los ingresos en 20% y del beneficio operativo del 5'4%, incrementando con ello las ventas de vehículos y la producción en 2014 en otro 20%.

Esta evolución tan favorable de Porsche se ha debido principalmente a la introducción de las series del modelo *Macan* y la nueva generación del *Cayane*.

7. LCV

Las furgonetas Volkswagen han comportado un beneficio de 504 millones de euros en 2014, produciendo prácticamente en igual medida cada uno de sus modelos: *Caravelle*, *Transporter*, *Caddy kombi*, *Caddy* y *Amarok*. No obstante, la producción del primero de ellos es ligeramente superior a las demás.

Cabe destacar la disminución de la producción de estos vehículos, pero el aumento de ventas de estos respecto al 2013, que han logrado incrementar el beneficio respecto al año anterior en casi un 13%, según la memoria anual del grupo. Todo ello nos muestra la elevada relevancia de este tipo de vehículos en el mercado, cuya demanda aumenta año tras año.

8. SCANIA y MAN

La fabricación de camiones por parte del grupo posee su relevancia principalmente en el mercado europeo. Ambas empresas han presentado evoluciones negativas con respecto al 2013, disminuyendo tanto la producción de vehículos como los ingresos por ventas.

No obstante, el beneficio operativo de la firma MAN se ha visto incrementado en un 20% respecto al año anterior debido al segmento de ingeniería eléctrica, que reconoció el año anterior un proyecto de reservas de contingencia.

9. VOLKSWAGEN CHINA

La marca Volkswagen amplió su negocio cooperando con una empresa socia en China (denominada *First Automotive Works*, FAW en adelante) durante 25 años, con el objetivo de fabricar y vender vehículos en el extranjero. Actualmente han pasado ya 23 años y el éxito conseguido ha permitido a la empresa expandirse y desarrollar nuevos modelos de negocio y nuevas actividades.

Los modelos vendidos por FAW respecto a la marca Volkswagen son los siguientes: *Jetta*, *NewBora*, *Golf*, *Sagitar*, *Magotan*. En cuanto a la marca Audi, la empresa produce los siguientes modelos: *A4L*, *A5*, *A6L*, *A8L*, *Q5*, *Q7*, *TT* y *R8*.

Durante 2014, el total de unidades producidas ha ascendido a una cuantía de 3'52 millones de unidades, un 12% más que el año anterior. Por consiguiente, el beneficio asciende a 12.077 millones de euros.

Como se ha podido observar en el gráfico 8, esta empresa constituye un 30% de las ventas, aspecto que muestra una vez más el éxito de las estrategias implantadas por Volkswagen trasladando una parte de su actividad al extranjero.

1.2. VAESA, VOLKSWAGEN NAVARRA S.A. y SEAT

Como se ha señalado anteriormente, la diversificación de las actividades de producción y comercialización de vehículos del grupo Volkswagen en España a través de distintas sociedades mercantiles obliga a abordar de forma conjunta el análisis de tres empresas, con objeto de obtener una perspectiva genérica de las operaciones y situación del grupo en nuestro país.

El presente apartado pretende realizar una introducción de las tres empresas que constituyen el objeto de estudio de las estrategias del grupo a nivel nacional, con el objetivo de proporcionar la información necesaria de las mismas: VAESA, Volkswagen Navarra y SEAT.

1. VAESA

Volkswagen Audi España S.A., en adelante VAESA, es una empresa unipersonal, cuyo único accionista es SEAT S.A. Nació en 1992 e inició su actividad en 1993. El objeto social, tal y como se detalla en la memoria de las cuentas anuales de ésta, es el siguiente: *“La importación y comercialización de vehículos automóviles, partes, piezas de recambio y accesorios, así como cualesquiera otras actividades u operaciones complementarias relacionadas con la actividad principal, entre la que se incluyen la prestación de asistencia técnica y servicios (...), actividades relativas a la compra, venta, diseño y comercialización de prendas de vestir, artículos publicitarios así como accesorios correspondientes a vehículos automóviles.”* (VAESA, 2014)

La empresa es dependiente de SEAT, S.A., poseedora de la totalidad de sus acciones. Esta dependiente directa de Volkswagen Finance Luxemburg (con domicilio en Luxemburgo), e indirecta de Volkswagen AG (domiciliada en Wolfsburg). Por este motivo, VAESA no consolida cuentas, por lo que se procede a realizar su análisis individual en apartados posteriores.

La compañía posee su sede en El Prat de Llobregat (Barcelona), contando con aproximadamente 350 empleados. Además, es el primer distribuidor de vehículos del mercado español, cuyos procesos siguen todos y cada uno de los estándares de calidad implantados.

2. Volkswagen Navarra S.A.

Volkswagen Navarra es la única fábrica productora de modelos Volkswagen en España. Inició su actividad el 1 de enero de 1994, en el Polígono industrial de Landaben, Pamplona (Navarra). Su objeto social es: *“La fabricación, comercialización, importación y exportación de vehículos automóviles, sus partes, piezas de recambio y accesorios, así como de maquinaria y bienes de equipo para producir todos ellos; la prestación de asistencia técnica y servicios complementarios. (...)”*. (España, 2014)

Al igual que VAESA, la empresa es unipersonal, siendo SEAT S.A. su único socio desde 1997. Así pues, tampoco consolida cuentas y su análisis individual será realizado en apartados posteriores.

Además, la comercialización de los vehículos que produce es gestionada por VAESA y, por consiguiente, Volkswagen AG.

La empresa vendió en 2014 305.700 unidades, y su modelo *Polo* constituye el vehículo más fabricado y exportado en España en 2014. Así pues, el crecimiento experimentado en 2014 por parte de la empresa se ha debido, entre otros motivos, al lanzamiento del nuevo Polo a mediados de 2009, la tendencia hacia coches eficientes y a que Volkswagen Navarra es la única planta que fabrica el Polo en Europa.

3. SEAT S.A.

SEAT S.A. se constituyó el 9 de mayo de 1950, cuyo domicilio se sitúa en Martorell. El objetivo social de la compañía es el siguiente: *“La fabricación y comercialización de vehículos automóviles, partes, piezas de recambio y accesorios, así como cualesquiera otras actividades u operaciones complementarias relacionadas, entre las que se incluyen la prestación de asistencia técnica y servicios (...), también realiza actividades de comercialización.”* (SEAT, 2014)

La empresa está exenta de la obligación a consolidar cuentas anuales ya que, como se ha comentado anteriormente, es dependiente directa de Volkswagen Finance Luxemburg, e indirecta de Volkswagen AG.

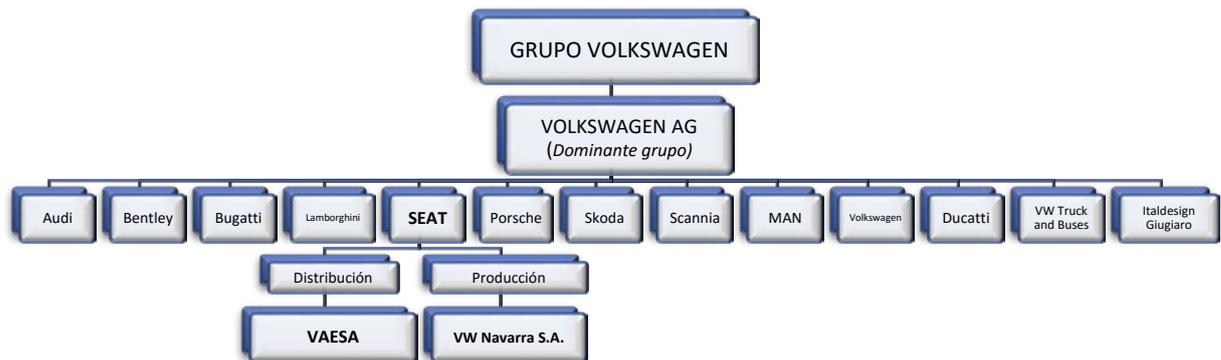


Ilustración 7. Organigrama empresarial Grupo Volkswagen. FUENTE: Elaboración propia a partir de la memoria anual Volkswagen AG 2014.

La ilustración 7 ayuda a la comprensión de la jerarquía del grupo, donde se observa la posición que ocupa cada una de las empresas objeto de estudio.

1.3. Posicionamiento en el sector

Volkswagen se presenta como un grupo líder en el mercado tanto a nivel nacional como internacional, cuyas ventas aumentan año tras año y sus estrategias implantadas son un referente que ha conseguido posicionar a la marca y lograr una imagen de elevado liderazgo competitivo.

Como ya se ha comentado anteriormente, el grupo Volkswagen consiguió alcanzar el liderazgo de ventas en 2014 gracias al aumento de ventas de las marcas Skoda y Audi, principalmente. Sin embargo, la marca más vendida ha sido Toyota, por lo que el nuevo reto de la marca es la implantación de las estrategias necesarias con el fin de alcanzar el liderazgo tanto a nivel de marca como a nivel de grupo. Esto es de suma importancia para fijar el claro posicionamiento del grupo.

No obstante, no solo existe un tipo de posicionamiento, sino que existen distintas variables que diferencian un tipo de posicionamiento de otro. De este modo, el grupo Volkswagen se sustenta en diversos posicionamientos que les permite diferenciarse de la competencia y ser un referente a nivel mundial. En primer lugar, el grupo Volkswagen implanta una estrategia de posicionamiento basada en el atributo, donde se muestra como una gran empresa que ha conseguido ser líder a través del tiempo gracias a los vehículos que ofrece con atributos como la potencia, el diseño o la fiabilidad. En segundo lugar, también podría decirse que implanta una estrategia de calidad, al ofrecer un producto que contiene un elevado valor que comporta numerosos beneficios a la persona que posee dicho producto.

En cuanto a las empresas objeto de estudio, VAESA se posiciona como primer distribuidor de automóviles en España, con una elevada cuota de mercado y con numerosas unidades comercializadas. En segundo lugar, Volkswagen Navarra S.A. se posiciona como una planta que implanta numerosas estrategias que contribuyen a la mejora de la calidad tanto para sus clientes como para sus empleados. Un ejemplo de ello es el premio industrial *Excellence Award* que obtuvo en 2014 a la mejor fábrica Europea. En tercer y último lugar, SEAT se ha posicionado tradicionalmente como una empresa que ofrece elevada calidad a precios más económicos que el resto de la competencia. Además, en los últimos años la empresa ha implantado estrategias para la mejora de su negocio y cuyo fin es convertirse en una marca sostenible.

Este tema es de elevada relevancia en el sector de la automoción, ya que a través de la implantación de distintas estrategias puede conseguirse un determinado posicionamiento. Por este motivo, las estrategias implantadas por cada empresa serán analizadas en profundidad en apartados posteriores.

2. Análisis económico-financiero

El presente apartado tiene por objeto conocer la situación en la que se encuentra cada una de las empresas objeto de estudio. Este aspecto ayudará a profundizar a la hora de realizar la comparación entre ambos grupos, de tal forma que a través del análisis de ratios financieros se obtendrá una situación general de la entidad y, por consiguiente, de la actuación del grupo en España.

La realización del análisis económico financiero de la entidad Volkswagen ayudará también a la comprensión acerca de la aplicación de determinadas estrategias por parte de la empresa. Todo ello permitirá profundizar sobre el principal objetivo del trabajo, es decir, a través del análisis se podrá comprender la razón por la cual el grupo aplica una estrategia u otra, alcanzando con ello el liderazgo competitivo. El periodo analizado será el ejercicio 2014 con respecto al 2013, últimas cuentas disponibles en el momento de la redacción de este trabajo.

Antes de realizar cualquier análisis es necesario confirmar la fiabilidad de los datos, es decir, que las cuentas anuales auditadas presenten un informe de auditoría favorable. A continuación, se procede a analizar cada una de las empresas objeto de estudio:

- La empresa SEAT presenta un informe con una única salvedad relativa al cumplimiento de una norma del Plan General de Contabilidad. Dicha incidencia se refiere a la presentación de la información relativa a la remuneración de los administradores y miembros de la alta dirección, la cual se presenta de manera agregada cuando ha de presentarse de manera separada. A pesar de este hecho, se considera que las cuentas

anuales expresan, en todos sus aspectos significativos, la imagen fiel del patrimonio y situación financiera de la empresa a 31 de Diciembre de 2014, por lo que el autor del presente proyecto procederá a analizar de igual modo sus cuentas anuales.

- La empresa VAESA presenta una salvedad relacionada con la de la empresa SEAT. El informe expresa la imagen fiel de la situación de la empresa pero no incluye la información relativa a sueldos, dietas y remuneraciones de los administradores y miembros de la alta dirección. Por este motivo, se realizará un análisis exhaustivo de las cuentas de la empresa, ya que no presenta una salvedad que afecte significativamente a las cuentas, pero podrá obtenerse conclusión alguna de la salvedad mencionada.
- La empresa Volkswagen Navarra S.A. presenta la misma salvedad que la empresa VAESA.

Como se ha podido observar, las cuentas anuales de las tres empresas presentan la misma salvedad relativa a la información de las remuneraciones de los administradores y miembros de la alta dirección. Como ya se ha comentado, el autor del presente proyecto procederá a realizar el análisis de la situación del grupo Volkswagen en España, pero no podrá obtener una conclusión relativa a la salvedad mencionada en el informe de auditoría de las empresas, es decir, a la remuneración de los administradores y miembros de la alta dirección. Se hace necesario mencionar que si se tratara de una salvedad que afectara significativamente a las cuentas anuales, no se podría proceder al análisis del grupo.

Todas ellas serán comparadas con el sector para comprobar el nivel de similitud que presentan con este. Para ello, a partir de la base de datos SABI se han obtenido las distintas cuentas anuales pertenecientes a una muestra de empresas coincidentes con la actividad que realizan cada una de las empresas objeto de estudio. Respecto a las empresas productoras, es decir, SEAT, Volkswagen Navarra y Ford, se procede a realizar la comparación con la actividad referente a la *“fabricación de vehículos de motor”* (código CNAE 2910). Respecto a las empresas distribuidoras, VAESA, se procede a realizar la comparación con la actividad referente a la *“Importación, comercialización de vehículos automóviles, partes, recambios...”* (código CNAE 4511).

2.1. Análisis de la situación patrimonial.

El objetivo básico del análisis de la situación patrimonial estriba en la posibilidad de determinar qué masas patrimoniales poseen un mayor peso relativo en la estructura económica (activo) y financiera (patrimonio neto y pasivo), y la evolución experimentada en los ejercicios económicos que se estudian, con el propósito de diagnosticar si dicha estructura es coherente desde un punto de vista económico-financiero como con el tipo de empresa de la que hablamos.

El análisis permite una primera aproximación a la realidad patrimonial de la empresa, obteniendo conclusiones más objetivas que analizando sus valores absolutos.

ANÁLISIS PATRIMONIAL SEAT	2014	2013	SECTOR
ACTIVO NO CORRIENTE	76,98%	80,11%	58'28%
EXISTENCIAS	9,56%	6,90%	8'84%
REALIZABLE	13,45%	13,00%	23'50%
EFFECTIVO	0	0	13'66%
PATRIMONIO NETO	13,92%	12,11%	28'17%
PASIVO NO CORRIENTE	10,01%	7,27%	9'00%
PASIVO CORRIENTE	76,06%	80,62%	62'83%

Tabla 3. Proporción de partidas del Balance de situación empresa SEAT España (elaboración propia)

Análisis vertical SEAT

En primer lugar, se observa un desequilibrio en la composición de la estructura económica, con un claro predominio del activo no corriente que, según se desprende del balance, corresponde mayoritariamente a inmovilizado material e inversiones en empresas de grupo, lógico al hablar de una empresa automovilística y dominante de grupo. Dentro del inmovilizado material destaca, según la información de la memoria, el peso de las instalaciones y la maquinaria (obviamente correspondidas con las instalaciones que la empresa cuenta para el desarrollo de su actividad). Las inversiones en empresas de grupo, por su parte, corresponden a instrumentos de patrimonio en sociedades de grupo.

El activo corriente constituye el 23% restante del activo total, siendo el realizable la segunda masa patrimonial en importancia relativa, con un 13'45% del activo total, compuesto principalmente por derechos de cobro de clientes en empresas del grupo. Las existencias corresponden a productos terminados (lógico también ya que la empresa objeto de estudio pertenece al sector del automóvil). La cuantía nula del efectivo constituye otro aspecto que llama la atención, pero que será analizado exhaustivamente en próximos apartados.

En segundo lugar, la estructura financiera muestra una empresa endeudada, que opta por la financiación ajena, al constituir el pasivo corriente un 76% del total. Dentro de este pasivo destacan principalmente las partidas de acreedores comerciales y otras cuentas a pagar, así como la de deudas con empresas de grupo. El 20% restante de la estructura financiera se reparte entre el patrimonio neto y el pasivo no corriente, compuesto mayoritariamente por fondos propios, en el primer caso, y por provisiones y deudas a largo plazo, en el segundo.

La comparación del análisis de la estructura económica y financiera de la empresa desde un punto de vista estático revela una incongruencia patrimonial, dado que una inversión en activo no corriente se corresponde con una financiación principalmente a corto plazo. Este aspecto provoca un fondo de maniobra negativo, que da lugar a pensar en una situación de desequilibrio económico-financiero. No obstante, este aspecto será analizado más adelante para estudiar si realmente existe un desequilibrio.

El aspecto más destacable que revelan los datos anteriores es la aparente complicada situación de liquidez que parece atravesar la empresa, aunque con una evolución positiva en el último ejercicio económico. Esta situación será analizada en el apartado 2.1.1.

La estructura patrimonial de SEAT en relación a la del sector difiere en la composición tanto de la estructura económica como financiera. En primer lugar, la estructura económica presenta mayor equilibrio, puesto que aunque también predomine el activo no corriente, éste

predominio es en menor medida y a favor del realizable. Llama la atención la partida del efectivo, que constituye un 13% en el sector y un porcentaje nulo en SEAT. Ocurre lo mismo en la estructura financiera, donde el predominio del pasivo corriente se reduce y aumentan por su parte los fondos propios. Todo ello permite concluir la similitud con el sector respecto al desequilibrio en la estructura patrimonial, es decir, una inversión mayoritaria en activo no corriente se corresponde con una financiación a corto plazo. No obstante, en SEAT este desequilibrio es mayor.

Análisis Horizontal SEAT

En relación con la evolución experimentada por la situación patrimonial, el volumen total de balance disminuye (6%) de un año a otro, aspecto que no muestra indicios de crecimiento patrimonial, sino todo lo contrario.

La estructura económica presenta escasas variaciones en cuanto a su composición, manteniéndose en 2014 la tónica de la situación del ejercicio 2013. La escasa disminución en términos relativos del activo no corriente se corresponde con la disminución de éste en términos reales, aspecto que provoca la disminución del activo total. Por contraparte, el activo corriente aumenta debido al aumento generalizado de todas sus partidas excepto las inversiones en empresas de grupo, que disminuye debido a la disminución de los saldos netos generados anualmente por las bases imposables de las sociedades participadas acogidas al régimen de declaración consolidada por el impuesto de sociedades, según se desprende de la memoria.

La estructura financiera también mantiene la tónica de un año a otro, donde la partida más significativa sigue siendo el pasivo corriente. El patrimonio neto aumenta tanto en términos absolutos (debido al aumento de fondos propios) como en relativos, hecho que implica un proceso de capitalización. En cuanto a la financiación ajena, destaca un decremento del pasivo corriente a favor del no corriente, tanto en términos reales como en absolutos, que provoca un decremento del total de la estructura financiera. La partida que provoca esta disminución del pasivo corriente corresponde a la de deudas con empresas del grupo a corto plazo.

La evolución experimentada por la composición de la estructura patrimonial parece haber sido favorable para la situación económico-financiera, que se ha traducido en una disminución del fondo de maniobra (que sigue siendo negativo) y por tanto, una reducción de esta incoherencia patrimonial. El motivo de este hecho ha sido el aumento del activo corriente unido a la disminución del pasivo corriente.

ANÁLISIS PATRIMONIAL VAESA	2014	2013	SECTOR
ACTIVO NO CORRIENTE	16,10%	15,90%	37'45%
EXISTENCIAS	26,16%	21,04%	22'42%
REALIZABLE	57,72%	63,05%	16'86%
EFFECTIVO	0,02%	0,00%	27'68%
PATRIMONIO NETO	11,63%	11,43%	25'14%
PASIVO NO CORRIENTE	12,61%	11,41%	15'96%
PASIVO CORRIENTE	75,76%	77,15%	58'89%

Tabla 4. Proporción masas patrimoniales respecto al activo total de la empresa VAESA. (Elaboración propia)

Análisis vertical VAESA

La empresa VAESA, cuyo único accionista es SEAT, presenta notables variaciones en cuanto a la estructura patrimonial de SEAT, principalmente en la composición de la estructura económica.

En el caso de VAESA, la estructura económica también presenta un claro desequilibrio, pero en este caso es en favor del activo corriente, que acapara un 80% del activo total. Tal y como muestra la tabla 4, el realizable predomina en dicho activo que, según se desprende del balance, se compone en mayor medida de existencias comerciales (correspondientes a vehículos cedidos a compañías de alquiler), derechos de cobro de clientes en empresas de grupo y asociadas así como inversiones en empresas del grupo (lógico al hablar de una empresa dependiente de la anterior analizada). Por otro lado, el activo no corriente está compuesto por inversiones inmobiliarias, correspondientes a terrenos y construcciones en propiedad que se mantienen para la obtención de rentas a largo plazo mediante su arrendamiento operativo a otras empresas del grupo. En menor medida destaca el activo por impuesto diferido y las deudas comerciales no corrientes, que analizado desde el punto de vista del activo total, representan un escaso 3% del total. Cabe destacar que en este caso, es lógico que los terrenos, construcciones e instalaciones no representen un porcentaje más elevado puesto que la actividad de esta empresa es mayoritariamente distribuidora y de ahí la diferente composición de su estructura económica en relación a la anterior que era industrial.

Por el contrario, la estructura financiera no varía respecto a la de SEAT, ostentando el pasivo corriente un 75'76% del total, aspecto que muestra nuevamente cómo la empresa apuesta por la financiación ajena. Este pasivo corriente está compuesto mayoritariamente por acreedores comerciales y otras cuentas a pagar, donde destacan los proveedores con empresas de grupo y asociadas. De la memoria se desprende que estas deudas proceden de la compra de bienes y servicios con *Volkswagen Group Services*. Destacan también, en menor medida, las provisiones a corto plazo, formadas en su gran mayoría por provisiones destinadas a operaciones de tráfico (mejora de instalaciones de red, rappels, campañas sobre stock de red, campañas comerciales sobre ventas, según la información de la memoria).

El pasivo no corriente se compone mayoritariamente de provisiones a largo plazo y periodificaciones. En el primer caso, estas provisiones corresponden al fondo de garantía destinado a cubrir los costes estimados a asumir por la sociedad en el futuro por garantías de vehículos facturados y a adecuar la plantilla a las necesidades actuales y a mejorar la rentabilidad de los concesionarios. En el caso de las periodificaciones, se incluyen los importes pendientes de traspasar a resultado debido a las operaciones de extensión de garantía que la sociedad compra a su proveedor y comercializa a sus clientes.

Por último, llama la atención la composición del patrimonio neto, el cual está formado en un 85% por reservas voluntarias de libre disposición.

Con respecto a la comparación con el sector, llama la atención que el predominio del realizable se reduce a favor del activo no corriente. A pesar de ello, tanto en el sector como en VAESA existe un equilibrio económico financiero (pues las inversiones mayoritarias en activo corriente se corresponden con financiación ajena a corto plazo), pero en la empresa objeto de estudio este equilibrio es mayor, aspecto positivo para ella.

Todo ello nos lleva a concluir la aparente situación de equilibrio económico financiero, pues la existencia de un fondo maniobra así como la correspondencia de activo corriente y pasivo corriente así lo denotan.

Análisis Horizontal VAESA

En relación a la evolución experimentada por la situación patrimonial, el volumen total de patrimonio mantiene la tónica incrementándose ligeramente en 2014 (6%), aspecto que implica un ligero proceso de crecimiento patrimonial.

En cuanto a la evolución de la estructura económica, el activo no corriente presenta un crecimiento debido al aumento de deudores comerciales no corrientes (correspondientes a las periodificaciones a largo plazo anteriormente comentadas). Por otro lado, el activo corriente también presenta una evolución positiva debido al aumento de todas sus partidas excepto a la de deudores comerciales y otras cuentas a pagar. El incremento que más llama la atención dentro de éste es el del efectivo, pero debido a que representa un diminuto porcentaje respecto al total, es superior el impacto que genera el incremento de existencias (cuya composición ya se ha mencionado anteriormente).

La estructura financiera mantiene la tónica en cuanto a composición, presentando un aumento de todas las masas patrimoniales que la componen, pero en mayor medida la del pasivo no corriente, donde las deudas a largo plazo crecen de manera sustancial (cuya composición se basa en la renegociación del contrato de arrendamiento financiero mantenido con una entidad de crédito que vencía en 2013, donde se amplía a 10 años más).

La evolución experimentada por la composición de la estructura patrimonial se ha traducido en un aumento del fondo de maniobra. Esto es, tanto el activo corriente como el pasivo corriente aumentan, pero el activo lo hace en mayor medida.

ANÁLISIS PATRIMONIAL VW NAVARRA	2014	2013	SECTOR
ACTIVO NO CORRIENTE	46,53%	49,35%	58'28%
EXISTENCIAS	4,32%	4,25%	8'84%
REALIZABLE	14,85%	36,99%	23'50%
EFFECTIVO	34,30%	9,42%	13'66%
PATRIMONIO NETO	71,32%	69,68%	28'17%
PASIVO NO CORRIENTE	3,74%	3,74%	9'00%
PASIVO CORRIENTE	24,94%	26,58%	62'83%

Tabla 5. Proporción masas patrimoniales empresa Volkswagen Navarra. (Elaboración propia)

Análisis vertical Volkswagen Navarra

La sociedad Volkswagen Navarra también presenta diversas diferencias en cuanto a la composición de las masas patrimoniales con respecto a las demás.

En primer lugar, se observa un claro equilibrio en términos relativos en la composición de la estructura económica, representando tanto el activo no corriente como el corriente aproximadamente un 50% del total. La composición del activo no corriente corresponde en su

práctica totalidad al inmovilizado material, en el que destacan los terrenos, construcciones e instalaciones, aspecto lógico al tratarse de una empresa productora de vehículos Volkswagen (empresa industrial). Por otro lado, la composición del activo corriente difiere de las otras sociedades en la partida del efectivo, que representa un 60% del activo corriente (formado por activos líquidos equivalentes, donde se incluye la cuenta corriente de Tesorería centralizada con empresas del grupo y un depósito con vencimiento inferior a tres meses), mientras que en las otras empresas representaba un porcentaje mínimo. Destaca también, aunque en menor medida, los derechos de cobro de clientes en empresas de grupo.

En segundo lugar, la estructura financiera muestra una empresa totalmente capitalizada que opta en su gran mayoría por la financiación propia, donde el patrimonio neto representa un 70% del total de esta estructura financiera. Dicha masa patrimonial está compuesta mayoritariamente por fondos propios. Por otro lado, los proveedores constituyen la partida más relevante del pasivo corriente, mientras que la cuantía del pasivo no corriente es despreciable.

Por último, la existencia de un fondo de maniobra positivo permite concluir, a priori, que la estructura patrimonial de la sociedad es coherente. Sin embargo, se debería analizar la posible situación de ociosidad, es decir, la pérdida de equilibrio económico financiero debido a la sobreinversión de activo corriente.

El sector difiere en cuanto a la composición de la estructura financiera, puesto que el predominio del patrimonio neto que se observa en Volkswagen Navarra se corresponde con un predominio del pasivo corriente del sector. Este hecho llama la atención puesto que en la empresa SEAT (que también es productora) predominaba el pasivo corriente, lo que induce a analizar en detalle esta situación. El efectivo, por su parte, representa un porcentaje quizá excesivo de la estructura patrimonial en comparación a las restantes empresas. Cabe destacar que este hecho es puntual y debido al depósito con vencimiento inferior a 3 meses, cuya situación se detallará en próximos apartados.

Análisis Horizontal Volkswagen Navarra

En relación con la evolución experimentada por la situación patrimonial, el volumen total de balance mantiene la tónica, con una ligera disminución en 2014, por lo que no se puede hablar de crecimiento patrimonial.

La estructura económica presenta disminuciones, tanto en términos absolutos como en relativos, en el activo no corriente provocadas principalmente por la disminución del inmovilizado en curso y anticipos. Por el contrario, el activo corriente crece de un año a otro, donde la disminución drástica del realizable se corresponde con un aumento del efectivo y cuyo resultado se ve plasmado en un aumento del total del activo corriente. El decremento del realizable se debe mayoritariamente a la partida "Inversiones financieras en empresas de grupo", constituida por depósitos en la empresa *VW Group Services* con vencimiento superior a 3 meses, los cuales desaparecen en 2014. Por su parte, el efectivo se ve incrementado por activos líquidos equivalentes, como ya se ha comentado anteriormente.

La estructura financiera mantiene la tónica de un año a otro en cuanto a composición, con una ligera disminución del pasivo corriente a favor del patrimonio neto, hecho que corrobora la continuidad del proceso de capitalización (representando un 70% de la estructura financiera). En relación con la financiación ajena, destaca una disminución de todas las partidas del pasivo

corriente, siendo el pasivo por impuesto corriente la partida que mayor disminución representa en términos relativos.

Por último, la composición de la estructura patrimonial se ha traducido en un aumento mayor del fondo de maniobra, aspecto que necesita un estudio riguroso debido a la posible situación de ociosidad comentada anteriormente.

2.1.1. Ratios para el análisis de la situación de liquidez

Conocer la situación del grupo es otro de los objetivos del presente proyecto, por lo que a continuación se utilizarán un conjunto de técnicas para diagnosticar, a través de la información contable, la situación y perspectivas del mismo. Dichas técnicas se basarán en el análisis de ratios con el objetivo de conocer la situación de liquidez, de endeudamiento o de rendimiento de activos, entre otros. Así pues, el análisis mediante ratios permitirán relacionar magnitudes patrimoniales que guardan cierta afinidad, facilitando el análisis en el tiempo, al comparar valores individuales o entre empresas.

En primer lugar se analizará la situación de liquidez de las empresas objeto de estudio del grupo Volkswagen, con el objetivo de conocer la situación en la que se encuentra para hacer frente a sus deudas con vencimiento a corto plazo.

EMPRESA	SEAT		VW NAVARRA		VAESA		SECTOR	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	PRODUCCIÓN	DISTRIBUCIÓN
RATIO DE LIQUIDEZ	0,303	0,246	2,144	1,905	1,107	1,090	0'52	1'062
RATIO DE TESORERÍA	0,177	0,161	0,596	1,391	0,762	0,817	0'23	0'756
RATIO DE DISPONIBILIDAD	0,000	0,000	1,375	0,354	0,000	0,000	0'21	0'470
RATIO DE FM SOBRE ACTIVO	-0,530	-0,607	0,285	0,240	0,081	0,069	0'07	0'209
RATIO DE FM SOBRE PC	-0,697	-0,753	1,144	0,906	0,107	0,090	0'12	0'355

Tabla 6. Ratios de liquidez sociedades grupo Volkswagen. (Elaboración propia)

Atendiendo al ratio de liquidez, es decir, la capacidad del grupo para atender a las deudas más inmediatas, observamos resultados dispares en las distintas sociedades.

- **SEAT**

Tal y como estaba previsto, los ratios de liquidez ratifican la situación detectada precedentemente, ya que la liquidez general como la tesorería manifiestan valores inferiores a la unidad en ambos ejercicios, dando lugar a un fondo de maniobra negativo que podría provocar una aparente situación de suspensión de pagos técnica.

El despreciable valor del ratio de liquidez y de tesorería muestra la escasa capacidad de la sociedad para hacer frente a sus deudas a corto plazo, aspecto que muestra que la empresa podría tener problemas para atender a los pagos.

Aunque la evolución del ratio sea positiva de un año a otro, ello no determina una situación de liquidez favorable, por lo que resulta necesario el uso de herramientas adicionales para especificar la situación de liquidez real. Para ello, se procede al análisis de su política de cobros y pagos.

Respecto al plazo de cobro, los ratios calculados muestran una rápida gestión, puesto que la empresa tarda 15 días en cobrar de sus clientes. Por otro lado, el plazo de pago, según muestra la memoria, es de 36 días, resultado coherente (dentro de los plazos de la gestión habitual 30, 60, 90). Estos resultados revelan una aparente política de cobros y pagos favorable, ya que la

empresa cobra de sus clientes antes de lo que tarda en pagar a sus proveedores, aspecto que muestra que la empresa no parece tener problemas en atender a sus pagos.

El valor del ratio de disponibilidad muestra la nula capacidad de la empresa de hacer frente a sus deudas a corto plazo con el líquido con el que cuenta. Este hecho ya se había revelado anteriormente en el análisis patrimonial, donde se constataba la escasa cuantía del efectivo.

Por último, el ratio de tesorería muestra la relevancia de la partida que más difícilmente se convierte en efectivo, es decir, las existencias. El escaso valor del ratio muestra que las existencias no poseen un valor despreciable, lógico al hablar de una empresa fabricante de vehículos. Además, el ratio de rotación de existencias muestra un valor de 15'85, aspecto que muestra una más que favorable gestión de existencias ante la rápida capacidad de transformación en ventas.

No obstante, el sector también presenta unos ratios de liquidez y tesorería que induce a pensar en una situación de suspensión de pagos aunque el ratio de disponibilidad del sector sí que presenta un valor óptimo. Este hecho reduce el nivel de incertidumbre de la empresa, pero aún así la entidad objeto de estudio no presenta valores que lleven a pensar en una situación económica financiera favorable.

- **VAESA**

Atendiendo al ratio de liquidez, es decir, la capacidad de la empresa para atender a sus deudas más inmediatas, se puede observar que la empresa podría tener problemas a la hora de atender a sus deudas, ya que su valor es inferior al límite (1'5). No obstante, la existencia de un fondo de maniobra positivo revela un equilibrio financiero desde el punto de vista estático, ya que la entidad tiene activos suficientes para pagar sus deudas.

Cabe destacar que la política de cobros y pagos también denota una situación de liquidez favorable, siendo el plazo de cobro (37 días), correspondiente en su gran mayoría a créditos con empresas del grupo, inferior al plazo de pago, establecido en 60 días (establecido de acuerdo a la ley de morosidad). No obstante, de la memoria se desprende que la entidad tiene saldos pendientes de pago a fecha de cierre, pero el balance muestra que estas deudas corresponden mayoritariamente a proveedores de empresas del grupo, aspecto que no supone riesgo alguno.

El valor de los ratios de tesorería y disponibilidad muestran nuevamente la relevancia de las existencias, que suponen un 26% del activo total, lógico al hablar de una empresa comercializadora y distribuidora de vehículos. No obstante, el ratio de tesorería, teniendo en cuenta el nulo efectivo con el que cuenta la compañía, también denota la relevancia del realizable en la entidad.

La situación de VAESA podría calificarse como favorable al ser similar a la del sector excepto en el ratio de disponibilidad. Este hecho, puesto que SEAT también opera con un efectivo reducido, podría ser una característica propia de la estrategia del grupo Volkswagen.

- **VOLKSWAGEN NAVARRA**

La productora del modelo *Polo* en España presenta una situación opuesta a las anteriores, con un ratio de liquidez que podría suponer una situación aparentemente ociosa, al ser su valor superior a 2, aspecto que muestra una posible pérdida de rentabilidad al poseer activos suficientes como para hacer frente a sus deudas inmediatas 2 veces.

Llama la atención el elevado ratio de disponibilidad muestra el exceso de efectivo que, como ya se ha comentado en el análisis patrimonial, corresponde a activos líquidos equivalentes. En este caso, sería interesante estudiar el rendimiento que se obtiene de dicho efectivo.

Todo ello denota la existencia de un fondo de maniobra excesivamente positivo, que lleva a la entidad incluso a la pérdida de equilibrio económico financiero y a la conveniencia de reducir ese efectivo que es la partida que provoca la ociosidad.

Es necesario mencionar la situación completamente opuesta en la que se encontraba la empresa en 2013. En este sentido, los ratios denotan el excesivo realizable con el que contaba Volkswagen Navarra que se ha convertido en un aumento de efectivo en el ejercicio siguiente. Del balance se visualiza que la empresa tenía invertidos unos activos financieros de los cuales se ha desprendido, lo que ha provocado ese aumento de efectivo en 2014. Así pues, la memoria confirma este hecho, pues la empresa registraba ese exceso de liquidez en forma de un depósito de 250.000 € que ha sido trasladado a la cuenta de efectivo.

En definitiva, la situación de liquidez que muestran los ratios se deben al depósito en la empresa *Volkswagen Group Services*, donde se ha transformado en líquido un realizable y de ahí el aumento de la liquidez inmediata. Por tanto, la situación de liquidez en la empresa se podría calificar como favorable. Lógicamente, los ratios calculados son superiores a los del sector.

- **GRUPO VOLKSWAGEN**

A la vista de los resultados, se corrobora la disparidad de valores entre las tres empresas del grupo. Este hecho también se debe a la diferencia respecto al tipo de actividad que realizan cada una de ellas.

La diferencia respecto al ratio de liquidez constituye un hecho que debe ser analizado. Por un lado, las empresas SEAT y VAESA poseen valores escasos y a su vez un efectivo realmente escaso. Sin embargo, y debido al estudio de su política de cobros y pagos, se ha visto como la situación de liquidez no es problemática para las empresas. Por otro lado, la planta productora de Navarra difiere en las dos anteriores en la misma partida del efectivo, al poseer un depósito que anteriormente formaba parte de inversiones en empresas del grupo.

El ratio de tesorería muestra que las entidades pertenecientes al grupo Volkswagen no parecen tener problemas respecto a este aspecto. No obstante, ninguno de ellos se acerca a la unidad que es el valor óptimo de dicho ratio. SEAT, por su parte, sí que presenta valores escasos.

Por último, los resultados denotan también la escasa relevancia del efectivo para las empresas del grupo excepto en el caso de Volkswagen Navarra (aspecto que se debe al depósito de la entidad ya explicado).

Además, la incertidumbre asociada a la posible suspensión de pagos que atraviesan las empresas SEAT y VAESA se reducen al observar los ratios del sector. El único aspecto “preocupante” podría ser la escasa cuantía del efectivo, aspecto que como ya se ha comentado anteriormente, podría constituir una característica propia del grupo.

2.1.2. Ratios para el análisis de la situación de endeudamiento

EMPRESA	SEAT		VW NAVARRA		VAESA	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
RATIO DE ENDEUDAMIENTO	0,8608	0,8789	0,2868	0,3032	0,8837	0,8857
RATIO DE AUTONOMÍA	0,1618	0,1378	2,4870	2,2980	0,1316	0,1291
RATIO DE SOLVENCIA	1,1618	1,1378	3,4870	3,2980	1,1316	1,1291
RATIO CALIDAD DE LA DEUDA	0,8837	0,9173	0,8695	0,8767	0,8573	0,8711
RATIO GF SOBRE VENTAS	0,0022	0,0029	0,0008	0,0010	0,0002	0,0018
RATIO COSTE DE LA DEUDA	0,0173	0,0128	0,0564	0,0571	0,0089	0,0814
COBERTURA DE G.FIN	-10,164	-11,588	36,892	28,976	59,874	6,508

Tabla 7. Ratios de endeudamiento sociedades grupo Volkswagen en 2014 y 2013. Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de las entidades correspondientes.

Anteriormente ya se había señalado la apuesta de la empresa por la financiación ajena por parte de SEAT y VAESA y la situación completamente opuesta por parte de Volkswagen Navarra. A continuación, a través del método de los ratios, se ampliará esta perspectiva comprobando el volumen y la calidad de esta deuda, además de la comprobación respecto hasta qué punto se obtiene beneficio suficiente para soportar esa carga financiera.

- **SEAT**

En primer lugar, se procede a analizar la **cantidad de deuda** de la empresa. El ratio de endeudamiento indica cuál es el peso que constituye el total de la financiación ajena en la estructura patrimonial de la empresa. En general, un valor aconsejable se sitúa entre el 40% y 60% de deuda en la empresa. En el caso de SEAT, se visualiza que un más de un 80% de la estructura financiera es deuda, aspecto que revela una pérdida de autonomía financiera.

El ratio de autonomía muestra la capacidad de ser independiente de las empresas que nos financian. Es decir, muestra la relación entre las fuentes de financiación propias y ajenas. Lógicamente este ratio representa la relación inversa con el ratio de endeudamiento y, por consiguiente, presenta valores muy bajos (0'16), pues sus valores óptimos se sitúan entre 0'7 y 0'9.

La evolución de la cantidad de la deuda no presenta cambios destacables respecto al ejercicio anterior, ya que el valor de sus ratios aumentan o disminuyen en un porcentaje casi invisible.

Por otro lado, el ratio de solvencia muestra la capacidad de la empresa para hacer frente con el activo total a todas sus deudas en el momento. Este ratio mide la distancia a la quiebra técnica, ya que cuando su valor sea inferior a 1 significa que ésta no puede aguantar dichas deudas ni siquiera con la composición de todo su activo. En la situación de SEAT se observa una solvencia algo ajustada, ya que su valor de 1'16 indica que por cada unidad de deuda monetaria, la empresa posee activos por valor contable de 1'16 euros para hacer frente a dicha situación.

El segundo aspecto a analizar hace referencia a la **composición/calidad de la deuda**. En este sentido, el ratio de calidad de la deuda nos muestra que un 88% de deuda es a corto plazo, mayoritariamente sin coste (Como ya se había comentado anteriormente, estas deudas están constituidas por acreedores comerciales y, en menor medida, deudas con empresas del grupo principalmente a corto plazo). Este hecho implica un aspecto negativo, pues se considera de mejor calidad el endeudamiento a largo plazo, y más aún teniendo en cuenta que la mayoría del activo es activo no corriente. Por consiguiente, se podría llegar a la conclusión, errónea en este

caso, de que la deuda es de mala calidad, hecho que difiere de corresponderse con la situación real de la entidad.

En efecto, si atendemos a la coherencia de la estructura económica (activo) y financiera (Patrimonio neto y pasivo), el análisis patrimonial realizado anteriormente ya desvelaba un desequilibrio al poseer una inversión mayoritaria en activos no corrientes que se correspondía con una financiación ajena a corto plazo. Este hecho provocaba la existencia de un fondo de maniobra de signo negativo. Por otro lado, el problema que ocasiona la existencia de deuda a corto plazo es el de la incapacidad de atender a sus deudas más inmediatas. Sin embargo, como ya se ha estudiado en el análisis de la liquidez, la empresa posee una favorable política de cobros y pagos, por lo que no existe problema alguno. Por último, la existencia de deuda a largo plazo también puede conllevar a la empresa a situaciones extremas en el caso de que se trate de deudas con coste explícito para la empresa. Este problema desaparece también ya que más de la mitad de la deuda es sin coste.

Todas las razones anteriores influyen a la hora de pensar en el efecto favorable de la deuda a corto plazo en la situación económico-financiera de la empresa. Igualmente, la evolución de la deuda en el último ejercicio muestra un leve incremento de la deuda a largo plazo (en todas sus partidas, pero mayoritariamente de las provisiones a largo plazo).

Por último, el estudio del endeudamiento de la empresa debe ser completado mediante un análisis de la **carga financiera** y de la capacidad de soportarla. En este sentido, el ratio de gastos financieros sobre ventas, que evalúa el peso en términos relativos de los gastos financieros en relación con las ventas, se considera correcto cuando son inferiores al 4%. En el caso de la sociedad objeto de estudio, ésta presenta una carga financiera del 0'2% respecto a las ventas, valor que se mantiene constante de un año a otro. Por otro lado, el ratio de coste de la deuda muestra que la empresa asume un tipo de interés medio que no llega al 2% cuantía que se considera baja, aspecto lógico pues más de la mitad de la deuda es sin coste.

Por último, la posibilidad de soportar los intereses de la deuda dependen del tipo de empresa que se analice, ya que las que se desarrollan con un márgenes elevados pueden tolerar mayores gastos financieros que las que funcionen con un margen más reducido. Así pues, el ratio de cobertura de gastos financieros informa de la capacidad para hacer frente a dichos gastos con el resultado de explotación de la empresa. Por descontado, el valor de dicho ratio deberá ser superior a la unidad en una situación favorable. En el caso de SEAT, el valor de este ratio presenta signo negativo, por lo que la empresa no goza de cobertura y, por consiguiente, no tiene ninguna holgura para cubrir gastos financieros, pues los resultados de sus actividades de explotación son negativos y por tanto, la sociedad presenta dificultades respecto a este aspecto. Como se muestra en la cuenta de pérdidas y ganancias, aunque la sociedad incremente sus ventas de un año a otro y los ingresos ocasionados de las actividades de explotación también lo hagan, los gastos también se ven incrementados. Probablemente, si la empresa continúa esta política (y redujera estos gastos) debería conseguir en años posteriores un resultado de explotación positivo. De hecho, en 2014 el resultado de explotación mejora respecto al de 2013, por lo que se concluye que la sociedad ha mejorado el resultado de sus actividades productivas, pero continúa sin obtener ganancias de ellas.

- **VAESA**

Con respecto a la **cantidad de la deuda**, la empresa VAESA presenta valores prácticamente iguales a SEAT, pues un 88% de la estructura financiera es deuda y, por consiguiente, no goza de autonomía financiera, pues su valor también es despreciable (0'13). Además, los ratios de solvencia también muestran que la empresa es solvente, es decir, posee la capacidad de hacer frente a todas sus deudas con el activo con el que cuenta, ya que por cada unidad monetaria de deuda, la empresa tiene activos por valor contable de 1'13€. La evolución de la cantidad de deuda no es relevante ya que estas cantidades presentan variaciones despreciables.

En segundo lugar, la **composición/calidad de la deuda** tampoco difiere de la empresa comentada anteriormente, pues un 86% de la deuda con la que cuenta la empresa es a corto plazo (compuestas en su gran mayoría por acreedores comerciales, es decir, deuda sin coste, tal y como se ha comentado en el análisis patrimonial). Este hecho origina la conclusión de que la empresa cuenta con deuda de mala calidad. No obstante, y como ocurría con SEAT, existen diferentes motivos por lo que no se puede calificar de este modo.

En efecto, si atendemos a la coherencia de la estructura de la inversión (activo) y su financiación (Patrimonio neto y pasivo), el análisis patrimonial realizado anteriormente desvelaba una inversión mayoritaria en activos corrientes que se correspondía con una financiación ajena a corto plazo y la existencia de un fondo de maniobra de signo positivo y, por consiguiente, la capacidad de la empresa para afrontar sus deudas a corto plazo. Por otro lado, el problema que ocasiona la existencia de deuda a corto plazo es el de la incapacidad de atender a sus deudas más inmediatas. Sin embargo, como ya se ha estudiado en el análisis de la liquidez, la empresa posee una favorable política de cobros y pagos, por lo que no existe problema alguno. Por último, la existencia de deuda a largo plazo también puede conllevar a la empresa a situaciones extremas en el caso de que se trate de deudas con coste explícito para la empresa. Este problema desaparece también ya que en el caso de VAESA, la mayor parte de la deuda es sin coste.

Todos los motivos anteriores inducen a pensar en el efecto favorable que la deuda a corto plazo ocasiona en la situación económico-financiera de la empresa. Además, la evolución de la deuda en el último ejercicio muestra un ligero incremento de la deuda a largo plazo (correspondientes a la renegociación del contrato de arrendamiento financiero mantenido con una entidad de crédito que vencía en 2013, donde se amplía a 10 años más).

Por último, y para completar la evaluación de la situación de endeudamiento de VAESA, se procede al análisis de su **carga financiera**. El ratio de gastos financieros sobre ventas muestra una carga financiera despreciable, correspondiente a un 0'02% que mantiene la tónica de un año a otro. Como ya se ha comentado, la mayor parte de la deuda es sin coste, lo que da lugar a asumir un tipo de interés medio de 0'9%, cuantía que también se considera reducida.

Sin embargo, el ratio de cobertura sí que difiere en cuanto a la situación económico-financiera de SEAT, ya que, en este caso, la empresa sí que posee plena capacidad para absorber los gastos financieros en la cuenta de pérdidas y ganancias, es decir, posee resultado de explotación suficiente para hacer frente a los gastos financieros. Además, llama la atención la variación de este ratio respecto al año anterior, pues el valor pasa de 6'5 a 59. Este hecho, según la información que se desprende de la memoria y del balance, se debe principalmente a la

considerable reducción de gastos financieros por actualización de provisiones y deudas. La reducción de los gastos por provisiones puede deberse a la propia reducción de las provisiones o de la actualización de las mismas. Los gastos financieros por deudas, por su parte, pueden haberse reducido por una menor cuantía de la deuda o una mejor gestión de la misma (menos coste).

- **VOLKSWAGEN NAVARRA**

Volkswagen Navarra, por su parte, presenta valores que difieren considerablemente de las demás empresas del grupo en España. En cuanto a la **cantidad de deuda**, se observa una empresa capitalizada, pues el porcentaje de deuda es del 29%. En este mismo sentido, se revela el ratio de autonomía, que lógicamente experimenta una relación inversa con el ratio de endeudamiento. En efecto, la escasa deuda de la empresa refleja un nivel de autonomía elevado, lo que implica una situación adecuada, quizá excesiva (al ser su valor superior a 1'5). Por último, el ratio de solvencia revela una situación muy adecuada, quizá demasiado, puesto que por cada unidad monetaria de deuda, la empresa posee activos por valor de 3'5€.

Por lo que respecta a la evolución de la cantidad de deuda, hay que destacar que la situación de la empresa respecto a su, en este caso, capitalización, sigue la misma tónica que en 2013. Los ratios no muestran diferencias en sus valores.

En segundo lugar, la **composición de la deuda** mantiene la tónica con respecto a las demás empresas, puesto que un 87% de esta deuda es de corto plazo y, por tanto, de mala calidad. No obstante, hay que tener en cuenta que el porcentaje de la deuda respecto al total de la empresa es del 29%, por lo que el problema que podría ocasionar es mucho menor. Además, la empresa no presenta problemas de liquidez y su deuda es mayoritariamente sin coste (constituida en gran medida por acreedores).

La **carga financiera** de la empresa denota nuevamente una situación favorable, pues el porcentaje de gastos financieros que soporta la empresa respecto a las ventas es despreciable. Cabe destacar que, en este caso, la empresa asume un tipo de interés medio de 5'64%, aspecto que tampoco presenta muchos inconvenientes ya que la deuda con coste representa un 15% de la deuda total, y esta deuda no representa un porcentaje muy elevado respecto al total.

Respecto a la cantidad de resultado de explotación para hacer frente a los gastos financieros, es decir, la cobertura de la empresa, se puede concluir que la empresa tiene plena capacidad para cubrir estos gastos, pues los resultados de sus actividades de explotación los cubren de sobra. De hecho, esta situación mejora en 2014 debido no a la reducción de estos gastos, sino al aumento del importe neto de la cifra de negocios.

- **GRUPO VOLKSWAGEN**

ANÁLISIS SECTOR	PRODUCCIÓN	DISTRIBUCIÓN
ENDEUDAMIENTO	0,7183	0'7486
AUTONOMIA	0,3922	0'3359
SOLVENCIA	1,3922	1'3359
CALIDAD DE LA DEUDA	0,8746	0'7867
GF SOBRE VENTAS	0,0063	0'0024
COBERTURA GF	0,8971	6'7662

Tabla 8. Análisis del endeudamiento en el sector (2014). Fuente: SABI

A la vista de los resultados, las tres empresas poseen resultados dispares en cuanto a la cantidad de deuda pero similares en cuanto a la composición de ésta.

Las empresas cuya actividad principal es comercializadora y distribuidora juegan con niveles de endeudamiento altos que, como se ha observado, no tienen coste en su gran mayoría. Este hecho provoca la ausencia de autonomía financiera pero, tal y como han revelado los datos, ambas empresas poseen la capacidad para hacer frente a todas sus deudas en el momento, y por tanto, no presentan problemas de solvencia. Cabe destacar una vez más que SEAT se dedica a ambas actividades, tomando en este caso valores parecidos a las empresas comercializadoras. Sin embargo, la empresa productora Volkswagen Navarra, por el contrario, presenta niveles de endeudamiento bajos que se traducen en niveles de autonomía y solvencia elevados. Este aspecto no se corresponde con el sector, que presenta ratios que denotan la situación completamente opuesta. No obstante, no parece que la empresa se encuentre en una situación comprometida en cuanto a endeudamiento se refiere.

La composición de la deuda es un aspecto común en todas ellas, puesto que los valores muestran deuda de mala calidad al ser toda a corto plazo pero que, tal y como se ha analizado, es una conclusión errónea que provoca un efecto favorable en la situación económico-financiera de las empresas. Además, las tres empresas poseen mayoritariamente deuda sin coste que hace que la partida de gastos financieros sea despreciable en todos los casos. Los ratios del sector también corroboran la situación analizada.

Por último, el análisis de la carga financiera denota la óptima capacidad de las empresas para cubrir los gastos financieros con el resultado de explotación excepto en SEAT, cuyo motivo no se deben a los gastos financieros, sino al resultado negativo de explotación (originado principalmente por los aprovisionamientos referidos al consumo de materias primas, aspecto que resulta lógico teniendo en cuenta el proceso productivo de las entidades). Cabe destacar la situación de la empresa Volkswagen Navarra (dedicada a la producción), cuya cobertura de gastos financieros es realmente elevada, no ocurriendo lo mismo en el sector.

Con todos los datos definidos anteriormente, se concluye que las empresas objeto de estudio del grupo Volkswagen no presenta problemas graves de endeudamiento en España.

2.2. Análisis de la cuenta de Pérdidas y Ganancias

El balance ha proporcionado una visión general de la situación del grupo Volkswagen en España. A continuación, se procede a analizar el aspecto puramente económico, con el objetivo de conocer cómo ha generado sus resultados la empresa y cómo podría mejorarlos. Es por ello que

se hace necesario estudiar los datos de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como su evolución en el periodo considerado.

De este modo, el diagnóstico que se arroja a continuación permitirá evaluar aspectos como el importe de la cifra de ventas, el margen bruto, EBITDA, valor añadido o los distintos tipos de ingresos y gastos atendiendo a su naturaleza, así como la consecuencia de ello sobre el resultado final obtenido.

La tabla técnica utilizada para el análisis consiste en la elaboración de un formato abreviado de la cuenta, en la que se detallan sus ingresos y gastos clasificados por cargo, y donde se incluye, además, el porcentaje que representan los diferentes términos sobre la cifra de ventas con el fin de estudiar la eficacia de la empresa para obtener beneficios o pérdidas, así como una mayor objetividad del diagnóstico en el tiempo.

Las tablas 9, 10 y 11 muestran la cuenta de resultados en los dos ejercicios estudiados en términos absolutos de cada una de las empresas del grupo Volkswagen, incluidos los ratios de expansión o evolución de cada uno de los resultados intermedios, obtenidos como cociente entre el resultado del ejercicio 2014 y el anterior.

2.2.1. Análisis cuenta de resultados SEAT S.A.

ANÁLISIS PÉRDIDAS Y GANANCIAS SEAT

ANOS	2014	2013	RATIOS
INCN	7.496,60	6.472,90	1,158
Coste de Ventas	-5.649,60	-5.095,80	
MARGEN BRUTO	1.847,00	1.377,10	1,341
Otros ingresos de explotación	634,40	648,90	
Otros gastos de explotación	-1.499,10	-1.228,90	
VALOR AÑADIDO BRUTO	982,30	797,10	1,232
Gastos Personal	-669,60	-587,00	
EBITDA	312,70	210,10	1,488
Amortización	-361,90	-336,50	
Deterioro	-117,50	-90,30	
BAII	-166,70	-216,70	0,769
Ingresos Financieros	54,20	85,50	
Gastos Financieros	-16,40	-18,70	
Otros IyG financieros	-9,90	5,50	
BAI	-138,80	-144,40	0,961
Impuestos	73,10	-4,30	
Resultado	-65,70	-148,70	0,442

Tabla 9. Análisis cuenta pérdidas y ganancias SEAT S.A. (En millones de euros). Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA de la empresa.

Un aspecto negativo a señalar en la gestión económica de la empresa es la obtención de un resultado negativo en ambos ejercicios. No obstante, el resultado mejora de un año a otro debido principalmente al incremento de las ventas (correspondientes a ingresos de vehículos, recambios, cajas de cambio y otras ventas, viéndose todos ellos aumentados en 2014). Además, se hace necesario comentar la fusión por absorción con la empresa GearBox del Prat S.A. el 14 de febrero del 2014. Esta fusión se realizó a través de la disolución sin liquidación de la sociedad absorbida, traspasándose la totalidad del patrimonio a la sociedad absorbente, SEAT S.A., que

ya disponía del control de GearBox del Prat. Este aspecto provoca, según detalla la memoria de la entidad, la difícil comparación tanto del balance como la cuenta de resultados de un año a otro.

En este sentido, la comparación de los ratios de expansión de ventas (1'158) y de expansión del beneficio neto (0'442), demuestra una pérdida de eficiencia en la gestión económica de la empresa, ya que un aumento de ventas no se corresponde con un aumento superior del beneficio neto, aunque este mejore en el ejercicio considerado. Sin embargo, esto no ocurre en términos relativos (debido al signo negativo del resultado en ambos ejercicios), ya que en términos absolutos, se observa un resultado superior al año anterior, pero que sigue siendo negativo. El aumento de ventas, según la información que se desprende de la memoria, es debido al aumento de ingresos derivado de dicha fusión.

El **margen bruto** es una magnitud de suma relevancia en el análisis de empresas comerciales ya que recoge la influencia de factores comerciales. Este motivo justifica que el margen no sea del todo elevado en relación a las ventas, ya que la empresa no llega a ser plenamente comercializadora y los costes de ventas representan el componente principal de los gastos totales. El incremento de este margen se debe mayoritariamente al incremento de las ventas ya comentado anteriormente.

La empresa presenta una estructura de gastos flexible, puesto que el coste de ventas representa la mayor partida de gasto de la cuenta de resultados. Este aspecto resulta favorable para SEAT, ya que si fuera necesario adoptar medidas para mejorar la gestión económica de la entidad, resulta más fácil actuar sobre los gastos variables que sobre los fijos.

El **Valor Añadido Bruto (VAB)** representa el incremento de la riqueza generada por la empresa durante un periodo y debe permitir retribuir a los siguientes componentes: Trabajadores, acreedores, administración y propietarios, e incluso generar autofinanciación. Puesto que el margen bruto ya es reducido, el valor añadido representa a penas el 13% de las ventas, por lo que, si este resultado debe retribuir a todos los partícipes mencionados anteriormente, ya se puede avanzar la obtención de un resultado neto insuficiente.

El **EBITDA** representa el potencial de la empresa para generar tesorería con sus actividades de explotación. La empresa presenta un EBITDA reducido de apenas un 4% respecto a las ventas. Es por ello que a partir de este resultado comienzan a verse los signos negativos, con un **BAII** negativo debido principalmente al gasto por amortización de inmovilizado (según detalla la memoria). Este resultado muestra que la empresa no es capaz de cubrir los gastos relativos a su dimensión fija con el margen generado.

En lo que respecta al Beneficio antes de Impuestos (**BAI**), los datos calculados revelan que la entidad no goza de cobertura suficiente para cubrir los gastos financieros debido a que ya parte de un **BAII** negativo. Es decir, aunque el porcentaje de gastos financieros sea mínimo (0'2%), la empresa no es capaz de cubrirlos de ninguna forma. Sin embargo, la realidad es que la empresa sí que posee cobertura gracias a la existencia de esos ingresos financieros superiores a los gastos financieros. No obstante, estos ingresos financieros no son suficientes para recuperar el **BAII** negativo.

En resumen, se podría señalar, en cuanto a la situación económica de la empresa, que un incremento de las ventas ha comportado una mejora del resultado neto, pero que continúa

siendo negativo. La principal causa de este hecho se debe a los costes de venta y el gasto por amortización y deterioro que soporta la empresa, que dan lugar a un resultado de explotación negativo que se arrastra hasta el resultado neto de la empresa. Cabe destacar, además, que la empresa debería adoptar medidas con el fin de reducir los elevados costes de ventas con los que cuenta.

2.2.2. Análisis cuenta de resultados VAESA

ANÁLISIS PÉRDIDAS Y GANANCIAS VAESA

ANÁLISIS PYG	2014	%	2013	%	RATIOS
INCN	2.570.649,00	100,00%	2.144.655,00	100,00%	1,199
Coste de Ventas	-2.370.284,00	-92,21%	-1.959.645,00	91,37%	
MB	200.365,00	7,79%	185.010,00	8,63%	1,083
Otros ingresos de explotación	146.708,00	5,71%	172.037,00	8,02%	
Otros gastos de explotación	-289.695,00	11,27%	-299.113,00	13,95%	
V. Añadido Bruto	57.378,00	2,23%	57.934,00	2,70%	0,990
Gastos Personal	-30.568,00	1,19%	-30.724,00	1,43%	
EBITDA	26.810,00	1,04%	27.210,00	1,27%	0,985
Amortización	-2.561,00	0,10%	-2.616,00	0,12%	
BAIL	24.249,00	0,94%	24.594,00	1,15%	0,986
Ingresos Financieros	946,00	0,04%	1.275,00	0,06%	
Gastos Financieros	-405,00	0,02%	-3.779,00	0,18%	
Otros IyG financieros	0,00	0,00%	-	0,00%	
BAI	24.790,00	0,96%	22.090,00	1,03%	1,122
Impuestos	-7.149,00	0,28%	-6.557,00	0,31%	
Resultado	17.641,00	0,69%	15.533,00	0,72%	1,136

Tabla 10. Análisis cuenta pérdidas y ganancias VAESA S.A. (Miles de euros) Fuente: Elaboración propia

Como aspecto positivo en el caso de VAESA, se alude a la obtención de un resultado positivo en ambos ejercicios, aunque escaso respecto al volumen de ventas (0'69%). La comparación de los ratios de expansión con el del resultado neto del ejercicio muestran que un incremento de las ventas se ha correspondido con un aumento en el beneficio obtenido en la empresa, aunque ligeramente menor. Este importe de ventas se debe mayoritariamente a la venta de vehículos, según se detalla en la memoria.

El primer resultado que muestra la cuenta de resultados es el margen bruto, cuya expansión es de 1'083, aspecto de elevada relevancia para las empresas comerciales. Resulta del todo justificado, en atención a la actividad económica realizada por la empresa, que el margen no sea elevado en relación a las ventas (7%), puesto que los costes de ventas representan sin duda la mayor partida de gasto y, además, aumentan de un año a otro por el consumo de mercaderías, correspondientes a adquisiciones intracomunitarias (tal y como se detalla en la memoria). Por consiguiente, la empresa presenta una estructura de gasto flexible puesto que el coste de ventas representa un 93% de las ventas.

En cuanto al Valor Añadido Bruto (VAB), se destaca que la riqueza generada por la empresa se sitúa alrededor del 2% de las ventas, aspecto que lleva a pensar que la entidad podría tener dificultades para retribuir a trabajadores, acreedores, administración y propietarios. No obstante, el resultado neto positivo muestra todo lo contrario. Además, este valor no muestra diferencias significativas respecto al ejercicio anterior.

La información de la cuenta de pérdidas y ganancias revela un EBITDA reducido en relación a las ventas, de a penas un 1%. No obstante, la disminución del EBITDA mantiene la tónica de un año a otro en cuanto a la disminución del margen bruto, es decir, los gastos de personal disminuyan, pero esta disminución no es significativa.

Así pues, los resultados positivos del BAI y el BAI revelan que la empresa es capaz de cubrir los gastos relativos a su dimensión fija, pues la empresa no presenta problema alguno para hacer frente a ellos. Además, se destaca el aumento de beneficios antes de impuestos motivado por la actualización de provisiones comentada anteriormente, por lo que la empresa goza de cobertura suficiente para atender a estos gastos.

El resultado final permite comprobar la presión fiscal soportada por la sociedad, en la que se muestra una carga fiscal del 28'84%, viéndose reducida con respecto a 2013 (que era del 29'68%). El efecto combinado de una menor presión fiscal junto al aumento del BAI hace que la expansión de el resultado neto sea positiva.

En resumen, la situación de la empresa no parece presentar problemas económicos algunos, puesto que aunque la empresa posea unos elevados costes de venta debido a la actividad que realiza, ésta es capaz de cubrirlos y aún así obtener beneficio. Esto es, un aumento de ventas se ha materializado en un aumento del margen bruto y del resultado después de impuestos. No obstante, un aspecto desfavorable a comentar es que no se observa un

2.2.3. Análisis cuenta de resultados Volkswagen Navarra S.A.

ANÁLISIS PÉRDIDAS Y GANANCIAS VOLKSWAGEN NAVARRA

ANÁLISIS PYG	2014	%	2013	%	RATIOS
INCN	2.909.760,00	100,00%	2.625.758,00	100,00%	1,108
Coste de Ventas	-2.469.559,00	84,87%	-2.217.774,00	84,46%	
MB	440.201,00	15,13%	407.984,00	15,54%	1,079
Otros ingresos de explotación	21.297,00	0,73%	27.650,00	1,05%	
Otros gastos de explotación	-64.095,00	2,20%	-67.187,00	2,56%	
V. Añadido Bruto	397.403,00	13,66%	368.447,00	14,03%	1,079
Gastos Personal	-245.499,00	8,44%	-226.595,00	8,63%	
EBITDA	151.904,00	5,22%	141.852,00	5,40%	1,071
Amortización	-66.823,00	2,30%	-67.745,00	2,58%	
Deterioro	-8,00	0,00%	-15,00	0,00%	
BAII	85.073,00	2,92%	74.092,00	2,82%	1,148
Ingresos Financieros	662,00	0,02%	463,00	0,02%	
Gastos Financieros	-2.306,00	0,08%	-2.557,00	0,10%	
Otros IyG financieros	-330,00	0,01%	-128,00	0,00%	
BAI	83.099,00	2,86%	71.870,00	2,74%	1,156
Impuestos	-30.181,00	1,04%	-21.700,00	0,83%	
Resultado	52.918,00	1,82%	50.170,00	1,91%	1,055

Tabla 11. Análisis cuenta de pérdidas y ganancias Volkswagen Navarra S.A. (Miles de euros). Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA de la empresa

La situación económica de Volkswagen Navarra parece, a priori, más que favorable por los ratios que muestran un crecimiento en todos sus componentes. En este sentido, la obtención de un resultado positivo en ambos ejercicios denota la favorable gestión económica de la entidad, aunque se trata de un valor escaso (de a penas un 2%) respecto a las ventas.

La comparación del ratio de expansión de ventas (1'108) y del beneficio neto (1'055) indica que un aumento de ventas se ha correspondido con un aumento del resultado neto (pero menor a este incremento de ventas). De la memoria se desprende, que las ventas corresponden en un 96% a la venta de vehículos mayoritariamente en el extranjero. Además, este posible incremento de ventas puede deberse, según detalla el informe de gestión, al lanzamiento del nuevo polo VW250 PA en 2014.

El porcentaje que representa el Margen Bruto sobre las ventas también es escaso (15%). Este ratio es de suma relevancia para empresas comercializadores, por lo que este dato representa un aspecto desfavorable en atención al tipo de actividad que realiza la empresa (importación y comercialización de vehículos). No obstante, es superior a las dos empresas analizadas anteriormente.

Nuevamente, la entidad presenta una estructura de gasto flexible, al representar un 84% en ambos ejercicios. Este aspecto es favorable para la empresa al tener la posibilidad de incidir sobre ellos en el caso de que sea necesario adoptar medidas para mejorar la gestión económica de la empresa.

Dada la existencia de un margen bruto reducido, el Valor Añadido Bruto muestra que la empresa ha generado una riqueza del 13'66% de las ventas que, aunque parezca un resultado escaso, permite retribuir a todos los partícipes de la actividad empresarial. Además, este valor aumenta de un año a otro debido a una reducción de gastos de explotación correspondientes a la partida "Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales", de la cual la memoria no proporciona información adicional.

La información de la cuenta de pérdidas y ganancias revela un EBITDA que representa a penas un 5'22% respecto a la cifra de negocios, aspecto que denota unos gastos de personal elevados y que crecen de un año a otro debido al aumento de sueldos y salarios unido al aumento de cargas sociales. Llama la atención la nota de la memoria referente a los sueldos y salarios, que muestra que esta partida incluye indemnizaciones por despido correspondientes a las personas acogidas al acuerdo de bajas voluntarias por importe de 6'9 millones de euros, y que en 2013 era de 0'4 millones de euros. La empresa tendría que revisar este aspecto ya que un aumento de sueldos y salarios no se corresponde con un aumento del número de empleados, sino todo lo contrario, ya que se trata de acuerdos de bajas voluntarias.. No obstante, la empresa no presenta problema alguno para atender a estos pagos, por lo que tampoco se trata de un inconveniente de elevada relevancia.

La escasa diferencia entre el BAI y el BAII denota la poca importancia que suponen los gastos financieros en la empresa (0'08%). Como ya se había comentado antes, la deuda con coste representa un 15% de la deuda total, y nos encontramos ante una empresa capitalizada, por lo que la empresa goza de cobertura suficiente para cubrir dichos gastos financieros.

En definitiva, podría señalarse que un incremento de la cifra de ventas se ha materializado en un aumento en el resultado neto de la empresa (pero menor). Entre las partidas de gastos destacan principalmente los costes de ventas y, en menor medida, los gastos de personal ya comentados en líneas anteriores. Por todo lo demás, la empresa presenta una situación económica óptima.

2.2.4. Situación económica Volkswagen

Los resultados revelan un aumento de la cifra de negocios en las tres empresas respecto al año anterior que se ha correspondido con una mejora en el resultado neto (aunque esta cifra sea negativa en el caso de SEAT).

Del análisis se revela que las empresas analizadas del grupo Volkswagen en España opta por una estructura de gasto flexible, pues la partida de gasto que destaca en todas ellas es la del coste de ventas representando un porcentaje elevadísimo en relación a las cifra de negocio. Este hecho provoca la existencia de un margen bruto reducido.

Partir de un margen bruto reducido provoca que el aumento de riqueza por parte de la empresa sea aún más reducido. No obstante, este valor se ve incrementado (o se mantiene prácticamente igual en el caso de VAESA) en las tres empresas de un año a otro, aspecto positivo para todas ellas, pues permite la retribución de todos los partícipes de la actividad empresarial.

Con respecto al EBITDA, es decir, la capacidad de la empresa de generar tesorería con las actividades de explotación, se destaca el reducido importe de esta cifra en las empresas analizadas del grupo Volkswagen, aspecto que implica la influencia del gasto de personal en la empresa. No obstante, este aspecto no llega a ser negativo del todo puesto que en realidad el elevado coste de ventas es el que arrastra el hecho de que todas las partidas tengan una cifra reducida.

	Variación de las medias anuales		
	2014	2013	2012
Índice general	-0	1	2
Transporte	-1	0	5

Ilustración 8. IPC, variación de las medias anuales nacionales. Fuente: INE.

La ilustración 8 muestra la variación de las medias anuales del IPC general y la variación del transporte. Tal y como se observa, el índice general muestra que la variación de las medias anuales aumenta, pero en menor medida cada año. Ocurre lo mismo en nuestro sector, donde la variación en 2013 es nula y en 2014 negativa. Todo ello podría constituir una de las razones del aumento de la cifra de negocios.

2.3. Análisis de la Rentabilidad económica y financiera

EMPRESA	SEAT		VAESA		VOLKSWAGEN NAVARRA	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
RENTABILIDAD ECONÓMICA	-0,0435	-0,0534	0,0226	0,0243	0,0908	0,0779
MARGEN	-0,0222	-0,0335	0,0094	0,0115	0,0292	0,0282
ROTACIÓN	1,9568	1,5947	2,3934	2,1213	3,1059	2,7619
RENTABILIDAD FINANCIERA	-0,1232	-0,3025	0,1412	0,1344	0,0792	0,0757
APALANCAMIENTO	5,9802	5,5032	8,7896	7,8568	1,3696	1,3921
A/PN	7,1822	8,2586	8,5978	8,7474	1,4021	1,4352
BAI/BAII	0,8326	0,6664	1,0223	0,8982	0,9768	0,9700
EFFECTO FISCAL	0,4733	1,0298	0,7116	0,7032	0,6368	0,6981
COSTE DE LA DEUDA	0,0173	0,0128	0,0089	0,0814	0,0564	0,0571

Tabla 12. Rentabilidad económica y financiera entidades Grupo Volkswagen en España. Fuente: Elaboración propia

El estudio de la rentabilidad de la empresa permite analizar el resultado generado con lo que se ha precisado para generarlo. La rentabilidad económica o rendimiento relaciona el beneficio antes de intereses e impuestos con el activo total, permitiendo así el análisis de la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo de la empresa, es decir, qué beneficio, sin considerar el resultado financiero, es capaz de generar la empresa con los activos de los que dispone. En este sentido, a mayor rendimiento, más productivo es el activo, con independencia de cómo se haya financiado éste.

No existe valor óptimo de la rentabilidad económica, ya que ésta variará considerablemente dependiendo del sector de actividad. Sin embargo, y para cada caso concreto, el valor obtenido puede compararse con el coste medio de la financiación, ya que siempre que el valor de la rentabilidad económica sea superior a éste, el beneficio de la empresa será suficiente para atender el coste de la financiación.

RENTABILIDADES	SECTOR PRODUCCIÓN	DISTRIBUCIÓN
RENTABILIDAD ECONÓMICA	0,0126	0'0439
ROTACIÓN	2,2127	2'7142
MARGEN	0,0056	0'0162
RENTABILIDAD FINANCIERA	0,0055	0'1146
APALANCAMIENTO	1,9430	3'5978
BAI/BAII	0,5474	0'9047
ACTIVO/PN	3,5495	3'9769
EFFECTO FISCAL	0,2250	0'7242

Tabla 13. Rentabilidades del sector en 2014. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Los valores obtenidos se recogen en la tabla 12 y 13 y proceden a analizarse individualmente.

- **SEAT**

La rentabilidad económica de SEAT presenta un valor negativo debido al resultado de explotación, cuyo valor también es negativo. Este valor se debe, como ya se ha explicado anteriormente, al elevado gasto por amortización y deterioro, donde se pasa de un EBITDA positivo a un BAII negativo.

Al comparar este valor con el coste de la deuda, se observa como en 2014 pagamos un tipo de interés medio del 1'73% y obtenemos una rentabilidad del -4'35%, es decir, no obtenemos rentabilidad. Para la comprensión de este aspecto, se analiza la rentabilidad económica desde dos puntos de vista:

- **Margen:** Por cada unidad monetaria vendida, la empresa obtiene un resultado de explotación negativo, hecho que ocurre durante ambos ejercicios, aunque en 2014 se observa una ligera mejora por la mejora en conjunto de la situación patrimonial (motivada por la fusión con la empresa GearBox del Prat).
- **Rotación:** Los valores muestran que con menos inversión en activos, la entidad ha incrementado su cifra de ventas. Este aspecto muestra la mayor productividad de dichos activos debida principalmente al incremento de ventas debido al aumento de ingresos por la fusión comentada anteriormente.

Estos valores definen claramente la estrategia de la empresa, basada en la rotación de sus activos, es decir, se trata de conseguir un elevado nivel de ventas en lugar de una maximización del beneficio obtenido por unidad monetaria (Teniendo en cuenta que en este caso no existe

margen ni rentabilidad). No obstante, y puesto a que toda la situación económico-financiera de SEAT ha mejorado debido a la fusión comentada, no se puede concluir que la empresa es más o menos productiva en 2014, por lo que sería interesante proceder al análisis en 2015 de esta rentabilidad.

La rentabilidad financiera, por otro lado, relaciona el beneficio neto obtenido con los capitales propios. A medida que el ratio sea superior, mayor será la rentabilidad financiera, ya que mejor cubrirá las expectativas de los inversores y, por lo tanto, su coste de oportunidad. Es decir, la rentabilidad que obtengan por invertir en esta empresa tiene que ser superior a la que obtendrían invirtiendo en otra. Así pues, el análisis de la evolución experimentada en el intervalo considerado requiere la descomposición del ratio en otros más elementales, según el método de Parés y cuyos valores se recogen en la tabla 12.

Como ocurre con la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera que obtiene la empresa es nula. Este valor habría que compararlo con el tipo de interés de empresas arriesgadas (Ibex 35), ya que estamos ante una empresa endeudada. No obstante, esta comparación es irrelevante puesto que la situación de SEAT seguiría siendo desfavorable, pues la rentabilidad es inexistente.

A la vista de los resultados, resulta imposible realizar un análisis a partir de esta descomposición, ya que la mayoría de los valores de estos ratios son ficticios, debido a la mezcla de signos al estar trabajando con resultados generados por la empresa negativos. Un ejemplo de ello es el apalancamiento, cuyo valor es de 5'98, aspecto que implica que la deuda favorece a la rentabilidad financiera. Sin embargo, este valor es positivo porque uno de sus factores, concretamente el ratio BAI/BAII, es ficticio ya que sus dos valores presentan valores negativos y, por consiguiente, se convierte en positivo. Lo mismo ocurre con el efecto fiscal.

- **VAESA**

La rentabilidad económica de VAESA desciende ligeramente en el último ejercicio analizado, situándose ligeramente por encima del 2%. En principio, la obtención de una rentabilidad positiva asegura una cierta productividad a los activos de la entidad pero, se ha de evaluar la suficiencia de esta rentabilidad. No obstante, esta rentabilidad es inferior a la del sector, aspecto negativo para la entidad objeto de estudio.

Por otra parte, la productividad de los activos es superior al coste de la deuda, lo que implica que el resultado de explotación es suficiente para atender al coste de financiación, tal y como ya se había analizado en pérdidas y ganancias. En este sentido, la entidad paga un tipo de interés medio del 0'89% y genera una rentabilidad del 2'29%. Por lo que respecta a su evolución, la caída de la rentabilidad se atribuye a la caída del resultado de explotación, correspondiente al aumento de los aprovisionamientos, tal y como se había comentado en el análisis de pérdidas y ganancias. Esto es, los activos no son directamente productivo, pues una inversión en activos no se corresponde con un aumento de la rentabilidad económica.

Atendiendo a la descomposición de la rentabilidad económica, la evolución del rendimiento se debe a la reducción de la ganancia obtenida por cada unidad monetaria vendida (que pasa de 1'15% a 0'94%). El aumento de la rotación, por su parte, se debe al aumento de sus dos componentes, es decir, una mayor inversión en activos se ha correspondido con un aumento aún mayor de ventas, lo que implica la elevada productividad de la entidad.

La descomposición de la rentabilidad económica definen claramente la estrategia de la empresa, basada en la rotación de sus activos, es decir, tratar de conseguir un elevado nivel de ventas en lugar de una maximización del beneficio obtenido por unidad monetaria vendida. Además, esta característica es propia del sector, cuyos valores corroboran la misma conclusión de estrategia de liderazgo en ventas.

La rentabilidad financiera, por su parte, muestra valores aparentemente favorables, que cubren las expectativas de los socios. Puesto que la entidad se califica como endeudada, se hace necesario la comparación con el Ibex 35, cuya rentabilidad media en 2014 es de 3'7%, inferior a la entidad objeto de estudio.

Con respecto a la evolución, se observa una mejora de la rentabilidad financiera motivada por un aumento de sus dos componentes (patrimonio neto y resultado) pero en mayor medida del resultado (del 13'5%). Esta mejora se debe mayoritariamente a la reducción de gastos financieros (por actualización de provisiones y deudas), como ya se ha comentado en apartados anteriores.

Atendiendo a la descomposición de la rentabilidad financiera por el método de Parés, formada por la relación entre:

- **Rentabilidad económica.** Como ya se había comentado, se reduce en el periodo considerado.
- **Apalancamiento:** En el caso de VAESA, la deuda favorece a la rentabilidad financiera de la empresa (ratio > 1) y que, además, aumenta en 2014. Los dos componentes del apalancamiento son:
 - o *Activo/Patrimonio neto:* Dicho ratio evalúa la cantidad de deuda, cuyo valor se reduce de un año a otro debido a un aumento del patrimonio neto superior al aumento del activo. Esto es, la empresa tiene mayor peso del patrimonio neto y menos deuda en el último ejercicio. El elevado valor de este ratio se debe al nivel de endeudamiento que presenta la empresa.
 - o *BAI/BAII.* Dicho ratio evalúa el efecto de los gastos financieros, por lo que cuanto más se acerque dicho ratio a 1, menor es el impacto. Tal y como muestra el valor del ratio, la empresa no tiene gastos financieros asociados a ese nivel de deuda. Además, en 2013 sí que tenía impacto (aunque no muy pronunciado), pero en 2014 no, debido a esa reducción del gasto financiero comentada en pérdidas y ganancias, y al efecto de los ingresos financieros.

Por tanto, la deuda favorece a la rentabilidad financiera (al ser el apalancamiento superior a la unidad) y a la empresa, puesto que la rentabilidad económica es superior al coste de la deuda.

- **Efecto fiscal:** El efecto fiscal es algo elevado ya que la presión fiscal real de las empresas no suele alcanzar el 30%, aunque en 2014 tenemos menor presión fiscal.
- **VOLKSWAGEN NAVARRA**

Los resultados relativos a la rentabilidad económica muestran que la empresa paga un tipo de interés medio del 5'64% y obtiene una rentabilidad de 9'08% que además aumenta en el periodo

considerado. Esto es, la productividad de los activos es superior al coste de la deuda, lo que implica que el resultado de explotación es suficiente para atender al coste de financiación. Además, este aumento es debido al aumento del resultado de explotación, que unido a un decremento del activo, se traduce en un aumento de la productividad de dichos activos.

En cuanto a la descomposición de la rentabilidad económica, llama la atención el aumento de sus dos componentes, pero en mayor medida de la rotación (que aumenta un 13%). Es decir, la empresa muestra un aumento de la ganancia obtenida por unidad vendida pero más aún un aumento de productividad, pues una desinversión del activo se ha traducido en un aumento de cifra de ventas. Este aspecto muestra nuevamente la estrategia de liderazgo en ventas al conseguir esa rentabilidad económica mediante la rotación.

La rentabilidad financiera muestra valores favorables que posiblemente cubran las expectativas de los inversores. Puesto que se trata de una empresa capitalizada, este valor se ha de comparar con el tipo de interés de inversiones conservadoras o con aversión al riesgo. El banco de España muestra que en 2014 la rentabilidad de la deuda pública de 2014 se situaba en un 0'34%, bastante inferior a la entidad objeto de estudio.

La evolución de esta rentabilidad también resulta positiva en el periodo considerado. Esto es debido al aumento de sus dos componentes, pero del resultado en mayor medida (que aumenta un 5'47% por una mejora de todas las partidas de pérdidas y ganancias, y por consiguiente, una mejora tanto en las actividades de explotación como financieras, aunque estas últimas siguen siendo negativas).

Atendiendo a la descomposición mediante el método de Parés:

- **Rentabilidad económica.** El efecto es favorable, pues aumenta de un año a otro y es superior al coste de la deuda.
- **Apalancamiento:** En el caso de Volkswagen Navarra, la deuda favorece a la rentabilidad financiera de la empresa (ratio > 1) pero se reduce en el periodo considerado. Los dos componentes del apalancamiento son:
 - o *Activo/Patrimonio neto:* Dicho ratio evalúa la cantidad de deuda, cuyo valor se reduce de un año a otro debido a un aumento del patrimonio neto superior unido a la reducción del activo.
 - o *BAI/BAII.* Dicho ratio evalúa el efecto de los gastos financieros, por lo que cuanto más se acerque dicho ratio a 1, menor es el impacto. Tal y como muestra el valor del ratio, el impacto de estos gastos son despreciables, que incluso son menores en 2014. Se recuerda que la mayoría de deuda era sin coste y esta deuda era mínima.

Por tanto, la deuda favorece a la rentabilidad financiera (al ser el apalancamiento superior a la unidad) y a la empresa, puesto que la rentabilidad económica es superior al coste de la deuda.

- **Efecto fiscal:** La presión fiscal podría calificarse como elevada, ya que supera la barrera del 30%.

- **GRUPO VOLKSWAGEN**

A la vista de los resultados, la única empresa que necesita una mejora en las rentabilidades tanto económica como financiera es SEAT S.A. Todo ello se debe a unos resultados de explotación y neto negativos, que imposibilitan la obtención de todo tipo de rentabilidad. Respecto a las demás empresas, la situación es más que favorable debido a la obtención de una rentabilidad económica positiva y superior al coste de la deuda.

Llama la atención el hecho de que las tres empresas se decanten por una estrategia de liderazgo en ventas, pues los resultados han mostrado que operan con un margen ajustado y disponen de una inversión en activos cuya productividad es realmente favorable y además aumenta cada año. Además, el sector también muestra la utilización de estrategias de liderazgo en ventas, pues el margen ajustado y la elevada rotación así lo muestran.

La rentabilidad financiera muestra que las empresas analizadas del grupo Volkswagen cubren las expectativas de los inversores, puesto que obtiene una rentabilidad más o menos elevada en todos los casos y que aumenta cada año (exceptuando a SEAT, cuya rentabilidad es nula). El sector también muestra rentabilidades financieras positivas en ambos tipos de actividades, siendo superior en el sector de la distribución que en el de la producción (ocurre lo mismo con las empresas objeto de estudio).

La descomposición de la rentabilidad financiera mediante el método de Parés ha resultado de suma utilidad en el caso de VAESA y Volkswagen Navarra, puesto que se han analizado determinados aspectos como el efecto de la deuda o el efecto fiscal. Los resultados que se han desprendido permiten concluir que la deuda favorece tanto a la rentabilidad financiera como a la empresa en ambas entidades. Además, el ratio fiscal revela una presión fiscal adecuada, correspondiente a un impuesto de sociedades de un 30%, aunque quizá excesiva en el caso de Volkswagen Navarra.

En definitiva, las rentabilidades del grupo Volkswagen en España podrían calificarse como favorables.

3. Estrategias VW

Las estrategias empresariales constituyen el *“conjunto de acciones llevadas a cabo con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y que sea viable de cara a la competencia. Para ello, es indispensable la utilización óptima de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno con el fin último de satisfacer las necesidades de los consumidores y alcanzar con ello un beneficio para la organización”*. (Manene, 2013)

En los últimos años, el grupo Volkswagen ha llevado a cabo numerosas inversiones con el fin de implantar estrategias para continuar creciendo a tanto a nivel de cifras como de empresa. El objetivo de la sociedad es convertirse en un referente a nivel mundial. De esta manera, se procederá a analizar las estrategias que implantan individualmente las empresas que representan el grupo a nivel nacional ya analizadas anteriormente: SEAT, VAESA y Volkswagen Navarra.

Se hace necesario también detallar la estrategia específica que ha llevado el grupo, a nivel tanto nacional como internacional (estrategia “2018”), así como la responsabilidad social corporativa

y toda la información relacionada con la calidad de la empresa. Todo ello proporcionará una visión del posicionamiento y notoriedad de Volkswagen a nivel mundial.

3.1. Acciones llevadas a cabo por la sociedad SEAT

La empresa SEAT proporciona como valores principales la imagen, el diseño, la tecnología y la relación calidad-precio entre muchos otros. Es por ello que la implantación de estrategias específicas tanto de negocio, como corporativas, de marketing o de cualquier otra índole requieren un análisis minucioso que será detallado a continuación.

La memoria anual de la sociedad muestra cómo la empresa emplea una estrategia híbrida entre liderazgo en costes y diferenciación de productos. Ambas estrategias se sitúan dentro del grupo de estrategias competitivas genéricas, cuyo objetivo consiste en la implantación de acciones (ofensivas o defensivas) con el fin de alcanzar una posición en el mercado específica.

3.1.1. Estrategia de liderazgo en costes

La estrategia de liderazgo en costes consiste en la implantación de políticas empresariales con el fin de lograr un coste unitario bajo en relación a los competidores.

En primer lugar, la estrategia de liderazgo en costes se explica, entre otros motivos, por la implantación de programas elaborados para gestionar eficientemente los recursos y aportar valor al cliente, como son:

1. **PROGRAMAS DE COLABORACIÓN CON LOS PROVEEDORES.** Destacan los programas FMK y FSK. Ambos tienen como objetivo la optimización de costes.
 - a. **Programa FMK** (Foro de Costes Materiales). Iniciado en 2005, este programa tiene como objetivo reducir los costes de fabricación así como el fomento de la innovación en los proveedores. Para ello, el departamento de compras colabora con el de I+D+i consiguiendo los objetivos propuestos, puesto que en 2014 se generaron 191 ideas cuyo importe ascendía a 73 millones de euros que consiguieron superar en un 32% los objetivos fijados.
 - b. **Programa FSK** (Foro de Costes de Servicios). Iniciado en 2013, cuyo objetivo se basa en optimizar los costes mediante el establecimiento de equipos de trabajo denominados “TRIO”, consistente en la incorporación de un representante de Compras, otro de Finanzas y por último, otro del área que debe optimizarse. El primer año de implantación se ha basado en mejorar el área de Logística, donde se han creado 201 ideas de mejora, por una cuantía que asciende a 30 millones de euros que ha logrado superar los objetivos fijados en un 33%, aspecto que muestra el éxito de la estrategia implantada.
2. **ACCIONES EFICIENTES EN EL ÁREA DE COMPRAS.** La sociedad gestionó 5.791 millones de euros en cuanto a volumen de compras únicamente en 2014. Estas compras se basan en la adquisición de materiales de producción y en la contratación de bienes y servicios generales.

Un ejemplo que muestra la estrategia implantada por la empresa se plasma en la colaboración con la marca Skoda dentro del departamento de compras, que ha culminado en la obtención de numerosas sinergias que sientan las bases para futuras

reciprocidades dentro del grupo Volkswagen y siembra una mayor cooperación en el desarrollo de proyectos del grupo.

3. **ACTIVIDADES INTERNAS.** El programa “Green 15” ha demostrado la colaboración entre el grupo, cuyo objetivo primordial consiste en estandarizar e implementar los sistemas y así obtener un mapa de aplicaciones utilizadas a nivel mundial. Esto es de elevada importancia puesto que permite optimizar procesos a nivel de compras, precios, o riesgos, entre otros. Un ejemplo de ello es la nueva base de datos “Risk Managemet Data Base” cuyo fin es comunicar informaciones entre el grupo sobre la gestión de riesgos. También destaca el sistema de compras generales por catálogo, utilizado para obtener la optimización en volúmenes y precios.

Todo ello permite la resistencia ante los competidores, aspecto que comporta un aumento de la utilidad y sirve de barrera de entrada a nuevos competidores y productos sustitutos. No obstante, se hace necesario mantener la alerta en cuanto a los riesgos que comporta esta estrategia, es decir, la empresa ha de enfrentarse a situaciones como son los cambios tecnológicos, la inflación, o la capacidad para detectar a tiempo los cambios del mercado en cuanto a producto. Por este motivo, SEAT necesita realizar inversiones continuas así como vigilar cada uno de los procesos empleados para mantener una posición competitiva y conseguir una mayor notoriedad en el mercado.

3.1.2. Estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación tiene como fin último proporcionar valor al producto de tal manera que sea percibido como único en toda la industria. Existen numerosas acciones que han sido implantadas por la sociedad para conseguir dichos fines. Este hecho se ha mostrado en diferentes ocasiones debido a la implantación de acciones y programas que han provocado un aumento del valor en la empresa. Estas acciones son las siguientes:

1. **CALIDAD EN MARCA Y PRODUCTO.** La sociedad es un ejemplo de calidad tanto a nivel nacional como internacional. Los programas instaurados para el fomento de la marca y el producto, entre otros, son los siguientes:
 - a. **Programa QPN-Integral.** Este programa se centra en las piezas de compra, en el que se establece un estándar aplicable a todos los proyectos de tal manera que se consiga un seguimiento y cualificación de dichas piezas en los proveedores. Además, permitirá la comunicación entre distintas áreas.
 - b. **Programa Amor por el Detalle en los proveedores.** Consiste en sesiones de trabajo entre proveedores y trabajadores a través de módulos teóricos y prácticos establecidos por el personal de SEAT. De este modo, el proveedor conoce a fondo el producto y realiza todos los controles necesarios para detectar los puntos fuertes y débiles del producto. Este programa fue instaurado en 2014 y el éxito conseguido provocó la extensión del mismo durante 2015.
 - c. **Finalización proyecto PQT y Creación del Centro de Análisis.** El objetivo del primero consistió en examinar todos los procesos para identificar puntos de mejora y optimizar la asignación de recursos. Los resultados fueron un 10% de

mejora. La identificación de los puntos de mejora permitió crear el Centro de Análisis, con el fin de lograr la máxima calidad de los vehículos nuevos.

2. **INNOVACIÓN.** La sociedad tiene como objetivo primordial especializarse en cada detalle y hacer sentir al cliente que la conducción de su vehículo es única. Para ello, se basan en dos pilares básicos: Balance y estética.
 - a. **Cambios Tecnológicos.** La empresa SEAT ha desarrollado las nuevas pantallas táctiles de algunos de los vehículos del grupo (Polo y Skoda Fabia), donde se plasman diferentes aspectos tecnológicos que permiten diferenciar una vez más la esencia de la marca: Control del móvil a través de la voz, concepto de *infotainment* (gestiones en cuanto a la conectividad del móvil con botones integrados en el volante), mejoras en el audio del vehículo y un largo etcétera.

3.1.3. Responsabilidad social corporativa

El término responsabilidad social corporativa podría definirse, según la Comisión Europea, como: *“integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”* (Libro Verde *“Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”*) (Comisión, 2001). Por tanto, es de vital importancia mencionar todas y cada una de las labores que realizan las 3 empresas con el fin de conseguir el objetivo marcado.

La estrategia de sostenibilidad de SEAT España está alineada con la del Grupo Volkswagen, cuyos pilares son los siguientes: Sociedad, economía y medioambiente, conceptos que se detallarán a continuación. Además, para llevar a cabo todas las tareas propuestas, la sociedad cuenta con el Equipo de Sostenibilidad, cuya función se basa en el desarrollo conjunto de los proyectos de estos 3 conceptos detallados anteriormente: Los proyectos sobre el pilar “Sociedad” son las relaciones gubernamentales y los recursos humanos; En cuanto al pilar “Economía”, destacan los ámbitos de las finanzas, el comercial y las compras; El pilar “Medio Ambiente” se basa en la producción y el centro técnico.

SOCIEDAD

El primer pilar sobre el que sustenta la estrategia de sostenibilidad de SEAT es “Sociedad”. Dentro de él, la empresa realiza distintas labores con el objetivo de contribuir al desarrollo económico sostenible, como son las siguientes:

- **Programas con el personal de la empresa.** La empresa diseña cada año diferentes actividades con el fin de comprometerse socialmente con sus empleados. Estas actividades son, por ejemplo, la SEAT CUP (Torneo de fútbol de empleados de la empresa) o el programa de mejora del clima laboral, donde se permitía a los empleados realizar una encuesta sobre el clima laboral y así obtener una medida de la satisfacción con el fin de controlar y mejorar en casa aspecto.
- **Plan de Igualdad de SEAT.** Este plan se basa en promover la equidad de derechos y fomentar la igualdad de género. De hecho, en 2014 se ha creado la guía de lenguaje no sexista con el fin de fomentar estas ideas.
- **Programa “Ideas de mejora”.** La empresa puso en práctica en 2014 el conocido *“Brainstorming”* entre sus empleados con el fin de optimizar los recursos y obtener así

una medida de los ahorros en costes. De este modo, la sociedad ha conseguido un ahorro de 9'6 millones de euros en costes, según muestra la memoria anual de la entidad. Un ejemplo de la eficiencia de esta medida es la patente conseguida por la implantación de un nuevo sistema de recuperación de calor de la planta.

- **Campaña “Somos SEAT, somos solidarios”.** Dicha campaña se realizó durante 2014 en colaboración con la Cruz Roja Española, donde se consiguió una recaudación de 3000 kilos de alimentos, 200 juguetes, más de 30 vehículos donados a centros de formación profesional y un largo etcétera.

ECONOMÍA

El pilar “Economía”, según la memoria anual de la entidad, está sustentado en 4 ejes:

- **Sostenibilidad económica:** La compañía ha determinado un modelo de planificación de negocio que permita controlar el cumplimiento de los objetivos. Así pues, también ha desarrollado un plan de inversiones para garantizar esta sostenibilidad.
- **Buen gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento normativo .** El grupo cuenta con el departamento “*Governance, Risk & Compliance*” cuyo propósito es afianzar la gestión de riesgos y cumplir la normativa entre los trabajadores de la compañía. En 2014 este departamento formó a los directivos en cuanto a estos aspectos . Además, también se instauran todos los años programas para mitigar los riesgos de cumplimiento normativo y programas anticorrupción.
- **Relación con los proveedores:** La empresa cuenta con la carta de sostenibilidad en proveedores del sector de la automoción “*Automotive Industry Guiding Principles to Enhance Sustainability Performance in the Supply Chain*” por la cual los mismos han de cumplir todos y cada uno de los requisitos de sostenibilidad.
- **Satisfacción de los clientes.** Los clientes constituyen la prioridad de la empresa, por lo que el grupo establece medidas para mejorar los procesos y con ello la calidad del servicio. La empresa realiza encuestas de satisfacción mensuales, *Mystery Shopping* y *Phantom Test* en cada uno de los concesionarios para obtener la satisfacción real de los clientes, controlarlos y así poder tramitar cualquier tipo de queja al respecto y satisfacer al máximo cada una de sus necesidades.

MEDIO AMBIENTE

El respeto por el medio ambiente es el último pilar de la sociedad, y no por ello menos importante. Así pues, la fábrica situada en Martorell es considerada una de las más eficientes y sostenibles de la industria, que cuenta con 6 plantas fotovoltaicas y 52.827 paneles instalados.

- **Proyecto ECOMOTIVE FACTORY.** La entidad ha llevado a cabo durante varios años dicho proyecto, cuyo fin último consiste en reducir en un 25% los pilares que contribuyen en la elaboración del vehículo de 2010 a 2018, que son los siguientes: Emisiones de CO₂ y compuestos volátiles, consumo de energía y agua, generación de residuos. El resultado del trabajo ha sido más que favorable, cuyas mejoras han contribuido notablemente al progreso en el medio ambiente.

- *Emisiones de CO₂ y compuestos volátiles.* Dentro de este ámbito destaca la contratación de energía térmica de origen renovable con la empresa “Ecoenergías”. La memoria anual de la entidad muestra una mejora acumulada de 2010 a 2018 en energía del 20’4% y en CO₂ del 64’4%.
- *Consumo de agua.* La empresa puso en marcha una nueva red de suministro de agua de alta calidad que ha permitido una mejora acumulada del agua 16’4%.
- *Compuestos volátiles.* Proyectos como la sustitución de productos para la limpieza de circuitos de pinturas por otros más ecológicos, o el uso de nuevos pulverizadores más eficientes para aplicar las pinturas, han contribuido a la mejora de este indicador en un 14’4%.
- *Eliminación de residuos.* Dentro de este ámbito se han potenciado los medios para la clasificación selectiva de residuos, aspecto que ha provocado una mejora del 34’9%.
- **Modelo León ST ecomotive y León CUPRA.** Estos modelos son un ejemplo de disminución de emisión de CO₂, eficiencia y sobre los cuales se han conseguido avances en 2014.
- **Modelo Mii Ecofuel.** Este vehículo consiguió en 2014 el primer puesto en el ranking medioambiental VCD (*Verkehrsclub Deutschland*) gracias a las reducidas emisiones de CO₂.

Sin embargo, todas las las exitosas medidas comentadas anteriormente, se han puesto gravemente en duda en 2015 ante el denominado “*Escándalo Volkswagen*”, en el que la marca manipulaba los coches con el fin de no sobrepasar los límites de emisiones de CO₂. Este aspecto ha supuesto un punto de inflexión para el grupo, viéndose aumentadas el número de quejas y multas, y reducida la cifra de ventas. Este hecho será analizado en profundidad en el apartado 3.5.

3.2. Acciones llevadas a cabo por la sociedad VAESA

La entidad objeto de estudio es la primera distribuidora de automóviles en España, integrada por las marcas Volkswagen, Audi, Skoda y los vehículos comerciales Volkswagen. La entidad lleva a cabo todos los años proyectos encaminados a conseguir los objetivos del grupo, en el que destacan, entre otros, el establecimiento y fortalecimiento de las redes comerciales y la innovación de los modelos.

La empresa posee más de 500 instalaciones en la Península y Baleares donde distribuye y comercializa automóviles de las 4 marcas mencionadas en el párrafo anterior. Así pues, los datos muestran que las ventas crecen año tras año gracias a la implantación de estrategias que las favorecen.

1. **Volkswagen:** La marca presenta 4 años de crecimiento en matriculaciones, cuyos modelos *Polo* y *Golf* son los más demandados por el consumidor.
2. **Audi.** La marca también presenta crecimientos en cuanto a matriculaciones y destaca en España por su liderazgo en el segmento Premium durante 20 años consecutivos.

3. **Skoda.** La marca también presenta crecimientos notables respecto a años anteriores. No obstante, su presencia en el mercado no presenta la misma trascendencia que las 2 anteriores.
4. **Volkswagen Vehículos Comerciales.** Esta marca presenta niveles de matriculaciones inferiores a Volkswagen, Audi o Skoda. No obstante, su notoriedad se ve incrementada cada año gracias al lanzamiento de nuevos modelos o aspectos innovadores en cuanto a conducción y seguridad.

VAESA presta su servicio en base a 4 pilares básicos: Red comercial, Postventa, *Volkswagen Financial Services* y Empresas.

1. **Red Comercial.** VAESA presta sus servicios a 190 concesionarios contando con aproximadamente 8000 profesionales. La evolución de las ventas están ligadas al crecimiento de esta red.
2. **Postventa y servicio técnico.** La empresa, al igual que SEAT España, trabaja por conseguir la satisfacción de sus clientes a través de un equipo que cuenta con elevada y cualificada formación, instalaciones donde proporcionar un servicio postventa de calidad y tecnologías innovadoras que permiten satisfacer las necesidades de los clientes.
3. **Volkswagen Financial Services.** La empresa cuenta con esta financiera con el objetivo de ofrecer servicios financieros adaptados al cliente y a sus niveles adquisitivos, tanto a nivel particular como a empresas.
4. **Empresas.** VAESA proporciona todo tipo de facilidades tanto a nivel particular como a empresas, para lo que cuenta con un elevado número de profesionales para ofrecer opciones de movilidad adecuadas a cada tipo de empresa. Este pilar se proporciona a todas las marcas.

3.2.1. Estrategia de distribución

Todos los puntos mencionados anteriormente permiten concluir la propuesta de la empresa por una estrategia de distribución. El concepto de distribución se refiere a todos aquellos puntos de venta donde el producto va a ser vendido y la forma en la cual se van a trasladar a dichos lugares.

El elevado número de concesionarios en los que opera la empresa y la capacidad de innovación al ofrecer cada año nuevos productos es una muestra de ello. De esta forma, la empresa realiza de forma óptima acciones para que todos los vehículos sean puestos a disposición del cliente en los 190 concesionarios en los que opera. Un ejemplo de ello es el aumento de ventas experimentado por la empresa tras varios años consecutivos gracias al éxito generalizado de todos los puntos de venta con los que cuenta.

3.2.2. Estrategia de diferenciación

La entidad, al igual que SEAT España, sigue una estrategia de diferenciación ya que implanta acciones con el objetivo de proporcionar valor al producto y que sea percibido por el cliente como único. De esta forma, las acciones que permiten concluir dicho aspecto son las siguientes:

- Las redes comerciales son un punto diferenciador respecto a otras entidades, ya que cada marca cuenta con una red específica con unos servicios y actividades específicas que proporcionan calidad y eficiencia al producto.
- La preocupación por la satisfacción del cliente es otro factor diferenciador, procurando ofrecer un servicio y trato de calidad para que el cliente quede sumamente satisfecho tanto a nivel de ventas como de postventa. Además, este pilar también se ve reflejado en la adaptación del servicio a nivel personalizado (Un ejemplo de ello son los servicios financieros prestados por *Volkswagen Financial Services*, ya explicado en párrafos anteriores).
- La empresa ha sido calificada como una de las 50 mejores empresas para trabajar en España según la consultora “*Great Place to Work*” basada en valores como: Credibilidad, Respeto, Trato Justo, Orgullo y Camaradería.

3.2.3. Responsabilidad Social Corporativa

La Responsabilidad Social Corporativa de la empresa VAESA está estrechamente ligada a la del grupo Volkswagen, que será analizada en detalle del apartado 3.4 en adelante. No obstante, la empresa lleva a cabo proyectos con el fin de provocar efectos positivos en la sociedad y el entorno de la misma. Algunos de estos proyectos o acciones son los siguientes:

- **Colaboración con ONGs.** La entidad colabora con la ONG Aldeas Infantiles SOS, la fundación Amics de la Gent Gran y la fundación Prevent.
- **Programas con el personal de la empresa.** Un ejemplo de ello son los juegos interempresas con el objetivo de recaudar para apoyar a otros proyectos solidarios.
- **Apoyo a iniciativas Volkswagen** (Estrategia Think Blue), Audi (Estrategia Attitudes) y Skoda.
- **Sostenibilidad.** Este término es el pilar estratégico del grupo Volkswagen, el cual posee 45 modelos por debajo de 120 g/km y 36 inferiores a 100 g/km. VAESA establece anualmente acciones con el fin de gestionar este pilar eficaz y eficientemente. Debido a la relevancia de este factor en el grupo, será analizado en profundidad en apartados posteriores.
- **Valores básicos de VAESA.** La compañía basa su negocio en 5 pilares fundamentales con el objetivo de crecer año tras año como empresa.
 - Satisfacción del cliente y del concesionario.
 - Trabajo en equipo
 - Proactividad y profesionalidad
 - Respeto
 - Integridad, honestidad y lealtad
- **Afiliación a Aedive** con el objetivo de impulsar el desarrollo del vehículo eléctrico.
- Oferta de energía renovable 100% para los vehículos eléctricos.

- **Donación** de vehículos a La Cruz Roja Española y a la Fundación de Bancos de Alimentos en Barcelona.
- **Programa “Green Logistics”** basado en un plan medioambiental con el objetivo de alcanzar reducciones considerables de emisiones de dióxido de carbono. Este plan ha obtenido resultados positivos ya que durante 2014 se transportaron más vehículos de los esperados reduciendo el nivel de emisiones generadas por la actividad. Así pues, las medidas planteadas, entre otras, fueron las siguientes: optimizar las cargas, formar al personal sobre materia de transporte sostenible, fijar criterios medioambientales comunes... etc.
- **Programa “Tú pintas mucho”**: Acción solidaria promovida por el departamento de Postventa con el objetivo de pintar las instalaciones obsoletas del colegio Baldomer Solà (Barcelona)
- **Acuerdo SEAT, VAESA y Mardileña Red de Gas**, con el propósito de fomentar los vehículos de Gas Natural Vehicular para así mejorar la calidad del aire y contribuir a la mejora del cambio climático.

Como se ha podido observar, el pilar fundamental de la empresa es la sostenibilidad, en el que se realizan numerosas acciones con el objetivo de luchar contra el cambio climático y obtener resultados positivos en el medio ambiente. Este pilar guarda numerosas similitudes con la empresa SEAT, lo que se justifica por la pertenencia de ambas al grupo Volkswagen.

3.3. Acciones llevadas a cabo por la sociedad VOLKSWAGEN NAVARRA S.A.

Volkswagen Navarra S.A es la única planta productora de modelos Volkswagen en España, cuya producción se basa únicamente en un modelo: el *Polo*. En 2013 se celebró el 30 aniversario de la fabricación de este modelo en Pamplona, con una cuantía que asciende a 6’5 millones de unidades producidas desde sus inicios.

Al ser una planta productora, la empresa se centra principalmente en la aplicación de estrategias funcionales u operativas, es decir, aquellas cuyo propósito se basa en cómo emplear y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional con el objetivo de maximizar la productividad de dichos recursos.

Así mismo, Volkswagen Navarra se centra, al igual que SEAT y VAESA, en la sostenibilidad y en la innovación, por lo que lleva a cabo acciones con el objetivo de alcanzar un liderazgo en el mercado respecto a estos pilares fundamentales. Gracias a la aplicación de todas ellas, la empresa consiguió en 2014 la obtención del premio “*Industrial Excellence Award*” a la mejor fábrica en España y Europa.

3.3.1. Estrategia funcional de producción

La definición de “Estrategia funcional de producción” ha sido objeto de estudio por parte de múltiples autores, por lo que podría definirse del siguiente modo: “*Plan de acción a largo plazo para la función Producción (Schmenner, 1979 y Gaither & Frazier, 2000), en el que se recogen los objetivos deseados, así como los necesarios cursos de acción y la asignación de los recursos (Schroeder et al., 1986; Hayes & Wheelwright, 1984 y Fine & Hax, 1985), cuyo requisito fundamental es contribuir al logro de los objetivos globales de la empresa en el marco de su estrategia empresarial y corporativa (Stobaugh et al., 1983; Skinner, 1985; Hill, 1985 y Platts &*

Gregory, 1990), dando como resultado un patrón consistente para el desarrollo apropiado de las decisiones tácticas y operativas del subsistema" (Hayes & Wheelwright, 1984 y Domínguez Machuca et al., 1998)."

Durante 2014, año sobre el que se realiza el presente estudio, la empresa invirtió en la implantación de diversas actuaciones con el fin de mejorar el proceso productivo de la empresa, entre las que destacan las siguientes:

- Modernización de prensas y alimentadores.
- Mejoras en la instalación de faldones implantando sistemas más seguros y productivos.
- Estrategia *Macht 18 Factory*, cuyo fin es el seguimiento de la gestión diaria de la producción a pie de taller.
- Modernización en motores, montaje y revisión final.
- Modernización en pintura para la mejora de la calidad del producto.

La empresa también invirtió en la mejora de las infraestructuras, con el fin de establecer un óptimo lugar de trabajo adaptado a cada uno de sus empleados y a su seguridad. Dentro de estas mejoras, destaca por ejemplo, la adecuación de vestuarios, la climatización del taller, instalaciones de rociadores contra incendios.

Dentro del área de logística, destaca la instauración de "estrategia logística" con el objetivo de realizar un seguimiento de las medidas de mejora y optimización de la logística.

Todas estas medidas muestran una vez más el interés de la empresa por elevar la notoriedad de la marca a nivel de empresa como de grupo. Para la empresa, es igual de importante la producción de sus modelos como la venta de los mismos, por lo que es de elevada relevancia seguir invirtiendo en la mejora de todo aquello relacionado con la planta productora.

3.3.2. Responsabilidad Social Corporativa

Al igual que SEAT España S.A., la empresa centra su trayectoria en tres pilares básicos: Sociedad, economía y medio ambiente. Estos pilares se analizarán a continuación.

ECONOMÍA

Se hace necesario mencionar algunos proyectos y acciones implantadas por la empresa con el fin de incluir la responsabilidad social corporativa como parte fundamental de su estrategia empresarial:

- **Proyecto INNOVARSE.** Programa gestionado por el Centro de Recursos Ambientales de Navarra en el que destaca el proyecto ENECO2, que procura implantar en los proveedores el modelo de gestión para integrar la RSE.
- **Guía anticorrupción.** Que instaura medidas para resguardar a la empresa de cualquier fraude e incluye información y contactos de asistencia. También se realizan formaciones a los empleados respecto a este hecho.
- **Barómetro de opinión.** Encuesta de opinión con el fin de controlar la satisfacción de los trabajadores y encontrar los puntos débiles sobre los que implantar actuaciones de mejora.

- **Formación de los trabajadores.** La empresa ha recibido numerosos premios sobre este aspecto. La planta productora cuenta con el centro de formación *Volkswagen Academy*. Se destaca también el Programa de Especialización de Formación profesional.

GESTIÓN AMBIENTAL

La empresa invierte año tras año en la estrategia *Think Blue*, implantada por el grupo Volkswagen para reducir en un 25% los ratios por vehículo sobre consumo energético, agua, emisiones CO2 y residuos hasta el 2018. Esta estrategia será detallada en profundidad en el apartado siguiente.

Entre las actuaciones realizadas por la empresa en 2014 para la mejora de la gestión ambiental, destacan las siguientes:

- **Ahorro de agua.** Gracias a la inauguración del nuevo Taller de Tratamientos Superficiales
- **Energía.** Extensión del sistema de gestión de energía en Prensas, Chapistería, Montaje y área de infraestructuras
- **Materiales.** Dentro de este ámbito destaca la sustitución del gas refrigerante R22 y la introducción de pulverizadores HD.
- **Hoja informativa semanal POLO ZOOM** con noticias ambientales al respecto.

COMPROMISO SOCIAL

La empresa cuenta con la marca “Volkswagen Navarra Solidaria” a través de la cual realiza diversas actuaciones entre las que destacan las siguientes:

- Donaciones de vehículos a centros educativos.
- Marchas ciclistas solidarias
- Proyectos solidarios con diversas asociaciones: GERNA, Asociación Síndrome de Down, CIMA, ANA y Amigos del Sahara.
- Parque Polo: Convenio realizado con el Gobierno de Navarra para implantar actividades de educación y seguridad vial.
- Compromiso con sus trabajadores: Destaca la “Gran Liga Polo”, descuentos ofertas para empleados
- Contribución a la fundación Miguel Induráin, cuyo propósito es fomentar el deporte de alto rendimiento en Navarra.
- Reciclaje solidario para la colaboración con el síndrome de Dravet, Tapones para una Vida, Acción contra el hambre.

3.4. Estrategia 2018

A nivel de grupo, también se llevan a cabo diferentes estrategias que afectan tanto directa como indirectamente a SEAT España, Volkswagen Navarra y VAESA. Por este motivo, se hace necesario comentar una de las estrategias que supone un pilar fundamental en el grupo Volkswagen: La Estrategia 2018.

3.4.1. Objeto y objetivos

El principal objetivo de La Estrategia 2018 es obtener el liderazgo económico y medioambiental de la industria del automóvil, con el fin de ser el mayor fabricante de vehículos en el mundo. Es por ello que el grupo se ha fijado una serie de objetivos para alcanzar la meta propuesta.

- **Innovación inteligente.** Para ello, la empresa mejorará la satisfacción del cliente, la calidad y la sostenibilidad a través de innovaciones tecnológicas.
- **Incremento de ventas.** El principal objetivo es alcanzar los 10 millones de unidades vendidas incrementando con ello la cuota de mercado de los países en fases de desarrollo.
- **Afianzar una sólida posición financiera.** El objetivo primordial es obtener un margen de beneficio antes de impuestos superior al 8%.
- **Convertirse en el mejor empleador** en todas las marcas del grupo.

De esta manera, todas las instalaciones serán un 25% más sostenibles en 2018.

3.4.2. Acciones

Desde el la instauración de la estrategia en 2008, el grupo ha llevado a cabo diferentes actuaciones teniendo en cuenta varios pilares fundamentales entre los que destacan los siguientes:

- **Elaborar vehículos más atractivos que dispongan de tecnologías mas sostenibles.** Destacan los modelos eléctricos Volkswagen *e-up!*, Volkswagen *e-Golf* y Audi *e-tron*.
- **Abarcar nuevos segmentos apostando por nuevos modelos de combustión más económicos, tecnología híbrida y vehículos eléctricos.**

Son numerosas las acciones llevadas a cabo por las empresas para lograr dicho fin. De hecho, la empresa analizada en el presente proyecto, SEAT España (que es la mayor representante del grupo en España), detalla claramente las medidas propuestas para la consecución de dicha estrategia:

- Utilización del sistema de monitorización de energía y sistema de gestión de la climatización.
- *Team* de Ahorro energético
- Sustitución de motores eléctricos por otros de alta eficiencia.
- Instalación de una planta biomasa para el suministro externo de calor
- Optimización de la temperatura y el consumo de gas en los hornos de pintura.

3.4.3. Resultados

En 2014 se entregaron más de 10 millones de vehículos por parte del grupo, por lo que se alcanzó uno de los principales objetivos propuestos. Todo ello mostraba el éxito alcanzado por la implantación de la estrategia, la cual se lleva a cabo de manera sólida.

El gráfico 14 muestra la evolución de las entregas realizadas, es decir, de vehículos vendidos, por el grupo desde la implantación de la estrategia hasta 2014. Claramente la evolución ha sido

positiva, puesto que de 2008 a 2014 ha habido un crecimiento de unos 4 millones de euros. Este aspecto muestra las favorables políticas de actuación establecidas por el grupo que han comportado resultados positivos en incremento de ventas además de un incremento del posicionamiento de la empresa.



Gráfico 14. Número de entregas realizadas por el Grupo Volkswagen de 2008 a 2014 en millones de euros. (Elaboración propia a partir de datos extraídos del periódico El Mundo)

Sin embargo, el escándalo destapado en 2015 por el fraude en las emisiones de gases afectó gravísimamente a la empresa y a su compromiso con el medio ambiente, por lo que en 2016, y debido a la favorable trayectoria que llevaba la estrategia 2018 hasta ese momento, el grupo ha implantado la nueva Estrategia 2025 *TOGETHER*, cuyo objetivo sigue siendo convertirse en el líder en movilidad sostenible. Para ello, proponen trabajar juntos, al lado de los empleados y de los clientes.

Los objetivos propuestos esta vez no están claramente definidos aún, sino que se esperan tener a lo largo de 2016. Sin embargo, se pretende reorientar el negocio automovilístico *“reforzando el posicionamiento de todas las marcas del grupo y optimizando la gama de vehículos y sistemas de propulsión para focalizarse en los sectores de mercado más atractivos y emergentes”*, según muestra Compromiso RSE en su página web.

3.5. Responsabilidad Social Corporativa e Innovación

3.5.1. Responsabilidad Social Corporativa Volkswagen

La Responsabilidad Social Corporativa y la Innovación son dos factores que influyen de manera determinante en el grupo tanto a nivel nacional como internacional. Es por ello que algunas estrategias implantadas por el Grupo tienen repercusiones en las empresas objeto de estudio.

En cuanto a la innovación, el grupo lleva a cabo diferentes actuaciones entre las que destacan las siguientes:

- **Proyecto V-Charge**, encaminado a la automatización a la hora de buscar una plaza de aparcamiento.
- **Tecnología Matrix Láser de iluminación**. Implantada por la marca Audi, cuyo principal objetivo es facilitar la conducción en carretera mediante la utilización de faros láser.

- **Misión a la luna.** La marca Audi apoya a científicos alemanes en la constitución de un equipo lunar no tripulado cuyo destino es la luna.
- **Desarrollo de modelos** precisos que sirvan para elaborar mapas digitales
- **Estudios para localizar vehículos** a través de estos mapas digitales.
- **Estudios para la automatización del vehículo** en caso de alteraciones de tráfico.
- **Alta conectividad del vehículo.** Esta estrategia pretende que el coche del futuro esté conectado a todos los objetos de su entorno, esto es: Detectar incidentes y comunicación directa a otros vehículos que estén cercanos, monitorizar el entorno para estabilizar y minimizar el riesgo o adaptación de la conducción gracias a la información recibida, entre otras acciones llevadas a cabo.

Por otro lado, la Responsabilidad Social Corporativa del Grupo Volkswagen es otro pilar fundamental en su modelo de gestión. Es por ello que en el presente proyecto se hace necesario mencionar tres estrategias utilizadas por las marca a nivel del grupo que influyen significativamente tanto en las empresas de España como en el resto de sedes: *Think Blue* en el caso Volkswagen, *Attitudes* en el caso de Audi y *Skoda* en el caso de Skoda.

3.5.2. Acciones: *Think Blue*, *attitudes*, *RSC Skoda*.

La estrategia *Think Blue* pretende colaborar con la sostenibilidad y el medio ambiente. Para ello, el grupo Volkswagen implanta actuaciones que afectan significativamente en todo el grupo independientemente de dónde esté situada la empresa:

- ***Think Blue Factory*.** Instaurado en todas las fábricas de la marca, para actuar sobre tres puntos: Reducción de emisiones de disolventes, ahorro de agua, reducción de residuos, CO₂ y ahorro energético. Tal y como se ha mencionado anteriormente, todas las empresas que forman parte del grupo Volkswagen en España implantan medidas para la consecución de este programa.
- ***Árboles "Think Blue"*.** Mediante esta medida, la empresa planta árboles en todos los bosques de la geografía nacional.
- ***Think Blue Challenge*.** Competición internacional para promover la conducción eficiente.
- ***Think Blue Workshops*.** Talleres para menores de edad para concienciarlos sobre el medio ambiente. La empresa objeto de estudio, Volkswagen Navarra es un claro ejemplo del cumplimiento de esta medida.
- ***Web Think Blue*.** Información ofrecida en internet en el que se detallan todas las acciones que realiza el grupo a favor de la causa.
- ***Premios Think Blue*.** Incentivos para el reconocimiento de aquellas entidades que inviertan en esta causa.

En segundo lugar, la estrategia *Attitudes* tiene sus orígenes en el año 2002 y su principal objetivo es concienciar a la sociedad sobre el comportamiento humano en el entorno del tráfico y así promover una movilidad responsable, eficiente y segura. Las actividades llevadas a cabo para la consecución de este objetivo son, entre otras, las detalladas a continuación:

- **Attitudes Urban Experience:** Programa destinado a niños de entre 8 y 12 años con el objetivo de concienciarles sobre el papel que tendrán en la movilidad del futuro.
- **Jornadas de Reflexión** sobre seguridad vial.
- **Campañas de concienciación** tanto en los medios de comunicación como en Internet.
- **Aplicación “Attitudes Ruta Segura”**, cuya función es facilitar a los niños la ida al colegio.

Por último, Skoda destaca por su estrategia “*Human Touch*” para acercarse al cliente y proporcionar una respuesta a cualquier tipo de pregunta que tengan. Destacan, entre otras, las siguientes medidas instauradas por el grupo en España:

- Colaboración económica con ONGs como *Federación Española de Padres de Niños con Cáncer* o *Niños con Cáncer*.
- Ofrecimiento de movilidad a fundaciones contra el cáncer.
- Colaboración con ATRESMEDIA con el objetivo de repartir 12.000 ejemplares de libros a los niños ingresados en los hospitales de toda España.
- Donaciones a diferentes hospitales de España.

3.5.3. Escándalo Volkswagen.

A pesar de la elevada preocupación del grupo en lo que a Sostenibilidad y medio ambiente se refiere, el grupo se enfrentó en 2015 a la mayor crisis hasta el momento, al haber instalado en sus vehículos un programa informático para evitar los límites de las emisiones anteriormente comentadas.

Dicho programa afectó a 482.000 vehículos con motor diésel vendidos entre 2008 y 2015. Este hecho provocó la caída de las acciones del grupo en un 18'6% y afectó gravemente a la imagen del grupo.

La empresa ha de enfrentarse a una multa de aproximadamente 32.500 dólares por vehículo, por lo que la multa podría ascender a una cuantía de hasta 90.000 millones de dólares, según muestra “*El periódico*”. (Planas Bou, 2016). No obstante, son numerosas fuentes las que muestran distintas cifras, como por ejemplo: La multa ascenderá a 18.000 millones según el periódico “*El Economista*” (El Economista, 2015), o de 37.500 dólares por vehículo, según detalla “*El País*” (Sánchez, 2015). Es por ello que la empresa dotó una provisión en sus cuentas anuales de 16.200 millones de euros para hacer frente a este hecho.

La consecuencia de este hecho provocó unas pérdidas netas del ejercicio del grupo cuya cuantía asciende a 1.582 millones de euros, mientras que en 2014 el grupo obtuvo unas ganancias de 10.847 millones de euros. A pesar de este hecho, las ventas del grupo aumentaron en 2015 en un 2'3%, según se detalla en la memoria anual de VOLKSWAGEN AG.

3.6. Estrategia de crecimiento “DasWeltAuto”

3.6.1. Objeto y objetivos

La empresa introdujo en 2013 una nueva estrategia de crecimiento: la inauguración de la marca “*Das WeltAuto*”, que actúa en el sector de los vehículos de ocasión.

Mediante esta estrategia, la empresa pretende abrirse a nuevos mercados ofreciendo vehículos de hasta 7 años de antigüedad en el que entran las marcas SEAT, Volkswagen, Audi y Vehículos Comerciales de Volkswagen. De esta manera, Volkswagen se abrirá a un nuevo público objetivo cuyos poderes adquisitivos sean inferiores con el fin de adaptarse a las necesidades económicas de cada cliente.

Según la matriz de Ansoff, creada por Igor Ansoff en 1957, se pueden identificar 4 oportunidades de crecimiento de una organización.

- **Penetración en el mercado:** Basada en un mayor consumo de productos en el mercado actual.
- **Desarrollo de productos:** Basada en el incremento en la venta de productos al mismo mercado.
- **Desarrollo de mercados:** Basada en la venta de productos de la empresa en nuevos mercados.
- **Diversificación:** Basada en la venta de productos nuevos a mercados nuevos.



Ilustración 9. Matriz de Ansoff. Fuente: Elaboración propia a partir del libro Marketing de servicios profesionales (Alcaide Casado & Soriano Soriano, 2006)

En este caso, el grupo implanta una estrategia de desarrollo de mercado, ya que se basa en la venta de coches en un sector en el que la empresa no había operado anteriormente, el sector de los vehículos de ocasión.

3.6.2. Acciones realizadas

La empresa introdujo la marca “Das WeltAuto” en mayo de 2013, y en noviembre del mismo año ya obtuvo el premio a la imagen en el foro Vehículos de Ocasión y Posventa. Más tarde, en 2014 la marca introdujo a “SEAT” y tras el éxito conseguido, en Junio se instauró la página web “Das Welt Auto” y se incorporaron dos marcas más: Skoda y Vehículos Comerciales.

La estrategia de crecimiento tuvo su principal auge en Junio de 2015, cuando sus ventas se vieron incrementadas en un 40% en el Salón de Vehículos de Ocasión de Madrid en Iferma. A partir de ahí, el crecimiento de la marca fue reiterado, donde “Das WeltAuto” y “Ganvam” se

unieron para potenciar la profesionalización del sector del Vehículo de Ocasión. Además, a finales de 2015, la marca se estrenó en el Salón Internacional del automóvil en Barcelona y las ventas se vieron incrementadas en un 44% en el Salón de Ocasión de Barcelona.

El año 2015 fue el año de expansión de la marca y el año que mostró el éxito de la implantación de la estrategia de crecimiento, cerrando dicho año contando con 250 puntos de venta y con una cuantía que ascendía a 35.000 unidades vendidas. Debido a este motivo, en 2016 se puso en marcha una nueva estrategia de marketing, con el fin de publicitar la marca a través de las redes sociales.

3.6.3. Resultados obtenidos

La estrategia de expansión implantada por el grupo en España fue más que favorable. En concreto, la marca implantó una estrategia de desarrollo de mercado, basada en la venta de su producto en nuevos mercados.

El éxito de dicha estrategia le permitió implantar estrategias de penetración en el mercado, mediante la constitución de la página web y su presentación en redes sociales, con el fin de publicitar el producto una vez adentrados en el nuevo mercado.

Los resultados obtenidos a nivel de grupo se podrían resumir en los siguientes 3 puntos:

- **Aumento drástico en las ventas.** El crecimiento de las ventas de “Das WeltAuto” de 2015 respecto a 2014 fue de un 70%.
- **Expansión a un nuevo mercado.** El de vehículos de ocasión.
- **Empleo de técnicas de comunicación.** Al publicitar sus productos mediante redes sociales y obtener resultados favorables respecto a este hecho.

CAPÍTULO IV. FORD ESPAÑA S.L.

1. Empresa Ford Motor Company.

La empresa Ford Motor Company es una empresa multinacional de origen estadounidense cuya actividad se basa en la fabricación de automóviles, camiones y microbuses. Se fundó el 16 de junio de 1903 por Henry Ford en Detroit (Míchigan).

La multinacional, al igual que el grupo Volkswagen, posee filiales como *Mercury* (actualmente cerrada), *Lincoln* y *Automotive Mercury Holdings*. Además, posee plantas productoras en todo el mundo.

A continuación, se procederá a analizar los comienzos de la empresa Ford Motor Company y por consiguiente, el análisis de la empresa Ford España S.L., sede de la primera, situada en Madrid (España).

1.1. Evolución Ford Motor Company.

La empresa Ford Motor Company se creó en 1903 por Henry Ford, cuyo propósito era insertarse en un mercado cuyo público objetivo fueran aquellas personas que desearan adquirir un vehículo a precios económicos y cuyas funcionalidades técnicas fueran eficientes.

La inversión de 28.000 dólares permitió la instalación de la primera fábrica situada en Detroit, que permitió la fabricación del primer modelo: El *modelo A*, vendido por primera vez en julio de 1903. Dos años más tarde, en 1905, se trasladaron a una fábrica más grande donde produjeron modelos desde el *Modelo A* hasta el *Modelo S*. No obstante, el modelo que llevó a la fábrica al éxito fue el *Modelo T*, nacido en 1908 con unas ventas de 10.000 unidades en el primer año.

Más tarde, la compañía trasladó sus instalaciones a Highland Park, con el fin de satisfacer la demanda del *Modelo T* a través de la producción en serie de coches (producción en cadena). Este hecho redujo considerablemente los tiempos de fabricación y aumentó la productividad.



Ilustración 10. Cadena de montaje Ford Motor Company. Fuente: efemotor. (EFE MOTOR, 2013)

La evolución de la compañía a raíz de la cadena de montaje fue positiva y en 1917 se comenzaron a fabricar tractores y camiones. Dos años más tarde, Henry Ford se hizo con el control total de la compañía, al adquirir la totalidad de acciones en poder de otros socios. Además, en 1922 la empresa se abrió a la gama de modelos de lujo, al absorber la compañía Lincoln Motor Company.

En 1926, la empresa se incorporó al campo de la aeronáutica a través de la fabricación en serie de un avión.

No obstante, la elevada competencia y la aparición de nuevos modelos provocó la desaparición del *Modelo T* en mayo de 1927, alcanzando un récord de 15.007.003 unidades producidas. El modelo que sustituyó a este vehículo fue el "*Modelo A*" en 1927, derivado del *Modelo T* pero con características técnicas más potentes. Este vehículo tuvo una vida de 4 años pero tuvo una elevada trascendencia, al producirse más de 4 millones de unidades en plantas de todo el mundo, incluida España.

Otro éxito de la compañía fue la presentación del motor V8 en marzo de 1932, ya que los clientes demandaban vehículos más potentes. En 1938 empezó la fabricación de los *Mercury*, todos ellos equipados con motores V8. Sin embargo, la producción de coches quedó a un lado tras la II Guerra Mundial, donde las fábricas se centraban en la producción de maquinaria de guerra.

El año 1956 destaca por la salida a bolsa de la compañía y la creación de una subsidiaria de Ford Motor Company: *Aeronutronics Systems*. Más tarde, en 1964 nació el Mustang, contando con una cuantía de 22.000 pedidos en su primer día de producción. A partir de este momento, comienza la expansión de la marca por todo el mundo.

En 1967 se instaura la sede europea Ford, cuya principal consecuencia es la creación de plantas de producción por toda Europa. Este hecho llevó a la marca a convertirse en el fabricante número uno de aquellos años.

El año 1976 fue el año en el que se inauguró la primera generación de uno de los modelos más exitosos de la marca, el *Ford Fiesta*, que actualmente cuenta con 6 generaciones, aspecto que muestra el implacable éxito del modelo. Por otro lado, la aparición del *Ford Escort* y del *Taurus* constituyeron otro hito de la marca. El primero de ellos destacaba por ser un vehículo con consumo bajo que alcanzó el récord en matriculaciones de todo el mundo. El segundo, fue el coche más vendido en Estados Unidos desde 1992 a 1996.

La década de los 90 destaca por los siguientes aspectos:

- Inauguración del nuevo modelo "*Ford Explorer*"
- Pérdidas de 2.300 millones de dólares en 1991, por lo que se instala el sistema "*Quality Care*" de atención al cliente, programa destinado a la mejora de la calidad.
- Récord de ventas del Ford Serie F pickup en Estados Unidos.
- Comienzos de producción y venta de vehículos en China en 1993.
- Ford se convierte en la primera marca que instala doble airbag y un sistema de aire acondicionado que respeta el medio ambiente.
- Lanzamiento en 1996 del modelo *Ford Mondeo* cuyas unidades producidas durante el primer año ascienden a 250 millones.
- Beneficios alcanzados por la compañía de 6.900 millones de dólares en 1998.

Tras una década de turbulencias, la compañía se enfrenta a la crisis económica actual, que provoca la caída en bolsa de los bonos. Este hecho provoca la instalación del plan "*The Way*

Forward” para volver a obtener un buen posicionamiento en el mercado y recuperar la rentabilidad perdida en los últimos años. Este hecho ha provocado el cierre de 14 fábricas y la reducción de numerosos puestos de trabajo.

1.2. En España: Ford España S.L.

La primera fábrica de Ford en España se instaló en Cádiz en los años 20. Sin embargo, el vehículo Ford ya había pisado España en 1907, cuando una agencia decidió vender varios automóviles de la marca.

La fábrica de Cádiz se destinaba exclusivamente a la fabricación del *modelo T*, pero la ausencia de mano de obra especializada hizo que la producción se trasladara a Barcelona en 1923, donde se empezaron a fabricar los siguientes modelos: *A*, *8 H.P* y *V8* y se cambió la denominación de la empresa a “Ford Motor Ibérica S.A.”

La Guerra Civil Española provocó la venta de la totalidad de las acciones de la filial española en 1944, cuando la empresa dejó de fabricar vehículos y se centró en la fabricación e importación de recambios. Además, en esa época la ley obligaba a que el 90% de las piezas del coche tuviesen orígenes españoles, por lo que Ford negoció en 1970 con el Gobierno y se decidió reducir ese porcentaje a un 50% (de tal forma que se produjeran en España los motores de los vehículos). Es en ese momento cuando Ford ofertó la instalación de una planta capaz de producir 250.000 coches al año mediante 6.500 empleados, de tal forma que en 1974 comenzaron los trabajos de explanación en Almussafes (Valencia), decidiéndose dicho lugar debido al ahorro de costes, la reducción del tiempo de construcción de la fábrica, la cercanía con otros centros de producción (acero o altos hornos de Sagunto) y la existencia de un puerto.

El primer Ford elaborado en la planta de Valencia, el *Ford Fiesta*, salió de la línea de montaje en 1976. La crisis del petróleo de 1973 hizo que únicamente se pudiera fabricar este modelo en vez del *Taurus* y *Escort*, que eran los inicialmente previstos.

A partir de 1995, la planta contó con un polígono denominado el Parque Industrial Juan Carlos I donde se situaban los proveedores de componentes. Hoy en día cuenta con aproximadamente 70 proveedores, que implantan un sistema de suministro conocido como *Direct Automatic Delivery*, en la que las piezas llegan a la fábrica de Ford mediante unas rampas automatizadas a los puestos de montaje. Actualmente, la planta de Ford Almussafes se ha convertido en una de las mejores a nivel europeo debido a sus éxitos en la implantación de procesos logísticos.

Es por ello que Ford España S.L. es una de las empresas que se han escogido para la realización del análisis comparativo de estrategias. La empresa es dominante del grupo Ford España S.L y sociedades dependientes, cuyas dependientes están ubicadas en Francia e Italia. Por su parte, la entidad Ford Motor Company posee el 99’99% de las participaciones de Ford España S.L.

La compañía posee su domicilio social en Alcobendas (Madrid) y su objeto social es “*la fabricación, montaje, venta, comercialización o alquiler de automóviles, camiones, tractores, maquinaria agrícola y aperos así como de componentes o partes accesorios y equipos para todos ellos... etc. Actividad de gestión y administración de valores representativos de los fondos propios de entidades no residentes en territorio español.*” (Ford, 2014)

Ford España S.L. es la dominante del grupo, por lo que las cuentas obtenidas son las consolidadas y, por tanto, las que se utilizarán para el correspondiente análisis. El informe de auditoría de las

cuentas anuales consolidadas de la empresa expresa la opinión favorable del auditor respecto a estas cuentas, en las que no se detalla ninguna salvedad. Debido a este motivo, el autor del presente estudio procede a realizar el análisis económico financiero correspondiente.

2. Análisis económico-financiero

Antes de realizar cualquier análisis es necesario confirmar la fiabilidad de los datos, es decir, que las cuentas anuales auditadas presenten un informe de auditoría favorable. En este sentido, las cuentas anuales consolidadas expresan, según el informe de auditoría, la imagen fiel del patrimonio consolidado y de la situación financiera consolidada de la sociedad Ford España, S.L y sociedades dependientes.

2.1. Análisis Balance Consolidado

ANÁLISIS PATRIMONIAL FORD	2014	2013	SECTOR
ANC	66,01%	68,41%	58'28%
EXISTENCIAS	9,67%	7'82%	8'84%
REALIZABLE	23,53%	22,73%	23'50%
EFFECTIVO	0,80%	1,04%	13'66%
PATRIMONIO NETO	25,99%	26,70%	28'17%
PASIVO NO CORRIENTE	6,10%	8,32%	9'00%
PASIVO CORRIENTE	67,91%	64,97%	62'83%

Tabla 14. Proporción de partidas del Balance de situación empresa Ford España S.L. Fuente: Elaboración propia.

Análisis Vertical

Los porcentajes calculados revelan una situación similar a la de las empresas anteriormente analizadas. En primer lugar, se observa un desequilibrio en la composición de la estructura económica, con un predominio del activo no corriente que, según se desprende del balance, corresponde a instalaciones técnicas y otro inmovilizado material (que suponen un 77% del Activo No Corriente), lógico al hablar de una planta productora de vehículos, la cual es dominante del grupo.

El activo corriente constituye el otro 34% restante del activo total. El realizable constituye la segunda masa patrimonial en importancia relativa (23'53%), compuesto principalmente por deudores comerciales y otras cuentas a cobrar (en el que destaca la partida "otros deudores") e inversiones en empresas de grupo.

Las existencias constituyen la tercera masa patrimonial, constituida mayoritariamente por productos en curso (lógico al hablar de una planta productora) y existencias comerciales. El efectivo, por su parte, constituye un porcentaje despreciable respecto al total del activo.

En segundo lugar, la estructura financiera nos muestra una empresa endeudada, que opta por la financiación ajena. Este hecho estriba en que el pasivo constituye un 76% de la estructura financiera, en el que predomina el pasivo corriente. Este pasivo corriente se corresponde principalmente con deudas con proveedores y deudas con empresas del grupo y asociadas. El escaso volumen del pasivo corriente se corresponde con provisiones a largo plazo (donde la

entidad ha dotado una provisión para garantías, para impuestos, por actuaciones medioambientales y por compromisos con empleados). Por otro lado, el patrimonio neto se constituye principalmente por fondos propios, en el que destaca la prima de emisión y el capital. Llama la atención el signo negativo de las reservas debido principalmente a las reservas en sociedades consolidadas por integración global (vale, entiendo entonces que son las cuentas consolidadas), en el que la sociedad “*Subgrupo Groupe FMC France*” presenta un saldo negativo de 615.511 euros que provoca que las reservas totales sean negativas.

Por último, cabe destacar la inversión mayoritaria en activo no corriente y que ésta se corresponda con una financiación a corto plazo. Además, la existencia de un fondo de maniobra negativo implica otra incoherencia que conduce a un aparente desequilibrio financiero. Este hecho se analizará más adelante.

Análisis Horizontal

En relación a la evolución experimentada por la situación patrimonial, se observa un aumento en el volumen total del balance, aspecto que permite hablar de crecimiento patrimonial.

Con respecto a la evolución de la estructura económica, el incremento alude a un aumento en términos absolutos tanto del activo corriente como no corriente. En cuanto al activo no corriente, destaca el crecimiento del inmovilizado intangible, inmovilizado material e inversiones inmobiliarias. No obstante, el aumento del activo se produce tanto en términos absolutos como en relativos, debido principalmente al incremento de las existencias, derechos de cobro e inversiones financieras.

La evolución de la estructura financiera, por su parte, revela un aumento de sus tres componentes en términos absolutos excepto del pasivo no corriente. El patrimonio neto se ve favorecido en términos absolutos pero no en relativos debido al aumento del resultado atribuido a la sociedad dominante y a las subvenciones. El pasivo corriente aumenta tanto en términos absolutos como en relativos, debido al aumento generalizado de todas sus partidas.

La evolución experimentada por la composición de la estructura patrimonial se ha traducido en una disminución del fondo de maniobra. Esto es, tanto el activo corriente como el pasivo corriente aumentan, pero el pasivo en mayor medida. Este aspecto parece conducir a la suspensión de pagos técnica.

2.1.1. Ratios para el análisis de la situación de liquidez

ANÁLISIS LIQUIDEZ FORD	2014	2013
RATIO DE LIQUIDEZ (AC/PC)	0,5005	0,4861
RATIO DE TESORERÍA	0,3465	0,3498
RATIO DE DISPONIBILIDAD	0,0117	0,0161

Tabla 15. Ratios de liquidez Ford España S.L. Fuente: Elaboración propia.

Como era previsible, los ratios de liquidez corroboran la situación detectada anteriormente, ya que la liquidez general como la tesorería presentan valores inferiores a la unidad en ambos ejercicios, revelando un fondo de maniobra negativo que podría dar lugar a una aparente situación de suspensión de pagos técnica. El ratio de disponibilidad muestra también la

problemática de la empresa para atender a los pagos con el líquido del que dispone, pues su valor no llega al 2%.

Los hechos anteriores inducen a pensar en una situación de suspensión de pagos técnica. No obstante, y para poder concretar cuál es la situación de liquidez real de la empresa objeto de estudio, se procede al análisis de su política de cobros y pagos, calculando los plazos medios de cobro de clientes y de pago a proveedores.

Respecto a la gestión de cobro, llama la atención el escaso dato que revelan los cálculos, al poseer un plazo de cobro de 1 día, lógicamente superior al plazo de pago. Este hecho denota nuevamente una favorable política de cobros y pagos.

Sin embargo, de la memoria se desprende que la Dirección de la entidad objeto de estudio realiza un seguimiento de las previsiones de la reserva de liquidez, que comprende las disponibilidades de crédito y el efectivo y equivalentes al efectivo en función de los flujos de efectivo esperados. Además, también detalla que el fondo de maniobra negativo se mitiga por el apoyo financiero del grupo a través de dos acuerdos de financiación con dos empresas pertenecientes al grupo Ford dedicadas a al gestión de las necesidades de liquidez, por las cuales la entidad dispone de dos líneas de crédito: Ford International Liquidity Management Limited y Ford VH Limited.

Respecto a la evolución de la situación de liquidez, se mantiene la tónica de un año a otro, observándose un ligero incremento del ratio de liquidez debido al aumento de sus dos componentes. No obstante, la situación de la empresa continúa siendo desfavorable. Todo ello lleva a concluir que la empresa atraviesa una situación de desequilibrio económico financiero debida a la dificultad de atender a los pagos. No obstante, el apoyo de las empresas del grupo es fundamental para ésta, ya que a través de ellas lleva a cabo medidas y políticas para cubrir sus necesidades de liquidez.

El sector muestra una situación similar a la de Ford excepto a la capacidad de atender a las deudas con el líquido de la entidad. Al igual que ocurre con el grupo Volkswagen, la entidad objeto de estudio también opera con un reducido nivel de efectivo.

2.1.2. Ratios para el análisis de la situación de endeudamiento

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	2014	2013	SECTOR
RATIO DE ENDEUDAMIENTO	0,7401	0,7330	0'7183
RATIO DE AUTONOMÍA	0,3512	0,3643	0'3922
RATIO DE SOLVENCIA	1,3512	1,3643	1'3922
RATIO CALIDAD DE LA DEUDA	0,9176	0,8865	0'8747
RATIO GF SOBRE VENTAS	0,0015	0,0013	0'0063
RATIO COSTE DE LA DEUDA	0,0166	0,0245	-
COBERTURA DE G.FIN	15,3850	5,0440	0'8971

Tabla 16. Ratios endeudamiento Ford España S.L. Fuente: Elaboración propia.

Al igual que en análisis realizado en Volkswagen, los tres primeros ratios permiten analizar la **cantidad de deuda** de la entidad. El ratio de endeudamiento implica un 74% de deuda, valor aparentemente excesivo según el rango aconsejable (Entre un 40% y un 60%) que implica una

pérdida de autonomía financiera. En este sentido se revela el ratio de autonomía, que presenta valores por debajo de su límite (0'7), y lógicamente muestra la relación inversa en cuanto al endeudamiento.

Llama la atención la favorable solvencia que muestran los datos relativos a Ford, ya que su valor de 1'35 indica que por cada unidad de deuda monetaria, la empresa posee activos por valor contable de 1'35 euros para hacer frente a dicha situación, por lo que la empresa es solvente.

En segundo lugar, se procede a analizar la **calidad de la deuda**. Los datos calculados muestran que la empresa posee una deuda de mala calidad, pues un 91'76% de ésta a corto plazo. No obstante esta conclusión, al igual que en los anteriores análisis, dista de la situación real de la empresa. En efecto, la existencia de deuda a largo plazo puede conllevar a la empresa a situaciones extremas en el caso de que se trate de deudas con coste explícito para la empresa. Este problema desaparece ya que más de la mitad de la deuda es sin coste. Todo ello induce a pensar el efecto favorable que la deuda a corto plazo ocasiona en la situación económico-financiera de la empresa. No obstante, este hecho se analizará en posteriores apartados a través del apalancamiento.

Por último, se procede al análisis de la **carga financiera**. De la observación de los valores calculados podemos deducir que en el ejercicio 2014 la entidad objeto de estudio presenta una carga financiera claramente reducida, situándose en un 0'15% respecto a las ventas, valor que prácticamente se ha mantenido constante en ambos ejercicios. Por otro lado, el ratio del coste de la deuda también muestra un valor reducido que no llega al 2%. Este hecho tiene su lógica, pues la mayor parte de la deuda es sin coste y con empresas de grupo.

El ratio de cobertura permite comprobar que la entidad tiene plena capacidad para cubrir los gastos financieros y, además, esta capacidad aumenta en el ejercicio considerado debido al aumento del resultado de explotación.

El sector revela exactamente la misma situación en cuanto al endeudamiento se refiere, excepto en el ratio de cobertura, donde se demuestra que la entidad objeto de estudio presenta elevada capacidad de cubrir los gastos financieros. Este hecho denota la favorable situación de Ford respecto a la situación de endeudamiento.

2.2. Análisis de la cuenta de Pérdidas y Ganancias Consolidada

FORD ESPAÑA S.L.					
ANÁLISIS PYG	2014		2013		RATIOS
INCN	9.739.848,00	100%	8.190.563,00	100%	1,1891
Coste de Ventas	-8.152.161,00	83,70%	-6.901.091,00	84,26%	
MB	1.587.687,00	16,30%	1.289.472,00	15,74%	1,2312
Otros ingresos de explotación	195.144,00	2,00%	106.541,00	1,30%	
Otros gastos de explotación	-805.630,00	8,27%	-695.378,00	8,49%	
V. Añadido Bruto	977.201,00	10,03%	700.635,00	8,55%	1,3947
Gastos Personal	-460.663,00	4,73%	-390.938,00	4,77%	
EBITDA	516.538,00	5,30%	309.697,00	3,78%	1,6678
Amortización	-277.793,00	2,85%	-221.853,00	2,71%	
Deterioro	-15.417,00	0,16%	-33.885,00	0,41%	
BAIL	223.328,00	2,29%	53.959,00	0,66%	4,1388
Ing. Financieros	39.626,00	0,41%	28.460,00	0,35%	
Gastos Financieros	-14.516,00	0,15%	-10.772,00	0,13%	

Otros IyG financieros	-13.007,00	0,13%	7.194,00	0,09%	
BAI	235.431,00	2,42%	78.841,00	0,96%	2,9861
Impuestos	-65.498,00	0,67%	-36.057,00	0,44%	
Resultado	169.933,00	1,74%	42.784,00	0,52%	3,9718

Tabla 17. Análisis cuenta de pérdidas y ganancias Consolidada de Ford España S.L. (Miles de euros) Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales consolidadas Ford España S.L..

Tal y como se ha procedido en el análisis de Volkswagen, la tabla 17 recoge la cuenta de resultados en los dos ejercicios estudiados en términos absolutos y relativos. Además, incluye los ratios de expansión o evolución de cada uno de los resultados intermedios, obtenidos como cociente entre el correspondiente resultado del ejercicio 2014 y el anterior.

El aspecto positivo a señalar en la gestión económica de la empresa es la obtención de un resultado positivo en 2014, cuyo porcentaje de crecimiento es de un 397% respecto a 2013, aspecto que llama la atención. El análisis de la tabla 15 muestra un aumento generalizado de todos los componentes en 2014, por lo que se procede a analizar cada uno de ellos individualmente.

La comparación del ratio de expansión de ventas (1'18) y de expansión del beneficio neto (3'97) indica que un aumento de la cifra de negocios se ha correspondido con un aumento mucho mayor del resultado, aspecto que revela que la cifra de negocios podría ser una de las causas de éste. A modo de información, en la memoria se observa que la principal fuente de ingresos de la empresa son las actividades dedicadas al ensamblaje de vehículos comerciales, producción de motores (y otros) y labores de comercialización y distribución de vehículos. Además, la cifra de negocios corresponde a la actividad desarrollada en España, el Resto de Europa y otros, de las cuales la mitad de esta cifra corresponde a actividades en España y se corresponde con la línea de productos de vehículos. También destacan las entidades *Ford Werke GMBH* y *Ford Motor Company Limited*, que concentran alrededor del 68% de las ventas de Ford España S.L.

La expansión del margen bruto muestra un valor de 1'23, aspecto que implica un aumento tanto en las ventas como en el coste de ventas, siendo este aumento mayor en el primero de ellos. No obstante, el elevado coste de ventas provoca que este margen bruto constituya únicamente un 16'3% de las ventas, mientras que en 2013 constituía un 15'74%.

La empresa presenta una estructura de gasto flexible, dado que el coste de ventas representa un 83% del gasto de su cuenta de resultados. Este aspecto supone un aspecto positivo para la empresa, puesto que si fuese necesario adoptar acciones para mejorar la gestión económica de la empresa, resulta más fácil actuar sobre estos gastos.

El Valor Añadido Bruto muestra una riqueza generada por la empresa del 10% que, dado los resultados positivos de la empresa, permiten retribuir a los diferentes partícipes o intereses de la actividad empresarial. A priori, la empresa no debería tener dificultades para hacerlo. Este término crece en 2014 debido al aumento tanto de los ingresos de explotación como de los gastos, y al hecho de que ya se disponía de un margen bruto superior al de 2013. Todo ello muestra nuevamente la favorable gestión económica que atraviesa la empresa.

En relación al EBITDA, la información de la cuenta de pérdidas y ganancias revela un resultado aparentemente escaso, al ser este porcentaje de un 5%. No obstante, este resultado no muestra

indicios de la empresa de atravesar por dificultades económicas relevantes, dado que en términos absolutos, este valor es bastante elevado y además, se ve incrementado en 2014.

Resultan destacables los resultados del Beneficio antes de Intereses de Impuestos (BAII), pues su ratio de expansión es de un 4'14 y es a partir de este momento donde la empresa comienza el crecimiento respecto al 2013. Llama la atención que este resultado no se debe al favorable gasto por amortización o deterioro (que de hecho aumentan de un año a otro), sino a la favorable gestión económica que ya arrastraba la empresa. Este hecho denota la relevancia del incremento de ventas, que ha provocado una mejora en todas las partidas.

Además, el BAI muestra consecuentemente la amplia cobertura de gastos financieros que posee la entidad. En este sentido, llama la atención la partida de "Otros ingresos y gastos financieros", cuya cuantía se reduce considerablemente debido a las diferencias de cambio. A pesar de ello, la empresa sigue presentando niveles de cobertura notablemente elevados.

En resumen, podríamos señalar, en cuanto a la situación económica de la empresa, que el incremento de ventas generado por la empresa ha favorecido a la gestión económica de la misma, puesto que a partir de crecimiento, se han visto favorecidas las partidas del margen bruto, valor añadido bruto, EBITDA y los beneficios correspondientes respecto al año 2013.

2.3. Análisis de la Rentabilidad económica y financiera

EMPRESA	FORD ESPAÑA S.L.	
AÑO	2014	2013
RENTABILIDAD ECONÓMICA	0,0582	0,0177
MARGEN	0,0229	0,0066
ROTACIÓN	2,5381	2,6822
RENTABILIDAD FINANCIERA	0,1704	0,0525
RENTABILIDAD ECONÓMICA	0,0582	0,0177
APALANCAMIENTO	4,0560	5,4714
A/PN	3,8475	3,7447
BAI/BAII	1,0542	1,4611
EFFECTO FISCAL	0,7218	0,5427

Tabla 18. Análisis rentabilidad económica y financiera Ford España S.L. Fuente: Elaboración propia.

La rentabilidad económica y su descomposición muestran valores aparentemente óptimos, cuya cuantía es de un 5'82%. Además, la comparación de este valor con el coste de deuda corrobora la situación favorable para Ford. En este sentido, la empresa paga un tipo de interés medio del 1'66% y obtiene una rentabilidad de 5'82%, por lo que se podría decir que el beneficio, sin considerar el resultado financiero, que es capaz de obtener con los activos de que dispone, es elevado.

A todo ello se une la evolución positiva de este rendimiento. Como ya se ha comentado en el análisis patrimonial y el análisis de pérdidas y ganancias, la entidad invierte en activos e incrementa también el resultado de explotación, por lo que este aumento se debe al aumento de sus dos componentes, pero del segundo de ellos en mayor medida. Este hecho corrobora un aumento de productividad del activo por parte del grupo.

Según el análisis mediante su descomposición, la rentabilidad económica está formada por:

- **Margen:** Por cada unidad monetaria vendida, la empresa obtiene un resultado de explotación más que favorable que además, se incrementa respecto al 2013 debido tanto al incremento de las ventas como del resultado de explotación.
- **Rotación:** El ratio muestra una rotación optimista pero que se reduce de un año a otro. Esto es, tanto el activo como las ventas aumentan, un 25'6% en el primer caso y un 18'9% en el segundo. Este hecho provoca que mayores inversiones en activo no se hayan correspondido con mayores ventas.

A pesar del incremento del margen y la reducción de la rotación, los valores muestran claramente la estrategia de liderazgo en ventas seguida por la empresa al conseguir esa rentabilidad económica mediante la rotación.

La rentabilidad financiera de la empresa muestra valores más que favorables en 2014 que seguro que cubren las expectativas de los inversores. Puesto que se trata de una empresa endeudada y por tanto posee un perfil arriesgado, el valor se ha de comparar con el interés de empresas arriesgadas, como el Ibex 35. No obstante, lo más seguro es que estas empresas no obtengan en el periodo analizado una rentabilidad financiera del 17%.

La evolución de esta rentabilidad resulta positiva en el periodo considerado, esto es debido al aumento de sus dos componentes pero del resultado en mayor medida. En este sentido se vuelve a incidir en la relevancia del incremento de ventas, que ha conllevado una mejora de la gestión económica de la entidad y con ello, de las rentabilidades correspondientes.

La evolución de esta rentabilidad también resulta positiva en el periodo considerado. Esto es debido al aumento de sus dos componentes, pero del resultado en mayor medida (que aumenta un 5'47% por una mejora de todas las partidas de pérdidas y ganancias, y por consiguiente, una mejora tanto en las actividades de explotación como financieras, aunque estas últimas siguen siendo negativas).

Atendiendo a la descomposición de la rentabilidad financiera según el método de Parés:

- **Rentabilidad Económica:** Ya comentada anteriormente, cuya evolución es positiva de un año a otro.
- **Apalancamiento.** En el caso de Ford, la deuda favorece a la rentabilidad financiera (ratio > 1) pero se reduce en el periodo considerado. Los dos componentes del apalancamiento son:
 - *Activo/patrimonio neto:* Dicho ratio evalúa la cantidad de deuda, cuyo valor aumenta en 2014 debido al incremento de sus dos componentes (mayor endeudamiento). En este sentido, ya se puede observar que este componente del apalancamiento no es el que provoca su disminución en 2014.
 - *BAI/BAII.* Dicho ratio evalúa el efecto de los gastos financieros, por lo que cuando más se acerque a 1, menor es el impacto. El valor que muestra en el caso de la entidad objeto de estudio corroboran el reducido impacto de estos gastos que, aunque se reduzca de un año a otro, no es preocupante puesto que continúa por encima de la unidad. Además, en apartados anteriores se había demostrado la cobertura total respecto a estos gastos.

En definitiva, la deuda favorece a la rentabilidad financiera (al ser el apalancamiento superior a la unidad) y a la empresa, puesto que la rentabilidad económica es superior al coste de deuda y por tanto tiene cobertura suficiente

- **Efecto fiscal:** La presión fiscal es adecuada, que implica un impuesto de sociedades del 30%, dato que supone una presión fiscal elevada para la entidad.

RENTABILIDADES	SECTOR PRODUCCIÓN
RENTABILIDAD ECONOMICA	0,0126
ROTACIÓN	2,2127
MARGEN	0,0056
RENTABILIDAD FINANCIERA	0,0055
APALANCAMIENTO	1,9430
BAI/BAII	0,5474
ACTIVO/PN	3,5495
EFFECTO FISCAL	0,2250

Tabla 19. Rentabilidades sector de la producción en 2014. Fuente: SABI

El sector en este caso vuelve a favorecer a la empresa objeto de estudio, puesto que tanto la rentabilidad económica como financiera de ésta son superiores al sector (véase tabla 19). Cabe destacar la utilización de la estrategia de liderazgo en ventas, al ser la rotación el elemento que utiliza la entidad para alcanzar su rentabilidad económica. Además, la rentabilidad en el caso de Ford es superior a la del sector.

También destaca el hecho de que la deuda favorece a la rentabilidad financiera puesto que el apalancamiento es superior a la unidad. No obstante, el sector denota menor presión fiscal. Todo ello denota la favorable situación de la empresa respecto a las rentabilidades.

3. Estrategias Ford

La empresa Ford se centra tanto a nivel nacional como internacional en la implantación de tres estrategias básicas: Estrategia de producto *One Ford*, estrategia de sostenibilidad y estrategias de calidad.

Los objetivos de Ford Motor Company se ven resumidos en los siguientes 3 puntos:

- Creación de productos de calidad con una amplia gama de modelos (pequeños, medianos y grandes) que sean eficientes, seguros y posean un diseño inteligente.
- Construcción de un negocio fuerte, basado en una amplia gama de productos que estén presentes a nivel global.
- Lograr un mundo mejor a través de las estrategias de sostenibilidad implantadas.

La suma relevancia de dichas estrategias lleva al autor del presente proyecto a analizar exhaustivamente cada una de ellas de manera individual, de tal forma que queden reflejadas las políticas llevadas a cabo por la empresa, los resultados obtenidos y las repercusiones que ha tenido dicha implantación en España y en el resto del mundo.

3.1. Estrategia de producto: ONE FORD

3.1.1. Objeto y objetivos

La estrategia comercial de Ford se basa en el Plan **ONE FORD**. Este plan fue aprobado en 2007 y se basa en 4 pilares fundamentales:

1. La reestructuración del negocio para actuar de manera rentable a la demanda y aportar valor a la compañía.
2. Introducir nuevos productos en el mercado
3. Financiar el plan y mejorar el balance.
4. Trabajar juntos a través de plataformas comunes con el fin de alcanzar el liderazgo en el sector de la automoción.

Alan Mullaly implantó dicha estrategia debido a la diversidad de modelos que tenía la marca en Estados Unidos, Europa, Asia, Australia o Latinoamérica y el deseo de unificar todos los procesos de diseño, proveedores o producción. Además, pretendía conseguir una estabilidad financiera estable y con ello ahorrar costes. La exitosa implantación de dicha estrategia hizo que Ford Motor Company fuera la única de las tres marcas que no necesitó ayudas para enfrentarse a la actual crisis. Es por ello que Ford recalca la relevancia del trabajo en equipo, a nivel global, para encaminarse hacia el éxito.

En definitiva, la estrategia *One Ford* pretende unir todos los recursos globales en una entidad única, con el objetivo de desarrollar y producir una gama de vehículos a partir de unas plataformas comunes que satisfagan las necesidades de todos los clientes del mundo.

3.1.2. Acciones realizadas

Un claro ejemplo de la implantación de esta estrategia se ve en el modelo *Ford Fiesta*, denominado “*primer modelo de One Ford*”, al ser un modelo global en Ford. A este trabajo le siguió el modelo *Ford Focus* y *Ford Mondeo*. También el *Ford Mustang* se empezó a vender en Europa a partir del 2015.

Respecto al objetivo de introducir nuevos modelos en el mercado, Ford Motor Company llevó a cabo en 2014 (año objeto de estudio) el lanzamiento de 24 productos nuevos, entre los que destacan el nuevo *Ford F-150*, *Mustang*, *Escort*, *Ka* y *Tránsito* y el *Lincoln MKC*.

Respecto al objetivo del trabajo en equipo a través de plataformas comunes, la entidad cuenta actualmente con 12 plataformas en total, con el objetivo de reducirlas a 9 durante 2016 y a 8 en años venideros (Véase ilustración 11) . Además, el ahorro que se obtiene de esta “globalización de plataformas” se reinvierte en el desarrollo de nuevos productos.

Global Platform Consolidation

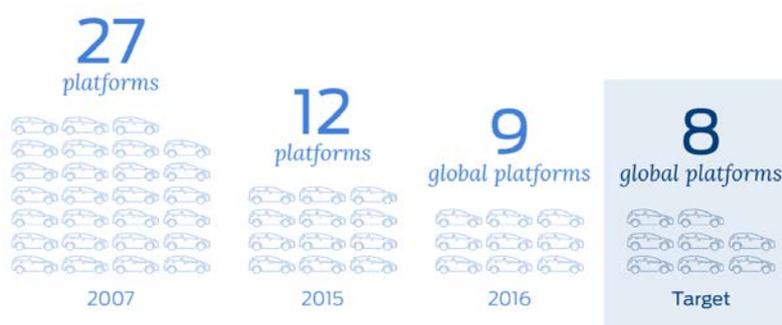


Ilustración 11. Objetivo plataformas comunes de estrategia ONE FORD. Fuente: Informe anual 2014/2015 Ford Motor Company.

En tercer y último lugar, la empresa lleva a cabo un proyecto denominado *Creating Value Roadmap* (Hoja de Ruta de Creación de Valor, CVR en adelante) para la consecución de su objetivo de reestructuración del negocio para aportar valor a la compañía. De esta manera, se monitorizan todos los riesgos y oportunidades del cambio del entorno con el objetivo de definir los objetivos para las unidades de negocio, las funciones y los individuos. Una vez fijados estos objetivos, se realiza un seguimiento usando el *Business Plan Review* (Revisión del Plan de Negocios) y *Special Attention Review* (Revisiones de especial atención) para controlar la situación y llevar a cabo acciones de mejora en caso de que sea necesario.

3.1.3. Resultados obtenidos en España

La estrategia instaurada por Ford Motor Company es una política que afecta a todas las empresas Ford que existen actualmente, por lo que también ha tenido sus resultados en España.

La evolución de la estrategia ha sido positiva ya que se han conseguido importantes avances tanto en tecnología como en calidad del producto. A nivel de España, la estrategia ha visto sus resultados en el lanzamiento de varios modelos durante varios años, entre los que destacan los siguientes:

- El lanzamiento del Ford *Focus* en 2012, que obtuvo el premio en España al vehículo más innovador.
- El lanzamiento del Ford *Kuga* es el ejemplo más evidente. Este modelo tenía distintas denominaciones en América (denominado *Escape*) y en Europa (*Kuga*). Gracias a *One Ford* este hecho se ha unificado y se ha conseguido ampliar el público objetivo obteniendo con ello mejores resultados.
- Lanzamiento del Ford *B-Max* con motor EcoBoost (respetuoso con el medio ambiente).

3.2. Responsabilidad Social Corporativa

La Responsabilidad Social Corporativa de Ford es otro de los factores en los que se basa su estrategia. Para ello, actúa sobre varios pilares que se detallarán a continuación. La implantación de políticas éticas y respetuosas con el entorno ha llevado a la empresa a obtener numerosos reconocimientos durante varios años. De hecho, en 2014, Ford Motor Company obtuvo el quinto premio consecutivo denominado *World's Most Ethical Companies* del *Instituto Ethisphere* por ser una de las empresas más éticas del mundo.

A continuación, se procede a realizar un análisis sobre la Responsabilidad Social Corporativa a nivel nacional.

3.2.1. RSC Ford España

La Responsabilidad Social Corporativa de Ford España se basa en la aplicación de distintas medidas y políticas a través de programas destinados a contribuir con la sociedad. Entre ellos, destaca la existencia de distintos programas como son:

- **FORD ADAPTA.** Programa destinado a las personas con discapacidad, en el que la entidad colabora con la fundación ONCE, poniendo en marcha tecnologías y servicios de movilidad para este público. Este programa destaca por lo siguiente:
 - Oferta de pruebas de automóviles accesibles para todos

- Tecnologías avanzadas para los vehículos de movilidad reducida
- Condiciones económicas especiales con financiación para estos vehículos a través del programa *FordProtect Adapta*.
- **24 HORAS FORD.** Proyecto inaugurado en 2002, basado en una carrera celebrada en el Circuito del Jarama en la que compiten ONG's para la recaudación de fondos de éstas.
- **VOLUNTARIADO.** La entidad ofrece a sus empleados técnicos y administrativos un permiso de 16 horas al año para llevar a cabo acciones de voluntariado y colaborar con entidades sociales. Destacan entre otras acciones, el centro ocupacional de personas con discapacidad psíquica APASCOVI, la campaña Céntimo Solidario y la ayuda a la mejora del medio ambiente por parte del voluntariado de Valencia.
- **EMPLEO A DISCAPACITADOS.** Ford destaca por ofrecer trabajo a las personas discapacitadas, donde supera el 2% establecido por la ley, ya que cuenta con 300 empleados discapacitados en su plantilla.
- **CREACIÓN DE CENTROS.** Ford colabora con la Generalitat Valenciana y la Fundación ONCE para crear centros donde las personas discapacitadas proporcionan servicios al sector de la automoción.

3.2.2. Programa Ford RSC

El programa Ford RSD es un proyecto de Responsabilidad Social Corporativa puesto en marcha en abril de 2013 por Ford España y el conjunto de concesionarios con el que cuenta. Este programa está financiado con las aportaciones de la ONCE que harán por cada coche vendido.

Mediante este programa, se pretenden implantar acciones solidarias para concienciar al público y así comprometerse con la sociedad. Entre las acciones llevadas a cabo por la entidad, destacan las siguientes:

- **FACILIDADES A LA MOVILIDAD.** El principal propósito es mejorar el acceso a la movilidad, para lo que se han implantado numerosas medidas, entre las cuales:
 - Mejora de procesos de venta y postventa
 - Instalaciones accesibles para toda persona con discapacidad
 - Programa de integración global de personas
 - Carrera solidaria 24 Horas (ya explicada en el apartado anterior)
 - Acuerdo con el Comité Paralímpico Español
- **ATENCIÓN ESPECIALIZADA.** De esta manera, Ford realiza los ajustes necesarios adaptados a cada cliente con discapacidad. Para lograr este objetivo, Ford colabora con multitud de fundaciones que apoyan esta causa. Además, Ford trabaja en un proyecto para ayudar a este público durante 5 años, en el que se realizan labores como las siguientes: Facilidades para que accedan al mundo labora, becas, planificación de servicios de ocio, etcétera.

- **PRODUCCIÓN A MEDIDA.** El programa cuenta con un proyecto denominado “Vehículos hechos a medida”, que adaptan al conductor al vehículo. Los cambios más significativos en este aspecto se encuentran en los modelos Ford *C-MAX* y *B-MAX*.
- **TRANSPORTE COLECTIVO.** También se realizan adaptaciones en modelos para más de 5 personas. En este aspecto, destacan los modelos Ford *Transit* y el *Connect*, que ofrecen adaptaciones en vehículos de hasta 9 personas (tales como rampas elevadoras traseras, u otras adaptaciones para sillas de ruedas, por ejemplo).

3.2.3. Política ambiental

3.2.3.1. Objeto y objetivos

El medio ambiente constituye otro factor primordial en la estrategia llevada a cabo por Ford. La entidad lleva a cabo su estrategia realizando políticas que influyen tanto en la constitución de sus vehículos como en la sociedad.

3.2.3.2. Acciones realizadas por Ford Motor Company.

La lucha de la compañía contra el cambio climático se ve reflejada mediante la aplicación de acciones que puede verse resumida en los tres puntos detallados a continuación.

- **Vehículos Flexifuel.** Este hecho se basa en la utilización de alcohol en vez de gasolina, o la combinación de ambas. En este caso, el motor quema un compuesto químico denominado E85 (mezcla de bioetanol y gasolina sin plomo). Este combustible renovable contribuye a la protección de los recursos de combustibles fósiles y a la reducción de emisiones hasta en un 80%.
- **Tecnologías ecológicas.** La entidad Ford invierte en la obtención de motores diésel y gasolina limpios a través de tecnologías de inyección directa muy avanzadas que reduzcan los niveles de emisión de CO₂. España cuenta con la Red de Centros Autorizados SIGRAUTO, mediante la cual se firman contratos que aseguran el correcto trato con el medio ambiente.
- **Fabricación “verde”.** A través de este programa, Ford emplea energías renovables y colabora con el reciclaje mediante el programa “Diseñar para reciclar”, basado en la utilización de piezas con materiales reciclados no metálicos y la reducción de materiales peligrosos.

3.2.3.2.1. Estrategia de sostenibilidad

La entidad Ford Motor Company ha llevado a cabo un “Proyecto de Sostenibilidad” que ha tenido sus consecuencias en el resto del mundo. Este proyecto se basa en los siguientes pilares:

- Combatir el cambio climático mediante la estabilización de gases de efecto invernadero y el uso de combustibles alternativos y mejoras energéticas en las instalaciones. El “Gobierno de Movilidad Sostenible” es el encargado de la supervisión de este pilar.
- Estrategia integral de agua mediante la cual se implantan políticas reguladoras para la óptima gestión de ésta.
- Estrategia de derechos humanos mediante la cual la entidad realiza las siguientes operaciones:

- Unión al Código de Derechos Humanos, las condiciones de trabajo básicas y la Responsabilidad Social Corporativa.
- Evaluación de la alineación con el Código en las operaciones con proveedores.
- Capacitación de los proveedores con aspectos relacionados con la sostenibilidad.

3.2.3.3. Resultados obtenidos

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las estrategias anteriormente comentadas han sido los siguientes:

- El uso de los vehículos Flexifuel en más de 14 países hizo aumentar gradualmente las ventas de la empresa. Un ejemplo de ello, es la venta de 10.000 *Focus* y *C-MAX* Flexifuel en Europa durante 2006 (según revela la página oficial de la entidad). No obstante, España no es un mercado potencial en cuanto al motor Flexifuel se refiere, aunque la planta de Almussafes sí fabrica estos modelos.
- El objetivo de las tecnologías ecológicas se ha visto plasmado en la elaboración del nuevo Ford *Mondeo*, el cual contiene notables ahorros en el combustible y una reducción del 20% de CO₂ que el modelo de 1993.
- Respecto al objetivo de fabricación, sin embargo, el mayor ejemplo se sitúa en la planta de Dagenham (Inglaterra), cuyas turbinas de viento reciben el 100% de la electricidad para su fabricación. Este hecho ha provocado el ahorro de agua en un 67%. Por el contrario, en España no se han visto cambios significativos respecto a este programa.

3.3. Calidad y marketing Ford

3.3.1. Objetivos

Ford España implanta diferentes actuaciones con el objetivo de alcanzar la calidad total, es decir, ofrecer un producto al cliente que satisfaga sus necesidades y expectativas. La conferencia *Estrategias de la calidad total*, impartida por Francisco Muñoz Navarro (Gerente de Calidad Ford España, S.A.) en 1993 proporcionó unas directrices para alcanzar dicho objetivo y que actualmente siguen implantándose:

- La calidad es la prioridad número uno.
- El cliente es el principal motor sobre el que se basan las actuaciones llevadas a cabo por la empresa.
- La empresa ha de mejorar continuamente sus procesos para alcanzar el liderazgo en calidad.
- Trabajar en equipo es indispensable para la implantación de nuevas ideas y mejoras.
- Programa para la integridad: Ford España ha implantado una serie de procesos para cumplir las Directrices Corporativas.

3.3.2. Acciones

El programa para la integridad implantado por Ford detalla una serie de procesos para cumplir con las Directrices Corporativas como son los detallados a continuación.

- **DISEÑO PARA LA CALIDAD.** Mediante este proceso la empresa muestra su preocupación por ofrecer un vehículo de calidad que se adapte de manera rápida y eficiente al entorno. Para ello, se ha implantado un programa denominado “Desde el concepto al cliente”, cuyos principios son los siguientes:
 - **Trabajo en equipo:** Ford España divide el proceso en 3 equipos: Equipo de dirección del programa, Equipo de Módulos del programa y Equipo de actividad del Programa.
 - **Decisiones de aprovisionamiento al inicio del programa,** con el objetivo de involucrar a los proveedores desde un principio en las etapas del diseño.
 - **Compatibilidad de objetivos,** mediante el cual se pretende obtener un conjunto de sinergias a partir del equilibrio entre el producto y las necesidades del negocio, es decir, ofreciendo el máximo valor al cliente y que la compañía sea capaz de ofrecérselo
 - **Listado de Partes del Programa,** basado en una central de datos accesible a los ingenieros relacionados con el proyecto para realizar lograr mayor productividad y eficiencia en el trabajo.
 - **Proceso del Producto,** dividido en dos fases que aseguran el cumplimiento de los objetivos fijados.
 - **Planificación Programa de Trabajo.** Este programa posee todas las fases del proyecto hasta llegar a la fabricación del vehículo mismo. A través de este programa, se asegura el cumplimiento de todos los principios anteriores.
- **CALIDAD DE FABRICACIÓN.** Mediante esta política se asegura la adecuación del producto en cuanto a diseño de fabricación se refiere. Para lograr este principio, se actúa sobre los siguientes puntos:
 - **Sistema de calidad Documentado,** es decir, la creación de distintos manuales y documentos que aseguren la calidad total en todos los departamentos de la entidad y el seguimiento de la Norma Internacional ISO 9002.
 - **Inspección integrada en proceso productivo,** basado en un sistema instaurado en 1981 a través del cual el operario de producción debe responsabilizarse de la calidad de la operación.
 - **Control estadístico del proceso,** mediante el cual Ford España controla 290 procesos del modelo Ford *Fiesta* y 251 del modelo *Escort* utilizando técnicas estadísticas.
 - **Programa “Mejora Continua”** a través del cual se escucha tanto al empleado como al cliente para el control y mejora de todas las acciones de calidad total.
 - **Automatización de procesos.** La planta de Almussafes de Ford actúa en tres campos:
 - Procesos productivos, en los que destaca la utilización de robots para las tareas de soldadura, transferencia de piezas y montaje de componentes de vehículo.

- Procesos de Gestión, basados en la automatización del control de producción, finanzas, personal... etc.
- Procesos de Inspección, empleando sistemas informáticos basados en el uso del ordenador.
- **PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS COMPRAS.** Ford España aplica la norma Q-101 para la compra con los proveedores, basada en la responsabilidad de éstos respecto al estado de los productos.
- **RELACIONES CON CONCESIONARIOS,** basada en la relevancia del contacto planta-concesionario. Un claro ejemplo del cumplimiento de ello es la implantación de programas de formación para los empleados de los concesionarios.

3.3.3. Resultados

El establecimiento de las políticas comentadas anteriormente tiene sus efectos en la compañía que se resumen mediante la tabla que se muestra a continuación.

PROCESO	PRINCIPIO	BENEFICIO
CALIDAD DE FABRICACIÓN	Aplicación ISO 9002	- Control de documentación - Auditores internos que revisan anualmente el sistema de calidad
	Inspección integrada en proceso productivo	- Aumento del trabajo en equipo - Aumento de la motivación - Controles estadísticos del proceso
	Programa “Mejora Continua”	- Inclusión del empleado y del cliente en los procesos de la entidad
CALIDAD DE COMPRAS	Norma Q-101	- Aumento del compromiso de proveedores - 75% de proveedores han recibido el premio Q-1 (proveedores preferentes)
RELACIÓN CONCESIONARIOS	Programas de formación	- Mayor especialización de los empleados

Tabla 20. Resultados obtenidos a partir de la aplicación de procesos de calidad en Ford España. Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES.

Una vez detallada toda la información necesaria de los grupos y realizado el análisis económico financiero de ambos, se procede a ofrecer una comparativa final a modo de tablas.

Las conclusiones obtenidas en relación a los objetivos fijados han sido las siguientes:

Un primer objetivo era **analizar la situación y evolución del sector del automóvil especialmente a nivel de España**. Así pues, el análisis realizado permite concluir que el sector de la automoción es una pieza clave en la industria española, representando en torno al 10% del Producto Interior Bruto, el 18% de las exportaciones españolas y, además, generando miles de empleos.

España ocupa la novena posición en cuanto a producción de vehículos respecto a los principales mercados del mundo. Este aspecto denota nuevamente la relevancia del sector en la economía del país.

La crisis afectó gravemente a la industria automovilística en el país, pero el año 2014 fue clave para la recuperación española en este aspecto. De hecho, los datos macroeconómicos así lo revelan:

- El empleo ha sido una variable realmente afectada por la crisis, cuya tasa se vio reducida en un 4'5% de 2008 a 2013. Es el año 2014 cuando se comienzan a ver los primeros síntomas de recuperación.
- El sector de la automoción ocupa la tercera posición en cuanto a Valor Añadido Bruto se refiere.
- La exportación a otros países constituye otra pieza fundamental, siendo Estados Unidos y China los principales países exportadores.
- A partir de mediados de 2013 comenzaron a apreciarse los signos positivos de la tasa de variación del Producto Interior Bruto.
- La Comunidad Valenciana, El País Vasco y Navarra son las tres comunidades más productivas en este sector.

Todas estas mejoras se han visto reflejadas en el progreso favorable de los estados financieros de las entidades que realizan su actividad en España, incluso las entidades objeto de estudio también son una muestra de ello, cuyos resultados se han visto incrementados o mejorados de manera continuada, especialmente en 2014.

En segundo lugar, también se pretendía la **realización del análisis económico financiero de dos de los grupos del sector de la automoción más prestigiosos de España para ayudar a la comprensión de la aplicación de determinadas estrategias de negocio**, la tabla 21 muestra la comparativa de la situación económico financiera de ambos grupos. En este sentido, se observa una clara similitud de situaciones. Este hecho constituye una de las causas por las que ambas entidades aplican, prácticamente, el mismo tipo de estrategias.

El análisis patrimonial revela un aparente desequilibrio por parte de ambas entidades, con un escaso peso de las deudas a largo plazo y una estructura económica diferente en función del tipo de actividad que realiza cada entidad.

El estudio de la liquidez de ambas entidades da lugar a una aparente situación de suspensión de pagos técnica que se mitiga por la óptima gestión de cobros y pagos, en el caso de Volkswagen, y por las relaciones entre empresas del grupo, en el caso de Ford. Es decir, ambas empresas poseen una óptima capacidad para hacer frente a sus deudas más inmediatas.

La situación de endeudamiento, por su parte, presenta también claras similitudes en cuanto a composición y evolución se refiere. Se trata de entidades endeudadas, en su práctica totalidad, a corto plazo (lo cual no genera impacto significativo al ser la mayoría sin coste) y de solvencia elevada.

La cuenta de pérdidas y ganancias refleja que ambas entidades mejoraron en 2014 su cifra de ventas y con ello su resultado neto. Además, las dos se decantan por una estructura de gasto flexible. Es decir, el coste de ventas representa la mayor partida de gasto de su cuenta de resultados, aspecto que resulta positivo para la empresa al tener la posibilidad de incidir sobre ellos en el caso de que sea necesario adoptar medidas para mejorar la gestión económica de la empresa. Destaca también la existencia de un margen bruto y un EBITDA reducido. No obstante, el primero de ellos permite la retribución a todos los miembros de la actividad empresarial y la diferencia en relación al EBITDA denota la elevada influencia del gasto de personal en ambos grupos.

De igual modo, es de suma relevancia mencionar que esta similitud, en cuanto a la situación del resultado, no se ve reflejada en la entidad SEAT S.A., la cual parte de un incremento de ventas respecto al año anterior que se traduce en un resultado neto negativo. Además, dicha entidad posee el 100% de la participación de VAESA y Volkswagen Navarra, aspecto que resulta desfavorable para la situación económica del grupo y para su comparabilidad. Sin embargo, este hecho podría calificarse como puntual y no preocupante por dos razones: La entidad mejora considerablemente el resultado de 2013 a 2014, incluso la memoria anual de 2015 muestra una situación completamente opuesta con un resultado positivo de 6 millones de euros. Además, la entidad es dependiente del grupo Volkswagen, por lo que en todo momento estaría respaldada por las relaciones entre empresas del grupo. Todo ello nos permite concluir la más que favorable situación económica del grupo Volkswagen.

Las rentabilidades económicas obtenidas por los grupos son positivas, con un rendimiento que supera al coste de la deuda. Del análisis realizado se desprende que ambos adoptan una estrategia de liderazgo en ventas al igual que el sector, en el que se trata de conseguir un elevado nivel de ventas en lugar de una maximización del beneficio obtenido por unidad monetaria vendida (lógico al tratarse en muchos casos de la venta/fabricación de coches). Además, el análisis de estrategias realizado también demuestra el interés de las entidades por lanzar al mercado nuevos productos y, por tanto, obtener un mayor nivel de ventas.

La rentabilidad financiera resulta también favorable en ambos grupos superando a la del sector y evolucionando positivamente de un año a otro. El estudio del apalancamiento financiero ha demostrado que la utilización de deuda favorece tanto en Volkswagen como en Ford a la rentabilidad financiera.

En definitiva, las recomendaciones por parte el autor del presente estudio serían, para el grupo Volkswagen, las siguientes:

- Las entidades analizadas no presentan problemas económico financieros graves que requieran el establecimiento de medidas inminentes, sino todo lo contrario. En muchos aspectos analizados previamente, se ha demostrado que las condiciones en las que operan las sociedades que representan al grupo Volkswagen en España resultan optimistas. Únicamente en el caso de SEAT sí que podrían establecerse algunas medidas debido al resultado negativo de la entidad.
- En cuanto a la situación de liquidez, la única recomendación sería incrementar ligeramente esa capacidad para atender a los pagos, aunque se haya demostrado que la suspensión de pagos técnica que desprendían los valores de los ratios no era tal y que realmente el grupo posee una favorable liquidez por la óptima gestión de cobros y pagos, en consonancia con el sector.
- El endeudamiento no resulta problemático en ninguna de las tres empresas, donde ya se ha visto la apuesta de las entidades comercializadoras por operar con deuda elevada y todo lo contrario en el caso de entidades productoras. La única recomendación posible sería la reducción de esa deuda para obtener una mayor autonomía.
- Del análisis de pérdidas y ganancias se recomienda vigilar las partidas de gasto que provocan ese coste de ventas tan elevado que reduce significativamente el resultado neto. Éste es el caso de SEAT S.A., pues la partida de aprovisionamientos referidos al consumo de materias primas tan elevada provoca una reducción considerable de la cuenta de resultados, por lo que la entidad tendría que proceder a su revisión y reducción. Las demás entidades, aunque presenten unos gastos también elevados, consiguen un resultado neto positivo que aumenta de un año a otro.
- Las rentabilidades tanto económica como financiera no requieren recomendación alguna, puesto que son positivas y superan a la del sector. Únicamente en el caso de SEAT sería necesario la obtención de un resultado positivo para obtener cualquier tipo de rendimiento.

En segundo lugar, las recomendaciones para la entidad Ford España S.L. son las mencionadas a continuación:

- La entidad no presenta problemas económico financieros graves que requieran actuaciones inmediatas. El único aspecto a revisar es la capacidad de atención a los pagos, pues como ya se ha comentado previamente, la entidad depende de dos entidades pertenecientes al grupo Ford dedicadas a la gestión de las necesidades de liquidez, por las cuales la entidad dispone de dos líneas de crédito: *Ford International Liquidity Management Limited* y *Ford VH Limited*. La entidad tendría que tomar las medidas necesarias para recurrir lo mínimo posible a estas dos líneas de crédito.
- El endeudamiento sigue la misma tónica que el grupo Volkswagen, presentando niveles de deuda elevados y a corto plazo y, por tanto, una autonomía reducida. En ningún momento se han apreciado problemas de endeudamiento.
- En cuanto a la cuenta de pérdidas y ganancias, se recomienda mantener la directriz seguida hasta la fecha para así seguir incrementando lo máximo posible el resultado neto.

- Las rentabilidades tanto económicas como financieras tampoco requieren recomendación especial, puesto que ambas son positivas y superiores al sector, al igual que ocurre con Volkswagen.

Una vez detalladas las recomendaciones, se hace oportuno destacar, además, que 2014 es un año en el que la economía empieza a resurgir tras la profunda crisis económica y este hecho se ve reflejado en el sector y en las cuentas anuales de todas las entidades analizadas. Es por ello que las entidades deben poner en marcha, más aún, políticas de marketing y fomentar las campañas de ventas de vehículos, para lo que parece aconsejable continuar con las estrategias llevadas a cabo hasta ahora o, más si cabe, aumentarlas.

Los estados financieros analizados permiten concluir la elevada capacidad de las entidades objeto de estudio a la hora de seguir invirtiendo en la aplicación de estas estrategias. Ninguna de ellas presentan problemas económicos graves que den lugar a la paralización de las mismas, y más aún tratándose de grandes empresas que cuentan con el apoyo de numerosas sedes en todo el mundo.

En tercer lugar, otro objetivo consistía en el **análisis comparativo de las estrategias utilizadas por las empresas pertenecientes al sector del automóvil en España**. En este sentido, la tabla 22 muestra la comparativa de estrategias empleadas por cada grupo y la coincidencia de estas en muchos casos. Esto es, los análisis de estrategias realizados durante el proyecto han permitido concluir la aplicación de, principalmente, siete tipos: diferenciación, liderazgo en costes, producto, producción, distribución, crecimiento y calidad y marketing.

Cabe destacar que todas ellas responden a una única estrategia general de **producto** que aplica cada grupo a nivel internacional: *Estrategia 2018*, en el caso de Volkswagen, y estrategia *One Ford*, en el caso de Ford, ambas orientadas a la obtención del liderazgo competitivo a nivel mundial. De ello se deduce que cada grupo posee una estrategia de negocio, a nivel internacional, que se implanta de distintas formas en cada parte del mundo. En el caso de España, la aplicación de estas estrategias corresponden a los siete tipos descritos en el párrafo anterior. Es por ello que la estrategia de producto es la que lidera cada una de las demás estrategias implantadas.

En primer lugar, una de las estrategias por la que se rige el grupo Volkswagen es la de **diferenciación**, pues en España se intenta aportar valor al producto mediante diferentes medidas como son: la calidad de la marca y el producto (Mediante la aplicación de programas como Programa QPN o proyecto PQT, explicados anteriormente), la innovación (ligada a los cambios tecnológicos), la satisfacción de los clientes, las redes comerciales o, simplemente, el lugar de trabajo.

Por otro lado, el análisis realizado de la empresa Ford España S.L. no ha mostrado, prácticamente, símbolos de la aplicación de dicha estrategia. No obstante, ello no quiere decir que la entidad no la ponga en práctica, sino que el grupo Volkswagen se decanta más por las tácticas de diferenciación que el grupo Ford (a nivel nacional).

La segunda estrategia que ha supuesto un hecho relevante en el estudio es la de **liderazgo en costes**, sobre todo en el grupo Volkswagen, al implantar medidas para gestionar eficientemente sus recursos y, por consiguiente, aportar valor al cliente. En este sentido, el grupo Volkswagen destaca por su estrecha colaboración con los proveedores, por la que se llevan a cabo diferentes

programas cuyo fin es el ahorro en costes (como los programas FMK y FSK). También son de suma relevancia las actividades internas, donde destaca el programa *Green 15*, centrado en la estandarización e implementación de sistemas a nivel mundial.

Por su parte, el grupo Ford no fundamenta su objetivo en habilidades de liderazgo en costes, aspecto negativo ya que este tipo de destreza conlleva al grupo Volkswagen una muy buena resistencia a nivel competitivo. Se destaca, nuevamente, que este aspecto no supone que Ford no implante tácticas de este tipo, sino que su implantación en España es inferior a la de Volkswagen.

En tercer lugar, la estrategia funcional de **producción** es común en ambos grupos, pues tanto Volkswagen como Ford establecen medidas para la mejora de su proceso productivo. En el caso de Volkswagen, destacan las actuaciones que tienen como fin la mejora y modernización de infraestructuras (prensas, alimentadores, motores...). Por otro lado, la actuación del grupo Ford en España sigue la tónica de la estrategia internacional *One Ford*, pues se pretende conseguir la globalización de plataformas de tal manera que se unifiquen los modelos Ford a nivel mundial.

La estrategia de **distribución** se aprecia, prácticamente en su totalidad, en el grupo Volkswagen y, más en concreto, en la entidad distribuidora VAESA, pues el elevado número de concesionarios en los que desarrolla su actividad y la capacidad de innovación, al ofrecer cada año productos nuevos, así lo corroboran. De este modo, la entidad se centra en todos y cada uno de los concesionarios donde se vende el producto y optimiza la forma en la que van a trasladarse a cada uno de ellos. El aumento de ventas de la entidad tras varios años consecutivos muestra el éxito de este tipo de estrategia.

En el caso de Ford, y teniendo en cuenta que se trata de una planta productora, no se observan indicios de este modo de actuación, aunque también se destaca que las condiciones en las que opera la fábrica son más que favorables, al poseer un óptimo sistema de suministro de proveedores e implantar eficientemente sus procesos logísticos.

La estrategia de **crecimiento** se manifiesta en la expansión de la marca al mercado de los vehículos de ocasión, en el caso de Volkswagen, y en el lanzamiento de nuevos productos más eficientes en el caso de Ford. En el primer caso, se observa una táctica de desarrollo de mercado, al ofrecer un producto tradicional en un mercado nuevo cuyo éxito de ha correspondido con un aumento de ventas de un 70% de un año a otro. En el segundo caso, este tipo de estrategia se observa en el lanzamiento de veinticuatro nuevos modelos en 2014, aspecto que va en consonancia con la estrategia de negocio *One Ford*.

Por último, la satisfacción del cliente es un pilar común en ambos grupos, pues los dos implantan medidas para la óptima gestión de la calidad y el marketing. En el caso Volkswagen, este aspecto se plasma en las encuestas de satisfacción, el *mystery shopper* o el *phantom test*. En el caso de Ford, éste cuenta con un proceso formalizado desde 1993 que recoge todo aquello relacionado con la calidad en la fabricación, en las compras o la relación con los demás concesionarios. En este sentido, se podría afirmar que los procesos implantados en España referidos a la calidad están más formalizados en el grupo Ford que en el de Volkswagen.

En definitiva, ambas entidades aplican el mismo modo de operación, exceptuando las referidas a la distribución, diferenciación y liderazgo en costes. Este aspecto es de suma relevancia puesto que se ha observado cómo ambas empresas desarrollan distinto tipo de estrategias en función

del modelo de las 4P desarrollado por Phillip Kotler en 1967: Producto, Precio, Distribución y Comunicación. Las estrategias relacionadas con el Producto son las ya mencionadas *Estrategia 2018* y *One Ford*; la relacionadas con el precio se refiere a la estrategia de liderazgo en costes implantada por Volkswagen; la relacionada con la distribución se ve reflejada en la distribuidora VAESA; y la relacionada con la comunicación se ve reflejada en las políticas de marketing que dan a conocer el producto y procuran la mayor satisfacción del cliente.

Tras el análisis realizado se ha observado un mayor esfuerzo por parte de Volkswagen a la hora de invertir en distintas estrategias. Sin embargo, se ha de tener en cuenta que, para España, se han analizado tres empresas en el caso Volkswagen, y una sola en el caso de Ford.

Otro aspecto en común en ambos grupos es el definido por los pilares en los que se basa la responsabilidad social corporativa: Sociedad, Economía y Medio Ambiente.

- **Sociedad:** Ambos grupos se centran en la colaboración con el personal y con distintas fundaciones con el fin de contribuir al desarrollo económico sostenible.
- **Economía:** Tanto Volkswagen como Ford llevan a cabo acciones para la mejora continuada de su modelo de negocio, incluyéndose, entre otras, la relación con los proveedores y los departamentos de venta y postventa.
- **Medio Ambiente:** Este pilar podría calificarse como primordial en el sector de la automoción, cuyo objetivo es la aplicación de políticas para contribuir a la mejora del mismo. Todas y cada una de las entidades analizadas se centran en él: En el caso de Volkswagen, el grupo lleva a cabo las políticas *Think Blue*, *Attitudes* y *RSC Skoda*. En el caso de Ford, ésta se centra en el lanzamiento de vehículos eficientes y tecnologías ecológicas, aunque estos aspectos se han implantado más fuera de España que dentro de ella.

Todo lo expuesto anteriormente deja patente que el crecimiento de la economía de los países va muy ligado a la trayectoria de empresas punteras. En este caso, tanto Ford como Volkswagen han demostrado serlo mediante sus políticas de trabajo, apostando por la implantación de numerosas estrategias que otorgan el liderazgo de las entidades y la notoriedad de las mismas. Es por ello que tanta responsabilidad les corresponde a la hora del levantamiento de un país dañado por una crisis económica que ha tenido efectos devastadores en la economía y en el país en general.

1. Análisis económico financiero

	VOLKSWAGEN	SITUACIÓN	FORD	SITUACIÓN	SIMILITUD
SITUACIÓN PATRIMONIAL	<ul style="list-style-type: none"> Desequilibrio patrimonial - Estructura económica desigual dependiendo del tipo de empresa. - Estructura financiera con reducido peso del pasivo no corriente 	Desfavorable	<ul style="list-style-type: none"> Aparente desequilibrio patrimonial - Estructura económica equilibrada con mayor peso del Activo no corriente - Estructura financiera desequilibrada con mayor peso del Pasivo Total y reducido peso del Pasivo No corriente 	Desfavorable	✓
LIQUIDEZ	<ul style="list-style-type: none"> Aparente suspensión de pagos mitigada por la óptima gestión de cobros y pagos 	Favorable	<ul style="list-style-type: none"> Aparente suspensión de pagos mitigada por las relaciones entre las empresas de grupo 	Favorable	✓
ENDEUDAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Deuda elevada y a corto plazo (sin coste en su gran mayoría) - Volkswagen Navarra: Deuda reducida 	Favorable	<ul style="list-style-type: none"> - Deuda elevada y a corto plazo (Sin coste) 	Favorable	✓
PÉRDIDAS Y GANANCIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento cifra de ventas - Mejora resultado neto (excepto SEAT) - Estructura de gasto flexible - Margen bruto reducido (que permite la retribución a todos los participantes) - Elevada influencia del gasto de personal (EBITDA reducido) 	Favorable*	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento cifra de ventas - Mejora resultado neto - Estructura gasto flexible - Margen bruto reducido - Elevada influencia gasto del personal (EBITDA reducido) - Amplia cobertura gastos financieros 	Favorable	✓
RENTABILIDAD ECONÓMICA	<ul style="list-style-type: none"> - Positiva y superior al coste de la deuda. (Excepto SEAT) - Estrategia de liderazgo en ventas 	Favorable*	<ul style="list-style-type: none"> - Positiva y superior al coste de la deuda - Estrategia de liderazgo en ventas 	Favorable	✓
RENTABILIDAD FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> - Positiva - Deuda favorece a rentabilidad financiera y a empresa 	Favorable*	<ul style="list-style-type: none"> - Positiva - Deuda favorece a rentabilidad financiera y a empresa 	Favorable	✓

Tabla 21. Comparativa grupo Volkswagen vs. Grupo Ford respecto al análisis económico financiero 2014. Fuente: Elaboración propia.

*: Sin tener en cuenta situación SEAT S.A.

2. Estrategias

	VOLKSWAGEN	FORD	SIMILITUD	
ESTRATEGIAS	DIFERENCIACIÓN	- Calidad en Marca y producto. - Innovación - Red comercial para cada marca - Satisfacción del cliente, Volkswagen Financial Services	-	✗
	LIDERAZGO EN COSTES	- Colaboración con proveedores. - Actividades internas: Green 15 - Acciones en el área de compras	-	✗
	PRODUCCIÓN	Medidas de mejora proceso productivo	- Globalización de plataformas (One Ford) - Automatización de procesos	✓
	DISTRIBUCIÓN	190 concesionarios (VAESA)	-	✗
	PRODUCTO	Estrategia 2018	One Ford	✓
	CRECIMIENTO	DASWELTAUTO	Lanzamiento vehículos eficientes	✓
	CALIDAD Y MARKETING	- Satisfacción clientes: Encuestas - Mystery Shopping - Phantom test	- Calidad Fabricación - Calidad Compras - Relación con concesionarios	✓
RSC	SOCIEDAD	- Programas con el personal - Colaboración con fundaciones (Cruz Roja) - Campañas	- Programa Ford Adapta - Colaboración con fundaciones (ONCE) - Campañas: 24 horas.	✓
	ECONOMÍA	- Sostenibilidad económica - Proveedores - Satisfacción clientes - VW Navarra Solidaria	- Empleo a discapacitados - Mejora procesos de venta y postventa	✓
	MEDIO AMBIENTE	- Proyecto Ecomotive Factory (Estrategia 2018) - Vehículos eficientes - Políticas Think Blue, Attitudes, RSC Skoda	- Vehículos Eficientes (Flexifuel) - Tecnologías ecológicas - Fabricación “verde”	✓

Tabla 22. Comparativa Estrategias Volkswagen vs. Ford España. Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

1. ARTÍCULOS DE PRENSA

Álvarez, F. (20 de Febrero de 2016). Ford instalará su nodo logístico para España en el Puerto de Valencia. Consultado el 23 de Agosto de 2016. *EL MUNDO* .

Anónimo. (26 de Junio de 2016). 'TOGETHER – Estrategia 2025', el plan de Volkswagen para convertirse en líder en movilidad sostenible. Consultado el 23 de Agosto 2016. *Compromiso RSE*.

Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones. (20 de Enero de 2016). *La producción de vehículos supera las previsiones y cierra el año 2015 con más de 2,7 millones de unidades* . Madrid, España.

AutoScout 24. (s.f.). Comparativa plan PIVE. Cuatro ediciones del Plan PIVE en poco más de un año. Recuperado el 02 de Junio de 2016, de: <http://autoactualidad.autoscout24.es/plan-pive/comparativa-plan-pive>

Carvalho, M. (07 de Diciembre de 2011). FORD FOCUS PREMIADO EN ESPAÑA Y OBTIENE 4 GALARDONES EN LA EURONCAP. Recuperado el 07 de Julio de 2016, de <https://www.bolido.com/2011/12/ford-focus-premiado-en-espana-y-obtiene-4-galardones-en-la-euroncap/>

Comunicación VAESA. (11 de Enero de 2010). El Grupo Volkswagen registra un nuevo récord de entregas en 2009. Recuperado el 23 de Agosto de 2016, de *Sala de Comunicación VAESA*: http://comunicacion.vw-audi.es/notas-de-prensa/el-grupo-volkswagen-registra-un-nuevo-record-de-entregas-en-2009__1758-c-26085__.html?gvw=true&enviar=1

Comunicación Volkswagen. (10 de Enero de 2011). El Grupo Volkswagen vende más de 7 millones de vehículos por primera vez en su historia. Recuperado el 23 de Agosto de 2016, de *Sala de Comunicación Volkswagen*: http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/el-grupo-volkswagen-vende-mas-de-7-millones-de-vehiculos-por-primera-vez-en-su-historia__1758-c-26203__.html?gvw=true

Comunicación Volkswagen. (17 de Febrero de 2012). El Grupo Volkswagen registra un nuevo incremento en sus entregas. Recuperado el 23 de Agosto de 2016, de *Sala de Comunicación Volkswagen*: http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/el-grupo-volkswagen-registra-un-nuevo-incremento-en-sus-entregas__1758-c-29340__.html?gvw=true

Comunicación Volkswagen. (26 de Agosto de 2014). El Grupo Volkswagen inicia la segunda mitad del año con un incremento del 6% en sus entregas. Recuperado el 23 de Agosto de 2016, de *Sala de Comunicación Volkswagen*: http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/el-grupo-volkswagen-inicia-la-segunda-mitad-del-ano-con-un-incremento-del-6-en-sus-entregas__1758-c-38337__.html?gvw=true

EFE MOTOR. (09 de Octubre de 2013). Ford celebra el centenario de la cadena de montaje ideada por Henry. Valencia, España. Recuperado el 08 de Septiembre de 2016, de www.efemotor.com

El Economista. (21 de 09 de 2015). Volkswagen se hunde al enfrentarse a una multa de 18.000 millones por violar la ley medioambiental de EEUU. *El Economista* .

El Mundo (28 de Octubre de 2015). Matthias Müller expone la nueva estrategia de Volkswagen. Consultado el 16 de Agosto de 2016. *EL MUNDO* .

Europa Press. (18 de Diciembre de 2013). Agotado el Plan PIVE 4 en sólo un mes y medio: ¿habrá más ayudas para coches? *El Economista* , 2016 (Mayo), pág. 23.

EuropaPress. (15 de Diciembre de 2014). El grupo Volkswagen rebasa los 9 millones de unidades vendidas. *EL MUNDO* , 2016 (Agosto), pág. 23.

Las Provincias. (29 de Abril de 2015). 'One Ford', una estrategia clave para el desarrollo del coche global. *Las Provincias* .

La Vanguardia (22 de 03 de 2007). Ford integrará el motor flexifuel en sus nuevos vehículos. Consultado el 23 de Agosto de 2016. *La Vanguardia*.

Levante: El Mercantil Valenciano. (10 de Octubre de 2015). "Valencia es una parte importante de la estrategia global de Ford". *Levante: El Mercantil Valenciano*

Omeñaga, J. L. (5 de Febrero de 2015). La Historia de Ford en España: De Cádiz a Almussafes. Recuperado el 14 de Julio de 2016, de *Valencia News*: <http://valencianews.es/motor/la-historia-de-ford-en-espana-de-cadiz-a-almussafes/>

Plan PIVE . (2013). Información sobre la tercera convocatoria del Plan de Incentivos para Vehículos Eficientes (PIVE III). Recuperado el 23 de Mayo de 2016, de: <http://www.planpive.net/plan-pive-3.html>

Planas Bou, C. (05 de Enero de 2016). Volkswagen se enfrenta a una multa de 90.000 millones de euros. *El Periódico* .

Sánchez, Á. (24 de Septiembre de 2015). Las respuestas del caso Volkswagen. *El País* .

SEAT Media Center. (11 de Mayo de 2015). Das WeltAuto, presente por primera vez en el Salón Internacional del Automóvil de Barcelona. Barcelona, España. De *SEAT Media Center*.

SEAT Media Center. (29 de Noviembre de 2013). "Das WeltAuto", la nueva marca del Grupo Volkswagen para vehículos de ocasión, continúa su expansión con SEAT . Barcelona, España. De *SEAT Media Center*.

Seijo, D. (27 de Septiembre de 2012). Nuevo Plan PIVE 2012: ayuda para la compra de coches nuevos. Recuperado el 23 de Mayo de 2016, de *Diario motor*: <http://www.diariomotor.com/2012/09/27/nuevo-plan-prever-2012-ayuda-para-la-compra-de-un-coche-nuevo/>

Volkswagen Aktiengesellschaft. (12 de Enero de 2015). El Grupo Volkswagen logra el primer objetivo de la Estrategia 2018: entrega más de diez millones de vehículos en un año por primera vez en su historia. Wolfsburg, España. De *Volkswagen Comunicación*.

Volkswagen Comunicación. (22 de Octubre de 2013). Volkswagen continúa con éxito la estrategia de crecimiento de "Das WeltAuto", la nueva marca de vehículos de ocasión del Grupo. Madrid, España.

2. BASES DE DATOS

Instituto Nacional de Estadística (2016). *Variación de las medias Anuales (IPC-Transportes)*., España.

Registadores de España. *Cuentas Anuales Ford España S.L.*(2014). Recuperado el 28 de Enero de 2016, de Cuentas Anuales: <http://www.registadores.org>

Registadores de España. *Cuentas Anuales Volkswagen Audi España S.L.* (2014). Recuperado el 28 de Enero de 2016, de Cuentas Anuales : <http://www.registadores.org>

Registadores de España. *Cuentas Anuales Volkswagen Navarra S.A.* (2014). Recuperado el 28 de Enero de 2016, de <http://www.registadores.org>

Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, *Información Sector con CNAE 4511*,(2014). España.

Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, *Información Sector con CNAE 2910*, (2014). España.

3. DOCUMENTOS EN INTERNET

ANFAC, M. (2014). *Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones*. Recuperado el 16 de Febrero de 2016, de <http://www.anfac.com/documents/tmp/MemoriaANFAC2014.pdf>

CCOO de Industria. (2015). *Informe de situación sobre el sector de la Automoción en España* . Secretaría de estrategias industriales. Madrid: CCOO Industria.

Estapé-Triay, S. (2016). *La industria española del automóvil en el primer tercio del siglo XX: Una oportunidad desaprovechada*. Universidad Pompeu Fabra -, Zaragoza.

Ford, S. R. (2015). *Ford Motor Company*. Recuperado el 08 de Julio de 2016, de <http://corporate.ford.com/microsites/sustainability-report-2013-14/default.html>

Muñoz Navarro, F. (1992). *Estrategias de la Calidad Total: La experiencia de Ford España S.L. Sociedad Económica de Amigos del País*. Valencia.

Navarro, J. J. (31 de Mayo de 2014). ¿Cómo salió Ford de la crisis? *El Blog Salmón*. España. Recuperado de: <http://www.elblogsalmon.com/empresas/como-salio-ford-de-la-crisis>

Peris Bonet, F., Fernández Guerrero, R., & Peris Ortiz, M. *ESTRATEGIAS EN EL SECTOR DEL AUTOMÓVIL: LA EMPRESA DIVISIONAL FORD MOTOR VERSUS FORD EUROPA*. Universidad Politécnica de Valencia; Universidad de Valencia, Departamento de Organización de Empresas, Valencia.

SEAT. (2014). Recuperado el 28 de Enero de 2016, de Informe Anual SEAT 2014: <http://www.seat.es/content/dam/countries/es/corporate/informe-anual/pdf-informe-anual/informeanual2014.pdf>

Social Ford. (2016). *FORD*. Recuperado el 07 de Julio de 2016, de Our Blueprint of Sustainability. Our Strategy: <http://corporate.ford.com/microsites/sustainability-report-2013-14/blueprint-strategy.html>

VAESA. (2015). *Memoria Anual Grupo Volkswagen 2014*.. Recuperado el 16 de Febrero de 2016, de Volkswagen Audi España: http://comunicacion.vw-audi.es/documentos-de-interes/_1750_.html

4. LIBROS

Alcaide Casado, J. C., & Soriano Soriano, C. (2006). *Marketing de Servicios Profesionales: Guía para un marketing eficaz en despachos y negocios profesionales* . Pirámide.

Marí Vidal, S., Mateos Ronco, A., & Polo Garrido, F. (2013). *ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO: SUPUESTOS PRÁCTICOS* (Vol. 1). Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.

Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, Bélgica.

5. PÁGINAS WEB

Anónimo. (s.f.). *Historia del Automóvil*. Recuperado el Febrero de 2016, de El Almanaque: <http://www.elalmanaque.com/motor/historia.htm>

Anónimo. (12 de Mayo de 2016). El Ford Focus RS, elegido coche del año en los prestigiosos Vehicle Dynamics International Awards. Palencia, España.

AutoBild. (s.f.). *Historia de Ford*. Recuperado el 14 de Julio de 2016, de AutoBild: <http://www.autobild.es/coches/ford/historia>

Autopasión 18. (s.f.). *Historia La Cuadra*. Recuperado el 08 de Septiembre de 2016, de Autopasión 18: www.autopasion18.com/HISTORIA-LA%20CUADRA.htm

Autopasión. (s.f.). *Historia Bonet*. Recuperado el 19 de Mayo de 2016, de Autopasión: <http://www.autopasion18.com/HISTORIA-BONET.htm>

Ford Motor Company. (s.f.). Recuperado el 20 de Julio de 2016, de sección *Comprometidos con el Medio Ambiente*: <http://www.ford.es/AcercadeFord/MedioAmbiente>

Ford Motor Company. (s.f.). Recuperado el 21 de Julio de 2016, de sección *Nuestra Compañía*: <http://www.ford.es/AcercadeFord/NuestraCompania>

Ford Motor Company. (s.f.). *Ford RSE*. Recuperado el 20 de Julio de 2016, de sección *Responsabilidad Social Empresarial*: <http://www.ford.es/AcercadeFord/RSEFord>

Historia y Biografías. (s.f.). *Karl-Benz* . Recuperado el 23 de Agosto de 2016, de Historia y Biografías: http://historiaybiografias.com/karl_benz/

IDAE. (27 de Noviembre de 2015). *Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía*. Recuperado el 23 de Mayo de 2016, de <http://www.idae.es/index.php/relcategoria.4046/id.860/relmenu.456/mod.pags/mem.detalle> *Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía. (2012)*. Recuperado el 23 de Mayo de 2016, de <http://www.idae.es/index.php/id.221/mod.noticias/mem.detalle>

Joseph Cugnot, Nicolas. (11 de Enero de 2005). *Wikipedia*. Recuperado el 01 de Enero de 2016, de Nicolas Joseph Cugnot: https://es.wikipedia.org/wiki/Nicolas-Joseph_Cugnot#/media/File:FardierdeCugnot20050111.jpg

Manene, L. M. (31 de Mayo de 2013). Recuperado el 26 de Junio de 2016, de Estrategias Empresariales: Tipología, Características y Uso: <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>

MotorPasión. (13 de Noviembre de 2013). *Plan PIVE 4: todo lo que necesitas saber para favorecerte de esta ayuda*: Recuperado el 23 de Mayo de 2016, de *Motor Pasión*: <http://www.motorpasion.com/industria/plan-pive-4-todo-lo-que-necesitas-saber-para-favorecerte-de-esta-ayuda>

SERNAUTO. (2016). *Asociación Española de Fabricantes y Equipos y Componentes para Automoción*. (Investin Spain) Recuperado el 19 de 05 de 2016, de SERNAUTO: <http://www.sernauto.es/es/sector-automocion>

Volkswagen España. (s.f.). *Volkswagen Navarra*. Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de <http://vw-navarra.es>

Volkswagen-Audi-España. (s.f.). *Volkswagen Audi España S.A.* . Recuperado el 3 de Julio de 2016, de <http://www.volkswagen-audi-espana.es>

6. REFERENCIAS LEGALES

Martín García, F. J. (2013). *Situación y perspectivas del sector de la automoción en España*. Boletín Económico de ICE, Colaboraciones.

Portal de Ayudas del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (01 de Octubre de 2012). *Programa vehículo eficiente*. Recuperado el 23 de Mayo de 2016, de <http://www.minetur.gob.es/PortalAyudas/Novedades/Paginas/Programa-vehiculo-eficiente.aspx>

Ministerio de Industria, Energía y Turismo. *Presentaciones Sectoriales Sector de la Automoción*. (2016). España.

Real Decreto 575/2013, de 26 de julio, por el que se regula la concesión directa de subvenciones del «Programa de Incentivos al Vehículo Eficiente (PIVE-3)». 179 . Madrid, España.

Thomas, M. (Noviembre de 2015). *Parlamento Europeo*. Recuperado el 31 de Julio de 2016, de Fichas técnicas sobre la Unión Europea: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/es/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.6.1.html

7. REVISTAS

Anónimo. (26 de Agosto de 2011). Ford España amplía la oferta de motores del Ford Focus. *Revista Coche*. Consultado el 23 de Agosto de 2016.

García Ruiz, J. L. (2001). La evolución de la industria automovilística española, 1946-1999: Una perspectiva comparada. *Revista de Historia Industrial* (19), 31.

Godia, A. (Noviembre de 2008). One Ford para un mundo desafiante. *@Ford: Punto de encuentro para gente Ford* , 18.

Oroz, C. (Mayo de 2013). Programa Ford RSC: Compromiso social con personas de movilidad reducida. *Mundo Ford* , 8.

Anexos

1. Cálculos Análisis Económico Financiero SEAT S.A.

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO SEAT ESPAÑA

BALANCE GENERAL SEAT

A 31 DE DICIEMBRE (MILLONES DE EUROS) FUENTE

ACTIVOS	2014	2013	PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2014	2013	ANÁLISIS PATRIMONIAL	2014	2013	RENTABILIDADES	2014	2013
ACTIVOS NO CORRIENTES	2.949,20 €	3.251,70 €	PATRIMONIO NETO	533,40 €	491,50 €	ACTIVO NO CORRIENTE	76,00%	82,11%	RENTABILIDAD ECONÓMICA	-0,841513	-0,851982
INMOVILIZADO INTANGIBLE	571,60 €	639,00 €	FONDOS PROPIOS	520,10 €	478,00 €	EXISTENCIAS	9,36%	6,90%	MARGEN	-0,0222467	-0,034478
INMOVILIZADO MATERIAL	1.093,00 €	1.128,16 €	SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS	13,30 €	13,50 €	REALIZABLE	13,45%	13,00%	ROTACIÓN	1,9564259	1,5944338
INVERSIONES EN EMPRESAS DE GRUPO A L/P	962,90 €	1.121,60 €	PASIVO NO CORRIENTE	383,60 €	295,00 €	EFFECTIVO	9,90%	9,00%	RENTABILIDAD FINANCIERA	-0,1231721	-0,3055432
INVERSIONES FINANCIERAS A L/P	1,50 €	1,50 €	PROVISIONES A L/P	257,20 €	188,80 €	PATRIMONIO NETO	13,02%	12,11%	APALANCAMIENTO	5,9801428	5,38119
ACTIVOS POR IMPUESTO DIFERIDO	410,20 €	361,50 €	DEUDAS A L/P	97,30 €	84,40 €	PASIVO NO CORRIENTE	10,01%	7,27%	APS	7,3822372	8,2883961
ACTIVO CORRIENTE	881,80 €	807,40 €	DEUDAS CON EG A L/P	0,00 €	1,30 €	PASIVO CORRIENTE	76,00%	89,62%	BAI/BAI	0,8232633	0,8663339
ANC MANTENIDOS PARA LA VENTA	- €	- €	PASIVOS POR IMPUESTO DIFERIDO	12,40 €	12,40 €	RATIOS DE LIQUIDEZ	2014	2013	EFFECTO FISCAL	0,4753429	1,0297784
EXISTENCIAS	366,40 €	279,90 €	PERIODIFICACIONES A L/P	316,50 €	3,10 €	RATIO DE LIQUIDEZ (AC/PC)	0,3020	0,2467	CONTE DE LA DEUDA	0,02	0,01
Comerciales	54,10 €	68,70 €	PASIVO CORRIENTE	2.914,00 €	3.272,60 €	RATIO DE TESORERIA	0,1769	0,1612			
Materia prima y otros suministros	75,40 €	46,70 €	PROVISIONES A CP	692,00 €	632,30 €	RATIO DE DISPONIBILIDAD	0,8900	0,8008			
Productos en curso y acab	60,60 €	51,70 €	DEUDAS A CP	72,60 €	67,10 €	RATIO DE FM SOBRE ACTIVO	-0,2305	-0,6073			
Productos terminados	170,60 €	116,60 €	DEUDAS CON EG A CP	773,30 €	1.310,90 €	RATIO DE FM SOBRE RC	-6,6974	-8,7533			
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CTAS A COBRAR	497,80 €	491,80 €	ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A	1.359,00 €	1.209,60 €	RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	2014	2013	EOAF		
Clientes por ventas y prestaciones de servicios	62,50 €	65,60 €	Procedidos	693,30 €	566,20 €	RATIO DE ENDEUDAMIENTO	0,66	0,88	ACTIVO	2.014,00 €	2.013,00 €
Clientes EG	206,50 €	200,80 €	Procedidos EG	581,30 €	496,30 €	RATIO DE AUTONOMÍA	0,16	0,14	ANC		
Deudores varios	4,90 €	3,90 €	Autodólos varios	45,70 €	79,10 €	RATIO DE SOLVENCIA	1,16	1,14	EXISTENCIAS		
Prestados	1,00 €	1,00 €	Personal	62,70 €	62,60 €	RATIO CALIDAD DE LA DEUDA	0,88	0,92	REALIZABLE		
Aplicados por impuesto corriente	21,50 €	17,60 €	Otros deudor con las Administraciones Públicas	26,40 €	23,40 €	RATIO GF SOBRE VENTAS	0,00	0,00	EFFECTIVO		
Otros créditos con las Administraciones Públicas	77,80 €	96,80 €	PERIODIFICACIONES A CP	15,10 €	32,30 €	RATIO COSTE DE LA DEUDA	9,00	9,00	PATRIMONIO NETO Y PASIVO		
INVERSIONES EN TG A CP	18,00 €	34,10 €	TOTAL PASIVOS	3.831,00 €	4.059,10 €	RATIO COBERTURA DE GFIN	38,14	11,59	PN	596,10 €	491,50 €
INVERSIONES FINANCIERAS A CP	- €	- €				ROTACIÓN DEL ACTIVO	1,06	1,59	PRC	333,40 €	295,00 €
PERIODIFICACIONES A CP	1,80 €	1,80 €				ROTACIÓN ANC	1,24	1,59	PC	-2.934,00 €	3.272,60 €
EFFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LIQUIDOS	- €	- €				ROTACIÓN AC	8,30	8,62	Rab	-65,70 €	0,00 €
TOTAL ACTIVOS	3.831,00 €	4.059,10 €				ROTACIÓN EXISTENCIAS	15,83	17,54	AA		
FONDO DE MANIOBRA (AC/PC)	3.012,20 €	2.485,20 €				ROTACIÓN CLIENTES	19,26	17,66			
FM = (PN-PRC)-ANC	202,2	246,2				PLAZO DE COBRO	13,66	17,08			
RATIO	6,02455832					PLAZO DE PAGO	64,65	56,16			

Ilustración 12. Análisis del Balance SEAT S.A.

PÉRDIDAS Y GANANCIAS SEAT

A 31 DE DICIEMBRE (MILLONES DE EUROS)

OPERACIONES CONTINUADAS	2014	2013	ANÁLISIS PYG	2014	2013
INCN	7.496,60 €	6.472,90 €	INCN	7.496,60 €	6.472,90 €
VARIACIÓN EXISTENCIAS	78,20 €	-37,50 €	CV	-5.649,60 €	-5.095,80 €
TRABAJOS EFECTUADOS POR LA EMPRESA PARA SU APROVISIONAMIENTOS	101,50 €	120,50 €	MB	1.847,00 €	1.377,10 €
Consumo de mercaderías	1.037,20 €	1.040,80 €	Otros ingresos de explotación	634,40 €	648,90 €
Consumo de materias primas y otras materias consumibles	46807	4.009,00 €	Otros gastos de explotación	-1.499,10 €	-1.228,90 €
Trabajos realizados por otras empresas	13,00 €	8,00 €	V. Abadido Bruto	982,30 €	797,10 €
Deterioro de mercaderías, materias primas y otros	3,10 €	0,50 €	Gastos Personal	-669,60 €	-587,00 €
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	510,80 €	454,40 €	EBITDA	312,70 €	210,10 €
Ingresos accesorios	479,60 €	446,60 €	Amort	-361,90 €	-336,50 €
Subvenciones de explotación	1,60 €	0,90 €	Deterioro	-117,50 €	-90,30 €
Actualización provisiones	4,00 €	6,80 €	BAII	-166,70 €	-216,70 €
Otros ingresos	25,60 €	0,10 €	Ing. Financieros	54,20 €	85,50 €
GASTOS PERSONAL	-669,60 €	-587,00 €	Gastos Financieros	-16,40 €	-18,70 €
Sueldos, salarios y asimilados	520,20 €	453,70 €	Otros IyG financieros	-9,90 €	5,50 €
Cargas sociales	149,60 €	133,60 €	BAI	-138,80 €	-144,40 €
Provisiones	0,20 €	0,30 €	Imp	73,10 €	-4,30 €
OTROS GASTOS EXPLOTACIÓN	-1.499,10 €	-1.228,90 €	Resultado	-65,70 €	-148,70 €
Servicios exteriores	1.361,50 €	1.124,80 €			
Tributos	10,10 €	9,10 €			
Pérdidas, deterioro y variación provisiones	124,90 €	64,80 €			
Derechos emisión gases efecto invernadero	0,10 €	-			
Otros gastos	2,50 €	30,20 €			
AMORTIZACIÓN	-361,90 €	-336,50 €			
SUBVENCIONES DE INMOVILIZADO NO FINANCIERO	5,50 €	4,80 €			
EXCESOS DE PROVISIONES	16,60 €	69,20 €			
DETERIORO Y RDO POR ENAJENACIONES DE	-117,50 €	-90,30 €			
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-166,70 €	-216,70 €			
INGRESOS FINANCIEROS	54,20 €	85,50 €			
De participaciones en instrumentos de patrimonio	53,50 €	84,30 €			
De valores negociables y otros inst. financieros	0,70 €	1,20 €			
GASTOS FINANCIEROS	-16,40 €	-18,70 €			
Por deudas en EG	5,10 €	7,50 €			
Por deudas con terceros	6,20 €	4,00 €			
Por actualización de provisiones y deudas	5,10 €	7,20 €			
DIFERENCIAS DE CAMBIO	-13,70 €	-1,80 €			
DETERIORO Y RDO POR ENAJ. DE INST. FINANCIERO	3,80 €	7,30 €			
RESULTADO FINANCIERO	27,90 €	72,30 €			
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-138,80 €	-144,40 €			
IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS	73,10 €	-4,30 €			
RESULTADO DEL EJERCICIO	-65,70 €	-148,70 €			

Ilustración 13. Análisis Pérdidas y Ganancias SEAT S.A.

2. Cálculos Análisis Económico Financiero VAESA

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO VAESA



BALANCE GENERAL VAESA

A 31 DE DICIEMBRE (MILES DE EUROS)

FECHA

ACTIVOS	2013	2014	PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2013	2014	RATIOS DE BALANCE	2014	2013	RENTABILIDADES	2014	2013
ACTIVOS NO CORRIENTES	172.933,00 €	160.789,00 €	PATRIMONIO NETO	124.922,00 €	115.581,00 €	ACTIVO NO CORRIENTE	14,19%	15,96%	RENTABILIDAD ECONOMICA	0,02217	0,02426
INMOVILIZADO INTANGIBLE	668,00 €	1.268,00 €	FONDOS PROPIOS	124.922,00 €	115.581,00 €	EXISTENCIAS	26,16%	21,04%	MARGEN	0,00943	0,01548
Aplicaciones informáticas	668,00 €	1.268,00 €	Capital	68,80 €	69,00 €	REALIZABLE	57,72%	63,05%	ROTACION	2,59348	2,12125
INMOVILIZADO MATERIAL	4.378,00 €	3.628,00 €	Reservas	107.111,00 €	100.000,00 €	EFECTIVO	0,02%	0,00%	RENTABILIDAD FINANCIERA	0,14126	0,13491
Terranos y construcciones	- €	- €	1 Legajo y reservas	12,00 €	12,00 €	PATRIMONIO NETO	11,43%	11,43%	APALANCAMIENTO	4,79014	7,68767
Intangibles intangibles y otros I+D	2.000,00 €	2.000,00 €	2 Otros	107.099,00 €	100.000,00 €	PASIVO NO CORRIENTE	12,67%	11,41%	APN	4,59779	6,34196
Intangibles de marca y patentes	4.000,00 €	4.000,00 €	Reserva del gobierno	17.011,00 €	15.010,00 €	PASIVO CORRIENTE	78,78%	77,19%	BASIBAI	1,22251	0,89817
INVERSIONES INMOBILIARIAS	65.711,00 €	62.214,00 €	PASIVO NO CORRIENTE	135.438,00 €	115.402,00 €	RATIOS DE LIQUIDEZ	2014	2013	EFFECTO FISCAL	0,71161	0,70169
Terranos	26.761,00 €	26.101,00 €	PROVISIONES A L.P.	71.364,00 €	79.669,00 €	RATIO DE LIQUIDEZ (AC-PC)	1,1074	1,0960	COSTE DE LA DEUDA	0,89%	8,14%
Construcciones	10.958,00 €	11.401,00 €	Otras provisiones	70.000,00 €	79.669,00 €	RATIO DE TESORERIA	0,7619	0,8172			
INVERSIONES EN EMPRESAS DE GRUPO Y ASOCIADAS A L.P.	28.953,00 €	26.128,00 €	DEUDAS A L.P.	12.227,00 €	489,00 €	RATIO DE DISPONIBILIDAD	0,0902	0,0000			
Participación de patrimonio	28.953,00 €	26.128,00 €	Otras pasivas financieras	100,00 €	100,00 €	RATIO DE FM SOBRE ACTIVO	0,0814	0,0664			
INVERSIONES FINANCIERAS A L.P.	632,00 €	935,00 €	PASIVOS POR IMPUESTO DIFERIDO	1.029,00 €	838,00 €	RATIO DE FM SOBRE PC	0,1074	0,0960			
Otros activos financieros	632,00 €	935,00 €	PERIODICACIONES A L.P.	48.708,00 €	34.408,00 €	RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	2014	2013			
ACTIVOS POR IMPUESTO DIFERIDO	42.727,00 €	45.486,00 €	PASIVO CORRIENTE	813.694,00 €	780.049,00 €	RATIO DE ENDEUDAMIENTO	0,8839114	0,8839618			
DEUDAS COMERCIALES NO CORRIENTES	34.652,00 €	21.800,00 €	PROVISIONES A C/P	216.582,00 €	221.813,00 €	RATIO DE AUTONOMIA	0,116171	0,1200574			
ANC MANTENIDOS PARA LA VENTA	- €	- €	DEUDAS A CORTO PLAZO	244,00 €	12.400,00 €	RATIO DE SOLVENCIA	1,15 €	1,15 €			
EXISTENCIAS	290.940,00 €	212.741,00 €	Autoservicio por prestaciones financieras	20,00 €	20,00 €	RATIO CALIDAD DE LA DEUDA	0,06 €	0,071204 €			
Comerciales	101.000,00 €	101.000,00 €	DEUDAS CON GRUPO Y ASOCIADAS A C/P	33.452,00 €	33.452,00 €	RATIO SOBRE VENTAS	0,02%	0,18%			
DEUDAS COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A COBRAR	318.150,00 €	303.280,00 €	ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR	54.184,00 €	113.894,00 €	RATIO COSTE DE LA DEUDA	0,89%	8,14%			
Cuentas por ventas y prestaciones de servicios	31.184,00 €	40.124,00 €	Proveedores (C/P)	48.172,00 €	48.172,00 €	CUBIERTA DE GUFEN	37,740742	6,4987092			
Cuentas de grupos del grupo y asociadas	103.066,00 €	101.156,00 €	Proveedores (P/P) y asociadas	64.012,00 €	66.000,00 €	ROTACION DEL ACTIVO	2,39380799	2,12125331			
Deudas varias	- €	2.871,00 €	Autoservicio vigen	1,00 €	1,00 €	ROTACION ANC	14,882088	13,380192			
Personal	100,00 €	100,00 €	Personal (suma pda de pago)	16.000,00 €	8.201,00 €	ROTACION AC	2,8273676	2,524024			
Otros créditos con las Administraciones Públicas	10,00 €	10,00 €	Otros deudas con las Administraciones Públicas	1.987,00 €	1.989,00 €	ROTACION EXISTENCIAS	4,5497287	4,211412			
INVERSIONES EN EMPRESAS DE GRUPO Y ASOCIADAS A C/P	301.796,00 €	283.912,00 €	Anticipos de clientes	3.681,00 €	31.615,00 €	ROTACION CUENTAS	8,08 €	6,1413208			
Créditos a pagar	301.796,00 €	283.912,00 €				PLAZO DE COBRO	37,8722297	46,2912652			
Otros activos financieros	- €	9.130,00 €				PLAZO DE PAGO	60				
EFFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LIQUIDOS	221,00 €	10,00 €									
EFECTIVO	221,00 €	10,00 €									
OTROS ACTIVOS LIQUIDOS	- €	- €									
TRIBUTOS	221,00 €	10,00 €									
Tributos	221,00 €	10,00 €									
TOTAL ACTIVOS	1.074.054,00 €	1.011.032,00 €	TOTAL PASIVOS	1.074.054,00 €	1.011.032,00 €						
FONDO DE MANIOBRA (AC-PC)	87.407,00 €	70.194,00 €									
FM = (PN-IMPAC)ANC	87.407,00 €	70.194,00 €									
RATIO	1,245220395										

Ilustración 14. Análisis del Balance VAESA

PÉRDIDAS Y GANANCIAS VAESA

A 31 DE DICIEMBRE (MILES DE EUROS)

OPERACIONES CONTINUADAS	2014	2013	ANÁLISIS PYG	2014	2013	
INCN (VENTAS)	2.570.649,00 €	2.144.655,00 €	INCN	2.570.649,00 €	2.144.655,00 €	1,198630549
APROVISIONAMIENTOS	-2.370.284,00 €	-1.959.645,00 €	CV	-2.370.284,00 €	-1.959.645,00 €	1,209547648
<i>Consumo de materias primas y otras materias consumibles</i>	<i>-2.371.947,00 €</i>	<i>-1.965.338,00 €</i>	MB	200.365,00 €	185.010,00 €	1,082995514
<i>Deterioro de mercaderías, materias primas y otros</i>	<i>1.663,00 €</i>	<i>5.693,00 €</i>	Otros ingresos de explotación	146.708,00 €	172.037,00 €	
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	144.741,00 €	141.894,00 €	Otros gastos de explotación	-289.695,00 €	-299.113,00 €	
<i>Ingresos accesorios</i>	<i>144.741,00 €</i>	<i>141.894,00 €</i>	V. Ahadido Bruto	57.378,00 €	57.934,00 €	0,990402872
<i>Subvenciones de explotación</i>	<i>- €</i>	<i>- €</i>	Gastos Personal	-30.568,00 €	-30.724,00 €	
GASTOS PERSONAL	-30.568,00 €	-30.724,00 €	EBITDA	26.810,00 €	27.210,00 €	0,985299522
<i>Sueldos, salarios y asimilados</i>	<i>24.569,00 €</i>	<i>24.982,00 €</i>	Amort	-2.561,00 €	-2.616,00 €	
<i>Cargas sociales</i>	<i>5.999,00 €</i>	<i>5.742,00 €</i>	Deterioro	0,00 €	0,00 €	
OTROS GASTOS EXPLOTACIÓN	-289.695,00 €	-299.113,00 €	BAII	24.249,00 €	24.594,00 €	0,985972188
<i>Servicios exteriores</i>	<i>286.353,00 €</i>	<i>289.293,00 €</i>	Ing. Financieros	946,00 €	1.275,00 €	
<i>Tributos</i>	<i>43,00 €</i>	<i>257,00 €</i>	Gastos Financieros	-405,00 €	-3.779,00 €	
<i>Pérdidas, deterioro y variación provisiones</i>	<i>-3.385,00 €</i>	<i>9.563,00 €</i>	Otros IyG financieros	0,00 €	0,00 €	
AMORTIZACIÓN	-2.561,00 €	-2.616,00 €	BAI	24.790,00 €	22.090,00 €	1,122227252
EXCESOS DE PROVISIONES	1.967,00 €	30.143,00 €	Imp	-7.149,00 €	-6.557,00 €	
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	24.249,00 €	24.594,00 €	Resultado	17.641,00 €	15.533,00 €	1,135711067
INGRESOS FINANCIEROS	946,00 €	1.275,00 €				
<i>De participaciones en instrumentos de patrimonio</i>	<i>300,00 €</i>	<i>300,00 €</i>				
<i>De valores negociables y otros inst. financieros</i>	<i>646,00 €</i>	<i>975,00 €</i>				
<i>De empresas del grupo y asociadas</i>	<i>508,00 €</i>	<i>887,00 €</i>				
<i>De terceros</i>	<i>138,00 €</i>	<i>88,00 €</i>				
GASTOS FINANCIEROS	-405,00 €	-3.779,00 €				
<i>Por deudas en EGI</i>	<i>105,00 €</i>	<i>133,00 €</i>				
<i>Por deudas con terceros</i>	<i>6,20 €</i>	<i>4,00 €</i>				
<i>Por actualización de provisiones y deudas</i>	<i>-</i>	<i>3.377,00 €</i>				
RESULTADO FINANCIERO	541,00 €	-2.504,00 €				
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	24.790,00 €	22.090,00 €				
IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS	-7.149,00 €	-6.557,00 €				
RESULTADO DEL EJERCICIO	17.641,00 €	15.533,00 €				

Ilustración 15. Análisis Pérdidas y Ganancias VAESA.

3. Cálculos Análisis Económico Financiero Volkswagen Navarra S.A.

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO VOLKSWAGEN NAVARRA			
BALANCE GENERAL VW NAVARRA			
A 31 DE DICIEMBRE (MILES DE EUROS)		UECHA	
ACTIVOS	2014	2013	NOTA
ACTIVOS NO CORRIENTES	415.921,00 €	489.142,00 €	
INMOBILIZADO INTANGIBLE	7.544,00 €	7.563,00 €	
Aplicaciones informáticas	4.113,00 €	4.170,00 €	
Derivados de emisión de papeo de efectivo invertado	170,00 €	170,00 €	
Otros intangible intangible	1.160,00 €	1.123,00 €	
INMOBILIZADO MATERIAL	386.860,00 €	420.139,00 €	
Terrenos y construcciones	211.400,00 €	206.100,00 €	
Instalaciones técnicas y otro IM	176.900,00 €	194.200,00 €	anexo 10
Intangible en curso y anticipo	11.760,00 €	29.839,00 €	
INVERSIONES FINANCIERAS A L.P.	9.761,00 €	10.168,00 €	
Otros activos financieros	9.761,00 €	10.168,00 €	
ACTIVOS POR IMPUESTO DIFERIDO	31.859,00 €	31.282,00 €	
ACTIVO CORRIENTE	530.843,00 €	461.843,00 €	
EXISTENCIAS	40.452,00 €	40.592,00 €	
Cuentas de clientes	9.026,00 €	8.871,00 €	
Materias primas	14.822,00 €	16.451,00 €	
Productos en curso (De ciclo corto)	17.090,00 €	17.090,00 €	
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR A PLAZO A	138.147,00 €	131.557,00 €	
Clientes por ventas y prestaciones de servicios (c/p)	65,00 €	1.070,00 €	
Clientes empresas del grupo y asociadas	106.152,00 €	100.190,00 €	
Deudores varios	114,00 €	70,00 €	
Personal	106,00 €	100,00 €	
Activos por impuesto corriente	8,00 €	10,00 €	
Otros activos con las Administraciones Públicas	17.760,00 €	16.400,00 €	
INVERSIONES EN EMPRESAS DE GRUPO Y ASOCIADAS A P/L	- €	250.025,00 €	
Otros activos financieros	- €	250.025,00 €	
INVERSIONES FINANCIERAS A C/P	47,00 €	47,00 €	
Otros activos financieros	47,00 €	47,00 €	
EFFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LIQUIDOS FINANCIEROS	321.206,00 €	49.872,00 €	
Reserva	11,00 €	11,00 €	
Otros activos líquidos equivalentes	321.195,00 €	49.861,00 €	
TOTAL ACTIVOS	936.843,00 €	950.705,00 €	
	26.258,00 €	28.433,00 €	
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2014	2013	NOTA
PATRIMONIO NETO	668.175,00 €	662.441,00 €	
FONDOS PROPIOS	663.260,00 €	655.495,00 €	
Capital	411.000,00 €	411.000,00 €	
Reservas	198.870,00 €	190.000,00 €	
Reserva de reservas	46.900,00 €	41.900,00 €	
Reserva de otros	131.870,00 €	131.870,00 €	
Reserva del ejercicio	30.000,00 €	30.000,00 €	
SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS	4.915,00 €	6.946,00 €	
PASIVO NO CORRIENTE	35.056,00 €	35.554,00 €	
PROVISIONES A L.P.	3.680,00 €	3.670,00 €	
Otras provisiones	3.680,00 €	3.670,00 €	
DEUDAS A L.P.	28.110,00 €	28.436,00 €	
Otros pasivos financieros	28.110,00 €	28.436,00 €	
PASIVOS POR IMPUESTO DIFERIDO	2.267,00 €	3.198,00 €	
PASIVO CORRIENTE	233.612,00 €	252.710,00 €	
PROVISIONES A C/P	9.351,00 €	10.624,00 €	
Provisiones por derechos de emisión papeo de ef. invertado	20,00 €	70,00 €	
Otras provisiones	9.331,00 €	10.554,00 €	
DEUDAS A CORTO PLAZO	11.799,00 €	16.283,00 €	
Otros pasivos financieros	11.799,00 €	16.283,00 €	
ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR	212.462,00 €	225.803,00 €	
Proveedores (c/p)	112.470,00 €	120.670,00 €	
Proveedores (d/c) y asociadas	42.270,00 €	44.380,00 €	
Personal (remun. p/c de pago)	39,00 €	39,00 €	
Pasivos por impuesto corriente	7.684,00 €	10.000,00 €	
Otros deudas con las Administraciones Públicas	10,00 €	10,00 €	
TOTAL PASIVOS	936.843,00 €	950.705,00 €	

RATIOS DE BALANCE		
	2014	2013
ACTIVO NO CORRIENTE	44,31%	49,51%
EXISTENCIAS	4,32%	4,25%
REALIZABLE	14,8%	16,09%
EFFECTIVO	34,29%	9,42%
PATRIMONIO NETO	71,32%	69,68%
PASIVO NO CORRIENTE	3,74%	3,74%
PASIVO CORRIENTE	24,90%	26,58%

RENTABILIDADES		
	2014	2013
RENTABILIDAD ECONOMICA	0,090802	0,077937
MARGEN	0,029271	0,028174
ROTACION	1,109256	2,763602
RENTABILIDAD FINANCIERA	0,0791976	0,077134
APALANCAMIENTO	1,368587	1,392143
A/P/N	1,400923	1,435142
BAI/BAE	0,976764	0,970003
EFFECTO FISCAL	0,638607	0,698866
COSTE DE LA DEUDA	0,0864	0,0871

RATIOS DE LIQUIDEZ		
	2014	2013
RATIO DE LIQUIDEZ (AC/PC)	2,1419636	1,90555774
RATIO DE TESORERIA	0,95662694	1,39182268
RATIO DE DISPONIBILIDAD	1,371311747	0,54287523
RATIO DE FM SOBRE ACTIVO	-0,28317817	0,24078013
RATIO DE FM SOBRE PC	1,14419636	0,90555774

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO		
	2014	2013
RATIO DE ENDEUDAMIENTO	2,4470	2,2880
RATIO DE AUTONOMIA	2,4470	2,2880
RATIO DE SOLVENCIA	3,6870	3,2980
RATIO CALIDAD DE LA DEUDA	0,8695	0,8767
RATIO DE SOBRE VENTAS	0,0008	0,0010
RATIO COSTE DE LA DEUDA	0,0864	0,0871
COBERTURA DE E/G/N	36,8520	28,9761
ROTACION DEL ACTIVO	3,1689	2,7619
ROTACION ANC	6,6748	5,5608
ROTACION AC	5,8080	5,4427
ROTACION EXISTENCIAS	60,9244	54,8709
ROTACION CLIENTES	28,8418	42,2506
PLAZO DE COBRO	10,4516	7,0893
PLAZO DE PAGO		

Ilustración 16. Análisis Balance Volkswagen Navarra

PÉRDIDAS Y GANANCIAS VW NAVARRA			ANÁLISIS PYG		
A 31 DE DICIEMBRE (MILLONES DE EUROS)					
	2014	2013	2014	2013	
OPERACIONES CONTINUADAS					
INCN	2.909.760,00 €	2.625.758,00 €	2.909.760,00 €	2.625.758,00 €	1,11
VARIACIÓN EXISTENCIAS	-2.218,00 €	-714,00 €	-2.469.559,00 €	-2.217.774,00 €	1,11
TRABAJOS EFECTUADOS POR LA EMPRESA PARA SU FUTURO	454,00 €	970,00 €	440.701,00 €	407.984,00 €	1,08
APROVISIONAMIENTOS	-2.467.341,00 €	-2.217.060,00 €	21.297,00 €	27.650,00 €	
Consumo de mercaderías	-97.266,00 €	-87.471,00 €	-64.095,00 €	-67.187,00 €	
Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-2.369.911,00 €	-2.129.836,00 €	397.403,00 €	368.447,00 €	1,08
Deterioro de mercaderías, materias primas y otros	-144,00 €	-794,00 €	-245.499,00 €	-226.595,00 €	
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	17.275,00 €	16.585,00 €	141.904,00 €	141.857,00 €	1,07
Ingresos accesorios	16.698,00 €	16.025,00 €	-66.823,00 €	-67.745,00 €	
Subvenciones de explotación	577,00 €	560,00 €	8,00 €	15,00 €	
GASTOS PERSONAL	-245.499,00 €	-226.595,00 €	85.073,00 €	74.092,00 €	1,15
Sueldos, salarios y asimilados	-181.014,00 €	-177.006,00 €	662,00 €	463,00 €	
Cargas sociales	-64.485,00 €	-54.689,00 €	-2.306,00 €	-2.557,00 €	
OTROS GASTOS EXPLOTACIÓN	-64.095,00 €	-67.187,00 €	-330,00 €	-128,00 €	
Servicios exteriores	-63.835,00 €	-62.969,00 €	83.099,00 €	71.870,00 €	1,16
Tributos	-31,00 €	-487,00 €	-30.181,00 €	-21.700,00 €	
Pérdidas, deterioro y variación provisiones	-29,00 €	-2.834,00 €	57.918,00 €	50.170,00 €	1,05
Derechos emisión gases efecto invernadero	-	-	-	-	
Otros gastos	-200,00 €	-497,00 €			
AMORTIZACIÓN	-66.823,00 €	-67.745,00 €			
SUBVENCIONES DE INMOVILIZADO NO FINANCIADO	3.106,00 €	4.732,00 €			
EXCESOS DE PROVISIONES	370,00 €	5.273,00 €			
DETERIORO Y RDO POR ENAJENACIONES DE INMOVILIZADO	84,00 €	75,00 €			
Deterioro y pérdidas	8,00 €	-15,00 €			
Ráos por enajenaciones y otras	92,00 €	90,00 €			
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	85.073,00 €	74.092,00 €			
INGRESOS FINANCIEROS	662,00 €	463,00 €			
De valores negociables y otros inst. financieros	663,00 €	-463,00 €			
GASTOS FINANCIEROS	-2.306,00 €	-2.557,00 €			
Por deudas en EG	-1.887,00 €	-1.827,00 €			
Por deudas con terceros	-799,00 €	-730,00 €			
DIFERENCIAS DE CAMBIO	-330,00 €	-128,00 €			
RESULTADO FINANCIERO	-1.974,00 €	-2.722,00 €			
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	83.099,00 €	71.870,00 €			
IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS	-30.181,00 €	-21.700,00 €			
RESULTADO DEL EJERCICIO	52.918,00 €	50.170,00 €			

Ilustración 17. Análisis Pérdidas y Ganancias Volkswagen Navarra.

4. Cálculos Análisis Económico Financiero Ford España S.L.

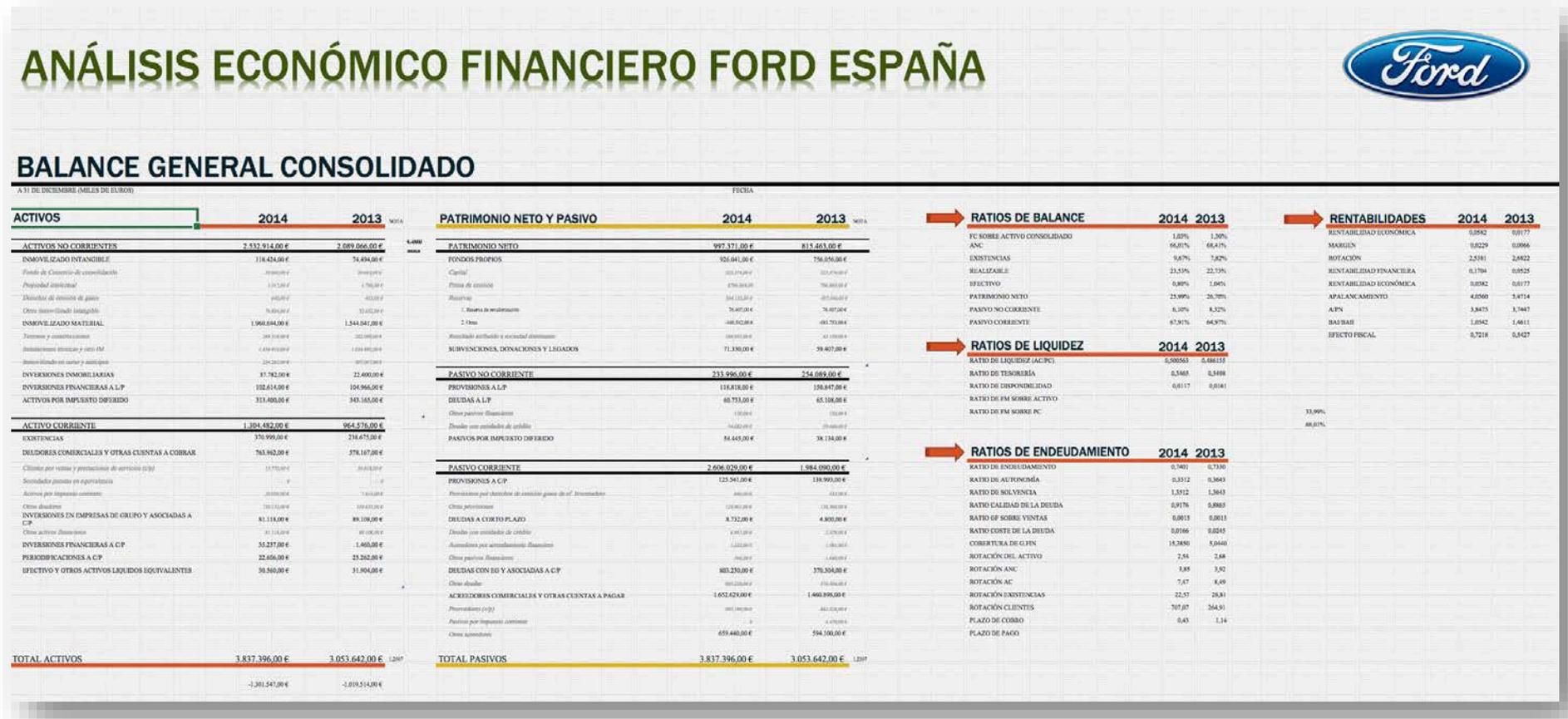


Ilustración 18. Análisis Balance Consolidado Ford España S.L.

PÉRDIDAS Y GANANCIAS FORD

A 31 DE DICIEMBRE (MILLONES DE EUROS)

OPERACIONES CONTINUADAS	2014	2013	ANÁLISIS PYG	2014	2013	
INCN	9.739.848,00 €	8.190.563,00 €	INCN	9.739.848,00 €	8.190.563,00 €	1,19
Par ventas	9.705.696,00 €	8.150.249,00 €	CV	-8.152.161,00 €	-6.901.091,00 €	-1,18
Par prestación de servicios	34.148,00 €	40.314,00 €	MB	1.587.687,00 €	1.289.472,00 €	1,23
VARIACIÓN EXISTENCIAS	111.393,00 €	-12.050,00 €	Otros ingresos de explotación	195.144,00 €	106.541,00 €	
TRABAJO EFECTUADO POR LA EMPRESA PARA SU ACTIVO	51.706,00 €	20.351,00 €	Otros gastos de explotación	-805.630,00 €	-695.378,00 €	
APROVISIONAMIENTOS	-8.263.554,00 €	-6.889.041,00 €	V. Ahadido Bruto	977.201,00 €	700.635,00 €	1,39
Consumo de mercaderías	-4.053.266,00 €	-2.520.220,00 €	Gastos Personal	-460.663,00 €	-390.938,00 €	
Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-4.398.806,00 €	-4.358.723,00 €	EBITDA	516.538,00 €	309.697,00 €	1,67
Trabajos realizados por otras empresas	10.275,00 €	8.943,00 €	Amort	-277.793,00 €	-221.853,00 €	
Deterioro de mercaderías, materias primas y otros	-1.403,00 €	-46,00 €	Deterioro	15.417,00 €	33.885,00 €	
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	70.098,00 €	82.574,00 €	BAII	223.328,00 €	53.959,00 €	4,14
Ingresos accesorios	69.186,00 €	80.849,00 €	Ing. Financieros	39.626,00 €	28.460,00 €	
Subvenciones de explotación	912,00 €	1.725,00 €	Gastos Financieros	-14.516,00 €	-10.772,00 €	
GASTOS PERSONAL	-460.663,00 €	-390.938,00 €	Otros h/G financieros	-13.007,00 €	7.194,00 €	
Salarios, salarios y asimilados	330.919,00 €	284.826,00 €	BAI	235.431,00 €	78.841,00 €	2,99
Cargas sociales	129.753,00 €	106.112,00 €	Imp	-65.498,00 €	-36.057,00 €	
Provisiones	-	-	Resultado	169.933,00 €	42.784,00 €	3,97
OTROS GASTOS EXPLOTACIÓN	-804.481,00 €	-695.378,00 €				
Pérdidas, deterioro y variación provisiones	10.147,00 €	5.483,00 €				
Gastos omisión gases efecto invernadero	-	-				
Otros gastos	794.334,00 €	699.975,00 €				
AMORTIZACIÓN	-277.793,00 €	-221.853,00 €				
SUBVENCIONES DE INMOVILIZADO NO FINANCIERO	16.912,00 €	17.861,00 €				
EXCESOS DE PROVISIONES	51.982,00 €	2.574,00 €				
DETERIORO Y RDO POR ENAJENACIONES DE INMOVILIZADO	-10.971,00 €	-50.704,00 €				
Deterioros y pérdidas	15.917,00 €	33.885,00 €				
Rdos por enajenaciones	4.446,00 €	16.819,00 €				
OTROS RESULTADOS	-1.249,00 €	375,00 €				
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	223.328,00 €	54.334,00 €				
INGRESOS FINANCIEROS	39.626,00 €	28.460,00 €				
De participaciones en Instrumentos de patrimonio	37.043,00 €	23.362,00 €				
De valores negociables y otros inst. financieros	1.221,00 €	1.833,00 €				
Imputación de subvenciones, donaciones y legados	3.360,00 €	3.265,00 €				
GASTOS FINANCIEROS	-14.516,00 €	-10.772,00 €				
DIFERENCIAS DE CAMBIO	-13.007,00 €	7.194,00 €				
RESULTADO FINANCIERO	12.103,00 €	24.882,00 €				
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	235.431,00 €	79.216,00 €				
IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS	-65.498,00 €	-36.057,00 €				
RESULTADO DEL EJERCICIO	169.933,00 €	43.159,00 €				

Ilustración 19. Análisis Pérdidas y Ganancias Consolidado Ford España S.L.

5. Cálculos Análisis Económico Financiero Sector

ACTIVIDAD CNAE 2911		
	2014 mil EUR	2013 mil EUR
Formato Global		
Balanza de situación		
Inmovilizado	9.487.607,00	9.438.021,00
Inmovilizado inmaterial	691.959,00	789.820,00
Inmovilizado material	6.004.175,00	5.583.169,00
Otros activos fijos	2.791.473,00	3.065.031,00
Activo circulante	6.791.396,00	7.052.622,00
Existencias	1.439.218,00	1.122.954,00
Deudores	3.824.846,00	3.726.855,00
Otros activos líquidos	1.227.332,00	2.202.812,00
Tesorería	695.672,00	558.111,00
Total activo	16.279.002,00	16.490.642,00
Fondos propios	4.586.197,00	5.247.858,00
Capital suscrito	1.968.099,00	1.968.099,00
Otros fondos propios	2.618.098,00	3.279.759,00
Pasivo fijo	1.465.281,00	1.371.151,00
Acreedores a L. P.	830.930,00	896.093,00
Otros pasivos fijos	634.351,00	485.058,00
Provisiones	425.727,00	353.238,00
Pasivo líquido	10.227.524,00	9.871.634,00
Deudas financieras	62.653,00	216.249,00
Acreedores comerciales	4.053.714,00	3.736.844,00
Otros pasivos líquidos	6.111.158,00	5.918.541,00
Total pasivo y capital propio	16.279.002,00	16.490.642,00
Fondo de maniobra	1.210.350,00	1.112.966,00
Número empleados	60.537,00	58.051,00
Cuentas de pérdidas y ganancias		
Ingresos de explotación	36.717.842,00	32.807.840,00
Importe neto Cifm de Ventas	36.020.854,00	32.153.993,00
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.
Resultado Explotación	205.161,00	-72.492,00
Ingresos financieros	135.826,00	544.423,00
Gastos financieros	228.681,00	228.423,00
Resultado financiero	-92.855,00	316.000,00
Result. ordinarios antes impuestos	112.306,00	243.508,00
Impuestos sobre sociedades	87.033,00	37.059,00
Resultado Actividades Ordinarias	25.273,00	206.448,00
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.
Resultado del Ejercicio	25.273,00	206.448,00
Materiales	29.153.126,00	26.120.606,00
Gastos de personal	2.731.174,00	2.513.518,00
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	1.321.122,00	1.104.566,00
Gastos financieros y gastos asimilados	102.810,00	91.452,00
Cash flow	1.346.305,00	1.311.014,00
Valor agregado	4.267.413,00	3.993.044,00
EBIT	205.161,00	-72.492,00
EBITDA	1.526.283,00	1.032.074,00

Ilustración 20. Balance sector (Actividad CNAE 2911)

	2014	2013
ANÁLISIS PATRIMONIAL		
ANC	58,28%	57,23%
EXSTENCIAS	8,84%	6,81%
REALIZABLE	23,50%	22,60%
EFFECTIVO	13,66%	16,74%
PATRIMONIO	28,17%	31,82%
PNC	9,00%	8,31%
PC	62,83%	59,86%
LIQUIDEZ		
LIQUIDEZ	0,6640	0,7144
TESORERIA	0,2350	0,2260
DISPONIBILIDAD	0,2174	0,2797
ENDEUDAMIENTO		
ENDEUDAMIENTO	0,7183	0,6818
AUTONOMIA	0,3922	0,4668
SOLVENCIA	1,3922	1,4668
CALIDAD DE LA DEUDA	0,8747	0,8780
GF SOBRE VENTAS	0,0063	0,0071
COBERTURA GF	0,8971	-0,3174
RENTABILIDADES		
RENTABILIDAD ECONÓMICA	0,0126	
ROTACION	2,2127	
MARGEB	0,0057	
RENTABILIDAD FINANCIERA	0,0055	
APALANCAMIENTO	1,9430	
BAI/BAII	0,5474	
ACTIVO/PN	3,5496	
EFFECTO FISCAL	0,2250	

Ilustración 21. Cálculos Sector (Actividad CNAE 2911)

ACTIVIDAD CNAE 4511			
	2014		2013
	mil EUR		mil EUR
Número de empresas	5		5
Formato Global			
Balance de situación			
Inmovilizado	1.372.791	5	1.308.644
Inmovilizado inmaterial	3.511	4	2.982
Inmovilizado material	869.242	5	838.340
Otros activos fijos	500.038	5	467.323
Activo circulante	2.293.127	5	2.839.151
Existencias	822.015	5	696.299
Deudores	618.070	5	661.393
Otros activos líquidos	853.043	5	1.481.458
Tesorería	161.781	4	796.559
Total activo	3.665.918	5	4.147.795
Fondos propios	921.791	5	1.473.774
Capital suscrito	172.210	5	172.260
Otros fondos propios	749.581	5	1.301.514
Pasivo fijo	585.259	5	314.051
Acreedores a L. P.	321.980	3	76.075
Otros pasivos fijos	263.279	5	237.976
Provisiones	142.059	5	145.670
Pasivo líquido	2.158.868	5	2.359.971
Deudas financieras	2.575	3	12.572
Acreedores comerciales	673.520	5	542.985
Otros pasivos líquidos	1.482.773	5	1.804.414
Total pasivo y capital propio	3.665.918	5	4.147.795
Fondo de maniobra	766.565	5	814.707
Número empleados	5.297	5	5.437
Cuentas de pérdidas y ganancias			
Ingresos de explotación	10.187.574	5	8.447.957
Importe neto Cifra de Ventas	9.949.902	5	8.232.857
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.		n.d.
Resultado bruto	n.d.		n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.		n.d.
Resultado Explotación	161.198	5	103.079
Ingresos financieros	8.455	5	33.202
Gastos financieros	23.824	5	22.511
Resultado financiero	-15.369	5	10.691
Result. ordinarios antes Impuestos	145.829	5	113.769
Impuestos sobre sociedades	40.213	5	38.431
Resultado Actividades Ordinarias	105.616	5	75.338
Ingresos extraordinarios	n.d.		n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.		n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.		n.d.
Resultado del Ejercicio	105.616	5	75.338
Materiales	8.587.277	5	7.017.575
Gastos de personal	325.726	5	327.999
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	140.310	5	104.815
Gastos financieros y gastos asimilados	22.853	4	20.611
Cash flow	245.926	5	180.153
Valor agregado	634.718	5	567.195
EBIT	161.198	5	103.079
EBITDA	301.508	5	207.894

Ilustración 23. Balance Sector (Actividad 4511)

2014	
ANÁLISIS PATRIMONIAL	
ANC	37,45%
EXSTENCIAS	22,42%
REALIZABLE	16,86%
EFFECTIVO	27,68%
PATRIMONIO	25,14%
PNC	15,96%
PC	58,89%
ANÁLISIS LIQUIDEZ	
LIQUIDEZ	1,0622
TESORERIA	0,7564
DISPONIBILIDAD	0,4701
ANÁLISIS SECTOR	
ENDEUDAMIENTO	0,7486
AUTONOMIA	0,3359
SOLVENCIA	1,3359
CALIDAD DE LA DEUDA	0,7867
GF SOBRE VENTAS	0,0024
COBERTURA GF	6,7662
RENTABILIDADES	
RENTABILIDAD ECONÓMICA	0,0440
ROTACION	2,7142
MARGEB	0,0162
RENTABILIDAD FINANCIERA	0,1146
APALANCAMIENTO	3,5978
BAI/BAII	0,9047
ACTIVO/PN	3,9770
EFFECTO FISCAL	0,7242

Ilustración 22. Cálculos Sector (Actividad 4511)

6. Rentabilidades entidades conservadoras

	Datos anuales (mes de diciembre)			Datos mensuales						Datos semanales		Datos diarios						
	2013	2014	2015	Mar 16	Abr 16	May 16	Jun 16	Jul 16	Ago 16	Semana del 12-Ago-16	Semana del 19-Ago-16	12-Ago-16	15-Ago-16	16-Ago-16	17-Ago-16	18-Ago-16	19-Ago-16	22-Ago-16
Mercados de deuda. Rentabilidades (precios de operaciones cruzadas)																		
Rentabilidad letras a 12 meses	0,89	0,35	-0,03	-0,06	-0,09	-0,16	-0,11	-0,20	-0,22	-0,22	-0,21	-0,22	...	-0,20	-0,21	-0,21	-0,21	-0,21
Rentabilidad bonos a 3 años	1,98	0,66	0,23	0,13	0,13	0,08	0,10	-0,03	-0,05	-0,05	-0,07	-0,07	-0,09	-0,07	-0,04	-0,06	-0,04	...
Rentabilidad bonos a 5 años	2,68	0,98	0,70	0,55	0,54	0,51	0,46	0,28	0,13	0,12	0,12	0,12	0,11	0,19	0,10	0,04	0,21	0,07
Rentabilidad obligaciones a 10 años	4,14	1,79	1,69	1,55	1,51	1,57	1,48	1,17	1,03	1,01	1,04	1,01	1,11	0,97	1,05	0,96	0,98	0,99
Volatilidad histórica a 3 meses de las obligaciones a 10 años	14,40	12,84	15,25	8,46	9,66	8,86	8,31	8,81	8,77	8,74	8,78	8,70	8,74	8,82	8,80	8,84	8,81	8,76
Rentabilidad obligaciones a 15 años	4,65	2,41	2,23	2,02	1,97	2,00	1,84	1,49	1,33	1,29	1,31	1,25	1,25	...	1,31	1,29	1,49	1,49
Rentabilidad obligaciones a 30 años	5,03	3,13	2,85	2,70	2,61	2,82	2,63	2,24	2,01	2,01	1,95	1,99	1,97	...	2,05	2,03	1,69	2,01
Rentabilidad acumulada Deuda Pública	12,68	22,64	1,96	3,05	2,67	3,62	4,95	7,91	9,08	9,32	9,43	9,32	8,46	9,73	9,53	8,97	9,43	9,08
Diferenciales a 10 años con el bono alemán (precios de referencia de REUTERS)																		
España	2,30	1,13	1,11	1,29	1,36	1,40	1,46	1,24	1,06	1,06	1,02	1,03	1,03	1,02	1,02	1,01	1,01	1,01
Reino Unido	1,09	1,23	1,29	1,25	1,32	1,29	1,18	0,88	0,69	0,67	0,63	0,64	0,63	0,62	0,63	0,62	0,66	0,65
Estados Unidos.	1,05	1,57	1,66	1,68	1,63	1,64	1,63	1,59	1,62	1,65	1,62	1,64	1,62	1,62	1,62	1,63	1,63	1,65
Tipo de interés a 10 años del bono alemán.	1,84	0,64	0,59	0,21	0,17	0,17	0,02	-0,09	-0,07	-0,07	-0,08	-0,09	-0,10	-0,09	-0,04	-0,07	-0,07	-0,07
Expectativas de tipos de interés																		
Futuros bono 10 años primer vencimiento	110,44	128,10	137,91	143,03	144,34	144,46	144,66	147,68	149,06	148,47	149,56	148,71	148,69	149,75	150,05	150,76	150,26	150,51
Mercado de renta fija privada en euros Diferenciales de rentabilidad respecto a la deuda pública al mismo plazo																		
3 meses	0,57	0,83	1,10	1,13	1,12	1,14	1,11	1,13	1,13	...	1,13	1,11	...	1,14	...
12 meses	0,72	1,05	1,15	1,11	1,15	1,21	1,14	1,20	1,23	1,23	1,22	1,23	...	1,21	1,22	1,22	1,22	1,22
3 años.	1,94	1,88	1,83	1,85	1,87	1,82	1,84	1,87	1,86	1,85	1,86	1,88	1,89	1,86	1,84	1,84	1,82	...
10 años	1,69	1,70	1,70	1,84	1,72	1,70	1,69	1,68	1,65	1,67	1,60	1,62	1,52	1,66	1,64	1,67	1,65	1,65

Ilustración 24. Rentabilidades entidades conservadoras. Fuente: Banco de España.

7. Rentabilidades entidades arriesgadas

	Datos anuales			Datos mensuales						Datos semanales		Datos diarios						
	2013	2014	2015	Mar 16	Abr 16	May 16	Jun 16	Jul 16	Ago 16	Semana del 12-Ago-16	Semana del 19-Ago-16	12-Ago-16	15-Ago-16	16-Ago-16	17-Ago-16	18-Ago-16	19-Ago-16	22-Ago-16
Mercados de renta variable nacionales																		
Rentabilidades acumuladas en el año																		
Índice General Bolsa de Madrid	22,7	3,0	-7,4	-8,8	-5,6	-5,6	-14,9	-10,5	-11,7	-9,2	-11,9	-9,2	-9,1	-10,1	-11,5	-10,9	-11,9	-11,7
IBEX 35	21,4	3,7	-7,2	-8,6	-5,4	-5,3	-14,5	-10,0	-11,3	-8,7	-11,5	-8,7	-8,6	-9,7	-11,1	-10,4	-11,5	-11,3
Volatilidad histórica a 3 meses del IBEX 35	22,6	20,5	26,2	37,9	36,0	28,3	28,9	42,9	42,8	43,0	42,8	43,0	42,9	42,9	43,1	42,7	42,4	42,4
IBEX Utilities
IBEX Financiero
IBEX Industria
IBEX Otros.	52,0	-1,8	13,7	-9,3	-7,9	-6,3	-16,3	-10,4	-10,9	-9,9	-11,1	-9,9	-10,0	-10,7	-11,6	-10,6	-11,1	-10,9
IBEX 35 Nuevo Mercado.
LATIBEX	-20,0	-15,7	-39,5	23,5	36,3	15,1	20,3	39,3	46,8	45,9	49,0	45,9	45,5	48,5	47,8	49,6	49,0	46,8
Mercados de renta variable internacionales																		
Rentabilidades acumuladas en el año																		
DJ EURO STOXX 50	17,9	1,2	3,8	-8,0	-7,3	-6,2	-12,3	-8,5	-9,4	-6,8	-9,2	-6,8	-6,8	-7,7	-8,8	-8,3	-9,2	-9,4
Bolsa de Francfort (Dax 30)	25,5	2,7	9,6	-7,2	-6,6	-4,5	-9,9	-3,8	-2,3	-0,3	-1,8	-0,3	-0,0	-0,6	-1,9	-1,3	-1,8	-2,3
Bolsa de Milán (MIB 30)	16,6	0,2	12,7	-15,4	-13,2	-15,8	-24,4	-21,3	-23,6	-100,0	-23,9	-100,0	-20,6	-21,6	-22,8	-22,2	-23,9	-23,6
Bolsa de Londres (FTSE 100)	14,4	-2,7	-4,9	-0,6	0,5	1,9	7,7	9,9	10,8	10,8	10,0	10,8	11,2	11,2	10,4	9,9	10,0	9,9
Bolsa de NY (DJ IA)	26,5	7,5	-2,2	1,5	2,0	2,1	2,9	5,8	6,3	6,6	6,5	6,6	6,9	6,5	6,6	6,7	6,5	6,3
Bolsa de NY (NASDAQ composite)	38,3	13,4	5,7	-2,7	-4,6	-1,2	-3,3	3,1	4,7	4,5	4,6	4,5	5,1	4,4	4,4	4,6	4,6	4,7
Bolsa de Tokio (Nikkei 225)	56,7	7,1	9,1	-12,0	-12,4	-9,5	-18,2	-12,9	-12,8	-11,1	-13,1	-11,1	-11,4	-12,8	-12,0	-13,4	-13,1	-12,8
Mercados derivados																		
Futuros IBEX 35. Primer vencimiento	8 666,68	10 435,36	10 642,34	8 859,00	8 808,81	8 792,51	8 439,97	8 405,10	8 534,55	8 663,36	8 564,18	8 715,00	8 725,30	8 640,10	8 493,40	8 540,70	8 421,40	8 448,80
Volatilidades IBEX 35. Primer vencimiento	24,16	24,99	26,71	30,56	25,49	25,64	30,27	27,26	24,13	22,24	25,65	21,39	23,86	25,86	27,22	27,43	23,90	23,09
Tipos de cambio: cotización y depreciación(-)/apreciación(+) acumulada en el año																		
Euro/Dólar cotización	1,328	1,329	1,110	1,110	1,134	1,132	1,123	1,107	1,120	1,112	1,125	1,116	1,118	1,130	1,128	1,132	1,133	1,131
Euro/Dólar variación	4,5	-12,0	-10,3	4,6	4,7	2,5	2,0	2,1	3,8	2,5	4,0	2,5	2,7	3,7	3,6	4,0	4,0	3,8
Euro/Yen cotización	129,663	140,306	134,314	125,385	124,287	123,181	118,453	115,250	113,343	113,421	113,187	113,770	112,970	112,740	113,530	113,600	113,530	113,730
Euro/Yen variación	27,4	0,4	-9,8	-2,4	-6,7	-5,5	-13,0	-12,4	-13,2	-13,2	-13,4	-13,2	-13,8	-14,0	-13,4	-13,3	-13,4	-13,2
Risk-reversal Euro/Dólar.
Volatilidad implícita a un mes.
Volatilidad implícita a tres meses
Componente nominal del índice de competitividad de España	78,7	78,7	76,4	76,8	77,0	76,9	76,8	77,0	77,2	77,1	77,3	77,2	77,3	77,4	77,4	77,3	77,4	77,4

Ilustración 25. Rentabilidades entidades arriesgadas.