

**EL SECTOR DE AUTOMOCION EN CASTILLA Y LEON. ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO ESTRATEGICO DE LAS EMPRESAS DE EQUIPOS Y COMPONENTES 1991-1993. \***

Valentín AZOFRA PALENZUELA

Juan M. de la FUENTE SABATE

Jesús GUTIERREZ CILLAN

Juan HERNANGOMEZ BARAHONA

Fernando SEVILLANO LOPEZ

Departamento de Economía y Administración de Empresas Universidad de Valladolid

**1.- INTRODUCCION**

El estudio que en forma de comunicación se presenta a este tercer Congreso de Economía Regional de Castilla y León constituye una primera aproximación empírica a la realidad de la industria auxiliar del automóvil instalada en nuestra Comunidad Autónoma y, a través del contacto directo con las empresas, un primer intento de identificar grupos de empresas en términos de unidades estratégicas de negocio, tanto por lo que se refiere a los productos y mercados atendidos como por lo que atañe a su mayor o menor dependencia de FASA-RENAULT.

A partir de la información facilitada por las empresas de equipos y componentes directamente encuestadas por el grupo de trabajo, la investigación que en estas líneas se resume tuvo por objeto analizar, con un enfoque microeconómico, el comportamiento estratégico actual (1991) y emergente (1993) de las empresas del sector, perfilando sus dimensiones más características y vinculando éstas a las pautas de comportamiento seguidas por las tres unidades estratégicas de negocio *a priori* establecidas: componentes estructurales, componentes no estructurales y accesorios del automóvil.

**2.- EL SECTOR DE EQUIPOS Y COMPONENTES. CARACTERIZACION, CAMBIOS ESTRUCTURALES Y COMPETITIVIDAD.**

La industria regional de automoción, vehículos y componentes engloba dos subsectores diferenciados, el de la construcción de vehículos y el de equipos y componentes, cuyos comportamientos se encuentran, sin embargo, estrechamente relacionados. En el caso que nos ocupa, esta relación de dependencia se acentúa debido a la concentración casi total de la producción regional de vehículos en torno a FASA-RENAULT.

Las imprecisas fronteras del sector, la complejidad de su estructura empresarial, la existencia de mercados de primeros equipos y de piezas de recambio, las mencionadas relaciones de dependencia entre las empresas de montaje y los fabricantes de sistemas y subconjuntos,

así como la producción y autoabastecimiento de determinados componentes por parte de los propios constructores, son algunos de los rasgos estructurales que dificultan la tarea de definir, clasificar y analizar el subsector de equipos y componentes del automóvil.

Teniendo en cuenta estas salvedades, es posible clasificar las empresas de equipos y componentes en tres grupos diferenciados (1):

1.- Empresas estrechamente vinculadas con el subsector de constructores de vehículos al que destinan la totalidad o casi totalidad de su producción. Se caracterizan por la especial tecnología de los equipos que fabrican y por abastecer al mercado de automoción de primeros equipos o piezas de recambio. Son empresas que fabrican conjuntos, subconjuntos y componentes con destino exclusivo al vehículo.

2.- Empresas cuya producción no se dedica en exclusiva a la industria de la automoción. Por lo general, suministran componentes en bruto, semimanufacturados o terminados, tanto a los constructores de vehículos como a los fabricantes de equipos para los mismos.

3.- Empresas fabricantes de materias primas y accesorios de vehículos.

Complementando esta clasificación, es posible también identificar dentro del mercado de componentes dos segmentos distintos aunque relacionados: a) mercado de componentes suministrados como primeros equipos para vehículos nuevos, y b) mercado de componentes suministrados como repuestos en el mercado de recambio. La proporción de ventas en cada uno de estos mercados varía ampliamente de unos componentes a otros. Al respecto, es conveniente observar que el mercado de primeros equipos engendra por sí mismo una parte del negocio de recambios, que se corresponde con las operaciones de distribución de repuestos que realizan los propios constructores de vehículos; los componentes suministrados por esta vía al mercado de recambio pueden considerarse como repuestos de primeros equipos.

Las dificultades esbozadas a efectos de una caracterización del sector, se acrecientan a la luz de los importantes cambios estructurales que durante los últimos años se han producido en el mismo y cuyas perturbaciones sobre las empresas de equipos y componentes todavía hoy se mantienen. De entre las fuerzas determinantes del cambio, cabe hacer especial mención a las siguientes: la creciente sofisticación técnica de los vehículos de motor, la mayor demanda de sistemas de componentes y subconjuntos que de partes individuales, la tendencia a la desafectación de actividades por parte de los constructores, la necesidad de una mayor vinculación de las empresas de componentes en el diseño y desarrollo de motores y vehículos, las mayores exigencias en cuanto a frecuencia y puntualidad de los suministros así como en cuanto a control y garantía de calidad, y la tendencia, en fin, a la reducción del número de proveedores directos a los que, en contrapartida, se les ofrece contratos de mayor volumen y duración.

Ante estos nuevos retos competitivos, la incorporación de las nuevas tecnologías al desarrollo de los nuevos conjuntos y subconjuntos

de componentes se ha convertido en variable estratégica clave cara a la reducción de los costes de ensamblaje y al crecimiento del valor añadido por el sector de empresas de componentes y auxiliares.

Otro factor determinante del cambio estructural es el cada vez más elevado grado de especialización técnica requerido que, en línea con la tendencia a la desafectación de actividades por parte de las empresas de montaje, propicia la obtención de economías como consecuencia del ahorro en costes de desarrollo y producción y en gastos de capital.

Como resultado de los factores comentados, la competitividad dentro del sector plantea la necesidad de una mayor vinculación de las empresas de componentes en el diseño y desarrollo de motores y vehículos, lo que, a su vez, se traduce en mayores exigencias de capacidad, compromiso y anticipación para estar en condiciones de contribuir a los procesos de desarrollo, aportando conocimiento e innovación y comprometiendo recursos humanos, técnicos y financieros.

La flexibilización de la producción y la adopción de sistemas como el *just-in-time* han venido también a elevar los estándares requeridos a los proveedores de componentes en cuanto a frecuencia y puntualidad en la entrega y en cuanto a control y garantía de calidad.

A estas tendencias de cambio se superpone la progresiva internacionalización de las organizaciones empresariales, del diseño y desarrollo y de la producción y el marketing en la industria del automóvil que, como no podía ser de otra manera, tiene implicaciones cruciales para el sector de empresas de componentes y auxiliares. En la perspectiva europea esta transnacionalización de la industria del automóvil cobra una especial relevancia ante la construcción del mercado único, previsto para 1993, ya que la mayor parte de los fabricantes de primeros equipos han comenzado a establecer relaciones más estrechas con aquellos proveedores de componentes cualificados no sólo por su probada competencia técnica sino también por su presencia internacional.

### 3.- UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIO EN EL SECTOR DE EQUIPOS Y COMPONENTES DE CASTILLA Y LEON: HIPOTESIS DE COMPORTAMIENTO Y METODOLOGIA UTILIZADA.

Los problemas relacionados con la delimitación del sector, derivados esencialmente de su carácter dependiente y fragmentado con respecto a la industria de automoción, dificultan en gran medida su estudio y la clasificación de las empresas que lo conforman. Una forma de superar estas dificultades a la hora de analizar el sector regional de componentes del automóvil es recurrir al concepto de unidad estratégica de negocio, entendiéndolo por tal el conjunto de actividades o negocios, homogéneos desde un punto de vista estratégico, para el que es posible identificar pautas comunes de comportamiento y diferentes, a su vez, de las seguidas por otras unidades estratégicas de negocio.

Esta definición permite establecer tipologías de grupos de empresas en términos de características homogéneas tanto por lo que se refiere a los productos o mercados atendidos como por las tecnologías utilizadas y el comportamiento estratégico mantenido por las firmas del sector o negocio considerado.

En el caso que nos ocupa y al objeto de caracterizar el comportamiento actual y emergente de las diferentes unidades estratégicas de negocio (UEN) vinculadas al sector regional de componentes, hemos establecido *a priori* las tres UEN siguientes (2):

- Componentes estructurales del automóvil (CEA).
- Componentes no estructurales del automóvil (NCEA).
- Accesorios del automóvil (ACCA).

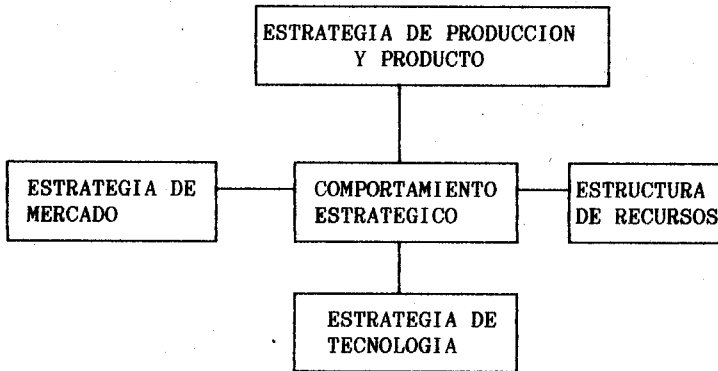
La clasificación propuesta entraña una serie de hipótesis de comportamiento en cada uno de los grupos. En el caso de CEA se presupone que su producción, caracterizada por un menor grado de manufactura, se destina sólo en parte a la industria de automoción y casi exclusivamente al mercado de primer montaje, soportando, por tanto, una menor dependencia de los constructores de automóviles. Las empresas adscritas a la UEN-NCEA vendrían caracterizadas por su mayor dependencia del sector de automoción, por dedicar la producción prácticamente en su totalidad a la fabricación de vehículos y, además, casi en exclusiva para el mercado de primer montaje. Por último, las empresas clasificadas en la UEN-ACCA hipotéticamente dedicarían la casi totalidad de su producción a la industria del automóvil pero, sin embargo, distribuida entre dos segmentos de mercado: primer montaje y recambio. Consecuentemente, debería establecerse una relativa menor dependencia con respecto a empresas ensambladoras que la *a priori* supuesta para la UEN anterior.

Las tres dimensiones consideradas en la clasificación propuesta - producción, mercado y dependencia- deberían determinar el comportamiento estratégico distintivo de las empresas incluidas en cada una de las UEN propuestas.

La búsqueda de comportamientos diferenciales constituye el hilo conductor del trabajo, tanto a efectos del modelo elaborado, como del diseño de la encuesta y de la metodología seguida en el tratamiento de la información facilitada por las empresas del sector castellano-leonés de equipos y componentes.

Para el análisis secuencial y sistemático del comportamiento estratégico de las firmas pertenecientes al sector de componentes del automóvil de Castilla y León, éste se concibe como el modelo de actuación de las empresas que permite vincular un conjunto de recursos disponibles a una serie de actividades alternativas definidas en los tres ámbitos siguientes: mercado, tecnología y producción y productos. Cuatro son, por tanto, los elementos constitutivos del modelo propuesto (Cuadro 1): la estructura de recursos, la estrategia de producción y producto, la estrategia de mercado y la estrategia tecnológica.

Cuadro 1.- Modelo propuesto.



El objetivo de la presente comunicación es presentar los resultados parciales relacionados con las alternativas de comportamiento actual y previsto, puestas de manifiesto a través de encuesta, por 18 empresas del sector de equipos y componentes del automóvil de Castilla y León.

La encuesta fue realizada en abril de 1992, y las diferentes cuestiones venían referidas a los años 1985, 1991, 1993 y 1995. Las respuestas, sin embargo, nos obligaron a desestimar los dos períodos extremos, el primero porque alguna de las empresas encuestadas no existían o estaban en proceso de constitución en 1985, y el segundo porque las previsiones a largo plazo no eran excesivamente satisfactorias e, incluso, alguna de las firmas encuestadas manifestó su incapacidad para responder a las mismas, o su negativa a revelar información que consideraban extremadamente reservada.

Tras la realización de las encuestas se procedió a la codificación y tabulación de los datos. Las bases de datos formadas a partir de la información son:

a) Comportamiento estratégico-1991: se trata de una matriz 18x65, dieciocho individuos y sesenta y cinco variables. Las variables definidas son de carácter no paramétrico, representando órdenes de predilección que caracterizan a los individuos que responden al cuestionario. Cada fila de la matriz representa, por tanto, el "perfil" de un individuo en cuanto a su comportamiento estratégico actual.

b) Comportamiento estratégico-1993: como la anterior es una matriz 18x65 que, en este caso, engloba las opiniones formuladas por los encuestados acerca de la evolución prevista para la estrategia de la empresa.

Para la elección de las técnicas de análisis hay que tener en cuenta cuál es el problema a resolver y cuál es la naturaleza de los datos disponibles. Cuando el problema tiene un carácter esencialmente exploratorio y los datos son de naturaleza cualitativa, la técnica más adecuada es la del análisis de correspondencias múltiples, que permite

el resumen de la información disponible y la caracterización de los individuos por un conjunto de atributos de múltiples dimensiones que sirven para discriminar a individuos con comportamientos o características opuestas. Por último, para la agrupación de los individuos en clases internamente homogéneas y heterogéneas entre sí, se acudió al análisis de jerarquías. Los métodos de clasificación jerárquica se basan en la agrupación de individuos en función de criterios de proximidad o distancia. Así, partiendo de tantos individuos o clases como individuos existen en la población, el análisis de jerarquías procede agrupando, en sucesivas iteraciones, los tipos más próximos, continuando hasta que se obtiene el número de clases deseado o hasta que se llega al grupo que engloba a toda la población.

#### 4.- RESULTADOS DEL ESTUDIO

Del análisis de los datos con las técnicas anteriormente descritas, se derivan una serie de resultados que pasamos a exponer seguidamente. Es necesario precisar, sin embargo, que el pequeño tamaño de la muestra y el carácter exploratorio del trabajo nos obliga a ser cautelosos con las conclusiones y recomendaciones derivadas del mismo y dificulta la extracción de conclusiones ampliamente generalizables al conjunto del sector e industria auxiliar del automóvil en Castilla y León.

El trabajo consta de dos fases. En la primera se intentan perfilar los factores determinantes del comportamiento estratégico del sector para 1991 y 1993 para, a continuación, sobre dichos factores proceder a clasificar a los individuos incluidos en la encuesta.

##### 4.1.- Comportamiento actual y emergente. Evolución prevista en las estrategias dominantes del sector de componentes en Castilla y León.

Los resultados alcanzados para 1991 nos permiten señalar la existencia de cuatro factores de comportamiento básicos, que resumen el 74% de la variabilidad de los 65 índices analizados. La estrategia emergente de las empresas encuestadas viene caracterizada asimismo por otros cuatro factores que, aunque han sido denominados de igual forma que para 1991, son representativos de comportamientos diferentes y sólo resumen el 70% de la información original (Cuadro 2).

Por lo que respecta a 1991, el primero de los ejes factoriales guarda relación con la estrategia de mercado de las entidades analizadas y perfila comportamientos, objetivos y resultados contrapuestos. Por un lado, se sitúan las empresas caracterizadas por mantener un comportamiento de ampliación de su ámbito actual de mercado hacia el de otros vehículos, recambio y otras actividades industriales; el objetivo perseguido con este comportamiento es la reducción de la dependencia de los clientes tradicionales -empresas de montaje de automóviles-, y parecen conseguirlo dado que el poder de negociación de los clientes disminuye. En el lado opuesto del eje, sin embargo, se sitúan las firmas que optan por el mantenimiento de su ámbito de mercado, especializándose

Cuadro 2.- Capacidad explicativa de los factores de comportamiento estratégico 1991-1993.

FACTOR	% EXPLIC.	% ACUMUL.
F1.91 - Estrategia de mercado	30,86	30,86
F2.91 - Estrategia tecnológica	21,84	52,70
F3.91 - Dependencia de clientes	11,39	64,09
F4.91 - Estrategia de producción	9,82	73,91
F1.93 - Estrategia de mercado	28,48	28,48
F2.93 - Estrategia tecnológica	22,09	50,57
F3.93 - Dependencia de clientes	10,34	60,91
F4.93 - Estrategia de producción	9,06	69,97

en el abastecimiento a las empresas de ensamblaje, y que recurren a la integración horizontal para la constitución de grupos industriales especializados en el mercado de primer montaje, intentando superar así las crecientes exigencias de los clientes y el aumento de la competencia en el sector de componentes. Los resultados alcanzados, sin embargo, parecen ser menos importantes dado que el poder de negociación de los clientes se mantiene.

El comportamiento descrito en primer lugar parece ser el característico de las empresas incluidas en la UEN-NCEA, en tanto que el contrapuesto viene asociado al negocio ACCA -al que se asignaron la mayor parte de las empresas encuestadas-.

El segundo eje factorial parece ser representativo de la orientación estratégica adoptada por las empresas en materia tecnológica y sus relaciones con el comportamiento corporativo de las mismas. En efecto, las firmas asociadas al lado negativo del eje manifiestan su carencia de puntos fuertes en innovación, lo cual determina su especialización en el mercado de montaje a través de una gama de productos especializados, desarrollada, según se desprende de los datos, en cooperación con la industria de ensamblaje. A su vez, las empresas situadas sobre el lado positivo parecen tener un carácter más innovador que, sin embargo, es utilizado para mantener un comportamiento de diversificación hacia otros mercados distintos al del automóvil, intentando asegurarse una menor dependencia de este mercado tan concentrado y cambiante.

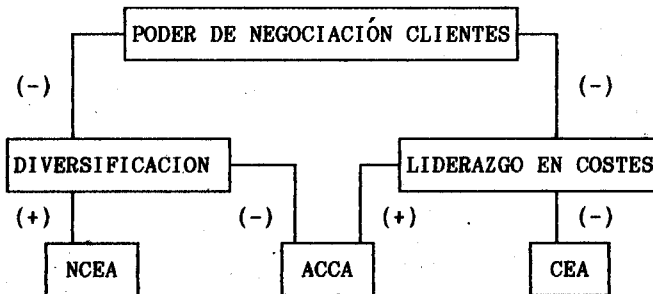
Las variables que mejor discriminan entre los comportamientos de los individuos encuestados, en el tercero de los ejes factoriales, son representativos esencialmente del punto débil concentración de clientes. Las empresas ubicadas en el extremo negativo del factor declaran una menor dependencia que las correspondientes al lado positivo del mismo, al tiempo que presentan mayor fortaleza en precios y un uso suficiente de su capacidad productiva instalada, aspectos también negativos para las entidades localizadas en la parte positiva del eje. En definitiva, parece comprobarse cómo la concentración de clientes -medida de dependencia- es percibida de muy distinta forma en función de la productividad -uso de la capacidad productiva- y el poder para manejar los precios por parte

de las empresas encuestadas. Por último, y en cuanto a las UEN definidas, el comportamiento descrito para las empresas asociadas al lado positivo del eje, se corresponde con el de las incluidas en la UEN-CEA, en tanto que el lado negativo está más relacionado con la UEN-ACCA.

El cuarto factor característico del comportamiento estratégico actual de las empresas del sector regional de equipos y componentes, parece ser explicativo de las diversas estrategias de producción utilizadas por los individuos encuestados. Los comportamientos polares son, por el lado negativo, la integración vertical de operaciones y, por el lado positivo, la subcontratación de partes de la fabricación o de servicios con ella relacionados. En realidad, ambos comportamientos tienen una misma finalidad cual es la extensión de las operaciones controladas por la empresa a lo largo del proceso de producción y comercialización de los productos, en el primer caso, a través del dominio directo sobre las transacciones y, en el segundo, por la constitución de acuerdos estables con otras empresas que conservan su personalidad jurídica independiente. El proceso de desafectación de actividades experimentado por la industria ensambladora en los últimos años ha supuesto una oportunidad para las empresas de componentes de automoción, permitiéndoles alargar su cadena de actividades y aproximarla al montaje último de los vehículos.

La consideración conjunta de los factores determinantes del comportamiento estratégico actual (Cuadro 3), nos permite avanzar unas primeras conclusiones parciales: en primer lugar, la dependencia y el poder de negociación de los clientes se demuestra como el elemento desencadenante del comportamiento estratégico mantenido por las empresas analizadas en el período más reciente. Para contrarrestar este fenómeno se detectan dos comportamientos dominantes: diversificación y especialización en otros mercados distintos al del automóvil, y liderazgo en costes que permite negociar a las empresas de componentes en una posición más sólida frente a las empresas de montaje. Por otra parte, el proceso de desafectación emprendido por las grandes empresas de automoción, ha permitido la ampliación de los procesos productivos bajo responsabilidad del sector de componentes. Este ensanchamiento de la actividad se ha afrontado bien a través de la integración horizontal y vertical de operaciones, bien a través de la subcontratación.

Cuadro 3.- Resumen de los factores de comportamiento en 1991.





Para la interpretación de los resultados obtenidos sobre el comportamiento emergente de las empresas incluidas en la muestra, hay que tener en cuenta que las dificultades para recoger información a más largo plazo han supuesto un importante obstáculo para la obtención de conclusiones sobre las modificaciones profundas previstas en el comportamiento de las empresas. Veremos, por tanto, cómo las modificaciones resultantes para 1993 suponen, ante todo, la consolidación de los comportamientos perfilados para 1991.

El primero de los cuatro ejes factoriales considerados, es manifestación de la estrategia de mercado y la tendencia, ya detectada para 1991, a la especialización en mercados distintos al de primer montaje. El objetivo de este comportamiento sigue siendo la disminución de la dependencia de un solo mercado y la reducción del poder negociador de los clientes. Las empresas, sin embargo, parecen reconocer ciertas dificultades para la ejecución de esta alternativa estratégica prevista: el exceso de personal y, muy significativamente, falta de flexibilidad productiva. Este comportamiento sigue siendo el característico de la unidad NCEA, en tanto que el negocio ACCA mantiene su especialización en el sector automovilístico como orientación estratégica fundamental.

El segundo factor resultante del análisis, está estrechamente relacionado con la dimensión tecnológica de la estrategia. El punto fuerte innovación y la innovación de proceso aparecen como elementos discriminantes del comportamiento de las empresas. Las asociadas al lado negativo del eje factorial reconocen su fortaleza en innovación, a la vez que las situadas en el lado positivo mantienen una mayor inclinación a la innovación de procesos, aunque no reconocen a la innovación como punto fuerte. En otras palabras, puede interpretarse que mientras las primeras basan su éxito en la innovación, esencial para la diversificación de actividades, las segundas se orientan hacia el perfeccionamiento y automatización de los procesos productivos y el logro de economías que les permitan competir con garantías en su mercado tradicional.

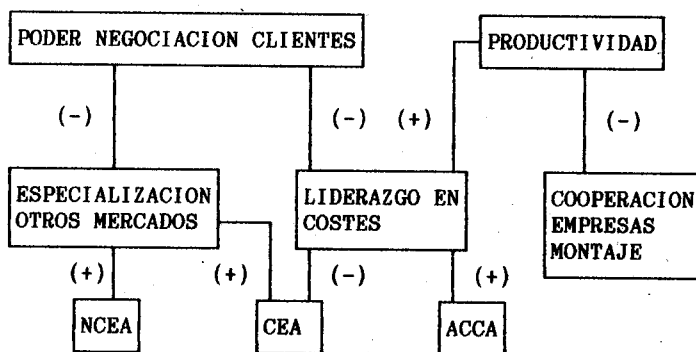
Las variables explicativas del tercer eje factorial son indicativas de que una de las causas determinantes del comportamiento estratégico sigue siendo la reducción de la dependencia de clientes. La productividad y la capacidad para manejar los precios se muestran como las herramientas a disposición de las empresas de componentes para contrarrestar la fuerte concentración de la clientela y la discontinuidad de la demanda. De esta forma parecen constatarse dos comportamientos básicos, por una parte la UEN-ACCA basa su estrategia en la integración de operaciones y la profundización en el liderazgo en costes, en tanto que las UEN-CEA y UEN-NCEA tienden a la utilización de la diversificación como método de reducir la dependencia de la industria de ensamblaje.

El último eje factorial es expresión de la estrategia de producción de las entidades analizadas. Coherentemente con el resultado anterior, se constatan dos tendencias contrapuestas: las empresas asociadas al extremo negativo del factor (básicamente UEN-ACCA) confirman su inclinación hacia el liderazgo en costes, estrategia que viene determinada por exigencias de la competencia en el sector y que persigue la consecución de economías de escala a través del incremento de la

capacidad productiva y la productividad; por otra parte, las entidades situadas sobre el extremo positivo, manifiestan su tendencia al mantenimiento de la capacidad productiva, optando por la cooperación con las empresas de montaje como estrategia que garantice la permanencia en el sector.

El estudio conjunto de los cuatro factores determinantes del comportamiento estratégico emergente de las empresas del sector regional de equipos y componentes, permite realizar una serie de puntualizaciones (Cuadro 4). En primer lugar, aunque la dependencia de los clientes sigue siendo el problema determinante de la estrategia, la preocupación por los costes y la productividad se muestra, también, como un aspecto esencial e impulsor del comportamiento de las entidades objeto del estudio. Estas preocupaciones se manifiestan en tres opciones estratégicas diversas de cara a 1993: la diversificación y especialización hacia mercados distintos al del automóvil y el liderazgo en costes -confirmando las tendencias ya apuntadas para 1991-, más una progresiva inclinación hacia la cooperación con empresas de montaje que, aunque se traduzca en una mayor dependencia de dicho sector, puede asegurar la presencia de las empresas en un mercado de componentes caracterizado por su creciente participación en el valor total de los vehículos.

Cuadro 4.- Resumen de los factores explicativos del comportamiento estratégico emergente para 1993.



Las menores posibilidades de diversificación asociadas a la UEN-ACCA son coherentes con su mayor tendencia a la profundización en el liderazgo en costes, mientras que las otras dos unidades estratégicas definidas parecen optar por la diversificación como estrategia adecuada para la disminución del grado de dependencia.

En conclusión, el estudio realizado permite señalar tres tendencias básicas en la evolución del comportamiento estratégico de las empresas analizadas:

a) Mayor preocupación por la productividad y los costes (3). La competencia global existente en el sector obliga a las empresas a

acercarse a los módulos de productividad de las empresas más eficientes de la industria, muy especialmente las japonesas. En el caso del sector regional de componentes, el interés por la productividad está directamente relacionado con el aumento de la capacidad productiva y el mejor aprovechamiento de la misma.

b) Se confirma la tendencia a la diversificación y especialización en mercados distintos al de primer montaje. Este comportamiento es el resultado de la preocupación por reducir la dependencia de un mercado tan concentrado como el del automóvil. La vía utilizada para la diversificación es la innovación en productos, en tanto que la innovación en procesos está más relacionada con la búsqueda de economías y la especialización en el mercado de primer montaje.

c) La evolución reciente de la industria automovilística y las nuevas características del sector de componentes, que le hacen cobrar una creciente participación en el valor final del producto, son suficiente atractivo para el mantenimiento de la actividad en este sector. Sin embargo, esta permanencia requiere una mayor cooperación con la industria ensambladora y la participación de las empresas de componentes en el diseño y gestación de conjuntos o partes complejas del vehículo final, así como la constitución de acuerdos de abastecimiento de mayor volumen y a más largo plazo que permitan la recuperación de las cada vez más importantes y específicas inversiones realizadas por el sector de componentes e industria auxiliar.

#### 4.2.- Clasificación de los individuos por su comportamiento estratégico. Evolución de la composición de los grupos entre 1991 y 1993.

La segunda parte del trabajo empírico tiene por objeto la clasificación de las empresas encuestadas sobre la base de las puntuaciones factoriales alcanzadas por los mismos para los dos periodos considerados. El análisis de jerarquías efectuado permite señalar la existencia de tres grupos homogéneos para 1991 y cuatro clases en 1993 (Cuadro 5).

Cuadro 5.- Composición y caracterización de los grupos para 1991 y 1993.

GRUPO	COORDENADAS FACTORIALES				EFEC-TIVO	COMPOSICION
	F1	F2	F3	F4		
G1.91	0,69	-0,45	0,21	-0,40	8	1,2,3,4,6,10,12,13
G2.91	-2,12	0,72	-0,22	0,64	8	5,7,9,14,15,16,17,18
G3.91	-0,27	-1,10	0,04	-0,96	2	8,11
G1.93	0,18	0,61	0,13	0,42	10	1,2,3,6,8,9,10,13,15,18
G2.93	-0,03	-1,12	-1,25	-0,18	4	4,7,14,16
G3.93	0,68	-0,63	1,23	-0,99	3	5,12,17
G4.93	-3,70	0,25	-0,02	-0,52	1	11

La primera de las clases resultantes para 1991, compuesta por ocho individuos, está integrada por seis empresas de la UEN-ACCA, una de CEA y otra de NCEA. Sus características más significativas son, por una parte, la especialización en el mercado de primer montaje (coordinada positiva en el eje F1) y la utilización de la integración horizontal como modelo de comportamiento estratégico más significativo y, por otra, su escasa capacidad innovadora que le resta posibilidades para ampliar el ámbito de mercado actual (coordinada negativa en el eje F2). Estas circunstancias determinan su estrecha dependencia de la industria automovilística (coordinada positiva en el eje F3), que se intenta compensar a través de la integración de operaciones y la posibilidad de reforzar su poder de negociación con el manejo del punto fuerte precios (coordinada negativa en el eje F4).

El segundo grupo, compuesto por cinco empresas de accesorios y tres de componentes estructurales, presenta un comportamiento diametralmente opuesto al anterior. En efecto, su elevada capacidad de innovación (eje F2) ha permitido a estas empresas optar claramente por la diversificación de sus mercados, reduciendo de manera significativa la dependencia de sus clientes tradicionales (eje F3).

El tercer grupo es representativo del comportamiento de la UEN-NCEA. Incluye a dos empresas caracterizadas, básicamente, por su escasa capacidad innovadora y el uso de la integración de actividades como pauta de comportamiento esencial (coordinada negativa en el eje F4). Estas dos características, estrechamente relacionadas con la especialización y la dependencia de clientes, se traducen, sin embargo, en una relativa menor dependencia que la resultante para el grupo primero (eje F3) y cierta tendencia a la diversificación (eje F1). Este resultado contradice, en parte, los supuestos iniciales sobre el comportamiento de las UEN propuestas, dado que la unidad de negocio ACCA, por el carácter menos esencial de su producción, debería orientarse a la diversificación y mantener un grado de dependencia inferior que el correspondiente a la unidad NCEA.

Los cuatro grupos resultantes en 1993 presentan una distribución de individuos menos homogénea que la clasificación anterior. El grupo primero está formado por diez empresas, de las cuales siete pertenecen a la UEN-ACCA, dos a NCEA y una a la unidad de negocio CEA. Su composición es muy similar a la del primer grupo resultante para 1991, siendo igualmente representativa del comportamiento emergente de buena parte de las empresas de accesorios del automóvil. Las características estratégicas más significativas de este grupo son, en primer lugar, la tendencia a la innovación en procesos (coordinada positiva en el eje F2), manifestación de su creciente preocupación por la productividad y el aumento de la capacidad productiva y, en segundo término, la orientación hacia la cooperación con empresas de montaje (coordinada positiva en el eje F4). Resultados de estas tendencias son el mantenimiento de la especialización en el mercado de primer montaje (eje F1) y la relativa dependencia de la industria ensambladora (eje F3).

La clase segunda, que contiene cuatro empresas, junto con la clase tercera, tres individuos, coinciden prácticamente con el grupo segundo resultante para 1991. Las características distintivas más importantes de las empresas incluidas en la clase dos se refieren, básicamente, a su comportamiento tecnológico (eje F2) y la escasa dependencia de clientes (eje F3). Su posición innovadora les permite orientarse a la diversificación manteniendo una sólida posición negociadora frente a los clientes tradicionales. En definitiva, se trata de empresas que mantienen idénticas pautas de comportamiento que en 1991 (individuos 7, 14 y 16), y que continúan preocupadas principalmente por la reducción de la dependencia.

El grupo tercero, sin embargo, y en especial las empresas comunes con la clase segunda de 1991 -individuos 5 y 17-, se caracteriza por el giro dado a su comportamiento estratégico. En efecto, existe una clara tendencia a la especialización en el mercado de primer montaje (coordinada positiva en el eje F1) y la aplicación de su capacidad innovadora para la mejora de la productividad y el liderazgo en costes en los elementos componentes que fabrican. Todas estas circunstancias sitúan a estas empresas en una posición prevista de fuerte dependencia con respecto a sus clientes (eje F3). Su comportamiento, por tanto, es ciertamente similar al manifestado por las entidades incluidas en el grupo primero (4).

Al grupo cuarto se adscribe un solo individuo perteneciente al grupo estratégico de componentes no estructurales del automóvil, y viene a recoger y profundizar en el comportamiento manifestado por este grupo para 1991. La característica más significativa de su orientación estratégica emergente es la diversificación a otros mercados distintos al del automóvil (coordinada negativa en el eje F1) lo cual le permite reducir la dependencia de un solo grupo de clientes (coordinada negativa en el eje F3).

Las dos clasificaciones comentadas permiten confirmar algunas de las tendencias ya apuntadas en el análisis de correspondencias efectuado. Por un lado, la creciente importancia de la productividad, téngase en cuenta que este elemento es determinante del comportamiento de diez -e incluso hasta trece- empresas para 1993 y, en segundo lugar, el uso de la cooperación como herramienta fundamental para el éxito y la supervivencia de buena parte de las empresas encuestadas -básicamente las incluidas en el negocio de accesorios del automóvil-.

## 5.- CONCLUSIONES

Los cambios estructurales, tecnológicos y organizativos experimentados por la industria del automóvil a nivel mundial y las amenazas específicas que se ciernen sobre el sector europeo de automoción, en términos de exceso de capacidad de producción y competencia japonesa tras la prevista desaparición de las cuotas nacionales de importación que tradicionalmente han protegido al mercado comunitario, sitúan a la industria automovilística europea en un momento crucial para su supervivencia. El sector español de la automoción no es

ajeno a este fenómeno, sino que por sus características estructurales, por su importancia estratégica y por la relevancia cuantitativa del automóvil en el desarrollo de la economía española se hace aún más necesaria su reestructuración.

El marco descrito anteriormente ha entrañado, además, una profunda transformación de las relaciones entre constructores y suministradores de componentes que se manifiesta, principalmente, en la reducción del número de proveedores directos y la demanda de sistemas y subconjuntos de componentes más que de partes individuales. Todas estas circunstancias habitualmente son presentadas como amenazas competitivas sobre el sector de equipos y componentes y parecen estar desencadenando un proceso de escalonamiento en la cadena de suministros que podría hacer peligrar la supervivencia de aquellas empresas que se viesen desplazadas a un segundo o posterior nivel. No obstante, este proceso también podría surtir efectos positivos sobre el sector de componentes, tanto por su incidencia en el aumento de los volúmenes de pedido como por la mayor participación de estas empresas en el valor añadido total del producto final.

La compleja situación de la industria de equipos y componentes y la elevada incertidumbre del entorno con el que se enfrenta nos llevó a reflexionar sobre la situación actual y perspectivas de un sector tan importante para la Comunidad Autónoma de Castilla y León. Al objeto de clasificar y caracterizar el comportamiento estratégico actual y emergente de las empresas de equipos y componentes que operan en el ámbito regional acudimos al concepto de Unidad Estratégica de Negocio (UEN) aplicado a tres de sus dimensiones básicas: producto, mercado y dependencia. Sobre este concepto, las tres UEN establecidas *a priori* fueron: Componentes Estructurales del Automóvil (CEA), Componentes No Estructurales del Automóvil (NCEA) y Accesorios del Automóvil (ACCA).

La contrastación empírica del modelo de comportamiento propuesto nos ha permitido coleccionar una serie de tendencias determinantes de la orientación estratégica de las empresas encuestadas. En primer lugar, se manifiesta que el poder de negociación de los clientes y la fuerte dependencia de la industria automovilística, así como la preocupación por la productividad y los costes, son los problemas estratégicos esenciales que determinan el comportamiento de las empresas analizadas.

Para afrontar estos problemas parecen ser dos las alternativas estratégicas dominantes seguidas por las empresas del sector: por un lado, la diversificación hacia otros mercados distintos al del automóvil -en particular, recambios y otros vehículos- y, por otro, el liderazgo en costes a través del incremento de la capacidad productiva y la consecución de ventajas competitivas en precios. La primera alternativa se asocia fundamentalmente al comportamiento manifestado por las empresas de las UEN-CEA y NCEA, mientras que la segunda se corresponde con la UEN-ACCA. Esta última, además, revela una progresiva tendencia a la cooperación con empresas de montaje, alternativa estratégica que supone un aumento de la dependencia, pero garantiza la continuidad de las empresas de componentes en un mercado caracterizado por su creciente participación en el valor total de los vehículos.

En segundo término, siendo la calidad una restricción ineludible para las empresas analizadas, la innovación se muestra como la dimensión estratégica diferencial: la innovación en producto directamente relacionada con la alternativa de diversificación de la actividad y la innovación en procesos vinculada con la consecución de economías productivas y el logro del liderazgo en costes.

La importancia a nivel regional de las actividades industriales vinculadas con la producción de automóviles y la compleja situación del sector a nivel mundial son razones suficientes que deben impulsar a las administraciones públicas, autonómicas y locales, a diseñar instrumentos de política industrial que faciliten el reajuste de las estructuras sectoriales y refuercen la competitividad de las empresas. Estas medidas parecen especialmente necesarias en dos ámbitos concretos: el de la investigación y desarrollo de nuevos productos y procesos y el fomento de la cooperación interempresas y la constitución de alianzas estratégicas.

NOTAS.-

(\*) Este trabajo forma parte de una investigación más amplia sobre la influencia y repercusiones de la industria del automóvil y componentes en Valladolid y en la Comunidad de Castilla y León, realizada para CAR (Cooperation between Automobile Regions).

(1) Véase OBREGON, M.A. (1991): "El sector de piezas y componentes de automóviles: el comercio exterior". *Boletín Económico de ICE*, diciembre, págs. 4089-4103.

(2) Véase FONTAINE, P. (1980): *L'industrie automobile en France*. La Documentation Française. Paris.

(3) La calidad no parece ser un elemento importante para las empresas encuestadas, sin embargo, como se puso de manifiesto en las entrevistas con sus responsables, éste es uno de los aspectos más cuidados en la actualidad. Ahora bien, es tal su importancia que debe ser valorado en términos de restricción, es decir, todas las empresas del sector han de producir con calidad ya que de no hacerlo se verían desplazadas del mercado.

(4) Tan es así, que la clasificación en tres grupos para 1993 presentaría un primer grupo con un efectivo de trece individuos por simple agregación de los grupos 1 y 3.