



ANTONIO PÉREZ BAYONA*

(Presidente de General Motors España)

- Las matriculaciones de turismos en España el pasado mes de abril ascendieron a 140.741 unidades, lo que supone un aumento del 7,1% respecto al mismo periodo de 2004 y un nuevo récord para el mes. ¿Hasta qué punto se puede hablar de un cambio de tendencia en el sector?

- En los últimos años, nuestro sector presenta cifras positivas en el comportamiento del mercado nacional, aunque esto no es así en cuanto a producción y exportación se refiere, debido a la débil demanda de otros mercados europeos.

Aunque siempre es deseable un mercado nacional fuerte en cifras de ventas, hay otros muchos problemas que afectan al sector y que tienen que ver con su escasa o nula rentabilidad. Ésta tiene variadas razones: La fuerte competencia, el exceso de capacidad instalada, las fuertes inversiones necesarias para el lanzamiento de nuevos modelos y, por lo tanto, la necesidad de mantener una amplia gama de vehículos en el mercado y las importantes inversiones en I+D para el

desarrollo y la mejora de la seguridad de nuestros vehículos, así como el cumplimiento de la normativa en materia de emisiones, reducción de consumos y la de vehículos fuera de uso. Todo ello conlleva al deterioro de los resultados de las Compañías de Automoción. Es destacable el hecho de que cada vez haya más marcas ofertando sus modelos en el mercado español y la competencia entre todos los fabricantes es feroz. No debemos olvidar la llegada de las marcas de países asiáticos, que ya no tienen limitaciones en las importaciones. Como vemos, la tendencia alcista de las ventas siempre es una buena noticia pero hay que introducir otros muchos parámetros en el análisis para tener una idea clara del comportamiento del sector.

Como es sobradamente conocido, en nuestra planta de Figueruelas no dependemos sólo del mercado interior. Bien al contrario, exportamos más del 90% de nuestra producción y la evolución de los mercados principales en Europa desde 2002 han sido en muchos casos negativa, con

retrocesos del 6,12% en Francia y del 0,72 % en Italia e incrementos de solamente el 0,43% en Alemania y 0,14% en el Reino Unido, lo que nos ha obligado a reducir nuestra producción de *Corsa* y *Meriva*; concretamente en 2004 tuvimos que recurrir a 13 días de paro técnico por lo que nuestra producción fue de 421.000 unidades, 39.000 menos que en 2003.

- Parece que los fabricantes de coches miran a Asia para superar su crisis y hacerse presentes en aquellos mercados con nuevas instalaciones en China, India o Malasia. ¿Significa esto que pretenden reducir su dependencia de Europa y EE.UU.?

- Para **General Motors** cada región es importante y, por supuesto, se presta especial atención a aquéllas que puedan suponer una oportunidad de negocio. La región de Asia – Pacífico ha sido la que mayor incremento ha registrado en 2004 en la producción de vehículos (un 9% respecto a 2003), alcanzando casi los 24 millo-

* Diplomado en Alta Dirección de Empresas por el IESE y en Dirección de la Producción por el E.A.E. Además, ha realizado diversos Cursos en el INSEAD de Fontaineblau, en el London Business School y en el European Management Center de Bruselas

nes de unidades. Y China ha sido el país que más ha incrementado su producción con más de un 14% el año pasado. En China, aunque las ventas de la industria en 2004 fueron más bajas, GM continúa conquistando cuota de mercado y ya es el segundo país en importancia de ventas para GM. Esperamos continuar reforzando nuestra gama de productos en China a lo largo del año con 10 modelos nuevos o mejorados.

De todas formas, esto no significa que Europa y España no sigan siendo importantes para GM. La oferta de productos de GM Europe nos coloca en una posición excelente para seguir mejorando nuestra penetración de mercado y rentabilidad. GM Europe continuará extendiendo su presencia en el mercado, lanzando la mayor ofensiva de modelos de su historia – nada menos que 45 nuevos modelos – en los próximos cinco años.

- En el caso de GM Europa se habla de una inversión de 400 millones de euros en Figueruelas para afrontar la producción de la nueva generación del Corsa. ¿Significa que se ha alcanzado la deseada estabilidad? ¿Cómo se está preparando Figueruelas para la llegada del esperado modelo 4.400?

- Con la finalización del reciente plan de reestructuración de GM tanto en Europa como en España, estamos empezando a ver un repunte en los datos sobre nuestro rendimiento. Nuestra penetración en el mercado europeo durante el primer trimestre de este año, por ejemplo, ha sido del 9,8%, la cifra trimestral más alta de los últimos seis años. La marca Opel ha realizado una significativa contribución a esta tendencia positiva, creciendo en un 0,1% hasta una cuota de mercado del 8,1%. En España, Opel ha mejorado su clasificación en el primer trimestre del presente año, pasando de la sexta a la quinta posición en el mercado total. Respecto a los coches diésel, Opel ha incrementado su volumen de ventas en un 26% en 2004 y un 7% adicional durante el primer trimestre. **Saab** alcanzó su mejor resultado histórico en 2004, con un incremento de ventas

del 50%. En Opel Vehículos Comerciales, las ventas en 2004 han sido de 16.000 unidades, lo que representa un crecimiento superior al 22% con respecto a 2003. Con respecto a nuestras previsiones para el año en curso, esperamos que el mercado de comerciales en los segmentos en los que competimos sufra un retroceso de aproximadamente un 2,6% si bien esperamos mantener las ventas del año pasado en torno a las 16.000 unidades.

Estamos trabajando intensamente en adecuar la Planta para preparar la llegada del nuevo *Corsa*. Se está construyendo una nueva planta de pintura con una gran inversión tanto en la mejora de la planta como en la formación del personal para garantizar un lanzamiento del nuevo modelo con la mayor calidad desde el inicio mismo de su producción.

El coste de la mano de obra es un tercio del español y disponen de personal muy cualificado

- En el Salón del Automóvil de Barcelona, Carl-Peter Forster, el Consejero Delegado de General Motors Europa, argumentaba que "Para hacer el nuevo modelo hace falta menos gente". Seguimos a vueltas con la competitividad, la productividad...

- La ampliación de la **Unión Europea** con diez nuevos miembros implica retos y oportunidades para la industria del automóvil. Por un lado, estos países cuentan con un gran mercado potencial de automóviles como consecuencia del entorno económico en expansión, la baja tasa de motorización y la elevada antigüedad de su parque de vehículos. Sin embargo, también es un reto para la industria del automóvil europea y en especial para la española. El carácter periférico de nuestro país en la UE y el hecho de que las empresas del sector sean filiales de empresas mul-

tinacionales, hacen que el aumento de la competitividad de nuestra industria sea básico para mantener los niveles actuales de producción. Cinco de los diez nuevos miembros tienen producción de vehículos, alcanzando en 2003 una producción total cercana al millón de unidades. Estos países tienen, además, unos costes logísticos inferiores al estar más cerca de los principales mercados de destino que los de la producción española, el coste de la mano de obra es un tercio del español y disponen de personal muy cualificado. Por otro lado, no hay que olvidar que el tratamiento fiscal es muy favorable comparado con el de los países de la Europa de los 15. Como resultado de todo ello, están recibiendo por parte de los grandes grupos multinacionales fuertes inversiones para la implantación de nuevas fábricas que, para 2007, po-

drían suponer un aumento de la capacidad productiva superior a 600.000 turismos.

GM España cuenta con personal especializado y altamente formado, así como con un parque de proveedores instalado en los alrededores de la planta que agrupa a 59 empresas y cuenta con cerca de 4.500 trabajadores, lo que representa ventajas competitivas para seguir trabajando con excelencia y calidad. Pero, precisamente por todas las razones expuestas, es absolutamente necesario mantener la competitividad y productividad reduciendo costes, siendo más productivos, más flexibles y optimizando todos nuestros recursos, para poder seguir atrayendo en el futuro nuevas inversiones y nuevos modelos.

- El diferencial de la inflación respecto a nuestros vecinos europeos

parece que nos hace perder competitividad. De ahí, en parte, el déficit comercial. ¿Cómo se puede afrontar este problema? ¿Hasta qué punto Productividad y recorte de costes son las claves para mantener un alto nivel de competitividad?

- Gracias a los grandes esfuerzos de los fabricantes, los coches son cada vez más seguros, más cómodos, más ecológicos y más avanzados técnicamente. Los fabricantes estamos comprometidos con el desarrollo de una movilidad sostenible, pero, para avanzar en este y otros aspectos, se deben tener en cuenta los dos factores clave que menciona en su pregunta y que son los principales para el mantenimiento de una industria potente como la que tenemos en la actualidad: La rentabilidad y la competitividad. Mientras la contribución de la industria española del automóvil al empleo, a la recaudación fiscal y al balance comercial del país es muy significativa, la competitividad de la industria continúa siendo frágil por el exceso de regulación normativa, que a veces es contradictoria, la elevada presión fiscal que soporta el automóvil, las rigideces del mercado laboral y la escasa atención que en determinadas ocasiones muestran las autoridades hacia el sector.

- ¿Sería necesario mejorar en infraestructuras para hacer frente a la competencia de los rivales asiáticos, con mano de obra más barata?

- No cabe duda de que, al ser España un país periférico y exportador de vehículos, la mejora y la reducción de los costes en el transporte suponen una circunstancia de competitividad clara. Uno de los puntos prioritarios a tener en cuenta para mejorar la eficacia del transporte es el de las infraestructuras. Es imprescindible contar con unas buenas conexiones terrestres y ferroviarias con el resto de la Unión Europea. El transporte marítimo también requiere una atención especial.

Entendemos que el transporte resulta esencial para realizar la logística de nuestros vehículos. Cualquier problema de calidad en el servicio, bien sea por huelgas o problemas ordina-

La competitividad de la industria continúa siendo frágil por el exceso de regulación normativa

rios, provocan un perjuicio económico y operativo altísimo, así como pérdida de imagen de las marcas al no poder acceder a sus clientes en los plazos establecidos.

En definitiva, es necesario mejorar las infraestructuras viarias. Sirvan como ejemplo estos datos: mientras Alemania tiene una longitud de autopistas por km² de 3,2 km, España tan sólo tiene 2 km también por detrás de Italia o Francia. En el caso de **General Motors España**, con la factoría localizada en Aragón, una comunicación efectiva con Europa a través de los Pirineos centrales, tanto por carretera como por ferrocarril, facilitaría la reducción de nuestros costes logísticos.

- El ministro Montilla advertía recientemente que los fabricantes de vehículos deben prepararse para problemas de futuro. ¿Existe por su parte alguna reivindicación especialmente dirigida al departamento de Industria? Tal vez alguna cuestión relacionada con la fiscalidad...

- Como es bien sabido, España dispone de una industria del automóvil proporcionalmente muy superior al peso relativo de la Economía española en Europa. La cuestión clave es si vamos a ser capaces de mantener, o incluso de mejorar, esta situación. Para ello, es fundamental que el mercado interno se desarrolle de forma positiva ya que, cada vez más, las inversiones van a seguir al crecimiento de los mercados en las distintas regiones, y por otra parte, que las condiciones de todo tipo, laborales, fiscales, medio ambientales, infraestructuras, etc., permitan a la industria del automóvil en España, competir con otros países europeos en condiciones favorables y seguir siendo un lugar atractivo para la inversión. Ade-

más, como ya hemos comentado, la industria de fabricantes de vehículos es, en general, escasamente rentable.

En la actualidad, y en comparación con los otros cuatro grandes fabricantes en la UE (Alemania, Francia, Italia y Reino Unido), la situación española es marcadamente desfavorable para el potencial adquirente de vehículos. En España el coste fiscal en la compra de un vehículo va del 23% al 28%, dependiendo de la cilindrada y el carburante, lo que es entre un 5 y un 10% respectivamente más alto que la de los principales fabricantes europeos. Esta situación es incongruente con un país que quiere seguir manteniendo una gran industria de automóviles y con un parque todavía insuficiente y en gran medida envejecido.

- Y, mirando al futuro, ¿podemos decir que el hidrógeno será el combustible de un mañana no muy lejano? ¿Cuáles son los problemas que presenta?

- GM apuesta por esta tecnología y, hasta la fecha, ha invertido más de 1.000 millones de dólares en la Investigación y el Desarrollo de la propulsión por pila de combustible. GM sigue una estrategia de doble vía para esta nueva tecnología; por un lado, la construcción de prototipos diseñados en torno a la pila de combustible como el *Autonomy* y el *Hy-Wire*, y, por otro, la integración del nuevo sistema en una plataforma existente de producción convencional, como el monovolumen *HydroGen3*, basado en el Opel *Zafira*, para demostrar que el coche – igual que el que conocemos todos – funciona perfectamente con esta tecnología revolucionaria.

Precisamente ha sido el *HydroGen3* el que, propulsado por pila de combustible, logró el año pasado un

récord mundial al recorrer casi 10.000 km por toda Europa, en el *Maratón de pila de combustible*, la mayor prueba de resistencia realizada por un vehículo de estas características. Asimismo, ganó en su categoría el *Rallye de Montecarlo* para vehículos propulsados por pila de combustible e híbridos.

En la pasada edición del *Salón Internacional del Automóvil* de Detroit, **General Motors** presentó el *GM Sequel*, el nuevo coche de concepto diseñado en torno a la última generación de pila de combustible, un 25% más potente, con una autonomía de 480 km y una aceleración de 0 a 100 km/h en sólo 10 segundos.

A pesar de los avances realizados, los prototipos presentados por GM todavía tendrán que pasar algunos años hasta que los automóviles de pila de combustible figuren en las ofertas de los fabricantes. Existen dos obstáculos decisivos que han de ser salvados con anterioridad: La implantación de una red de distribución de hidrógeno de amplia cobertura y los costes de sistema que deben ser reducidos. (La tecnología de pila de combustible sigue costando hoy en día más que un sistema con motor de combustión comparable debido a que algunos materiales empleados son muy caros y porque la técnica para el almacenamiento a bordo del hidrógeno y algunos componentes de la unidad de propulsión son muy costosas.)

- General Motors ha anunciado su intención de comercializar vehículos particulares impulsados por hidrógeno para 2010. Es una fecha que está a la vuelta de la esquina. ¿Deseo más que realidad?

- GM cree que los vehículos de pila de combustible alimentados por hidrógeno son potencialmente los mejores para reinventar el automóvil, tal como lo conocemos hoy y se está esforzando por ofrecer un módulo propulsado por pila de combustible competitivo en la industria de automoción para 2010. Éste sería un motor competitivo con los actuales de combustión interna en términos de coste, potencia y durabilidad. GM prevé ser el

primer fabricante que venda de manera rentable vehículos de pila de combustible. Un gran volumen de vehículos supone la única forma de que nuestra tecnología pueda tener un impacto significativo.

Prevía a la introducción de los vehículos de pila de combustible, GM considera los a vehículos de gas natural y a los vehículos eléctricos híbridos como un paso intermedio y continuará dedicando considerables recursos a tecnologías híbridas asequibles y efectivas, empezando en primer lugar por los vehículos de mayor consumo de combustible. Esto incluye autobuses de pasajeros, que ofrecen hasta un 60% de mejora en el ahorro de combustible y más del 90% de reducción de emisiones sobre los diésel actuales. Se desarrollarán tres grupos de motores híbridos para 12 modelos de vehículos durante los próximos

años, no puede más que llenarte de satisfacción. Asimismo, constituye un aliciente para continuar apoyando los esfuerzos de nuestro Colegio en la promoción de nuestra profesión.

- Y, finalmente, por simple curiosidad. ¿Conoce Vd. el libro de Morris, T. "Si Aristóteles dirigiera General Motors. ¿Un nuevo enfoque ético de la vida empresarial?" Por si le interesa, está en la Editorial Planeta y es de 1997. No es por nada pero el título resulta gracioso ¿verdad?

- El nombre de **General Motors** es utilizado en el título como reclamo si bien, tal como habrán podido constatar los que hayan leído el libro, el autor pretende aplicar conceptos filosóficos al gobierno de las empresas en general, sin que sea un análisis de nuestra empresa, ni siquiera del sector del automóvil.

Hoy en día, los conceptos de Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social Corporativa responden a un decidido enfoque ético de la vida empresarial

tres años, abarcando desde los coches de tamaño medio hasta nuestros más populares camiones y SUVs (Vehículos todo - camino).

- En un plano más personal, acaba Vd. de recibir el Diploma de Honor del Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Aragón y La Rioja. ¿Qué ha supuesto para Vd.?

- Los compañeros del Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Aragón y La Rioja tuvieron la amabilidad de honrarme con la concesión del *Diploma de Honor del Colegio*. Este reconocimiento referido a la profesión que has elegido, estudiado y luego practicado a lo largo de más de 30

No deja de ser una idea interesante y siempre se pueden obtener enseñanzas de su lectura.

Con independencia del contenido del libro, quiero constatar que en la esencia de cualquier empresa que se precie, hay unos principios filosóficos que la inspiran. Los conceptos de Visión, Misión, Valores y Prioridades culturales pretenden hacer presentes estos principios y dar una guía y pautas de conducta a las personas que integran la empresa.

Hoy en día, los conceptos de Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social Corporativa responden a un decidido enfoque ético de la vida empresarial. ■