

Análisis de la cadena de valor del sector automoción en Navarra

Resumen de análisis realizados

Junio de 2018



Objetivos de la presentación

- Principales magnitudes y perfil de compañías del sector en Navarra
- Estructura del sector en cuanto a cadena de valor y relaciones cliente-proveedor
- Mapa de agentes con sus capacidades en sentido amplio
- Plantear grandes líneas de actuación para afrontar los retos y necesidades detectadas, desde la premisa de la colaboración

Contenido

- 01. Clúster natural en Navarra: principales magnitudes y perfil de empresas
- 02. Estructura del sector en Navarra: cadena valor, players y mapa relacional
- 03. Mapa de capacidades: industriales, I+D y otras de interés
- 04. Conclusiones y posibles ámbitos de oportunidad

01.

Clúster natural en Navarra: principales magnitudes y perfil de empresas

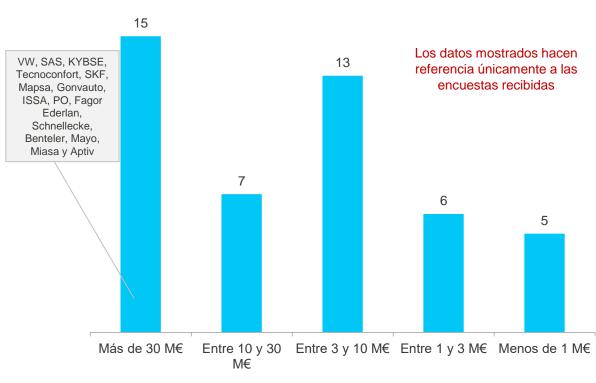
Las 7 CC.AA. con mayor actividad en automoción cuentan con clústers, involucrando a más de ½ de fabricantes de componentes y suponiendo más del 70% de la producción

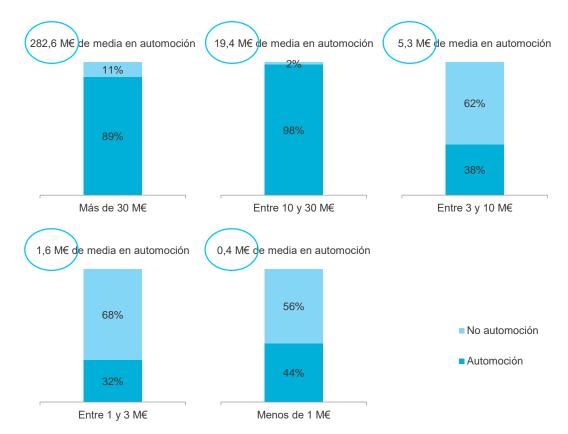
Clústeres líderes del sector de la automoción a nivel nacional (Resumen de datos 2016 y ejemplos de empresas asociadas)



El sector alcanza en conjunto c. 5.700 M€ de facturación en automoción, convirtiéndose en el 2º en importancia en Navarra, por detrás de agroalimentario^(*) y por delante de eólica

Número de empresas por volumen de facturación en automoción (media 2015-2017)



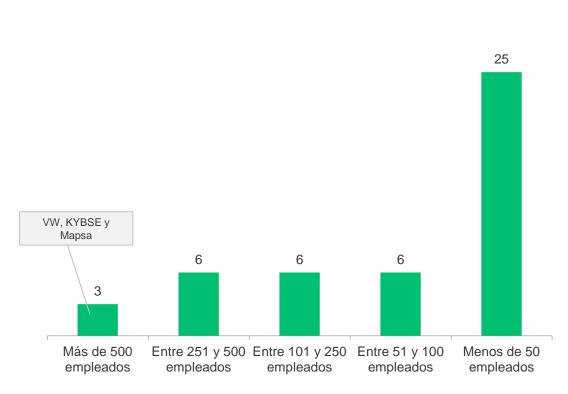


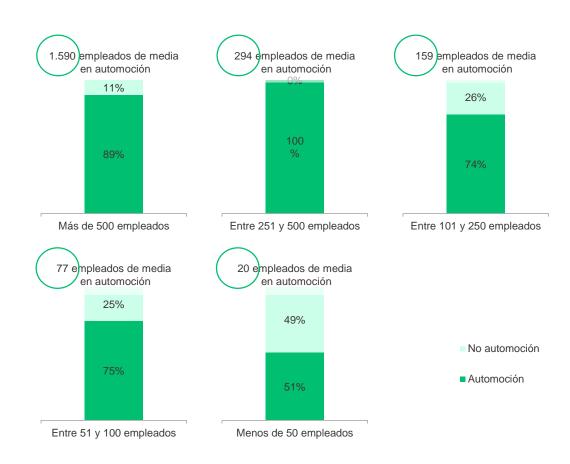
Fuente: Cuestionario a entidades del sector automoción de Navarra. Análisis Minsait by Indra. Muestra = 46 empresas; cifras extrapoladas al conjunto del sector

Las empresas más grandes (por encima de 10 M€) son las que más centradas están en automoción, suponiendo el 90% de su actividad

El sector emplea a más de 11,5k personas, sólo por debajo de agroalimentario (25k)* y en línea con eólica (11k), siendo c. 50% pequeñas empresas (menos de 50 empleados)

Número de empresas por empleados en automoción (media 2015-2017)



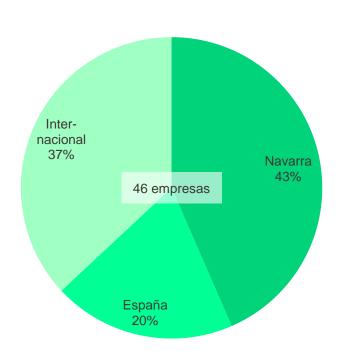


Fuente: Cuestionario a entidades del sector automoción de Navarra. Análisis Minsait by Indra. Muestra = 46 empresas Cifras extrapoladas al conjunto del sector

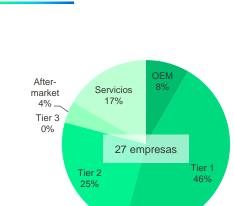
En las empresas con actividad en varios sectores, automoción presenta un ratio de facturación por empleado comparativamente mayor al resto (38 k€ por empleado en automoción y 30 k€ en el resto de sectores)

Menos del 45% de las empresas son de capital mayoritariamente navarro, contando con una gran presencia de multinacionales extranjeras (c. 40%)

Origen del capital (2017)



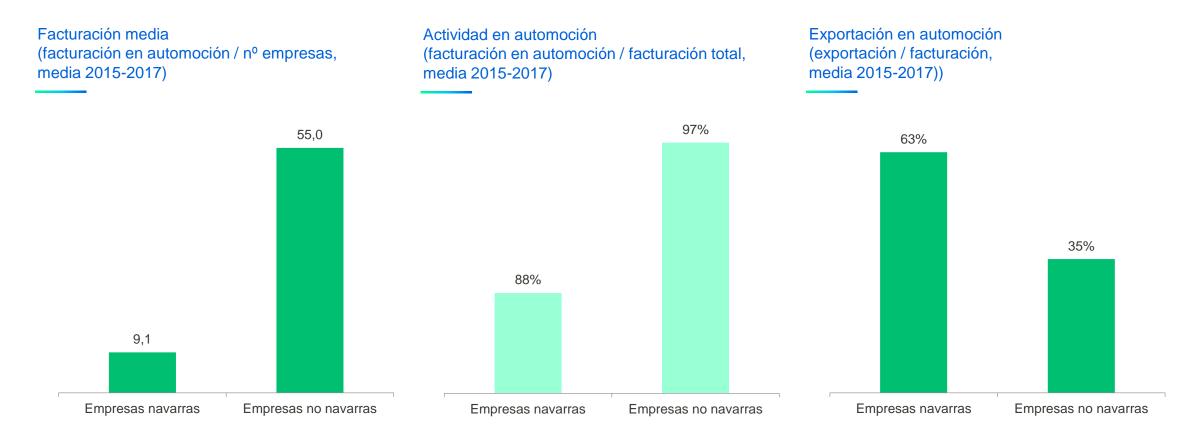




Empresas de origen no navarro

Mientras que las empresas navarras ocupan posiciones de Tier 2 y ofrecen servicios, los OEM y Tier 1 presentes en la Comunidad son en su totalidad empresas no navarras

Las empresas de origen navarro son de tamaño menor (5 veces más pequeñas), no centradas únicamente en automoción y diversificadas geográficamente



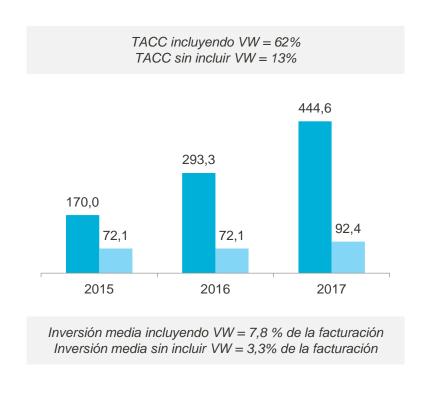
Nota: No se tiene en cuenta a VW

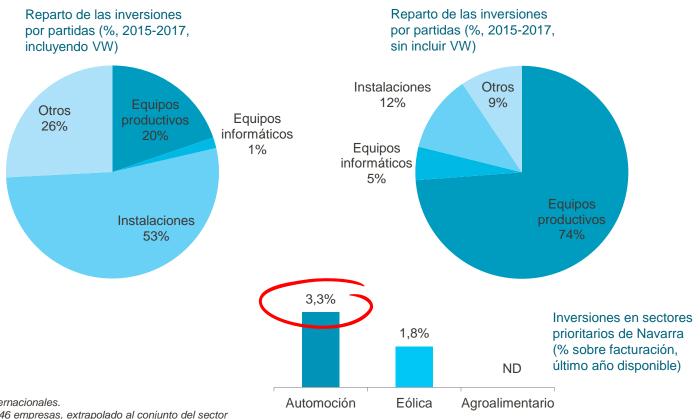
Fuente: Cuestionario a entidades del sector automoción de Navarra. Análisis Minsait by Indra. Muestra = 46 empresas

El volumen de exportación de las empresas de origen navarro es casi el doble que el del resto, debido a la mayor dependencia de las empresas grandes / multinacionales de sus clientes cercanos (ubicados en Navarra y regiones próximas)

El conjunto de la inversión asciende a c.450 M€ anuales (7,8% s/ facturación), situándose en 92 M€ (3,3% s/ facturación) si se descuenta el efecto VW

Inversiones (*) (M€, 2015-2017)





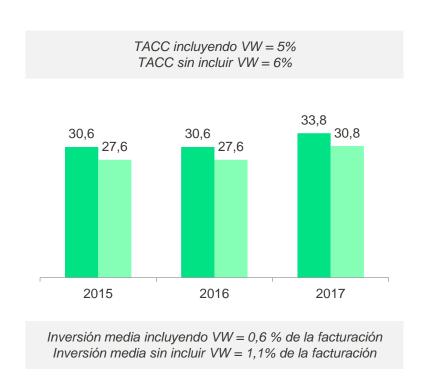
(*) Nota: Las inversiones incluyen aspectos como instalaciones, maquinaria y equipos, implantaciones internacionales.

Fuente: Cuestionario a entidades del sector automoción de Navarra. Análisis Minsait by Indra. Muestra = 46 empresas, extrapolado al conjunto del sector

Nivel de inversión comparativamente superior al promedio de la industria navarra (2,8%) y a otros sectores prioritarios como el eólico (1,8%)

Se desarrolla cada vez más actividad privada en I+D+i, 34M€ en 2017 (1,1% s/ facturación), situándose en 31M€ (0,6% s/ facturación) sin tener en cuenta el efecto VW

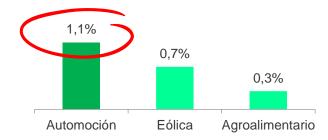
Gasto en I+D+i (M€, 2015-2017)







Gasto en I+D en sectores prioritarios de Navarra (% sobre facturación, último año disponible, sólo empresas)



Entre las CC.AA. con mayor actividad en automoción, Navarra ocupa el 5º puesto en gasto en I+D sobre facturación, por debajo de la media en España (1,1% frente a 1,6%)

02.

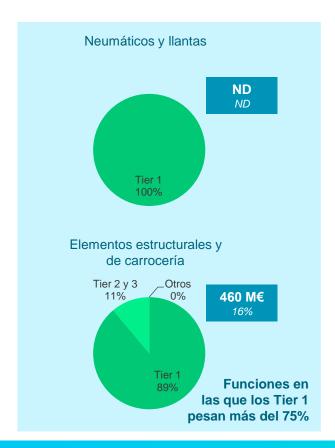
Estructura del sector en Navarra: cadena valor, players y mapa relacional

Catálogo de empresas

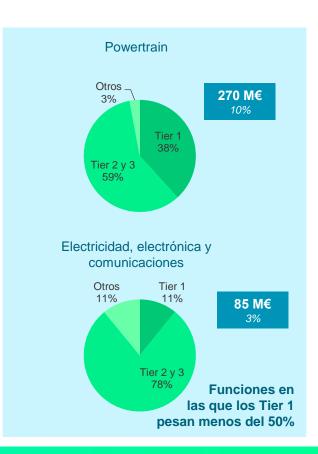


Los Tier 1 tienen mayor peso en las funciones Estructurales, Drivetrain, Interiores y Exteriores (c.80%), mientras los Tier 2 y 3 en Powertrain y Electrónica (c.60%-80%)

Peso por posición en la cadena de valor en las distintas funciones del vehículo (2017)

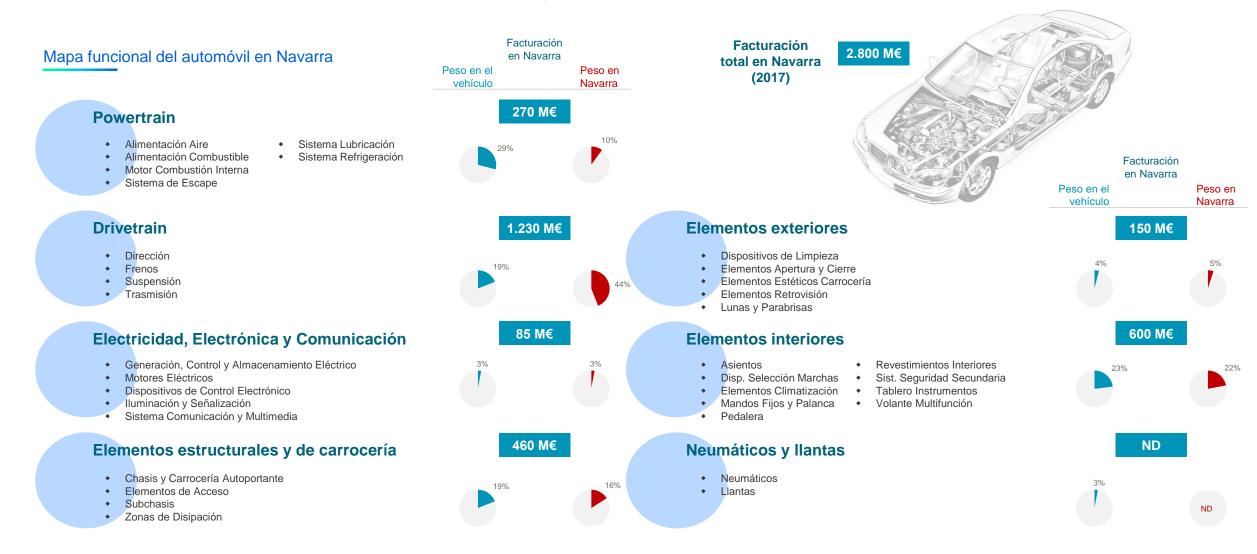






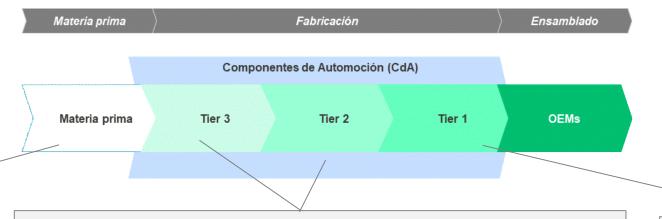
Las empresas con actividades en Aftermarket o Servicios específicos (Otros) en alguna función sólo tienen cierta relevancia en Elementos estructurales y Electricidad y Electrónica

Misma representatividad que en el peso del vehículo de todos los sistemas en Navarra, con las excepciones de Powertrain (-) y Drivetrain (+)



Tier 1 con margen de maniobra limitado (mucha compra dirigida desde OEMs), con Tier 2 y 3 que desarrollan negocio en otras regiones y sectores, no existiendo proveedores de MP

Estructura de la cadena de valor de automoción de Navarra



Las principales materias primas utilizadas son:

- Acero
- Aluminio
- Plástico
- Caucho

Dichos materiales son suministrados por grandes multinacionales sin presencia en Navarra

En muchos casos (sobre todo en Elementos Estructurales), vienen definidos por el cliente final (OEM o Tier 1) Los Tier 2 y 3 ubicados en Navarra, en general, de origen navarro y de menor dimensión, tienen un margen de maniobra limitado a la hora de posicionarse en el mercado por diversas razones:

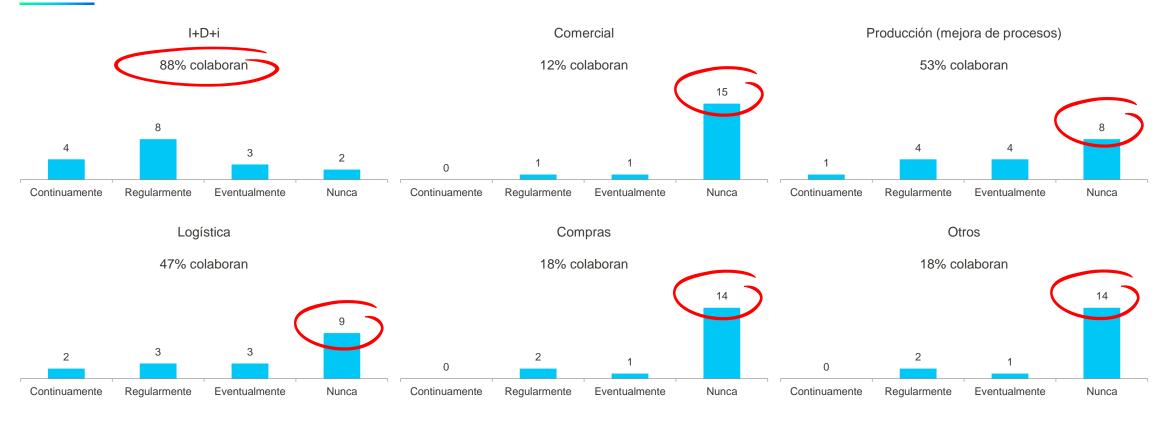
- Los Tier 1 de Navarra tienen un margen de maniobra limitado en compras, con compras dirigidas desde el OEM
- En los componentes de mayor tamaño se requiere cercanía al cliente por cuestiones logísticas, siendo necesaria presencia global en muchos casos al tratarse de sistemas de plataforma (escasa internacionalización de la pyme navarra)
- No existen grandes capacidades de desarrollo tecnológico de producto, limitando el posicionamiento en los productos de mayor valor añadido

Existen 2 tipologías de Tier 1 en Navarra:

- Ensamblado como proceso clave: en general, tienen poco margen de maniobra para seleccionar sus proveedores, viniendo ya definidos desde el OEM
- Sin ensamblado o pequeños montajes: el gran peso de las compras se centra en la materia prima (sin presencia en Navarra), con adquisición de incorporables (menos predefinidos que en el caso anterior) sin alto valor

En general, el nivel de colaboración entre las empresas navarras es relativamente bajo excepto en I+D+i (88% colaboran de alguna manera) y en Producción (53%)

Nivel de colaboración por ámbito (media 2015-2017)



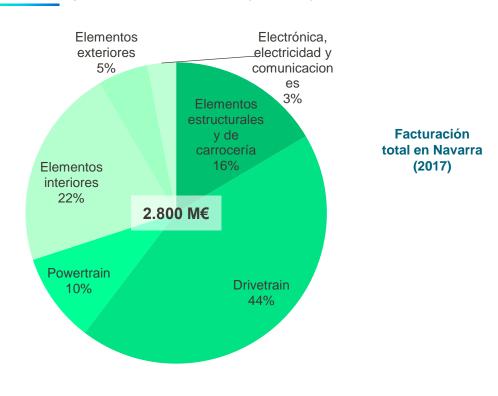
La cooperación en ámbitos como Comercial o Compras han sido muy puntuales mientras que la relación en Logística se enmarca en el esquema cliente-proveedor

03.

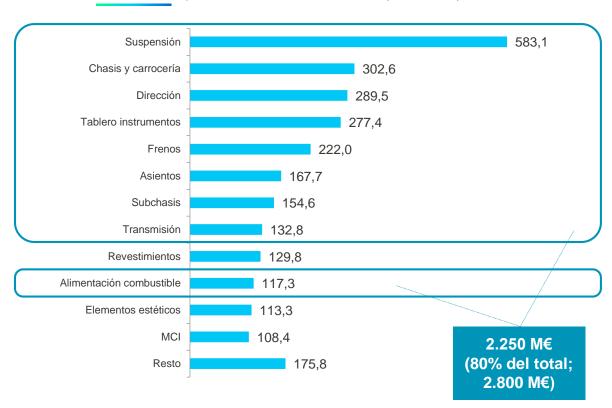
Mapa de capacidades: industriales, I+D y otras de interés

Excluyendo los OEMs, Drivetrain es la función que suma mayor actividad en términos de facturación (44%), seguida de elementos exteriores (22%) y estructurales (16%)

Facturación por función del vehículo (%, 2017)



Facturación por subfunción del vehículo (M€, 2017)



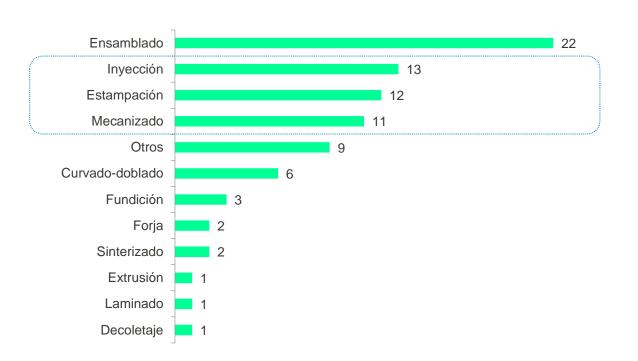
No se dispone de datos en Neumáticos y Llantas

Fuente: Cuestionario a entidades del sector automoción de Navarra e información pública. Análisis Minsait by Indra. Muestra = 113 empresas

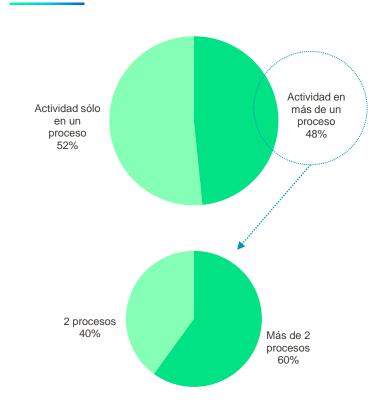
Suspensión, Chasis y carrocería, Dirección, Tablero de Instrumentos y Frenos son las 5 subfunciones que mayor actividad presentan

Más allá del ensamblado (en muchos casos a partir de componentes fabricados por ellos mismos), inyección, estampación y mecanizado son los procesos más comunes

Procesos empleados (2017)



Actividad en más de un proceso (excluyendo ensamblado, 2017)

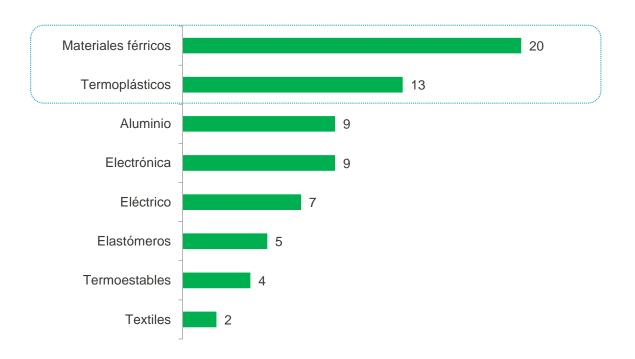


Fuente: Cuestionario a entidades del sector automoción de Navarra. Análisis Minsait by Indra. Muestra = 46 empresas

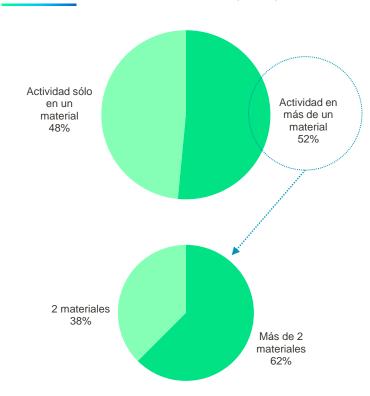
El 50% de las empresas desarrollan actividades en más de un proceso (excluyendo ensamblado), siendo la combinación más común la de mecanizado + ensamblado, en algunos casos sumando tratamientos térmicos o superficiales

Por materiales, los férricos (en general, acero) y los termoplásticos son los más empleados, seguidos de aluminio y electrónica

Materiales empleados (2017)



Actividad en más de un material (2017)

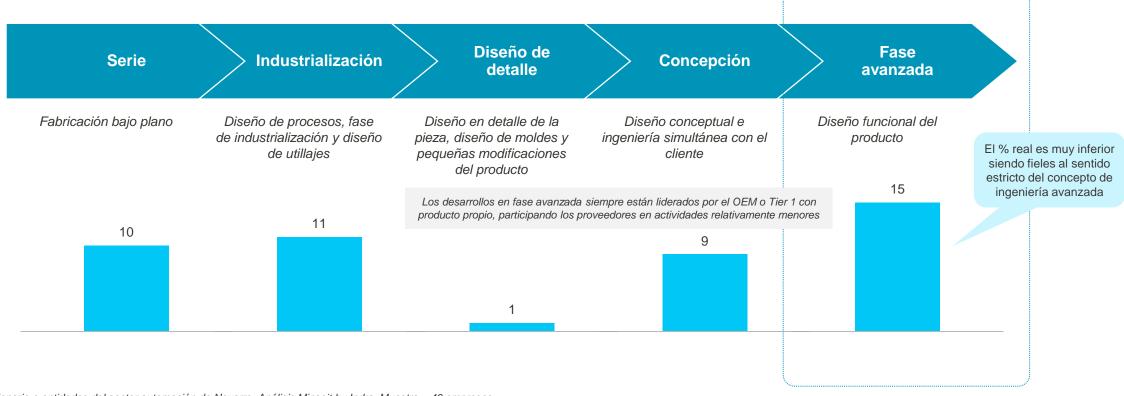


Fuente: Cuestionario a entidades del sector automoción de Navarra. Análisis Minsait by Indra. Muestra = 46 empresas

El 50% de las empresas desarrollan actividades en más de un material dedicándose, normalmente, al ensamblado de componentes metálicos y plásticos

Pocas empresas desarrollan actividades de I+D+i en fases avanzadas del proceso de desarrollo de producto (siempre en colaboración con sus clientes, OEMs o Tier 1

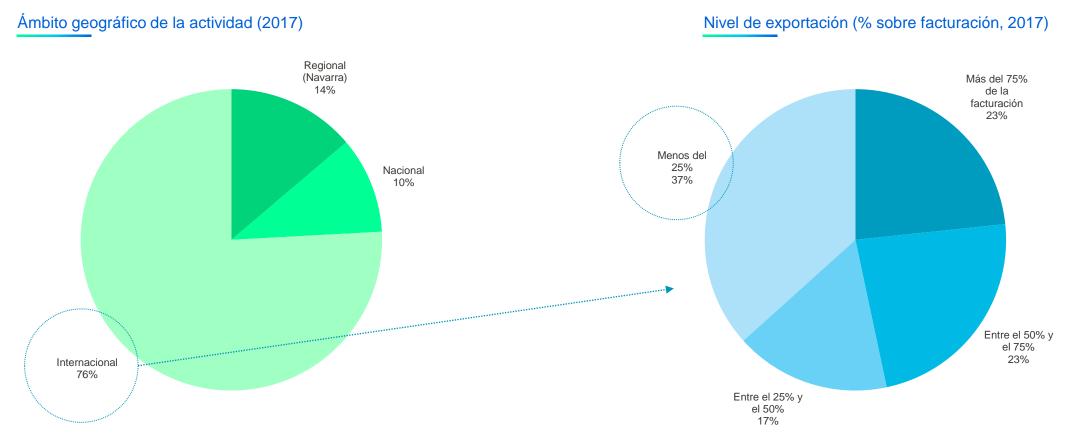
Posición en la cadena de desarrollo de producto (2017)



Fuente: Cuestionario a entidades del sector automoción de Navarra. Análisis Minsait by Indra. Muestra = 46 empresas

El 45% trabajan principalmente bajo plano, desarrollando actividades de ingeniería en el ámbito de sus propios procesos productivos y los materiales que emplean

El 76% de las empresas están internacionalizadas mientras que sólo el 14% de las mismas centran su actividad únicamente en Navarra

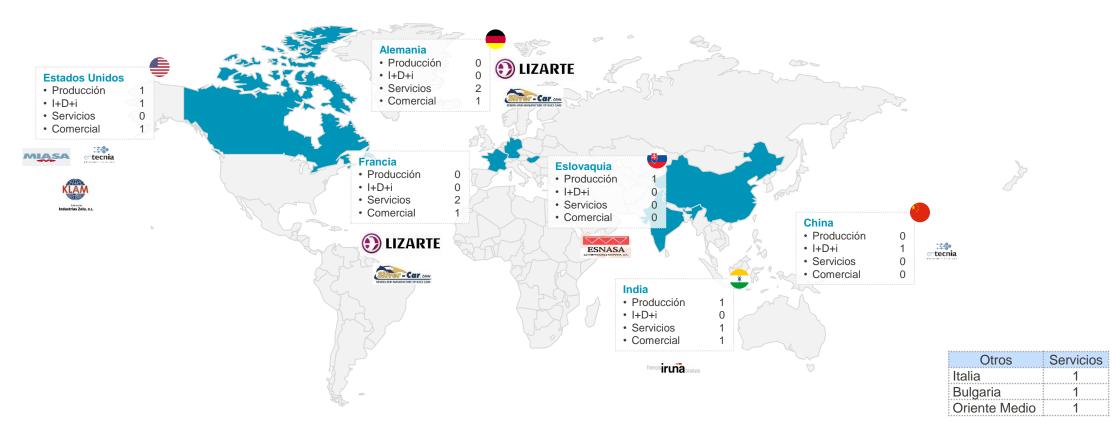


Se considera como actividad internacional las ventas a clientes de fuera de España (exportación)
Fuente: Cuestionario a entidades del sector eólico de Navarra. Análisis Minsait by Indra. Muestra = 46 empresas

Cerca del 40% de las empresas exportan por debajo del 25% de su facturación, si bien cerca de ¼ exportan el 75%

India, Eslovaquia y Estados Unidos son los únicos 3 países que cuentan con implantaciones productivas, contando con delegaciones de otro tipo en otros 6 países

Presencia internacional de las empresas del sector (2017)



Fuente: Cuestionario a entidades del sector automoción de Navarra. Análisis Minsait by Indra. Muestra = 20 empresas (sólo las de origen navarro)

04.

Conclusiones y posibles ámbitos de oportunidad

Centros de decisión fuera de Navarra, gran peso de compras dirigidas, necesidad de aportación de +VA y presencia global son algunos de los principales condicionantes

Principales criterios de compra que afectan al sector de automoción de Navarra

Centros de decisión fuera de Navarra



- Los centros de decisión los OEMs (incluido VW) y los principales Tier 1 están fuera de Navarra (Ingeniería y Compras), con plantas locales que tan sólo pueden ejercer mayor o menor influencia en el proceso pero en ningún caso decidir
- Dado que la mayoría de empresas navarras no disponen de producto propio, un camino para ofrecer + VA podría venir por integrar procesos externalizados por sus clientes (como montajes o ensamblados)



Gran peso de compra dirigida en los Tier 1 de Navarra



- Muchos Tier 1 presentes en Navarra (sobre todo, los centrados en ensamblado y sin capacidades de fabricación) tienen muy poco margen de maniobra en la elección de sus proveedores, viniendo predirigidos desde sus clientes (OEMs)
- La creciente tendencia hacia el platforming está llevando a estandarizar muchos módulos, sistemas y componentes, que se incorporan en modelos fabricados en todo el mundo, siendo un elemento clave la mera posibilidad de suministrar en todas las ubicaciones



Coste como elemento clave de decisión



- En automoción, el coste es el elemento clave en la elección de los proveedores, más en los OEMs de volumen (los presentes en España) que en los Premium
- En elementos suministrados Just-in-Time (procesos externalizados de la cadena de montaje del OEM o Tier 1), la cercanía es un factor clave por cuanto ofrece una mayor flexibilidad para la resolución de incidencias, siendo adicionalmente un factor diferencial en productos en términos de coste (con costes logísticos que pesan en el coste final)



La dimensión puede ser un factor clave para acceder a proyectos grandes, con mayores necesidades de inversión y financiación

Pese a tener presencia en todas las funciones del vehículo, existen notables gaps en la cadena de valor a nivel de módulos, sistemas, componentes y procesos

Gaps de oferta / demanda en la actividad actual

Ensamblado de módulos

- Front corner
- Eje delantero
- · Subchasis delantero
- Rear end

Ensamblados asumidos por **OEMs Navarros**

Sistemas

- Puertas
- Frenos
- Transmisiones (no AM)
- Motor de combustión interna
- Neumáticos
- Pedaleras
- Volantes
- · Apertura y cierre
- Retrovisión
- Iluminación

Componentes

- Brazos de suspensión
- Barra de dirección
- Eie delantero
- · Columnas de dirección
- · Componentes de freno (caliper, horquilla, disco)
- Sistema hidráulico del freno
- EGR
- Componentes de motor
- Paneles de puerta
- Elementos estéticos exteriores
- Componentes electrónicos

Procesos y materiales

- · Estampación en caliente
- Fundición de hierro
- Sobre-inyección
- Pintura / cromado
- Moldes
- Composites
- Magnesio

Desarrollo de producto a partir de Controlados por grandes capacidades actuales multinacionales, siendo difícil (estampación, fundición, inyección, etc.)

Desarrollo de capacidades en nuevas tecnologías cada vez más demandadas o tradicionales sin capacidades

posicionarse como new entrant

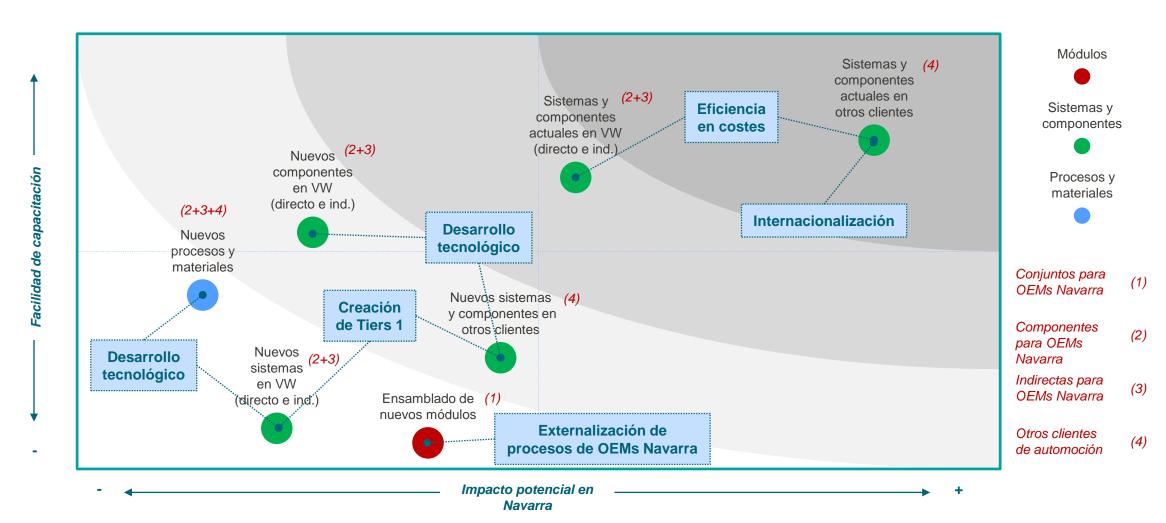
Además de buscar una mayor penetración en el mercado (tanto en OEMs Navarra como en otros clientes) a partir de los productos y procesos actuales, el sector de componentes podría mejorar su posicionamiento cubriendo los gaps detectados

De igual forma, existen procesos y materiales no suficientemente cubiertos en Navarra, siendo necesario bien el desarrollo tecnológico, bien la atracción de capacidades existentes

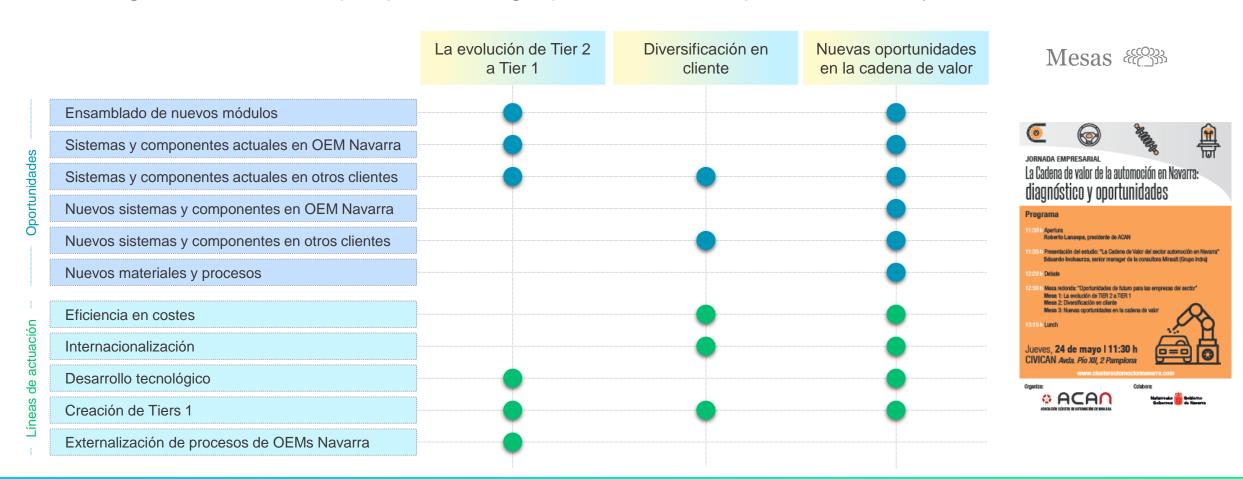
Gaps en procesos y materiales Procesos y materiales Procesos y materiales empleados en otras plantas novedosos Procesos y materiales en Procesos y materiales expansión en automoción tradicionales en automoción Estampación en caliente Fundición de hierro Sobre-inyección Pintura / cromado **Composites Moldes**

Algunas empresas ubicadas en Navarra ya están empleando algunos de estos procesos o materiales en otras plantas de sus grupos industriales

Las oportunidades identificadas conforman un panel preliminar a partir del cual deberían trabajar las propias empresas para concretar una estrategia sectorial y, fruto de la misma, iniciativas y acciones concretas



Con el objetivo de empezar a profundizar en ello, y como primer paso, se organizaron 3 mesas de trabajo en la jornada de presentación del propio estudio (24 Mayo), alrededor de tres grandes temas que pueden agrupar todas las oportunidades y líneas identificadas



Oportunidades y líneas que deberían ser objeto de una reflexión más en profundidad por parte de las empresas con objeto de concretar iniciativas y actuaciones a partir de la foto dibujada en el presente estudio



impact to go