PRESENTACIÓN

Análisis estratégico de la Industria de Equipos y Componentes de automoción en España horizonte 2010.

PRICEWATERHOUSECOOPERS

SERNAUTO
Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automóvil

Índice

1. Introducción

2. Análisis interno de las empresas españolas de componentes.

3. Análisis externo del sector de automoción.

4. Análisis DAFO: Conclusiones estratégicas.

5. Anexo 1: Empresas participantes.

SERNAUTO
Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automóvil

PRICEWATERHOUSECOOPERS

1.

Introducción

Objetivo del estudio

Introducción

Análisis interno

Análisis externo

DAFO

Sernauto decide abordar el presente estudio para:

- hacer frente a las amenazas y oportunidades del sector de equipos y componentes en España
- definir las directrices políticas adecuadas que enmarquen un Plan de Acción.

El presente estudio comporta**:**

- ✓ La realización de un **análisis estratégico** de las empresas españolas de componentes, identificando las características de la demanda, las tendencias y los elementos del entorno actual que afectan significativamente al sector de componentes.
- ✓ La determinación de las **necesidades** del sector de componentes en España, mediante un **DAFO.**
- ✓ El establecimiento de **conclusiones estratégicas**.

SERNAUTO
Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automóvil

PRICEWATERHOUSECOOPERS

¿Por qué es crítica esta situación?

Introducción

Análisis interno

Análisis externo

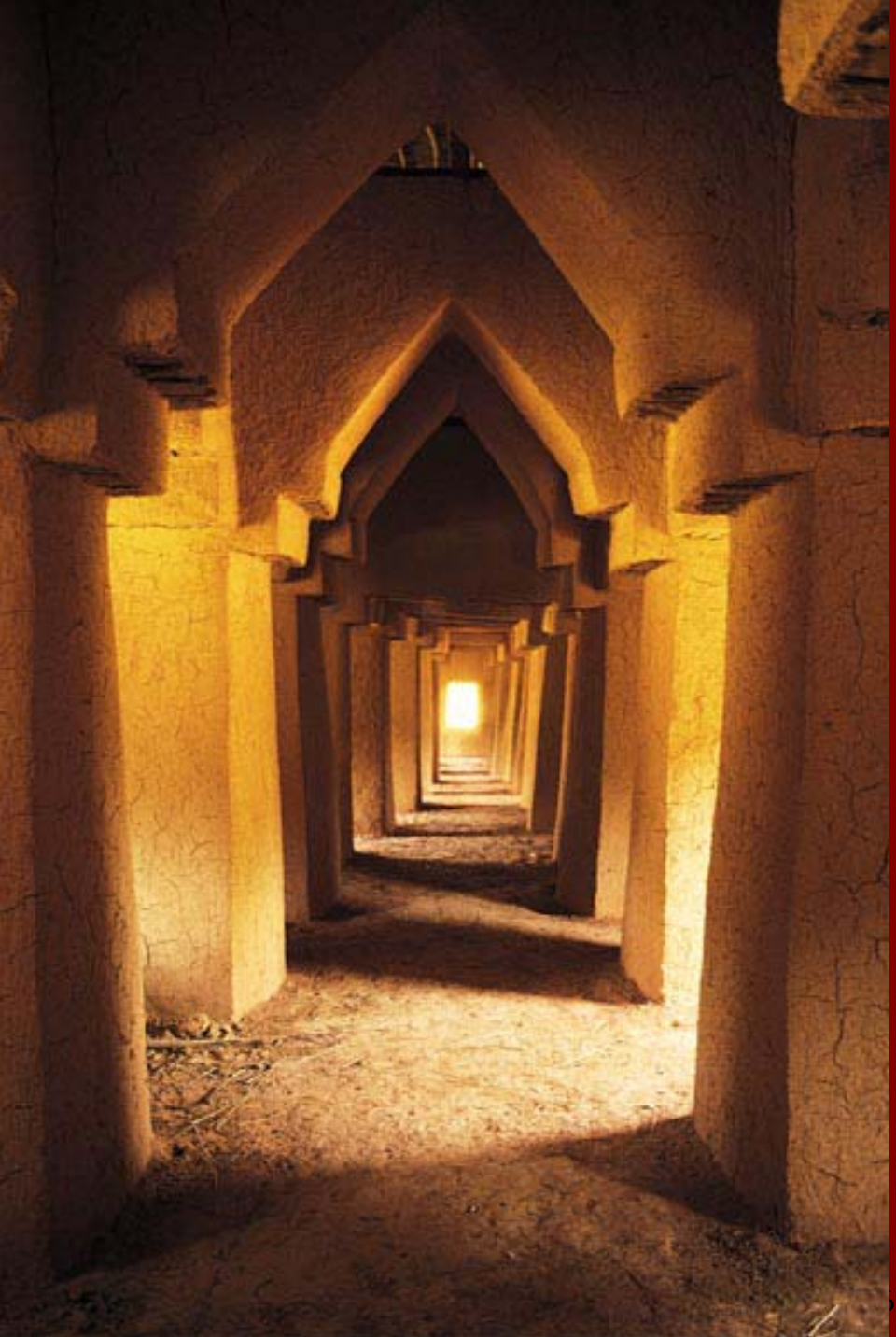
DAFO

Los Fabricantes de Equipos y Componentes tienen ante sí nuevos desafíos:

- **Desafíos económicos**
  - Estructura financiera adecuada.
  - Masa crítica suficiente.
- **Desafíos técnicos**
  - Superación de las barreras técnicas.
  - El creciente fenómeno de la globalización y la deslocalización de la producción.
  - La flexibilidad.
- **Costes de Mano de Obra**
- **Promoción de empresas y Generación de empleo cualificado**
- **Cooperación y Alianzas**
- **Capacidad de Innovación**

SERNAUTO
Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automóvil

PRICEWATERHOUSECOOPERS



2.

Análisis interno de las empresas españolas de componentes

Radiografía del sector

- Introducción
- Análisis interno
- Análisis externo
- DAFO

No hay duda de que el sector de equipos y componentes de automoción es un sector complicado y difícil:

- **El mundo de automoción es muy exigente y duro,**
- **Los márgenes con los que trabajan son muy bajos,**
- **Es un sector en continua evolución, y que por tanto requiere:**
  - **mucha tecnología (I + D),**
  - **inversiones fuertes y**
  - **mano obra especializada (operarios e ingenieros).**

¿Cómo se ve el sector de equipos y componentes?

- España empieza a ser un país "caro", con lo que las ventajas de fabricar aquí están disminuyendo.
- Para muchos proveedores ya no es posible soportar el I + D, puesto que cada vez son mayores las necesidades financieras que se requieren.

SERNAUTO
Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automóvil

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Radiografía del sector

Introducción
Análisis interno
Análisis externo
DAFO

- Este sector se ha visto muy afectado por la globalización, (los proveedores han de acompañar a sus clientes, no sólo a los constructores sino también a los TIER 1). Este hecho presenta la problemática del gran esfuerzo económico y humano que implica la internacionalización.
- La incidencia del proceso de globalización en el sector se refleja también en la concentración de fabricantes.
- Algunas empresas son de la opinión de que es necesario aumentar su tamaño mediante partenership, alianzas... ya que los fabricantes quieren proveedores potentes en los que poder trasladar la carga financiera y el I+D.
- Se está produciendo un cambio "silencioso" en la asignación de los pedidos a los fabricantes de equipos y componentes: las decisiones de aprovisionamiento están siendo trasladadas a niveles superiores (las plantas españolas está perdiendo capacidad de decisión).

SERNAUTO
Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automóvil

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Radiografía del sector

Introducción

Análisis interno

Análisis externo

DAFO

- Pero no todo es negativo: la opinión generalizada es que las empresas establecidas en España son competitivas. Incluso la mala ubicación geográfica de España en Europa es un factor salvable en muchos casos, ya que hay otras ventajas que hacen que las empresas aquí emplazadas sean competitivas en precio.

SERNAUTO
Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automóvil

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Radiografía del Aftermarket

Introducción

Análisis interno

Análisis externo

DAFO

El sector del Aftermarket ofrece una visión complementaria al conjunto de los fabricantes de equipos y componentes, ya que, aunque con muchos puntos comunes al Primer Equipo, el Aftermarket presenta particularidades que requieren de un análisis detallado. Además, nuestro país se caracteriza por tener un potente sector en el Recambio.

- Algunas empresas están comenzando a subcontratar producción en países de bajos costes laborales como China, Europa del Este....
- En los tres últimos años, ciertas empresas del sector han visto estancarse sus ventas y han decidido abrir nuevos canales de distribución saliendo fuera de España..
- Hay empresas del aftermarket que diversifican su negocio vendiendo al Primer Equipo; esto presenta ventajas (imagen de marca) e inconvenientes (mayor presión en precios y posible globalización).

SERNAUTO
Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automóvil

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Radiografía del Aftermarket

Introducción
Análisis interno
Análisis externo
DAFO

Las empresas que pertenecen al Aftermarket están directamente afectadas por el **Block Exemption:**

- Son libres de vender sus piezas directamente a todos los talleres (oficiales e independientes)
- La garantía del fabricante de componentes será suficiente para considerar la calidad de una pieza como "equivalente" a la original.
- Surge la oportunidad de potenciar las acciones de Marketing y notoriedad al aparecer el logotipo del fabricante en las piezas "originales".

Sin embargo, la opinión de las empresas del sector presenta una realidad distinta: todavía no han visto grandes cambios en el sector y creen que los constructores no van a dejar a los fabricantes de equipos y componentes competir libremente en este mercado.

SERNAUTO
Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automóvil

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Opiniones a destacar

Introducción
Análisis interno
Análisis externo
DAFO

ALGUNAS OPINIONES A DESTACAR SOBRE LOS PRINCIPALES ASUNTOS QUE PREOCUPAN AL SECTOR

Evolución de la demanda: pese a la entrada de nuevos competidores en el sector, la mayoría de empresas entrevistadas no ha percibido disminución de la demanda.

Marketing: las posibilidades que ofrece el marketing no son suficientemente explotadas, ya que éste es un sector más caracterizado por las relaciones técnico comerciales y no de marketing puro. Sin embargo, el Recambio sí que son más proactivas.

No existen mecanismos de flexibilidad laboral para combatir las fluctuaciones de la demanda.

Clientes: la problemática fundamental de las empresas españolas con sus clientes se origina por la presión ejercida por éstos en la reducción de precios.

Modularización: un porcentaje importante de empresas no se ha planteado la integración vertical para poder suministrar módulos completos al fabricante.

SERNAUTO
Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automóvil

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Opiniones a destacar

Introducción
Análisis interno
Análisis externo
DAFO

ALGUNAS OPINIONES A DESTACAR (cont.)

Logística: aunque conscientes de la lejana ubicación de España respecto a algunos de sus principales clientes, el bajo porcentaje que suponen los costes logísticos sobre el precio de algunos productos, hace que no sea un motivo de preocupación fundamental.

Organización (RRHH): un motivo importante de preocupación para los empresarios españoles son sus relaciones con los sindicatos.

Organización (Formación): la formación es un tema que preocupa a las empresas españolas; en muchas ocasiones, un porcentaje significativo de su facturación lo dedican a planes de formación.

I+D+i: todas las empresas son conscientes de la importancia que tiene la innovación en el sector en el que se encuentran. Por este motivo, la mayoría de ellas dedica esfuerzos a la investigación y desarrollo, ya que la tecnología es lo que proporciona la ventaja competitiva frente a la competencia.

Administración: es fundamental tener más ayudas por parte de la Administración para mantener la competitividad del sector.

SERNAUTO
Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automóvil

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Entrada de nuevos competidores

Introducción
Análisis interno
Análisis externo
DAFO

De las entrevistas mantenidas se desprende la actitud optimista de las empresas españolas que, de forma generalizada no encuentran tan negativa la situación de España ante la entrada de nuevos competidores.

Opiniones a destacar:

- La **alta tasa exportadora** de nuestro sector implica una mayor riesgo de pérdida de clientes en el futuro ya que éstos pueden cambiar a proveedores locales más cercanos y de menor coste.
- Las empresas españolas creen que es importante estar presentes en **Europa Centro – Este a nivel estratégico**, para poder ofrecer a los clientes un servicio integral y global.
- Las empresas de los países del Este tienen **bajos costes de mano de obra** pero no tienen todavía un I+D potente.
- Sin embargo, países como **China** inquietan más a las empresas españolas. Actualmente, algunas de estas empresas ya están sufriendo las presiones de precios de sus clientes, quienes les amenazan con comprar a empresas chinas si no bajan sus precios unos porcentajes desorbitados.

SERNAUTO
Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automóvil

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Internacionalización

Introducción
Análisis interno
Análisis externo
DAFO

No existe ninguna conclusión global, ya que las experiencias han sido diferentes según tipo de empresa y país. Lo que sí es un factor común es que, en cualquier país, hay que superar una serie de barreras, bien de tipo cultural, de idioma, relaciones con administraciones locales, relaciones con proveedores...

Cualquier empresa que esté pensando en establecerse fuera de España, deberá realizar:

- un **análisis minucioso de costes** de los diferentes países objetivo

- analizar la **forma de entrada** (tipo de sociedad a establecer)

- decidir el **emplazamiento concreto** para la planta industrial y buscar posibles proveedores.

Además, las empresas deberán tomar otras decisiones:

1.Involucrar a todo el equipo directivo y a los clientes en el proyecto.

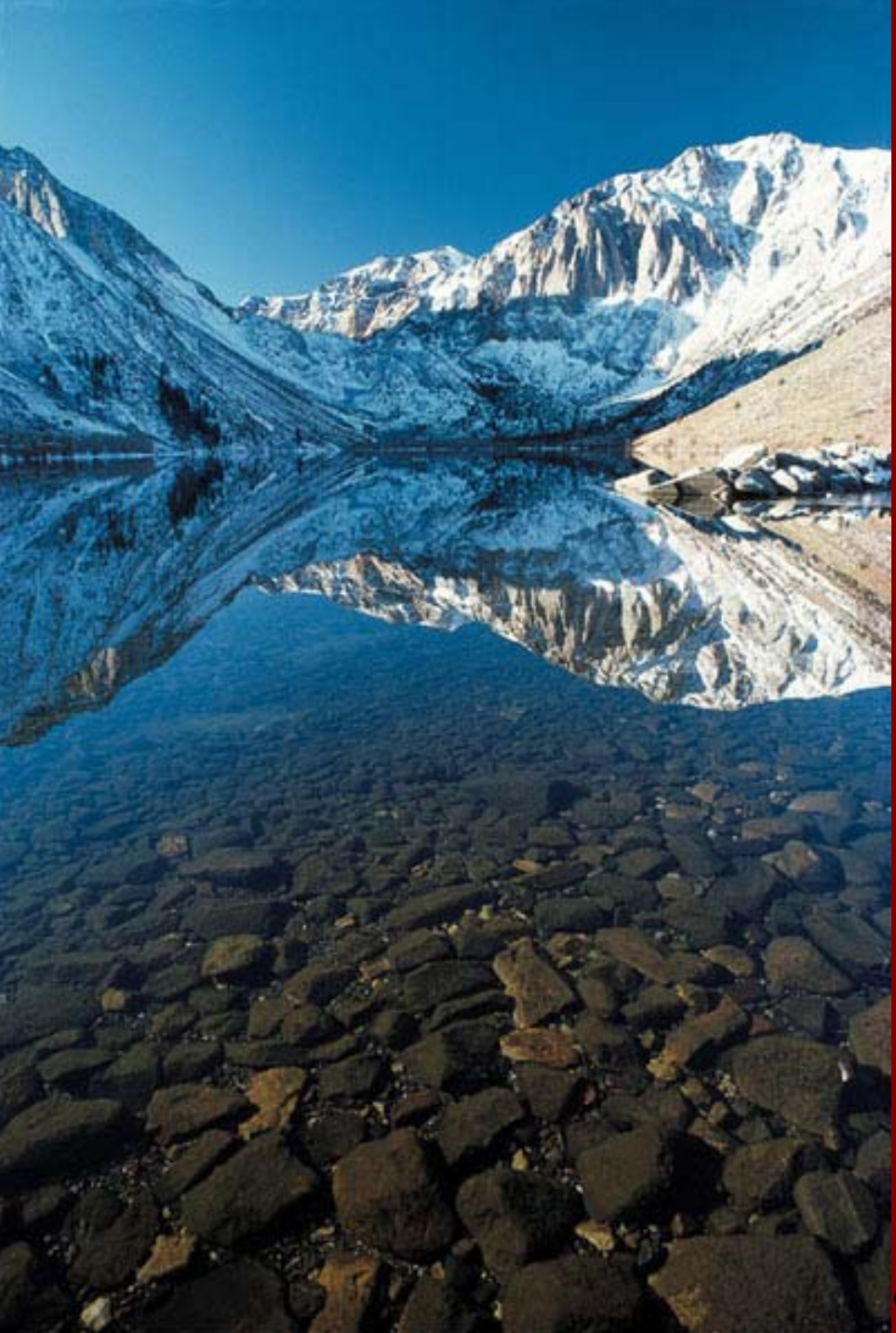
2.Desplazar personal español al inicio del mismo.

3.Consolidar un equipo directivo nativo.

4.Formación de la plantilla.

SERNAUTO
Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automóvil

PRICEWATERHOUSECOOPERS



3.

Análisis externo del sector de automoción

Tendencias globales del sector de automoción

Introducción
Análisis interno
Análisis externo
DAFO

Las tendencias más importantes en el sector de automoción vienen marcadas por dos características íntimamente relacionadas entre sí:

- **La Competencia**
- **La Globalización**

El aumento de la competencia interna ha forzado a los constructores a reducir sus costes de ingeniería, desarrollo y producción entrando y compitiendo en los mercados exteriores, y a desarrollar y lanzar al mercado vehículos que ocupen determinados nichos de mercado (SUV's, minivan, etc..) con unas previsiones de ventas inferiores a los modelos tradicionales.

Como consecuencia de la entrada de más constructores y fabricantes de equipos y componentes en nuevos mercados, la competencia se intensifica a nivel mundial.

En este escenario ¿cómo va a evolucionar el sector de automoción en los próximos años?

SERNAUTO
Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automóvil

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Introducción
Análisis interno
Análisis externo
DAFO

PREVISIONES DE CONSTRUCCIÓN DE VEHÍCULOS (2003 – 2010)

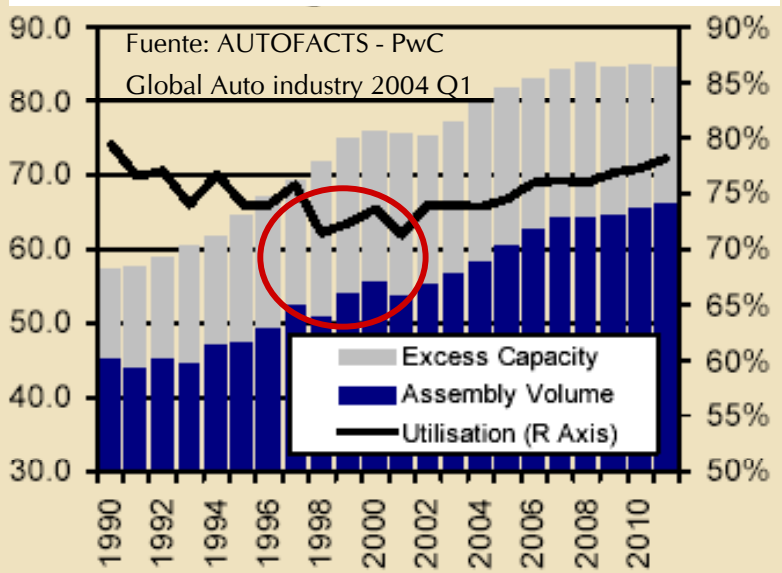
El sector de automoción ha sufrido en los últimos años un periodo de inestabilidad que ha provocado:

- descenso de la producción a nivel mundial

- aumento de la capacidad productiva no utilizada.

Pero el escenario futuro presenta un panorama mucho más alentador.

EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN (1990 – 2010)



el volumen de producción global crecerá desde los 57 millones de vehículos del año 2003 hasta los más de 65 millones del año 2010.

¿Y dónde se producirá dicho crecimiento?

SERNAUTO
Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automóvil

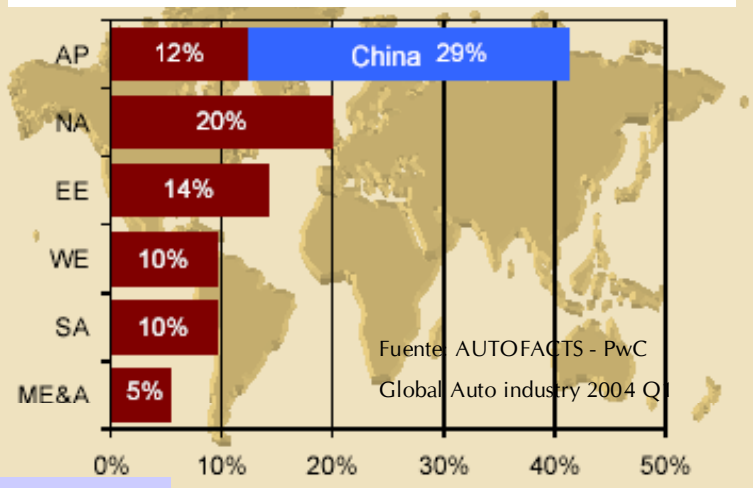
PRICEWATERHOUSECOOPERS

Tendencias globales del sector de automoción

Fundamentalmente, en la región de Asia y Pacífico, responsable del 41% de ese crecimiento (destacando China, que por sí sola supondrá casi el 30% del crecimiento global).

La segunda fuente de crecimiento será Norte América: con una producción actual cercana a los 16 millones de unidades, Norte América aportará al crecimiento global de la producción un 20%, elevando su producción hasta casi los 18 millones de vehículos.

FUENTES DE CRECIMIENTO GLOBAL (2003 – 2010)



LEYENDA

AP: Asia – Pacífico // **NA:** Norteamérica // **EE:** Europa del Este // **WE:** Europa del Oeste // **SA:** Sudamérica // **ME&A:** África y el Medio Oriente

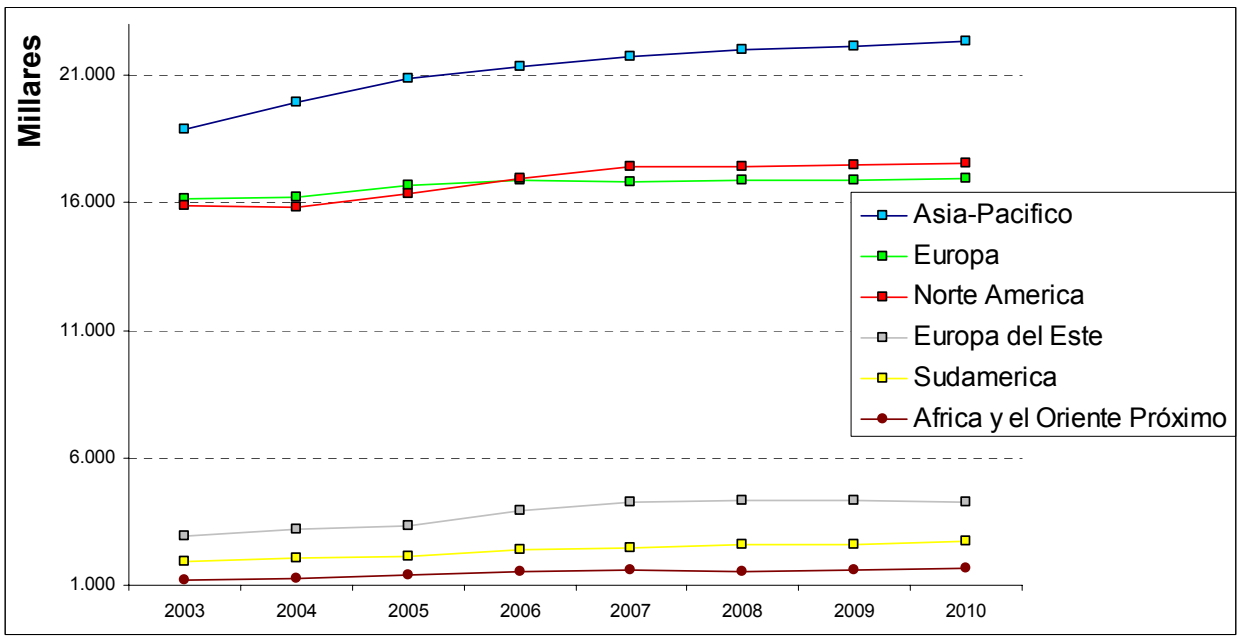
Finalmente, Europa del Este supondrá el 14% del crecimiento mundial. Estas tres zonas explican tres cuartas partes del crecimiento del sector hasta el 2010.

SERNAUTO
Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automóvil

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Tendencias globales del sector de automoción

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Asia-Pacifico	18.880.934	19.955.700	20.858.166	21.334.850	21.714.567	21.991.557	22.142.010	22.360.021
Europa	16.124.814	16.250.680	16.713.941	16.888.280	16.808.854	16.876.082	16.901.823	16.956.712
Norte America	15.869.185	15.802.578	16.368.229	16.984.668	17.403.501	17.401.737	17.458.752	17.534.939
Europa del Este	2.954.944	3.221.190	3.313.300	3.940.860	4.250.143	4.319.418	4.296.696	4.274.149
Sudamerica	1.931.202	2.070.888	2.160.852	2.414.367	2.484.804	2.583.649	2.617.991	2.747.902
Africa y el Oriente Próximo	1.225.714	1.283.627	1.387.574	1.516.414	1.567.277	1.558.411	1.606.769	1.683.395
Total	56.986.793	58.584.663	60.802.062	63.079.439	64.229.146	64.730.854	65.024.041	65.557.118



Fuente: AUTOFACTS - PwC

Global Auto industry 2004 Q1

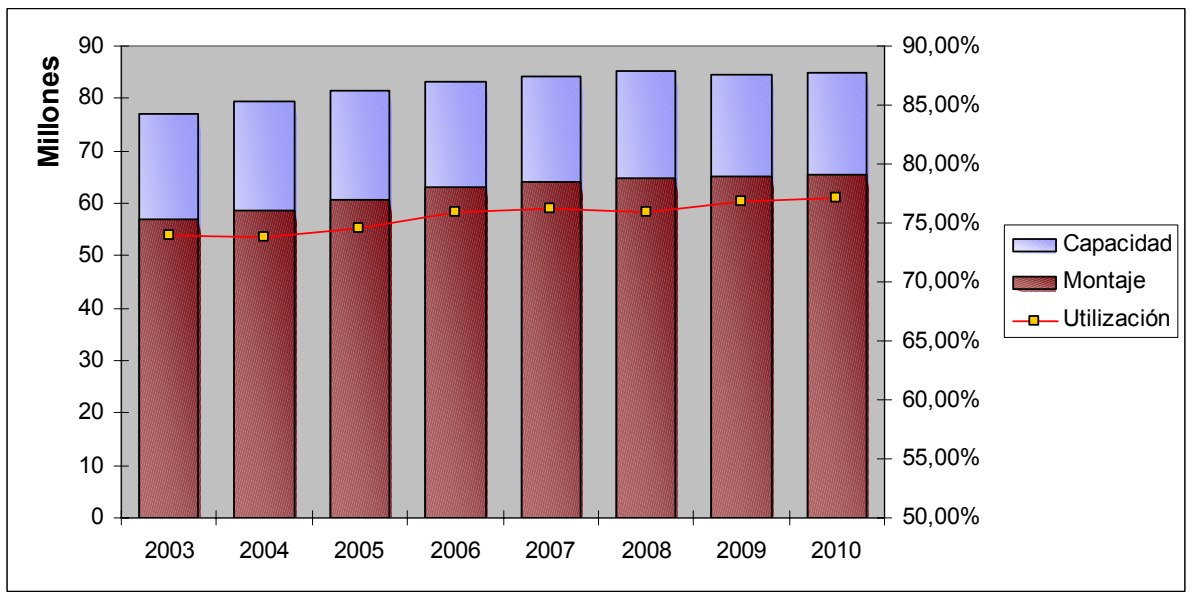
SERNAUTO
Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automóvil

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Introducción
Análisis interno
Análisis externo
DAFO

RATIOS DE UTILIZACIÓN Y CAPACIDADES PRODUCTIVAS

Los constructores mundiales se han propuesto mejorar en los próximos años los ratios de utilización. La mayor **flexibilidad** de las plantas europeas (varios modelos por planta) y las **nuevas instalaciones** en mercados emergentes (China, Países del Este) mejorarán los ratios de utilización hasta casi alcanzar el 80%.



Fuente: AUTOFACTS - PwC Global Auto industry 2004 Q1

SERNAUTO
Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automóvil

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Tendencias globales del sector de automoción

Introducción
Análisis interno
Análisis externo
DAFO

FUSIONES Y ADQUISICIONES

El número de proveedores de componentes de automóvil en el mundo se está reduciendo al mismo tiempo que las compañías se fusionan o salen del negocio, y la tendencia parece que va a continuar.

Las compañías están tratando de crecer por medio de fusiones y adquisiciones, para poder realizar un mejor servicio a sus clientes que se están expandiendo globalmente. El tamaño permite a los proveedores de componentes ofrecer más productos a sus clientes y repartir los costes indirectos entre un mayor volumen de producción para reducir costes y precios. Además, esto permite a las empresas aumentar su capacidad de servicio a los constructores que están produciendo vehículos y componentes en todo el mundo.

Un punto importante en las ventas para los fabricantes de componentes es tener la capacidad de hacer sistemas integrados y módulos globalmente. Por medio de la adquisición de capacidades de fabricación adicionales para integrar productos y reducir costes, los grandes proveedores pueden elevar su cuota de mercado en los constructores.

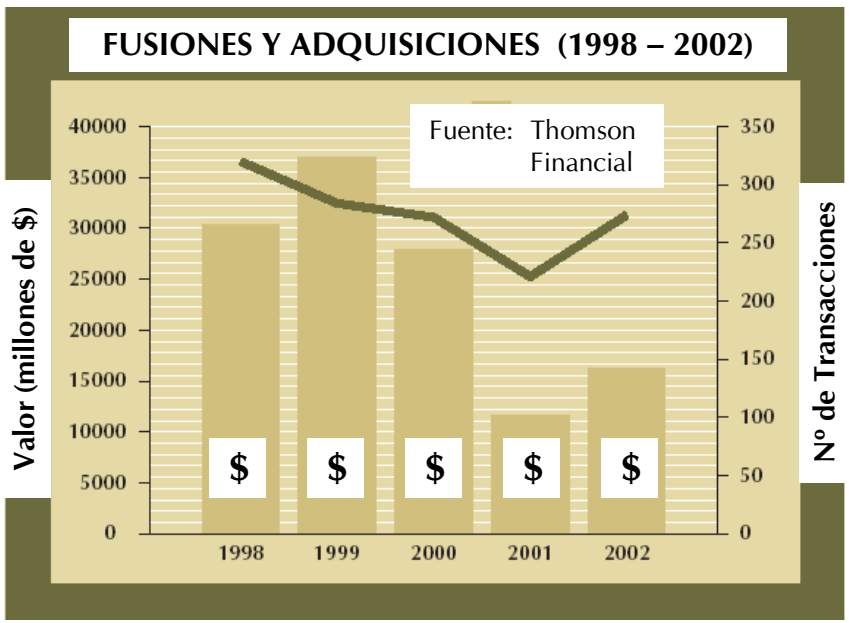
SERNAUTO
Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automóvil

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Tendencias globales del sector de automoción

Introducción
Análisis interno
Análisis externo
DAFO

Durante el año 2002, se realizaron fusiones y adquisiciones en el sector de automoción mundial por un total superior a los 30.000 millones de euros. Aunque esta cifra es significativamente inferior a la alcanzada en el año 1998 en la cumbre de la corriente de fusiones y adquisiciones, el número de transacciones realizadas es superior al total de aquel año y establece un nuevo record en la industria.



Fuente: Thomson Financial y otras publicaciones

SERNAUTO
Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automóvil

PRICEWATERHOUSECOOPERS

4.

DAFO

Matriz D.A.F.O.

Introducción
Análisis interno
Análisis externo
DAFO

AMENAZAS

- Entrada de países del Este a la Unión Europea.Desvío de los fondos de cohesión hacia los países del Este.
- Entrada de nuevos competidores con costes más bajos: China, India, Rusia etc...
- Falta de recursos financieros.
- El tamaño de las empresas españolas es pequeño.
- Porcentaje elevado de exportación y lejanía de los principales clientes.
- Presión de los constructores sobre los precios.
- Coste de mano de obra superior al de nuevos países competidores.
- Salida de multinacionales establecidas en España.
- AM: Ventas de aftermarket estancadas en España.
- AM: Situación crítica de países como Alemania lo que provoca que éstos miren más el precio que la calidad de los productos.

SERNAUTO
Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automóvil

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Matriz D.A.F.O.

Introducción

Análisis interno

Análisis externo

DAFO

OPORTUNIDADES

- Entrada a nuevos mercados (China, Países del Este): crecimiento rápido del mercado.
- Entrada a mercados consolidados (EEUU).
- Consolidación del mercado en España.
- Crecimiento de las empresas que dedican esfuerzos a I+D.
- Parque nacional de vehículos con edad media superior a la UE.
- Especialización en un nicho de mercado.
- Alianza de empresas.
- Utilizar estrategias de Marketing proactivo.
- Entrada de empresas de capital riesgo.

SERNAUTO
Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automóvil

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Matriz D.A.F.O.

Introducción

Análisis interno

Análisis externo

DAFO

FORTALEZAS

- Tejido industrial automoción consolidado / "Potencia Industrial" / Know – how.
- Demanda interna de vehículos (más de 1,3 millones vehículos)
- Gran competitividad de las empresas españolas. Existencia de empresas nacionales líderes en su segmento.
- Mano de obra preparada y más económica que en países fabricantes tradicionales.
- Habilidades y recursos tecnológicos superiores frente a los nuevos países competidores.
- Las empresas españolas de equipos y componentes son jóvenes si se comparan con las de la UE 15.
- Buena imagen en los clientes.Flexibilidad y creatividad para atender los problemas del constructor.
- Alta productividad de los constructores en España.

SERNAUTO
Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automóvil

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Matriz D.A.F.O.

Introducción

Análisis interno

Análisis externo

DAFO

DEBILIDADES

- No existen centros de decisión en España.
- Infraestructuras logísticas inadecuadas.
- Falta de definición estratégica por parte de la Administración.
- Incapacidad de algunas empresas de financiar su internacionalización.
- Necesidad de dotar a los trabajadores de una mayor formación técnica.
- Escasa presencia de las entidades financieras en el sector de equipos y componentes.

SERNAUTO
Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automóvil

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Matriz D.A.F.O.

Introducción

Análisis interno

Análisis externo

DAFO

DEBILIDADES

- Falta de comunicación / coordinación entre empresas y centros de investigación (Universidades, Centros Tecnológicos). No existe proactividad por parte de la mayoría de los centros de investigación.
- Alta necesidad de inversión en algunas plantas españolas para modernizar sus líneas productivas.
- Flexibilidad laboral: rigidez de las organizaciones sindicales.
- Problema de muchas empresas para mantenerse como TIER 1, al no poder competir con empresas de dimensiones mucho mayores.

SERNAUTO
Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automóvil

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Directrices a seguir desde la Administración

Introducción
Análisis interno
Análisis externo
DAFO

Para hacer frente a los retos y oportunidades que se presentan ante el sector de equipos y componentes nacional, es necesaria una ayuda por parte de la Administración e Instituciones Públicas y Financieras que permitan a estas empresas crecer y consolidarse.

POSIBLES MEDIDAS A TOMAR DESDE LA ADMINISTRACIÓN

Fomentar el I+D, mediante ayudas de tipo económico, simplificando los mecanismos para obtención de subvenciones por I+D+i y potenciando la colaboración con Centros Tecnológicos y Universidades.

Ayudas a talleres (TIER 3 y 4, o auxiliares): las empresas españolas se apoyan continuamente en pequeños talleres (proveedores de algún componente o de maquinaria y utillaje) durante el día a día. Estos talleres están teniendo muchos problemas (presiones de precios, internacionalización de algunos de sus clientes, falta de mano de obra cualificada) y es necesario ayudar y potenciar a estos talleres para mantener la competitividad global del sector.

SERNAUTO
Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automóvil

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Directrices a seguir desde la Administración

Potenciar la industria española

Hay que asegurar el crecimiento de las empresas españolas porque tienen un efecto multiplicador en el conjunto de la industria nacional. Hay que conseguir que en España haya centros de decisión: el caso de los constructores parece perdido, por tanto, habrá que intentarlo con los fabricantes de equipos y componentes.

Mecanismos de ayuda para la apertura de nuevas plantas en España

Se podría poner en marcha mecanismos adicionales de ayuda a las empresas para facilitar que se instalaran más plantas en España. Todavía hay multinacionales que recientemente se han instalado en nuestro país. Un impulso de la Administración podría aumentar su número.

Apoyos de entidades financieras

Si la Administración quiere que el sector siga adelante se necesitan apoyos tanto de la propia Administración como de los bancos y demás entidades financieras.

Directrices a seguir desde la Administración

Introducción
Análisis interno
Análisis externo
DAFO

Impulso a la actividad laboral

Es necesario establecer nuevas formas de contratación, mecanismos de flexibilidad laboral, nuevos esquemas de remuneración, flexibilidad en las horas extra, fomento de puestos de trabajo necesarios para esta industria (mecánicos, electricistas y electromecánicos entre otros), impulso de la oferta formativa, etc...

Mejora de los servicios

El crecimiento en España tiene que venir por servicios adicionales (Nuevas Tecnologías, Mejores Infraestructuras, Mejora del Transporte etc)

Necesidad de infraestructuras competitivas: Suficiente disponibilidad de energía

Se ha de asegurar una mayor calidad en los servicios energéticos: la aplicación de penas por los cortes en la producción, el cumplimiento del Real Decreto 1995/2000 así como la reducción de tarifas a nivel de otros países europeos: en definitiva, una mayor competencia del sector eléctrico español.

SERNAUTO
Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automóvil

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Directrices a seguir por las empresas

Introducción
Análisis interno
Análisis externo
DAFO

El progreso sólo se produce con el **cambio**. Si los fabricantes de equipos y componentes quieren sobrevivir, el cambio es inevitable.

Estos cambios requerirán grandes dosis de liderazgo y de confianza para construir asociaciones estratégicas (partnerships) que sustituyan las relaciones actuales basadas en transacciones y en el enfoque cliente – proveedor.

Desde el año 1996, muchos fabricantes de equipos y componentes han vendido parte de su negocio de automoción para concentrarse en su core business y asegurar el valor global de sus accionistas.

Para asegurar la permanencia en el Sector, son tres las directrices a seguir:

- **Integrarse en la cadena de valor**, a través de expandir sus líneas para suministrar módulos en vez de componentes;
- Sobresalir dentro del **"commodity"** seleccionado, lo que asegura incentivos por nuevos contratos y mayores volúmenes.
- Encontrar el **"nicho"** adecuado, al nivel tecnológico y de innovación necesario, reteniendo la propiedad intelectual adecuada, que le otorgue una posición envidiable.

SERNAUTO
Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automóvil

PRICEWATERHOUSECOOPERS

5.

Anexo 1: Empresas participantes

Empresas participantes

AMES

ARRAN automoción, s.a.

Grupo Estampaciones Sabadell

GRUPO NAGARES

FAE

CAUCHO METAL PRODUCTOS

schefenacker

INFUN Group

DOGA

DR. SCHNEIDER KUNSTSTOFFWERKE

SERNAUTO
Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automóvil

PRICEWATERHOUSECOOPERS