

REACTIVIDAD Y COLABORACIÓN ANTE UNA CRISIS SIN PRECEDENTES

LA HETEROGENEIDAD DEL SECTOR EN EL PAÍS VASCO OFRECE DIVERSAS RESPUESTAS

Las empresas vascas de automoción, ya sean de componentes o servicios, han puesto lo mejor de su talento y capacidad de trabajo para amortiguar los efectos de la coyuntura sobrevenida en los últimos meses. Estos son algunos ejemplos de ello.

■ POR L.M.G. / FOTOS: AZPIARAN, GESTAMP, ARATUBO, LANTEGI BATUAK, KAIZEN INSTITUTE Y MARSH

El **Grupo Azpiaran**, especializado en tecnologías de estampación metálica (progresivo, transfer, corte fino y conformado, además de ingeniería de troqueles), se ha preparado para encarar la crisis desde distintos puntos estratégicos. En el terreno puramente financiero, esta compañía ha reforzado su disponibilidad de crédito “para afrontar adecuadamente el posible alargamiento de la crisis, sin perjudicar nuestros proyectos de mejora continua”, señalan.

En el ámbito comercial, prosiguen, “hemos decidido concentrar toda nuestra producción europea en tres plantas, dos en el País Vasco y una en Polonia, centrandolo la cuarta (México) a la producción del mercado NAFTA”. En cuanto al punto de vista estratégico de la constante innovación tecnológica, “hemos invertido en un sistema de captación de datos en planta 4.0 para, en paralelo renovar parte de la maquinaria e introducir nueva tecnología para mejorar la productividad”. En cuanto a escenarios de colaboración para mitigar los efectos de la crisis, desde Azpiaran consideran que “la respuesta conjunta a los grandes retos, ha sido y es el fin último de los clústeres. En las circunstancias actuales, su misión se magnifica para coordinar a los

distintos componentes de esta gran cadena integral que configura la familia de la automoción vasca. En circunstancias especialmente complejas, como la actual, podrían ser un punto de encuentros para posibles fusiones. En las implantaciones en el exterior, la colaboración con otras empresas del clúster podría mejorar la eficiencia en la utilización de instalaciones y recursos humanos ubicados en otros países”. Finalmente, desde Grupo Azpiaran apelan a una pronta materialización de nuevos programas de subvención a la inversión productiva, así como a la adquisición de vehículos.

EFICIENCIA EN LAS DECISIONES

Desde que se inició esta crisis, **Gestamp**, un líder global en componentes metálicos para automoción, ha monitorizado su evolución para tomar las medidas más adecuadas en cada momento y en cada uno de los mercados en los que está presente. Desde la multinacional española señalan que “hemos aplicado todas las medidas de prevención necesarias en materia de seguridad para nuestros empleados y también hemos desarrollado protocolos específicos para ser más eficientes en la aplicación de las decisiones”.

En Gestamp lo que esperan ahora “es que el sector se reactive y que acompañemos a nuestros clientes en la vuelta a la normalidad. Con el objetivo de estar siempre a la vanguardia de la innovación, Gestamp dedica un gran esfuerzo a investigar y desarrollar tecnologías punteras, porque estamos convencidos, siempre ha sido así, de que la innovación es la base sobre la que se desarrollará el proyecto de Gestamp en el futuro. En este sentido, y como proveedor estratégico para nuestros clientes, centramos nuestros esfuerzos



Es completamente necesario atraer y retener el talento para que las personas sean artífices de la constante evolución de la industria y para ello debemos contar con el compromiso de las instituciones

Gestamp



en lograr vehículos más ligeros y seguros, así como en impulsar soluciones multimaterial para nuestros clientes. Para ello contamos actualmente con 13 centros de I+D en todo el mundo”.

Desde Gestamp entienden la colaboración como un aspecto clave para aumentar la competitividad de la industria, dinamizar el sector y dar una respuesta conjunta a los grandes retos que se nos presentan. Este tipo de asociación nos permite, fundamentalmente, analizar de manera conjunta los retos a los que como compañías del sector debemos hacer frente y encontrar un enfoque colaborativo. “Adicionalmente, nos permite impulsar la formación y la adopción de nuevos modelos de gestión más avanzados y profesionalizados. Por otro lado, en un clúster pueden surgir colaboraciones específicas para proyectos determinados, para los que pueden establecerse grupos de trabajo específicos con diferentes empresas u organismos. Por último, el clúster incentiva la colaboración a nivel institucional, ya que la cooperación entre empresas facilita la interlocución con las instituciones. Respecto a la huella global de la compañía, en Gestamp piensan que contar con experiencia internacio-

Grupo Azpiaran ha decidido concentrar toda nuestra producción europea en tres plantas, dos en el País Vasco y una en Polonia, centrando la cuarta (México) a la producción del mercado NAFTA.

nal puede servir como apoyo para que otras compañías del sector y actores colaboradores se implanten más fácilmente en otras geografías, puesto que permite analizar riesgos y oportunidades con mayor fiabilidad. “Además, ayuda proyectar una imagen más sólida de la industria a nivel internacional, poniendo en valor la competitividad del sector y su capacidad para aportar valor en otros mercados. Cuanto más diversa e internacional pueda ser esta colaboración, mayor será el beneficio común que obtendrá la industria automotriz y más rápidamente podrá desarrollarse dando respuesta a la evolución de clientes y sociedad”. Para esta compañía, el futuro de la automoción pasa necesariamente por la formación y la innovación que son dos caras de la misma moneda. “En ese sentido, impulsar planes y ayudas para la formación es clave. Es completamente necesario atraer y retener el talento para que las personas sean artífices de la constante evolución de la industria y para ello debemos

>



Gestamp centra esfuerzos en en impulsar soluciones multimaterial para sus clientes.

contar con el compromiso de las instituciones. Desde Gestamp aportamos nuestro grano de arena a través de los programas formativos que desarrollamos en el Gestamp Technology Institute (GTI), ubicado en Borroa, Amorebieta. Es el centro de formación presencial para la especialización tecnológica y el desarrollo de capacidades profesionales del Grupo y en él se imparte formación profesional dual”.

“La otra cara de la moneda es sin duda la innovación, con el fin, no solo de mantener, sino también de mejorar la competitividad del sector. Esta circunstancia

cobra aun mayor relevancia tras esta crisis, ya hemos podido comprobar cómo la innovación se convierte en la mejor aliada de la sociedad en circunstancias excepcionales”.

NO PERDER EL PULSO DEL MERCADO

Marta Armentia, directora comercial de **Aratubo**, firma especialista en tubos soldados de acero de precisión que en los últimos años ha llevado a cabo una clara apuesta por el sector de automoción, explica que “durante esta crisis, como prioridad, hemos establecido unos rigurosos protocolos de seguridad en nuestros centros productivos para garantizar la seguridad de todos nuestros trabajadores. Del mismo modo hemos puesto en marcha acciones para facilitar el teletrabajo”.

Armentia subraya que “para Aratubo ha sido más importante que nunca no perder el pulso al mercado, manteniendo una comunicación constante con clientes y partners de nuestro sector. Formar parte de un

Muestra de tubos de Aratubo para el sector de automoción.



“ Formar parte de un sólido grupo industrial como Grupo Arania, nos permite trabajar alineados con el resto de empresas del grupo para ofrecer nuevas soluciones que aporten valor añadido, desarrollando productos enfocados a una movilidad sostenible

Marta Armentia, Aratubo

sólido grupo industrial como Grupo Arania, nos permite trabajar alineados con el resto de empresas del grupo para ofrecer nuevas soluciones que aporten valor añadido, desarrollando productos enfocados a una movilidad sostenible, gracias a la búsqueda de financiación y de alternativas de materia prima, así como el afianzamiento en la optimización de los procesos”.

En cuanto al entorno, la directiva de Aratubo comenta que “en el País Vasco contamos con un tejido industrial sólido y con capacidad de cooperación entre distintos agentes de la cadena de valor. Es por ello que, en estos momentos de incertidumbre, resulta fundamental crear foros de encuentro donde poder debatir y compartir experiencias comunes, para que todos podamos aportar nuestro conocimiento en beneficio del desarrollo del sector. Aratubo como socio de ACI-CAE, participa en diferentes eventos organizados por este clúster, enfocados en compartir temáticas de interés para la recuperación del sector de automoción. También resulta de gran importancia contar con una red de colaboradores que sean capaces de reaccionar de forma ágil ante esta situación, ofreciendo soluciones a los clientes”.

En nombre de Aratubo, Marta Armentia manifiesta que “confiamos en que las Instituciones Públicas sean



Esta situación nos obliga a acelerar procesos y seguir avanzando en las oportunidades de mejora que tenemos por delante

Lantegi Batuak

conscientes de la incertidumbre que rodea al sector automovilístico y, de este modo, apuesten por seguir desarrollando políticas activas que estimulen la demanda, así como facilitar vías de crédito y planes que incentiven la compra de vehículos, para que los distintos eslabones de la cadena de valor puedan seguir manteniendo su actividad y hacer frente al impacto de esta pandemia, especialmente la industria auxiliar de componentes. De este modo, las empresas que apuestan por la internacionalización, como es el caso de Aratubo, podrán mejorar su competitividad”.

EVITAR TENSIONES EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Lantegi Batuak proporciona servicios integrales en tecnologías de transformación metálica, electrónica, cableado, ensamblajes electromecánicos y operaciones logísticas tanto para series cortas como para grandes volúmenes de piezas. Desde el comienzo de



Soluciones de Ensamblaje Automático

Máquinas a Medida para Ensamblaje de Componentes

AGME

Automated assembly solutions



TECNOLOGÍA – CALIDAD – SERVICIO

Fiabilidad | Experiencia | Know How



Centro de automoción de Lantegi Batuak. FOTO DE ARCHIVO

la alerta sanitaria, desde esta firma también resaltan que “nuestra prioridad se ha centrado siempre en proteger y preservar la salud de las personas, mayoritariamente, personas con discapacidad. Todo esto ocurriría al mismo tiempo que asegurábamos la producción para nuestros clientes y que trabajábamos para evitar tensiones en la cadena de suministro y un exceso de stock. Ha sido un equilibrio complicado en una situación tan anómala, volátil e incierta, que ha requerido del esfuerzo de todos los profesionales de Lantegi Batuak que han demostrado su flexibilidad, capacidad de adaptación y resiliencia”.

“Nuestra apuesta por la innovación”, añaden, “pasa por el proyecto de transformación digital en el que estamos inmersos, sistemas, tecnología, procesos, negocio y apoyos para las personas hacia una industria 4.0. Esta situación nos obliga a acelerar procesos y seguir avanzando en las oportunidades de mejora que tenemos por delante. Digitalización, automatización orientada a añadir más valor y la inversión en nuevas tecnologías y aplicaciones técnicas al servicio del cliente, son claves para el futuro.

“ACICAE”, explican desde Lantegi Batuak, “nos permite a las empresas asociadas al clúster dar una respuesta conjunta a los grandes retos que presenta el sector, que en este momento es principalmente un problema de demanda. Sin embargo, la situación que hemos vivido puede acabar con la tendencia de tener un proveedor único y ha provocado una mayor búsqueda de proveedores alternativos locales. Es en estos espacios de oportunidad en los que el clúster nos permite crear alianzas y reforzar al sector de la automoción vasco, igual que ha colaborado en multiplicar la facturación del sector, generando valor e incrementando el peso del empleo vinculado al sector”.

“

Desarrollamos productos enfocados a una movilidad sostenible, gracias a la búsqueda de financiación y de alternativas de materia prima, así como al afianzamiento en la optimización de los procesos

Marta Armentia, Aratubo

Respecto a la proyección global, señalan que “en Lantegi Batuak no contamos con implantación exterior, ya que estamos arraigados en Bizkaia por nuestra propia misión, que es ofrecer oportunidades laborales a las personas con discapacidad del territorio. Eso sí, la mayor parte de nuestra producción sí que tiene como destino mercados exteriores, ya que nuestros clientes están fuertemente internacionalizados y ya colaborábamos con ellos. Ahora vemos una ventana de oportunidad para el crecimiento en otros mercados”.

Desde esta entidad consideran que “para el Gobierno vasco, el sector de automoción es, sin duda alguna, la punta de lanza de la revolución industrial 4.0 y un elemento motriz del ecosistema de Ciencia, Tecnología e Innovación. En estos momentos en los que la demanda se retrae, consideramos que debería seguir manteniendo el foco en el apoyo a la industria, la apuesta por la movilidad eléctrica y el impulso al espacio de oportunidad en la investigación tecnológica; una apuesta de futuro para la que debemos estar preparados y posicionados. En estos momentos de incertidumbre debe continuar y reforzar, más si cabe, la inversión en la estrategia de especialización inteligente de Euskadi en la que participamos como sector”.

ADAPTACIÓN RÁPIDA

Kaizen Institute Spain es una empresa que presta servicios de consultoría a muchos de los principales actores del sector de la automoción, “así que creo que tenemos una buena visión de cómo se está moviendo el mercado, pero también nosotros obviamente hemos tenido que adaptarnos rápido. En nuestro caso, por suerte, habíamos ya apostado hace años por integrar la digitalización como una de nuestras principales áreas de expertise, y esto nos ha ayudado mucho a poder continuar con nuestros proyectos de forma remota, pero también poder ayudar a muchos clientes de la automoción a implantar proyectos a corto plazo para aumentar su eficiencia y ajustar su capacidad. Sin duda, lo que estamos viendo, es que las empresas están apostando mucho por la Agilidad (creación de flujo y flexibilidad en sus medios productivos) y la Digitalización como principales palancas de mejora”, explica Borja Iglesias, director.

Iglesias opina que la colaboración en este tipo de situaciones es muy importante saber lo que los otros están haciendo, aprender con sus errores y sus éxitos... reduce los plazos de adaptación y favorece a todo el tejido empresarial. Así que nuestra apuesta es aumentar el nivel de compartición de buenas prácticas y la creación de foros de intercambio y trabajo sectoriales. Además, hay algunos proyectos comunes que se pueden trabajar desde un ámbito sectorial, como son temas logísticos o de compras”.

“En nuestro caso”, prosigue el director de Kaizen Institute Spain, “siendo una multinacional con presencia en muchos países, nos vino muy bien el aprendizaje de nuestra oficina de China. Ellos pasaron antes por nuestra situación y nos ayudó a prepararnos mejor antes del estallido de la pandemia a nivel nacional. Ahora somos nosotros quienes estamos aconsejando a algunas de nuestras oficinas de centro y sur de América. Finalmente, en cuanto a demandas al Gobierno vasco para que pudiera facilitar la evolución favorable de las empresas en esta coyuntura, Borja Iglesias identifica “dos medidas muy claras, bajo nuestra visión. Una, incentivar el consumo para recuperar rápido los volúmenes de venta. Otra, favorecer la inversión y dar ayudas a las compañías para iniciar proyectos de mejora



Nuestra apuesta es aumentar el nivel de compartición de buenas prácticas y la creación de foros de intercambio y trabajo sectoriales

Borja Iglesias, Kaizen Institute

disruptiva que aumenten la competitividad del sector y ayuden a ganar nuevos proyectos para el sector”.

GESTIÓN DE CRISIS

La consultora de riesgos y correduría de seguros **Marsh** está ayudando a las empresas vascas a afrontar esta difícil situación con servicios integrales centrados en cuatro necesidades; gestión de crisis y planes de continuidad de negocio; asesoría financiera y estructuración; planificación estratégica de plantillas; y ciberseguridad.

En momentos de dificultad económica, Pablo Martínez Palenzuela, director de la oficina de Marsh en Bilbao, considera que “la gestión de los riesgos globales que tienen las empresas, de manera eficiente, cobra mayor importancia. A través de nuestra área de consultoría Marsh Risk Consulting (MRC), estamos



MÁS DE 60.000 PIEZAS ESTANDARIZADAS



THE BIG GREEN BOOK



Descubra nuestro catálogo de productos: **THE BIG GREEN BOOK 2020**

- Amplia gama para todos los diseñadores que realizan sus ideas de manera rápida y eficiente.
- Piezas estandarizadas y elementos de mando de un solo proveedor, sencilla y fácil introducción de pedido con entrega inmediata.
- Diseño rápido sin plano y configuración gracias a nuestros datos CAD gratuitos – disponibles en el Apple App Store y en Google Play.
- Máxima calidad alemana.

norelem

info@norelem.es · www.norelem.es



Kaizen Institute ya había apostado hace años por integrar la digitalización como una de nuestras principales áreas de expertise.

ayudando a las organizaciones en la elaboración de planes de gestión de crisis, que permitan minimizar los impactos económicos como lo ocurrido. Todo esto es complementario a una adecuada cobertura de los activos y responsabilidades de las empresas, en un sector tan exigente como el de la automoción. Martínez Palenzuela comenta que “la búsqueda de financiación es una de las demandas que más estamos recibiendo de nuestros clientes. La tesorería de muchas empresas ha quedado mermada por la falta de ingresos durante este periodo de paralización de la actividad, y se espera que todavía se alargue durante un tiempo. Nuestro equipo de Marsh Risk & Capital está ofreciendo soluciones alternativas de financiación y diseñando estructuras financieras más ágiles. Otro de los aspectos que más se valoran actualmente es el asesoramiento relacionado con la dimensión de las plantillas. Situaciones de dificultad como la actual generan que deban realizarse ajustes de plantillas, y existen muchas formas de hacerlo de la manera más racional y menos traumática, que son analizadas por los expertos de Mercer, otra de las empresas del Grupo Marsh & McLennan Companies”.

“

Estamos viendo empresas que ante un riesgo tan crítico en este sector como la responsabilidad derivada de un recall, no tienen cobertura o su cobertura resulta inadecuada

Pablo Martínez Palenzuela, Marsh

En cuanto a ciberseguridad, el director de Marsh en Bilbao argumenta que “el teletrabajo ha incrementado de forma exponencial el riesgo de cumplimiento normativo relativo a las políticas y procedimientos de privacidad (por ejemplo, con el uso de dispositivos personales que almacenan información confidencial sin ser encriptados, etc). Como consecuencia, la información confidencial o de carácter personal protegida que trata una empresa queda expuesta ante posibles vulneraciones de privacidad o accesos no autorizados a los sistemas. Desde Marsh, ponemos a disposición de las empresas vascas nuestro reconocido equipo de profesionales expertos en mediación de seguros para riesgos cibernéticos, cuya cobertura actuará ante una brecha de seguridad como una última barrera de defensa que protegerá la cuenta de resultados y los activos de la empresa.

Pablo Martínez Palenzuela expone que “la gestión de los riesgos de clientes y proveedores en el sector de la automoción, dentro de la singularidad de cada empresa, tiene muchos puntos comunes. Actualmente, estamos viendo empresas que ante un riesgo tan crítico en este sector como la responsabilidad derivada de un recall, no tienen cobertura o su cobertura resulta inadecuada, lo que supone una seria amenaza para la continuidad de una compañía. Todas las empresas que operan en un sector y que están expuestas a riesgos similares, deberían contar con las debidas protecciones de seguro para garantizar su continuidad. Por nuestra parte, existe una labor importante de asesoramiento a todas las empresas ya que la sensibilidad al riesgo se percibe de manera muy distinta entre empresas que han tenido malas experiencias o siniestros, y aquellas que afortunadamente no las han tenido, aunque estén expuestas a reclamaciones millonarias”. Desde un enfoque global, el directivo de esta compañía señala que “uno de los aspectos más importantes



para poder acompañar a nuestros clientes en su andadura internacional es que tenemos presencia y estructura en 130 países para cualquier necesidad en la gestión de riesgos que puedan tener; desde proteger sus inversiones y responsabilidades en los diferentes países hasta gestionar de manera integral las necesidades de las personas expatriadas”.

Finalmente, Martínez Palenzuela manifiesta que “debido a un momento tan difícil como este para las empresas, éstas requieren de un mayor apoyo de la administración para salir de este bache. Las empresas generan riqueza y empleo, contribuyen de manera importante al sostenimiento del Presupuesto Público a través de los impuestos y a través de los salarios que perciben sus trabajadores. Por estos motivos, creo que es momento de ofrecer una mayor flexibilidad fiscal y un apoyo institucional a las empresas que siendo solventes, tengan problemas de financiación”.

CORTO PLAZO, LARGO PLAZO

Martín Barañano, director de Ventas y Marketing de **Alcorta Group**, compañía especializada en diseño y fabricación de componentes para carrocería, motor y sistema de propulsión, y sistemas de escape, explica que esta compañía ha afrontado esta crisis con medidas a corto y medio-largo plazo. Respecto a las primeras, señala que “se han reforzado las posiciones de liquidez, aumentando líneas de crédito con entidades financieras, fondos ICO y otras; se han llevado a cabo un ajuste de actividad aplicando el correspondiente



El teletrabajo ha incrementado de forma exponencial el riesgo de cumplimiento normativo relativo a las políticas y procedimientos de privacidad

Pablo Martínez Palenzuela, Marsh

ERTE; renegociación de pagos; y variabilización de los costes a la actividad”.

Respectos a las medidas a medio-largo plazo, Barañano explica que “los objetivos fundamentales no han cambiado. Automoción está en un proceso de transformación tecnológica y también de una nueva glocalización. Nos enfocamos a ir posicionando nuestra propuesta de valor de nuestros productos y soluciones a dicha transformación tanto en los ámbitos de actividades I+D, productivas y de geolocalización. Alcorta Group participa en diversas actividades que el clúster vasco de automoción, ACICAE, está llevando a cabo en diferentes ámbitos. Barañano destaca que el Gobierno vasco ya está siendo proactivo a la hora de acompañar a las empresas de automoción en la transformación industrial y tecnológica y de mercado. Añade que hay que seguir impulsando “ayudas para I+D, inversiones transformadoras, implantaciones en el exterior e impulsar un lobby con los grandes constructores”. ✎