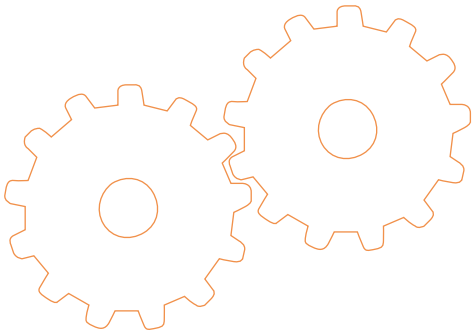
CONCLUSIONES

Estudio de Competitividad del Sector Industrial del Mecanizado en España

Junio 2012

proyecto AVIVA

Estudio de Competitividad del Sector Industrial del Mecanizado en España



GOBIERNO DE ESPAÑA · MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO

confemetal

Observatorio Industrial del Metal

FUNDACIÓN DEL METAL PARA LA FORMACIÓN, CUALIFICACIÓN Y EL EMPLEO

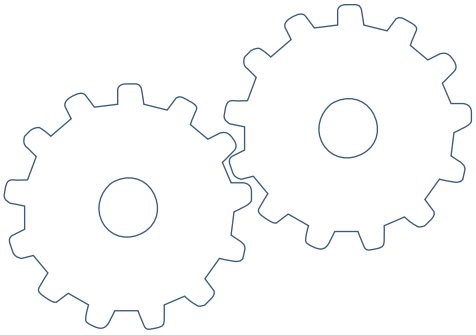
ASPROMEC

CONCLUSIONES

La necesidad existente de analizar el sector

Queda de manifiesto que existe una necesidad urgente de tomar medidas que estimulen la competitividad de las empresas del sector industrial del mecanizado en España. Los principales motivos para ello vienen derivados por tres efectos:

- El sector está formado por empresas muy pequeñas y poco competitivas dirigidas por empresarios que en ocasiones muestran síntomas miopía empresarial y estancamiento.
- Las características de la demanda en el sector están cambiando de manera muy rápida. Las empresas tractoras tienden a bajar su compromiso con la red local de subcontratación a cambio de la búsqueda de resultados a corto plazo. La cantidad y calidad de la demanda local ha bajado, obligando (en el mejor de los casos) a empresas del sector a buscar clientes fuera de su ámbito normal de actuación.
- La competencia es cada vez más global y está mejor preparada.

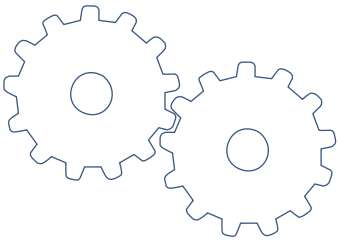


El mecanizado como sector

Con el proyecto AVIVA se reconoce al mecanizado como un sector industrial dentro la Industria del metal. Con este trabajo se define el sector, se dimensiona, se ubica su posición con respecto a otros sectores, también queda definido el entorno de sectores auxiliares, complementarios y clientes.

A nivel de empresa, queda bien definido lo que es una empresa de mecanizado, se clasifican por grupos estratégicos y se dimensionan.

A partir de este trabajo se podría establecer un código de actividad para las empresas de mecanizado. Esto sería especialmente práctico para las clasificadas dentro del grupo estratégico 1, que son las empresas más débiles desde el punto de vista estratégico y sin embargo componen una base importante para el futuro del sector. Esto ayudaría a realizar un mayor seguimiento de la evolución de las empresas de este perfil para canalizar acciones y ayudas específicas de forma más eficaz.

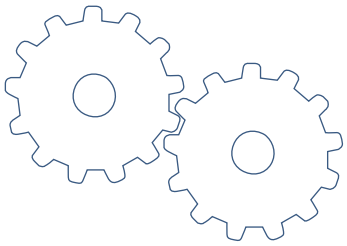


Dimensiones clave del sector

El sector industrial del mecanizado en España está formado por 6.000 empresas, que facturan 18.900 millones de € y dan trabajo a 150.240 personas.

El 78% de las empresas, extrapolando los resultados de la encuesta realizada son micropymes y el resto casi en su totalidad, pymes. Por eso podemos hablar del sector de pymes del mecanizado en España. La única forma de incluir un porcentaje más representativo de grandes empresas en el sector sería incorporando las empresas tractoras, pero en este estudio se han considerado dentro del sector clientes.

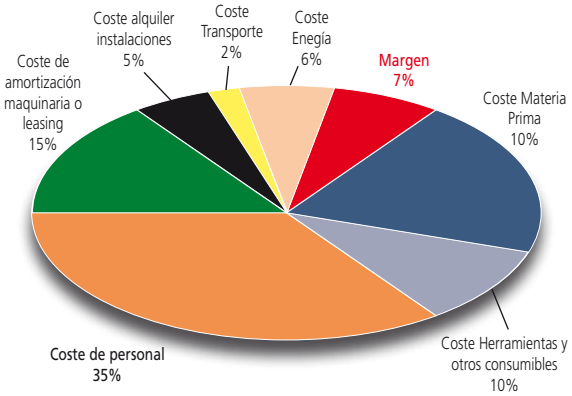
La media de facturación del sector es de 3.150.000€ por empresa. La facturación media por empleado es de 125.800€ y más del 80% de los puestos de trabajo son de mano de obra directa.



Estructura económica típica del sector

De la encuesta realizada se obtiene la distribución de costes de una empresa media en el sector. Los resultados se representan en la siguiente gráfica:

ESTRUCTURA ECONÓMICA DE UNA EMPRESA TIPO DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL MECANIZADO EN ESPAÑA



Gráfica 84.

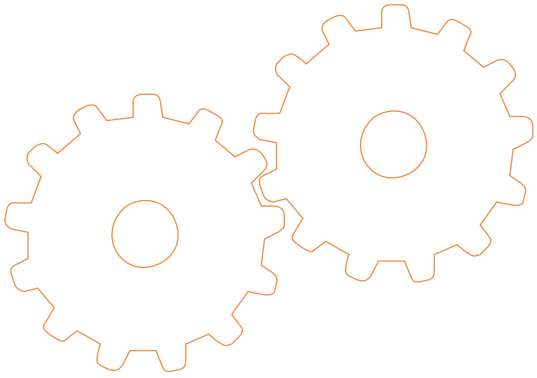
Se puede apreciar como los costes más importantes son los de personal y materia prima. Cuando la empresa se centra exclusivamente en el mecanizado (servicio de trasformación puro), los costes de material bajan a cero pero aumenta el peso del resto de partidas, en especial la de mano de obra, bajando también la facturación por empleado considerablemente.

Los costes de trasporte de una empresa tipo no representan una partida que destaque especialmente, sin embargo, estamos ante una actividad donde el movimiento del producto en su proceso de transformación y entrega genera altos costes de transporte. Por tanto, los resultados indican que una gran mayoría de las empresas del sector no está asumiendo dichos costes o no los imputan como tal y por supuesto que todavía estamos ante empresas que trabajan mayoritariamente en su entorno cercano.

El margen que se obtiene de esta cuenta de explotación hipotética de una empresa tipo del sector es de un 7%. A partir de este margen se deben soportar otros costes indirectos y los financieros. De modo que se puede concluir que el negocio de las empresas de mecanizado en nuestro país es un negocio poco rentable en promedio.

También es importante señalar el bajo margen de maniobra que tiene una empresa con este margen de cara a invertir en acciones como asistencia a ferias, edición de un catálogo o contratación de un comercial, por ejemplo. Especialmente cuando su facturación está por debajo de los 3 millones de euros.

El sector dividido por grupos estratégicos



Para facilitar el estudio del sector, extraer conclusiones y poder aportar recomendaciones más precisas, ha resultado de vital importancia la definición de los GRUPOS ESTRATÉGICOS que componen el sector. Con ello se clasifican las empresas del sector según su comportamiento estratégico.

Se han definido cuatro grupos estratégicos según las variables de comportamiento Especialización-Integración y Subcontratación-Producto Propio (GE1, GE2, GE3 y GE4).

En base a los análisis de las bases de datos disponibles tanto a escala local como Europa se han obtenido las siguientes clasificaciones España, Europa Occidental y Europa Oriental-Central:

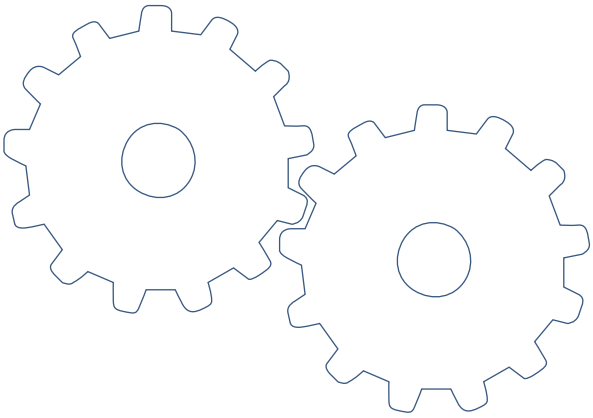
TERRITORIO	% GRUPO ESTRATÉGICO 1	% GRUPO ESTRATÉGICO 2	% GRUPO ESTRATÉGICO 3	% GRUPO ESTRATÉGICO 4
ESPAÑA	52%	31%	10%	7%
EUROPA CENTRAL-ORIENTAL	50%	41%	5%	5%
EUROPA OCCIDENTAL	**24%**	**40%**	**16%**	**20%**

Los porcentajes de distribución por GE, revela el perfil estratégico de cada región europea en comparación con España.

En España existe un perfil estratégico similar al de Europa Central-Oriental, pero con unos costes de mano de obra mucho más elevados (similares a los de Europa Occidental) y unos costes de trasporte altos.

De esto se concluye que el sector del mecanizado en nuestro país debe evolucionar a un perfil similar al de Europa Occidental y ofrecer ventajas diferentes al sector en Europa Centra Oriental: empresas más especializadas, con una mayor presencia en mercados internacionales mediante un producto propio y posibilidades de captación de proyectos complejos al más tener empresas que integran varias tecnologías.

Si hiciéramos que el sector en nuestro país evolucionase hacia este perfil, manteniendo una ventaja en costes con respecto países como Alemania, Francia o Italia, construiríamos un sector muy atractivo dentro de Europa.



Evolución del perfil estratégico del sector en España

Para conseguir un perfil estratégico como Alemania o Francia en nuestro país, a través de un cálculo muy sencillo se puede aproximar que **el 44% de las empresas del sector deberían cambiar.** Y si nos centramos en el grupo estratégico 1 (ge1), que representa la base del sector, el cambio se debería generar en prácticamente la mitad de las empresas.

En la gráfica siguiente se representa el cambio que se debería generar:

MAPA DE MOVIMIENTOS QUE SE PODRÍAN DAR EN EL SECTOR PARA CONSEGUIR UN PERFIL ESTRATÉGICO TIPO FRANCIA/ALEMANIA

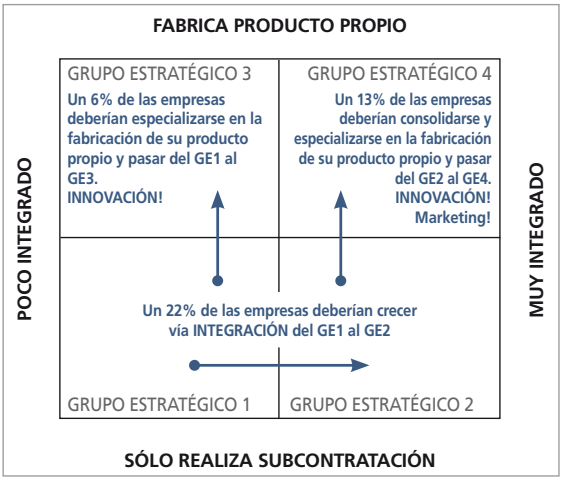


Figura 10

Un 22% de las empresas en el GE1 evolucionarían a un estado de integración de más tecnologías de fabricación para poder competir en proyectos más complejos. Además con ello ejercerían mayor efecto tractor, puesto que cualquier empresa que es capaz de atraer proyectos metal mecánicos ejerce dicho efecto.

Esta evolución también se podría dar mediante cooperación de empresas, lo que resultaría muy interesante para no aumentar en los costes fijos de las empresas.

Un 6% de las empresas en GE1 evolucionarían a un estado GE2, al conseguir diseñar y fabricar un producto propio. En esta evolución la innovación, la ingeniería y el marketing son fundamentales.

Un 13% de las empresas en un estado GE2 evolucionaría a un estado GE4 generando un producto propio, normalmente de mayor complejidad que las que compiten en el grupo GE 3. De esta evolución saldrían nuevas empresas tractoras.

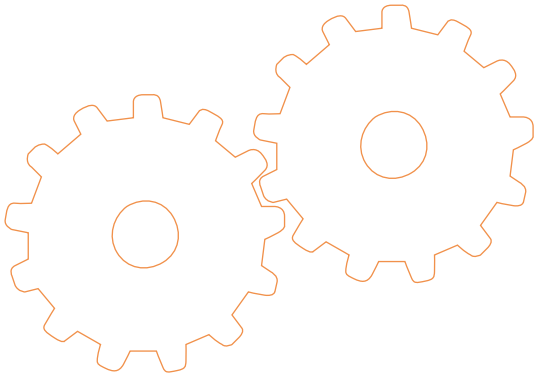
¿Tenemos un perfil directivo capacitado para generar el cambio necesario?

El modelo de evolución del perfil estratégico expuesto anteriormente cambiaría totalmente la estructura competitiva del sector en nuestro país y añadiría varios miles de millones de euros a la facturación total del sector que se manifestarían en la creación de puestos de trabajo, además cualificados (a un ritmo aproximado de 7.700 empleos por cada incremento de mil millones de euros la facturación de las empresas del sector).

Ahora bien, ¿qué es necesario para impulsar este cambio?, principalmente se necesitan directivos muy bien preparados en el sector que sepan liderar sus empresas ante una situación tan cambiante. En este punto, es importante señalar que las conclusiones de las encuestas realizadas en relación a los factores relacionados muestran lo siguiente:

- Los directivos tienen un perfil técnico pero no están lo suficientemente preparados en materias relacionadas con la administración y dirección de empresas.
- Un 65% de los directivos declara no tener tiempo para formarse en estas materias.
- La mayoría de las empresas son familiares y en un 83% de los casos es la propiedad quien dirige la empresa, con lo que el proceso de dirección de los directivos no garantiza que sea el mejor directivo (factor con el que debemos contar).
- La mayoría de los directivos trabaja sin un plan estratégico y no se deja asesorar externamente.
- Los planes de crecimiento son en un 19% de los casos inexistentes y en muy pocos casos se plantean la cooperación o la integración como claves para el crecimiento.

Estos factores revelan claramente que una de las claves para provocar el cambio necesario en el sector está en la formación de los directivos.



Estructura del sector en cuanto a producción calidad en I+D+i

Del estudio se desprende que la crisis económica se ha dejado notar, como es lógico, en la inversión en medios productivos: un 45% de las empresas del sector encuestadas no tienen maquinaria nueva (con menos de dos años).

A pesar de que se considera muy básico que las empresas dispongan de una planificación de la producción y de un control de calidad, todavía existe un 17% de empresas que no lo tienen.

Los retos de productividad de los empresarios del sector están muy orientados a reducir tiempos muertos y optimizar el uso de mano de obra, esto muestra que la tendencia es buscar empleados bien capacitados técnicamente y optimizar al máximo cada puesto de trabajo mediante la incorporación de tecnología.

Los materiales que más se trabajan son el acero, aluminio e inoxidable. Recientemente se ha producido un considerable aumento del mecanizado de plásticos y fibras.

Todos los directivos encuestados coinciden con que la innovación es clave para mejorar la competitividad de su empresa, pero sorprende que un 61% no haya incorporado ningún producto nuevo en los últimos 5 años vía innovación. El enfoque de la innovación es hacia la reducción de costes, lo que nuestra un sector orientado a competir por liderazgo en precios más que por diferenciación de productos o servicios.

La colaboración de las empresas del sector con los centros tecnológicos y universidades es muy baja y de muy baja calidad.

Aspectos financieros de las empresas del sector

Las empresas del sector están obligadas gastar recursos financieros en el circulante porque la balanza de pagos está claramente inclinada hacia sus clientes. Este efecto, es debido a que el periodo de pago de los clientes se demora en exceso.

Un periodo de pago tan largo hace que muchas empresas no puedan centrar sus recursos financieros en la inversión, consumiendo el crédito con las entidades financieras, o el propio en caso de autofinanciación, en mantener el negocio del día a día.

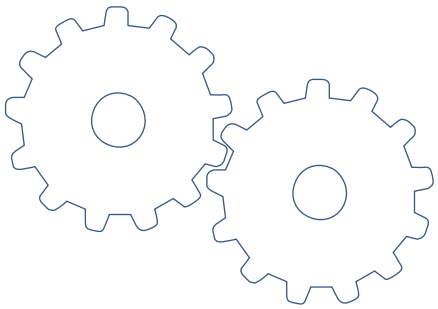
Este factor es un claro limitador al crecimiento de las empresas que debe ser resuelto con urgencia para poder abordar la fase de crecimiento que necesita el sector.

Comportamiento comercial y de marketing de las empresas del sector

Del diagnóstico del sector se concluye que las empresas tienen muy bajo enfoque al mercado.

El 64% de las empresas realiza depende de 5 o menos clientes, mayoritariamente generan la facturación en su entorno geográfico, los recursos dedicados a las tareas comerciales o de marketing son escasos, todavía hay un 44% de las empresas que no tienen personas que hablen inglés, en muchos casos se trabaja sin objetivos de ventas, sin catálogo y con un baja o inexistente relación con el cliente.

No obstante, aunque lo anterior es preocupante y los empresarios del sector deberían tomar medidas urgentes al respecto, existe un valor muy representativo y que genera un problema estructural: una mayoría aplastante, un 79% de las empresas, no tienen un plan estratégico. Lo que significa que no se ha parado nunca a pensar dónde quiere ir y por qué camino. Esto es fundamental en el momento actual y se debería sensibilizar a los empresarios del sector para que trabajasen en esta dirección.



Las empresas del sector y los recursos humanos

Un aspecto muy importante para las empresas del sector bajo estudio es encontrar personas capacitadas: el 80% de los directivos manifiestan tener problemas para encontrar personas adecuadas al perfil que necesitan.

La retribución es mayoritariamente fija aunque existe una pequeña representación de empresas que están asociando parte del salario del personal de mano de obra directa, a la productividad.

La formación del equipo directivo es mayoritariamente técnica y la mayoría no ha recibido formación en administración y dirección de empresas, dejando al descubierto una carencia manifiesta en este sentido.

Un sector hiperfragmentado que genera oportunidades

El sector industrial del mecanizado es un sector hiperfragmentado, los factores clave ante tal grado de fragmentación son la baja barrera financiera de entrada al sector, la ausencia de economías de escala, la baja inversión necesaria para trazar la curva de experiencia y los altos costes de transporte de los productos en cualquiera de su fase de transformación.

Estos factores generan buenas oportunidades para emprendedores de dentro y fuera del sector del mecanizado que sepan aprovechar las bajas barreras de entrada en el sector y a su vez obtener una ventaja competitiva de los otros factores: trasporte y economías de escala.

Un ejemplo de aprovechamiento de estos factores estratégicos que generaría una buena oportunidad de inversión sería la generación de una red de empresas de mecanizado de grupos estratégicos 1 y 2, que tuviese una proyección global y colocase centros productivos cerca de diferentes empresas tractoras multinacionales. De un ejemplo como el anterior se obtendría una gran ventaja competitiva de las economías de escala, estandarizando procesos y materiales para bajar costes y ser más eficaces en el aprovisionamiento y producción.

También se obtendría una ventaja competitiva de la cercanía de los centros productivos a los de los clientes, factor que minimizaría los costes de trasporte de los productos a las plantas de montaje.

Este ejemplo se ha aplicado con éxito en el sector de la automoción, donde ha dado lugar a grandes grupos de fabricación de componentes que se han convertido, a la postre en grandes empresas tractoras.

También hay ejemplos donde la formula de expansión de negocio ha sido la franquicia y ha funcionado igualmente bien porque las claves competitivas derivadas de las bajas barreras de entrada, las economías de escala y el trasporte se han aprovechado de la misma forma que si la empresa hubiera formado un gran grupo con centros productivos propios. En el sector de la reparación mecánica del automóvil existen buenos ejemplos en este sentido.

Características de la demanda de las empresas tractoras locales

Las empresas tractoras tienen una buena opinión sobre la red de subcontratación local de empresas de mecanizado, sin embargo la valoración empeora sensiblemente cuando esta red se compara con la de otros países.

Entre los criterios de selección, lo que más valoran las empresas tractoras de sus proveedores es la calidad, seguido del cumplimiento de los plazos y del precio. Cuando salen a contratar estos mismos productos o servicios a otros países su escala de valoración cambia dando más importancia al precio, seguido de la calidad y del cumplimiento de los plazos.

A la hora de subcontratar trabajos a las empresas de mecanizado su mayor problema suele ser el cumplimiento de los plazos pactados, en segundo lugar se destaca la mala situación financiera de las empresas seguido de la falta de comunicación y de organización.

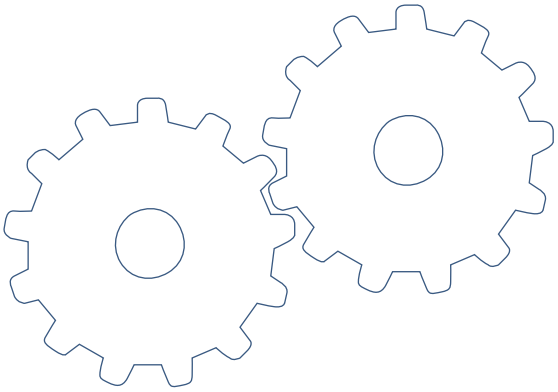
Las urgencias son muy comunes en la subcontratación del mecanizado y los responsables de subcontratación le dan mucha importancia a que su red de proveedores atienda estas urgencias.

Todas las empresas tractoras manifiestan tener un proceso de homologación de proveedores más o menos complejo. Los factores más valorados en este proceso de homologación son: certificación de calidad, situación económico – financiera de la empresa seguido de la responsabilidad social de las empresas con cumplimento de la normativa medioambiental.

En lo referente al nivel tecnológico demandado por las empresas tractoras, lo más demandado es un proveedor que aporte una solución global por combinación de tecnologías de fabricación y tenga la posibilidad de entregar conjuntos metalmecánicos más complejos que lo que supone una pieza solamente mecanizada. Esto significa que las empresas del Grupo Estratégico 2 son más demandadas por las empresas tractoras que las del Grupo Estratégico 1, buscando en estas últimas la superespecialización en mecanizado cuando necesiten productos complejos y de calidad desde el punto de vista de esta tecnología. Ahora bien, teniendo en cuenta que la tendencia es a integrarlas bajo la oferta de un "integrador de tecnologías", que incorpore (vía subcontratación o colaboración) el mecanizado especializado, en lugar de contratar directamente a ellos.

De la matriz de opinión de las empresas tractoras sobre lo que las empresas de mecanizado deberían CREAR-ELIMINAR-DESARROLLAR-DISMINUIR se obtienen las siguientes conclusiones:

- Más organización.
- Mejora de la gestión del negocio.
- Mejora de los procesos de fabricación.
- Más especialización profesional.
- Modernización e innovación.
- Creación o aumento de la capacidad de ingeniería.
- Aumento del nivel de calidad.
- Cultura empresarial.
- Cultura de cooperación.



Una tendencia a tener en cuenta. El "acompañaniento" o deslocalización de la red de proveedores

Las empresas tractoras españolas tienen presencia multinacional y por tanto lideran proyectos en otros países donde se pueden generar oportunidades para la red de subcontratación de confianza. La oportunidad viene porque junto con el proyecto de la empresa tractora se puede implantar una empresa de subcontratación en el país donde se genere el proyecto.

Ante esta oportunidad de acompañamiento de la empresa tractora se deben analizar muy bien los riesgos y las ventajas para la empresa de mecanizado. El análisis siempre debe enmarcarse dentro de una reflexión estratégica de la empresa en su totalidad. De no existir dicha planificación estratégica es muy arriesgado emprender ese proceso de acompañamiento.

También se debe realizar un estudio en profundidad del estudio del mercado de destino, valorando las oportunidades de expansión del negocio más allá de la empresa tractora a la que se acompaña.

También se pueden establecer alianzas estratégicas de acompañamiento donde la empresa lidera un proyecto de cooperación con más empresas. En este caso el proyecto también es un proyecto de cooperación que debe ser estudiado como tal y por tanto, a los factores a analizar propios del acompañamiento se deben añadir los de la cooperación. En estos casos la intervención de una consultoría especializada en el sector aportará seguridad a las empresas involucradas ante una decisión tan importante.

La demanda desde otros países

Las empresas de mecanizado locales están obligadas a acceder a mercados internacionales para mitigar la falta de calidad y cantidad demandado por las empresas tractoras locales.

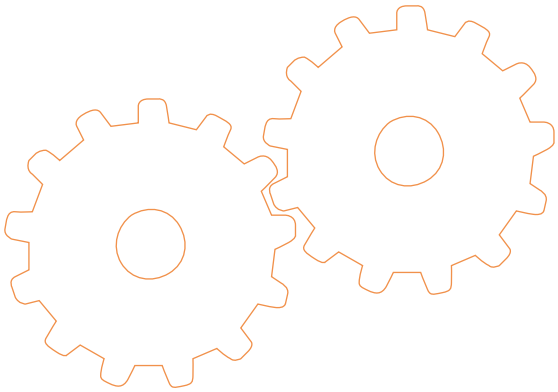
Para acceder a esos mercados lo más importante es una buena preparación porque las condiciones de la demanda cambian.

La oportunidad se suele presentar cuando la situación de la demanda es buena a nivel local puesto que las condiciones de oferta-demanda en este sector son cada vez más globales, sobretodo si consideramos los países europeos como referencia. En tal situación, es muy importante la visión del empresario de la empresa de mecanizado, que debe hacer un esfuerzo para aumentar su capacidad para dar cabida al nuevo proyecto. Esto supone una aumento en los costes fijos, que si son imputados al nuevo proyecto se entra en riesgo de presentar un precio demasiado elevado para ser competitivo.

El cumplimiento de los plazos es muy importante para acceder a otros mercados europeos y es una asignatura que las empresas locales suspenden incluso con los clientes locales. La falta de planificación en la producción, ocasionada muchas veces por la falta de previsión de las empresas tractoras locales entorpece en el camino de dar un buen servicio a los clientes extranjeros que por lejanía no ejercen tanta presión como los locales.

Para acceder a clientes internacionales se debe estar preparado para tener capacidad de integración de otras tecnologías de fabricación a fin de entregar conjuntos más complejos que el mero mecanizado de piezas. Esto se puede hacer desde un estado evolucionado al grupo estratégico 2 o bien mediante cooperación con empresas de los sectores complementarios al del mecanizado.

Las empresas que quieran acceder a mercados internacionales deberán contar al menos con una persona que hable inglés y que maneje los aspectos técnicos sobre el producto a fabricar. Sin este requisito mínimo es muy difícil emprender un proceso de homologación y seguimiento del proyecto con las empresas extranjeras. Este último punto se destaca porque estamos ante un sector donde el 44% de las empresas no disponen de personas que hablen ingles. Este porcentaje es de esperar que incluso sea superior cuando la necesidad sea que hablen ingles y además tenga perfil técnico.



La formación como factor de infraestructura

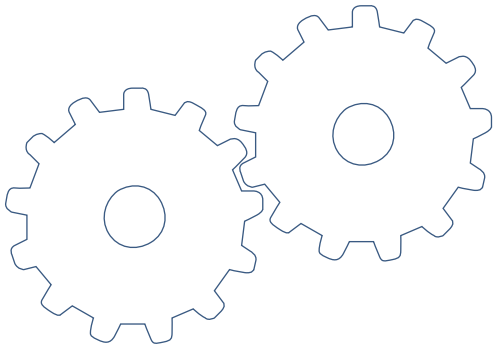
De este estudio se extrae que las asociaciones realizan un gran esfuerzo por mantener una oferta variada y muy completa de cursos de formación para las empresas. El único factor mejorable detectado es el de la intervención de las empresas en el diseño de lo planes de formación. Ahora bien, cuando se recogen los resultados de ese esfuerzo se constata que un 55% de los empresas encuestadas no realiza formación continua a los empleados y un 71% de los directivos tampoco.

Esto indica que estamos ante un sector en el que el empresario está centrado en el día a día y la formación es considerada en muchos casos como un elemento de distracción más que un elemento de aporte de valor a la empresa.

El I+D+i para el sector

En general las asociaciones comunican los proyectos realizados por los agentes tecnológicos del entorno. Ahora bien, mayoritariamente estamos ante un sector donde el empresario no muestra interés por los proyectos de I+D+i que se realizan en su campo. Un 75% opina que las actividades realizadas por estos agentes no le aporta beneficio para su empresa.

No obstante lo anterior, se aprecia una carencia en cuanto a la información que reciben los empresarios del sector sobre lo que hacen los agentes tecnológicos en su campo de actuación.



Las ayudas para las empresas del sector

Un porcentaje elevado de empresas de mecanizado, en torno al 50%, manifiesta no recibir información sobre la existencia de ayudas.

Cuándo nos centramos en las empresas que sí reciben información, en el caso de la innovación e internacionalización menos de la mitad la solicita y de los que la solicitan, un 75-80% tiene éxito, resultando un 16% del total.

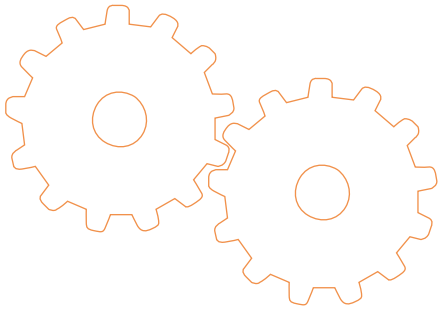
Cuando nos vamos a ayudas más directas como son las de adquisición de maquinaria, la acogida es mayor, de modo que un porcentaje mayoritario de los que conocen estas ayudas las solicitan.

Las asociaciones locales manifiestan hacer una buena comunicación de las ayudas existentes.

Acceso a la financiación

El 62% de las empresas necesita financiación externa. La valoración del acceso a financiación no es mala en general, pero existe un 15% de las empresas que pagan unos costes financieros muy elevados que amenazan con comerse el margen de beneficio obtenido de la explotación del negocio.

Las asociaciones manifiestan que las empresas que en estos momentos están muy endeudadas no tienen mucha ayuda por parte de las entidades financieras, aunque el proyecto empresarial sea viable. Muchas de estas empresas son las que estaban en plena fase de crecimiento y por tanto de inversión en 2008.



Los sectores del entorno al del mecanizado

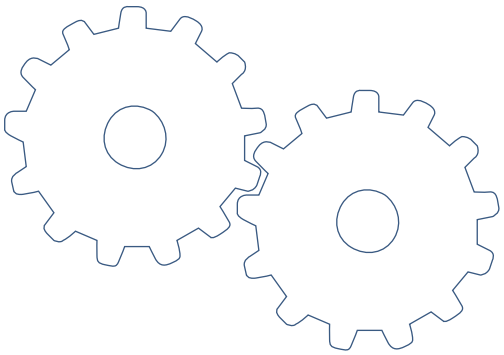
En este trabajo se define por vez primera el sector del mecanizado en nuestro País. En esta definición es muy importante ubicarlo en su ámbito de interacción más cercano, puesto que la estructura competitiva de estos sectores influirá en gran medida sobre el sector bajo estudio.

Los sectores que interaccionan directamente con el sector del mecanizado en España son los siguientes:

Sectores Cliente: son los sectores donde se ubican las empresas tractoras y son los más reconocidos tradicionalmente en la industria del metal en España, ya que son fáciles de identificar porque se asocian a productos concretos. Entre ellos están: automoción, aeronáutica, ferroviario, máquina-herramienta, tecnológico, etc.

Sectores complementarios: son los que completan la cadena de valor junto con el mecanizado en el proceso de producción de un producto y que normalmente están asociados a una tecnología de fabricación o actividad. Entre ellos destacan ingeniería, fundición, forja, calderería, tratamientos, metrología, certificación y logística.

Sectores Auxiliares: son los que posibilitan o añaden valor a la tecnología de fabricación del mecanizado. El más representativo es el de Máquina-Herramienta que integra empresas de maquinaria, herramientas de corte, lubricantes o software. Pero existen otros muy interesantes para las empresas de mecanizado en una fase de crecimiento como son los formados por las consultorías, las ferias o centros de congresos, las empresas de intermediación comercial y las agencias de comunicación.



El sector auxiliar más importante: el de máquina-herramienta

El sector auxiliar más importante al sector de mecanizado es el sector de máquina-herramienta. Es un sector que influye mucho sobre las capacidades técnicas de las empresas de mecanizado y por tanto es especialmente importante conocer la estructura competitiva de este sector.

El sector de máquina-herramienta en España es un sector importante a escala multinacional y eso debería ser una ventaja para las empresas de mecanizado locales.

Las claves competitivas del sector de máquina-herramienta en España son:

- Alta rivalidad entre las empresas del propio sector, lo que induce a las empresas de maquina-herramienta a seguir una estrategia de innovación permanente de sus productos y servicios que beneficia notablemente a las empresas del mecanizado.
- Altas barreras de entrada para nuevos competidores, lo que establece un sector estable y relativamente consolidado. Esto es una ventaja para el sector del mecanizado porque su tecnología de fabricación se asienta sobre la base de un sector sólido, sin embargo un grado de consolidación mucho mayor impone una desventaja a la hora de la negociación.
- Alto poder de negociación del sector de Maquina-Herramienta con respecto al segmento de clientes formado por las empresas de mecanizado. Esta desventaja para el sector bajo estudio se podría mitigar emprendiendo actividades de cooperación en aprovisionamiento entre las empresas del sector o bien con la entrada en juego de asociaciones de compras que se beneficiasen de las economías de escala para ganar poder de negociación.

Sectores complementarios. Importantes para la integración o la cooperación

En el momento actual en el que se encuentra el sector del mecanizado en España se hace imprescindible la consideración de las empresas de los sectores complementarios para alargar en la cadena de valor aportado a los clientes.

En este estudio se analizan los factores estructurales de competitividad de las ocho sectores complementarios más representativos a fin de obtener el grado de obtener el grado de compatibilidad con el sector bajo estudio en lo referente a cooperación o integración en la propia actividad. Los resultados son los siguientes:

El sector del mecanizado posee factores estructurales más compatibles de cara a la COOPERACIÓN con los sectores complementarios de: Ingeniería y Diseño, Calderería, Tratamientos térmicos y superficiales, metrología, certificación y logística (este último con ciertas reservas).

Del mismo modo, el sector del mecanizado posee factores estructurales más compatibles de cara a la INTEGRACIÓN con los sectores complementarios de: Ingeniería y Diseño, Calderería y metrología.

Como puede apreciarse las actividades que son integrables, también son consideradas aptas para la cooperación.

Los sectores de forja y fundición no presentan compatibilidades ni para la integración ni para la cooperación pero para el sector del mecanizado es muy interesante cooperar con estos dos sectores para ganar competitividad, especialmente para competir en mercados internacionales. Sin embargo en proyectos de cooperación con estos sectores se debe tener muy en cuanta el riesgo natural de absorción de valor del mecanizado. Este riesgo se mitiga desde el sector del mecanizado haciendo más alta la barrera de la curva de experiencia, es decir, aportando un valor de mecanizado técnicamente complicado y muy optimizado: de especialista.

Las conclusiones sobre el estudio

ESe realiza el primer estudio de competitividad del sector del mecanizado a escala nacional, ubicando el sector del mecanizado dentro de la industria del metal en España e identificando su entorno de interacción desde el punto de vista estratégico.

El sector presenta síntomas evidentes de estancamiento debido a cierto grado de desmotivación de los empresarios para abordar cambios estructurales en sus empresas necesarios y que conllevarían a nuevas oportunidades de negocio.

Se estima que el 44% de las empresas del sector debe realizar importantes cambios en su enfoque al mercado para lograr un perfil estratégico del sector equivalente al resto de países de Europa Occidental y poder competir con argumentos diferenciadores que aporten mayor valor añadido al producto o servicio y rentabilicen mejor las actividades del sector.

La formación de los directivos es un aspecto urgente para la realización de los cambios necesarios.

La innovación es un factor percibido mayoritariamente para ayudar a las empresas a reducir los costes o mejorar

la calidad. Sin embargo es necesario que un 19% de las empresas existentes generen una innovación en producto y así evolucionen a competir en mercados internacionales con producto propio y pasen a ser empresas tractoras en potencia para el mismo sector.

La cooperación es un factor del que se habla mucho pero que no se ejercita. Además, las empresas no lo tienen presente dentro de sus planes de crecimiento. Es un síntoma de que los empresarios no están realmente dispuestos e cooperar quizá porque no entienden los beneficios o porque no hay suficientes agentes que medien en esta cooperación.

Las empresas se ven obligadas a consumir recursos financieros en el circulante lo que provoca una falta de recursos en inversión y por tanto en crecimiento. Este es un efecto muy perjudicial para un sector donde las empresas deben crecer y/o invertir permanentemente para ser más especialistas. Las acciones emprendidas por la administración, relativas al control de la morosidad, no han tenido su efecto en el sector.

Las empresas del sector no tienen un enfoque al mercado ni una planificación estratégica, lo que se considera fundamental para que se produzca el cambio necesario.

No hay mano de obra bien formada en el mercado laboral que se adapte a las necesidades del sector del mecanizado, esto puede ser debido a que el sector no genera suficiente motivación para atraer a estudiantes o trabajadores de sectores con mayor índice de desempleo.

El sector del mecanizado es un sector hiperfragmentado por factores estratégicos básicos. La habilidad para convertir esos factores en ventajas competitivas es la clave del éxito de los futuros emprendedores del sector. Existen ejemplos en otros sectores donde el aprovechamiento de dichos factores ha dado lugar a grandes multinacionales de éxito.

Las empresas tractoras locales son fundamentales para el buen funcionamiento del sector, pero en ocasiones pueden resultar un limitante para la consolidación del sector incluso el motivo, paradójicamente, de su entrada en declive e incluso desaparición. Esto puede ser debido a que el efecto tractor sea de baja calidad, que ejerzan una presión excesiva sobre los márgenes comerciales de las empresas del sector y que no sean conscientes de la importancia de mantener una red de subcontratación local fuerte, trabajando bajo un esquema puramente corto placista. Ante este riesgo, el empresario de la empresa de mecanizado debe salir a buscar clientes en otros mercados y bajar su nivel de dependencia de la empresa tractora local.

La salida a mercados del exterior al buscar nuevos clientes exige la integración de nuevas tecnologías, una buena preparación comercial y un exhaustivo cumplimiento de los compromisos de entrega. En este último aspecto, los empresarios del sector deben ser conscientes de la presión que ejercen los clientes locales sobre su planificación debido a la su propia falta de planificación, y que esto no suponga un limitante para la adquisición de nuevos clientes internacionales.

Los sectores auxiliares y complementarios son muy importantes para mejorar la competitividad de las empresas del sector del mecanizado. Las empresas de sectores auxiliares porque aportan valor y productividad a las actividades básicas de las empresas de mecanizado y las de los sectores complementarios porque complementan la cadena de valor y posibilitan la oferta al mercado de productos más complejos y con mayor valor añadido. Esto último se puede hacer utilizando la vía de la integración o de la cooperación.

CONCLUSIONES

Estudio de Competitividad del Sector Industrial del Mecanizado de España