

Brexit y el sector automotriz en Reino Unido:
Implicancias en las cadenas de valor y estrategia
empresarial

Maestría en Administración de Empresas

Alumno: Emmanuel Andrés Artusa

Directora de Trabajo Final: Marina Cunningham

Fecha de entrega: 5 junio 2020

Agradecimientos

Primero en principal, quisiera agradecer a mi directora de trabajo final, la Magister Marina Cunningham de la Facultad de Ciencias Económicas de la Pontificia Universidad Católica Argentina. La profesora Cunningham siempre ha estado abierta a proporcionar comentarios y feedback constantes para guiar mi trabajo, empujándome a pensar críticamente sobre todo lo que escribí y dar lo mejor de mí en esta tarea.

También me gustaría agradecer a los expertos de la industria que fueron entrevistados para este proyecto de investigación. Su participación y valiosos aportes realizados son muy apreciados.

Finalmente, debo expresar mi profunda gratitud a mi esposa Ashley por brindarme un apoyo inagotable y un estímulo continuo durante el proceso de redacción de presente trabajo final. Este logro no hubiera sido posible sin ella.

Emmanuel Andrés Artusa

Resumen

El objetivo principal del presente trabajo es el de investigar las implicancias del Brexit en la industria automotriz del Reino Unido, en particular a las empresas basadas en el país y la posible disrupción de sus cadenas de valor. Asimismo, se busca determinar en qué forma se afectaría a las empresas y si todas serían afectadas en la misma proporción, si podría establecerse una diferencia entre aquellas productoras de volúmenes y aquellas consideradas premium, contando como casos de estudio a Nissan y McLaren. Se aborda dicha problemática aplicando el marco conceptual de las cadenas globales de valor y de los sistemas just-in-time. El análisis de información de primera y segunda mano concluye que en cualquiera de los escenarios Brexit, todos tendrían un impacto relativamente negativo, en la cadena de valor o en las operaciones del sector. Asimismo, existen automotrices locales que podrían hacer frente en una mejor forma ante Brexit y otras cuyas operaciones tienen más probabilidades de verse severamente afectadas. Esto lleva a la conclusión de que no todas las automotrices serían impactadas de la misma manera, pudiendo hacerse una división entre las automotrices en dos categorías, entre aquellas que están "deeply embedded" (profundamente arraigadas) en el país y aquellas que tienen una característica del tipo "footloose" (móviles).

Abstract

The main objective of this research is to investigate the implications of Brexit on the UK automotive industry, in particular on country-based companies and the possible disruption of their value chains. Likewise, it seeks to determine how these companies would be affected and if all of them would be affected in the same proportion, if a difference could be established between those volume producers and those considered premium, with Nissan and McLaren as case studies. This problem is addressed by applying the conceptual framework of global value chains and just-in-time systems. The analysis of first and second hand sources concludes that in any of the Brexit scenarios, these companies would have a relatively negative impact, in the value chain or in the operations of the sector. Also, there are local car makers that could cope better with Brexit and others whose operations are more likely to be severely affected. This leads to the conclusion that not all car makers would be impacted in the same way, and a division could be made between automakers in two categories, between those that are "deeply embedded" in the country and those that have a characteristic of a "footloose" type.

Palabras clave: Brexit / Cadenas de Valor / Just-in-time / Industria Automotriz / Nissan / McLaren

Índice

1. Introducción	7
1.1. Contexto.....	7
1.2. Objetivos del trabajo de investigación	8
1.3. Tipo de investigación: Análisis Cualitativo de Caso de Estudio	9
1.4. Fuentes primarias y secundarias de información utilizadas.....	9
1.4.1 Revisión de literatura	9
1.4.2 Cuestionario abierto y entrevistas semi-estructuradas	10
1.5. Marco analítico.....	10
1.5.1 Cadenas de Valor Globales (CVG)	10
1.5.1.1. La gobernanza de las CVG	11
1.5.1.2. El contexto institucional en las CVG	11
1.5.2 Sistema Just-in-time	12
1.5.3 Estrategia Empresarial: Las estrategias genéricas de Porter	13
1.5.3.1. Estrategia de liderazgo de costos.....	13
1.5.3.2. Estrategia de diferenciación	14
1.5.3.3. Estrategia de enfoque	14
2. La industria automotriz del Reino Unido: Una introducción	16
2.1. El sector automotriz del Reino Unido.....	16
2.2. El sector manufacturero y el autopartista	19
2.3. Desafíos del sector en el Reino Unido	22
2.4. Análisis FODA.....	23
2.5. El sector automotriz en la Unión Europea y su integración con Reino Unido	24
2.6. El sistema Just-in-Time en el sector automotriz.....	29
2.7. Resumen del Capítulo	29
3. Implicancias del Brexit en el sector automotriz.....	30
3.1. Escenarios Post-Brexit.....	30
3.1.1 Primer escenario: Noruega (EEA)	31
3.1.1.1. Implicancias para la industria	32
3.1.2 Segundo Escenario: Tratado de Libre Comercio (TLC)	33
3.1.2.1. Implicancias para la industria	34
3.1.3 Tercer Escenario: No Acuerdo.....	35
3.1.3.1. Implicancias para la industria	36
3.2. Amenazas y Oportunidades para la industria	39
3.3. Resumen del Capítulo	40
4. Reacciones empresariales	41
4.1. Empresas “Footloose” y “Deeply Embedded”	41
4.1.1 Empresas “Footloose”	42
4.1.1.1. Caso NISSAN	44

4.1.1.2.	Análisis FODA	50
4.1.2	Empresas “Deeply embedded”	51
4.1.2.1.	Caso McLaren	52
4.1.2.2.	Análisis FODA	57
5.	Conclusión	58
6.	Bibliografía	60
APENDICE I: Personas Entrevistadas.....		67
APENDICE II: Cuestionario.....		68
APENDICE III: Respuestas.....		70
APENDICE IV: Entrevistas		83

Indice de Tablas y el de Gráficos

Tabla 1 Exportaciones del Reino Unido por país de origen	16
Tabla 2 Importaciones del Reino Unido por país de origen	17
Grafico 3 Exportaciones e Importaciones RU 2003-2018.....	19
Tabla 5 Automoviles producidos en RU por marca	20
Tabla 6 Automoviles producidos en RU por modelo.....	29
Grafico 7 Movimiento diario del sector en R.U.	29
Grafico 8 Exportaciones 2018 por destino (volumen).....	27
Grafico 9 Exportaciones RU de autopartes	28
Grafico 10 Importaciones RU de autopartes	22
Grafico 11 Produccion estimativa por planta	44
Tabla 12 Automoviles producidos en RU por modelo.....	45
Grafico 13 Volumen de produccion por unidades 2016-2018 en RU.....	46
Tabla 14 Ventas totales por region 2017-2019 McLaren	29
Grafico 15 Volumen de ventas por region.....	16

Introducción

4.1. Contexto

El día 23 de junio de 2016 se llevó adelante en el Reino Unido el referéndum sobre la membresía del país respecto a la Unión Europea (U.E.), donde las opciones presentadas eran si el país debía continuar o salir de la misma. El resultado final de este voto histórico, donde participaron más de 30 millones de personas, fue del 51.9% votando por salir de la U.E. frente a un 48.1% por quedarse (BBC, 2016), dando paso a la renuncia de David Cameron como Primer Ministro, sucediéndolo Teresa May en el cargo.

Este resultado dio inmediatamente inicio al proceso conocido como Brexit, donde el Reino Unido iniciaría su salida de la Unión y comenzaría a negociar su futura relación comercial tanto con el continente como con el resto del mundo.

Dicho proceso fue iniciado al año siguiente, el 29 de marzo de 2017, cuando la entonces Primer Ministro Theresa May invoca el Artículo 50 del Tratado de Lisboa. Una vez invocado este artículo, el país que lo hiciera inicia el proceso de salida, el cual estipula un plazo de hasta dos años para finalizar el mismo. En junio de 2018, el parlamento de la UE aprobó el acuerdo de retirada de la Unión. Dicho esto, el Parlamento británico rechazó en varias oportunidades la propuesta de acuerdo de Teresa May, lo cual dio como resultado su dimisión y el llamado a elecciones internas, ganando el actual Primer Ministro Boris Johnson. Aún a la fecha, no está definido el tipo de acuerdo comercial que imperará entre la UE y el Reino Unido. Incluso, un escenario Brexit sin acuerdo sigue siendo un resultado probable si no se llega a un acuerdo entre las partes.

Debido a que un evento político de semejante envergadura e impacto no había sucedido anteriormente, el proceso Brexit creó un alto nivel de incertidumbre, afectando tanto la economía del país como a las diversas industrias nacionales (la libra esterlina bajó un 7% frente al Euro el día después de la votación del Referéndum), efectos que aún al día de la fecha son desconocidos hasta donde podrían llegar.

Es justamente la salida del Reino Unido tanto del Mercado Común Europeo como de su unión aduanera lo que más incertidumbre creó para las empresas, muchas de las cuales se enfrentan hasta aún hoy en día a una situación de desconocimiento sobre la futura relación comercial y la continuación de los beneficios que hasta el presente disfrutaban como miembros.

Resulta importante resaltar que la mayoría de las industrias afectadas por este proceso tienen sus modelos de negocios basados en los beneficios del libre comercio entre Reino Unido y la Unión Europea, donde las cadenas de suministros y de valor están altamente interconectadas y son interdependientes unas de otras. Una de las industrias ejemplares de esta interconexión es el sector automotriz. El presente trabajo de investigación busca responder dos preguntas clave. La primera pregunta refiere a cuáles son las implicancias del proceso Brexit para la industria automotriz británica. Y la segunda pregunta sobre de qué forma se adaptaron y respondieron las empresas locales del sector ante dichos cambios, tomando a dos empresas como ejemplo, Nissan y McLaren.

4.2. Objetivos del trabajo de investigación

El objetivo general del presente trabajo busca explorar, analizar y describir las implicancias del proceso Brexit y sus diferentes escenarios para la industria automotriz, como así también el impacto sobre las automotrices del sector, en particular como sus cadenas de suministro y de negocios se verían afectados. Por último, analizar de qué forma algunas de las empresas locales reaccionaron y adaptaron frente a esta situación.

Para alcanzar el fin descripto anteriormente, los siguientes objetivos deberán ser alcanzados:

Objetivo 1: Comprender de qué forma se compone el sector automotriz del Reino Unido y en qué grado se encuentra integrado a las cadenas de valor de la Unión Europea.

Objetivo 2: Comprender de qué manera los potenciales escenarios post-Brexit afectarían al sector automotriz local y su comercio con el resto de los miembros de la Unión Europea, como así también analizar si dicho proceso afectaría a todas las empresas por igual.

Objetivo 3: Analizar y describir de qué forma las empresas testigo del sector se han adaptado y han reaccionado a este cambio, teniendo en cuenta las modificaciones realizadas en sus cadenas de valor y modelos de negocio.

4.3. Tipo de investigación: Análisis Cualitativo de Caso de Estudio

La presente investigación utiliza el método cualitativo para analizar la información recogida, la cual, siguiendo el objetivo del trabajo, es descriptiva y explicativa, con el fin de poder lograr un mejor entendimiento de la situación. Este tipo de investigación es elegido sobre cualitativo, ya que este último generalmente se basa en fuentes de datos que no se pueden analizar de manera estadística, como opiniones personales dadas en forma de declaración o comentario. En particular, los datos cualitativos son "ricas descripciones y explicaciones de procesos en contextos locales identificables" (Miles y Huberman, 1994: 1). Por lo tanto, siguiendo el objetivo de esta investigación, los datos recopilados deben ser descriptivos y explicativos en lugar de numéricos para obtener una mejor comprensión.

Asimismo, se usa un abordaje de caso de estudio esgrimiendo variadas fuentes de información que se describen debajo. La elección de un enfoque de estudio de caso está justificada ya que, según Robert Yin, "un estudio de caso es una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real" (Yin, 2003: 13). Este abordaje representa la herramienta más útil para comprender fenómenos contemporáneos como el caso de Brexit, ya que provee una visión holística, mediante el uso de fuentes de información de primera y segunda mano.

En consecuencia, se utiliza un estudio de caso cualitativo para esta investigación, ya que "facilita la exploración de un fenómeno dentro de su contexto utilizando una variedad de fuentes de datos". Esto asegura que el problema no se explore a través de una lente, sino más bien una variedad de lentes" (Baxter, P. y Jack, S. 2008: 1).

Por último, esta investigación emplea el método exploratorio para guiarse por la información recogida de fuentes tanto de primera mano (entrevistas semiestructuradas y cuestionarios abiertos) como de segunda mano (revisión de literatura).

4.4. Fuentes primarias y secundarias de información utilizadas

1.3.1. Revisión de literatura

Se lleva adelante una profunda revisión de literatura, examinando fuentes secundarias como ser reportes de la industria automotriz, reportes del gobierno británico y de la Unión Europea, agencias gubernamentales, reportes del parlamento británico y europeo, publicaciones de cámaras de comercio y de asociaciones de lobby sectorial, reportes internos de las empresas testigo como así también revistas especializadas y papers académicos. El objetivo de este análisis es el de proveerse de una sólida base teórica sobre la temática investigada.

1.3.2. Cuestionario abierto y entrevistas semi-estructuradas

Respecto a las fuentes primarias, se han utilizado entrevistas semiestructuradas y cuestionarios abiertos con los gerentes corporativos de empresas del sector como así también expertos de la industria, como ser gerentes de asociaciones de comercio, consultoras y sindicatos con el objetivo de tener suficientes insights de la industria, sus desafíos y como y que forma el proceso Brexit está afectado la industria a distintos niveles.

Para el cuestionario, se emplean preguntas con final abierto, las cuales permiten obtener más insight de los participantes, respondiendo en una forma libre y abierta. Con respecto a por qué se prefieren las preguntas abiertas en lugar de las cerradas, se debe a que se requiere información sobre sus experiencias y opiniones en lugar de datos estadísticos.

En lo que respecta a las entrevistas semi-estructuradas, se utilizan para aquellas personas que, debido a su función, no poseían tiempo suficiente para responder el cuestionario enviado.

Respecto a la parte ética de esta investigación, debe mencionarse que todos los participantes consultados son previamente informados del propósito de este trabajo y de que su privacidad será mantenida y que sus identidades permanecerán anónimas.

4.5. Marco analítico

1.5.1. Cadenas de Valor Globales (CVG)

Correspondería comenzar por definir lo que se refiere una cadena de valor. Según Kaplinsky (2015), la misma comprende un rango completo de actividades que son requeridas para producir un producto o un servicio desde su concepción inicial a través de

las varias fases de producción hasta la entrega al consumidor final (Kaplinsky and Morris, 2001). Si nos referimos a una cadena de valor global, hablamos de un conjunto de articulaciones intra sectoriales entre empresas y otros actores a través de la cual esta reconfiguración organizacional y geográfica se lleva adelante (Gibbon et al, 2008). Dichas actividades involucran no solamente las acciones ligadas a la producción, distribución y transporte del producto, sino también otras actividades de valor agregado como ser I&D, Marketing, etc (Gereffi and Fernandez-Stark, 2011).

Para llevar a cabo el análisis de las CVG suelen dividirse en cuatro dimensiones utilizadas para describir la estructura, las dinámicas y las relaciones entre los actores. Estas dimensiones son la estructura de input-output, la geografía, gobernanza y las instituciones (Frederick, 2014). Para el caso de esta investigación, se utilizan las dimensiones de gobernanza y de las instituciones para analizar al sector automotriz británico.

1.5.1.1. La gobernanza de las CVG

En el caso de las CVG, la gobernanza es entendida como la autoridad y las relaciones de poder que determinan de qué forma son asignados los recursos tanto financieros, materiales y humanos y como se distribuyen estos a través de la cadena (Gereffi and Korzeniewicz, 1994:97). El análisis se focaliza en el rol que juegan las empresas líderes con poder. Estas empresas son los actores clave y tienen capacidad de ejercer control y poder a lo largo de la cadena de valor (Frederick, 2014).

Asimismo, estas empresas se dividen en dos categorías: compradores y productores. Estas empresas son quienes impulsan la cadena de valor. En el caso de la industria automotriz, la cadena de valor es impulsada por las empresas productoras transnacionales, donde se utiliza capital y tecnología en forma intensiva. Estas empresas juegan un rol fundamental en la organización de la descentralización de las redes de producción mediante los procesos de outsourcing. El uso de esta dimensión fue utilizado para analizar como la cadena de valor automotriz era impulsada y por cuales empresas.

1.5.1.2. El contexto institucional en las CVG

La segunda dimensión es el contexto institucional, o reglas del juego. Esta dimensión de

análisis busca determinar de qué forma las condiciones económicas y políticas, fueran estas locales, nacionales o internacionales, perfilan la globalización de cada una de las etapas de la cadena de valor (Gereffi, 1995). Debido al hecho de que estas CVG se encuentran integradas en las dinámicas económicas y sociales, es importante resaltar que estas condiciones pueden promover o dificultar el crecimiento y desarrollo de una industria determinada (Gereffi and Fernandez-Stark, 2011).

Este análisis se centra no solo en políticas locales o internacionales, sino también a un nivel micro y macro. A nivel macro, hace foco en cómo estas instituciones tienen un impacto en donde y de qué forma los productos y tecnologías son desarrolladas y localizadas. A nivel micro, busca entender cuáles son los tipos e impactos que las relaciones intra-empresa y las instituciones nacionales tienen un impacto en el desarrollo económico (Sturgeon et al, 2008). Esta dimensión ayuda a proporcionar una visión holística de cómo las instituciones y las políticas interactúan en diferentes niveles de la cadena de valor de una determinada industria.

1.5.2. Sistema Just-in-time

El sistema Just-in-Time (JIT), conocido también como Sistema de Producción Toyota, comienza a aplicarse como una filosofía de gerenciamiento a principios de la década del 70 en diversas empresas japonesas (Suzaki, 1987). JIT busca utilizar todos los recursos de la manera más eficiente mediante la eliminación de aquellos elementos que no aportan valor para el cliente (White, 2000). Originalmente se refería a la producción de bienes para satisfacer la demanda del cliente en tiempo, calidad y cantidad, fuera el cliente el consumidor final del producto u otro proceso a lo largo de la línea de producción (Cheng y Podolsky, 1993).

El enfoque JIT fue desarrollado y perfeccionado en Toyota como medio para satisfacer las demandas de los consumidores con demoras mínimas, focalizándose en el personal, las plantas de producción y los sistemas. Según Toyota, JIT solo sería exitoso si cada individuo dentro de la organización estaba involucrado y comprometido, si la planta y los procesos fueron organizados para un máximo output y eficiencia, y si los programas de calidad y producción fueron programados para satisfacer efectivamente la demanda (Monden, 1993).

Este enfoque se basa en un sistema de fabricación “lean” que se desarrolla para mejorar y optimizar la eficiencia de fabricación al reducir el tiempo de entrega mediante la eliminación de residuos. Básicamente, el objetivo es proporcionar solo lo que el cliente necesita, cuando se necesita y en las cantidades requeridas (Aradhyel y Kallurkar, 2014).

Respecto a la industria automotriz, el enfoque JIT es una forma eficiente de asegurarse de que cualquier automóvil que se haya pedido se entregue al cliente lo antes posible, construyendo el mismo en el menor tiempo posible (SMMT, 2017).

Las dimensiones arriba descritas de la CVG y el sistema JIT serán utilizadas en el siguiente capítulo para analizar a la industria automotriz del Reino Unido y como esta se encuentra integrada con las cadenas de valor europeas, como así también el impacto de Brexit sobre las mismas.

1.5.3. Estrategia Empresarial: Las estrategias genéricas de Porter

El presente trabajo utiliza el marco teórico de las estrategias genéricas de Porter para el análisis de las estrategias comerciales llevadas adelante por las empresas de los casos de estudio, intentando explicar el comportamiento firme hacia los competidores en una determinada industria, en este caso, la automotriz.

Según Porter, el término "estrategia genérica" se refiere a un área amplia de uso y oportunidad para crear una ventaja competitiva a pesar de la industria, el tipo y el tamaño de la organización (Porter, 1985). Asimismo, el autor menciona que las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva desde tres bases diferentes: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. Porter llama a estas bases estrategias genéricas. Es mediante el uso de una estrategia competitiva efectiva, una empresa encuentra su nicho de industria y aprende sobre sus clientes.

1.5.3.1. *Estrategia de liderazgo de costos*

Esta estrategia enfatiza la eficiencia. Al producir grandes volúmenes de productos estandarizados, la empresa espera aprovechar las economías de escala y experimentar los efectos de la curva. Los costos más bajos y las ventajas de costos resultan de la innovación de procesos, los beneficios de la curva de aprendizaje, las economías de escala, los

diseños de productos que reducen el tiempo y los costos de fabricación, y las actividades de reingeniería (Porter, 1980). El producto es a menudo un producto básico que se produce a un costo relativamente bajo y se pone a disposición de una gran base de clientes.

Una estrategia de liderazgo de bajo costo se implementa efectivamente cuando el negocio diseña, produce y comercializa un producto comparable de manera más eficiente que sus competidores. Mantener esta estrategia requiere una búsqueda continua de reducciones de costos en todos los aspectos del negocio.

1.5.3.2. Estrategia de diferenciación

Según esta estrategia, la diferenciación implica la creación de un producto o servicio que se percibe en toda su industria como único. Esta especialidad puede asociarse con diseño, imagen de marca, valor único, tecnología, características, distribuidores, red o servicio al cliente (Porter, 1980). La diferenciación es una estrategia viable para obtener rendimientos superiores al promedio en un negocio específico porque la lealtad de marca resultante reduce la sensibilidad de los clientes al precio. El aumento de los costos generalmente se puede transferir a los compradores.

En comparación con la estrategia de costos, es más probable que una estrategia de diferenciación genere mayores ganancias porque la diferenciación crea una mejor barrera de entrada. Sin embargo, es más probable que una estrategia de bajo costo genere aumentos en la participación de mercado.

Asimismo, la diferenciación del producto satisface una necesidad única del cliente al adaptar el producto o el servicio, lo que permite a las empresas cobrar un precio superior por sus productos según las características del producto, el sistema de entrega, la calidad del servicio o los canales de distribución.

1.5.3.3. Estrategia de enfoque

Para Porter, en esta estrategia, la empresa se concentraría en unos pocos mercados seleccionados o nichos, adoptando un ámbito competitivo limitado dentro de la industria.

Esta estrategia aumenta la participación de mercado a través de la operación en un nicho

de mercado o mercados que no son atractivos para los competidores más grandes o que no los pasan por alto. Estos nichos surgen de una serie de factores que incluyen la geografía, las características del comprador, las especificaciones del producto o los requisitos (Porter, 1985). La empresa buscaría obtener una ventaja competitiva a través de la efectividad en lugar de la eficiencia.

Es importante resaltar que una estrategia de enfoque exitosa (Porter, 1980) depende de un segmento de la industria lo suficientemente grande como para tener un buen potencial de crecimiento, pero no de importancia clave para los principales competidores.

Las empresas medianas y grandes utilizan estrategias basadas en el enfoque solo en combinación con estrategias de diferenciación o liderazgo en costos. Dicho esto, Porter (1980) sugiere que, para la rentabilidad a largo plazo, una empresa debería elegir entre una de las tres estrategias genéricas en lugar de terminar "atrapada en el medio".

La industria automotriz del Reino Unido: Una introducción

4.1. El sector automotriz del Reino Unido

La industria automotriz del Reino Unido es considerada uno de los "actores estrella" de la economía local en los últimos años. La producción total de este sector ha aumentado un 60% desde 2010 y cuenta con más de £ 8 mil millones en inversiones en la industria entre 2013 y 2017 (Bailey y De Propriis, 2017). Este sector emplea en si solo unos 800,000 trabajadores en el Reino Unido

Esta industria ha desarrollado un sistema industrial altamente integrado que ofrece un valor y accesibilidad sin precedentes para los consumidores de todo el mundo a través de una logística eficiente, escala masiva, comercio global y sofisticadas capacidades de integración de sistemas. Es una gran fuente de innovación tecnológica, industrial y comercial, como ser la línea de producción móvil, el control de inventario just-in-time, el mantenimiento preventivo total y los métodos de producción lean y flexibles (Haydon, 2013)

Considerada como uno de los principales actores y mercado del sector dentro de la Unión Europea, el Reino Unido se ubica en el número 10 de los principales fabricantes globales en 2019. Sus principales mercados de exportación son la Unión Europea, con un 56%, seguido por los Estados Unidos (14.5%) y por China (6.5%) (SMMT, 2020). En lo que respecta a la U.E., los mercados de exportación son Alemania (8.6%), Italia (7.2%), Francia (6.7%), Bélgica (6.2%) y España (3.4%) (ACEA, 2018). Dados los datos arriba citados, el mercado de la U.E. representa el principal destino de las exportaciones del sector automotriz en el R.U.

Tabla 1

Exportaciones del Reino Unido por país de origen

PRODUCCION UK, EXPORTACIONES POR DESTINO		
Posición	País	2018
1	EU27	650,628
2	USA	221,164
3	CHINA	75,749
4	JAPON	40,830
5	TURQUIA	28,020
6	AUSTRALIA	25,546
7	COREA DEL SUR	25,905
8	CANADA	23,306
9	RUSIA	17,800
10	SUIZA	9,873

Fuente: UK Trade Report. Copyright 2020 por SMMT. Reimpreso con permiso.

Tabla 2

Importaciones del Reino Unido por país de origen

IMPORTACIONES UK POR ORIGEN		
Posición	País	2018
1	EU27	1,618,444
2	JAPON	135,775
3	COREA DEL SUR	107,680
4	TURQUIA	79,937
5	SUDAFRICA	48,432
6	USA	30,625
7	INDIA	14,064
8	MARRUECOS	14,020

9	TAILANDIA	12,505
10	CHINA	10,098

Fuente: UK Trade Report. Copyright 2020 por SMMT. Reimpreso con permiso.

Según las últimas estadísticas de la Sociedad de Comerciantes y Fabricantes de Automóviles (SMMT), el 81% de todos los vehículos fabricados en Gran Bretaña fueron exportados en 2019, dando un número de vehículos producidos y exportados ese año de 1,303,135 unidades, como puede verse en el grafico número 3, en el comparativo entre exportaciones e importaciones de Reino Unido. De estas exportaciones, el mercado de la U.E. representó el 54,8% de estas, convirtiéndolo en su mayor socio comercial (SMMT, 2020).

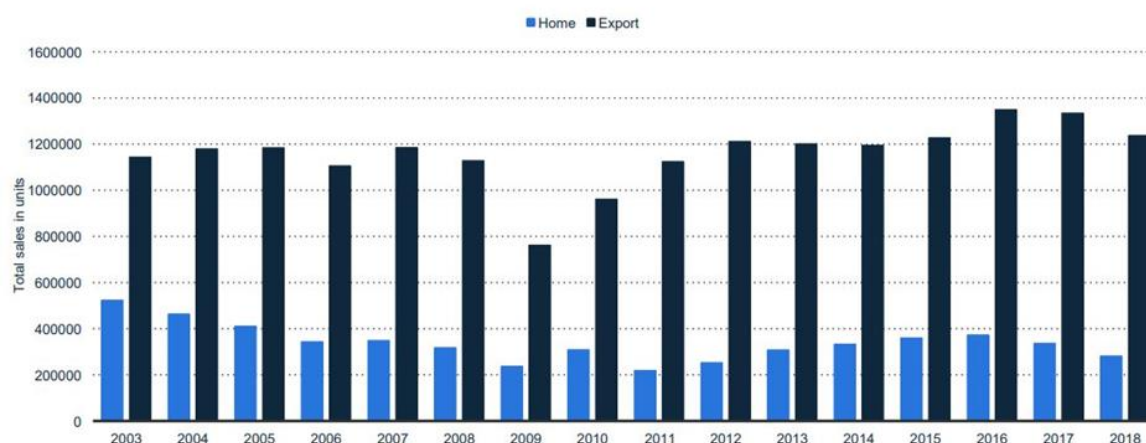


Gráfico 3. Fuente: UK Automotive Industry. Copyright 2020 por Statista. Reimpreso con permiso.

Casi el 70% de las exportaciones de automóviles del Reino Unido se envían a mercados donde los productos industriales del Reino Unido no están sujetos a barreras arancelarias o son elegibles para un tratamiento preferencial, como lo demuestra el grafico #4.



Grafico 4. Fuente: UK Trade Report. Copyright 2020 por SMMT. Reimpreso con permiso.

Utilizando el marco de las CVG, en el Reino Unido la cadena de valor se caracteriza por ser impulsada por las automotrices. El sector presenta una estructura de empresas concentradas, llamadas empresas “leads”, las cuales ejercen su poder de compra y coordinación sobre las empresas más pequeñas (Sturgeon et al, 2009). Dicho esto, debido al proceso de outsourcing iniciado en la década del 90 en el país, dio lugar a la creación de grandes proveedores globales, cambiando el balance de poder (Kim & McCann, 2008).

4.2.El sector manufacturero y el autopartista

En lo que respecta a la capacidad de producción, el sector cuenta con cerca de 30 plantas de producción, de las cuales 6 de ellas son de fabricación de autos comerciales y 9 de motores. Estas plantas de producción a su vez son propiedad tanto de multinacionales como de empresas independientes. El sector también sufrió de un proceso de consolidación en donde un gran número de automotrices pasaron a manos de un grupo más chico de multinacionales (Dicken, 2011). Cabe aclarar que la mayoría de las automotrices presentes en Reino Unido no son ya de propiedad británica.

El mercado local es considerado uno de los más variados a nivel mundial, con cerca de 44 marcas ofreciendo cerca de 400 modelos distintos (KMPG, 2014). Las principales automotrices a nivel de producción de unidades son Jaguar Land Rover, Nissan, BMW, Honda y finalmente Toyota (SMMT, 2019), cuyos modelos dominan los primeros puestos de autos producidos en el país, como puede apreciarse en la tabla #4.

Tabla 5.

Automóviles producidos en Reino Unido por marca.

AUTOMOVILES POR MARCA		
Posición	Marca	Volumen
1	Jaguar Land Rover	449,304
2	Nissan	442,254
3	Bmw	234,183
4	Honda	160,676
5	Toyota	129,070

Fuente: UK Trade Report. Copyright 2020 por SMMT. Reimpreso con permiso.

Tabla 6.

Automóviles producidos en Reino Unido por modelo.

AUTOMOVILES POR MODELO		
Posición	Modelo	Volumen
1	Nissan Qashqai	303,742
2	MINI	189,484
3	Honda Civic	147,301
4	Toyota Auris	115,889
5	Range Rover Sport	81,530

Fuente: UK Trade Report. Copyright 2020 por SMMT. Reimpreso con permiso.

A pesar del tamaño de la producción local, la gran mayoría de vehículos no son producidos para el mercado local. Durante el 2018, el sector produjo un total de 1,280,000 vehículos, de los cuales 368,482 fueron solamente producidos para el mercado local y unos 1,354,216

para exportación, demostrando que tan orientada a la exportación es el sector, particularmente hacia la U.E. (SMMT, 2019). De todas formas, como se verá más adelante, no todas las automotrices son tan dependientes del mercado europeo como otras.

La industria automotriz del Reino Unido también está compuesta por una amplia gama de proveedores de autopartes (alrededor de 2,350 empresas), que emplean a casi 78,000 personas en la cadena de suministro del Reino Unido (SMMT, 2017).

En su mayoría son pymes que trabajan en la cadena de suministro y en el mercado secundario (KPMG, 2014). Sin embargo, medir el número exacto de proveedores que sirven directa o indirectamente al sector automotriz del Reino Unido puede ser complicado ya que no es fácil identificarlos (Davis et al, 2014).

Según la Encuesta Anual de Negocios de la Oficina de Estadísticas Nacionales (ONS), en 2012 se consideró que alrededor de 1,223 empresas fabricaban piezas de automóviles como su actividad principal (proveedores de primer nivel). Dicho esto, muchos proveedores que fabrican autopartes para clientes automotrices clasifican su negocio principal de acuerdo con los materiales con los que trabajan, como metales, plásticos, etc. (Davis et al, 2014)

Según informes de la SMMT, el contenido local promedio de autopartes producidas localmente está incrementándose en los últimos seis años, pasando de un 41% a un 44% en 2016, comenzando de un 39% en 2011. (SMMT, 2017). Este proceso, conocido como “re-shoring”, será discutido más adelante.

Respecto al poder de negociación de los proveedores locales, según uno de los expertos consultados de la industria, “a veces tienen más poder que las automotrices, ya que son más de un tipo “footloose”. Pueden fácilmente mudar sus plantas fuera del país” (#3). Esta categoría será examinada en los próximos capítulos. Asimismo, el experto resaltó que como “varios de estos proveedores son considerados nicho, poseen tanto poder de negociación como influencia” (#3).

4.3. Desafíos del sector en el Reino Unido

Con respecto a los desafíos actuales para el sector automotriz del Reino Unido, uno de los expertos de la industria entrevistados declaró que se trata de "crecimiento económico, competitividad y productividad y cuestiones medioambientales como la calidad del aire, el cambio climático y los nuevos cambios tecnológicos (automóviles conectados y autónomos, cuarta revolución industrial). etc.)" (# 1). Este último punto también fue respaldado por otro experto de la industria, cuando se mencionó que uno de los desafíos a largo plazo para el sector era un proceso llamado "ICE to ACE", que implica pasar de los automóviles con motor de combustión interna a los autónomos, conectados y eléctricos. Sobre esto, el experto mencionó que "pasar de la combustión a los autos electrónicos es un gran desafío, ya que implica una gran cantidad de inversión y una gran cantidad de trabajadores calificados, algo que actualmente no está disponible" (# 3). Este experto también destacó el papel de la economía compartida como un desafío, mencionando el ejemplo de Uber, ya que "dado que las personas usan este tipo de servicios, no necesitan un automóvil. Sin embargo, por otro lado, estos autos utilizados para estos servicios se desgastan más rápidamente, por lo que deben renovarse o reemplazarse con más frecuencia" (# 3).

4.4. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Una fuerte historia de excelencia en ingeniería y de solidas relaciones laborales hacen del Reino Unido un líder en la industria automotriz. La presencia de marcas de confianza como Jaguar Land Rover y Rolls Royce, que no solo han desarrollado un base de clientes leales a lo largo de los años, sino que también apelan al consumidor aspiracional en el mercado global. El país ha sido rápido para adaptarse a las nuevas tecnologías, con 57% de automotrices que ya producen autos autónomos y 64% desarrollando vehículos eléctricos.	Los vehículos eléctricos e híbridos se esperan que jueguen un papel fundamental en el sector británico. En la estrategia de mitigación del cambio climático, OEM como la planta de la Fábrica Nacional de Desarrollo de Baterías en Coventry se beneficiará de políticas públicas como subvenciones e inversiones. Frente al Brexit y a la desaceleración de las relaciones con la UE, el gobierno británico está buscando aumentar el comercio con países como los EE. UU., China, Turquía y Australia, que actualmente representan alrededor del 27% de las exportaciones totales.	El déficit comercial en el sector automotriz británico alcanzó £ 12.6 mil millones en 2018 y se espera que aumente aún más debido al impacto de Brexit. La escasez de mano de obra calificada, especialmente en áreas como diseño e ingeniería de producción, está obstaculizando el crecimiento en el industria. Como tal, la industria tenía una escasez de 5,000 personas calificadas en 2016, de acuerdo con el Consejo Automotor británico. Sobrecapacidad internacional y la caída de la demanda en China, que ha sido uno de los mercados más importantes para las automotrices británicas, están restringiendo el crecimiento del mercado.	Principales automotrices como Jaguar Land Rover, quien gana alrededor de 80% de sus ingresos de las ventas de automóviles diésel estarán bajo amenaza del gradual cambio hacia eléctricos e híbridos. Las regulaciones de Brexit pueden sumar unos £1,7 mil millones al costo de la totalidad automóviles ensamblados exportados del Reino Unido y £ 2.7 mil millones a los importados de la UE, lo que resultaría en un promedio del aumento de precio de £ 1,500 - £ 2.400. Restricciones inducidas por el brexit en comercio de automóviles y componentes con la UE también es probable que melle confianza del inversor y limite la inversión extranjera directa en el país.

4.5.El sector automotriz en la Unión Europea y su integración con Reino Unido

Uno de los más grandes sectores automotrices a nivel global se encuentra localizado en la U.E. Para la U.E., esta industria se considera de importancia estratégica para la economía, ya que genera una gran balanza comercial positiva, que exportó por valor de € 135.4 mil millones en comparación con las importaciones por valor de € 71 mil millones durante 2019. También representa alrededor de 13.8 millones de empleos directos e indirectos (6.1% del total de empleo de la EU), entre fabricación, servicios y construcción y es uno de los mayores inversores privados en I + D, invirtiendo más de 50.100 millones de euros en innovación en 2015 (ACEA, 2019).

Durante el 2019, la facturación generada por la industria automotriz represento más del 7% del PIB de la U.E.. Con una inversión anual de 57.400 millones de euros en I + D, el sector del automóvil es el mayor contribuyente privado de Europa a la innovación, representando el 28% del gasto total de la U.E. (Statista, 2020).

Respecto al comercio exterior, la Unión Europea exportó 5 millones de automóviles de pasajeros con un valor de € 124 mil millones en 2019, un 2.3% menos que el año anterior. Durante el mismo período, el valor de las importaciones de automóviles aumentó sustancialmente (+ 15,6%) a un total de € 53 mil millones. Este fuerte crecimiento en las importaciones resultó en una caída del 12.5% en la balanza comercial generada por el comercio de automóviles de pasajeros durante 2019. Sin embargo, la industria automotriz contribuyó con 71 mil millones de euros al superávit comercial de la UE.

El valor global de las exportaciones de vehículos comerciales de la UE a Noruega (+ 45,2%), China (+ 26,5%) y Arabia Saudita (+ 133,4%) aumentó significativamente en 2019. Noruega es ahora el principal destino de exportación de vehículos comerciales y autobuses fabricados en la UE y, junto con Suiza y China, representaron más del 30% del valor total de las exportaciones de la UE en el sector en 2019. Al mismo tiempo, el valor de las exportaciones a Australia (-32.0%), Turquía (-30.8%) y los Estados Unidos (-28.0%) se contrajeron fuertemente el año pasado (Statista, 2020).

Con respecto a la producción total de automóviles en la EU, la misma se contrajo durante 2019, debido a la disminución de las condiciones económicas y al aumento de las tensiones comerciales mundiales. La producción de todo el año para 2019 alcanzó 15.8 millones de unidades, o 5.3% menos que el año anterior. A pesar de esto, la Unión Europea sigue siendo el segundo mayor productor mundial de automóviles de pasajeros, aumentando su participación en el mercado mundial del 20.5% en 2018 al 21.3% en 2019.

Fuertemente eurocéntrico en cuanto a la geografía de la producción (Dicken, 2011), el sector comprende en su totalidad unas 300 empresas, también llamadas Fabricantes de Equipo Original (OEM por sus siglas en inglés). Estas plantas de producción se encuentran operando a lo largo del continente europeo, aunque en su mayoría están concentradas en Alemania, España, Francia y el Reino Unido (SMMT, 2017), los cuales junto con Italia forman los cinco mercados más grandes de los 28 miembros. El sector también está compuesto por multinacionales, cuyas actividades y operaciones están organizadas en líneas integradas transnacionalmente (Dicken, 2011).

Los principales jugadores europeos de fabricación de automóviles son el Grupo Volkswagen, con el 22,3% 13 de la cuota de mercado del mercado de Europa occidental en 2018, PSA (12,9%), Renault (9,2%), Opel (6,6%), Fiat, (5,3%), Hyundai (2.8%) y Kia (2.2%), entre otros (Gajdos, 2018).

A su vez, estas automotrices tienen un estimado de unos 2.500 proveedores independientes, pymes en su mayoría, prestando servicio a sus operaciones a lo largo de los países miembros.

Siguiendo el concepto de gobernanza en la cadena de valor, el sector está fuertemente impulsado por las automotrices. El circuito productivo se caracteriza por un complejo conjunto de relaciones entre las grandes automotrices y los proveedores, generalmente localizados cercano a las plantas de producción, debido a la presión de las automotrices (Dicken, 2011). Para poder entregar las autopartes y los componentes necesarios a tiempo, necesitan utilizar sistemas de producción Lean, siguiendo el enfoque Just-in-Time. Estos sistemas incrementan la flexibilidad y productividad de la manufactura (Kim & McCann, 2008). Como el sistema de Just-in-Time es afectado por Brexit será analizado en el siguiente capítulo.

Como fue mencionado anteriormente, el sector europeo es altamente conectado e integrado. Esta integración, tanto económica como regulatoria, gracias al Mercado Común Europeo, permite a las empresas adquirir insumos de una variedad de países miembros sin tener que considerar donde estos fueron originados (Heribert, 2014). Esta integración permite a las empresas optimizar sus cadenas de suministros, sus plantas de producción y las redes de distribución mediante la fabricación de motores en una planta en un país miembro y el ensamblado final en otro. El sector automotriz del Reino Unido se encuentra altamente integrado a esta cadena de producción, como puede apreciarse en el gráfico #5.

En el sector británico, el factor clave de su éxito económico es el régimen comercial favorable que disfruta el país con su mercado más importante, la Unión Europea. Esta es también la razón por la cual, durante el período comprendido entre 2011 y 2013, por ejemplo, este sector recibió casi £ 6b de inversión extranjera, principalmente estimulado por la posición del Reino Unido como puerta de entrada al mercado europeo (Haydon, 2013). En palabras del experto #1, “El sector automotriz del Reino Unido está totalmente integrado en la industria automotriz europea en términos de mercado, producto y cadena de suministro”.

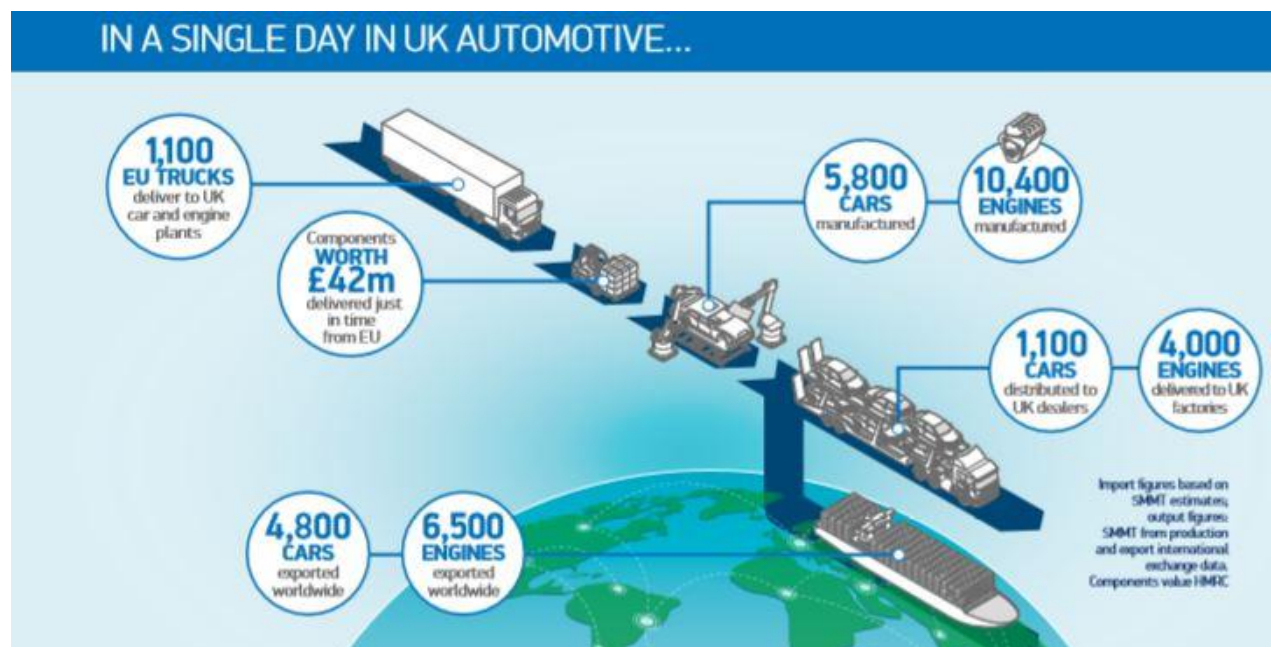


Gráfico 7. Fuente: Motor Industry Facts. Copyright 2020 por SMMT. Reimpreso con permiso.

A través de su membresía, el sector automotriz británico podía comerciar con la UE sin tener que asumir el costo de las barreras arancelarias y no arancelarias que de otro modo

serían aplicadas (SMMT, 2016). También gozaba del beneficio de un acceso más amplio al mercado a través de acuerdos comerciales que esta celebra con el resto del mundo, del acceso a trabajadores calificados y financiación para I+D de la U.E. (Bailey y De Propriis, 2017). La falta de estos beneficios post-Brexit afectaría a los fabricantes y proveedores de automóviles, como se discutirá en el siguiente capítulo.

Con respecto al comercio bilateral de vehículos automotores entre ambos (esta categoría incluye automóviles, vehículos comerciales y autobuses) en 2018, el Reino Unido exportó a la UE la suma de 650,628 vehículos por valor de 16 mil millones de euros, lo que representa el 52.6% del total mundial del Reino Unido. valor de exportación de vehículos. Por otro lado, importó de la UE un total de 1,618,444 millones de vehículos por un valor de casi 42 mil millones de euros, lo que representa el 89% del valor de importación global de vehículos del Reino Unido y alrededor del 31% del valor de exportación global de vehículos de la UE (ACEA, 2019).

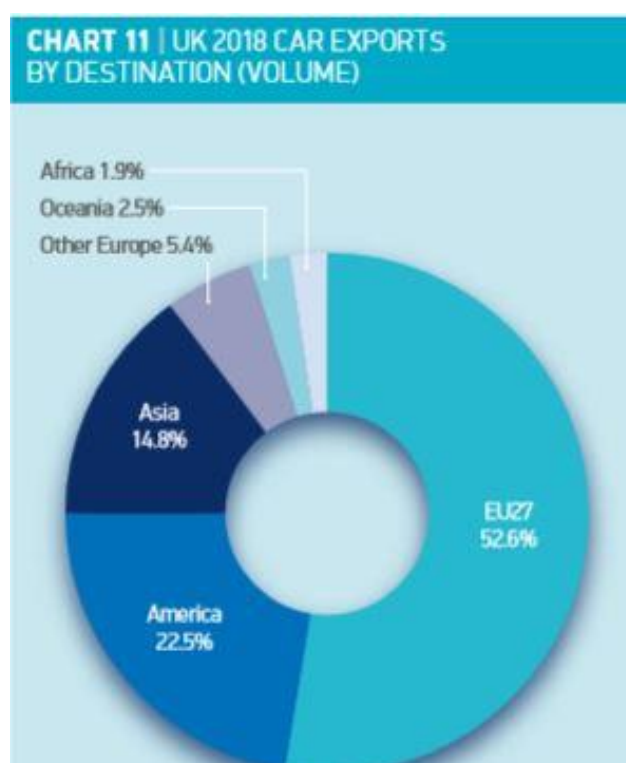


Gráfico 8. Fuente: UK Trade Report. Copyright 2020 por SMMT. Reimpreso con permiso.

En términos del comercio bilateral de autopartes y componentes, la UE27 exportó al Reino Unido en 2019: 14.1 millones de unidades por valor de € 10.6 mil millones, lo que representa casi el 80% del valor global de importación de componentes del Reino Unido. En

términos de la U.E., esto representa alrededor del 32% del valor global de exportación de partes / accesorios de la UE (ACEA, 2019). Por su parte, el Reino Unido exportó a EU27 durante el mismo período de tiempo un total de 21.6 millones de unidades por valor de € 3.9 mil millones, lo que representa el 70% del valor global de exportación de componentes del Reino Unido o alrededor del 18% de la parte global de la U.E. (ACEA, 2019). Los datos comerciales que se muestran arriba demuestran cuán interdependientes son ambas partes en sus respectivas industrias automotrices.

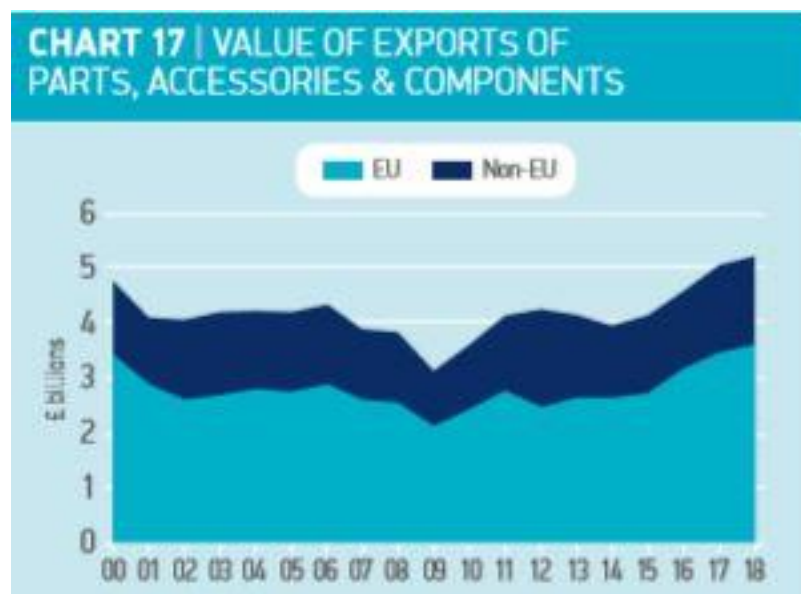


Gráfico 9. Fuente: UK Trade Report. Copyright 2020 por SMMT. Reimpreso con permiso.

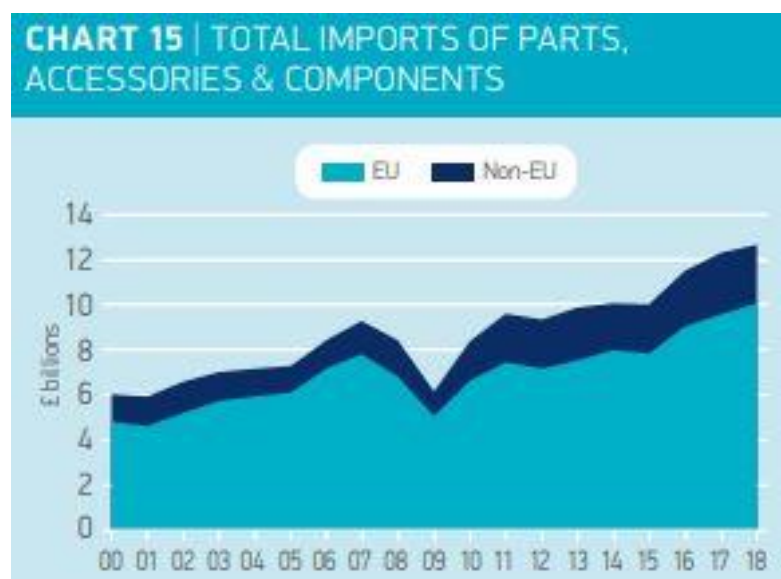


Gráfico 10. Fuente: UK Trade Report. Copyright 2020 por SMMT. Reimpreso con permiso.

4.6. El sistema Just-in-Time en el sector automotriz

La industria automotriz en el Reino Unido se benefició desde la década de 1980 con la transferencia de las técnicas de fabricación just-in-time y Lean por parte de empresas como Honda, Nissan y Toyota, centrándose en la eliminación del desperdicio, la inconsistencia y la inflexibilidad en los sistemas de producción (KPMG, 2014)

Una cadena de suministro altamente eficiente y dinámica resulta de suma importancia en la industria automotriz, produciendo y entregando componentes esenciales para una producción just-in-time. Las operaciones automotrices están altamente integradas con la cadena de suministro.

A modo de ejemplo, cada día más de 1.100 camiones cruzan hacia el Reino Unido desde el continente en ruta a las plantas de las automotrices. Debido al acuerdo del Mercado Común Europeo, la gran mayoría ingresa sin necesidad de ser revisados en aduana. Con estos componentes entregados a diario, ayudan a la construcción diaria de unos 6.400 automóviles y 10.500 motores, la mayor parte de los cuales se envían los clientes de la UE y a las plantas de ensamblaje en el continente (SMMT, 2017)

Las operaciones de las automotrices como Nissan, Toyota, Honda, Jaguar Land Rover, BMW, Vauxhall y Ford (en este último caso, solo fabrica motores) y proveedores de componentes automotrices como GKN, se ejecutan en plazos cortos de entrega y producción con niveles de inventario a menudo mantenidos por solo unas pocas horas para garantizar un bajo costo y una alta eficiencia. El sistema just-in-time sustenta la lógica de todas sus actividades (Bailey, 2019).

4.7. Resumen del Capítulo

Como se puede ver en todo este capítulo, el sector automotriz británico se encuentra integrado con el resto del continente a través del Mercado Común Europeo. Es probable que esta integración e interconexión que permite a las empresas optimizar sus cadenas de suministro y plantas de producción se vean afectadas por el proceso Brexit. El impacto y las implicaciones de la potencial introducción de aranceles y reglas de origen entre el Reino Unido y la UE se discutirán en el siguiente capítulo.

Implicancias del Brexit en el sector automotriz

Como se pudo apreciar anteriormente, la integración entre las industrias automotrices del Reino Unido y la U.E. es posible gracias a su régimen comercial imperante, lo que facilitaba la transnacionalización de la producción (Heribert, 2007). Con los años, la membresía de la UE ayudó a reducir los costos comerciales entre miembros. Para ambos, ser miembros del Mercado Común y la unión aduanera significa un movimiento libre de aranceles de sus productos más la inexistencia de barreras no arancelarias (obstáculos no arancelarios).

Sin embargo, estos beneficios del libre comercio podrían suspenderse o modificarse dependiendo del resultado de las negociaciones actuales entre el Reino Unido y la U.E. sobre el futuro de su tipo de relación comercial. Dependiendo del tipo de acuerdo alcanzado, los costos asociados con el comercio podrían verse directamente afectados con la posible introducción de nuevos aranceles y medidas no arancelarias. Este es el caso de la industria automotriz (Protts, 2017).

4.1. Escenarios Post-Brexit

Los siguientes son los principales escenarios posibles post-Brexit:

- **Primer Escenario:** el Reino Unido adopta el modelo "Noruega" para comerciar con la UE y se convierte en miembro del Espacio Económico Europeo (EEE)
- **Segundo Escenario:** El Reino Unido adopta el modelo "Canadá" de comercio con la U.E. y firma un Tratado de Libre Comercio (TLC)
- **Tercer Escenario:** No se llega a un acuerdo entre las partes y el Reino Unido comercia con la U.E. bajo las reglas de la Organización Mundial de Comercio (OMC).

3.1.1. Primer escenario: Noruega (EEA)

El primer escenario sería la firma de un Acuerdo Comercial Preferencial firmado entre el Reino Unido y la UE. Esto sería tan abarcativo como el acuerdo actual que la UE ha firmado con Noruega, que abarca más de 36 áreas políticas. De esta forma, el Reino Unido pasaría a formar parte del Espacio Económico Europeo (EEE) junto con el resto de los tres estados de la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) (Noruega, Liechtenstein e Islandia).

Según este acuerdo, el Reino Unido permanece como parte del Mercado Único Europeo, manteniendo las llamadas "cuatro libertades", que son la libre circulación de bienes, capital, servicios y personas (Mulabdic et al, 2017). Además, los estados de la AELC deben contribuir financieramente al presupuesto de la UE. Sin embargo, a diferencia de los Estados miembros de la UE, los tres Estados de la AELC no desempeñan un papel formal en la elaboración de normas, ya que no están representados en el Consejo o el Parlamento Europeo.

Estos Estados poseen el estatus de "observador" a través de un proceso de consulta continua, lo que significa que los miembros del EEE prácticamente no tienen voz en cómo se establecen las regulaciones de la UE (Emmerson et al, 2016). Esto significa que el Reino Unido no podría tener ninguna influencia en la elaboración de estas reglas. Además, el Reino Unido tendría que cumplir con las normas y reglamentos impuestos por la U.E. en materia de competencia y normas sobre ayudas estatales y áreas horizontales relacionadas con las cuatro libertades.

Además, el Reino Unido no sería parte de ninguno de los TLC que la U.E. ya tiene con otros países no miembros (actualmente tiene aproximadamente 28 TLC que cubren 38 países). El comercio entre el Reino Unido y aquellos países fuera de la UE estaría bajo la gobernanza de la AELC (Emmerson et al, 2016). En consecuencia, esto reduciría la libertad del Reino Unido para alcanzar otros TLC con otros países individualmente. Además, a pesar de que el Reino Unido tendría acceso completo al Mercado Único, ya que estaría fuera de la Unión Aduanera como se discutió anteriormente, los bienes exportados desde el Reino Unido estarían sujetos a una "frontera económica" que incluye "reglas de origen". Las implicaciones de esta "frontera económica" se analizan a continuación.

A continuación, se describe cómo esto podría afectar al sector automotriz del Reino Unido.

3.1.1.1. Implicancias para la industria

El modelo de Noruega no elimina posibles barreras, ya que los miembros del EEE deben cumplir con las “reglas de origen”. En esta situación, los exportadores deberán presentar pruebas del contenido nacional de sus exportaciones con certificados oficiales de sus productos. Este requisito implicará un costo y podría ser una cantidad bastante considerable cuando se trata de las PYME y las empresas que dependen de complejas cadenas de suministro transfronterizas, como el caso de muchas empresas en el sector automotriz. Todas estas situaciones pueden tener implicaciones para los costos, la eficiencia y la competitividad del tiempo (Fraser of Allander Institute, 2016).

Esto afecta el sistema de fabricación just-in-time implementado por las automotrices, ya que los controles aduaneros retrasarían el flujo de piezas entre el Reino Unido y la UE, lo que afectaría la planificación de las fábricas (The Economist, 2017). Además, en una cadena de suministro de la UE tan integrada como la industria automotriz, podría darse el caso de empresas del Reino Unido que podrían no cumplir con los requisitos de valor local del 60% especificados en las normas de origen preferenciales de la UE.

Esto resultaría en que los bienes del Reino Unido se enfrentan a aranceles bajo el esquema de nación más favorecida de la OMC, que a su vez aumenta los costos. Esto podría alterar la posición del Reino Unido en la cadena de suministro de la UE, debilitando su importancia y relevancia (Comité de la Unión Europea, 2017). Para que un automóvil se exporte del Reino Unido a la UE sin pagar aranceles, deberá cumplir con los requisitos de las Reglas de origen del TLC de la UE, con el 60% del valor de un automóvil agregado a nivel local (o con componentes del Miembros de la UE en virtud del denominado acuerdo de "acumulación" (Bailey y De Propris, 2014).

Esta regla acumulativa de origen permite que los productos que se originan en un país dentro de un área de libre comercio designada se procesen o agreguen a productos en otro país miembro, y se tratará como si se hubieran originado en este último país (Comité de la Unión Europea, 2017). Al introducir este concepto, la definición de "productos originarios" se ha vuelto mucho más amplia, permitiendo productos "intermedios" de todos los 24 países

que participan en el esquema de acumulación sin incumplir el requisito de origen (Heribert, 2007).

Además, en el caso de que el Reino Unido sea un "observador" sin poder opinar sobre cómo se establecen las regulaciones de la UE, afectaría la influencia que el Reino Unido disfruta actualmente. Esta influencia y aportación sobre la legislación de la UE ayuda a los fabricantes del Reino Unido a ser más competitivos, en particular en todo el mercado único. Además de esto, la armonización de las regulaciones y estándares a nivel de la UE elimina la complejidad y el costo en el que tendrían que incurrir las empresas para cumplir con los diferentes estándares nacionales para productos producidos para la venta en el mercado de la UE (KPMG, 2016), como la discrepancia regulatoria en el marco legal equivaldría a barreras comerciales no arancelarias (SMMT, 2017). Esto aumentaría los costos y reduciría la competitividad del sector.

Según un análisis realizado por la consultora Statista, el mismo sugiere respecto a este escenario una disminución del PIB del 2,3% en relación con el crecimiento en los próximos 15 años. Asimismo, se espera una caída promedio de 1.5% en el salario real. Asimismo, se registraría una reducción promedio de cerca del 2% en relación con la producción subyacente de bienes manufacturados (Statista, 2020).

3.1.2. Segundo Escenario: Tratado de Libre Comercio (TLC)

Bajo este escenario, el Reino Unido firmaría un Tratado de Libre Comercio (TLC) con la UE, similar a los acuerdos de esta con terceros países. Lo más probable es que sea un acuerdo de mayor alcance o "profundo e integral", como el TLC firmado recientemente entre la UE y Canadá (CETA). El alcance de cualquier TLC depende de lo que acuerden el Reino Unido y la UE, que aún no se ha definido. Según Mulabdic et al (2017) basado en acuerdos anteriores, se podría esperar que un TLC como este incluyera alrededor de 14 disposiciones. En términos de bienes, a pesar de que varios TLC vigentes eliminan casi todos los aranceles, algunos bienes tendrían que enfrentar controles aduaneros y posibles barreras no arancelarias (Emmerson et al, 2016). Además, este escenario significaría un menor grado de armonización en comparación con la opción del EEE, lo que significaría mayores costos administrativos asociados con el cruce de fronteras (Kommers, 2017).

En el caso de la UE, el acuerdo del TLC establece que para que ciertos bienes sean elegibles para la importación libre de impuestos, un producto debe contener un 60% del valor local (Holmes et al, 2016), aplicando las denominadas Reglas de Origen. Esto significa que podrían ser necesarios controles aduaneros para hacer cumplir las normas de origen entre el Reino Unido y la UE.

Formando parte de la unión aduanera, los bienes podían circular libremente y no estaban sujetos a aranceles adicionales, ya que el mismo arancel ya se había aplicado al ingresar a la zona. Esto es diferente cuando un miembro no forma parte de la unión aduanera, ya que la circulación libre de impuestos se aplica solo a aquellos productos "originarios" de los Estados miembros (Holmes et al, 2016). Los bienes "originarios" se refieren a aquellos bienes que se componen de un porcentaje establecido de contenido local donde se agrega valor u otra evidencia de "transformación sustancial". Para determinar si un bien se considera "originario" de un país miembro, existen reglas de origen (RdO) que se especifican en el acuerdo (Holmes et al, 2016). Estas reglas a menudo son los requisitos específicos del producto.

La introducción de las reglas de origen implicaría costos extra, como por ejemplo la necesidad obligatoria de documentar los diversos procesos involucrados en la producción, lo que a su vez podría implicar costos adicionales (Heribert, 2007), como se verá a continuación sobre las implicaciones para cada uno de los escenarios posteriores al Brexit

El análisis de Statista sugiere una disminución del PIB de 6.4% con relación al crecimiento y una reducción promedio para bienes y servicios manufacturados de cerca de entre 8% y 5% en relación con la producción subyacente respectivamente (Statista, 2020).

3.1.3.1. Implicancias para la industria

En esta situación, es probable que los bienes y servicios del Reino Unido enfrenten fricciones en su comercio con la UE. Por un lado, las exportaciones de bienes del Reino Unido a la UE se enfrentarían a controles aduaneros. Por otro lado, es probable que los proveedores de servicios británicos necesiten cumplir con los estándares de la UE más algunos otros requisitos, como la necesidad de licenciar o establecer una filial en la UE para poder comerciar (Emmerson et al, 2016).

Este escenario requeriría también la necesidad de reglas de origen, y potencialmente la introducción de pruebas para demostrar el cumplimiento con las normas de la U.E. En esta situación, los exportadores deberán presentar pruebas del contenido nacional de sus exportaciones con certificados oficiales de sus productos.

En una cadena de valor de la U.E. tan integrada como la de la industria automotriz, podría darse el caso de empresas británicas que podrían no cumplir con los requisitos.

Además, este escenario permitiría la introducción de otras medidas no arancelarias como antidumping, derechos compensatorios y medidas de salvaguardia en el comercio bilateral (Gasiorek et al, 2016).

Otra implicación sería para el empleo. Actualmente, existe una escasez de capacidades laborales en la industria automotriz británica, ya que el sector no tiene una base industrial y manufacturera sólida que permita la obtención de trabajadores calificados en las cantidades que se requieren. Estos proveedores se verían afectados al no ser posible emplear mano de obra barata de la UE que necesitan.

Por último, las automotrices británicas que exportan fuera del mercado europeo podrían tener dificultades para garantizar que se obtengan suficientes autopartes y componentes localmente o del país socio en cuestión. Para minimizar el impacto de este escenario, sería necesario aumentar el contenido nacional de los automóviles fabricados en el Reino Unido, lo cual resulta algo que llevaría tiempo desarrollar dicha capacidad (Protts, 2017).

3.1.3. Tercer Escenario: No Acuerdo

En el caso del escenario de "no acuerdo", no se firmaría ningún acuerdo preferencial entre el Reino Unido y la UE. En este supuesto escenario, el Reino Unido comerciaría sobre la base de las reglas de la Organización Mundial del Comercio (OMC), y los bienes locales pagarían los aranceles de la nación más favorecida (NMF) para acceder al mercado europeo (Mulabdic et al, 2017).

En este escenario, las exportaciones del Reino Unido tendrían que enfrentar barreras arancelarias y no arancelarias. Además, no habría armonización normativa, por lo que ambas partes no reconocerían las normas de la otra.

Asimismo, se aplicarían "reglas de origen no preferenciales". Esto agregaría cargas administrativas y costos adicionales a los exportadores, ya que tendrían que certificar que sus productos cumplan con las normas y regulaciones de la U.E. bajo este escenario (SMMT, 2016).

En términos de aranceles, alrededor del 90% de los productos del Reino Unido exportados a la UE estarían sujetos a la aplicación del Arancel Externo Común de la Unión. Según Holmes et al (2016), en este escenario, el arancel promedio de la UE sobre los bienes sería del 5,3%, sin embargo, los aranceles individuales de la UE podrían variar significativamente entre los diferentes sectores y bienes.

3.1.3.2. Implicancias para la industria

Desde 1974, la UE impone un arancel externo común para vehículos del 10% para los países desarrollados o del 6,5% para los países en desarrollo (Gajdos, 2012). En el caso de las autopartes, el arancel promedio de la UE sería del 4,5%. Enfrentarse a aranceles como este, significaría que podría haber un aumento en el costo de producción de automóviles y autopartes, lo que socavaría la competitividad del sector (SMMT, 2016). Con respecto a los componentes, solo el 40% de un automóvil ensamblado en el Reino Unido proviene de proveedores locales; el resto proviene principalmente de proveedores de la UE. Por lo tanto, el 60% del resto de los componentes necesarios tendrían que enfrentar aranceles.

Al comentar sobre las implicaciones de este escenario, uno de los expertos de la industria comentó que "(esto) sería potencialmente muy perjudicial para la industria británica, haciendo que las exportaciones sean menos competitivas y elevando el precio de las importaciones". Además, agregó que "las automotrices tendrían que analizar su competitividad y, como siempre, tomar decisiones basadas en una serie de factores, entre ellos el precio unitario de producción en el Reino Unido" (# 1).

Como ejemplos de cómo este escenario impactaría a nivel de empresa, otro experto de la industria entrevistado citó el ejemplo de Ford, al afirmar que, si este escenario se cumple,

"también veríamos a Ford tener que pagar aranceles de exportación para enviar motores a Colonia (Alemania) solo para ver implementado un impuesto de importación sobre ellos cuando los autos se vendan nuevamente al Reino Unido" (# 2).

El análisis de Statista sugiere una disminución del PIB de 10.7% a 8.0% en relación con el crecimiento subyacente. Se espera que la fabricación de bienes y servicios experimente una disminución del 12% y 8% en relación con la producción, respectivamente (Statista, Brexit).

Escenarios de Brexit			
	Noruega	TLC Canadá	Sin Acuerdo
Medidas	No aplica tarifas ni aranceles	Fuera del Mercado Común	Fuera del Mercado Común
	Aportes al Presupuesto de la U.E.	Tarifas reducidas a través de TLC	Aplica aranceles OMC a bienes y servicios.
	Puede realizar tratados con terceros países.	Sin libertad de movimiento	Sin libertad de movimiento
	Mayor acceso al mercado europeo para servicios.	No forma parte de la Unión Aduanera	Perdida de derechos de "passporting" para servicios financieros.
	No tiene voz ni voto en la toma de decisiones en EU pero las tiene que adoptar.	No aporta al presupuesto UE	No forma parte de la Unión Aduanera.
	Da acceso casi completo al mercado único, pero implica cumplimiento con legislación de la UE sin la oportunidad de influir. No forma parte de la Unión Aduanera	Puede realizar tratados con terceros países.	No aporta al presupuesto UE.
		Menor acceso al mercado europeo para servicios.	Puede realizar tratados con terceros países.
		Tarifas, en promedio, del 5% al 11% del valor del comercio.	Compliance con reglas y estándares de la E.U.
		También introduciría Reglas de origen. Políticas de migración más estrictas podría reducir el flujo de trabajadores de la UE, mientras que barreras adicionales en asociación comercial, servicios digitales y financieros podrían aplicarse	Barreras no-arancelarias (estándares, regulaciones, licencias, etc.). La EU deja de reconocer los estándares del R.U.
	Aumenta los costos de los procesos aduaneros, pero mantiene la libre circulación de bienes, personas, servicios y capital (4 libertades) y permite cierto margen de maniobra en acuerdos comerciales no comunitarios.		

4.2. Amenazas y Oportunidades para la industria

En cuanto a las amenazas, debido a los costos adicionales que probablemente tendrán las automotrices por a la introducción de barreras arancelarias y no arancelarias, existe la posibilidad de que la producción de algunos modelos se traslade al continente europeo. Los países de la UE en Europa del Este tendrían una gran oportunidad de recibir y absorber la producción de esos modelos. En primer lugar, cuando se trata de vehículos pequeños, la producción ya se ha trasladado a esta región desde los mercados centrales de la UE, principalmente debido a razones de costos, ya que esta es una sección del mercado sensible a los precios. En particular a Eslovaquia, Polonia, República Checa y Eslovenia, debido a su bajo costo y trabajadores calificados (Dicken, 2011).

Dicho esto, esta situación también podría presentar una oportunidad para las automotrices y autopartistas británicas. La depreciación actual de la libra esterlina podría ayudar a renovar el proceso de relocalización ("re-shoring"), con el objetivo de obtener una mayor cantidad de componentes producidos localmente (Bailey y De Propriis, 2014). Como se vio en el capítulo anterior, durante los últimos tres años, el porcentaje de componentes del Reino Unido en automóviles de fabricación británica aumentó del 36% al 41% entre 2011 y 2015, esperando que este número crezca hasta un 50%. A pesar de esto, la cantidad de contenido local creció, todavía no resulta suficiente, ya que la parte de las partes del Reino Unido es de alrededor del 44%.

Asimismo, existen barreras para la reorganización que deben tenerse en cuenta, como el acceso a la financiación, las capacidades de la mano de obra, los costos de la energía, etc. (Bailey y De Propriis, 2014). Sobre estos límites para el proceso de relocalización, uno de los expertos de la industria destacó que a pesar de que "el Consejo Automotriz (en el Reino Unido) dice que existe la posibilidad de que hasta el 80% de los componentes provengan del Reino Unido, no existe la capacidad" (# 1). Además, la base actual de proveedores del Reino Unido no podría ser suficiente para abastecer a todas las automotrices locales. Otro de los expertos consultados declaró que "la producción de automóviles en el Reino Unido no es lo suficientemente alta como para soportar las economías de escala necesarias para producir algunos componentes localmente, no serían competitivos" (# 3), por lo tanto, las automotrices encontrarían difícil obtener todos los componentes necesarios.

Una oportunidad es el reciente cambio en la producción de vehículos en el país, pasando de los autos básicos a los premium de mayor valor. Esta tendencia actual está impulsada principalmente por la base de costos del Reino Unido, ya que los altos costos laborales en el país significan que la producción de autos pequeños se considera no rentable y no competitiva, en particular en comparación con los costos en Europa del Este (Henry, 2015). Ante esta situación, las automotrices británicas se centraron progresivamente en la fabricación de vehículos premium. En números, para 2010, el 37% de la producción total de automóviles del Reino Unido consistía en marcas premium, y se proyecta que este número aumentará hasta un 54% para 2020 (Henry, 2015).

4.3. Resumen del Capítulo

Como se vio a lo largo de este capítulo, los tres escenarios Brexit descritos anteriormente presentarán diferentes implicaciones tanto para la industria automotriz del Reino Unido como para su cadena de valor integrada.

Enfrentando estos desafíos, oportunidades y amenazas que estos escenarios representan para la industria, los fabricantes de automóviles con sede en el Reino Unido han reaccionado de diferentes maneras. El próximo capítulo analizará si el Brexit afecta a todos los fabricantes de automóviles del Reino Unido de la misma manera o si algunos se ven menos afectados que otros.

Esta diferencia entre automotrices de producción masiva y premium se verá en mayor profundidad en el próximo capítulo, intentando identificar como estas empresas reaccionaron y se adaptaron ante el Brexit.

Reacciones empresariales

El presente capítulo examina si existen automotrices locales que podrían hacer frente en una mejor forma a la nueva situación que crea Brexit y otras cuyas operaciones tienen más probabilidades de verse severamente afectadas por dicho proceso. Como se verá a continuación entre aquellas empresas que están "deeply embedded" (profundamente arraigadas) en el Reino Unido y aquellas que tienen una característica del tipo "footloose" (móviles).

4.1. Empresas "Footloose" y "Deeply Embedded"

Como los capítulos anteriores han demostrado, el proceso Brexit definitivamente tendrá un impacto en la industria local en su conjunto y en automotrices y autopartistas británicas en particular. Sin embargo, el impacto podría no ser el mismo para todas las automotrices, ya que para algunas podría ser más ligero y para otros más severo. En este capítulo se argumenta que esto depende del tipo de producto que se fabrica, la forma en que se comercializa (marca), los costos relativos de la reubicación y posibles incentivos y / o garantías del gobierno. Apoyando esto, uno de los expertos consultados declaró que "aquellas marcas que dependen más de la UE para sus productos terminados están más expuestas y, por lo tanto, es probable que sufran proporcionalmente en comparación con aquellas para las que la UE es un mercado minoritario (# 1).

Como se discutió en el Capítulo 2, la industria automotriz local depende de manera crítica de las exportaciones y, en particular, esta es principalmente parte de una cadena de valor en toda la UE, ya que muchas compañías han adaptado sus modelos de negocios como parte de una industria automotriz europea integrada (Lynn, 2017). Esto significa que Brexit representaría un gran desafío para este tipo de empresas. Cuanto más integrada esté la empresa con la cadena de valor de la UE, más se vería afectada por el caso del TLC o las normas de la OMC sobre los escenarios de Brexit. Por ejemplo, como se mencionó anteriormente, la introducción de medidas arancelarias y no arancelarias, podrían interrumpir fácilmente esta red de cadena de valor just-in-time (Lynn, 2017).

Las automotrices tendrán que considerar una serie de problemas al planificar las próximas inversiones y planes de producción en el Reino Unido. Entre ellas, las empresas deberían contemplar cuáles son las diferencias de costo relativo entre las localizaciones del Reino Unido y la UE; la dependencia que algunas de estas compañías tienen de las ventas de un modelo en particular en el mercado europeo respecto del británico; la importancia de la marca "Hecho en Reino Unido", el volumen total de componentes importados y, finalmente, cuáles serían las opciones de localización en la UE (Bailey y De Propriis, 2017). Para llevar a cabo esta evaluación, se sugieren dos categorías de empresas, las que son denominadas "footloose" y las que están "deeply embedded". Esto no sugiere una dicotomía simple ya que todas las inversiones están en cierto grado integradas y / o sueltas, sino que se configura como un continuo en el que cada empresa podría estar basada más o más cerca de cualquier polo.

4.1.1. Empresas "Footloose"

Se entiende por empresa "footloose" a una empresa cuyo desempeño comercial es relativamente independiente de donde esta se localiza y es capaz de trasladar fracciones de la empresa o incluso de toda la empresa fácilmente a otras partes del mundo (Dorhofer et al, 2011). Esto requiere de procesos de producción que sean fácilmente transferibles (Gorg y Strobl, 2017). En el caso del presente estudio, se aplica para el caso de aquellos fabricantes de automóviles cuya producción puede ser trasladada fácilmente del Reino Unido a otros lugares de Europa o incluso a terceros países.

Las automotrices de producción masiva serían los más afectados debido a que sus márgenes son generalmente de un promedio de 5-10%. Dado que ya se han realizado grandes inversiones para hacer que las plantas en el Reino Unido sean más eficientes, no habría mucho espacio ya para reducción de costos (The Economist, 2017).

Para las automotrices de producción masiva como Honda, Nissan, Toyota y Vauxhall, la mayoría de sus exportaciones están dirigidas al mercado europeo (SMMT, 2017). Esto significa que esta dependencia de las exportaciones, junto con los bajos márgenes y la rentabilidad de su modelo de negocio (Bailey y De Propetis, 2017) pondrían a algunas de sus plantas en peligro más inmediato. Estos factores deberían tenerse en cuenta al tomar

una decisión sobre en qué geografía producir los próximos modelos, en particular la rentabilidad de sus plantas en el Reino Unido.

El proceso de Brexit, sumado a la caída de la demanda por parte de China, los nuevos estándares de emisiones de carbono, el desplazamiento hacia vehículos eléctricos y el nuevo acuerdo comercial entre U.E. y Japón están dándole una nueva forma al mercado automotor europeo (Chakelian, 2020). Todo esto hizo que varias empresas debieran adaptar sus planes y realizar modificaciones.

De hecho, para mediados del año 2019, se anunciaron una serie de cancelaciones y cierres de plantas en Reino Unido. En febrero de ese año, Honda anuncio que cerraría su planta de Swindon para 2021, debido a cambios sin precedentes en la industria local. Asimismo, en marzo Ford anuncio una consulta sobre el cierre de su planta de motores en Bridgend como parte de un programa global de reducción de costos. En junio, el Grupo PSA informo que solo construiría su nuevo modelo Vauxhall Astra en su planta de Ellesmere Park si el Reino Unido evita un Brexit sin acuerdo. Por último, en julio BMW anuncio que mudara su producción de motores a Alemania, citando la necesidad de mantener compliance con las reglas de origen provistas en el TLC Unión Europea-Sudáfrica. (House of Commons, 2019).

Frente a la situación de una potencial introducción de tarifas, algunas de este tipo de empresas están planificando mover su estrategia a focalizarse en la fabricación de modelos para el mercado local. El problema de esta estrategia radica en que resultaría imposible para el Reino Unido ser completamente autosuficiente ya que, por los altos costos laborales, la producción no sería competitiva (Campbell, 2020). Incluso si estas empresas decidieran cambiar el foco de exportación a una estrategia de atender solamente el mercado interno británico, sus plantas se enfrentarían a una demanda muy baja, quedando demasiado grandes para tan bajo volumen, como se puede apreciar en el grafico número 11.

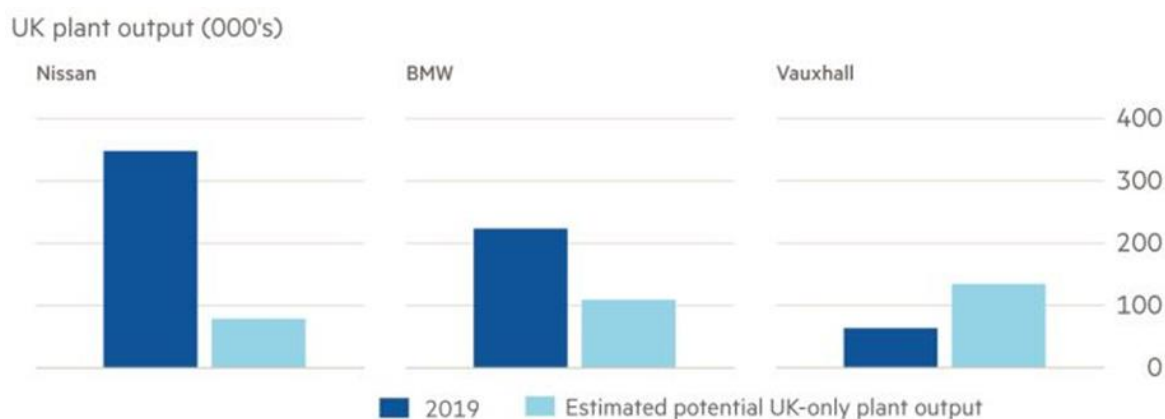


Gráfico 11. Fuente: Why did Nissan cancel X-Trail production in the UK?., Copyright 2019 por Financial Times. Reimpreso con permiso.

Por ejemplo, en el caso de Nissan, del total de 500,000 automóviles que se produjeron en su planta de Sunderland durante el 2013, alrededor del 19% de este número se vendió en el Reino Unido y el 71% restante se exportó a la UE. Solo el 10% se exportó al resto del mundo. Este ejemplo muestra cómo Nissan depende en gran medida de las exportaciones a la UE. Como reacciona esta empresa frente al Brexit se verá a continuación.

4.1.1.1. Caso NISSAN

La automotriz japonesa Nissan se instala en el Reino Unido en el año 1986 con la apertura de su planta automotriz de Sunderland, en el norte de Inglaterra. La firma japonesa vio que la combinación de la ingeniería británica y el acceso libre de impuestos al mercado europeo hacían del Reino Unido la ubicación ideal para su planta de producción.

El objetivo principal de la firma era el de tener acceso al mercado europeo, utilizando al Reino Unido como base de producción y punta de lanza, ya que, frente al resto de los países de la región, el país era el más receptivo a la inversión extranjera directa en el sector automotriz.

Desde un primer momento, el modelo de negocio de Nissan y su estrategia estuvieron enfocadas en fabricar localmente y servir desde ahí al mercado europeo, exportando más de la mitad de su producción local. Los equipos de Investigación y Desarrollo sumado a los equipos de diseño trabajan en el desarrollo de productos fabricados localmente, pero especificados para el mercado europeo (Reporte Nissan, 2019).

Este comercio sin fricciones gracias al Mercado Común Europeo ha permitido el crecimiento exponencial a lo largo de los años que llevo a transformar a Sunderland en la fábrica de producción más grande del país, empleando a más de 7.000 trabajadores directos y unos 35.000 indirectamente a través de su cadena de valor (Ford, 2019).

Con una inversión local hasta el 2019 de cerca de £3.7 billones de libras, la planta de Sunderland representa el 30% de la producción anual del sector (1.52 millones de vehículos) y la mayoría de estas unidades producidas son exportadas al mercado europeo (House of Commons, 2019). En la misma se fabrican los modelos de las SUV Qashqai y Juke, como así también los Leaf y los modelos Q30 y QX30 de la línea Infiniti, aunque estos últimos fueron descontinuados de ser producidos localmente como se verá más adelante

A través de su planta de Sunderland, Nissan produjo unos 442,254 automóviles de pasajeros durante el 2018. Como puede apreciarse en la tabla #9, a pesar de ocupar el segundo lugar en producción por marca, su modelo Qashqai ha sido el modelo de automóvil líder fabricado en el Reino Unido durante los últimos tres años (SMMT, 2018). Asimismo, a nivel ventas en el mercado local, el Qashqai fue el segundo automóvil más vendido en el Reino Unido de su categoría en 2018 con unas 50,546 unidades vendidas sobre las 303,742 producidas en total (tabla 12 y Grafico 13) (Statista, 2019).

Tabla 12.

Automóviles producidos en Reino Unido por modelo

PRODUCCION / AUTOMOVILES POR MODELO		
Posición	Modelo	Volumen
1	Nissan Qashqai	303,742
2	MINI	189,484
3	Honda Civic	147,301
4	Toyota Auris	115,889
5	Range Rover Sport	81,530

Fuente: UK Trade Report. Copyright 2020 por SMMT. Reimpreso con permiso.

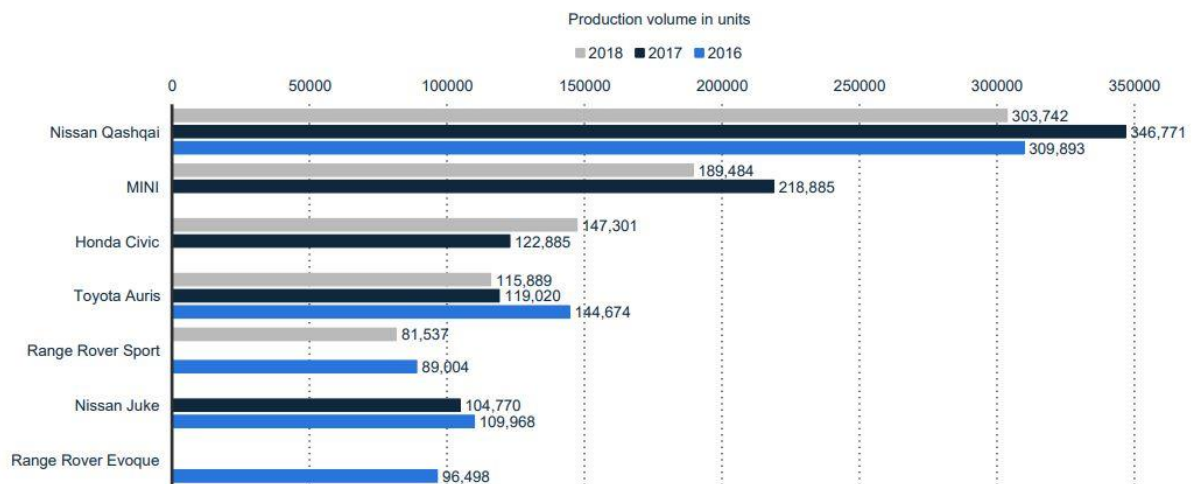


Gráfico 13. Producción 2016-18 RU en unid. Fuente: Nissan Report. Copyright 2020 por Statista. Reimpreso con permiso.

Siguiendo las estrategias genéricas de Porter, la estrategia comercial elegida por Nissan ha sido la de competir por costos, buscando su ventaja competitiva mediante el menor costo operativo posible en el sector (Porter, 1980). Esta estrategia generalmente se asocia con negocios a gran escala que ofrecen productos "estándar" con relativamente poca diferenciación que son perfectamente aceptables para la mayoría de los clientes.

Mediante esta estrategia, el objetivo de Nissan es convertirse en el productor con el más bajo costo de la industria, asegurando que sus vehículos son producidos a bajo costo, ofreciéndolos a un precio relativamente menor que sus rivales en el mercado. Esta estrategia la lleva adelante mediante varias iniciativas, como ser la producción masiva de vehículos. El aumento de los volúmenes de producción ayuda a distribuir los costos fijos totales en una amplia gama de unidades. Esto implica que el costo por unidad producida se reduce significativamente. Por ejemplo, en Europa, los autos en las categorías chicos (Micra) y los deportivos (370Z, GT-R) de Nissan son menos costosos que el promedio del mercado, frente a modelos de la competencia como ser Audi S1, Citroën C3, Fiat Punto, Ford Fiesta, Hyundai, Kia Rio, Peugeot 207, Renault Clio en la categoría chica y los modelos Audi TT, BMW i8, Chevrolet Camaro, Chrysler Crossfire, Jaguar XK, Ford Mustang en la categoría deportiva (Statista, 2019).

La otra medida es la reducción de sus costos de operación a niveles bajos. Esto se ha logrado a través de iniciativas como el uso de características estandarizadas en vehículos y la alianza estratégica con Renault para facilitar el proceso de compra. Nissan y Renault formaron esta alianza en 1999. Utilizando la Organización de Compras Renault Nissan (RNPO), las dos automotrices pueden comprar materias primas en grandes cantidades obteniendo significativos descuentos. Esto ha jugado un papel importante en la reducción del costo de producción para la empresa. Además, a través de esta asociación, las compañías compran materias primas de países donde el costo es bajo. Esto también le da a Nissan una ventaja competitiva durante la producción, ya que por ejemplo los nuevos modelos y motores de ambas marcas se basan en las mismas plataformas de ingeniería.

Como se vio anteriormente, ambos escenarios de Brexit afectarían en mayor o menor medida a las automotrices del sector, pero sobre todo a aquellas productoras de volumen, con competencia por costos y con un sistema just-in-time, como el caso de Nissan.

Frente a los escenarios del Brexit, en 2019 Nissan anunció que la potencial implementación de tarifas a la exportación de cerca del 10% frente a un escenario de no-acuerdo pondría su modelo de negocios en peligro, haciendo poco competitiva la fabricación de vehículos en el país cuando estos sean vendidos al mercado europeo. Según el Presidente de Nissan Europa, Gianluca de Ficchy, "si estamos en una situación en la que mañana tenemos que aplicar aranceles de exportación del 10% al 70% de nuestras ventas, todo el modelo comercial para Nissan Europa estará en peligro" (Halliday, 2019).

Asimismo, Nissan indicó que la introducción de chequeos de aduana interrumpiría su sistema just-in-time (Bloomberg, 2019). A modo de ejemplo, dos tercios de los 160 proveedores para el modelo Juke se encuentran localizados en el continente y el 70% de sus ventas se exportan al mercado europeo (Halliday, 2019). Sobre la interrupción del sistema JIT, Nissan argumentó que esto llevaría a tiempos de inactividad de 2 a 6 minutos mínimo, causando un desequilibrio en todo el sistema. La planta de Sunderland utiliza unos 5 millones de autopartes a diario, en una línea de producción que produce dos vehículos cada minuto (Halliday, 2019).

A pesar de haber prometido públicamente en octubre de 2016 la fabricación del modelo X-Trail SUV en Reino Unido, para febrero de 2019, Nissan canceló los planes y anunció el

traslado de su producción a su hub de producción global en la isla de Kyushu, Japón. Esta decisión de trasladar la producción se realizó a pesar de que en 2016 Nissan recibió un paquete de asistencia financiera de £ 61 millones por parte del gobierno británico en 2016 para garantizar las inversiones en el país. Esta ayuda demostró no ser suficiente para contrarrestar la realidad financiera de invertir en Gran Bretaña después del Brexit, cuya forma sigue siendo profundamente incierta. A pesar de sus garantías anteriores, la compañía redujo los números y decidió que ahora tenía sentido construir su nuevo modelo en Japón.

Esta decisión tendría su lógica en el acuerdo de libre comercio de Japón con la UE firmado en 2019, el cual significa que para 2027 sus exportaciones de automóviles al mercado único más grande del mundo enfrentarán aranceles cero en comparación con el 10 por ciento que enfrentará el Reino Unido (Chapman, 2019). Al mantener la producción en Japón, en lugar de expandirla al Reino Unido, Nissan se ahorraría el dinero que habría gastado contratando a varios cientos de trabajadores en Reino Unido y preparando la planta para el nuevo modelo.

Haciendo alusión a la problemática de Brexit sobre esta decisión, Ficchy resaltó que "la continua incertidumbre alrededor de la futura relación comercial entre el Reino Unido y la Unión Europea no está ayudando a empresas como la nuestra para planificar el futuro" (Jones and Sabbagh, 2019).

Continuando con cambios en su estrategia, a comienzos del 2020 Nissan indicó que la estrategia a seguir para el resto de sus modelos podría ser el traslado de la producción de sus modelos Qashqai, Juke y Leaf, actualmente fabricados en la planta de Sunderland, a las plantas de su socio Renault SA en el continente (Bloomberg, 2020). Parte de la alianza estratégica Renault-Nissan-Mitsubishi, la firma francesa utiliza una plataforma para la construcción múltiple de modelos idéntica a la utilizada por Nissan, donde ensambla las últimas versiones de sus modelos Clio supermini y Captur crossover (Patel, 2020).

De todas maneras, según un reporte del diario japonés Nikkei, este cambio en la producción sería costoso y llevaría años implementarlo en un momento en que el mercado de automóviles se está volviendo cada vez más competitivo y está experimentando un cambio tecnológico. Se espera un anuncio de dicha nueva estrategia respecto a la relocalización

para comienzos de junio de 2020 junto con los resultados financieros del 2019 (Nikkei, 2020)

Estos puntos arriba mencionados podrían mostrar la característica footloose de Nissan y de cómo puede esta trasladar su producción a otras locaciones debido a la afectación de medidas arancelarias y no arancelarias en su estrategia y modelo de negocios.

4.1.1.2. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Gran cartera de productos: gran cartera de productos para satisfacer las diferentes necesidades y estilos de vida de los diferentes segmentos de clientes. Desde sedanes hasta camionetas, SUV y autos deportivos. Nissan se ha centrado en la creciente demanda de SUV en todo el mundo y en una inclinación creciente de los consumidores hacia los vehículos eléctricos. Alianza estratégica: Nissan ha seguido aprovechando el poder de la alianza entre Nissan, Renault y Mitsubishi. Esto ha ayudado a lograr una mayor eficiencia y ventas, así como a expandir sus mercados. Tecnología ecológica: Nissan ha estado fabricando vehículos ecológicos que les están dando ventajas adicionales sobre otras compañías que no fabrican ese tipo de vehículos.	Autos Eléctricos: Las ventas de vehículos eléctricos han crecido rápidamente a nivel global en los últimos tres años. Fueron las únicas ventas que aumentaron a comparación del resto de la industria. Los mercados clave para Eléctricos incluyen los EE. UU., Europa, Japón y China. Acuerdo TLC U.E. – Japón: Nissan podría aprovechar el nuevo acuerdo para exportar desde sus plantas en Japón libre de impuestos y así compensar la introducción de tarifas en caso de un Brexit sin acuerdo, aunque esto incluiría el correspondiente traslado de producción de ciertos modelos a Japón.	Asuntos Gerenciales: Tras el arresto de Carlos Ghosn por un escándalo financiero, los problemas de Nissan se han profundizado. Ha traído consigo una gran cantidad de problemas, incluida una investigación interna y una reforma de la débil estructura de gobierno corporativo de las empresas. Dependencia del mercado de exportación a la U.E. Debido a su estrategia inicial, frente a un escenario de Brexit sin acuerdo la introducción de tarifas podría incrementar los precios, perdiendo competitividad, como así también demoras en aduanas perjudicarían toda su cadena de valor JIT. Márgenes: No hay mucho margen de maniobra ya que compañías como Nissan operan con márgenes de entre 5 y 10%. Proveedores: Mayormente localizados en el continente.	Competencia: Ha seguido creciendo intensamente en la industria del automóvil. Una gran cantidad de marcas con amplia presencia global se encuentran en el mercado global. Los rivales de Nissan, incluidos Honda, Ford, Toyota y otros, invierten mucho en I + D, marketing y ventas para aumentar su cuota de mercado. Cambio del entorno industrial: a nivel mundial, la industria automotriz entro en una fase difícil en 2019. Nissan experimentó una disminución de las ventas durante 2018 y 2018. Economía global: las fluctuaciones en moneda extranjera y la economía actual pueden afectar las ventas y la demanda de los automóviles en los mercados extranjeros. La empresa depende en gran medida de muchos países para la adquisición de materias primas, componentes y servicios.

4.1.2. Deeply embedded

La otra categoría son las empresas "profundamente arraigadas" o "deeply embedded". Este arraigo se entiende como un modelo de negocio que está fuertemente relacionado y entrelazado con compañías, instituciones, decisores y ciudadanos regionales o locales (Dorhofer et al, 2011). Para el caso de este estudio, significa que ciertas compañías están profundamente arraigadas en el territorio británico y sus marcas están totalmente relacionadas con el país, como el caso de las marcas tradicionales británicas de lujo como Aston Martin, McLaren, Bentley o Jaguar Land Rover.

Como se vio anteriormente, en los últimos años la producción de automóviles se ha alejado de la producción de automóviles básicos hacia vehículos premium de mayor margen, mediano y grande. Este cambio puede explicarse por la base de costos del Reino Unido, ya que el costo de la fuerza laboral local hace que no sea rentable la producción local de vehículos pequeños.

El número de producción de marcas premium o de lujo en el Reino Unido fue de aproximadamente el 37% (32.000 unidades) en 2010 y se espera que este número alcance el 54% en 2020 (52.000 unidades) (Henry, 2015). A modo de ejemplo de crecimiento del sector, las cifras de 2016 muestran los fabricantes premium tuvieron ingresos en su conjunto por un total de 3.600 millones de libras, un 52% más que en 2012 (Davies, 2019).

Estas empresas premium poseen diversos niveles de recursos económicos y técnicos, especialmente si se los compara con las de producción masiva. La naturaleza de bajo volumen de la operación también significa que el fabricante tiene menos volumen sobre el cual distribuir los costos de la tecnología. Asimismo, puede ser más difícil o costoso obtener acceso a tecnologías avanzadas de los proveedores de componentes, quienes podrían optar por atender las necesidades de las automotrices masivas antes de cualquier pedido de compañías más chicas debido a los bajos volúmenes (SMMT, 2017).

Fabricantes premium como Jaguar Land Rover, BMW Group, McLaren, Rolls-Royce, Bentley y productores especializados como Aston Martin, por ejemplo, dependen mayormente de las exportaciones. Sin embargo, a diferencia de los fabricantes de producción masiva, dependen menos de la exportación a la UE (hasta 40% o menos). El resto de sus exportaciones van hacia mercados fuera de la UE (Bailey y De Propetis, 2017),

exportando cerca del 65% de su producción, principalmente a los Estados Unidos, China, Japón y los países del Golfo Pérsico. (SMMT, 2017).

Para minimizar el impacto del Brexit, estos fabricantes podrían cambiar su enfoque y concentrarse en países y regiones que están creciendo económicamente, como los mercados chino o vietnamita, por ejemplo (Lynn, 2017), expandiendo allí sus ventas.

También está la cuestión del "Hecho en Reino Unido". A diferencia del caso de los fabricantes de volumen, algunos automotrices premium están más cerca de alcanzar este umbral en términos de la proporción de piezas obtenidas localmente en el Reino Unido. Por ejemplo, se espera que McLaren alcance una "tasa de relocalización" del 58% para el final de la década (su tasa es del 50% ahora). Otro ejemplo es Jaguar Land Rover (JLR), que ya tiene la mitad de su contenido de origen local (Pitas, 2017). Por lo tanto, estas empresas están menos expuestas a los proveedores de la UE, a diferencia de los fabricantes de automóviles de volumen como se discutió anteriormente. En algunos casos llegando incluso a un 65% de contenidos locales (SMMT, 2017).

Por ejemplo, como se verá debajo, McLaren recientemente trasladó su cadena de suministro al Reino Unido para mitigar el impacto del Brexit en sus actividades (Ford 2017). A este respecto, los proveedores británicos de sustitutos para las importaciones europeas podrían compensar algunas de las desventajas asociadas con un acceso más costoso a los mercados europeos mediante una posición más fuerte en el mercado interno. En general, la tendencia general puede ser hacia una localización de las cadenas de valor y las relaciones de mercado dentro del Reino Unido y la UE, respectivamente (Moschiere y Blake, 2019).

4.1.2.1. Caso McLaren

McLaren Automotive es una automotriz británica de autos deportivos y de lujo, focalizado en alta gama. Lanzada en 2010, la compañía es parte del Grupo McLaren. Hoy en día, el grupo posee uno de los principales equipos de Fórmula Uno y se ha expandido para incluir seis compañías más, focalizadas en distintos mercados. Estas son: McLaren Racing; McLaren; McLaren Automotive; McLaren Electronics Systems (MES); McLaren Applied Technologies (MAT); McLaren Marketing y Absolute Taste (Phillips, 2012).

A diferencia de Nissan, esta automotriz premium focalizó su estrategia de negocios en la diferenciación. Siguiendo la estrategia genérica de Porter, el liderazgo por diferenciación se refiere a la necesidad de que una empresa produzca un bien o servicio que posea al menos un elemento de exclusividad. Las empresas deben apuntar a proporcionar un producto que sea distintivo en al menos una forma (Porter, 1980). Dado que la diferenciación podría requerir un alto nivel de investigación, desarrollo, publicidad o servicio postventa, es poco probable que las empresas que sigan esta estrategia sean proveedores de bajo costo.

McLaren ha logrado diferenciarse al mantenerse fiel a su fórmula de fusión de tecnología, ingeniería y técnica que se deriva de su experiencia en carreras de Fórmula 1. McLaren incorpora la tecnología de punta utilizada en sus equipos de F1 en sus autos deportivos.

Solamente se producen autos deportivos, no buscando competir con la construcción de SUV o producir en gran volumen. Su target de clientes son personas de alto poder adquisitivo, buscando un producto de exclusividad, ya que su modelo más accesible ronda las 140.000 libras, llegando algunos modelos incluso a los 2 millones de libras de valor. La firma tiene tres familias de productos definidas: Sports Series, Super Series y Ultimate Series, las cuales se venden a través de más de 80 retailers en más de 30 mercados de todo el mundo. Cada vehículo es ensamblado a mano en su Centro de Producción McLaren en Woking, Surrey, Inglaterra (McLaren, 2020).

A modo de comparación con el volumen de producción de Nissan, a mediados de 2019 McLaren celebró la fabricación de su auto número 15.000 en su planta de Surrey, donde se producen cerca de 20 autos por día. Según datos de la empresa, se proyecta que para el año 2024, McLaren contará con capacidad adicional de producción, llegando a un número cercano a los 6.000 vehículos por año (McLaren, 2020), lejos de los más de 400.000 producidos por año por Nissan.

Tabla 14.

Ventas totales por región 2017-2019

VENTAS POR REGION			
Región	2017	2018	Q3 2019
Europa	1.115	1.599	8191
América del Norte	1.234	1.748	1.569
Asia Pacifico	538	843	565
China	147	354	165
Resto del Mundo	306	285	188
Global	3.340	4.829	3.306

Fuente: Key Facts Report. Copyright 2020 por SMMT. Reimpreso con permiso.

Hasta el año 2019, las ventas de la empresa seguían creciendo exponencialmente desde su formación en el 2010. Con una venta de 4.829 modelos en 2018, la empresa tuvo un incremento de ventas del 43.9% respecto al 2017, incrementando sus ingresos de £ 605 millones a £ 1,1 mil millones, a contramano del resto de las empresas del sector, las cuales reportabas bajas en las ventas de sus modelos (Sylt, 2019).

Respecto al año 2019, los ingresos generados por McLaren Automotive alcanzaron un máximo de 928.3 millones de libras británicas en 2018. Este fue un aumento del 43 por ciento en comparación con el año anterior (Statista, 2020). Este aumento se debió principalmente a un crecimiento en la producción de ventas de la empresa. En 2018, McLaren vendió 4.829 automóviles, que incluyeron 259 ventas al por mayor de su nuevo modelo, el McLaren Senna. El Senna había comenzado la producción en junio de 2018 y venía con un precio de 750,000 libras británicas (Statista, 2020)

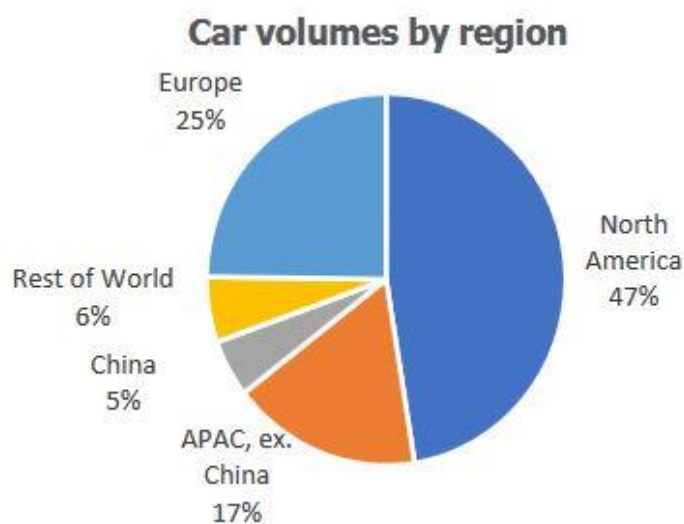


Gráfico 15. Fuente: McLaren Report 2020. Copyright 2020 por Statista. Reimpreso con permiso.

De acuerdo con uno de los expertos entrevistados, si bien la firma admite que la misma será susceptible si se imponen aranceles en los componentes importados, confía en que esto no sería un gran daño para la empresa (McLaren, 2020).

A diferencia de Nissan, McLaren busca verse beneficiado por el Brexit mediante dos estrategias implementadas por la empresa, incrementar la producción local de autopartes y aprovechar la debilidad de la libra frente al dólar estadounidense e incrementar sus ventas al exterior.

Respecto al incremento de la producción local, McLaren ha adoptado el enfoque de relocalización y abrir nuevas instalaciones para desarrollar y producir más componentes localmente. A la firma este enfoque le resulta más fácil en parte debido a su modesto volumen de producción, con una base de clientes fuera de la U.E. y alto porcentaje de proveedores en el Reino Unido.

A modo de ejemplo, McLaren ha cambiado la ubicación de la fabricación de componentes desde Austria a Sheffield, Inglaterra, atraída por la mano de obra calificada de la ciudad y una alianza con el Centro de Investigación de Fabricación Avanzada de la Universidad de Sheffield. Para esto ha invertido cerca de 50 millones de libras para una planta de tecnología en fabricación de chasis de fibra de carbono. La reubicación le da más control sobre el proceso de fabricación y el aislamiento de las tarifas en caso de su introducción

para componentes importados desde la EU a causa del Brexit. El objetivo buscado es que casi el 60 por ciento en valor de los componentes en sus deportivos se fabriquen localmente (Salmon, 2018), incrementando desde el actual porcentaje del 50% local y entre un 20 y 30% de proveedores en el continente europeo (Ortiz, 2017).

Respecto al aprovechamiento de la debilidad de la libra frente al dólar, la caída de la libra podría aumentar los números de producción y ventas de McLaren, que exporta más del 90% de su producción. La firma vende alrededor del 70% de sus automóviles en mercados en dólares o en mercados denominados en dólares, lo que generaría mayores ingresos para realizar inversiones locales en Reino Unido (McLaren, 2019).

El mercado de los Estados Unidos representa un tercio de las ventas globales de McLaren, y en 2018 vio un crecimiento récord. Incluso en Europa, las ventas aumentaron un 44.2%. De todas maneras, siguiendo con la estrategia trazada, el repunte de ventas más fuerte fue China con 122.5% respecto a 2017, luego de la introducción de los modelos 570S Spider y el 720S. China ahora representa casi el 7% de las ventas globales totales (Steiner, 2019).

Siguiendo esta estrategia, buscara reforzar ventas en diferentes regiones como Asia, donde planea abrir concesionarios en Vietnam y en Filipinas, como así también adentrarse en los mercados de India y Rusia, donde actualmente no tienen presencia (India Times, 2019).

4.1.2.2. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Tecnología de Punta: McLaren sabe aprovechar la tecnología desarrollada para su equipo de F1 y trasladarlo a sus vehículos deportivos de calle. Mercado por fuera de UE: Sus principales mercados no dependen del resultado de las negociaciones de Brexit. Ventas premium en auge: McLaren ha visto sus ventas incrementarse exponencialmente a lo largo de los últimos años, incluso durante el 2018 y 19, cuando el resto de la industria estaba a la baja.	Relocalización: Mediante su plan de desarrollo de proveedores locales, McLaren podría obtener mayor ayuda del gobierno británico, logrando fondos y créditos del Estado para solventar dicho plan. Caída de la Libra: Al obtener la gran mayoría de ingresos en dólares americanos o euros, la diferencia frente a la libra le permite obtener mayores ganancias para solventar sus inversiones. Nuevos mercados: Existencia de nuevos mercados con gran demanda como el ruso, el indio, el vietnamita y el chino.	Proveedores en continente: Si bien McLaren está logrando una tasa de relocalización del orden del 50%, una parte de sus proveedores están en territorio de U.E., por lo cual la resulta vulnerable ante un Brexit sin acuerdo.	Brexit sin acuerdo: Ante este escenario, la introducción de tarifas aumentaría el costo de varios de sus componentes importados. Economía global: las fluctuaciones en moneda extranjera y la economía actual pueden afectar las ventas y la demanda de los automóviles en los mercados extranjeros.

Conclusión

El papel que desempeña el sector automotriz en la economía nacional del Reino Unido en términos de contribución al PIB, empleo, inversión en I + D, etc., debe ser tomado en cuenta al analizar las implicaciones del cambio de juego en procesos como el Brexit. El alto nivel de integración e interconectividad de la industria automotriz a través del Mercado Común Europeo muestra cuán interdependiente es esta industria entre el Reino Unido y la UE y el papel clave que representa el acceso al mercado único en términos de comercio bilateral. Es muy probable que esta integración e interconexión que permite a las empresas optimizar sus cadenas de suministro y plantas de producción se vean afectadas por el proceso Brexit. Dado que es gracias a esta integración que las compañías pueden optimizar sus operaciones en ambos lados a través de sistemas just-in-time, es probable que Brexit tenga un efecto negativo tanto en la cadena de valor como en la producción de las automotrices más vulnerables como son aquellas de producción masiva, sobre todo en caso de que el Reino Unido abandone el Mercado Único y Unión Aduanera sin acuerdo.

Como se discutió, la industria automotriz local depende de manera crítica de las exportaciones y, en particular, esta es principalmente parte de una cadena de valor en toda la UE, ya que muchas compañías han adaptado sus modelos de negocios como parte de una industria automotriz europea integrada.

La descripción y las explicaciones de las implicaciones de los tres escenarios de Brexit analizados demuestran que no importa cuál de estos los escenarios ocurre, todos tendrían un impacto relativamente negativo, en la cadena de valor o en las operaciones del sector automotriz, o incluso en ambas, sobre todo por las implicaciones de la potencial introducción de aranceles y reglas de origen entre el Reino Unido y la UE.

Como se argumentó, esta situación representa una oportunidad para el sector local de autopartes, ya que podría impulsar el proceso de relocalización. Sin embargo, se debe prestar atención a las limitaciones que enfrenta este proceso, ya que no se posee una capacidad suficiente como para satisfacer a todo el mercado interno, así como tampoco el poder de negociación de las grandes empresas autopartistas globales, lo cual haría que las autopartes fabricadas en U.K. serían más costosas que las realizadas en el continente europeo.

Tal como se debatió en el Capítulo 4, existen automotrices locales que podrían hacer frente en una mejor forma a la nueva situación que crea Brexit y otras cuyas operaciones tienen más probabilidades de verse severamente afectadas por dicho proceso. Esto lleva a la conclusión de que no todas las automotrices serían impactadas de la misma manera, pudiendo hacerse una división entre las automotrices locales frente al Brexit en dos categorías, dependiendo del tipo producto que se fabrica, la forma en que se comercializa (marca), los costos relativos de la reubicación y posibles incentivos y / o garantías del gobierno. Estas empresas fueron divididas entre aquellas que están "deeply embedded" (profundamente arraigadas) en el Reino Unido y aquellas que tienen una característica del tipo "footloose" (móviles).

Por un lado, hay empresas que podrían mover fácilmente partes de su producción de modelos actuales y futuros del Reino Unido al continente (automotrices footloose) debido a la fuerte dependencia del comercio con la UE. Son estas empresas las que resultarían más afectadas debido a que sus márgenes son generalmente de un promedio de 5-10%. Al momento de trazar su estrategia frente al Brexit, estas empresas deberían contemplar cuáles son las diferencias de costo relativo entre las localizaciones del Reino Unido y la UE; la dependencia que algunas de estas compañías tienen de las ventas de un modelo en particular en el mercado europeo respecto del británico; la importancia de la marca "Hecho en Reino Unido", el volumen total de componentes importados y, finalmente, cuáles serían las opciones de localización en la UE

Por otro lado, hay empresas que están más "profundamente arraigadas" o "deeply embedded" en el Reino Unido, como es el caso de las premium, que en los últimos años la producción de automóviles se ha alejado de la producción de automóviles básicos hacia vehículos premium de mayor margen, mediano y grande. Este cambio puede explicarse por la base de costos del Reino Unido, ya que el costo de la fuerza laboral local hace que no sea rentable la producción local de vehículos pequeños para varias empresas que no son de producción masiva. Las implicaciones de Brexit para este último significarían un aumento relativo en el precio final y un cambio en el enfoque de los mercados. En última instancia, el impacto del Brexit para esas empresas sería menor que para los fabricantes de automóviles de gran volumen.

Bibliografía

ACEA, (2017), *Position Paper: Brexit*, Recuperado de <http://www.acea.be/publications/article/acea-position-paper-brexit>

Allen, R. Helms. M, Takeda. M. y White, C. (2007) Porter's Generic Strategies: An Exploratory Study of their Use in Japan. *Journal of Business Strategy*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/303505395_Porter's_generic_strategies_An_exploratory_study_of_their_use_in_Japan/citation/download

Aradhye A. S. y Kallurkar S. P. (2014) *A Case Study of Just-In-Time System in Service Industry*, 12th Global Congress on manufacturing and management, GCMM.

Barker P., Jackson R., (2019), Nissan sparks Brexit shockwaves through UK auto sector, Phys.org, 4 Febrero 2019. Recuperado de <https://phys.org/news/2019-02-nissan-brexit-shockwaves-uk-auto.html>

Baxter, P., & Jack, S. (2008). *Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers*, Qualitative Report, 13(4), 544-559. Recuperado de [p://insuworks.nova.edu/tqr/vol13/iss4/2](http://insuworks.nova.edu/tqr/vol13/iss4/2)

Bailey, D. & De Propriis, L. (2014). Manufacturing reshoring and its limits: the UK automotive case, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, vol. 7, no. 3, pp. 379-395.

Bailey D., (2019) No Deal Brexit and UK Manufacturing, University of Birmingham, Recuperado de <https://www.birmingham.ac.uk/research/perspective/no-deal-brexit-uk-manufacturing.aspx>

Bailey, D. & De Propriis, L. (2017), *What does Brexit mean for UK Automotive and Industrial Policy?*, Agenda Publishing.

BBC (2016) EU Referendum Results, UK votes to LEAVE the EU, BBC NEWS https://www.bbc.com/news/politics/eu_referendum/results

Campbell, P. (2017). *Investment in UK car industry plummets amid Brexit uncertainty*, Financial Times, Recuperado de <https://www.ft.com/content/0c3427b2-5ce1-11e7-9bc8-8055f264aa8b>

Campbell, P. (2019), Why did Nissan cancel X-Trail production in the UK?, Financial Times. Recuperado de <https://www.ft.com/content/feb5b988-289b-11e9-a5ab-ff8ef2b976c7>

Cheng TCE and Podolsky S, (1993), *Just-in-Time Manufacturing - an introduction*, Chapman and Hall, London.

CLEPA, (2016). *Statement: European Automotive Industry Response to Brexit*, 19.12.2016, Recuperado de (<http://clepa.eu/mediaroom/statement-european-automotive-industry-response-brexit/>)

Davies E., (2019), *UK car buyers increasingly drawn to premium vehicles*, Motortrader.com, 1 Mayo 2019. Recuperado de <https://www.motortrader.com/motor-trader-news/automotive-news/uk-car-buyers-increasingly-drawn-premium-vehicles-01-05-2019>

Davis, P., Holweg, M., Huggett, N., Schramm, S. and Tran, Y. (2014). *Growing the Automotive Supply Chain: Assessing the Upstream Sourcing Potential*, Automotive Council UK.

Dicken, P. (2011), *Global shift: mapping the changing contours of the world economy*, 6th edn, Los Angeles, SAGE.

Dörhöfer, S., Minnig, C., Pekruhl, U. & van Reine, C. , (2011). *Contrasting the Footloose Company: Social Capital, Organizational Fields and Culture*, European Planning Studies, 19:11, 1951-1972

Emmerson, C., Johnson, P. and Mitchell, I., (2016). *The EU Single Market: The Value of Membership versus Access to the UK*. London: Institute for Fiscal Studies

European Union Committee, Brexit: trade in goods, (HL 2016-17) - published 14 March 2017 - HL Paper 129

Ford C., (2019), *Nissan says production plans for Sunderland 'unchanged' but signals Brexit concerns*, Business Live, 2 October 2019. Recuperado de <https://www.business-live.co.uk/manufacturing/nissan-sunderland-qashqai-production-brexit-17012697>

Fraser of Allander Institute, (2016). *Long-term Economic Implications of Brexit: A report for the Scottish Parliament*, Octubre 2016. Recuperado de: <https://www.sbs.strath.ac.uk/economics/fraser/20161006/Long-term-Economic-Implications-of-Brexit.pdf>

Frederick, S. (2014), *Combining the Global Value Chain and Global I-O Approaches*, a paper presented at the International Conference on the Measurement of International Trade and Economic Globalisation, Aguascalientes, Mexico, 29 Septiembre–1 Octubre 2014.

Gajdos, A. (2012) "The EU automotive sector in a globalised market", Policy Department, Directorate-General for External Policies, European Parliament.

Gasiorek, M., Holmes, and Rollo, J. (2016), *UK-EU Trade Relations Post Brexit: Too Many Red Lines?*, UK Trade Policy Observatory, Noviembre.

Gereffi, G., and K. Fernandez-Stark, (2011) *Global Value Chain Analysis: A Primer*, Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Durham, NC, Recuperado de http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2011-05-31_GVC_analysis_a_primer.pdf

Gereffi, G. and Korzeniewicz, M. (Eds.), (1994), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport, CT: Praeger.

Gibbon, P., Bair, J. and Ponte, S. (2008) *Governing Global Value Chains: An Introduction*, Economy and Society, Vol. 37, No. 3, pp. 315-338. DOI: 10.1080/03085140802172656

Görg, H. & Strobl, E. (2003), *Footloose' Multinationals?*, The Manchester School, vol. 71, no. 1, pp. 1-19.

Halliday J., (2019), *Nissan: no-deal Brexit would jeopardise entire European business model*, 10 octubre 2019. Recuperado de <https://www.theguardian.com/politics/2019/oct/10/nissan-no-deal-brexit-would-jeopardise-entire-european-business-model>

Hauschild, M, (2017), *BMW pledges to build new electric MINI at Oxford plant*, The Manufacturer, 26 Julio. Recuperado de <https://www.themanufacturer.com/articles/bmw-pledges-to-build-new-electric-mini-at-oxford-plant/>

Haydon, P., (2013), *EU membership is crucial to Britain's growing car industry*, The Guardian, 13 January. Recuperado de: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2013/jan/13/eu-membership-britain-car-industry>

Henry, I., (2015), *The future of UK automotive manufacturing in 2025 and beyond*, AutoAnalysis, Recuperado de <https://www.smmmt.co.uk/wpcontent/uploads/sites/2/AutoAnalysis-report-the-future-of-UK-automotive-manufacturing-October-2015.pdf>

Heribert, D. (2007), *Transnational Production Networks in the Automobile Industry and the Function of Trade-Facilitation Measures*. Notre Europe: Studies e research nº 58

Holmes, P. Rollo, J. and Winters, L. A. (2016), *Negotiating the UK's Post-Brexit Trade Arrangements*, National Institute Economic Review, vol. 238, (1), pp. R22, 2016.

India Times (2019) *McLaren looks to Asia and hybrid cars to stay on track*. Recuperado de <https://auto.economictimes.indiatimes.com/news/passenger-vehicle/cars/mclaren-looks-to-asia-and-hybrid-cars-to-stay-on-track/72359350>

Jones R., Sabbagh D. (2019) *Nissan warns of Brexit concerns as U-turn at Sunderland confirmed*, The Guardian, 3 February 2019. Recuperado de

<https://www.theguardian.com/business/2019/feb/03/nissan-confirms-new-x-trail-will-not-be-built-in-sunderland>

Kaplinsky, R. and M. Morris, (2001), *A Handbook for Value Chain Research*, Prepared for the International Development Research Centre (IDRC)

Kim, H.Y. & McCann, P. (2008), Supply chains and locational adjustment in the global automotive industry, *Policy Studies*, vol. 29, no. 3, pp. 255-266.

Kommers, (2017), *Brexit – Options for a future regulatory framework for trade in services and customs and trade procedures between the EU and the UK*, Swedish National Board of Trade.

KPMG, (2014), The UK Automotive Industry and the EU: An economic assessment of the interaction of the UK's Automotive Industry with the European Union: Recuperado de <https://www.smmmt.co.uk/wp-content/uploads/sites/2/SMMT-KPMG-EU-Report.pdf>

McLaren (2019) *Annual Results: 9 months ended*, McLaren Holding Ltd. Recuperado de <https://investors.mclaren.com/sites/mclaren-ir/files/financial-statements/mclaren-interim-report-30-sept-2019.pdf>

McLaren (2019) *Annual Results: Consolidated financial statements*, McLaren Holding Ltd. Recuperado de <https://investors.mclaren.com/sites/mclaren-ir/files/investor-presentations/mhl-consolidated-financial-statements-fy2018.pdf>

Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994), *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, 2nd edn, Sage Publications, Thousand Oaks.

Moschieri, C., Blake, D.J. , (2019), The organizational implications of Brexit. *J Org Design* 8, 6 <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0047-8>

Monden Y., (1993), *Toyota Production System: an integrated approach to Just-In Time*. Second edition, Industrial Engineering and Management Press, Institute of Industrial Engineers, Georgia Norcross.

Mor, F. and Brown, J. (2017), *The motor industry: statistics and policy*, House of Commons Library Briefing Paper, Number 00611, 11 de abril 2017

Mulabdic, A, Osnago A. and Ruta, M., (2017), *Deep Integration and UK-EU Trade Relations*, World Bank Policy Research Working Paper No. 7947.

Nikkei staff writers, (2020), *Nissan to cut capacity by 20% and close a plant in Spain*, Nikkei Asian Review, 14 mayo 2020. Recuperado de <https://asia.nikkei.com/Business/Automobiles/Nissan-to-cut-capacity-by-20-and-close-a-plant-in-Spain>

Letto-Gillies, G. (2012), *Transnational corporations and international production: concepts, theories and effects*, 2nd edn, Edward Elgar, Cheltenham.

Lukauskas, A.J., Stern, R.M. & Zanini, G. (2014;2013;2011); *Handbook of trade policy for development*, Oxford, Oxford University Press.

Lynn, M., (2017), *Brexit is an opportunity for the UK-based car industry to change up a gear*, The Spectator, 27 Mayo 2017. Recuperado de <https://www.spectator.co.uk/author/matthew-lynn/>

Ortiz P., (2017) *McLaren and Brexit: Driving towards an uncertain future*, Technology and operations management. Harvard Business School. Recuperado de <https://digital.hbs.edu/platform-rctom/submission/mclaren-and-brexit-driving-towards-an-uncertain-future/>

Patel T., (2020) *Nissan warns about future of European plants as Brexit weighs*, The Detroit news, 24 Febrero 2020. Recuperado de <https://eu.detroitnews.com/story/business/autos/foreign/2020/02/24/nissan-warns-future-european-plants-brexit-weighs/111366318/>

Phillips, A. (2012), *Business Leaders: The master behind McLaren the super brand*. Business Review Europe.

Pitas, C. (2017), *Carmakers eye more UK suppliers to handle Brexit*, Reuters Marzo 10, 2017. Recuperado de <http://www.reuters.com/article/us-autoshow-geneva-britain-eu-idUSKBN16H0LF>

Ponte, S. And Sturgeon, T. (2014), *Explaining Governance in Global Value Chains: A Modular Theory-Building Effort*, *Review of International Political Economy*, Vol. 21, No. 1, p. 195-223.

Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press,

Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Porter, M. (1996) "What is strategy?" *Harvard Business Review* v74, n6 (Nov-Dec, 1996):61.

Prots, J. (2017), *Supporting Industry Post-Brexit: Supply chains and the automotive industry*, Civitas (Institute for the Study of Civil Society)

PWC, (2016), *Brexit Monitor - The Impact of Brexit on the automotive sector*, PWC Germany. Recuperado de: <https://www.pwc.de/de/automobilindustrie/2016-11-15-brexit-topic-automotive.pdf>

Ruddick C., Oltermann P., (2017) *A mini part's incredible journey shows how Brexit will hit the UK car industry*, The Guardian, 3 marzo 2017. Recuperado de <https://www.theguardian.com/business/2017/mar/03/brexit-uk-car-industry-mini-britain-eu>

Salmon J., (2018), *Why McLaren boss is staying upbeat over Brexit (but he would like to know what the arrangements will be)*, This is money, 7 Marzo 2018. Recuperado de <https://www.thisismoney.co.uk/money/markets/article-5474449/McLaren-boss-Mike-Flewitt-staying-upbeat-Brexit.html>

SMMT (2019) *Europe And International Trade, Key Exports Data*. Recuperado de <https://www.smmmt.co.uk/industry-topics/europe-and-international-trade/key-exports-data/>

SMMT (2019) 2019 UK Automotive Trade Report. Recuperado de: <https://www.smmmt.co.uk/reports/uk-automotive-trade-report/>

SMMT, (2017), *Motor Industry Facts*. Recuperado de: <https://www.smmmt.co.uk/reports/smmmt-facts-2017/>

SMMT, (2019) *Automotive Sustainability Report, UK Supply Chain*. Recuperado de <https://www.smmmt.co.uk/industry-topics/sustainability/uk-supply-chain/>

SMMT (2017) *UK Specialist Car Manufacturers Report*. Recuperado de <https://www.smmmt.co.uk/reports/uk-specialist-car-manufacturers-report-2017/>

SMMT, J. (2016), *Automotive priorities for the UK's withdrawal from the European Union*, Position Paper – 7 diciembre 2016

Stainer R., (2019), *American and Chinese buyers drive growth at supercar maker McLaren*, Market Watch, Recuperado de <https://www.marketwatch.com/story/american-and-chinese-buyers-drive-growth-at-supercar-maker-mclaren-2019-01-07>

Statista (2019) *Automotive Industry in the United Kingdom*, Statista Industry Dossier.

Statista (2020) *McLaren Report*, Statista Mobility Market Outlook – Make Report

Statista (2019) *Manufacturing: Automotive Industry*. Statista Industry Report UK.

Statista (2020) *Nissan Report*, Statista Mobility Market Outlook – Make Report

Sturgeon T, Memedovic O, Van Biesebeoek J, Gereffi G, (2009), *Globalisation of the automotive industry: main features and trends*. Int. J. Technol. Learn. Innov. Dev. 2(1): 7-24.

Sturgeon, T., Van Biesebeoek, J. & Gereffi, G. (2008), *Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry*, *Journal of Economic Geography*, vol. 8, no. 3, pp. 297-321.

Suzaki, K. (1987), *The New Manufacturing Challenge: techniques for continuous improvement*, London, the Free Press.

The Economist, (2017), Britain's car industry gets a Mini boost but faces major problems. 27 de julio 2017. Recuperado de: <https://www.economist.com/news/britain/21725584-bmw-announces-welcome-investment-road-ahead-looks-bumpy-britains-car-industry-gets>

Tovey, A., (2017), *Boost for Britain as BMW picks Oxford over Germany and Netherlands to build new electric Mini*, The Guardian 25 julio 2017.

Turvill W., Hull R., (2019), *McLaren Automotive revenues rise to £1.1 billion as British luxury car maker bucks the slowing market with its high-end performance vehicles*, This is Money.co.uk. Recuperado de <https://www.thisismoney.co.uk/money/cars/article-7098937/McLaren-Automotive-revenues-rise-1-1-billion.html>

White G.P. (2000) Just-in-Time Manufacturing. In: Swamidass P.M. (eds) *Innovations in Competitive Manufacturing*. Springer, Boston, MA

Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

APENDICE I: Personas Entrevistadas

- Mr. David Rea, Economista en Jefe, Jaguar Land Rover
- Mr. John Leech, Socio, Automotive Services, KPMG UK
- Mr. Roger Maddison, National Officer Automotive, Sindicato UNITE
- Mr. Mike Hawes, Chairman, SMMT

APENDICE II: Cuestionario

Implicaciones de Brexit para la industria automotriz del Reino Unido

Brexit y la industria automotriz

- Antes del referéndum Brexit, ¿cuáles fueron los principales desafíos para la industria automotriz?
- ¿Cómo ve que los fabricantes de automóviles reaccionan ante Brexit?

Relocalización

- En el caso de relocalizar y aumentar el número de proveedores en el Reino Unido, ¿sería suficiente para suministrar a todos los OEM?
- ¿Tendría esto un impacto en el precio final del vehículo?
- ¿Influiría esto en los proveedores debido a la falta de opciones extranjeras?

Después de Brexit

- Desde su perspectiva, ¿cuáles diría que son los ganadores potenciales entre (a) OEM y (b) proveedores?
- ¿perdedores entre (a) OEM y (b) proveedores?
- ¿Se cerrarían esas plantas menos competitivas en el Reino Unido y se trasladarían al continente? ¿Cambiarían a producción de premium?
- Considerando el hecho de que el sector automotriz del Reino Unido depende en gran medida de las exportaciones a la UE, ¿cuál sería su papel en la cadena de valor europea después del Brexit?

Gobierno del Reino Unido

- ¿Cuáles serían los aspectos necesarios de un TLC entre el Reino Unido y la UE para apoyar a los OEM (a) británicas? (b) proveedores?
- ¿Cuál considera que es el papel del gobierno del Reino Unido en atraer nueva IED para el sector?
- En el caso de un Brexit sin acuerdo, ¿cuál sería la reacción de las automotrices después de que se tomara la decisión? ¿Cree que las OEM actuarían de manera diferente y por qué?

APENDICE III: Respuestas

Experto #1

Brexit y la industria automotriz

Antes del referéndum Brexit, ¿cuáles fueron los principales desafíos para la industria automotriz?

Antes del Brexit (con lo que quiere decir antes del referéndum, ya que estábamos muy comprometidos durante el referéndum para afirmar la importancia y las opiniones de la industria automotriz del Reino Unido y la importancia de Europa para nuestro crecimiento), los temas clave fueron el crecimiento económico, la competitividad y la productividad y cuestiones medioambientales como la calidad del aire, el cambio climático y los nuevos cambios tecnológicos (automóviles conectados y autónomos, cuarta revolución industrial, etc.).

¿Cómo ve que los fabricantes de automóviles reaccionan al Brexit?

Todos son planes de escenarios, buscan maneras de mitigar los efectos y los posibles costos y, como industria, intentan garantizar que el gobierno comprenda la importancia de la industria y la importancia de llegar a un acuerdo que mantenga tantos de los beneficios que disfrutamos actualmente como posible. Las decisiones comerciales, especialmente las de inversión, se retrasan mientras se busca seguridad. Dada la caída resultante en la confianza del consumidor por la disminución de las condiciones económicas, las ventas, la producción y la inversión están disminuyendo en términos interanuales.

Relocalización

En el caso de relocalizar y aumentar el número de proveedores en el Reino Unido, ¿sería suficiente para suministrar a todos los OEM?

No. El Consejo Automotriz dice que existe la posibilidad de que hasta el 80% de los componentes provengan del Reino Unido, pero no existe la capacidad, alrededor del 44% de los componentes provienen en promedio de proveedores del Reino Unido (la cifra en Alemania es aproximadamente 66 %) pero esta cifra varía según la marca. Existe la posibilidad de expandir el contenido del Reino Unido y atraer más proveedores aquí, pero necesitamos un aumento continuo en los volúmenes, la competitividad y las personas. Ninguna ubicación de producción automotriz internacional tiene contenido 100% local.

¿Tendría esto un impacto en el precio final del automóvil?

Se basa en la competitividad de costos de la cadena de suministro. Reduciría los costos de transporte, pero la industria es altamente eficiente, con partes y componentes que pasan las fronteras muchas veces buscando eficiencias de costos. Dados los volúmenes aquí, es difícil ver cómo una sola fuente para todas las partes de suministro podría competir.

¿Influiría esto en los proveedores debido a la falta de opciones extranjeras?

Hay muchas opciones en el extranjero e, incluso después del Brexit, esas opciones existirán ya que las tarifas son bajas (2-4,5%) y se superan con una mayor eficiencia del volumen. Los proveedores del Reino Unido son competitivos, pero el país no tiene el monopolio de los componentes.

Después de Brexit

Desde su perspectiva, ¿cuál diría que es el potencial? ganadores entre (a) OEM y (b) proveedores?

Los ganadores y perdedores difíciles de elegir Brexit ya que los nuevos acuerdos comerciales no están claros, pero, desde la perspectiva actual, las marcas que dependen más de la UE para sus productos terminados están más expuestas y, por lo tanto, es probable que sufran proporcionalmente en comparación con aquellas por las cuales la UE Es un mercado minoritario. Por lo tanto, los fabricantes premium de pequeño volumen se verán menos afectados que las marcas de volumen que fabrican para el Reino Unido y Europa. Sin embargo, los costos de insumos para todos están aumentando, por lo que

todos se ven afectados. En términos de proveedores, nuevamente aquellos que abastecen solo a las plantas del Reino Unido mantendrán una competitividad en comparación con los contratos de suministro para las plantas en el extranjero, pero si los primeros prosperan depende de los volúmenes de los OEM.

¿Se cerrarían esas plantas en el Reino Unido menos competitivas y se trasladarían al continente? ¿Cambiarían a autos de lujo?

No es fácil trasladar la producción de un modelo a otro y pasar del volumen al lujo se trata más de la marca que del producto. Por lo tanto, una marca de volumen no puede convertirse en lujo como resultado del Brexit y el impacto en los costos. Ninguna planta quiere cerrar tanto, depende de los acuerdos comerciales futuros y de cómo cualquier planta puede asegurar la competitividad. El sector automotriz británico se encuentra entre los más competitivos de Europa, por lo que conservamos ciertas ventajas inherentes. Todos buscamos continuar mejorando la eficiencia y la competitividad.

Teniendo en cuenta el hecho de que el sector automotriz del Reino Unido depende en gran medida de las exportaciones a la UE, ¿cuál sería su papel en la cadena de valor europea después del Brexit?

El sector automotor del Reino Unido está totalmente integrado en la industria automotriz europea en términos de mercado, producto y cadena de suministro. Esto continuará después del Brexit, pero el desafío será retener tantos de los beneficios actuales que disfrutamos para mantener la competitividad. Hasta que eso esté claro, no podemos responder a una pregunta que no sea decir que siempre seremos un lugar de fabricación de alta habilidad y alto valor.

Gobierno del Reino Unido

¿Cuáles serían los aspectos necesarios de un TLC entre el Reino Unido y la UE para apoyar a los OEM (a) con sede en el Reino Unido? (b) proveedores?

No habría necesidad de distinguir entre los dos. Toda la industria busca:

- Comercio sin fricción idealmente en una unión aduanera
- Sin aranceles
- Acuerdo sobre normas de origen
- Continuación de los acuerdos comerciales existentes con terceros países.
- Libertad para atraer talento
- Armonización regulatoria con la UE

¿Cuál considera que es el papel del gobierno del Reino Unido en atraer nueva IED para el sector?

Siempre ha sido crítico que el gobierno apoye al sector y promueva en el país y en el extranjero. Debe mantener un entorno económico sólido, mano de obra calificada y empleable, estar abierto a la IED y a los vínculos comerciales mundiales. Debe garantizar que el Reino Unido sea visto como un buen lugar para invertir, como lo ha hecho hasta ahora.

En el caso de un Hard Brexit, ¿cuál sería la reacción de los fabricantes de automóviles después de que se tomara la decisión? ¿Crees que los OEM actuarían de manera diferente y por qué?

No es útil etiquetar los términos como duros o blandos, ya que no están claros. Si supongo que quiere decir que salimos de la UE sin ningún acuerdo, ese sería el peor escenario, ya que las normas de la OMC, a las que volveríamos, serían potencialmente muy perjudiciales para la industria del Reino Unido, lo que haría que las exportaciones fueran menos competitivas y aumentaría el precio de las importaciones. La industria se vería seriamente desafiada y, si bien trataría de mitigar los costos, sería razonable esperar que la industria sufriera daños. Los fabricantes de equipos originales tendrían que analizar su competitividad y, como siempre, tomar decisiones basadas en una serie de factores, entre los que se incluyen el proceso unitario de producción en el Reino Unido. Sería justo esperar que algunos OEM revisen sus decisiones de inversión como lo harían ante cualquier cambio fundamental en las circunstancias comerciales.

Experto #2

Brexit y la industria automotriz

Antes del referéndum Brexit, ¿cuáles fueron los principales desafíos para la industria automotriz?

Los principales desafíos durante muchos años han sido convencer a los empleadores para que continúen invirtiendo en lo que todos ven como una base de alto costo, siempre tenemos que recordar que tenemos pocas empresas de propiedad del Reino Unido, por lo que para mudarnos del Reino Unido como lo hizo Peugeot hace una década Hace siempre es una opción fácil si es miope.

¿Y las ventajas de que la industria tenga su sede en el Reino Unido?

El Reino Unido tiene un mercado de ventas enorme y en crecimiento, compañías como Ford tienen su mercado más grande fuera de los Estados Unidos aquí en el Reino Unido. Aunque ya no fabrican automóviles aquí, fabrican más de 1 millón de motores. El Reino Unido también tiene una larga tradición en la construcción de vehículos con una fuerza laboral altamente calificada acumulada en los últimos 100 años.

¿Cómo ve que los fabricantes de automóviles reaccionan al Brexit?

Todavía no hemos visto ninguna reacción real al Brexit, excepto la enorme incertidumbre que ha comprado, hasta que se realiza el acuerdo final, no veo que se tomen decisiones significativas.

La industria automotriz en el Reino Unido ha estado creciendo constantemente desde los últimos años, ¿cuáles fueron las principales dinámicas que contribuyeron a esto?

El jugador principal en el crecimiento que hemos visto en los últimos años es, por supuesto, Jaguar Land Rover, JLR planea fabricar más de 1 millón de automóviles al año en los próximos años y ha invertido mucho en nuevos productos, con la excepción de China y una

pequeña instalación en Brasil, entonces, todo ese crecimiento proviene de sus plantas del Reino Unido con una fuerza laboral casi 3 veces mayor que cuando estaba bajo Ford.

También está claro que después de la crisis financiera de 2008, el mercado de automóviles de lujo, en particular los SUV, se ha vuelto popular entre aquellos que pueden comprarlos.

En su opinión, ¿continuará esta tendencia después del Brexit?

Eso dependería de los aranceles si tuviéramos un aumento del 10% en los automóviles del Reino Unido, sería desastroso, JLR cree que esto eliminaría £ 1 mil millones al año de las ganancias, lo que hace imposible continuar invirtiendo como lo han hecho en el pasado.

También veríamos a Ford tener que pagar un impuesto a la exportación para enviar motores a Colonia solo para ver un impuesto a la importación cuando los autos se vuelvan a vender en el Reino Unido.

Relocalización

En el caso de volver a apuntalar y aumentar el número de proveedores en el Reino Unido, ¿sería suficiente para suministrar a todos los OEM?

No, no sin una inversión masiva

¿Tendría esto un impacto en el precio final del automóvil?

Depende de si podemos lograr un acuerdo libre de aranceles con la UE

¿Influiría esto en los proveedores debido a la falta de opciones extranjeras?

Nuevamente imposible de responder hasta que sepamos los detalles de cualquier acuerdo con la UE

Después de Brexit

Desde su perspectiva, ¿cuál diría que es el potencial? ganadores entre (a) OEM y (b) proveedores?

A menos que obtengamos un acuerdo libre de aranceles, no veo cómo alguien puede ganar

(2) perdedores entre (a) OEM y (b) proveedores?

Nissan ha declarado que, si no podemos lograr un acuerdo de libre comercio de aranceles con la UE, podría cerrar la planta en el Reino Unido, Toyota ha dicho lo mismo. También pudimos ver a Ford cerrando sus plantas de motores en Bridgend y Dagenham, esto también tendría un efecto importante en los trabajos en la cadena de suministro.

¿Se cerrarían esas plantas en el Reino Unido menos competitivas y se trasladarían al continente? ¿Cambiarían a autos de lujo?

Pocas compañías de automóviles permiten que las plantas no sean competitivas, hemos visto la mayoría, si no todas, las principales plantas cercanas de OEM en los últimos años, y fabricar automóviles de lujo no es una opción en la mayoría de los casos

Considerando el hecho de que el sector automotriz del Reino Unido depende en gran medida de las exportaciones a la UE, ¿cuál sería su papel en la cadena de valor europea después del Brexit?

Sin un fuerte mercado de exportación, la industria automotriz del Reino Unido vería cierres masivos y pérdidas de empleos, por ejemplo, Toyota exporta más del 80% de sus automóviles construidos en el Reino Unido, por lo que su papel se volvería insignificante de la noche a la mañana.

Gobierno del Reino Unido

¿Cuáles serían los aspectos necesarios de un TLC entre el Reino Unido y la UE para apoyar a los OEM (a) con sede en el Reino Unido? (b) proveedores? (¿Cuán

importantes son los aranceles? ¿Barreras no arancelarias? ¿Reglas de origen / requisitos de contenido local? ¿Otras cuestiones relacionadas con el comercio?)

Un acuerdo libre de aranceles es el tema más importante para la industria automotriz del Reino Unido, necesitamos un acuerdo que vería poco o mejor aún, ningún cambio en la forma en que se venden los automóviles en Europa

¿Cuál considera que es el papel del gobierno del Reino Unido en atraer nueva IED para el sector?

Como las únicas personas que negocian Brexit necesitan escuchar negocios y asegurarse de que la política no socave lo que hemos logrado en los últimos 40 años, la industria automotriz está demasiado entrelazada en Europa para cambiar.

En el caso de un Hard Brexit, ¿cuál sería la reacción de los fabricantes de automóviles después de que se tomara la decisión? ¿Cree que los OEM actuarían de manera diferente y por qué?

Un Brexit duro otorgaría aranceles que dificultarían, si no es que imposible, competir, especialmente en el mercado de automóviles de lujo en el que el Reino Unido depende tanto, que no vería otra opción que los grandes jugadores retirar al menos parte de su producto. del Reino Unido en un país libre de aranceles

Experto #3

Brexit y la industria automotriz

Antes del referéndum Brexit, ¿cuáles fueron los principales desafíos para la industria automotriz?

A corto plazo: El problema con Diésel. Percepción pública sobre el diésel, ya que se considera como un combustible contaminado, pero es más eficiente y mejor que la gasolina.

Economía compartida: es decir, Uber. Las personas usan este tipo de servicios, por lo tanto, no necesitan un automóvil. Sin embargo, por otro lado, estos automóviles utilizados para estos servicios se desgastan más rápidamente, por lo que deben renovarse o reemplazarse con más frecuencia.

A largo plazo: "ICE to ACE", pasando de la combustión (automóviles con motor de combustión interna a vehículos autónomos, conectados y electrificados) a automóviles electrónicos. Todavía necesita una gran cantidad de inversión y muchos trabajadores calificados y calificados. Los reguladores están tratando de presionar, sin embargo, la regulación no está comprometida. La regulación aún no existe sobre esto.

¿Cómo ve que los fabricantes de automóviles reaccionan al Brexit?

Totalmente negativo. Los temas principales son la introducción de aranceles, impuestos, controles personalizados, reglas de origen, libre circulación restringida de mano de obra, etc. Por ejemplo, los OEM pagan mejor a los empleados que los proveedores de nivel 1, 2 y 3. Estos proveedores se verían afectados al no ser posible emplear a los empleados baratos de la UE que necesitan. Además, otro punto que debe plantearse es la cantidad de mano de obra calificada de la UE que trabaja en plantas de fabricación de automóviles con sede en el Reino Unido. Por ejemplo, JRL ha aumentado el número de empleados de la UE de manera exponencial en los últimos años para satisfacer sus necesidades. Todavía hay una escasez de ingenieros necesarios y con Brexit esto sería más complicado.

Solo unos pocos ven oportunidades en el tipo de cambio de una semana. Sin embargo, eso es a corto plazo. Los automóviles podrían venderse más baratos que antes, pero las piezas de automóviles serían más caras de todos modos, ya que provienen de la UE.

Relocalización

En el caso de volver a apuntalar y aumentar el número de proveedores en el Reino Unido, ¿sería suficiente para suministrar a todos los OEM?

La participación de las partes del Reino Unido es de alrededor del 44%. Esta cifra es para la industria automotriz del Reino Unido en general. Para JLR, es más bajo.

En el caso de Nissan, ha invertido mucho en el desarrollo de proveedores en el Reino Unido para su planta en Sunderland con el fin de aumentar este número.

Sin embargo, hay algunos problemas que deben tenerse en cuenta a la hora de realizar la reorganización: el alto costo laboral y el costo de la energía. Es difícil lograr que las empresas inviertan y establezcan fábricas de producción en el Reino Unido para abastecer el mercado local.

El esfuerzo para volver a apuntalar continuará, sin embargo, depende de la estrategia de la industria del Reino Unido.

No es suficiente suministrar a todos los OEM con sede en el Reino Unido. Es decir. La producción de automóviles en el Reino Unido no es lo suficientemente alta como para soportar las economías de escala requeridas necesarias para producir algunos componentes aquí, no serían competitivos.

¿Influiría esto en los proveedores debido a la falta de opciones extranjeras?

Los proveedores ya tienen influencia. Los proveedores del Reino Unido tienen más poder, ya que son más del tipo "holgado". Podrían mudarse fácilmente al Reino Unido. Por ejemplo, JLR tiene el 80% de sus partes provenientes de solo 70 proveedores (Bosh, por

ejemplo). Además, algunos de ellos son proveedores especializados, por lo que tienen poder e influencia.

Para JLR, de los 70 proveedores, solo 1 es británico. Todos son internacionales, todos son móviles.

Post Brexit

Desde tu perspectiva, ¿cuál dirías que es el potencial? (1) ¿Ganadores entre (a) OEM y (b) proveedores?

Demasiada incertidumbre aún para decir que habría ganadores.

(2) ¿Perdedores entre (a) OEM y (b) proveedores?

Hay más perdedores que ganadores. Fabricantes y clientes del Reino Unido, tanto en el Reino Unido como en la UE, ya que el costo de los automóviles aumentará. El Reino Unido no tiene un gran margen, por lo que los fabricantes de automóviles aumentarán el precio.

Para Toyota, producen c.3 millones de automóviles en EU28. De esto, c.120K está en el Reino Unido. Si el Reino Unido abandona la UE y se imponen aranceles, Toyota cerraría las instalaciones del Reino Unido y absorbería la producción adicional con bastante facilidad en las instalaciones de la UE27.

Tarjetas premium frente a esto: Aston Martin: Su problema para los fabricantes de automóviles premium son las tarifas, que podrían agregar hasta un 10% más al precio de sus automóviles. Sin embargo, los clientes lo pagarán, ya que podrían pagarlo.

La elasticidad precio de la demanda de autos súper premium (por ejemplo, Aston Martin) será menor ya que los volúmenes son bajos y los precios ya están fuera del alcance de la mayoría de la población.

¿Se cerrarían esas plantas en el Reino Unido menos competitivas y se trasladarían al continente? ¿Cambiarían a autos de lujo?

Decide dónde producir en el futuro. Vea más allá del Reino Unido, mercados como China, Brasil, India y EE. UU.

JLR ya está muy centrado en el Reino Unido. Incluso sin Brexit, los planes futuros serían internacionales para que pudiéramos estar donde están nuestros clientes. Además de una planta de motores, las últimas plantas abiertas fueron en China, Brasil, India y (pronto) Eslovaquia. Brexit fortalecerá el caso comercial para producir fuera del Reino Unido.

Considerando el hecho de que el sector automotriz del Reino Unido depende en gran medida de las exportaciones a la UE, ¿cuál sería su papel en la cadena de valor europea después del Brexit?

Depende de aranceles y aduanas. Los aranceles son un problema menor en la cadena de valor, ya que pueden recuperarse en el caso de los aranceles de libre comercio. En términos de aduanas, una frontera dura podría producir demoras. Esto es negativo para la cadena de suministro. También implicaría más papeleo.

Gobierno del Reino Unido

¿Cuáles serían los aspectos necesarios de un TLC entre el Reino Unido y la UE para apoyar a los OEM (a) con sede en el Reino Unido? (b) ¿Proveedores?

- Tendrían que ser aranceles de libre comercio
- Acumulación diagonal de origen (como esquema Paneuro), para identificar el origen del producto.

¿Cuál considera que es el papel del gobierno del Reino Unido en atraer nueva IED para el sector?

El papel del gobierno del Reino Unido tendría que ayudar a la industria no solo a ser competitiva sino a ser mejor, mucho mejor que la UE. La ayuda vendría en forma de subsidios (incentivos financieros), regulaciones (en particular las ambientales) e inversión en I + D.

Todos estos puntos tendrían que estar contenidos en una mejor estrategia industrial.

En el caso de un Hard Brexit, ¿cuál sería la reacción de los fabricantes de automóviles después de que se tomara la decisión? ¿Cree que los OEM actuarían de manera diferente y por qué?

Los fabricantes de automóviles se reducirían. Producirían menos en el Reino Unido y producirían más en la UE. El mercado del Reino Unido no es un incentivo suficiente para producir en el Reino Unido para vender en la UE.

Es probable que algunos fabricantes de automóviles trasladen las instalaciones de producción en el futuro, al igual que sus proveedores (en realidad podrían mudarse primero) porque el mercado es pequeño.

También la falta de libre circulación de mano de obra es un tema importante.

La inversión futura no se realizaría en el Reino Unido.

APENDICE IV: Entrevistas

Experto #4

¿Cuáles son los principales desafíos para el sector automotriz después del Brexit?

Hay 4 desafíos principales después del Brexit:

- Aranceles con la UE y luego país por país. Múltiples aranceles que enfrentan los fabricantes de automóviles en ambos componentes y cuando venden a la UE. No arancelarios: retrasos, controles aduaneros, disminución de la inversión. Bajos niveles de contenido local. Tener inventario agregará un costo adicional (algo que no hacen ahora).
- Problema de la fuerza laboral de la UE. Las empresas de propiedad de la UE en el Reino Unido quieren personal de la UE.
- Las regulaciones de productos al vender productos en el gran mercado pueden ser muy costosas ya que las regulaciones están establecidas para reducir la competencia y el Reino Unido no podrá influir en esto.
- Subvención de la UE para investigación. Con Brexit, los fabricantes de automóviles del Reino Unido no podrán solicitarlo.

¿Cuál fue la reacción de los fabricantes de automóviles después del referéndum?

Lobby duro: quieren permanecer en la Unión Aduanera y en el Mercado Único, o al menos con un TLC apropiado para evitar las reglas de origen y aranceles.

¿Ganadores y perdedores del brexit?

Perdedores: fabricantes de volumen del Reino Unido, ya que son los más fáciles de trasladar a la UE. Empresas: Toyota, GM, Peugeot Citroën, Nissan y Ford.

Ganadores: fabricantes de automóviles premium. No hay mucho que perder.

Volumen de ventas en el Reino Unido. Solo para el mercado del Reino Unido. Sin embargo, esto no está probado, ya que necesita un nuevo diseño de fábrica. Plantas más pequeñas y menos personal. Sin un TLC, muchos se mudarían al continente.

¿Papel futuro del sector automotriz del Reino Unido en la cadena de valor de la UE?

Conviértete en una especie de segmento premium o más pequeño. Bentley, Jaguar Land Rover, BMW. De todos modos, enfrentarán aranceles, se venderán a todo el mundo, no solo centrados en la UE.

En el caso de un brexit duro, ¿cuál sería la reacción de los fabricantes de automóviles del Reino Unido?

Habrán cambios en la producción. Los fabricantes de volúmenes alejarían la producción.

¿Relocalización, proveedores y su capacidad para dar servicio a toda la industria automotriz en el Reino Unido?

Para aquellos que permanecen en el Reino Unido, atraerán nuevos proveedores para establecer nuevas fábricas y plantas en el Reino Unido. Sin embargo, habrá dificultades para atraer debido al tamaño del mercado