

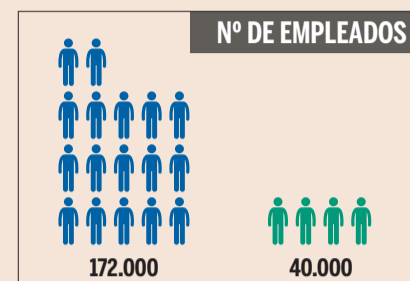
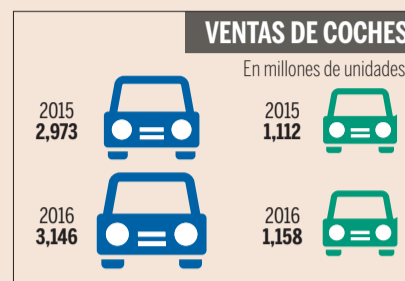
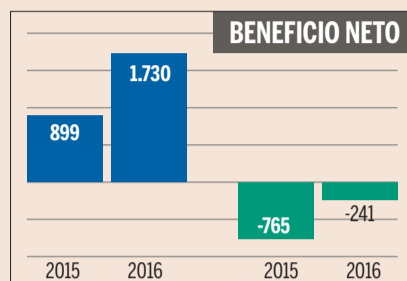
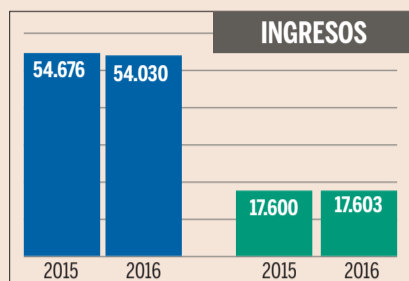
# Estrategias

## RADIOGRAFÍA DEL NUEVO GRUPO

■ Grupo PSA  
■ Opel

En millones de euros

Fuente: Las empresas



# ¿Podrá PSA enderezar Opel?

**UN GRAN DESAFÍO/** El presidente del grupo francés Carlos Tavares tiene que reducir costes, lograr sinergias en la producción de coches y vender más fuera de Europa si quiere tener éxito en la primera gran fusión de la industria europea del motor.

A.Marimón/F.García. Madrid  
Finalizados los fastos del anuncio de la compra de Opel, que ha creado un gigante europeo del motor con unos ingresos de 71.000 millones y 4,3 millones de coches vendidos en 2016, a Carlos Tavares le toca trabajar, y mucho. El flamante presidente del nuevo grupo tiene que demostrar que los 1.320 millones que ha pagado por la filial europea de General Motors son un buen negocio y que es capaz de dar la vuelta a un grupo que pierde dinero desde hace 16 años (15.000 millones en total).

¿Por qué ha comprado Tavares una empresa con tan mal pedigrí? La clave es unir las fuerzas de PSA y Opel para producir los vehículos conjuntamente generando enormes sinergias en ingeniería, compras y desarrollo de las plataformas (la estructura) de los vehículos. Es decir, Tavares quiere que el Opel Corsa, el Citroën C3 y el Peugeot 208 compartan todo el interior, pero con un diseño diferenciado.

El ejecutivo pretende que los ahorros comiencen ya hasta alcanzar los 1.700 millones anuales desde 2026. Si lo logra, podrá vender los coches a precios más ajustados que sus rivales y ganar dinero y cuota de mercado.

Eso dice la teoría, pero en la práctica no todo es tan sencillo. Los analistas creen que Tavares no lo logrará sin cerrar plantas, ya que el nuevo grupo contará con 21 centros industriales, muchos infrautilizados. Es más, los expertos aseguran que el primer objetivo de una fusión debe ser ajustar las factorías para producir más con menos.

Los analistas de Evercore auguran que PSA tendrá que reducir 5.000 empleos y eli-



minar tres factorías antes de 2021. “Cerrar fábricas es sencillo, pero se pueden lograr los objetivos si todos trabajan en ser más eficientes y productivos”, defendió el ejecutivo el día del anuncio de la compra.

La sobrecapacidad es el problema endémico de la industria; las plantas están preparadas para producir más coches de los que se pueden vender en Europa. En los últimos 15 años, los fabricantes han intentado corregirlo con el cierre de siete factorías (de un total de más de 120), pero ha sido insuficiente.

“Las sinergias podrían ser difíciles de realizar sin un ajuste industrial”, señalan los analistas de Citi. “Y el poder de los sindicatos y gobiernos regionales hace que sea muy difícil reducir el tamaño”, añaden. Antes incluso de sellar el acuerdo, Tavares estuvo de

ronda por París, Londres y Berlín para calmar los temores de sus respectivos Ejecutivos.

Algunos conceden el beneficio de la duda a Tavares por su labor a los mandos de PSA, que estuvo al borde de la bancarrota: “Estamos convenci-

dos de que Tavares puede lograr el objetivo de acabar con los costes y las ineficiencias de Opel y poner disciplina en los precios de sus coches (los expertos critican que vende sus modelos con fuertes descuentos). Hay grandes sinergias

potenciales”, señalan los expertos de Bernstein, que consideran clave la capacidad de motivación del ejecutivo.

Lo cierto es que Opel está incluso mejor que la empresa francesa en la crisis. Las plantas de PSA trabajaban al 79% de capacidad en 2014 y han subido al 98% actualmente, mientras que Opel tiene un ratio de utilización de sus centros del 82%.

### China

Bernstein cree que el ejecutivo acabará eliminando la marca Vauxhall, que solo se vende en Reino Unido, y llevará Opel a nuevos mercados, como China. Actualmente, solo está presente en Europa.

Los analistas apuestan porque PSA también mejore la imagen de la firma para explotar el sello *made in Germany* y suba sus precios, como ha logrado exitosamente Volkswa-

gen. “Hay clientes que prefieren una marca alemana y nunca comprarían una francesa”, concluye Tavares para explicar por qué son complementarias. Lo cierto es que PSA necesita diversificar mercados, porque, pese a sus esfuerzos por crecer en China o América Latina, el 60% de sus ventas se producen en Europa.

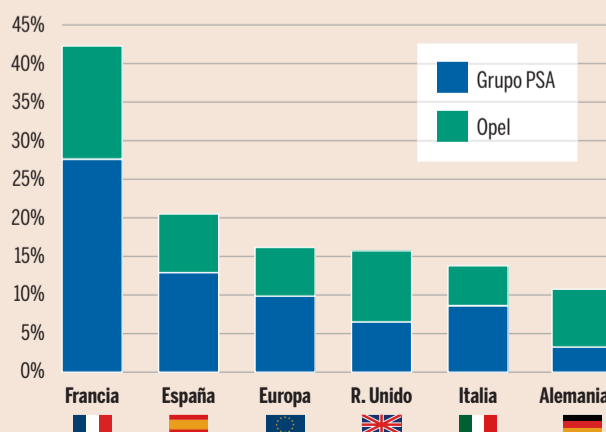
Con la operación, PSA se convierte de golpe en el segundo fabricante europeo, con una cuota del 16%, tras Volkswagen, que tiene el 24%. Sus ventas se han disparado, sobre todo, en Alemania y Reino Unido, aunque los analistas advierten de que muchas ventas de Opel son a bajo precio. “Ningún consumidor alemán o británico se plantea comprar un Opel o Vauxhall deliberadamente como primera opción, muchos reciben esos coches por sus empresas, en lugar de elegir su vehículo”, señala Bernstein.

Otro obstáculo para Tavares es que tendrá que esperar unos años antes de exportar la marca alemana fuera de Europa masivamente. El pacto de compra incluye que los coches Opel que usan tecnología americana no pueden competir con los de GM. Eso supone esperar tres o cuatro años hasta que llegue la próxima generación de modelos.

La exportación puede ser la solución para que Tavares cuadre el círculo de lograr rentabilizar la operación sin cerrar plantas. Si vende más coches, las plantas mejorarán su producción y su capacidad de utilización.

Eso sí, tampoco puede descuidar lo que ocurre en Europa. Tanto PSA como GM han perdido cuota en los últimos cinco años, aunque el mercado crece desde 2010.

### CUOTA DE MERCADO EN EUROPA



Fuente: Acea

Expansión