

La décima edición del evento se celebró en el AIC en Bilbao/  
The 10th event in the series was held at the AIC in Bilbao

# EL CONGRESO HISPANO-ALEMÁN sintetiza las formas de atacar la crisis en el sector

## Hispano-German Congress examines ways of tackling the crisis in the sector

Los organizadores del Congreso Hispano-Alemán, el Grupo ECM, celebraron el décimo aniversario del evento en un marco especialmente propicio para el intercambio de ideas y la colaboración enfocada a la competitividad como el Automotive Intelligence Center (AIC), ubicado en Amorebieta (Vizcaya) e impulsado por el Cluster de Automoción de Euskadi (Acicae). Un año más, la cita volvió a cumplir con las expectativas./The organisers of the Hispano-German Congress, Grupo ECM, celebrated the event's 10th anniversary at a venue particularly suited to the collaborative interchange of ideas to develop competitiveness -- the Automotive Intelligence Center (AIC) in Amorebieta (Biscay), a facility run by the Acicae (Agrupación Clúster de Industrias de Componentes de Automoción de Euskadi - Euskadi Cluster of Automotive Components Manufacturers). Once again, the Congress lived up to expectations.

**E**n calidad de anfitriona, la directora del AIC y también directora general de Acicae, Inés Anitua, dio la bienvenida a Jesús Candil, director general de Industria del ministerio de Industria, Turismo y Comercio, quien ofreció un extensivo repaso de la estrategia del Gobierno español en apoyo del sector de automoción. Detalló las características y resultados del Plan Integral, el Plan de Competitividad y el Plan 2000E de ayudas directas a la adquisición de vehículos.

A continuación intervino el consejero de Industria y Energía del Gobierno Vasco, Xabier Garmendia, quien anunció que el Departamento de Industria e Innovación “potenciará y apoyará procesos de colaboración a nivel internacional entre empresas vascas y otras firmas europeas”, así como entre el Cluster de Automoción del País Vasco (Acicae) y otras asociaciones similares de diferentes regiones europeas. De ese modo, confía en permitir “el establecimiento de nuevos canales de cooperación o de alianzas estratégicas en el sector.

**A**s the event's host, the Director of the AIC and Director-General of the Acicae, Inés Anitua, warmly welcomed Jesús Candil, Director-General for Industry at the Spanish Ministry of Industry, Tourism and Trade to the Congress. Candil then provided a comprehensive review of the strategy implemented by the Government to support the automotive sector, in which he described in detail the features and results of the Integral Automotive Industry Plan, the Competitiveness Plan and the Plan 2000E direct vehicle-purchase subsidy programme.

The next to speak was the Basque Regional Government's Deputy Minister for Industry and Energy, Xabier Garmendia, who announced that the Department of Industry and Innovation, “will strengthen and support international co-operation between Basque companies and their European counterparts.” He also said that partnerships will be encouraged between the Acicae and similar associations from other European regions. He expressed his belief that this will, “lead to



Tras apuntar que el sector representa el 17% del PIB del País Vasco dando empleo a unas 40.000 personas, el viceconsejero se refirió al mercado internacional del automóvil, argumentando que “Europa necesita quizás unos constructores de mayor dimensión, un sector de automoción que pueda compartir algunos costes como los de I+D para los coches que fabriquemos aquí”. En el caso de España, Garmendia aseguró que “existe un clima de colaboración entre Administraciones, fabricantes y sindicatos que está haciendo posible sostener y consolidar al sector de automoción. La crisis económica está cuestionando nuevos proyectos de deslocalización y ahora España vuelve a ser un lugar razonable donde invertir”.

La primera visión de futuro corrió a cargo de Ralf Kambach, responsable de Automoción en la firma Roland Berger Strategy Consultants. Vaticinó que la crisis del sector tocará fondo en el bienio 2009-2010, así como que en 2013 “podrían recuperarse los volúmenes de 2007. La industria necesita reajustar sus procesos y esta obligada a reaccionar ante la demanda del usuario final y de las exigencias legales, reiventando el automóvil”. Kambach señaló que aunque los “motores de combustión interna continuarán siendo la tecnología predominante en 2020, los vehículos híbridos recargables y eléctricos pueden llegar a alcanzar cotas del 20% con un impacto en todos los mercados. En este sentido, los constructores están dando réplica con 25 lanzamientos de este tipo de vehículos hasta 2012, con la entrada de nuevos competidores como el fabricante chino BYD. La industria de componentes para propulsores eléctricos llegará a facturar 50.000 millones de

creation of new co-operation channels and strategic alliances within the sector.”

After underlining that the sector accounts for 17% of the Basque Country’s GDP and provides employment for around 40,000 people, the Deputy Minister turned his attention to the international automobile market, suggesting that, “Perhaps Europe needs bigger automakers and an automotive sector with a greater cost-sharing capacity, particularly when it comes to R&D for the cars that we build here.” In Spain’s case, Garmendia stated, “The general climate of co-operation between government, manufacturers and unions is making it possible for us to sustain and consolidate our automotive sector. As a result of the economic crisis, companies are questioning the benefits of relocating offshore and Spain is once again being seen as a reasonable place to invest.”

The first forecast of what the future may hold was made by Ralf Kambach, Automotive Industry Manager at the firm Roland Berger Strategy Consultants. He predicted that the crisis in the sector will bottom out in 2009-2010 and that by 2013, “volumes could recover to 2007 levels. The industry needs to readjust its processes and has no option but to respond to customer demand and meet legal requirements. As a consequence, the automobile will be reinvented.” Kambach said that although, “the internal combustion engine will remain the dominant propulsion technology until 2020, rechargeable hybrid and electric vehicles could achieve penetration as high as 20% and have an impact in every market. In view of this, automakers are responding with the launch of 25 electric and hybrid

**Francisco Riberas**, consejero delegado de Gestamp Automoción, señaló que “en algunas áreas, como en Estados Unidos, la crisis lleva instalada algunos años”. /Francisco Riberas, Managing Director of Gestamp Automoción, said, “Some global regions, like the United States, have been in crisis for several years”.



euros en 2010, de los que el 50% corresponderá a los fabricantes de baterías”.

Añadió que “la tecnología de conducción ‘limpia’ será pagada parcialmente por los consumidores y que es necesaria para ganar, pero no suficiente porque la imagen de marca, la promoción, el portafolio de producto y el precio adecuado serán fundamentales para el éxito”.

### Proveedores ante la crisis

El siguiente bloque adoptó el formato de mesa redonda, moderada por Luis Miguel González, director de AutoRevista, centrada en las estrategias de los proveedores para superar la crisis. José Ramón Goikoetxea, presidente de Mondragón Automoción, hizo la primera reflexión señalando que “en esta crisis se concitan demasiados factores. Desconocemos su duración y en el caso de España puede ser un poco más larga hasta un total recuperación en cinco o seis años. Lo vital ahora consiste en desarrollar estrategias de supervivencia, comunicando con mucha claridad y transparencia la situación a los trabajadores. Por supuesto, es clave resolver la ecuación de la financiación”.

Francisco Riberas, consejero delegado de Gestamp Automoción, señaló que “en algunas áreas, como en Estados Unidos, la crisis lleva instalada algunos años en contraste con Europa que la lleva padeciendo poco tiempo. A ciertos países como Rusia les ha afectado de forma profunda, mientras otros como China lo han notado menos. No obstante, pienso que la recuperación de Estados Unidos puede darse antes de lo esperado. En cualquier caso, en todos los escenarios

vehículos through to 2012. Moreover, new competitors, like the Chinese manufacturer BYD, are also entering the market. The supply industry making components for electric power plants will invoice as much as €50 billion by 2010, with batteries accounting for half of that figure.”

He added, “Consumers will be willing to pay for part of the cost associated with ‘clean’ driving, which is vital if firms are to make money. However, they will not pay for it all, which means that things like brand image, promotion, product portfolio and pricing will all be essential to these models’ success.”

Suppliers’ responses to the crisis

The next session was a round-table discussion moderated by Luis Miguel González, Managing Editor of AutoRevista, which addressed suppliers’ strategies to overcome the crisis. José Ramón Goikoetxea, Chairman of Mondragón Automoción, was the first to speak, saying, “Too many factors combine in this crisis. We do not know how long it will last and, in the case of Spain, full recovery may take even longer than elsewhere, perhaps as many as five or six years. The essential thing now is to develop survival strategies and inform employees about the situation clearly and transparently. Naturally, it is also vital to solve the finance equation.”

Francisco Riberas, Managing Director of Gestamp Automoción, said, “Some global regions, like the United States, have been in crisis for several years, whereas Europe has only recently started to feel the effects. Some countries, like Russia, have been hit hard, while others, like China, are suffering much less. Nevertheless, I believe that we are likely to see recovery in the United States earlier than expected. Whatever the case, under every scenario the key is to re-establish finance flows, select profitable projects, change the automaker-supplier relationship, manage short-term cash flow and capture new business in the BRIC area.”

Christian Hoffmann, General Manager of ZF Sachs España, provided the perspective of, “a satellite of a foreign multinational, which also has to compete against its group’s other plants in Slovakia and India. Short-term measures need to address cash flow, employment and demand. There needs to be a shift towards simpler structures and a focus on trust and ethics.” Hoffmann emphasised the importance of working hand-in-hand, “with suppliers, as the level of interdependence in our industry is very high.”

All three participants agreed, “there will be production adjustments and cutbacks in Europe,” to which Francisco Riberas added, “these will be replicated in all the major world markets, though implementation will be asymmetrical.” Replying to a question from the audience, they also all agreed that protectionism is inevitable, something that José Ramón Goikoetxea described as, “an illogical but natural” response. Additionally, Hoffmann commented, “There is sometimes too much political intervention in these issues.”

es imprescindible la recuperación de los flujos financieros, la elección de proyectos rentables, el cambio de relación constructor-proveedor, la protección del cash a corto plazo y la captación de nuevos negocios en el área BRIC”.

Christian Hoffmann, director general de ZF Sachs España, aportó la visión de “un satélite de una multinacional extranjera, que también tiene que competir con plantas de su grupo en Eslovaquia o India. Las medidas a corto plazo deben aplicarse sobre el cash, el empleo y la demanda, tendiendo a estructuras más sencillas, desde un enfoque de confianza y ética”. Hoffmann recalcó la importancia de un buen trabajo conjunto “con nuestros proveedores, dado que nuestra industria es muy interdependiente”.

Los tres participantes coincidieron “en que habrá ajustes y reducción de producciones en Europa”, cuestión en la que Francisco Riberas añadió que “este fenómeno se producirá en los diferentes grandes mercados mundiales, pero de forma asimétrica”. Respondiendo a una pregunta del auditorio, coincidieron en lo inevitable del proteccionismo que José Ramón Goikoetxea calificó como respuesta “ilógica, pero natural”. Hoffmann indicó que “a veces, hay demasiadas intervenciones políticas en estos temas”.

Goikoetxea, Hoffmann y Riberas señalaron que “el ERE es la solución menos dañina en el corto plazo”, a la vez que el representante de ZF Sachs indicó que “la legislación alemana tiene un sistema más avanzado en este sentido”.

Respecto a la transformación de General Motors, advirtieron la preocupación de fenómenos de esta magnitud “que podrían darse en otros fabricantes” y también coincidieron en que “la posible entrada de un fabricante de componentes como Magna en un constructor es anecdótica”.

El capítulo de la financiación incluyó las medidas de las instituciones europeas en la lucha contra la crisis, expuestas por el director general de la Competencia de la Comisión Europea, Paul Csiszar, y el vicepresidente del Banco Europeo de Inversiones, Carlos Da Silva. Idoia Bengoa, directora de Talde Capital Riesgo, detalló las ventajas del modelo de financiación de su empresa en “la entrada en nuevos mercados, las asociaciones estratégicas o la diversificación a otros sectores que pueda acometer una empresa”, entre otras muchas operaciones.

### Mercados crecientes

La sesión vespertina estuvo dedicada al análisis de mercados en crecimiento como Latinoamérica, Rusia o China. Ignacio Martín, consejero delegado de CIE Automotive, detalló las experiencias de la compañía en Brasil, México, Europa del Este y China, señalando como lecciones aprendidas, “la necesidad de un gran esfuerzo de análisis y planificación; generación confianza mutua y de valor; capacidad de entendimiento de la cultura local; y máxima vigilancia sobre las pre-



“Las medidas a corto plazo deben aplicarse sobre el cash, el empleo y la demanda, tendiendo a estructuras más sencillas” (Christian Hoffmann, director general de ZF Sachs España)./“Short-term measures need to address cash flow, employment and demand. There needs to be a shift towards simpler structures.” (Christian Hoffmann, General Manager of ZF Sachs España).

Goikoetxea, Hoffmann and Riberas then said, “a workforce adjustment procedure is the least damaging solution in the short term,” while the ZF Sachs representative stated, “Germany’s legislation includes a much more advanced system in this regard.”

Turning to the topic of General Motors, they expressed concern that phenomena of this magnitude, “could be repeated with other manufacturers,” and also agreed, “a components manufacturer like Magna possibly taking a stake in an automaker is anecdotal.”

The finance issue was addressed by the European Commission’s Director-General for Competition, Paul Csiszar, and the Vice-President of the European Investment Bank, Carlos Da Silva, who described the measures introduced by European institutions to combat the crisis. Idoia Bengoa, Manager of venture capital firm Talde Capital Riesgo, then explained the advantages of her company’s finance model for organisations interested in, “entering new markets, forming strategic partnerships and diversifying into other sectors,” among other operations.

### Growing markets

The evening session was devoted to analysis of growing markets like Latin America, Russia and China. Ignacio Martín, Managing Director of CIE Automotive, described his company’s experiences in Brazil, Mexico, Eastern Europe and China, saying that the lessons learned included, “the need for comprehensive analysis and planning, the creation of mutual trust and value,

**Alexander Seitz**, vicepresidente de Compras de Volkswagen en Sudamérica y responsable de Compras en la región, destacó el crecimiento del mercado brasileño, convertido en el sexto mundial. / Alexander Seitz, Vice-President of Purchasing for Volkswagen in South America and Regional Purchasing Manager, highlighted the growth of the Brazilian market, which is now the world's sixth-biggest.



visiones de mercado”. Concluyó que “vamos hacia un nuevo modelo de negocio, debe priorizarse la colaboración frente a la confrontación con una orientación a largo plazo y buscando la optimización frente a la maximización”.

Alexander Seitz, vicepresidente de Compras de Volkswagen en Sudamérica y responsable de Compras en la región, afirmó que “este territorio está experimentando un crecimiento sostenible y ya es un mercado clave para los constructores. Los grandes proveedores globales gozan de una posición dominante sobre los locales. Hay que tener en cuenta la localización de suministro desde el coste total de la operación, incluyendo transporte e impuestos. Las empresas suministradoras deben definir estrategias de mitigación de riesgos y las inversiones de fabricantes y proveedores deben estar muy controladas”. Seitz destacó el crecimiento del mercado brasileño, convertido en el sexto mundial y apuntó oportunidades en nuevos países de bajo coste en Latinoamérica como Nicaragua u Honduras, así como en Uruguay por su estabilidad”.

Ivan Bonchev, responsable del Área de Automoción de Ernst & Young en Rusia, señaló que “el avejamiento del parque y la baja densidad de vehículos auspician un mercado en crecimiento. Por otro lado, tanto fabricantes de vehículos como de componentes han anunciado nuevas inversiones con los consiguientes incrementos de capacidades de producción”. Bonchev avisó de una tendencia negativa de la economía rusa en el bienio 2010-2012 y añadió que la introducción de la normativa Euro-4 encarecerá los precios de las marcas locales y de las de bajo coste.

the capacity to understand the local culture, and careful monitoring of market forecasts.” He concluded by saying, “We are moving towards a new business model. Priority needs to be given to collaboration rather than confrontation and we need to adopt a long-term outlook and seek optimisation rather than maximisation.”

Alexander Seitz, Vice-President of Purchasing for Volkswagen in South America and Regional Purchasing Manager, affirmed, “This area is experiencing sustainable growth and is already a key market for automakers. Big global suppliers enjoy a dominant position over their local counterparts, though local content needs to be viewed in terms of total operation cost, including transport and taxes. Supply firms need to draw up risk mitigation strategies and manufacturers and suppliers need to control investment very closely.” Seitz highlighted the growth of the Brazilian market, which is now the world's sixth-biggest, and underlined the opportunities available in new low-cost countries in Latin America such as, “Nicaragua and Honduras, as well as Uruguay, which is very stable.”

Ivan Bonchev, Automotive Unit Manager at Ernst & Young in Russia said, “an ageing vehicle fleet combined with low unit density suggest it is a growth market. Furthermore, vehicle and components manufacturers have announced new investment that will bring subsequent increases in production capacity.” Bonchev also warned of a possible downturn in Russia's economy over the period 2010-2012 and added that the introduction of the Euro-4 standard will increase the price of both local and low-cost brands.

Eduardo Morcillo, Manager of InterChina Consulting in Spain, described China's recent emergence as the world's biggest market. He also highlighted the new Chinese players now investing outside the country, among them Geely, which has taken over a transmissions manufacturer, and Weichai, which has acquired a company in France. Morcillo then said that there are, “indications of sustained growth in the country and there are signs that a middle class is starting to appear.” He went on to explain, “The opportunities for foreign companies lie in providing technology and R&D in order to gain a local presence and access to clients. Every company needs to have a specific strategy for China.”

### Purchasing strategies

The Congress' second round-table session focused on purchasing and featured representatives from three vehicle manufacturers. Alexander Seitz, Volkswagen Group's Purchasing Manager for South America, highlighted the importance of having a global strategy whilst maintaining a significant volume of purchases locally. “We also buy products outside of Mercosur and encourage suppliers to move to the region because of the importance of local content.”

Julio Sáez, member of BMW Group's Purchasing Office in Spain, explained that the United States has

Eduardo Morcillo, director de InterChina Consulting en España, describió la evolución reciente de China, como mayor mercado del mundo y con nuevos actores que están invirtiendo fuera del país como Geely, que ha adquirido un fabricante de transmisiones o Weichai que ha hecho lo propio con otra empresa en Francia. Morcillo habló de “indicadores de crecimiento sostenido en el país, así como de la aparición de una clase media” e indicó que las “oportunidades para las empresas extranjeras pasan por la aportación de tecnología e I+D, presencia local y acceso a los clientes. Cada empresa debe tener una estrategia propia sobre China”.

### Estrategias en Compras

La segunda mesa redonda del Congreso versó sobre las Compras con la presencia de representantes de tres constructores. Alexander Seitz, responsable de Compras del Grupo Volkswagen en Sudamérica, recaló la importancia de una estrategia global, sin olvidar la trascendencia de un volumen consolidado de compras de ámbito local. “También adquirimos productos fuera de Mercosur e invitamos a proveedores a entrar en la región por la relevancia del contenido local.”

Julio Sáez, miembro de la Dirección de Compras del Grupo BMW en España, apuntó que Estados Unidos se ha convertido en el principal mercado del constructor bávaro, por lo que “nuestra actividad está marcada por la paridad euro-dólar. Contamos con la ventaja logística desde México. Esta tendencia no hace que nos olvidemos del mercado asiático.”

Félix Canales, director de Compras de General Motors España, se refirió a una estrategia global en cuatro regiones mundiales, con matices en cada una de ellas. Estamos desarrollando nuevos proveedores en áreas emergentes y estamos prestando mucha atención al desarrollo del Magreb en los próximos cinco años”.

Los tres participantes comentaron las acciones de monitorización de la situación financiera de muchos proveedores, solucionando insolvencias. “Un alto porcentaje de ellos padecen serios problemas”, coincidieron.

En cuanto a la fijación de cuotas de volúmenes de compras en países de bajo coste, Félix Canales sostuvo que “depende de la ecuación del coste final”, Julio Sáez indicó que no hay “cuotas predeterminadas” y Alexander Seitz señaló que deben tener muy en cuenta “el equilibrio correcto de adquisiciones en este tipo de mercados”.

Julio Sáez comentó el progresivo aumento de competencias de la oficina de Compras de BMW en Madrid, que incluye América, a excepción de Estados Unidos. “En España buscamos proveedores de alto nivel tecnológico y en el Magreb, aquellos con mayor potencial de coste. No influye el hecho de no disponer de planta de producción en España. Por otro lado, contamos con una elevada participación de proveedores españoles para la marca Mini y esperamos mantenerla”.



become the Bavarian automaker’s main market, as a result of which, “our business is strongly affected by the euro-dollar exchange rate. Mexico offers us a logistics advantage. Nevertheless, this trend does not mean that we are overlooking the Asian market.”

Félix Canales, Purchasing Manager at General Motors España, described a global strategy covering four world regions, each of which has its own specific characteristics. He said, “We are developing new suppliers in emerging areas and will pay close attention to developments in the Maghreb over the next five years.”

The three participants then mentioned that many suppliers’ financial position is currently being monitored to prevent insolvency. They all agreed that, “A large percentage of them are experiencing serious problems.”

As regards setting quotas for purchasing volumes made in low-cost countries, Félix Canales stated that this, “depends on the final cost equation,” while Julio Sáez said that there are not any, “preset quotas,” and Alexander Seitz added that companies need to bear in mind the importance of, “achieving the right balance of purchases in this type of market.”

Julio Sáez mentioned the growing power wielded by BMW’s Purchasing Office in Madrid, which now also covers all of the Americas except the United States. “In Spain, we seek high-technology-capability suppliers, whilst in the Maghreb we look for those that offer the best cost-saving potential. The fact that they may not have a production plant in Spain does not influence our decision. On another note, Spanish suppliers make up a large proportion of the supply base for the Mini and this is something that we hope to maintain.”

Félix Canales then said that GM’s Purchasing Office in Spain, “is the manufacturer’s third-biggest after Germany and Poland. The fact that we have the biggest production plant here means that we are as-

La segunda mesa redonda del Congreso versó sobre las Compras con la presencia de representantes de tres constructores./ The Congress’ second round-table session focused on purchasing and featured representatives from three vehicle manufacturers.

Por su parte, Félix Canales señaló que la oficina de Compras de GM en España “es la tercera más importante, después de las de Alemania y Polonia. El hecho de disponer de la planta de producción de mayor dimensión nos otorga recursos específicos para apoyar a la factoría. No obstante, desde Zaragoza se colabora y se realizan compras de commodities en todo el mundo y para todas las marcas de nuestro grupo. Tenemos una doble responsabilidad en el desarrollo de base de proveedores. Es importante que se haya creado un *cluster* en Aragón, en el que yo participo en representación de General Motors”.

Ante una cuestión formulada por José Ignacio Nicolás Correa, presidente del grupo que lleva su nombre, Félix Canales señaló que la “estrategia de compra de bienes de equipo es muy similar a la de componentes”, coincidiendo con Julio Sáez en que “se trata de optimizar el valor que aportan”. Alexander Seitz comentó una estrategia de compra de grandes máquinas para todo el mundo y de pequeña maquinaria en mercados locales.

Santiago Rodríguez, vicepresidente de Ventas y Marketing de Fujikura Europa, planteó si iba a cambiar el esquema de relaciones entre constructores y proveedores en el contexto actual. Canales y Sáez recordaron que “la presión de costes existe a ambos lados y que se debe colaborar en soluciones creativas”. Seitz recordó que “la negociación en automoción siempre es dura e irrenunciable, como lo demuestra que los *headhunters* de directivos de Compras buscan siempre a personas de nuestro sector”.

Concluyeron reflexionando sobre las materias primas, “cuya incidencia ha quedado algo eclipsada por la crisis”, apuntó Canales, “pero los indicadores señalan que los precios volverán a subir. En el pasado, algunos incrementos se produjeron de forma injustificada”. Alexander Seitz también pronosticó aumentos y apeló a “un cambio de modelo de negocio con los grandes suministradores de materias primas”.

La visión sobre cómo tensar el flujo de la logística correspondió a Jesús Montoliu, director de la base indus-

signed specific resources to support it. Nevertheless, from Saragossa we collaborate with and purchase commodities from the rest of the world and for all of our group’s brands. We have a dual responsibility as regards developing our supplier base. Creation of the Aragon automotive cluster, within which I am the General Motors representative, is an important development.”

In reply to a question asked by José Ignacio Nicolás Correa, Chairman of the group of the same name, Félix Canales answered, “Our capital equipment purchasing strategy is very similar to the one applied to components,” and agreed with Julio Sáez that, “it is a question of optimising the value contributed.” Alexander Seitz then described a purchasing strategy based on, “acquiring large-sized machines worldwide and small-sized machinery in local markets.”

Santiago Rodríguez, Vice-President of Sales and Marketing at Fujikura Europa, asked if the relationship between vehicle manufacturers and suppliers would be likely to change in the current context. Canales and Sáez emphasised, “Pressure on costs exists on both sides and firms need to work together to find creative solutions.” Seitz stated, “Negotiations in the automotive industry are always tough and are an inescapable part of the business, which is why head-hunters looking for purchasing executives always come to our sector first.”

They ended the session by reflecting on the situation as regards raw materials, “the impact of which has been eclipsed by the crisis,” said Canales, “although indications suggest that prices are set to rise again. In the past, some increases were unjustified.” Alexander Seitz also predicted higher prices and called for, “a change in the way business is done with major raw materials suppliers.”

The issue of how to tighten up logistics flows was addressed by Jesús Montoliu, Manager of Nissan’s industrial facility in Cantabria, who described the strategy implemented by the subsidiary, “to protect our cash flow, reduce costs and eliminate actions that do not generate added value. We have slimmed down processes and eliminated intermediate stocks whilst maintaining our utmost respect for the environment and safety and fostering the professional and personal growth of our employees.” He underlined the importance of, “adapting cost indicators to each new situation; returning to the apprenticeship model; and reusing surplus materials in other processes in close collaboration with other areas of the company and even with suppliers. Our constant aim is to streamline logistics flows.”

### Technological innovation

In the block devoted to future propulsion systems, moderated by José Esmoris, R&D Manager of CIE Automotive, Frank Seyfried, Engineering Manager in Volkswagen Group’s Research Unit, reviewed the consortium’s strategy and stressed the importance of biofuels. He also highlighted the contribution expected

La visión sobre cómo tensar el flujo de la logística correspondió a Jesús Montoliu, director de la base industrial de Nissan en Cantabria. The issue of how to tighten up logistics flows was addressed by Jesús Montoliu, Manager of Nissan’s industrial facility in Cantabria.



trial de Nissan en Cantabria, quien expuso la estrategia llevada a cabo en su filial “para proteger el cash, reducir costes y eliminar acciones de no valor añadido, adelgazando procesos y eliminando stocks intermedios, siempre desde el máximo respeto al medio ambiente así como de la seguridad y crecimiento tanto profesional como personal de nuestros empleados”. Subrayó la importancia “de adaptar los indicadores de coste a cada nueva situación, volver al concepto de escuela de aprendices y ser capaces de reutilizar sobrante para otros procesos en estrecha colaboración transversal de las áreas de la empresa y con los proveedores. Trabajamos siempre desde la perspectiva de un flujo tenso”.

### Innovación tecnológica

En el bloque dedicado a sistemas de propulsión de futuro, moderado por José Esmorís, director de I+D de CIE Automotive, Frank Seyfried, director de Ingeniería del Área de Investigación del Grupo Volkswagen, repasó la estrategia del consorcio remarcando la importancia de los biocombustibles, sin olvidar la pila de combustible e incluso, más a largo plazo, el aprovechamiento de las energías eólica y solar”. El contraste en la propulsión eléctrica vino de la mano de Robert Stüssi, presidente de la asociación europea de vehículos eléctricos, híbridos y de pila de combustible en Europa (Avere), mientras que Jorge Sánchez, subdirector de Tecnología e innovación de Endesa, argumentó la visión de “un vehículo como un microsistema eléctrico” y detalló los proyectos de la compañía en el coche eléctrico.

El último panel del Congreso, denominado Tecnología e Innovación, contó con la alocución de Izuru Hori, ingeniero senior en I+D de Honda en Reino Unido, quien identificó tres factores clave en una estrategia de eficiencia en I+D: considerar la estratégica técnica en términos de total optimización, generar una discusión abierta desde la fase más temprana de creación de una idea y establecer procesos de innovación abierta”.

A continuación, Pedro Vega, director de I+D de Gestamp, hizo girar su discurso en torno al concepto de innovación colaborativa, en la que Gestamp trabaja “aumentando el número de innovaciones y la calidad de las mismas, cooperando con muy diversos agentes en productos, tecnologías y materiales. Tendemos a aumentar las ventas de nuestros productos más avanzados”.

Por último, Iñaki Inzunza, director de Automoción de Tecnalia, expuso la experiencia de su corporación tecnológica en la adecuación de sus recursos a las necesidades del sector de automoción. Tecnalia, cuya actividad abarca numerosos campos como la aeronáutica, la biociencia o las TIC, creará una nueva estructura a partir de la fusión de seis centros tecnológicos. Cabe citar que ha creado un núcleo específico para estampación en caliente con el nombre de Diede.



to be made by fuel cells and, in the long term, wind and solar energy. The issues surrounding electric power plants were presented by Robert Stüssi, President of Avere (European Association for Battery, Hybrid and Fuel Cell Electric Vehicles), whilst Jorge Sánchez, Deputy Technology and Innovation Manager at Endesa, argued the case for, “viewing a vehicle as an electric microsystem,” and described the company’s current electric vehicle projects.

The Congress’ final panel session, titled Technology and Innovation, featured a presentation by Izuru Hori, Senior R&D Engineer at Honda in the United Kingdom. He identified the following three factors as being key to implementing an efficient R&D strategy, listing them as, “considering strategic technologies in terms of total optimisation, generating open discussion at an early stage of concept development, and establishing open innovation processes.”

Next, Pedro Vega, R&D Manager at Gestamp, focused his talk on collaborative innovation, an area in which Gestamp is working, “to increase the number of innovations produced and the quality of the same, co-operating with a wide range of participants on products, technologies and materials. We are tending to increase sales of our most advanced products.”

Finally, Iñaki Inzunza, Automotive Manager at Tecnalia, described his technology company’s experience of adapting its resources to the automotive sector’s requirements. Tecnalia, which works in numerous fields, among them the aerospace, bioscience and ICT industries, plans to create a new organisational structure by merging six technology centres. It has also set up Diede, a company specialising in hot stamping.

Iñaki Inzunza, director de Automoción de Tecnalia (izquierda), expuso la experiencia de su corporación tecnológica en la adecuación de sus recursos a las necesidades del sector de automoción. Iñaki Inzunza, Automotive Manager at Tecnalia (left), described his technology company’s experience of adapting its resources to the automotive sector’s requirements.

L.M.G.  
Fotos: Grupo ECM

Translation: Veritas Traducción y Comunicación  
Photos: Grupo ECM