



Universidad de Valladolid

ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

**Análisis de la Actividad Económico - Financiera de
TRW Automotive España**

Presentado por: SUSANA MARTÍNEZ PARDO

Tutelado por: M^a PILAR ROMERO PÉREZ

Soria, a 16 de junio de 2014

INDICE

INTRODUCCIÓN	7
---------------------------	----------

CAPÍTULO 1

Antecedentes

1.1 Introducción al sector	10
1.2 Historia de la automoción.....	12
1.3 Análisis Estratégico	13
1.4 Actualidad del sector	14
1.5 Futuro del sector	18

CAPÍTULO 2

TRW Automotive

2.1 Introducción.....	22
2.2 Historia empresarial	22
2.3 Situación actual.....	23
2.4 TRW Automotive España.....	24
2.4.1 Introducción	24
2.4.2 Historia empresarial	24
2.4.3 Grupos de negocio.....	27
2.4.4 Análisis de la situación de cada grupo de negocio.....	29
2.4.5 Riesgos del Negocio	29

CAPÍTULO 3

Políticas del Grupo

3.1 Política de calidad 5 “S”	34
3.2 Norma ISO/TS 16949:2009	35
3.3 Política medioambiental	37

3.4 Política de comunicación interna	38
3.5 Política de responsabilidad social corporativa	38

CAPÍTULO 4

Análisis Económico - Financiero

4.1 Análisis Económico - Financiero	42
4.1.1 Análisis de la situación patrimonial	42
4.1.2 Análisis estructural.....	45
4.1.2.1 Ratios de composición del Activo	45
4.1.2.2 Ratios de composición del Pasivo	46
4.1.2.3 Análisis de la financiación del Activo No Corriente.....	47
4.1.2.4 Análisis de la Solvencia (o Liquidez) a corto plazo	48
4.1.2.5 Autofinanciación y Garantía Global	49
4.1.2.6 Estado de Flujos de Efectivo	50
4.1.3 Análisis Económico.....	51
4.1.3.1 Márgenes.....	52
4.1.3.2 Análisis del resultado a través de los Márgenes.....	54
4.1.3.3 Cálculo del Umbral de Rentabilidad	55
4.1.3.4 Análisis de la Eficiencia (Rotaciones)	55
4.1.3.5 Valor Añadido (VA).....	57
4.1.3.6 Período de Maduración	59
4.1.4 Análisis de la Rentabilidad.....	61
4.1.4.1 Análisis de la Rentabilidad Económica.....	61
4.1.4.2 Análisis de la Rentabilidad Financiera	62
4.1.4.3 Fondo de Maniobra	64
4.1.5 Conclusiones y Recomendaciones.....	64

CAPÍTULO 5

Estrategia de TRW Automotive

5.1 Plan Estratégico	68
5.1.1 Análisis externo de la empresa.....	68

5.1.1.1 Análisis PESTEL	69
5.1.1.2 Análisis de PORTER	73
5.1.2. Análisis interno de la empresa	77
5.1.2.1 Misión, valores y objetivos.....	77
5.1.2.2 Análisis de la matriz DAFO.....	79
5.1.2.3 Análisis de la cadena de valor	82

CAPÍTULO 6

Conclusiones

6.1 Conclusiones.....	86
BIBLIOGRAFÍA	89

ANEXO I

Anexo 1: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de TRW Automotive España años 2012, 2011 y 2010.....	91
Anexo 2: Activo Balance de Situación de TRW Automotive España años 2012, 2011 y 2010.....	92
Anexo 3: Patrimonio Neto y Pasivo Balance de Situación de TRW Automotive España años 2012, 2011 y 2010.....	93
Anexo 4: Estado de ingresos y gastos reconocidos y Estado de Flujos de Efectivo de TRW Automotive España años 2012, 2011 y 2010.....	94

ANEXO II

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1: Cifras del sector automoción en España Fuente: Libremercado...11	
Gráfico 1.2: Evolución del desempleo en España Fuente: INE.....15	
Gráfico 4.1: Desglose Activo y Pasivo 2012 Fuente: elaboración propia.....44	
Gráfico 5.1: Modelo de las cinco fuerzas Fuente: elaboración propia.....73	
Gráfico 5.2: Estructura de la cadena de valor Fuente: Competitive advantage Model of Porter.....82	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Matriculaciones de automóviles en España Fuente: Anfac.....	11
Tabla 1.2: Matriculaciones de automóviles en España por marca y modelo Fuente: Anfac.....	16
Tabla 2.1: Peso relativo de cada planta productiva de TRW Fuente: TRW.....	27
Tabla 4.1: Masas patrimoniales activo Fuente: elaboración propia.....	42
Tabla 4.2: Masas patrimoniales pasivo Fuente: elaboración propia.....	43
Tabla 4.3: Fondo de Maniobra Fuente: elaboración propia.....	44
Tabla 4.4: Ratios de composición del activo Fuente: elaboración propia.....	45
Tabla 4.5: Ratios de composición del pasivo Fuente: elaboración propia.....	46
Tabla 4.6: Ratios de la financiación del activo no corriente Fuente: elaboración propia.....	47
Tabla 4.7: Ratios de solvencia (ó liquidez) a corto plazo Fuente: elaboración propia.....	48
Tabla 4.8: Ratios de autofinanciación y garantía global Fuente: elaboración propia.....	50
Tabla 4.9: Estado de flujos de efectivo Fuente: elaboración propia.....	51
Tabla 4.10: Cuenta de pérdidas y ganancias para el análisis Fuente: elaboración propia.....	52
Tabla 4.11: Análisis de Márgenes Fuente: elaboración propia.....	53
Tabla 4.12: Ratios explicativos de márgenes Fuente: elaboración propia.....	54
Tabla 4.13: Umbral de Rentabilidad Fuente: elaboración propia.....	55
Tabla 4.14: Ratios de rotación de activos Fuente: elaboración propia.....	56
Tabla 4.15: Valor Añadido Fuente: elaboración propia.....	58
Tabla 4.16: Gestión del circulante (rotaciones) Fuente: elaboración propia.....	59
Tabla 4.17: Análisis del período medio de maduración Fuente: elaboración propia.....	60
Tabla 4.18: Rentabilidad económica Fuente: elaboración propia.....	62

Tabla 4.19: Rentabilidad financiera Fuente: elaboración propia.....63

Tabla 4.20: Análisis del Fondo de Maniobra Fuente: elaboración propia.....64

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1.1: Ejemplo de coche híbrido Fuente: www.toyota.es..... 20

Imagen 2.1: Edificio de la sede de TRW Automotive Fuente: TRW 22

INTRODUCCIÓN

La producción de automóviles es un sector industrial muy exigente, particularmente competitivo y en constante evolución, por ello, las empresas de componentes para automóviles deben ser proactivas, dinámicas y crear productos innovadores.

La industria de componentes está adquiriendo una importancia creciente dentro del proceso de fabricación del automóvil en los últimos años, y cada vez se emplean más sistemas completos y prefabricados que se subcontratan a proveedores diversos. Entre los líderes de este sector industrial de suministros de componentes para la industria del automóvil, TRW está a la vanguardia, tanto en lo que se refiere a la calidad de sus productos, como al cumplimiento de las condiciones contractuales (plazos y precios).

TRW Automotive España, S.L.U. tiene como actividad principal la fabricación, compraventa, alquiler, comercialización, importación y exportación, montaje, distribución, representación y mantenimiento de: accesorios, piezas de recambio de automóviles, singularmente revestimientos especiales de frotación, materiales de fricción y equipos de anclaje, y en general, de todo tipo de artículos y elementos, ya sean mecánicos o eléctricos, para vehículos y maquinaria industrial en general.

El análisis del grupo TRW Automotive España aportará una visión amplia y detallada de las diferentes características y peculiaridades que afectan a las empresas del sector de fabricantes de componentes del automóvil. Puesto que, el conjunto del sector de la automoción se ha visto gravemente afectado por la actual crisis económica, resulta de especial interés estudiar una empresa del mismo, para conocer las medidas que han tomado con el fin de solventar la difícil situación. No hay que olvidar, que el sector automovilístico en la economía del país representa un 3,6% del total del PIB y más del 9% del empleo nacional.

En primer lugar, se estudiará el proceso de creación de esta multinacional, así como su entorno específico, para centrarnos a continuación en el análisis de sus recursos y capacidades y de su situación económica financiera. Este estudio nos permitirá comprender el proceso por el cual la empresa ha alcanzado su actual posición de liderazgo.

En la segunda parte del TFG, se desarrollará la estrategia de TRW. Concretar una estrategia es fundamental para cualquier tipo de empresa, ya que es la forma de poder conseguir el éxito y la ventaja competitiva. Se estudiará cómo se definen los objetivos a partir de los cuales se establece el plan estratégico.

Por último, se presentan las conclusiones de este estudio. La metodología empleada, nos permitirá observar el comportamiento y dificultades de una empresa de gran magnitud en el sector automovilístico. Dentro de ciertos límites, se puede generalizar y tener una perspectiva global de la

situación del sector, así como de las empresas que operan a nivel multinacional.

OBJETIVO DEL TFG

Esta empresa es una multinacional con muchos años de experiencia en el sector y con una buena posición en el mercado a nivel mundial, por tanto, puede considerarse representativa y los resultados del análisis, pueden generalizarse a otras empresas del sector.

En el contexto económico actual, caracterizado por una crisis financiera mundial, las empresas se ven obligadas a emprender una lucha constante por subsistir y además, conseguir una posición de liderazgo en el mercado. Por este motivo, resulta interesante analizar la estrategia empresarial de una compañía dedicada a un sector sensible a los ciclos económicos, con el fin de conocer los problemas a los que se enfrentan y los puntos de apoyo que poder utilizarse para desarrollar su ventaja competitiva.

Es por ello, que los principales objetivos que se persiguen en la realización de este trabajo son los siguientes:

- ✓ Conocer la problemática actual del sector de la automoción a través del estudio de una empresa multinacional fabricante de componentes que opera en el mismo.
- ✓ Analizar detalladamente las características fundamentales del grupo TRW para conocer su historia, entorno, productos, así como su situación económico-financiera, a través del análisis de las cuentas anuales y el cálculo de ratios.
- ✓ Indagar en la estrategia empresarial de TRW AUTOMOTIVE ESPAÑA, a través del análisis externo e interno de la misma.
- ✓ Realizar una síntesis de los factores clave de éxito de la empresa y de cómo la estrategia va a permitir alcanzarlos. De esta forma veremos si es posible que TRW mantenga y mejore su posición de liderazgo en el sector.

CAPÍTULO 1

CAPÍTULO 1: Antecedentes

1.1 Introducción al sector

Como se ha mencionado en la introducción, es de especial interés realizar el análisis de compañías del sector de la automoción debido a su gran sensibilidad ante la actual situación económica.

El entorno del sector automovilístico se ha visto afectado por la reducción del poder adquisitivo de las familias y empresas privadas, la desaparición de subvenciones a la compra y a la producción, escasez de crédito proporcionado por las entidades financieras y la subida en el precio de las materias primas utilizadas para la fabricación.

El objeto de este estudio se centra en el sector de la automoción, entendiéndolo como tal la fabricación de vehículos automóviles excluyendo motocicletas, y la fabricación de componentes y módulos para automoción.

La fabricación de automóviles es una de las industrias clave de la UE, dada su gran magnitud de negocio, y constituye un fuerte motor de crecimiento, empleo, y exportaciones. Consecuentemente, los componentes y los servicios prestados en el mercado descendiente del sector del automóvil, adquieren la misma importancia.

Los agentes de este mercado son los fabricantes de vehículos, sus proveedores y los operadores independientes o autorizados presentes en los mercados de mantenimiento del automóvil, piezas de recambio y accesorios, así como los activos en la fabricación, distribución y venta al por menor.

Tanto los fabricantes de automóviles como los concesionarios hacen frente a una competencia cada vez mayor, que reduce sin cesar sus márgenes de beneficio. Dada esta situación, los fabricantes de automóviles ocupan una posición dominante frente a los proveedores independientes.

El sector del automóvil se vio particularmente afectado por la crisis de los mercados financieros desde finales de 2008. Este sector ha sufrido drásticas variaciones desde hace unos años, debido a que se trata de un sector que estaba en retroceso por culpa de su excesiva capacidad productiva y porque la crisis financiera mundial ha empeorado la situación. Para el sector, la crisis se tradujo en un hundimiento de las ventas.

El retroceso de la producción como consecuencia de este escenario, tuvo graves repercusiones, tanto para las empresas, obligadas a cerrar algunas de sus plantas, como para sus empleados sometidos a despidos y repetidos expedientes de regulación de empleo. Sólo en el caso español la matriculación de vehículos de turismo descendió a la mitad entre los años 2008 y 2012.



Gráfico 1.1: Cifras del sector automoción en España Fuente: Libremercado

EVOLUCIÓN DE LAS MATRICULACIONES DE VEHÍCULOS

	2011	2012	(+/-)%
Turismos	808.059	699.589	-13,42
Comerciales ligeros	104.228	76.703	-26,41
Derivados, Furgonetas y Pick-Up	64.579	47.230	-26,86
Furgones y camiones/Chasis Ligeros	39.649	29.473	-25,67
Vehículos Industriales	16.302	12.827	-21,32
Ligeros	840	518	-38,33
Medios	2.572	1.827	-28,97
Pesados	12.890	10.482	-18,68
Rígidos	2.704	1.426	-47,26
Tractocamiones	10.186	9.056	-11,09
Autobuses, autocares y microbuses	2.823	1.872	-33,69

Fuente: ANFAC

Tabla 1.1: Matriculaciones de automóviles en España Fuente: Anfac

Las empresas del mercado descendiente se han visto igualmente afectadas, incluso más, al ser de menor dimensión. Las dificultades actuales, en materia de acceso al crédito, les plantean un serio problema hasta el punto de amenazar su propia existencia.

Los mercados de componentes para automoción y los mercados descendientes del sector del automóvil constituyen un amplio abanico de actividades, algunas de las cuales dependen de la industria (la fabricación de componentes eléctricos para motores y vehículos, la fabricación de pinturas, la producción de neumáticos, los productos sintéticos y textiles, la fabricación de sistemas de aire acondicionado, baterías e instrumentos de medida para automóviles), mientras que otras dependen del sector servicios, como el mantenimiento y la reparación de vehículos automóviles.

1.2 Historia de la automoción

El sector del automóvil es un sector económico que engloba las actividades de diseño, fabricación y venta de vehículos de motor. La cronología del sector, se remonta a finales del siglo XVIII con el transporte de vapor y la invención de vehículos autopropulsados por ingenieros franceses, como William Murdoch y James Watt.

En el siglo XIX, el inventor estadounidense Oliver Evans construyó el primer vehículo autopropulsado que circuló por las carreteras estadounidenses. En Europa, el ingeniero de minas británico Richard Trevithick construyó el primer carruaje de vapor en 1801, y en 1803 construyó el llamado London Carriage.

Por el año 1880 en Francia, Alemania y Estados Unidos se desarrolló el motor de combustión interna. La importante unión de motor y vehículo se produjo en 1885 y 1887, cuando Karl Benz y luego Gottlieb Daimler introdujeron los primeros automóviles de gasolina eficaces. El vehículo de Benz era el mejor, con una gran diferencia, ya que estaba diseñado como un todo y empleaba las nuevas tecnologías de la industria de la bicicleta. El carruaje de Daimler no era más que un coche de caballos adaptado. Benz empezó a producir de forma limitada su vehículo de tres ruedas en 1888, con lo que nació la moderna industria del automóvil. Puede considerarse, que Peugeot fue el primer fabricante de automóviles en serie de todo el mundo, ya que construyó 5 coches en 1891 y 29 en 1892.

La demanda de automóviles creció sin cesar a lo largo de los últimos años del siglo XIX. La combinación de una renta per cápita mayor, unas técnicas eficaces de producción en serie y una población dispersa hizo que el mercado y la industria automovilística de Estados Unidos, encabezada por Henry Ford, superara con rapidez a la del resto del mundo.

Entre 1913 y 1915 en la fábrica de Ford de Highland Park se combinaron la producción normalizada de piezas de precisión (que hacía que fueran intercambiables) y la fabricación en cadenas de montaje, que simplificaba las operaciones y las dividía en zonas de trabajo. La eficacia de la producción era tal, que los precios de los automóviles bajaban sin cesar. La producción de vehículos fuera de Estados Unidos sobrevivió en gran medida porque General Motors, Fordy Chrysler establecieron plantas de fabricación en el extranjero, pero sobre todo, porque los gobiernos europeos protegieron su industria

automovilística de la competencia estadounidense mediante aranceles y cuotas.

En Francia, en la década de 1970, Peugeot compró Citroën y las instalaciones europeas de Chrysler en Gran Bretaña, Francia y España. Salvo algunas fábricas pequeñas, toda la industria automovilística italiana es propiedad de Fiat.

En España, SEAT, que estaba a la cabeza del sector automovilístico español, empezó a notar la crisis en 1976 y ya, a partir de 1984 inició un plan de colaboración con la alemana Volkswagen, que en 1986 adquirió el 51% de la empresa. A partir de 1960 tuvo lugar el surgimiento de la industria automovilística japonesa, que en ese año fabricó sólo 165.094 coches y en 1990 produjo 9.947.972 vehículos.

Hoy en día, el sector se caracteriza por su globalidad, agrupación de marcas y continua innovación. Los vehículos se fabrican cada vez más sofisticados, incorporan muchos elementos electrónicos e informáticos, se cuida la estética, el respeto por el medio ambiente, el confort y la seguridad, se innova en sistemas de frenado, control de velocidad, métodos de navegación vía satélite y cada vez más, se tiende hacia motores híbridos e incluso eléctricos.

1.3 Análisis Estratégico

A continuación se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter para estudiar el sector automovilístico:

- **Grado de rivalidad entre competidores: Alto.** Las empresas que componen el sector son de gran tamaño y poseen un elevado poder en el mercado. Utilizan estrategias de reducción de precios, campañas publicitarias y mejora de los productos actuales, para incrementar la demanda de los consumidores y elevar el número de ventas.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores: Baja.** Las barreras de entrada son las elevadas inversiones iniciales que hay que realizar en maquinaria, instalaciones y otros recursos, así como la importancia de la investigación, desarrollo e innovación. Al cobrar relevancia en el sector, las empresas consiguen diferenciar sus productos y obtener ventajas en costes, siendo un obstáculo para los posibles competidores que quieran entrar en el sector.

- **Amenaza de productos sustitutivos: Baja.** Los productos sustitutivos son aquellos que ofrecen las mismas utilidades que otros. Su entrada puede provocar una bajada de los precios considerable, y por lo tanto una bajada también de la rentabilidad del sector. En el sector de componentes de la automoción es relativamente baja esta amenaza, ya

que los productos pueden incorporar valor añadido, pero es poco probable que puedan reemplazar las funciones de los ya existentes.

- **Poder de negociación de los proveedores: Medio-bajo.** Los proveedores pueden aumentar su poder de negociación sobre las empresas del sector, amenazando con elevar los precios o reducir los costes de los productos, no obstante, las empresas de este sector son de gran tamaño y son capaces de implantar sus condiciones a los proveedores. Algunos proveedores, sí que disponen de mayor poder de negociación puesto que también son empresas multinacionales.

- **Poder negociador de los clientes: Alto.** Los clientes pueden provocar un acuerdo entre nuestra empresa y las existentes para que se produzca una bajada de los precios, de manera que los clientes manejan a las empresas. Los clientes del sector de componentes de la automoción son los propios fabricantes de automóviles y, aunque se puede negociar, ellos imponen sus condiciones contractuales.

El entorno del sector automovilístico se puede ver afectado por diferentes factores:

- Políticos: las subvenciones estatales, impuestos y regulaciones (protocolo de Kioto).
- Industriales: deslocalización hacia países con menores costes (principalmente China e India), innovaciones tecnológicas.
- Económicos: fases del ciclo económico, escasez de crédito bancario, reducción del consumo privado.

1.4 Actualidad del sector

El sector del automóvil es uno de los grandes afectados por la crisis financiera que afecta a gran parte de Europa, especialmente a los países periféricos, consecuencia de ello, el empleo en este sector se ha visto rápidamente reducido. Las empresas del sector han realizado despidos masivos y han procedido con expedientes de regulación de empleo.

En un país como España, el sector de la automoción es uno de los motores de la industria, ya que representa el 3,6% del Producto Interior Bruto y cerca del 9% del total de trabajadores activos. Por ello, los gobiernos deben esforzarse en el control y la ayuda oportuna hacia esta industria, tan importante para el país.

En 2010 se produjeron 2,39 millones de vehículos en España, un 10% más que en 2009. Se exportó el 87% de esta producción, un 10,4% más que el año anterior. El empleo se situó en 58.043 trabajadores. En el sector de Equipos y Componentes se facturaron 27.162 millones de euros, lo que supuso un 18% más que el año anterior. De esta cantidad, el 60% correspondió a

exportación, cuya evolución ha sido negativa, pasando de un crecimiento del 7,4% en el año 2007 a un descenso del 25% en 2008. A pesar de este crecimiento, el balance interanual es negativo y la situación del sector, muy delicada. El incremento del desempleo en general, y también el relacionado con la automoción ha crecido desde 2007.

LA TASA DE PARO

DATOS DE LA ENCUESTA DE POBLACIÓN ACTIVA.
ENTRE PARÉNTESIS, NÚMERO DE PARADOS

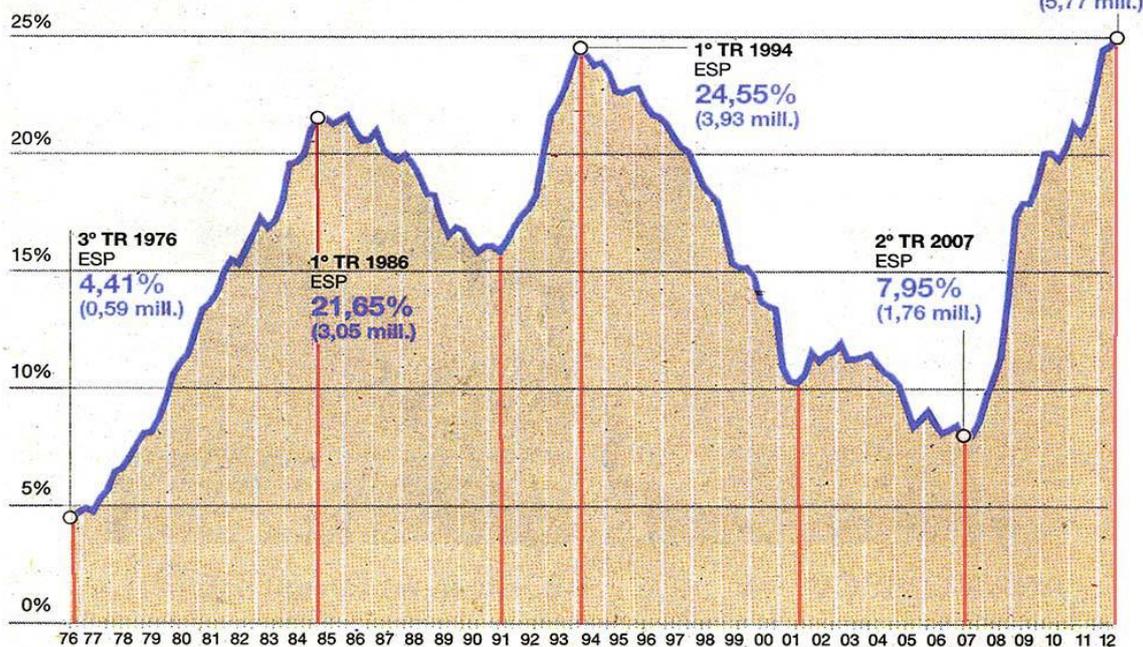


Gráfico 1.2: Evolución del desempleo en España Fuente: INE

El gráfico refleja los devastadores efectos de la crisis económica sobre la tasa de desempleo en España. En este análisis, se estudia el caso español, ya que por la importancia del sector de la automoción, es representativo del entorno del sector. Volviendo al gráfico, es visible como el desempleo ha escalado desde niveles del 7,95% en el segundo trimestre de 2007 al 25,02% en el tercer trimestre de 2012, sin observar indicios de frenarse.

Los efectos de la crisis sobre la industria del motor no sólo se han visto reflejados en el batacazo del empleo directo, sino también en la escasez de crédito de las entidades financieras hacia las empresas y la desconfianza del consumidor.

Abril 2012						
	Abril			Enero-Abril		
	2012	2011	%12/11	2012	2011	%12/11
Automóviles de turismo	56.250	71.805	-21,7	260.369	279.956	-7,0

Top 10 Automóviles de turismo								
Top Marcas				Top Modelos				
	Abril	Enero-Abril		Abril	Enero-Abril			
1º	PEUGEOT	5.018	VOLKSWAGEN	23.479	C4	2.550	C4	11.498
2º	CITROEN	4.838	PEUGEOT	20.888	IBIZA	2.281	IBIZA	10.535
3º	VOLKSWAGEN	4.819	CITROEN	20.831	MEGANE	1.996	MEGANE	9.775
4º	SEAT	4.762	SEAT	20.432	POLO	1.568	QASHQAI	8.386
5º	FORD	3.894	FORD	20.358	207	1.452	POLO	7.083
6º	OPEL	3.876	OPEL	17.817	C3	1.438	207	6.844
7º	RENAULT	3.732	RENAULT	16.982	QASHQAI	1.356	GOLF	6.833
8º	AUDI	3.052	AUDI	13.632	CORSA	1.339	CORSA	6.587
9º	TOYOTA	2.653	TOYOTA	13.552	308	1.275	308	6.305
10º	HYUNDAI	2.361	NISSAN	13.397	GOLF	1.240	FIESTA	6.302

Tabla 1.2: Matriculaciones de automóviles en España por marca y modelo Fuente: Anfac

En la tabla se observa una bajada significativa en el número de matriculaciones durante el mes de abril de 2012 respecto al año anterior según los datos de las asociaciones de fabricantes (Anfac). Dicha bajada es del 21,7%. Estos datos sitúan la cifra de ventas en una de las peores remontándose a niveles similares a los del año 1993.

Se aprecia un esfuerzo de las marcas y concesionarios a la hora de ajustar, o incluso bajar, los precios de los automóviles con promociones y descuentos jamás vistos en los últimos 20 años.

Según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), desde el año 2007 en que se percibieron los primeros síntomas de la actual crisis económica hasta diciembre de 2011, los precios de los automóviles han decrecido en un 5,8%. Actualmente, en España se sufre una caída de ventas insostenible y continuada de la industria del motor, con un declive generalizado en el cómputo total de las economías europeas, acelerado por la falta de liquidez de las economías domésticas (familias), pero sobre todo por los graves problemas de financiación, ya que las entidades bancarias no conceden créditos tan fácilmente. Según la asociación de consumidores del sector automóvil, Ganvam, es esto último, la actual estructura del sistema financiero español, el gran lastre al que se enfrenta el sector, por lo que es imprescindible que el crédito, tanto hacia concesionarios como hacia el cliente final, vuelva a fluir con una “reactivación de la economía y una recuperación de la confianza, que pasa por rescatar los planes de ayudas”, como así quedó reflejado con los últimos y efectivos planes de subvenciones: Renove, Prever Vive o 2000E, y los sucesivos Plan PIVE.

La caída del mercado ha provocado una merma muy significativa de la recaudación fiscal por adquisición de vehículos. Se estima que las Administraciones Públicas han dejado de ingresar 450 millones de euros respecto al año anterior y, a pesar del gran esfuerzo comercial de marcas y concesionarios, el mercado del automóvil se sitúa por tercer año por debajo del umbral del millón de matriculaciones, una cifra que por lo pronto no se recuperará antes de 2015.

Según la Asociación Española de Fabricantes de Automóviles, el desempleo en el sector es preocupante porque aumentan los despidos y los ERES. Antes de la crisis, en el año 2005 el número de expedientes de regulación de empleo era de 4.354 y en los últimos años han aumentado a más de 20.000. En los años 2009 y 2010 hubo un cierto crecimiento del sector y reducción del desempleo dada la repercusión del Plan 2000E, pero tras agotarse estas ayudas, la situación volvió a ser precaria, volviendo a mejorar un poquito al aplicarse el Plan PIVE.

Existen diferentes niveles de cualificación para los trabajadores del sector automovilístico dependiendo si son ingenieros de desarrollo, logística, comerciales, operarios de fabricación... Este sector engloba ámbitos laborales muy diversos que exigen una formación mínima en fabricación y comercialización de automóviles. A continuación, se enumeran los distintos perfiles de trabajadores que puede haber en el sector:

- Ingenieros de diseño: pueden proceder de ingenierías técnicas mecánicas o superiores industriales y se encargan de realizar los esbozos de los diferentes proyectos que, posteriormente, pasarán a fabricación.

- Ingenieros de apoyo: se encargan de tareas de soporte a la producción como puede ser la logística y el control de calidad.

- Operarios de producción: trabajadores con formación básica o media que operan en las plantas de fabricación y se encargan del manejo de maquinaria, montaje de piezas, almacenamiento...

- Supervisores de producción: responsables de grupos de operarios en las diferentes áreas de producción de la planta. No requieren una formación superior pero sí, conocimientos específicos y experiencia laboral.

- Personal administrativo: perfiles con formación media o superior que encomiendan tareas de contabilidad, finanzas, control de operaciones, gestión de recursos humanos...

- Comerciales y personal de compras: perfiles comerciales necesarios para negociar con clientes y proveedores.

- Directivos: personal con formación elevada y amplia experiencia para dirigir y supervisar de forma global el funcionamiento de la empresa.

Por otro lado, otro factor alterado por los efectos de la crisis han sido los precios del sector. La escasez de demanda y la fuerte competencia en el mercado han dado lugar a una bajada generalizada en los precios de los

productos, generando pérdidas en la mayoría de empresas del sector automóvil.

A nivel internacional, el país que más vehículos produce es China, con 18,45 millones de vehículos fabricados en el 2011. Aunque el crecimiento se ha estabilizado un poco respecto a ejercicios anteriores, con un incremento del 0,8% respecto al año anterior. Le sigue Estados Unidos con 8,65 millones de vehículos fabricados. El país americano ha experimentado un importante repunte en el 2011, como demuestra el crecimiento del 11,5% respecto al 2010. En tercera posición se encuentra Japón con 8,4 millones de vehículos fabricados. Sin embargo, el país asiático ha tenido un importante descenso en sus niveles de producción (-12,8%) debido al terrible terremoto y tsunami ocurridos hace unos años.

La importancia cada vez mayor de países emergentes, como India y Brasil, se nota también en esta clasificación, ganando cada vez mayor peso también en el sector automovilístico. La India se ha situado ya como el sexto mayor fabricante de automóviles del mundo, con 3,93 millones de vehículos fabricados y un aumento del 10,7% respecto al 2010. Por su parte, Brasil sigue incrementando sus niveles productivos también en este sector. Con 3,4 millones de vehículos fabricados, el país sudamericano es ya el séptimo mayor fabricante del mundo.

El buen estado de salud de la economía alemana se reflejaba también en este ámbito, con 6,31 millones de vehículos fabricados en 2011, lo que supone un importante repunte del 6,9% respecto al año anterior. Le sigue en la quinta posición Corea del Sur, con un gran crecimiento del 9% en el 2011 gracias a los 4,65 millones de vehículos fabricados.

Espectacular también el crecimiento que ha experimentado México, que con los 2,68 millones de vehículos fabricados ha obtenido un crecimiento del 14,4%. Cierra la lista Francia con 2,29 millones de vehículos, cifra que es 2,9% superior respecto al año anterior.

1.5 Futuro del sector

Como se estudiará en los siguientes puntos del TFG, las empresas de la industria del automóvil están en fase de recuperación de la crisis económica sufrida desde el año 2008. Este sector se encuentra en crecimiento por el aumento de la productividad, las constantes innovaciones, los nuevos requerimientos de los clientes y la ampliación del mercado hacia países emergentes.

La investigación, el desarrollo y la innovación dirigen sus esfuerzos a mejorar la seguridad, conseguir eficiencia energética y sostenibilidad, fomentar el uso de motores eléctricos, maximizar el confort e impulsar la comunicación.

Las innovaciones del sector de la automoción van encaminadas, principalmente, a conseguir reducir el consumo de combustible. Se comenzó

por diseñar motores de gasolina de bajo consumo, motores diesel con rendimiento superiores y se trató de reducir el peso del vehículo.

El desarrollo de vehículos propulsados por energía eléctrica, supone una importante oportunidad industrial, energética y medioambiental para la industria del automóvil. Estos vehículos deberán formar parte de un futuro sostenible del sector, y contribuirán de manera apreciable a las necesidades de ahorro energético y de respeto al medio ambiente, reduciendo las emisiones de CO₂.

De manera independiente al desarrollo de los vehículos estrictamente eléctricos, en un plazo menor, se considera como oportunidad para la industria, el desarrollo de vehículos de carácter híbrido.

A pesar de ser conocedores de esa oportunidad, aún existen muchas barreras para la proliferación de vehículos híbridos, como es el hecho de que no hay suficientes puntos de carga eléctrica; la autonomía de los vehículos es reducida (en torno a 100 km.); los precios son elevados, debido en su mayor parte al alto coste de las baterías. Además, la recarga de éstas tarda de seis a ocho horas y eso puede ser una debilidad del producto. Aún no se ha desarrollado toda la tecnología necesaria, especialmente en cuanto al almacenamiento de la energía y a la procedencia de la misma; el coche eléctrico no es contaminante en si mismo por el uso, pero la producción de la electricidad necesaria puede generar contaminación.

Actualmente, se comercializan mejor los coches híbridos, que combinan motor de explosión con motor eléctrico, en un proceso de transición al coche puramente eléctrico a más largo plazo. Son los japoneses los que dominan esta tecnología, especialmente Toyota, Lexus y Honda. Sin embargo, encontramos marcas como Citroén, Peugeot o Kia que empiezan a ofertar algún modelo.

A corto plazo, los fabricantes están apostando en gran medida por la fabricación de coches convencionales más pequeños, menos contaminantes, de menor cilindrada y con mucho mayor rendimiento, con motores de combustión más eficaces, que conllevan un menor consumo y menor nivel de emisiones -por debajo de 100g. de CO₂ /Km.-, con materiales menos pesados.

Los aspectos medioambientales, también preocupan de cara al futuro del sector. Se intenta producir motores menos contaminantes a partir de biocombustibles o tecnología eléctrica y promover el uso de materiales reciclables, más ligeros y resistentes.

Las normativas sobre emisiones contaminantes son cada vez más exigentes, ejemplo de ello, es la impuesta por la Unión Europea, quien ha marcado como límite unas emisiones medias de CO₂ de 95 gr/Km en 2020 y de 130 gr/Km en 2016. Se trata de todo un reto para los vehículos de gran tamaño, que no sólo tienen que optimizar los motores de combustión, sino reducir el coeficiente aerodinámico y su peso. Para los coches utilitarios, el objetivo para 2020 es prácticamente una realidad, ya que los motores diesel sólo emiten 81 gr/Km de CO₂ y el motor de gasolina logra los 99 gramos por kilómetro.

Los avances tecnológicos son de lo más variados, incluso se han llegado a construir vehículos autónomos si la necesidad de un conductor. Las exigencias en materia de seguridad implican el desarrollo de sistemas de control de encarrilado, lectura de señales de tráfico, sistemas de frenado más eficientes, etc.

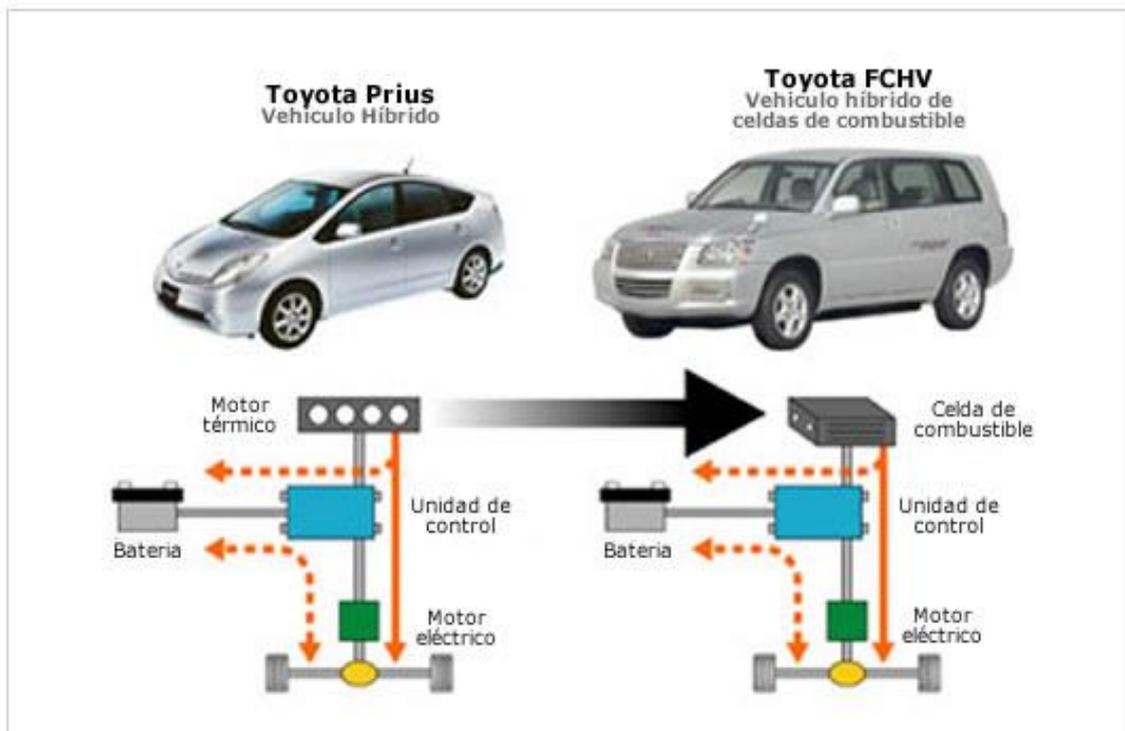


Imagen 1.1: Ejemplo de coche híbrido Fuente: www.toyota.es

CAPÍTULO 2

CAPÍTULO 2: TRW Automotive

2.1 Introducción



TRW Automotive, con sede en Livonia, Michigan, EE.UU., es un importante proveedor de sistemas de automoción, módulos y componentes de automóvil tanto de equipos originales como de mercados postventa.

TRW originariamente significaba "Thompson Ramo Wooldridge", que se formó cuando se fusionó con Thompson Productos Ramo-Wooldridge en 1958:

Las operaciones de la compañía abarcan principalmente el diseño, fabricación y venta de sistemas de seguridad, siendo una de las empresas más grandes del mundo.

Las acciones de TRW se cotizan en la bolsa de valores de Nueva York desde febrero de 2004 bajo el símbolo de TRW. Su principal accionista, aunque por debajo del 50%, es el grupo Blackstone, una de las mayores firmas de inversión del mundo, con sede en Nueva York.



Imagen 2.1: Edificio de la sede de TRW Automotive Fuente: TRW

2.2 Historia empresarial

El origen de TRW se sitúa en la empresa de tornillería llamada CapScrew, fundada en 1901 en Cleveland.

Su desarrollo fue tal, que en 1915, ya se había convertido en el primer fabricante de motores de una sola válvula de Estados Unidos, y fue el suministrador de los motores de los aviones aliados en la Primera Guerra Mundial.

Más tarde pasó a llamarse Productos Thompson, que en 1958 se fusionó con Ramo Wooldridge (génesis del nombre TRW). La empresa fue creciendo en las siguientes décadas con sucesivas fusiones y compras de otras compañías, la más destacada fue la compra de Lucas Varity, el mayor

fabricante de componentes aeroespaciales y de automoción británico, que le llevó a duplicar su tamaño en 1999.

Tras una larga historia de éxito en el desarrollo e introducción de tecnologías avanzadas, y después de muchos años de desarrollo de los frenos hidráulicos, productos de válvulas y electrónica, TRW está hoy destacando en elementos de tecnología avanzada de la industria automotriz.

Desde 1996, TRW, pasó a convertirse en el líder mundial de cinturones, airbags y sistemas de dirección. A través de la adquisición de Lucas en 1999, el grupo puede ser considerado un punto de referencia muy importante en el campo de los sistemas de suspensión, en el desarrollo de sistemas de frenado antibloqueo, de control de tracción y de sistemas de estabilidad del vehículo.

Cuando la compañía aeroespacial Northrop Grumman compró TRW en 2002, se quedó con el negocio de defensa y vendió la división de automoción en febrero de 2003, al fondo de inversión estadounidense Blackstone Group. La división aeronáutica fue adquirida por otra corporación americana: Goodrich.

Por lo tanto desde 2003, TRW Automotive es una organización independiente siendo líder mundial en el desarrollo de la dinámica del vehículo, los sistemas de frenado, airbags, cinturones de seguridad, la dirección, y la electrónica, campos en los que continúa expandiéndose.

En la actualidad, TRW Automotive cuenta con 63.000 empleados en todo el mundo, tiene presencia en 25 países, y en más de 200 localidades.

Curiosidades: construyó el primer satélite industrial, el Pioneer 1, lanzado por la NASA en 1958. Fue también una de las primeras compañías en el desarrollo y fabricación de airbags.

2.3 Situación actual

TRW Automotive es uno de los mayores proveedores de automoción del mundo y es uno de los de mayor solvencia financiera en la industria, con ventas en 2.011 de 16,2 mil millones dólares. El grupo suministra a más de 40 fabricantes de vehículos. La compañía produce sistemas activos avanzados de frenado; dirección y suspensión, y los sofisticados sistemas de seguridad de los ocupantes, incluyendo airbags, cinturones de seguridad y volantes.

TRW logró un beneficio neto atribuido de 410 millones de dólares (310 millones de euros al cambio actual) entre los meses de enero y junio de 2013, un 3,7% menos que el año anterior.

La facturación de la compañía se situó en 8.727 millones de dólares (6.611 millones de euros) durante los seis primeros meses del ejercicio 2013, lo que supone un incremento del 3,3% si se compara con los datos del mismo semestre de 2012.

En la primera mitad de 2013, el beneficio operativo de TRW alcanzó los 638 millones de dólares (483 millones de euros), lo que representa una disminución del 4,4% respecto a las cifras contabilizadas en los mismos meses del año anterior.

En el segundo trimestre, la firma del Estado de Michigan obtuvo un beneficio atribuido de 248 millones de dólares (187,8 millones de euros), un 12,7% más que en el mismo cuarto de 2012. Entre abril y junio, la multinacional estadounidense registró un volumen de ingresos de 4.514 millones de dólares (3.419 millones de euros), lo que supone una subida del 6,4% en comparación con las cifras del año anterior.

Para el conjunto del año 2013, el fabricante de componentes estimó una cifra de negocio de entre 16.800 y 17.000 millones de dólares (entre 12.727 y 12.878 millones de euros), con una facturación prevista para el tercer trimestre de 4.100 millones de dólares (3.106 millones de euros).

2.4 TRW Automotive España

2.4.1 Introducción

TRW Automotive España, S.L.U. tiene como actividad principal la fabricación, compraventa, alquiler, comercialización, importación y exportación, montaje, distribución y representación y mantenimiento de: accesorios, piezas de recambio de automóviles, singularmente revestimientos especiales de frotación, materiales de fricción y equipos de anclaje, y en general de todo tipo de artículos y elementos, ya sean mecánicos, eléctricos y cualquiera que sea su materia básica de fabricación, para vehículos maquinaria industrial en general.

En España diversifica su actividad en dos sectores muy diferentes e independientes entre sí, como son la fabricación de componentes de automoción para el equipo original y por otro lado, la fabricación de componentes para el mercado de repuestos o aftermarket.

2.4.2 Historia empresarial



Los orígenes de TRW Automotive España, S.L. se remontan al año 1953, cuando Félix Huarte, indiscutible promotor de la industrialización de Navarra, funda un pequeño taller que, en 1972, comenzó la fabricación de direcciones manuales mecánicas y las integrales asistidas.

En la actualidad, TRW Automotive España, S.L. forma parte del grupo de empresas que, dentro del sector de la automoción de TRW. -multinacional que se convirtió en 1984 en el único accionista de la empresa-, se dedican a dos segmentos que funcionan de forma independiente entre sí, el de material de fricción, y el de direcciones, interruptores y de distribución de pastillas marca TRW.

La fabricación de direcciones y sistemas de suspensión, se realiza en la planta de Landaben (Pamplona), domicilio fiscal de la empresa. Es la mayor y más conocida. Emplea a cerca de 900 trabajadores en la fabricación de direcciones de vehículos para Renault, Seat y otros clientes importantes del mundo de la automoción en sus dos líneas principales de producto.

- Direcciones Asistidas para vehículos de turismo
- Direcciones Asistidas para vehículos industriales

Nació en 1975, como fábrica de tornillos, con el nombre de Torfinasa, uno de los negocios segregados de la antigua Imenasa, fundada por Félix Huarte y germen de la industrialización de la comarca de Pamplona.

Los interruptores eléctricos para el salpicadero de los coches, son fabricados en la planta de Palau de Plegamas (Barcelona). Esta planta tiene alrededor de 50 trabajadores.

En Madrid se encuentra el centro de distribución de pastillas TRW, con alrededor de 25 personas, que se encarga de la distribución y venta de las pastillas de freno comercializadas con la marca TRW.

Con relación al segmento de fricción de TRW o también llamada división de frenos, se comercializan para el mercado del recambio de vehículos, no sólo pastillas de freno, si no también kits de zapatas, discos y material de repuestos para el automóvil entre otros, siendo las principales marcas del grupo ROAD HOUSE, REMSA y WOKING. Eurofren Systems es la empresa comercializadora de estas marcas.

El segmento de material de fricción, tiene fábricas de producción en Navarra, La Rioja, Madrid y Soria.

El origen se encuentra en Remsa, compañía creada en 1970 por tres empresarios locales, que hoy se traduce en una fábrica de frenos de disco en Mutilva Baja, con unos 100 empleados. En 1989, Remsa adquirió la empresa BP&A en Egüés, de soportes metálicos de pastillas de freno y accesorios, cuya plantilla ronda ahora las 56 personas.

Y en 1996, instaló una tercera planta en Corella, (conocida como Eurofren) con 440 trabajadores donde se encuentra uno de los 2 centros internacionales de distribución que tiene el grupo. Remsa fue adquirida por la multinacional británica de frenos Lucas Varity en 1997, aunque se mantuvo como división independiente pasando a ser TRW cuando ésta absorbió Lucas en 1999.

En 1982 se instala Eufrija en la localidad de Alfaro (La Rioja). Allí se hacían las primeras fases del proceso productivo (preformado, prensas, rectificadas y mecanizadas), siendo la pastilla terminada en la planta de Corella (Navarra). Tras su ampliación en el año 2010, se realiza todo el proceso productivo completo, es decir, además de lo mencionado anteriormente, también las fases productivas de pintado, horneado, estuchado y embalaje. Su plantilla es de 155 empleados.

En Ólvega (Soria) se ubica la última empresa del grupo, con 478 trabajadores, comenzó su andadura a comienzos del año 2002. Lo que la caracteriza y diferencia del resto de plantas del grupo de fricción, es que es la única en la que se realiza el proceso productivo completo, desde la fabricación de los soportes y accesorios, hasta el embalaje final del producto. En esta localidad, se ubica el segundo centro de distribución internacional del grupo, así como el único centro de distribución que existe para el mercado nacional.

En Arganda del Rey (Madrid), se reciben, procesan y gestionan los pedidos de índole nacional, que posteriormente se distribuirán desde el almacén de Soria. Su plantilla alcanza actualmente los 162 empleados.

Las oficinas centrales se sitúan en Pozuelo de Alarcón (Madrid), siendo allí donde se encuentran los 15 principales directivos del grupo en España.

La multinacional TRW a través de sus distintas marcas (ROAD HOUSE , REMSA, WOKING y TRW) suministra a 40 fabricantes de vehículos en Equipo Original (EO) cubriendo más de 250 modelos, así como a la red de distribución postventa con productos de Equipo Original (EO) y del mercado de postventa independiente.

Con la marca **TRW**, se fabrican y venden los siguientes productos tanto para turismos como para vehículo industrial:

TRW Frenos: Pastillas de freno TRW, Discos de freno TRW, Zapatas de freno TRW, Tambores de freno TRW, Kits de freno TRW, Calipers TRW o Pinzas de freno TRW, Superkits TRW, Cilindros de rueda TRW, Cilindros maestros TRW, Cilindros esclavos de embrague TRW, Latiguillos TRW y Servofrenos TRW.

TRW Dirección y Suspensión: Cremalleras TRW y bombas de dirección TRW, Amortiguadores TRW, Rótulas de dirección TRW, Barras estabilizadoras TRW, Rótulas TRW, Rótulas axiales TRW, Barras de acoplamiento TRW, Silent blocs TRW, Conjuntos de barra de acoplamiento TRW, Kits de fuelles guardapolvo TRW y Conjuntos de barra de acoplamiento central TRW.

Entre los clientes de TRW se encuentran las principales firmas del sector de la automoción: Seat; Volkswagen; Autoeuropa-Ford; Renault; Daf; Scania; Nissan; Renault Vehículos Industriales; Iveco; Volvo; Daimler-Chrysler.

La gran capacidad de adaptación de TRW a las nuevas tecnologías y el fuerte compromiso con la investigación y el desarrollo han permitido a TRW

crear un sistema de dirección asistida electrohidráulica, en la cual la asistencia sigue siendo hidráulica, pero la bomba del sistema de dirección, en vez de ser movida por el motor del vehículo, es movida por un motor eléctrico, el cual a través de una Unidad de Control Electrónico, y dependiendo del esfuerzo solicitado por el conductor a través del volante, manda más o menos asistencia a la dirección.

El último balance presentado en el registro es del año 2012 y refleja un rango de ventas "Mayor de 30 millones €" y un tamaño por empleados "Más de 250". Si medimos TRW AUTOMOTIVE ESPAÑA SL por su facturación, ésta se sitúa entre las 250 primeras empresas de España. Dentro del sector al que pertenece, (2932) "Fabricación de otros componentes, piezas y accesorios para vehículos de motor", TRW AUTOMOTIVE ESPAÑA SL está entre las 25 principales por volumen de negocio

2.4.3 Grupos de negocio

Como se ha indicado anteriormente, la Sociedad mantiene plantas productivas en diferentes localidades. En este sentido, es de destacar que cada planta productiva mantiene una autonomía local en cuanto a su gestión, fundamentalmente debido a que operan en diferentes segmentos de actividad dentro del sector de automoción.

A continuación, se detalla el peso relativo de cada planta productiva (o grupo de plantas dedicadas al mismo segmento) con respecto al importe de la cifra de negocio del ejercicio 2012 comparado con los ejercicios 2011 y 2010.

	2012	2011	2010
Planta de Landaben (Pamplona)	50,30%	53,20%	52,30%
Plantas de Material de Fricción	42,40%	39,30%	40,40%
Planta de Palau de Plegamans (Barcelona)	3,80%	4,50%	3,80%
Centro de Distribución de Madrid	3,50%	3,00%	3,50%

Tabla 2.1: Peso relativo de cada planta productiva de TRW Fuente: TRW

Dadas las características especiales de cada planta, se expone un análisis individual de la evolución de los negocios en los ejercicios 2010, 2011 y 2012.

- **Planta de Landaben (Pamplona), Planta de Palau de Plegamans (Barcelona) y centro de distribución de Madrid.**

La planta de Landaben se dedica principalmente a la fabricación de direcciones eléctricas para el sector del automóvil cuya venta recae directamente sobre coches de primer equipo, tales como Renault, SEAT, Volkswagen, Fiat,.... entre otros.

La planta de Palau se centra en la fabricación de interruptores eléctricos para el salpicadero del coche también para clientes de primer equipo.

En ambos casos, la coyuntura actual y en especial la crisis del mercado de automoción en Europa han marcado en gran medida su desarrollo en los últimos años, tanto a efectos de resultados como a efectos organizacionales.

Los años 2010, 2011 y 2012 se han caracterizado por ser años de continuismo tras el duro impacto que ha representado la crisis económica a nivel global.

La lenta recuperación de los mercados, hace pensar en la toma de posiciones más conservadoras por parte de los principales fabricantes que posiblemente implicarán el retraso en el lanzamiento de nuevos productos hasta tener una visión más completa de hacia dónde evolucionan los mismos.

Por otro lado, el incremento de la demanda de metales conductores (oro, plata y cobre principalmente), por parte no sólo de los países emergente, sino también por parte de los mercados en busca de valores refugio ante los desplomes bursátiles han provocado un incremento exponencial en el coste de materiales que ha lastrado la cuenta de explotación ya que dicho incremento no es repercutible contractualmente al cliente. Los clientes de primer equipo son los que establecen los precios, no existiendo posibilidad de negociación de los mismos.

Existe también un porcentaje de ventas intercompañía muy elevado, por lo que el precio está reglado, tampoco existe negociación de los mismos, la ventaja es que se asegura negocio y ventas.

En estos años objeto de estudio, se aprecia gran incertidumbre en el sector, independientemente del riesgo que conlleva la coyuntura actual, se espera una bajada de los volúmenes de negocio con respecto a los años anteriores que pueden generar cambios en las condiciones a nivel operacional y organizativo.

Para seguir siendo una de las mejores empresas del sector, en estas 2 plantas, el Grupo ha seguido un plan de reducción de costes fijado en gran medida por las directivas establecidas por TRW, así como por la necesidad, vista la situación del mercado y de la economía

española. En paralelo, se ha incrementado la productividad para proceder a la eliminación de las subcontrataciones existentes en todos los niveles, así como a una mayor eficiencia en el uso de los recursos ocioso. Todas estas acciones resultan complejas debido a la tecnología de producción utilizada y por la imposibilidad de realizar nuevas inversiones, pero no por ello deja de ser factible alcanzar los objetivos fijados.

Del centro de distribución de Madrid, indicar que los tres ejercicios objeto de estudio se han caracterizado por un alto nivel de competencia, pudiendo ser mayor el impacto futuro dada la situación económica mundial. Recordemos que su única línea de producto, como ya se indicó anteriormente, es la venta de pastillas TRW en exclusividad.

- **Planta de Materiales de Fricción (REMSA, BPA, EUROFREN, EUFRISA, Olvega y Arganda).**

Durante estos 3 ejercicios, 2010, 2011 y 2012, los precios de las materias primas (acero y derivados del petróleo) han sufrido fuertes variaciones al alza, en particular por el precio del acero, el cual influye muy directamente, ya que es una de sus principales materias primas.

Durante estos 3 años objeto de estudio, la actividad de la Sociedad continúa su proceso de consolidación en el mercado del recambio.

Como se puede apreciar tanto la planta de Landaben como la de Palau han visto reducida su cifra de negocio ya que ambas se dedican a vender a clientes de primer equipo, es decir venden directamente a Renault, SEAT, Fiat,... –mientras que las plantas de Material de Fricción están viendo consolidada su actividad en el sector, puesto que los usuarios de vehículos siempre consideran el mantenimiento de los componentes de seguridad de los vehículos una prioridad.

Es por ello que en los últimos años, el sector del Material de Fricción es el que está dando estabilidad y ganancias al Grupo, compensando las pérdidas o disminuciones de negocio de los otros 2 sectores (direcciones e interruptores eléctricos).

2.4.4 Análisis de la situación de cada grupo de negocio

Como ya se ha indicado anteriormente, debido al diferente sector en el que se encuentran las dos divisiones que el grupo TRW tienen en España, se va a realizar un análisis de la situación de cada una de estas plantas por separado en el mercado actual, para apreciar mejor su situación.

- **Planta de Landaben**

Para el año 2013, se espera una recuperación de las ventas en vehículos industriales. Respecto a la producción de direcciones electro hidráulicas, se espera reducir el volumen de producción del año 2012 ya que se inicia el lanzamiento de una nueva dirección que sustituye a la actual y que se

empezará a suministrar a final de 2013. En cuanto a las direcciones eléctricas de Renault y sensores ópticos para Mazda, se espera que el volumen se reduzca a un 10% debido al lanzamiento del nuevo vehículo. El volumen de direcciones eléctricas para Renault se mantiene para recambios de vehículos.

Se mantiene el plan de control exhaustivo para la optimización de costes fijos y variables iniciado en los años anteriores.

- **Planta de Palau de Plegamans (Barcelona)**

El año 2012 se caracterizó por ser un año de continuismo tras el duro impacto que ha representado la actual crisis económica.

En el año 2013, independientemente del riesgo que conlleva la coyuntura actual, se aprecia una gran incertidumbre en el sector, se espera una bajada de los volúmenes con respecto al 2012 que puede generar cambios en las condiciones a nivel operacional y organizativo.

- **Centro de distribución de Madrid**

El ejercicio 2012 se caracterizó por un alto nivel de competencia, para el 2013 no se esperan cambios sustanciales en la evolución del negocio salvo mayores impactos debido a la situación económica mundial.

- **Plantas de Materiales de Fricción (REMSA , BPA, EUROFREN, EUFRISA, Arganda y Olvega)**

Durante el ejercicio 2012, el negocio de la Sociedad ha evolucionado según las previsiones establecidas al respecto, es decir, baja productividad en el primer semestre y recuperación de los pedidos en el segundo.

Para el ejercicio 2013 se espera continuar desarrollándose en los términos evolutivos que hasta la fecha se han venido produciendo sin esperar alteraciones sustanciales ni en el nivel de actividad ni en los resultados de la Sociedad, aunque sí en la calendarización, ya que al contrario del 2012, se espera una actividad sin altibajos durante los dos semestres y una mejora, aunque pequeña, en el margen industrial. Todo ello matizado por la evolución mundial de la economía y en particular del precio del acero, al cual, se es especialmente sensible.

2.4.5 Riesgos del negocio

En líneas generales, es de destacar que los riesgos que afectan a la Sociedad son los propios del entorno global y en particular del sector de la automoción en el que opera la Sociedad.

Las políticas de gestión de riesgos de TRW son establecidas por el Comité de Riesgos Financieros del Grupo TRW, habiendo sido aprobadas por los Administradores del Grupo. En base a estas políticas, el Departamento Financiero de la Sociedad ha establecido una serie de procedimientos y controles que permiten identificar, medir y gestionar los riesgos derivados de la

actividad con instrumentos financieros. Estas políticas establecen que TRW no puede realizar operaciones especulativas con derivados.

La actividad con instrumentos financieros expone a la Sociedad al riesgo de créditos, de mercado y de liquidez.

Riesgo de Crédito: se produce por la posibilidad de no recuperar los activos financieros por el importe contabilizado y en el plazo establecido. Para gestionar este riesgo. Se distingue entre los activos financieros originados por las actividades operativas y por las actividades de inversión. En las *Actividades Operativas*, el Departamento Comercial y el Financiero, establecen los límites de crédito para cada uno de los clientes. Mensualmente se elabora un detalle con la antigüedad de cada uno de los saldos a cobrar, que sirve de base para gestionar su cobro. Las cuentas vencidas son reclamadas mensualmente por el Departamento Financiero has que tienen una antigüedad superior a 6 meses, momento en el que se notifican a la Asesoría Jurídica para su seguimiento y en su caso, posterior reclamación por vía judicial. Con respecto a las *Actividades de Inversión*, los préstamos y créditos a empresas del grupo y terceros, así como la adquisición de acciones de empresas no cotizadas deben ser aprobados por la Dirección del Grupo.

Riesgo de Mercado: Se produce por la posible pérdida causada por variaciones en el valor razonable o en futuros flujos de efectivo de un instrumento financiero, debidas a cambios en los precios de mercado. El riesgo de mercado incluye el riesgo de tipo de cambio y otros riesgos de precio. Con respecto al *Riesgo de tipo de cambio*, la exposición de TRW se debe principalmente a las ventas realizadas en divisas distintas al euro, principalmente en dólares y libras, aunque su importe no es significativo, por lo que TRW no contrata seguros de cambio. En lo relativo al *Riesgo de Tipo de Interés*, este riesgo se debe al crédito recibido del Grupo a tipo de interés variable.

Riesgo de Liquidez: El riesgo de liquidez se produce por la posibilidad de que la empresa no pueda disponer de fondos líquidos, o acceder a ellos, en la cuantía suficiente y al coste adecuado, para hacer frente a sus obligaciones de pago. El objeto de TRW es mantener las disponibilidades líquidas necesarias, para ello realiza mes a mes un seguimiento de los cobros previstos y de los pagos a efectuar en los próximos meses y analiza las desviaciones en su caso delos cash-flow previstos en el mes cerrado, con objeto de identificar posibles desviaciones que pudieran afectar a la liquidez.

Adicionalmente a estos riesgos, no se puede obviar que existen ciertos aspectos a destacar y que sin constituir un riesgo propiamente dicho, son característicos del negocio:

- Transacciones con empresas del grupo TRW: La Sociedad realiza transacciones significativas con sociedades del Grupo TRW.
- Estructura financiera: La búsqueda de financiación externa es llevada a cabo por la dirección del Grupo, en este sentido se financia a través de la cuenta de crédito del Grupo.

- Trabajo bajo pedido: El sector de la automoción se caracteriza por trabajar bajo pedidos o programas con duración limitada. En este sentido, la continuidad de las operaciones depende, en gran medida, de la renovación de los citados programas.

CAPÍTULO 3

CAPÍTULO 3: Políticas del Grupo

La cultura empresarial de TRW, se caracteriza por la aplicación global de diversas políticas de carácter cualitativo, conocidas y utilizadas por todos sus empleados y minuciosamente controladas por un gran número de responsables. Las políticas son elementos correspondientes a los sistemas de gestión empresariales y a partir de ellas, se despliega la estrategia para conseguir los resultados esperados. Las políticas deben ser establecidas por la Alta Dirección, controladas por los mandos intermedios y seguidas por todos los niveles de la empresa. Deben incluir valores, directrices y principios que han de guiar a la organización para la consecución de objetivos.

3.1 Política de calidad 5 “S”

La norma ISO 9000 define “política de calidad” como el conjunto de intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad, expresadas formalmente por la Alta Dirección.

La política de calidad permite asegurar la calidad óptima de los productos y servicios de la empresa cumpliendo los requisitos exigidos por los clientes y organismos externos. Los objetivos de calidad deben ser conocidos por todos los niveles de la empresa e incluso por los proveedores para tratar de lograr la confianza y el beneficio mutuo.

El concepto de calidad involucra diversos aspectos como las características del producto, su embalaje, los servicios complementarios, las materias primas, el precio, los periodos de entrega y los servicios postventa. Un producto o servicio de calidad es aquel que satisface las expectativas del consumidor de forma subjetiva. Para cada cliente, la percepción de la calidad es diferente ya que para unos la calidad reside en el producto en sí y para otros en los servicios como puede ser postventa. Desde el punto de vista empresarial, se tratará de producir productos y ofrecer servicios para satisfacer las necesidades y que, además, se obtengan ahorros en costes.

La política de calidad de TRW está muy estructurada y se aplica en todas las plantas. Se basa en los siguientes principios:

- **Mejora continua:** actitud general para asegurar la posibilidad de mejora en los procesos empresariales. Se estudian los factores que permiten el crecimiento en una organización para tratar de establecer medidas correctivas si procede, motivar la innovación o medir la satisfacción de los consumidores.

- **Motivación de los empleados:** incitar a los trabajadores a seguir esforzándose en su puesto para conseguir elevadas tasas de eficiencia y productividad. Esto se consigue mediante conocimientos y formaciones periódicas.

En TRW, la política de calidad más extendida a lo largo de todas sus plantas es la política de las 5" S". Esta técnica de gestión japonesa originada en la empresa Toyota, se basa en cinco principios simples cuya primera letra del nombre en japonés empieza por S y cuyo objetivo es conseguir lugares de trabajo más organizados, limpios y ordenados para lograr una mayor productividad, ahorro de costes, simplificación de los procesos administrativos, prevención de riesgos laborales y un mejor entorno de trabajo.

La organización debe comunicar ampliamente los objetivos de esta política para que sean aplicados con efectividad. A continuación se muestran las pretensiones de cada uno de los principios:

1. Seiri (Clasificar): eliminar del espacio de trabajo todo aquello que resulte inútil. Se pretende ordenar la zona para tener un acceso más rápido y sin obstáculos a la información relevante.

2. Seiton (Ordenar): Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz. Se ordenarán los materiales de mayor frecuencia de uso haciéndolos más accesibles y siempre respetando las normas de seguridad.

3. Seiso (Limpiar): Eliminar la suciedad de las instalaciones y mejorar el nivel de limpieza de los lugares de trabajo para evitar averías y falta de precisión.

4. Seiketsu (Normalizar): Señalar anomalías y prevenir la aparición de la suciedad y el desorden. Mantener la disciplina en el trabajo mediante el establecimiento de estándares para que todos tengan claro sus tareas y responsabilidades.

5. Shitsuke (Respetar): Seguir mejorando en el largo plazo y fomentar los esfuerzos en este sentido.

Si se consiguen aplicar todas estas pautas, la mejora del rendimiento será visible y mejorará la productividad en los puestos de trabajo a largo plazo.

3.2 Norma ISO/TS 16949:2009

La norma ISO/TS 16949:2009 especifica los requisitos del sistema de calidad para los proveedores y suministradores de componentes en el sector de la automoción, industria del automóvil e industria automotriz.

Esta norma, ISO/TS 16949:2009 sustituyó a la edición de 2002, norma que ha sido utilizada por los principales fabricantes de automóviles para aprobar más de 35.000 empresas en todo el mundo, que producen y suministran componentes y autopartes para el sector del automóvil.

La revisión de la norma ISO / TS 16949:2002 resultante de la edición 2009 se llevó a cabo por la International Automotive Task Force (IATF) y el comité técnico de ISO ISO / TC 176 de Gestión de la calidad y garantía de

calidad. La aplicación generalizada de la norma ISO / TS 16949 de sistemas de gestión de calidad para proveedores del sector automotriz es visto como una oportunidad para mejorar la calidad y reducir los costos.

El propósito de la especificación técnica ISO/TS 16949 es el desarrollo de un sistema de gestión de calidad con el objetivo de una mejora continua, enfatizando en la prevención de errores y en la reducción de desechos de la fase de producción.

TS 16949 se aplica en las fases de diseño/desarrollo de un nuevo producto, producción y, cuando sea relevante, instalación y servicio de productos relacionados con el mundo de la automoción. Está basado en el estándar ISO 9000.

La Norma ISO/TS 16949:2009 tiene por objeto el desarrollo de un sistema de gestión de calidad que se ofrece para la mejora continua, haciendo hincapié en la prevención de defectos y la reducción de la variación y de los residuos en la cadena de suministro. La incorporación de los requisitos de la norma ISO 9001:2008, ISO/TS 16949:2009 también incluye de forma detallada, los requisitos específicos del sector, de la competencia, de los trabajadores, la sensibilización y la formación, el diseño y el desarrollo, la producción y la prestación de servicios, seguimiento y control de aparatos de medición y medición, análisis y mejora.

Básicamente, la modificación o actualización de la norma ISO/TS 16949:2002 se hace para garantizar su compatibilidad con los requisitos de la norma ISO 9001:2008. No hay cambios esenciales a los requisitos técnicos. Las modificaciones se refieren principalmente a la gestión de requisitos en el documento para reflejar el contenido de la norma ISO 9001:2008, y las que están destinadas a mejorar la coherencia con el sistema estándar de gestión medioambiental, ISO 14001:2004.

Los requisitos son aplicables, como ya se ha mencionado anteriormente, a lo largo de toda la cadena de producción. Recientemente también las plantas de ensamblaje de vehículos se están confrontando con la certificación ISO/TS 16949.

En conjunto con ISO 9001: 2008, ISO/TS 16949: 2009, se definen los requisitos del sistema de gestión de calidad para el diseño y desarrollo, producción y, cuando proceda, instalación y servicio de productos automotrices.

La calidad forma parte de la estrategia de la empresa, por eso, los objetivos de la calidad los fija la Alta Dirección y forman parte del plan de negocio de la empresa. En la revisión de esos objetivos por la dirección, se incluyen los costes de la no calidad, así como la eficacia y eficiencia de los procesos. El representante de la dirección, para dar conformidad a esos requisitos, tiene autoridad para, en su caso, parar la producción, y de igual modo, el representante del cliente se asegurará sus necesidades.

La calidad se define en el diseño del producto y se obtiene en el proceso de fabricación, para ello, se deben tener en cuenta las características esenciales designadas por el cliente. Se realizará un enfoque multidisciplinar para la planificación y realización del diseño, y se harán prototipos del mismo, si el cliente lo requiere.

En el diseño del proceso de fabricación se hará un plan de control que asegure se incluyen todas las especificaciones del cliente. La conformidad y el visto bueno, en la aprobación del diseño del producto y del proceso de fabricación se fijan en función del procedimiento aprobado por el cliente.

3.3 Política medioambiental

Dada la creciente preocupación social por el medioambiente, el Grupo TRW aplica una política de desarrollo sostenible unificada para todas las plantas en las diferentes localizaciones. Con esta política se cumplen las normativas, regulaciones y protocolos de los distintos países en los que la empresa opera además de incluir normas propias de TRW sobre responsabilidad y prevención.

La conciencia ambiental ha tomado mayor importancia en las últimas décadas a nivel global por lo que los gobiernos y organismos internacionales han diseñado diferentes regulaciones acerca de temas ambientales. En las empresas de gran dimensión, se aplican políticas ambientales para contribuir al desarrollo sostenible y ganar la confianza de las partes interesadas. La calidad y el valor añadido de los productos y servicios son importantes pero los clientes valoran que las empresas cumplan las normas de medioambiente y respeten el entorno. Muchas sociedades optan por emprender las acciones necesarias para conseguir certificaciones como la norma ISO medioambiental para dar una imagen de responsabilidad hacia el mercado.

TRW cumple con el estándar internacional de gestión ambiental UNE-EN-ISO 14001. Esta norma expresa cómo establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo y está diseñada para conseguir un equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción de los impactos en el ambiente. Los beneficios de aplicar esta norma son palpables para las empresas, ya que permite ahorrar costes por reducción de residuos y uso eficiente de recursos naturales, favorece la reputación y el esfuerzo por la mejora continua.

La política medioambiental se sostiene bajo los principios de asegurar el completo conocimiento de la regulación entre empleados y colaboradores mediante programas de formación, motivación y comunicación, y establecer objetivos y metas medioambientales para conseguir la utilización eficiente de recursos, reciclar en la medida de lo posible, reutilizar los residuos y prevenir la contaminación propia y de los proveedores.

3.4 Política de comunicación interna

La comunicación es un factor decisivo dentro de una organización ya que todos los trabajadores en cualquiera de las múltiples localizaciones deben perseguir los mismos objetivos empresariales. La falta de comunicación crea conflictos internos, malentendidos y otras ineficiencias que afecten de forma directa a la competitividad de la empresa.

Los responsables de área y la dirección son los encargados de transmitir la información necesaria al resto de empleados y asegurar que sea comprendida por todos los niveles de la empresa.

Hoy en día, no hay barreras para la comunicación entre distintas localizaciones. TRW es una multinacional con presencia en 25 países, pero que, gracias a las tecnologías de la información y la comunicación, consigue que los objetivos sean comprendidos y seguidos en todas las plantas de producción y centros de desarrollo. Las tecnologías más usadas para esta finalidad son el correo electrónico, las llamadas telefónicas, las teleconferencias y las videoconferencias.

En las plantas de producción, existe un sistema estandarizado para que todos los operarios ejecuten el trabajo de la misma manera cumpliendo los requerimientos. Esto se consigue mediante la realización de reuniones breves y periódicas, y rellenando una serie de documentación acerca del trabajo cometido. Las reuniones favorecen la comunicación entre el equipo de trabajo y se consigue fomentar las relaciones profesionales y personales. La finalidad es crear un compromiso mutuo para conseguir alcanzar los objetivos establecidos.

La política de comunicación interna de TRW se fundamenta en la celebración de reuniones del equipo de dirección con los responsables de la planta y sirve para llevar un control de los turnos anteriores, resaltar los puntos clave del día y establecer medidas correctivas a los posibles problemas surgidos.

Semanalmente, se realiza otra reunión que sirve para llevar un control de lo acontecido la semana anterior, proponer medidas para resolver incidencias y preparar los temas de la semana presente.

Por último, mensualmente se celebran las reuniones en la que se comentan los resultados del cierre de cada mes. La duración suele ser de una hora y se resaltan los principales logros y problemas, se difunde información del Grupo y se recogen las opiniones de los participantes sobre los aspectos tratados.

3.5 Responsabilidad social corporativa

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es la forma de conducir los negocios de las empresas y se caracteriza por tener en cuenta los impactos

que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. Ello implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto.

La RSC se caracteriza por:

- Incluir el cumplimiento de la legislación nacional vigente y especialmente de las normas internacionales en vigor (OIT, Declaración Universal de los Derechos Humanos, Normas de Naciones Unidas sobre Responsabilidades de las Empresas Transnacionales y otras Empresas Comerciales en la esfera de los Derechos Humanos, Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, etc.).

- Carácter global, es decir, afecta a todas las áreas de negocio de la empresa y sus participadas, así como a todas las áreas geográficas donde desarrollen su actividad. Afecta a toda la cadena de valor necesaria para el desarrollo de la actividad, prestación del servicio o producción del bien.

- Comporta compromisos éticos objetivos que se convierten de esta manera en obligación para quien los contrae.

- Se manifiesta en los impactos que genera la actividad empresarial en el ámbito social, medioambiental y económico.

- Se orienta a la satisfacción e información de las expectativas y necesidades de los grupos de interés.

TRW aplica la RSC a través de un completo código ético que engloba múltiples y variados aspectos como las prestaciones a empleados, condiciones laborales, respeto de derechos humanos, la propiedad intelectual, gestión de residuos, ahorro energético, igualdad de sexos, etc.

TRW ha suscrito el pacto mundial de las Naciones Unidas y se compromete a respetar y promover los derechos humanos, las normas laborales y la protección del medio ambiente. Además la compañía se compromete a cumplir la política de Comportamiento Ético de TRW aplicable a todos los empleados:

1. Respeto de los derechos fundamentales: prohibición del trabajo infantil, eliminación de toda forma de trabajo forzado, respeto del medio ambiente, promoción de la salud y la seguridad laboral.

2. Desarrollo del dialogo económico y social: libertad de expresión y dialogo social derecho de asociación y libertad sindical, política contractual, reorganizaciones industriales y sociales.

3. Desarrollo de las competencias: igualdad de trato, inserción y desarrollo de la formación, evolución profesional y empleabilidad.

4. Ética y normas de comportamiento: prohibición de cualquier financiación de la vida política y de cualquier pago indebido a las autoridades administrativas o a sus empleados, prohibición de compra de cualquier bien para uso personal a los proveedores, prohibición de cualquier inversión en empresas de los proveedores, limitación de obsequios y atenciones a los clientes, confidencialidad y lealtad, protección de los bienes del grupo TRW.

5. Alerta por violación del código ético: dispositivo que permite a los empleados comunicar las violaciones de las normas y comportamientos definidos en el código ético.

CAPÍTULO 4

CAPÍTULO 4: Análisis Económico - Financiero

4.1 Análisis Económico - Financiero

El análisis económico financiero de la empresa ofrece la información necesaria para conocer su situación real durante un período de tiempo determinado. Además constituye la base para ejecutar la planificación financiera y detectar los puntos débiles de la empresa en el período analizado, siempre hablando desde el punto de vista financiero.

Este análisis se obtiene a partir de los Estados Financieros de la organización, estos son el Balance de Situación y la Cuenta de Resultados, así como toda la información contenida en la memoria. Los factores que se estudian están vinculados a la liquidez, solvencia, endeudamiento y rentabilidad económica y financiera. El análisis permite obtener conclusiones sobre la actual situación de la empresa en cuanto a su viabilidad, causas de las desviaciones y previsiones de distintos escenarios.

La situación económico-financiera de la sociedad se puede estudiar desde el ámbito estático o desde el dinámico dependiendo si se analiza uno o más periodos. Para el análisis se utilizan ratios o cocientes entre magnitudes relacionadas. Si se observan por separado, no son de mucha utilidad por lo que conviene compararlos con los ratios de otros periodos o de otras empresas del mismo sector.

Tanto la cuenta de pérdidas y ganancias como el balance de situación están adjuntos en el apartado de anexos.

4.1.1 Análisis de la situación patrimonial

El análisis económico financiero comienza por estudiar la situación patrimonial de la empresa a partir del balance de situación. En la tabla adjunta, se calculan las partidas más relevantes y los porcentajes que representan en relación al total.

	2012	%	2011	%	2010	%
ACTIVO	215.588	100	216.244	100	203.574	100
ACTIVO NO CORRIENTE	54.751	25,40	72.574	33,56	83.332	40,93
EXISTENCIAS	51.937	24,09	57.614	26,64	49.794	24,46
REALIZABLE	108.870	50,50	81.437	37,66	63.165	31,03
EFFECTIVO	30	0,01	4.619	2,14	7.283	3,58

Tabla 4.1: Masas patrimoniales activo Fuente: elaboración propia

En la tabla se observa un aumento considerable del activo en 2011 con respecto al 2010, por lo que se deduce que la empresa se encuentra en una

etapa de crecimiento o expansión. Crecimiento que se reduce un poquito en el 2012. La masa patrimonial que predomina en el año 2010 es el activo no corriente debido a las grandes inversiones que posee la empresa en instalaciones y maquinaria, mientras que en los otros dos años posteriores, la partida destacable es el realizable, que además ha crecido en cantidad y en términos porcentuales.

Las existencias aumentaron en el 2011 con respecto al 2010, pero de nuevo volvieron a disminuir en el 2012. Con respecto al efectivo, se aprecia una reducción muy considerable. Esto es debido, a que la Sociedad funciona a través de un sistema de tesorería centralizada con otras sociedades del Grupo. Adicionalmente, en ejercicios anteriores las entidades financieras anticipaban subvenciones y anticipos reembolsables a la Sociedad. El importe anticipado por las entidades quedaba retenido en tanto en cuanto la Sociedad no obtenía el visto bueno definitivo por parte del organismo que concedía las ayudas, momento en que la cantidad quedaba liberada.

	2012	%	2011	%	2010	%
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	215.588	100	216.244	100	203.574	100
PATRIMONIO NETO	82.496	38,27	108.069	49,98	88.762	43,60
PASIVO NO CORRIENTE	7.042	3,27	8.790	4,06	9.125	4,48
PASIVO CORRIENTE	126.050	58,47	99.385	45,96	105.687	51,92

Tabla 4.2: Masas patrimoniales pasivo Fuente: elaboración propia

El patrimonio neto creció considerablemente del año 2010 al 2011, para caer en el 2012 a niveles inferiores a los del 2010, datos que posteriormente analizaremos. Con respecto al pasivo no corriente y al pasivo corriente, para el primero, se aprecia una sucesiva disminución del año 2010 al 2012, aumentando el pasivo corriente considerablemente del 2011 al 2012. Ello es debido principalmente a que la crisis ha influido notablemente en la planta de Landaben, donde se tomaron una serie de medidas para paliar sus efectos:

- Premios de jubilación - Compensaciones económicas para todas aquellas personas que se jubilen total o parcialmente a los 60 años, así como aquellas que sean declaradas con alguna incapacidad cumplidos 60 años o antes de cumplir esas edades.

- Otras obligaciones: Acuerdos para causar baja incentivada en la empresa con 59 años.
- Provisión para despidos: Debido al despido de empleados, así como a costes derivados del ajuste del proceso productivo en ciertas instalaciones.

Todos estos desembolsos se han ido haciendo más efectivos en los últimos años y se reflejan en estas partidas.

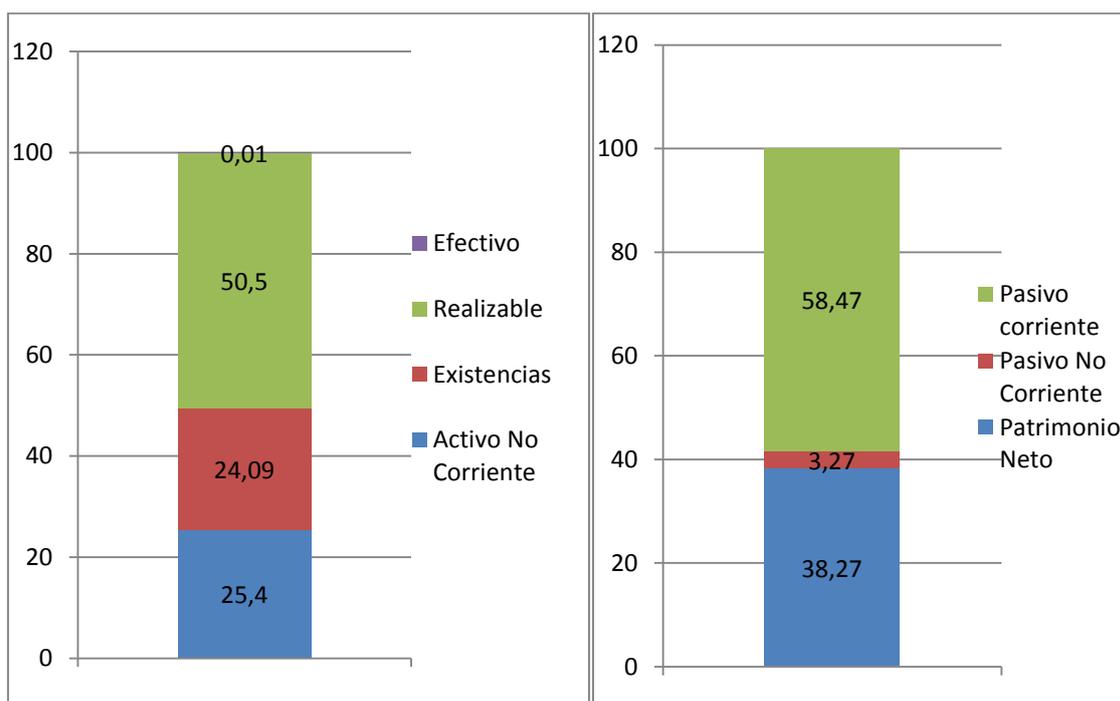


Gráfico 4.1: Desglose Activo y Pasivo 2012 Fuente: elaboración propia

En los gráficos se observa la composición de las principales masas patrimoniales de activo, pasivo y patrimonio neto. En la empresa predomina el activo corriente sobre el activo no corriente, por lo que no se auguran problemas de liquidez a pesar de que, si nos fijamos, el pasivo corriente, es decir las deudas a corto plazo, son mayores que el pasivo no corriente y el patrimonio neto. Esta situación provoca un Fondo de Maniobra positivo.

F.M (2010)	14.555
F.M (2011)	44.285
F.M (2012)	34.787

Tabla 4.3: Fondo de Maniobra Fuente: elaboración propia

Por lo tanto el Grupo TRW puede dar respuesta a las deudas exigibles con la liquidez de los activos. Es tan importante, la cantidad de excedente de

activo corriente sobre pasivo corriente como su calidad. Las existencias se contabilizan como activo corriente y en la medida en que pueden ser despachadas más o menos tarde, con mayor o menor facilidad, con un margen más grande o menor, afectarán a la rentabilidad de la empresa.

4.1.2 Análisis estructural

Es un procedimiento estático que relaciona cada cifra del activo y de los pasivos para con terceros y para con los propietarios, con el total del activo. Expresa las participaciones de cada cuenta o cobro respecto del total de la inversión.

Lo que se pretende con este análisis es:

- Extraer información sobre la configuración de las distintas masas del balance, así como de su evolución temporal.
- Estudiar la composición del patrimonio a través del análisis de las inversiones, de la forma en que se estructura la financiación, de la correlación entre inversión y financiación y determinar la garantía que merece la empresa.

4.1.2.1 Ratios de composición del Activo

Nos ofrecen una medida de la composición del capital en funcionamiento de la empresa, o la proporción que guardan entre sí los diferentes elementos de activo del balance.

Dentro del activo de una empresa aparecen reflejadas todas las inversiones que se han efectuado. La situación de activo ideal estará en función de la rama de actividad que desarrolle la empresa.

<u>Ratios de composición del Activo</u>	2.012	2.011	2.010
Activo corriente / Activo total	74,60%	66,44%	59,07%
Activo no corriente / Activo total	25,40%	33,56%	40,93%
Activo corriente / Activo no corriente	293,76%	197,96%	144,29%
Activo corriente / Pasivo corriente	1,24	1,44	1,13

Tabla 4.4: Ratios de composición del activo Fuente: elaboración propia

- **Activo corriente / Activo total:** Se aprecia cómo en estos tres años, el activo corriente va adquiriendo mayor peso frente al activo total. Ello es debido al incremento de la partida de inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo.

- **Activo no corriente / Activo total:** Por el contrario, el activo no corriente disminuye su peso frente al activo total. Se aprecia en la disminución del inmovilizado material.

- **Activo corriente / Activo no corriente:** Las existencias, deudores, inversiones y efectivo van siendo año tras año, superiores al inmovilizado e inversiones a largo plazo.

- **Activo corriente / Pasivo corriente:** Valor óptimo entre 1,5 y 2. Diagnostica la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo. En nuestro caso, la evolución es positiva pero al ser menor de 1,5, podemos decir que la empresa puede tener problemas de liquidez y su gestión del realizable será determinante para continuar su actividad.

4.1.2.2 Ratios de composición del Pasivo

Los ratios de endeudamiento sirven para analizar la información sobre la cantidad y calidad de la deuda, y si el beneficio es suficiente para soportar la carga financiera. Permiten conocer el grado de dependencia de la empresa de la financiación ajena.

<u>Ratios de composición del Pasivo</u>			
	2.012	2.011	2.010
Fondos propios / Pasivo Total	0,61	0,98	0,76
Fondos ajenos / Pasivo total	1	1	1
Coeficiente de Endeudamiento: Pasivos Totales/ Patrimonio Neto	161,33%	100,10%	129,35%
Endeudamiento a l.p: Pasivo no corriente/ Patrimonio Neto	8,54%	8,13%	10,28%
Endeudamiento a c.p: Pasivo corriente/ Patrimonio Neto	152,80%	91,96%	119,07%
Autonomía Financiera: Patrimonio neto/ Total Activo	38,27%	49,98%	43,60%

Tabla 4.5: Ratios de composición del pasivo Fuente: elaboración propia

- **Fondos propios y fondos ajenos:** La relación entre fondos propios y fondos ajenos, debe guardar una provisión de equilibrio para el buen funcionamiento de la empresa. Si una empresa se financia en exclusividad con fondos propios, nos indica una posición conservadora y un desaprovechamiento de las fuentes de financiación (proveedores), por el contrario, una elevada financiación ajena conlleva una elevada dependencia de los acreedores, asumiendo un gran riesgo financiero. En TRW esa relación estaba casi equilibrada en el 2011.

- **Coeficiente de endeudamiento:** Ratio financiero que mide la relación existente entre el importe de los fondos propios de una empresa con relación a las deudas que mantiene, es decir, este ratio nos indica lo apalancada, mediante financiación ajena, que está la

empresa entre la financiación a largo y a corto plazo. Valor óptimo entre 0,4 y 0,5. En este ratio se aprecia un empeoramiento en el 2012, indicando que la empresa está muy endeudada y descapitalizada. El patrimonio neto ha disminuido aumentando el pasivo corriente en mayor cantidad. Un motivo de que la empresa esté descapitalizada es que el 08 de marzo de 2012, TRW France Holding S.A.S adquirió a Automotive Holdings (Spain) S.L., las 200 participaciones que no controlaba, pasando a convertirse en el Socio Único de la Sociedad. El capital social, totalmente suscrito y desembolsado, está representado por 560.200 participaciones sociales de 15,03 euros valor nominal cada una.

- **Endeudamiento a l.p. y a c.p:** Mientras el endeudamiento a largo plazo se mantiene en línea en estos períodos, el de corto plazo ha aumentado notablemente, debido a que en el año 2012 la partida de “Deudas con empresas del grupo y asociadas”, refleja un saldo elevado, siendo nulo en el año 2011. El 27 de julio de 2012 el socio único aprobó la distribución con cargo a reservas voluntarias de un dividendo cuyo importe se encuentra pendiente de pago.

- **Autonomía financiera:** Mide el grado de independencia financiera en función de la procedencia de los recursos que utiliza. Este dato sirve como indicador de la estabilidad financiera que goza la empresa. Este ratio es escaso y se aprecia una disminución del mismo. La empresa se encuentra endeudada y con gran dependencia de sus acreedores. Como ya se ha comentado, la empresa está descapitalizada porque pertenece a su socio único (TRW France Holding).

4.1.2.3 Análisis de la financiación del Activo No Corriente

En este punto se realizará un estudio conjunto de la inversión y de la financiación. Se tratará de detectar si la financiación del activo es la más adecuada, y se comprobará si las inversiones no corrientes están financiadas por recursos permanentes. Indica la relación entre la financiación permanente (fondos propios y pasivo exigible a largo plazo) y la inversión en activos fijos.

Análisis de la financiación del Activo No Corriente	2.012	2.011	2.010
Coeficiente de financiación del inmovilizado o de cobertura: Capitales permanente / Activo no corriente	163,54%	161,02%	117,47%
Financiación con patrimonio neto: Patrimonio Neto / Activo no corriente	150,67%	148,91%	106,52%
Financiación con fondos ajenos: Pasivo no corriente / Activo no corriente	12,86%	12,11%	10,95%

Tabla 4.6: Ratios de la financiación del activo no corriente Fuente: elaboración propia

En el caso del **coeficiente de cobertura**, así como en el **de financiación con patrimonio neto**, el ratio es superior a 1, por lo que la empresa financia con recursos estables, la totalidad de su estructura fija y una parte del activo corriente.

Con respecto a la **financiación con fondos ajenos**, el ratio es muy bajo, por lo que el grupo no tiene dependencia de sus acreedores, ni asume un gran riesgo financiero.

4.1.2.4 Análisis de la solvencia (o liquidez) a corto plazo

El riesgo de liquidez se produce por la posibilidad de que la sociedad no pueda disponer de fondos líquidos, o acceder a ellos, en la cuantía suficiente y al coste adecuado, para hacer frente en todo momento a sus obligaciones de pago. El objetivo de la sociedad es mantener las posibilidades líquidas necesarias, por lo que, mes a mes, se realiza un adecuado seguimiento de los cobros previstos y de los pagos a efectuar en los próximos meses, y se analizan las desviaciones en su caso de los cash flow previstos en el mes cerrado, con objeto de identificar posibles desviaciones que pudieran afectar a la liquidez.

La Sociedad funciona a través de un sistema de tesorería centralizada (Cash Pooling) con otras sociedades del Grupo y tiene asignado un límite de endeudamiento de 140 millones de euros.

Adicionalmente, y como ya sea mencionado anteriormente, en ejercicios anteriores, las entidades financieras anticipaban subvenciones y anticipos reembolsables a la Sociedad, el importe anticipado por las entidades financieras quedaba retenido en tanto en cuanto la sociedad no obtenía el visto bueno definitivo por parte del Organismo que concedía las ayudas, momento en que la cantidad quedaba liberada.

En este apartado, se pretende tener conocimiento sobre la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a sus respectivos vencimientos (en este caso a c.p.).

Análisis de la solvencia (o liquidez) a corto plazo	2.012	2.011	2.010
Fondo de maniobra: Activo corriente-Pasivo corriente	34.787,00	44.285,00	14.555,00
Coeficiente de solvencia financiera o liquidez general: Activo corriente/Pasivo corriente	127,60%	144,56%	113,77%
Solvencia o liquidez inmediata o test-ácido: Activo corriente-Existencias/Pasivo corriente	86,39%	86,59%	66,66%
Tesorería: Tesorería/Pasivo corriente	0,02%	4,65%	6,89%
Equilibrio financiero: Capital Circulante/Total Activo	0,16	0,20	0,07

Tabla 4.7: Ratios de solvencia (liquidez) a corto plazo Fuente: elaboración propia

- **Fondo de Maniobra:** Con este ratio al igual que con el de solvencia se mide la liquidez en la empresa. En este caso el FM es positivo por lo que también será mayor que 1 el ratio de solvencia. Este concepto ya se ha comentado en el análisis de la situación patrimonial y se desarrollará en el punto 4.1.4.3.

- **Ratio de solvencia o liquidez general:** Nos indica la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo, únicamente con su tesorería o disponible. El valor óptimo se sitúa entre 1,5 y 2. Un valor inferior supone problemas de liquidez y un valor muy superior infrutilización de recursos. Al tener un ratio entorno a 1 cabría pensar en que no podrá atender sus deudas a corto plazo, pero por lo mencionado anteriormente, podemos asegurar que no tendrá problemas en el pago de las mismas.

- **Test Ácido:** Indica la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas teniendo en cuenta también el realizable. Su valor óptimo debe situarse entre 0,75 y 1. Si fuese inferior, podrían existir problemas de liquidez y si fuera mucho mayor, significaría una deficiente utilización de los recursos de la empresa, exceso de activos líquidos o que se esté perdiendo rentabilidad de los mismos. En nuestro caso se sitúa en 0,86 por lo que no tiene problemas para hacer frente a sus deudas.

- **Ratio de tesorería:** Ratio más significativo para conocer las posibilidades de pago de la empresa a corto plazo. Valor óptimo entorno a 1. En el caso de TRW, por lo mencionado anteriormente, que el porcentaje de este ratio sea casi nulo, no indica la cercanía a una suspensión de pagos técnica.

- **Equilibrio financiero:** El equilibrio financiero viene definido por la posibilidad de dar respuesta a las deudas exigibles con la liquidez de los activos, por lo que, es recomendable que los capitales permanentes financien parte del activo corriente, además de todo el activo no corriente. Si esto no ocurre persistentemente, la empresa puede verse obligada a entrar en concurso de acreedores.

4.1.2.5 Autofinanciación y garantía global

En este punto, se analizará la capacidad que tiene la propia empresa para generar recursos (autofinanciación), así como el análisis de la capacidad de TRW para hacer frente a todas sus deudas (garantía global).

<u>Autofinanciación y garantía global</u>	2.012	2.011	2.010
Dotación anual a reservas: Dotación anual a reservas/Resultado	100,00%	100,00%	100,00%
Capacidad de autofinanciación: Dotación anual a reservas/Patrimonio Neto	29,70%	26,57%	43,73%
Garantía global contable: Activo total/Pasivo	161,98%	199,90%	177,31%
Cash-Flow (en sentido económico)	35.783,0	40.623,0	50.402,0
Capacidad de devolución de préstamos: Pasivo/Cash-flow	3,72	2,66	2,28

Tabla 4.8: Ratios de autofinanciación y garantía global Fuente: elaboración propia

- **Dotación anual a reservas:** Representa la parte de beneficios del período no distribuida. En nuestro caso, en estos tres años se ha dotado el 100% a reservas.
- **Capacidad de autofinanciación:** Incremento de la financiación propia como consecuencia de los beneficios no distribuidos en un ejercicio y que son ahorrados por la empresa. TRW ha reducido su ratio casi a la mitad del año 2010 al 2011, manteniéndose en el 2012 en línea al año 2011.
- **Garantía global contable:** Posibilidad que tiene la empresa de hacer frente a todas sus deudas, es el grado general de solvencia. Al ser su valor superior a 1, indica que con la liquidación del activo es posible liquidarlas. La empresa es solvente ya que por cada euro que tiene que pagar, dispone de activos por valor de 1,61 euros (año 2012). Por tanto tiene capacidad suficiente para hacer frente a sus deudas con la totalidad de sus recursos.
- **Cash-Flow:** Capacidad que tienen la empresa de generar liquidez, tesorería. El Cash-flow lo que hace es aumentar los recursos permanentes en la empresa y en consecuencia, el Fondo de maniobra.
- **Capacidad de devolución de préstamos:** En nuestro caso, y fijándonos en el año 2012, TRW tardaría tres años en devolver su deuda.

4.1.2.6 Estado de flujos de efectivo

Con el estudio de estos ratios se extraen evidencias sobre la evolución de los flujos de efectivo y se analiza la capacidad de la empresa para devolver sus deudas y pagar dividendos.

Estados de flujos de efectivo			
	2.012	2.011	2.010
Liquidez (efectivo): Tesorería + FEE/ Pasivo corriente	34,76%	58,53%	47,84%
Capacidad de devolución de préstamos: Pasivo/FEE	3,04	2,02	2,65

Tabla 4.9: Estado de flujos de efectivo Fuente: elaboración propia

- **Ratio de liquidez:** Mide si la empresa es capaz de hacer frente a su deuda a corto plazo con su efectivo equivalente. Muy diferentes circunstancias pueden afectar a este ratio tanto positiva como negativamente, como la propia composición de los pasivos corrientes. En principio, sería deseable un ratio elevado. En nuestro caso, el ratio ha disminuido, siendo inferior incluso al del año 2010.
- **Capacidad de devolución de préstamos:** Nos indica que la empresa tardaría tres años en devolver la deuda.

La forma en que la empresa gestione sus cobros y pagos va a ser determinante a la hora de hacer frente a los vencimientos de deuda a corto plazo. Una ventaja competitiva de una empresa es su capacidad para mantener sus inversiones. Los flujos de efectivo generados por una compañía deben ser capaces no solo de hacer frente a sus obligaciones sino también de sus inversiones.

4.1.3 Análisis Económico

En este punto se va a analizar la cuenta de resultados, la cual permite determinar cómo la empresa genera resultados evaluando los diferentes términos económicos que la componen.

En la tabla de la página 52, se observa, a primera vista, una sucesiva reducción del resultado en estos tres años. El beneficio representa, según el margen neto de resultados (que se muestra en la tabla siguiente), que de cada 100 unidades vendidas, la empresa obtiene un beneficio de 0,051 euros.

El beneficio se reduce en 2012 principalmente por la disminución en la cifra de ventas, ya que como se puede apreciar se reducen de igual modo tanto los costes variables como los gastos de explotación, afectando tanto al margen bruto como al VAB.

Los ingresos de explotación han aumentado mientras que los gastos se han reducido, por lo que el VAB se reduce de un año a otro, ocasionando una disminución de la capacidad para generar riqueza con sus actividades

El EBITDA también se reduce porque se arrastran resultados negativos por la disminución de las ventas, a pesar de la reducción en los gastos de

personal. La reducción de la amortización genera un Beneficio Antes de Intereses e Impuestos decreciente y por debajo de la reducción en las ventas.

Los gastos financieros se reducen, pero también lo hacen los ingresos financieros más o menos en idéntica proporción, resultando un Beneficio Antes de Impuestos en el 2012, mucho menor que en los otros dos años objeto de estudio.

Por último, cabe decir, que el efecto del impuesto de sociedades para ambos años es negativo, ya que disminuye el beneficio de la empresa. La disminución es mayor en proporción a las ventas, por lo que consigue un beneficio neto inferior en cuantía y proporción en 2012 respecto a 2011 y 2010.

	2.012	2.011	2.010
VENTAS	480.046,00	559.817,00	522.783,00
costes variables	- 292.225,00	- 348.546,00	- 321.024,00
MARGEN BRUTO	187.821,00	211.271,00	201.759,00
gastos explotación	- 52.547,00	- 68.471,00	- 62.728,00
ingresos explotación	1.430,00	1.071,00	1.138,00
VAB	136.704,00	143.871,00	140.169,00
gastos de personal	- 89.710,00	- 98.535,00	- 89.630,00
EBITDA	46.994,00	47.545,00	53.270,00
Amort. y deterioro	33.634,00	36.744,00	41.231,00
BAII	33.695,00	37.409,00	41.341,00
ingresos financieros	61,00	665,00	110,00
gastos financieros	- 161,00	- 821,00	- 378,00
otros ing/gtos financieros	1.430,00	1.071,00	1.138,00
BAI	33.437,00	36.294,00	40.709,00
impuesto beneficio	- 8.936,00	- 7.585,00	- 1.895,00
BENEFICIO NETO	24.501,00	28.709,00	38.814,00

Tabla 4.10: Cuenta de pérdidas y ganancias para el análisis Fuente: elaboración propia

4.1.3.1 Márgenes

Los indicadores de rentabilidad miden lo bien que una empresa utiliza los recursos a su alcance, para producir ingresos. Entre los indicadores de rentabilidad más utilizados para evaluar la eficiencia de una empresa, hay varias variaciones de los márgenes de beneficio, que son los que a continuación se analizan en la siguiente tabla.

<u>MÁRGENES</u>	2.012	2.011	2.010
Margen Bruto de Resultados: EBITDA/Ventas	9,79%	8,49%	10,19%
Margen de Explotación: Rex/Ventas	7,01%	6,56%	7,89%
Margen antes de impuestos: RAI/Ventas	6,97%	6,48%	7,79%
Margen neto de resultados: R/Ventas	5,10%	5,13%	7,42%
Margen de Flujos de Efectivo: Flujos de Efectivo de la actividad de Explotación/Ventas	9,12%	9,57%	8,28%

Tabla 4.11: Análisis de Márgenes Fuente: elaboración propia

- **Margen Bruto:** En cualquier margen, cuando mayor sea este ratio es mejor. No es una estimación exacta de la política o estrategia de precios de la empresa, pero es un buen indicador de su salud económica, principalmente, por su objetividad, ya que el Resultado de Explotación puede ser manipulado a través de los denominados ajustes por devengo (política de amortización y deterioros). Este margen debe ser suficiente para dotar amortizaciones y provisiones, cubrir las cargas financieras, liquidar el impuesto sobre sociedades, dotar fondos de autofinanciación (reservas) y proporcionar una adecuada remuneración a los accionistas (dividendos). Esta ratio es de gran importancia en aquellos negocios en los que deben realizarse grandes inversiones. Aunque el EBITDA nos aproxima bastante a los flujos de efectivo de explotación, debemos ser prudentes y completar este análisis con el denominado “Margen de Flujos de Efectivo”. En nuestro caso tanto el margen bruto como el de flujos de efectivo tiene valores positivos muy similares.

- **Margen de Explotación:** Por lo general, el margen de explotación debe ser estable. No debe fluctuar mucho de un ejercicio a otro, salvo que el sector sufra cambios drásticos que afecten a los costes de producción o a la política de precios. Fluctuaciones significativas, puede ser un signo potencial de irregularidades o fraude contable. Igualmente, nos permitirá observar la política seguida por la empresa sobre amortización y deterioro y compararla con el sector. En muchas ocasiones las diferencias en la rentabilidad de una empresa respecto al sector se puede deber a la política contable seguida. En nuestro caso se mantiene estable sin grandes oscilaciones.

- **Margen antes de Impuestos:** Mide el resultado que obtiene la empresa (antes de intereses e impuestos) por cada unidad monetaria de ventas. Obsérvese que en este caso incorporamos los ingresos financieros. Por tanto el EBIT es el resultado de la inversión llevada a cabo por la empresa, tanto la que se utiliza en la explotación como la financiera. Diferencias entre este margen y el de explotación ponen en evidencia la importancia de las inversiones financieras en la empresa, algo fundamental para el análisis posterior de la rentabilidad.

- **Margen neto de Resultados:** Mide el resultado que obtiene la empresa por cada unidad monetaria de ventas. Este ratio es importante, pero realmente no explica nada si no se analizan los márgenes expuestos anteriormente, salvo la gestión que la empresa hace del impuesto sobre beneficios.

- **Margen de flujos de efectivo:** Explica la proporción de efectivo que genera por su actividad, la empresa de las ventas efectuadas. Es decir, cómo convierte las ventas en efectivo. Esta ratio mantiene su porcentaje en los años 2011 y 2012.

4.1.3.2 Análisis del resultado a través de los márgenes

RATIOS EXPLICATIVOS DE MÁRGENES	2.012	2.011	2.010
Consumos: Consumos/Ventas	60,87%	61,87%	60,88%
Personal :Gastos de Personal/Ventas	18,69%	17,60%	17,14%
Personal: Gastos de Personal/Número de empleados	40,94	42,44	38,30
Personal: Ventas/Número de empleados	219,10	241,09	223,41
Porcentaje medio de amortización: Dotación anual amortización/ Inmovilizado amortizable bruto	33%	28%	25%
Envejecimiento del inmovilizado: Amortización Acumulada/Inmovilizado amortizable Bruto	-33%	-28%	-25%
Envejecimiento del inmovilizado en años (media)	-1	-1	-1
Cobertura de intereses: BAI/ Gastos por intereses	20.929%	4.557%	1.0937%
Cobertura de intereses: EBITDA/Gastos por interés	29.189%	5.791%	14.093%
Cobertura de intereses con Flujos de Efectivo: RAI/Intereses pagados(EFE)	20.928,57%	4556,52%	10.936,77%

Tabla 4.12: Ratios explicativos de márgenes Fuente: elaboración propia

- **Cobertura de intereses:** Este ratio mide la capacidad de la empresa para pagar intereses. Un alto, o creciente ratio es normalmente un signo positivo, - ese es el caso de TRW- muestra que la compañía está más o mejor capacitada para pagar sus gastos financieros con sus resultados.

En el caso de la primera ratio, una ratio igual o menor que 1 mostraría que la empresa no genera suficiente beneficios para poder hacer frente a los gastos financieros. Sin embargo, quizá si que sea capaz de poder hacer frente al pago de estos intereses.

Si la segunda ratio es igual o menor que 1 mostraría que la empresa no genera suficiente tesorería (con limitaciones) para poder hacer frente a los pagos por intereses (ver siguiente ratio).

- **Cobertura de intereses con flujos de efectivo:** Este ratio explica lo mismo que el anterior, pero considerando los intereses pagados.

4.1.3.3 Cálculo del Umbral de Rentabilidad

El umbral de rentabilidad es aquella cifra de ventas en que la empresa cubre la totalidad de sus gastos. La fórmula para calcular el umbral de rentabilidad, o también denominado punto de equilibrio, es la siguiente:

Punto de Equilibrio = Costes Fijos/(1-Costes variables/Importe de ventas))

Y aplicada a TRW se obtienen estos datos:

	2012	2011	2010
Umbral de Rentabilidad	88.427,38	102.924,49	94.393,83

Tabla 4.13: Umbral rentabilidad Fuente: elaboración propia

Por tanto, la empresa tendrá que vender, al menos 88.427,83 euros en el año 2012, para cubrir todos sus gastos. En el caso de TRW, se supera con crece el umbral de rentabilidad para estos tres años.

Cada incremento de las ventas por encima del umbral de rentabilidad, genera un incremento mucho mayor del beneficio, ya que los costes fijos se reparten entre un mayor importe de ventas.

4.1.3.4 Análisis de la Eficiencia (Rotaciones)

Los ratios de eficiencia son ratios que se construyen a través de datos que proceden de la cuenta de pérdidas y ganancias y del balance (Actividad/Saldo). La situación ideal es que aumenten los ratios, así se visualiza el incremento de la rentabilidad.

ROTACIONES	2.012	2.011	2.010
Rotación del activo: Ventas/Total Activo	2,22	2,58	2,56
Rotación de activo no corriente: Ventas/ Activo no corriente	8,76	7,71	6,27
Rotación de activo corriente: Ventas/ Activo corriente	2,98	3,89	4,34
Rotación de clientes: Ventas / clientes	21	14	14
Rotación de proveedores: Compras /proveedores+efectos comerc. pagar	7	6	9
Rotación existencias: Ventas a precio de coste/existencias	9,24	9,71	10,45
Plazo cobro clientes: saldo clientes/ventas totales x IVA	14	22	22
Plazo pago proveedores: Saldo proveedores/compras x IVA	51	58	49

Tabla 4.14: Ratios de rotación de activos Fuente: elaboración propia

- **Rotación del activo:** Describe la productividad de la empresa en la utilización de sus activos para obtener ingresos por ventas. Analizar la evolución de este ratio durante varios ejercicios revela importantes aspectos de la habilidad de la compañía para gestionar las inversiones cuando prevé un incremento de las ventas. Es también muy importante comparar este ratio con el del sector. Una reducción de este ratio (como es nuestro caso), es normalmente un signo negativo, muestra que la compañía tiene inversiones demasiado elevadas o ventas muy bajas, y en algunas ocasiones nos indica problemas financieros a largo plazo.
- **Rotación del activo no corriente:** Este ratio aumenta de un año a otro a pesar de que las ventas se han reducido. La empresa se está desprendiendo de inmovilizado material y financiero. El activo no corriente es más productivo en el año 2012.
- **Rotación del activo corriente:** El activo corriente es menos productivo cada año objeto de estudio. Las ventas han disminuido, reduciéndose el activo corriente en igual proporción. En el año 2012 se generan menos ventas con el activo no corriente.
- **Rotación de clientes:** Los clientes nos indican velocidad de cobro. En nuestro caso, se ha incrementado, los clientes tardan menos en pagar, mejorando la situación de liquidez de la empresa. Según la política llevada a cabo por TRW (división de frenos), a ciertos clientes se les obliga a desembolsar el precio de la mercancía comprada antes de ser enviada para evitar impagos.
- **Rotación de proveedores:** La rotación se mantiene más o menos parecida en estos 3 años. El pago a los proveedores se ha mantenido en cierta medida constante, no ha variado en estos 3 años.

- **Rotación de existencias:** en cuanto a las existencias, el ratio ha disminuido de un ejercicio a otro, lo que significa que a la empresa le va a costar más tiempo poner en el mercado el producto.

- **Plazo de cobro a clientes y pago a proveedores:** La política de cobros y pagos parece estar bien gestionada porque se tarda menos en cobrar de los clientes que en pagar a los proveedores.

El 7 de julio de 2010 entró en vigor la ley 15/2010, por la que se establecieron medidas de lucha contra la morosidad. Se estableció un régimen transitorio de plazos de pago. Para la empresa privada fue el siguiente: Hasta el 31/12/2011, se permitía aplazar el pago 85 días, en el 2012 se redujo a 75 días y desde 01 de enero de 2013, es obligatorio el pago de facturas a 60 días.

4.1.3.5 Valor Añadido (VA)

Valor añadido es, conocer la capacidad de la empresa para retribuir, a través de la actividad realizada, a todos los agentes que en ella intervienen.

$$V-C-P-I-A - T = D+R \text{ (RESULTADO)}$$

$$V-C = P+I+A +T+D+R$$

donde:

V= Ventas C=Compras P=Coste de personal I =Coste de capital ajeno

A=Amortizaciones T=Impuestos D=Dividendos R=Reservas

Aislando las ventas y las compras a otras empresas, se tendrá la expresión del valor añadido y su reparto.

$V-C$ (Cálculo)	=	$P+I+D+T+R+A$ (Reparto)
--------------------	---	----------------------------

Producción vendida - Bienes y servicios adquiridos al exterior	Remuneración del Personal + Remuneración capitales ajenos + Participación del Estado + Asignación a la empresa (amortización + reservas) + Asignación a los propietarios (dividendos)
--	---

Los ratios de Valor Añadido pueden desglosarse en función del análisis que se quiera realizar. Por ello, podemos estudiar los siguientes ratios, la mayor parte de ellos calculados en la tabla siguiente:

- **Ratios para conocer la capacidad para generar VA:**

- ✓ En relación con los inputs externos: VA/ Inputs

- ✓ En relación con los agentes: VA/ M.O etc.
- ✓ En relación con la Cifra de negocio: VA/ CN

- Determinación de la estructura de reparto:

- ✓ Remuneración del Personal: Asignación al personal/VA
- ✓ Remuneración capitales ajenos: Asignación capitales ajenos/VA
- ✓ Participación del Estado: Asignación al Estado/ VA
- ✓ Asignación a la empresa: Amortizaciones/VA -- Reservas/VA
- ✓ Asignación a los copropietarios: Dividendos/VA

- Productividad:

- ✓ VA/ N° de empleados o VA/ Gastos de personal

VALOR AÑADIDO	2.012	2.011	2.010
Valor añadido	136.704,00	146.080,00	142.900,00
Generación en relación a las ventas: VA/Ventas	28,48%	26,09%	27,33%
Reparto del VA:			
Personal: Gastos de personal/VA	66,25%	67,25%	63,1%
Capitales Ajenos: Gastos financieros/VA	0,20%	0,25%	0,40%
Estado: Impuesto sobre beneficios/ VA	7,00%	5,00%	1,4%
Empresa: Amortización+Provisión+Reservas+Imputación a rdo. / VA	26,55%	27,50%	35,10%
Propietarios: Dividendos/ VA	0,00%	0,00%	0,00%
VA/n° de empleados	62,39	62,91	61,06
VA/gastos de personal	1,52	1,48	1,59
Total VA	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla 4.15: Valor añadido Fuente: elaboración propia

4.1.3.6 Período de Maduración

Período de Maduración es el plazo, en días, que transcurre desde que se compra la materia prima hasta que se cobre al cliente. También es el tiempo que se tarda en recuperar una unidad monetaria invertida en el ciclo corto de la empresa.

Previo al cálculo de los diferentes subperíodos que configuran el periodo medio de maduración, es preciso calcular un índice que exprese las veces que, en un ejercicio económico, se ha renovado una determinada magnitud. Cuanto mayor sea la rotación, más pronto se convertirá el potencial económico en financiero, favoreciendo, por tanto, la obtención de beneficios.

Rotación: Actividad/ Saldo

<u>Gestión del Circulante</u>	2.012	2.011	2.010
Rotación del almacén de Materias Primas	11	12	13
Rotación de almacén de Productos en Curso	-78	-93	-80
Rotación del almacén de Productos Terminados	23	24	26
Rotación del almacén de Mercaderías	-6	-6	-6
Rotación de Clientes	21	14	14
Rotación de Proveedores	7	6	9

Tabla 4.16: Gestión del circulante (rotaciones) Fuente: elaboración propia

✓ **Rotación de M.P. (R1)=** Consumo anual de materias primas/ Stock medio anual en materias primas. Número de veces al año que las materias primas son extraídas en su totalidad del stock. Esta rotación se mantiene en línea en estos tres años, sí que se aprecia una ligera disminución de la misma.

✓ **Rotación de P.C. (R2)=** Coste de producción anual/ Stock medio anual de producción en curso. Mide el número de veces al año que los productos en curso son renovados del stock, convertidos en productos terminados. En el año 2012 los productos en curso se han renovado más veces.

✓ **Rotación de P.T. (R3)=** Coste de producción vendida en el periodo/ Stock medio anual de almacén de productos terminados. Número de veces al año que los productos terminados son extraídos en su totalidad del stock por haberse vendido. La crisis económica afecta al sector de la automoción en gran medida, y se aprecia en la reducción de esta rotación, que se va reduciendo de año en año.

✓ **Rotación de clientes (R4)**= saldo clientes/ventas totales x IVA y **Rotación de proveedores (R5)**: Saldo proveedores/compras x IVA. Ambos puntos ya han sido comentados anteriormente.

A continuación se realiza el análisis del período medio de maduración en los tres años objeto de estudio apreciando sus variaciones en estos períodos.

<u>Periodo Medio de Maduración</u>	2.012	2.011	2.010
Periodo medio de almacenamiento de Materias Primas	32	31	27
Periodo medio de Fabricación	-5	-4	-5
Periodo medio de Venta	16	15	14
Periodo medio de almacenamiento de Mercaderías	-65	-57	-63
Periodo medio de cobro a Clientes	17	25	26
Periodo medio de pago a Proveedores	55	56	42
Periodo Medio de Maduración Técnico	60	67	62
Periodo Medio de Maduración Financiero	5	11	20

Tabla 4.17: Análisis del período medio de maduración Fuente: elaboración propia

➤ **Período medio de almacenamiento de Materias Primas:** Es el tiempo que transcurre desde que las materias primas son compradas, hasta que las mismas se introducen en el proceso productivo. Se aprecia un pequeño aumento. Al reducirse las ventas, las materias primas son almacenadas un período de tiempo más largo.

➤ **Período medio de Fabricación:** Período de tiempo que transcurre desde que las materias primas se incorporan al proceso productivo hasta que salen convertidas en producto terminado. En TRW se mantiene estable.

➤ **Periodo medio de Venta:** Tiempo transcurrido desde que el producto terminado sale del proceso productivo hasta que es vendido. Este período va aumentando poco a poco de año en año.

➤ **Periodo medio de cobro a Clientes:** Tiempo que transcurre desde la venta de un producto hasta que se cobra del cliente. Indica el tiempo que tarda la empresa por término medio en cobrar de sus clientes. En nuestro caso, se ha reducido. Los clientes tardan menos en pagar, mejorando la situación de liquidez de la empresa. Según la política llevada a cabo por TRW (división de frenos), a ciertos clientes se

les obliga a desembolsar el precio de la mercancía comprada antes de ser enviada para evitar impagos.

➤ **Periodo medio de pago a Proveedores:** Período que transcurre desde la compra de las materias primas hasta que son pagadas. Indica el tiempo que tarda la empresa en pagar a sus proveedores. El pago a los proveedores se ha mantenido en cierta medida constante, no ha variado en estos 3 años. Por ley, es obligatorio el pago a 60 días.

➤ **Período Medio de Maduración Técnico (P.M.M.T):** Plazo en días, que transcurre desde que se compra la materia prima hasta que se cobra al cliente. Tiempo que se tarda en recuperar una unidad monetaria invertida en el ciclo corto de la empresa. Cuanto menor sea el periodo medio de maduración técnico menores serán las necesidades de financiación, favoreciendo la rentabilidad. La minimización de cada uno de los subperíodos constituyen objetivos intermedios para conseguir la mejora del objetivo último.

$$\text{P.M.M. de M.P. (T1)} = 365 / R1$$

$$\text{P.M.M. de producción. (T2)} = 365 / R2$$

$$\text{P.M.M. de ventas (T3)} = 365 / R3$$

$$\text{P.M.M. de cobro a clientes (T4)} = 365 / R4$$

$$\text{P.M.M.T} = T1 + T2 + T3 + T4$$

➤ **Período Medio de Maduración Financiero (P.M.M.F):** Es decir, el periodo medio de pago concedido por los proveedores.

$$\text{P.M.M. de pago (T5)} = 365 / R5$$

$$\text{P.M.M. FINANCIERO: P.M.M. t - T5}$$

4.1.4 Análisis de la Rentabilidad

Por rentabilidad entendemos la relación entre beneficio e inversión realizada, o recursos aplicados, para su obtención. En este apartado se van a analizar la rentabilidad económica que es la rentabilidad del activo (de la inversión), y la rentabilidad financiera, que es la rentabilidad de los fondos propios.

4.1.4.1 Análisis de la Rentabilidad Económica

La rentabilidad económica o rendimiento relaciona los resultados generados por la empresa con lo que ha necesitado para desarrollar su actividad. Permite conocer la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo.

ANÁLISIS RENTABILIDAD ECONÓMICA	2.012	2.011	2.010
RENTABILIDAD ECONÓMICA (ROA)	15,63%	17,30%	20,31%
Rentabilidad Económica (activos rentables)	15,63%	17,30%	20,31%
Rentabilidad Económica de los activos financieros	0,09%	2,58%	0,95%
Rentabilidad Económica de Explotación	22,77%	19,29%	21,47%
ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA DE EXPLOTACIÓN	22,77%	19,29%	21,47%
Márgenes	7,01%	6,56%	7,89%
Rotaciones	324,98%	293,87%	272,29%
Márgenes	7,19%	6,23%	7,83%
Consumos	60,87%	61,87%	60,88%
Personal	18,69%	17,60%	17,14%
Otros gastos de explotación	10,95%	12,23%	12,00%
Amortizaciones	2,30%	2,08%	2,14%
Rotaciones	324,98%	293,87%	272,29%
Activos no corrientes afectos a la explotación	11,38%	12,94%	15,87%
Activos corrientes afectos a la explotación	19,39%	21,08%	20,86%

Tabla 4.18: Rentabilidad económica Fuente: elaboración propia

- **ROA = Resultado antes de gastos financieros e Impuesto sobre Sociedades (EBIT)/Activo total promedio.** Este ratio, mide la rentabilidad económica que se obtiene de las inversiones de la empresa mediante el desarrollo de su actividad. Se calcula a partir del beneficio antes de intereses e impuestos para evaluar el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo. El rendimiento se descompone en rotación del activo y margen operativo. Según el gráfico la rentabilidad ha disminuido en el 2012.

- **Rotaciones y Márgenes:** Estos dos ratios indican cual es el punto fuerte de la empresa en cuanto a la generación de rentabilidades. Los dos factores han aumentado en el 2012, pero en nuestro caso, la rentabilidad proviene de las rotaciones. La política de la empresa está centrada en la rotación, es decir se basa en vender más cantidad que en obtener beneficios por unidad vendida.

4.1.4.2 Análisis de la Rentabilidad Financiera

La rentabilidad financiera mide el beneficio neto en relación a la inversión de los propietarios de la empresa, es decir, la relación entre beneficio y fondos propios.

Por lo tanto, la rentabilidad financiera de TRW, va a depende de:

- La rentabilidad económica.
- Del apalancamiento financiero (relación entre financiación ajena y propia)

- Del margen del apalancamiento:
 - a: Signo de ese margen - si es positivo o negativo
 - b: Del diferencial ente la rentabilidad económica y el coste de la financiación ajena.
- De la gestión que se haga del impuesto sobre beneficios.

ANÁLISIS RENTABILIDAD FINANCIERA	2.012	2.011	2.010
RENTABILIDAD FINANCIERA	30,16%	27,06%	44,76%
Rentabilidad Económica(ROA)	15,63%	17,30%	20,31%
Patrimonio Neto			
Patrimonio Neto- Fondos Propios	1.027,00	1.101,00	1.503,00
Fondos Propios	81.469,00	106.968,00	87.259,00
Rentabilidad Económica(ROA)	15,63%	17,30%	20,31%
Financiación Ajena	25,34%	16,73%	26,29%
Rentabilidad Económica(ROA)	15,63%	17,30%	20,31%
Coste de la Financiación Ajena (Ki)	0,12%	0,76%	0,33%
Re (Aportación a la RF de los FP) -Ki (signo apalancamiento)	15,51%	16,54%	19,98%
Fondos Ajenos	133.092,00	108.175,00	114.812,00
Fondos Propios	81.469,00	106.968,00	87.259,00
Fondos Ajenos/Fondos Propios	1,63	1,01	1,32
Impuesto sobre sociedades	26,72%	20,90%	4,65%
RENTABILIDAD FINANCIERA	30,16%	27,06%	44,76%
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO NETO	29,61%	26,19%	43,35%

Tabla 4.19: Rentabilidad financiera Fuente: elaboración propia

Rentabilidad de los Fondos Propios: Resultado del ejercicio/ Fondos propios

Rentabilidad del Patrimonio Neto: Resultado TOTAL/Patrimonio Neto

Se observa en el gráfico que la rentabilidad es positiva y además evoluciona positivamente.

Como ya se ha visto, la rentabilidad económica se incrementa un poco por el aumento del margen y sobre todo, de la rotación.

Con respecto al apalancamiento financiero, el objetivo de toda empresa es ser rentable. El apalancamiento financiero disminuye, pero sigue siendo positivo, por lo que la deuda afectará de forma beneficiosa a la rentabilidad financiera de la empresa.

En cuanto al efecto fiscal, se distingue la repercusión que tiene el impuesto de sociedades sobre el beneficio de TRW. Esta repercusión es negativa ya que minora el resultado de la empresa. El ratio aumenta porque va en proporción con la subida del beneficio.

4.1.4.3 Fondo de Maniobra

El fondo de maniobra permite conocer la estructura patrimonial más conveniente para una empresa. Representa la parte de Activo corriente que le queda a la empresa después de haber hecho frente a sus deudas a corto plazo.

	2012	2011	2010
F.M.	34.787	44.285	14.555
Existencias	51.937	57.614	49.794
Compras	289.882	348.546	321.024
Plazo existencias	32	31	27
Clientes	22.533	39.370	37.683
Ventas	479.764	559.389	520.522
Plazo cobro clientes	17	25	26
Ciclo maduración	60	67	62
Proveedores	39.712	50.876	37.780
Plazo pago proveedores	55	56	42
Ciclo de caja	5	11	20

Tabla 4.20: Análisis del Fondo Maniobra Fuente: elaboración propia

TRW tiene en estos tres años objeto de estudio un fondo de maniobra positivo. Este F.M. se incrementa considerablemente del año 2010 al 2011, para verse reducido alrededor de un 27% en el 2012.

El **Ciclo de Maduración** nos indica las necesidades teóricas mínimas de financiación. En nuestro caso este ciclo disminuye a 60 días, en el año 2012, esto es porque se han reducido los plazos de cobro a clientes. Los clientes tardan menos en pagar, lo cual afectará de forma positiva a la liquidez de nuestra empresa que depende de la política gestión de cobros y pagos.

El **Ciclo de Caja** es positivo y también disminuye en gran medida en el 2012. Se tarda menos en cobrar de los clientes, que en pagar a los proveedores.

El fondo de maniobra y el ciclo de caja son positivos, ya que existe una gran vinculación entre ellos.

4.1.5 Conclusiones y Recomendaciones

TRW a pesar de ver reducidas sus ventas y de las dificultades de la situación económica actual, está consiguiendo mantenerse en el mercado sobrellevando los efectos de la crisis económica. A pesar de la descapitalización de la empresa – su socio único es TRW France Holding - sus resultados siguen siendo positivos, reducidos por la crisis económica en la que vivimos, pero positivos al fin y al cabo.

Como se ha visto anteriormente en su análisis estructural, se aprecia un incremento de las inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo, así como una disminución del inmovilizado material.

En cuanto al endeudamiento, TRW está descapitalizada y endeudada. Ha visto reducidos sus fondos propios en el año 2012 con respecto a los dos años anteriores, y su deuda a corto plazo ha aumentado considerablemente, debido a que en julio de 2012 su socio único aprobó la distribución con cargo a reservas voluntarias de un dividendo, cuyo importe se encuentra pendiente de pago. Las medidas para solventar este problema serían ampliar su capital, negociar un mejor coste de la deuda, aumentar la autofinanciación y vender activos.

La situación de liquidez, no representa un problema, ya que la empresa puede hacer frente a sus deudas teniendo en cuenta su realizable. El Grupo TRW puede dar respuesta a las deudas exigibles con la liquidez de los activos. Sin embargo, siempre es necesario realizar un exhaustivo seguimiento de la gestión de cobros y pagos, punto fundamental en toda empresa.

El objetivo de la sociedad es mantener las posibilidades líquidas necesarias, por lo que, mes a mes, se realiza un adecuado seguimiento de los cobros previstos y de los pagos a efectuar en los próximos meses, y se analizan las desviaciones en su caso de los cash flow previstos en el mes cerrado, con objeto de identificar posibles desviaciones que pudieran afectar a la liquidez. Además, TRW funciona a través de un sistema de tesorería centralizada (Cash Pooling) con otras sociedades del Grupo, y tiene asignado un límite de endeudamiento de 140 millones de euros.

A partir del análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, se aprecia la disminución de las ventas en el año 2012, por lo que el Grupo debería centrarse en potenciar las mismas. Se reducen de igual modo tanto los costes variables como los gastos de explotación y los gastos de personal. Los ingresos de explotación han aumentado mientras que los gastos se han reducido, por lo que el VAB se reduce de un año a otro, ocasionando una disminución de la capacidad para generar riqueza con sus actividades. A pesar de esa reducción en las ventas, se obtiene beneficio antes y después de impuestos.

Con el análisis de márgenes y del resultado a través de los márgenes, se ha estudiado lo bien que la empresa utiliza los recursos a su alcance para producir ingresos y la eficiencia de la misma, comprobando que la empresa está capacitada para pagar sus gastos financieros con sus resultados.

Con respecto al umbral de rentabilidad, las ventas están por encima del valor óptimo, por lo que cada incremento de las ventas por encima del umbral de rentabilidad, genera un incremento mucho mayor del beneficio, ya que los costes fijos se reparten entre un mayor importe de ventas.

El análisis de la eficiencia (rotaciones) revela que el activo fue más productivo en el año 2011, que en los otros dos años objeto de análisis. Si se quiere aumentar la productividad, la empresa debe desprenderse de activos,

incrementar las ventas mejorando el producto o poner en marcha un plan de marketing.

Con el Valor Añadido hemos conocido la capacidad de la empresa para retribuir a todos los agentes que en ella intervienen y su evolución en este período.

Se ha tenido en cuenta el estudio del período de maduración, la gestión del circulante y del período medio de maduración de todo el proceso productivo de TRW, para tener una idea más clara de sus rotaciones, identificando aquellas susceptibles de mejora.

La rentabilidad económica de TRW, que se ha visto disminuida en el 2012 sigue siendo adecuada a pesar de esta reducción. Esta rentabilidad se debe al incremento del resultado de explotación y del margen. La empresa sigue una política basada en la rotación, vende productos en cantidad a márgenes reducidos. Si desea continuar esta política deberá reducir el activo o intentar vender más, a través de una estructurada campaña publicitaria y de marketing.

Para mejorar la rentabilidad económica, aunque el valor es favorable a pesar de su disminución, la empresa debería tratar de mejorar el coste y la calidad de la deuda, incrementar las ventas, controlar los gastos de explotación, dejar de invertir en activo corriente y mejorar la política de cobros.

Por último, se estudia el fondo de maniobra, el ciclo de maduración y el ciclo de caja. El fondo de maniobra es positivo. Se ha visto reducido en el año 2012 pero sigue siendo positivo. El plazo de cobro a clientes es menor que el plazo de pago a proveedores, por lo que la política de cobros y pagos de TRW parece estar bien gestionada. En cuanto a los ciclos de caja y maduración, estos disminuyen. Los clientes tardan menos en pagar, lo cual afectará de forma positiva a la liquidez de nuestra empresa. Se tarda menos en cobrar de los clientes que en pagar a los proveedores.

CAPÍTULO 5

CAPÍTULO 5: Estrategia de TRW Automotive

La empresa, a través de la estrategia, busca de manera proactiva, comprender y anticipar dicho entorno, de manera que pueda adaptarse a los cambios que se produzcan en el mismo, buscando simultáneamente innovar y crear valor para sus clientes y agentes sociales.

La implantación con éxito de la estrategia requerirá cambios en la distribución de recursos y funcionamiento de la organización. Por tanto, la planificación e implementación de estrategias es un tema determinante en la evolución de TRW.

5.1 Plan Estratégico

El entorno empresarial afecta de forma directa a la evolución y el desarrollo de las organizaciones mediante la influencia de los distintos agentes de los mercados. Por ello, se va a realizar un análisis del entorno y de las estrategias que sigue la empresa. Conocer estos aspectos de TRW aportará una visión global de las fortalezas de la organización frente al resto de competidores del mercado.

El plan estratégico de TRW debe ser un plan global para que llegue a los diferentes mercados y a todas sus plantas. Las actuales exigencias de este tipo de planificación global se deslocalizan hacia países emergentes como la India o Brasil. La estrategia debe llegar a todas las localizaciones donde se instale la empresa independientemente de las características del país en cuestión.

Las herramientas que se utilizan para el análisis estratégico muestran que las líneas de actuación de TRW se dirigen a la constante innovación, establecimiento en países emergentes y mejora de la rentabilidad, a pesar de la delicada situación económica.

En primer lugar, se estudiará el entorno de la empresa a través de herramientas como las cinco fuerzas de Porter o el análisis PESTEL, para identificar cómo pueden afectar a la empresa las tendencias políticas, sociales, tecnológicas, medioambientales y legales.

A continuación, se realizará un análisis interno de la empresa para conocer su misión, visión y objetivos mediante el uso de instrumentos de análisis como el DAFO y la cadena de valor.

5.1.1 Análisis externo de la empresa

Las empresas están influidas por el entorno que las rodea y por agentes exteriores al mismo. El análisis del entorno permite definir las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar estableciendo los principales hechos que podrían tener alguna relación con la organización y determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias en el ambiente que a veces representan una buena oportunidad que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen amenazas para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

5.1.1.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es un ventajoso instrumento para realizar un completo estudio del entorno empresarial a través del análisis de diferentes factores. El término PESTEL es un acrónimo y las siglas que lo conforman hacen referencia a aspectos influyentes en la empresa como la política, la economía, la sociedad, la tecnología, la ecología y la legalidad. El modo en que estos factores evolucionen a lo largo del tiempo, afectará de forma significativa a la trayectoria de la empresa, por lo que, es de gran utilidad estudiarlos uno a uno.

La empresa se encuentra siempre en interacción con el entorno que la rodea y de ello dependerá su correcto funcionamiento. El entorno empresarial es afectado por elementos externos a la organización, por lo que el estudio de este entorno resulta de gran relevancia para conocer la evolución de la empresa. Los cambios en el entorno representan retos para las empresas pudiendo suponer una oportunidad o una amenaza.

Los resultados que obtengamos de este estudio nos servirán para conocer qué podemos aprovechar del entorno para conseguir ventaja competitiva y a qué elementos nos tendremos que enfrentar.

Los factores que se estudian en el análisis PESTEL son:

- Factores políticos: políticas impositivas, expedientes de regulación de empleo, promoción de la actividad empresarial, estabilidad gubernamental, etc.
- Factores económicos: ciclo económico, tipos de interés, tendencia del Producto Interior Bruto, oferta monetaria, inflación, etc.
- Factores socioculturales: evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, educación, salud, etc.
- Factores tecnológicos: gasto público en investigación, interés del gobierno y la industria en el esfuerzo tecnológico, grado de obsolescencia, desarrollo de nuevos servicios, velocidad de transferencia tecnológica, etc.
- Factores ecológicos (medioambientales): leyes de protección medioambiental, protocolos de organismos internacionales, política medioambiental, etc.

- Factores legales: legislación general, leyes específicas del sector de la automoción, etc.

Política

En el contexto internacional en el que se mueve el grupo TRW, es de vital importancia examinar la situación política de cada país donde esté ubicada una planta de producción. Las variables que más afectan a las empresas del sector de la automoción están relacionadas con las subvenciones al sector, las políticas de regulación laboral, y las ayudas para incentivar la demanda, entre otros factores.

Entre los aspectos políticos, cabe distinguir entre los aplicados por cada país o unión de países, y los impuestos a nivel global. En este último grupo, destacamos la regulación medioambiental del protocolo de Kioto para reducir las emisiones de CO₂ a la atmósfera. El sector de automóviles se ha visto obligado a introducir cambios en la fabricación realizando elevadas inversiones en I+D para poder cumplir con los requisitos establecidos en dicho protocolo. TRW, ha estado a la vanguardia de estos cambios, ofreciendo a los principales fabricantes de automóviles, la mejor solución para producir coches mucho más ecológicos.

En el caso de España, hubo un punto de inflexión en la caída de ventas a causa de la medida Plan 2000E en 2009 que subvencionaba la compra de vehículos, entregando el anterior con más de 10 años o de 250.000 kilómetros, suponiendo un incremento de las ventas entorno al 30%. Al finalizar los fondos para esta subvención durante 2010, las ventas volvieron a sufrir un fuerte descenso.

Este tipo de medidas, con mucha polémica en algunos casos, han sido aplicadas en varios países para tratar de solventar la caída en el sector a causa de la crisis financiera mundial.

Dentro de cada país, otra política que afecta mucho al sector automóvil es la referente a la subida de impuestos ya que afecta al consumo de forma directa disminuyendo la capacidad adquisitiva de los ciudadanos. Dada la actual situación de crisis financiera, los gobiernos se han visto obligados a tener que subir impuestos sobre la renta o sobre el consumo.

Economía

La delicada situación económica que se experimenta a nivel mundial y de forma más acusada en Europa desde el año 2008, ha causado innumerables pérdidas de volumen de ventas y reducción de márgenes a la mayoría de empresas. Muchas se han visto obligadas a quebrar o cerrar sus establecimientos, mientras que otras han conseguido sobrevivir, y en muchos casos, reforzar su posición de liderazgo en el mercado.

El sector de la automoción ha experimentado un rápido crecimiento desde su despegue en la revolución industrial, gracias a los cambios en las costumbres sociales y a la innovación. Con el comienzo de la recesión, este

sector se ha visto especialmente afectado, ya que al contraerse la demanda y aumentar los costes, los beneficios se han reducido mucho. La problemática del sector ha sido el exceso de capacidad productiva ante una demanda cada vez más escasa, y la deslocalización hacia países con una mano de obra mucho más barata y menores trabas burocráticas.

Las consecuencias de todo esto se perciben en la reducción de la demanda, la caída de los precios, cierre de fábricas, quiebra de compañías, restricción del crédito bancario, despidos en masa... efectos devastadores para cualquier sector industrial.

Sociedad

El entorno empresarial se ve afectado por las variables sociales como son las condiciones demográficas, el nivel educativo, la esperanza de vida... A la hora de establecer una ubicación para una planta, habrá que analizar estas características propias de cada país.

De cara a la sociedad, las empresas del sector automóvil están implicadas en diferentes ámbitos. En primer lugar, el número de empleos que ofrecen es muy elevado por lo que tendrán que cuidar sus políticas laborales y revisar los convenios de forma periódica. Otro aspecto importante en la actualidad es la preocupación social por el medio ambiente. Se tratará que las plantas de producción generen el mínimo de residuos dañinos y que, además, los vehículos fabricados controlen y reduzcan las emisiones de CO₂ a la atmósfera.

Las costumbres de la sociedad han evolucionado hacia una necesidad de independencia en el transporte, por lo que, el número de vehículos en circulación es cada vez mayor. Hace años, en cada familia había solamente un coche y ahora, incluso hay uno por cada miembro mayor de edad en muchos casos.

Tecnología

Los factores tecnológicos son de gran importancia en el sector del automóvil ya que marcan la diferencia en los productos ofertados en el mercado. Las empresas que operan en este sector realizan fuertes inversiones en investigación y desarrollo para conseguir fabricar vehículos de calidad, seguridad, diseño atractivo, eficiencia energética y mínimo coste posible.

En el aspecto tecnológico, es necesario cumplir las normativas gubernamentales y protocolos internacionales. En este apartado, hay que nombrar otro tipo de tecnologías que han cambiado el entorno empresarial e incluso el conjunto de la sociedad. Estas son las tecnologías de la información, es decir, aquellas herramientas y métodos empleados para obtener, manipular o distribución información y que hoy en día se asocia con el uso de Internet y otras aplicaciones análogas. Las tecnologías de la información y comunicación han permitido llevar la globalidad al mundo de la comunicación, facilitando la interconexión entre las personas e instituciones a nivel mundial, y eliminando barreras espaciales y temporales.

Ecología

Los factores medioambientales son relevantes en las empresas de tipo industrial debido a la contaminación que generan y a la nociva explotación de recursos. Por ello, se han desarrollado numerosas normativas y protocolos de obligado cumplimiento a nivel estatal e internacional.

Los aspectos ambientales referentes al sector del automóvil se clasifican según las fases de vida del producto:

- ❖ **Fabricación:** extracción y obtención de materia prima y combustibles. Durante el proceso se consume energía, se generan residuos, vertidos y emisiones.
- ❖ **Uso:** la conducción supone consumo de energía y el mantenimiento del vehículo conlleva consumo de materiales, residuos y emisiones en caso de pintura.
- ❖ **Fin de la vida útil:** el vehículo puede ser desechado en un depósito de residuos o reciclado (impacto positivo).

Los factores que más preocupan a una empresa manufacturera como TRW son relativos a la fase de fabricación. Las empresas del sector tienen que poner especial atención a la conservación de recursos naturales para la extracción de materias primas, el tratamiento de residuos, las emisiones a la atmósfera, los vertidos líquidos y el transporte de mercancías.

Las grandes empresas disponen de una política medioambiental que regula la prevención, responsabilidad y acciones de cara a proteger el entorno natural que las rodea. La política medioambiental de TRW se ha desarrollado en el Capítulo 3, por lo que no vamos a extendernos aquí con el tratamiento de la misma.

Legalidad

El sector del automóvil representa el 3 % del PIB europeo y el 7 % del empleo en el sector manufacturero, y constituye un sector clave de la economía europea. Una agresiva competencia internacional, unos costes fijos sustanciales, unos precios particularmente altos de las materias primas y de la energía, un exceso de capacidad estructural, y las reestructuraciones y deslocalizaciones resultantes, preocupan a los fabricantes, a los trabajadores y a los consumidores. Resulta esencial, pues, crear un entorno favorable para una industria del automóvil europea competitiva con el fin de que pueda prever y superar los retos de la competencia de manera socialmente responsable e innovadora.

El sector del automóvil se regula por un amplio rango de leyes, directivas y otras normativas en materia de seguridad, homologación, diseño, fabricación, protección del medioambiente, etc. Muchas de estas leyes se establecen desde organismos internacionales y suelen ser de obligada aplicación mientras que otras legislaciones son de ámbito local.

Algunos aspectos regulados por la legislación tienen que ver con la obligación de los fabricantes de limitar el uso de sustancias peligrosas, facilitar la reutilización y el reciclaje, y proporcionar información para identificar los distintos componentes. Con respecto al uso de sustancias peligrosas, cabe destacar, en el caso de la división de material de fricción, el amianto. Este material era utilizado hasta 1997 para la fabricación de pastillas de freno, ya que estaba demostrada su efectividad en la frenada de los vehículos. Sin embargo, tras ser prohibida su utilización por los riesgos que conlleva para la salud, fue sustituido por otros materiales alternativos.

5.1.1.2 Análisis de Porter

El modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Michael E. Porter en 1979 analiza la estructura del sector basándose en la existencia de cinco elementos o fuerzas competitivas del entorno. El poder combinado de las cinco fuerzas de Porter determinará las posibilidades que tiene una empresa de obtener buenos resultados dentro de un sector.

Además, las cinco fuerzas no son independientes entre sí, las presiones en un sentido pueden desencadenar cambios en otro.

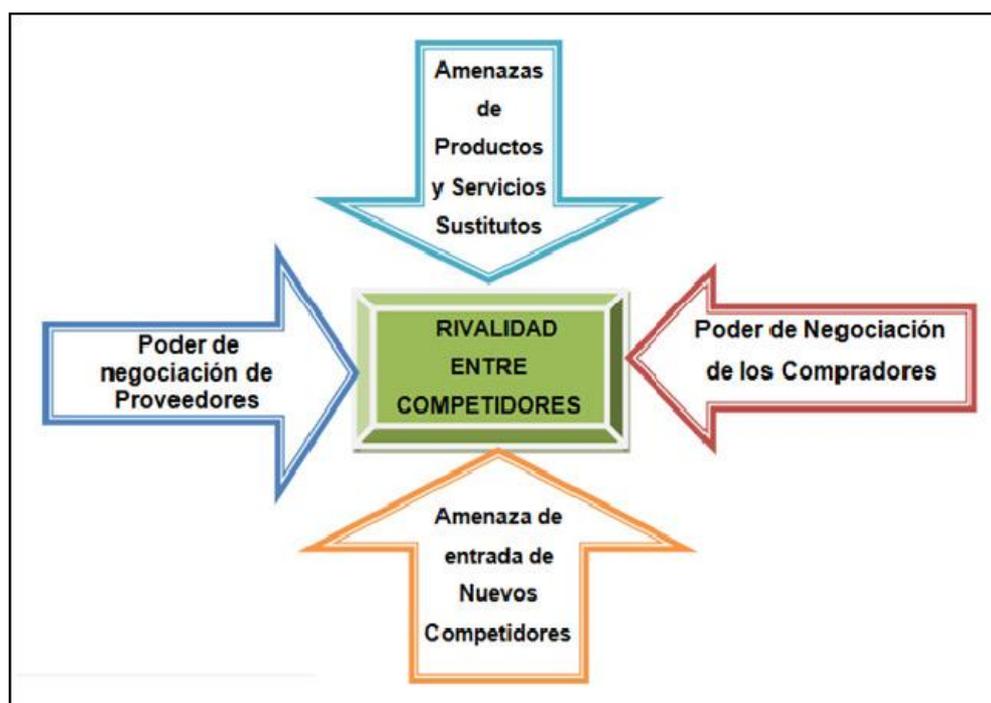


Gráfico 5.1: Modelo de las cinco fuerzas Fuente: elaboración propia

A continuación, se analizan cada una de estas cinco fuerzas:

Amenaza de entrada de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores aumenta la capacidad productiva del sector y puede conllevar graves efectos en los beneficios. El grado de amenaza dependerá de las dificultades que las nuevas empresas encuentren para implantarse en el mercado, es decir, de las barreras de entrada.

Los primeros en introducirse en determinada industria adquieren experiencia antes que los demás. Esto puede ofrecerles ventajas en cuanto a costes y lealtad de los consumidores. Por tanto, la curva de la experiencia obtenida por las empresas presentes en el sector actualmente supone una barrera de entrada para las nuevas empresas que quieren introducirse en ese mercado, ya que no presentan la ventaja de la experiencia.

En el sector de componentes de la automoción existen fuertes barreras de entrada debido a que la inversión inicial en maquinaria, instalaciones, etc. es muy elevada y cualquier empresa no puede incurrir en ella. Las barreras de entradas son elementos que entorpecen la introducción de una empresa en un determinado sector y pueden ser desde la diferenciación del producto hasta los altos costes de inversión inicial. Otra barrera de entrada al sector de componentes del automóvil hace referencia a las economías de escala, que son la relación decreciente entre el coste medio de producción y la cantidad producida en un determinado periodo. Las empresas del sector reducen el coste unitario de sus productos al poder aumentar la producción por período y así, impedir la entrada de nuevas empresas con ventas iniciales más bajas y desventajas en costes.

Además, el sector auxiliar a la industria de la automoción es un sector muy sensible a los ciclos económicos y la situación actual ha generado grandes pérdidas en las empresas por lo que los competidores cada vez son menos.

Por tanto, la entrada de competidores en el sector actualmente es poco probable dada la alta inversión inicial, la concentración del sector en pocas empresas pero de gran tamaño y la situación de crisis financiera mundial.

Amenaza de productos sustitutivos

Dos productos son sustitutos si uno de ellos puede reemplazar las necesidades cubiertas por el otro. El consumidor adquiere un producto para satisfacer una determinada necesidad, por lo que cualquier producto con capacidad para satisfacer esa misma necesidad es un sustituto del primero. Todo ello, puede provocar la posible reducción de la demanda de un determinado producto, porque los consumidores se decanten por otra alternativa.

Si una empresa no establece los precios en el nivel que les resulte más favorable es debido a que sus productos son sustituibles por productos similares de la competencia que presenten unos precios inferiores y hacia los que se desplazarían todas las ventas. Asimismo, es necesario tener en cuenta

que un producto sustitutivo puede ser ofrecido por empresas de los distintos sectores.

Si existen sustitutos, se establece una presión, no sólo sobre los precios de los productos de la industria, sino también sobre la rentabilidad del sector, debido a que se establecen unos límites en los precios que pueden fijar las empresas. Por ello, las empresas del sector han de tomar una serie de medidas como el cambio de imagen del producto mediante políticas de comunicación, mejorar las prestaciones, el precio etc.

La sustitución reduce la demanda de una determinada clase de productos porque los consumidores cambian entre cada alternativa, hasta el punto de que determinada clase de productos termina siendo obsoleta. Esto depende de que el producto sustitutivo ofrezca un beneficio superior.

Para tratar de afrontar el problema de que los consumidores se decanten por bienes sustitutos, las empresas tratarán de diferenciar sus productos aportando un cierto valor añadido. La diferenciación de productos puede deberse a diferencias técnicas en el producto, a la política de servicio al cliente, a la publicidad, o al simple hecho de haber sido el primero en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es otra de las fuerzas descritas por Porter. El fin que persiguen los proveedores es presionar al alza sus precios, reduciendo al mismo tiempo sus propios costes y con ellos, la calidad y prestaciones de sus productos. Si finalmente consiguen el objetivo que persiguen, pueden erosionar los beneficios de las empresas a las que venden sus productos, que se verán directamente afectadas.

El poder de los proveedores frente a los clientes reside en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, reducir la calidad de los productos o delimitar las cantidades vendidas a un cliente concreto.

En el caso de TRW, el poder de negociación de los proveedores es medio, ya que una gran multinacional como es TRW tiene suficiente poder como para imponer sus condiciones, no obstante, si el proveedor es también una empresa de gran tamaño, la negociación será más complicada. Es por ello que TRW escoge a proveedores locales de pequeña o mediana dimensión.

Puede darse el caso de que los proveedores unifiquen fuerzas para incrementar su poder sobre las empresas suponiendo esto un peligro.

Otro factor de riesgo pueden ser los costes de cambiar de un proveedor a otro. Si el producto está diferenciado y requiere cierta tecnología puede surgir este tipo de coste que en muchas ocasiones, se creará una fuerte vinculación al proveedor.

La calidad de los productos dependerá, en gran medida, de las mercancías que suministren los proveedores, ya que ejercen un gran impacto en el éxito final de los productos comercializados por la empresa.

En nuestro caso, el poder de negociación de los proveedores no es muy grande, ya que existen múltiples proveedores y la empresa puede elegir cualquiera de ellos ya que los productos son prácticamente idénticos.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes compiten con un objetivo común: obtener unos precios bajos; y podrán lograrlo dependiendo del poder de negociación que tengan.

Existen factores clave que afectan al grado de poder de negociación de los clientes. Si en el sector convive un gran número de competidores, los clientes dispondrán de un gran abanico de posibilidades entre las que poder elegir. Este poder de elección da lugar a que los clientes tengan un poder de negociación alto.

Por otro lado, si el producto está muy estandarizado, los clientes no tendrán preferencia por una empresa o por otra, lo que les ofrece un mayor poder. Además, si realizan un gran volumen de compra y la cuantía de clientes es limitada, este poder se incrementará mucho más.

En la industria de componentes de automóviles, el poder de negociación que tienen los clientes es muy importante y se debe principalmente al número reducido de clientes. El volumen de fabricación que proporcionan a la empresa es muy elevado y supone un largo periodo de tiempo. Por ello, a las empresas les interesa ceder lo máximo posible en las negociaciones con el cliente con tal de conseguir ser elegido como proveedor.

En el caso de TRW Automotive esta situación difiere en función del sector del que hablemos, ya que sus plantas de España se dedican a dos sectores productivos muy diferenciados entre sí. Por un lado, el relacionado con la venta de componentes directamente al primer equipo, es decir, a los principales fabricantes de automóviles y por otro lado, la venta de componentes en el mercado del recambio. El poder de negociación en cada uno de estos casos es diferente. Para el primer equipo, ese poder negociador de los clientes es Alto. Los clientes pueden provocar un acuerdo entre nuestra empresa y las existentes, para que se produzca una bajada de los precios de manera que, los clientes manejan a las empresas. Los clientes del sector de componentes de la automoción son los propios fabricantes de automóviles y, aunque se puede negociar, ellos imponen sus condiciones contractuales. Con respecto al mercado del recambio, el poder negociador de los clientes es bajo, ya que los clientes de estos productos son los distribuidores de los pequeños talleres de coches.

Rivalidad entre competidores

Por último, el modelo de Porter estudia la fuerza que ejerce la rivalidad entre los competidores existentes en un sector. Esta fuerza existe porque en cualquier momento algunos competidores ven la posibilidad de mejorar su situación realizando ciertas acciones sobre el mercado, y los demás sienten la necesidad de contrarrestarlas para no perder suposición dentro del mismo. Guerras de precios y campañas de publicidad agresivas e innovaciones sobre

la calidad del servicio son los movimientos competitivos que las empresas efectúan con el fin de incrementar su tasa de beneficios.

Debido a que las empresas dependen unas de otras, las posibilidades de generar beneficios vienen determinadas por la intensidad de las represalias del resto de empresas, cuando una de ellas ha decidido llevar a cabo una acción sobre el mercado. Asimismo, en aquellos sectores en los que exista una rivalidad suave será mucho más fácil obtener altos rendimientos.

El sector de la fabricación de componentes del automóvil es un sector de competidores equilibrados ya que existen pocas empresas de gran tamaño y elevado prestigio. Este hecho incrementará la probabilidad de que se produzca una intensa competencia cuando una de ellas intente predominar sobre el resto. Se trata de un sector maduro, dónde la competitividad es muy elevada y existe un alto estándar de calidad.

Las barreras de salida son las dificultades que encuentran las compañías al intentar salir del sector en el que actúan. Si estas barreras son fuertes, las empresas se verán obligadas a permanecer en él aunque los resultados que obtengan no sean buenos. En el sector del automóvil, estas barreras se representan por las elevadas inversiones en maquinaria y tecnologías que hay que llevar a cabo para funcionar.

5.1.2. Análisis interno de la empresa

El análisis interno permite conocer aspectos individuales de la empresa en cuanto a su funcionamiento interno y sus planteamientos. Este estudio sirve para determinar las fortalezas y debilidades de la organización mediante el conocimiento de la cantidad y calidad de los recursos y procesos con los que cuenta.

Para realizar el análisis interno de la empresa, se aplicarán distintas herramientas para identificar cuáles son las fuentes de ventaja competitiva que crean diferencia respecto a los competidores. Estas técnicas son conocidas como análisis DAFO y análisis de la cadena de valor.

5.1.2.1 Misión, valores y objetivos

Misión

La misión representa la declaración fundamental de propósitos de la empresa. Trata de responder a las preguntas ¿qué somos?, ¿qué hacemos? Y ¿hacia dónde nos dirigimos?

TRW es uno de los mayores proveedores de automoción del mundo, empleando a unos 63.000 trabajadores en 25 países. La compañía trabaja cerca de sus clientes, en línea con su estrategia de plataformas globales, en lo que se refiere a su división de venta para el primer equipo.

La misión de la empresa es proporcionar soluciones innovadoras para productos y procesos de alta calidad que hagan posible la fabricación exitosa de vehículos, combinando seguridad, fiabilidad, confort, diseño y respeto por el

medio ambiente. Se pretende ofrecer un valor añadido a los clientes, empleados y accionistas.

Valores

El hecho de que TRW haya llegado a un mayor número de clientes durante estos últimos años, se justifica por poder ofrecer a sus clientes valores clave para el desarrollo de la compañía. La mejora continua, el trabajo en equipo, la responsabilidad, la iniciativa y la transparencia son valores compartidos por los más de 63.000 empleados del grupo a lo largo de 25 países. Estos valores definen la cultura empresarial y aseguran la mejora.

Los valores relacionados con el aftermarket son los siguientes:

- **Todo más fácil**

La experiencia, diligencia y esfuerzos se encaminan a asegurar que los clientes pueden conseguir lo que necesitan, cuando lo necesitan y lo más fácilmente posible y, a cambio, los clientes de estos – es decir los pequeños talleres -, también puedan obtenerlo de forma sencilla. Se trabaja para apoyar las necesidades particulares de nuestros clientes mediante la excelencia, la energía y la empatía.

- **Excelencia**

Se trata de poner en las relaciones con los clientes la misma dedicación que se destina en el diseño y fabricación de los productos. Tanto si trata de piezas para frenos, dirección o suspensión, como si se trata de conceptos de servicio. El compromiso con la excelencia, las pruebas rigurosas, los estándares de calidad exigentes y los productos fiables y de larga duración implican que nuestros socios pueden ofrecer el mismo sentido de formalidad cuando suministran piezas a sus clientes.

- **Energía**

Se trata de ser un equipo innovador, con iniciativa y con un enfoque claro. Ser creativos y proactivos dentro del mercado.

- **Empatía**

Al pertenecer a la misma industria que nuestros clientes, estamos en la posición adecuada para entender sus necesidades individuales. TRW no es solo un proveedor de recambios de primera calidad para coches, también ofrece soporte a sus clientes en forma de formación, materiales de marketing, guías técnicas y de diagnóstico y continuas mejoras.

Objetivos

Los objetivos de una empresa son resultados que se desean alcanzar o fines hacia los cuales dirige su comportamiento una organización (Duncan, 1975). Los objetivos deben ser claros, específicos, realistas y cuantificables. Además, tienen que servir de guía para la toma de decisiones de la empresa,

se utilizarán como control de los resultados obtenidos y deben motivar a los empleados y resto de partes interesadas.

Los objetivos de TRW a nivel mundial y para todas sus plantas, son los siguientes:

1. Enfocarse en los grupos de negocio aspirando a ser líder en cada uno de ellos.

2. Asegurar la mejora continua de los resultados. Se pretende mantener el beneficio positivo y, poco a poco, incrementarlo, además de perseguir la reducción de costes. Resulta imprescindible limitar los costes industriales y logísticos, como los de las compras. La localización y la eficacia de su dispositivo industrial resultan clave tanto para el valor añadido y el servicio prestado a los clientes como para la rentabilidad del Grupo.

3. Excelencia en la calidad. La máxima prioridad del Grupo es mejorar la calidad de los productos y alcanzar el mejor nivel del sector. Se trata de un imperativo tanto en el plano económico, pues gracias a él se eliminan los costes generados por la falta de calidad, como en el plano comercial, ya que recupera la confianza de los clientes, cuyas exigencias de calidad no han dejado de aumentar.

4. Dominio de la gestión de programas. Todos los productos acabados que TRW entrega a sus clientes corresponden a una plataforma específica o incluso a un determinado modelo de automóvil, lo cual implica un alto nivel de complejidad en su desarrollo.

5. Perseguir el liderazgo de las tecnologías. El mundo del automóvil está atravesando un periodo de aceleración tecnológica. TRW se halla en la encrucijada de dos tendencias de primer orden en el sector del automóvil: el rendimiento medioambiental y la capacidad para ofrecer mayor calidad a los clientes mejorando el confort, la seguridad, el aprovechamiento del espacio interior y la calidad percibida. En este ámbito, la estrategia de TRW se articula en torno a la innovación. Con el objetivo de dedicar a esta actividad la máxima cantidad de recursos, TRW se ha fijado la prioridad de mejorar la eficacia del desarrollo mediante la implantación de productos, procesos y arquitecturas estándar siempre que sea posible, la mejora de la eficacia de la I+D y la optimización de la localización de sus recursos.

6. Acelerar el desarrollo en los países asiáticos y en otros países emergentes. Como ejemplo, en 2011 se abrió una nueva planta de pastillas de freno en China.

5.1.2.2 Análisis de la matriz DAFO

La herramienta de análisis estratégico DAFO combina el análisis interno y externo de la empresa al permitir conocer la situación real en la que se encuentra y planificar una estrategia de futuro. El estudio de la empresa mediante la herramienta DAFO se realiza con el fin de determinar las ventajas

competitivas y poder explotar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, detener las debilidades y defenderse de las posibles amenazas.

A continuación, se analizan las debilidades y fortalezas (análisis interno), y las oportunidades y amenazas (análisis externo).

Debilidades

- El poder de negociación de los clientes: En las plantas dedicadas a la fabricación para el mercado original, el poder de negociación de los clientes es una de sus grandes debilidades, ya que los precios, volúmenes, características de producción, etc. están determinados por el cliente careciendo TRW de cualquier tipo de poder ante los grandes fabricantes de automóviles.

- Falta de diversificación hacia productos de otros sectores distintos al de la fabricación de automóviles: otras empresas del sector dedican parte de su producción a otras ramas para evitar la dependencia con la fluctuación de ventas de vehículos y con la reducida cartera de clientes. Por ejemplo, Bosch es uno de los principales fabricantes de componentes de automóviles pero también destaca en la producción de electrodomésticos para la industria y el hogar.

- Elevadas inversiones iniciales para comenzar con un determinado proyecto: este factor incrementa la dependencia con el cliente a no ser que la maquinaria sea flexible y fácil de adaptar.

- Dependencia de los ciclos económicos: el sector del automóvil es especialmente sensible a la evolución de los ciclos económicos, ya que en periodos de recesión, la reducción de la demanda es muy acusada.

- Problemas de comunicación interna, al tomarse las decisiones en distintas localizaciones y ser una empresa de gran magnitud.

Fortalezas

- Amplio conocimiento y experiencia en el sector: el know-how de TRW es una de sus principales ventajas competitivas. La posición de liderazgo adquirida por la empresa se debe a la experiencia acumulada en la fabricación de componentes de vehículos y a la continua innovación en métodos de producción.

- Estrecha relación con clientes y proveedores: TRW sigue una política de integración vertical que favorece la aparición de economías de escala y refuerza las barreras de entrada a nuevos competidores. Además la cartera de clientes es de gran calidad, ya que integra a los principales constructores de automóviles.

- Establecimiento de la empresa a nivel global: TRW cuenta con plantas de producción en 25 países de todo el mundo. Esta proximidad al cliente aumenta la confianza del mismo y la futura asignación de proyectos.

- Satisfacción de los empleados: los trabajadores del grupo TRW están muy bien considerados dentro de cualquier entorno organizacional puesto a que se rigen por procedimientos estandarizados, existen múltiples políticas de personal, formación continua, movilidad y sus opiniones e ideas de mejora son tenidas en cuenta por los responsables.

Oportunidades

- Limitado número de empresas competidoras con poder de negociación: las exigencias de capital del sector automovilístico obligan a que las empresas sean de gran tamaño para poder hacer frente a las altas inversiones. El número de empresas del sector no es muy extenso puesto que las empresas son multinacionales y las que son de menor tamaño se integran con las grandes.

- Aprovechar las inversiones en I+D+i: Uno de los motivos que explican el liderazgo de TRW es su continua inversión en la innovación. La empresa dedica gran parte de su presupuesto a maquinaria de última tecnología, contratación de ingenieros y continua formación de los trabajadores. Estas inversiones consiguen crear valor en los productos y conseguir diferenciación en el mercado. Los fabricantes valoran la pericia técnica de TRW tanto por la pertinencia de los equipos que desarrolla y produce, como por su oferta de módulos completos.

- Expansión hacia países emergentes. Países como China, India o Europa del Este experimentan un fuerte crecimiento de sus mercados en los últimos años. Esto implica mayor consumo interno y producción asequible y de calidad al estar en proceso de industrialización.

Amenazas

- Nuevas regulaciones y normativas con estrictas exigencias en materia de medioambiente y calidad. Esto puede generar un sobrecoste en las empresas del sector automóvil al tener que adaptar su producción para cumplir los estándares.

- Entrada de nuevos competidores que provienen de países emergentes. Estos competidores disponen de tecnologías muy desarrolladas y costes de producción más bajos.

- Fuerte dependencia de los derivados del petróleo y del acero: los principales materiales con los que se trabaja en TRW son plásticos, aluminios y acero. En los productos derivados del petróleo, su fluctuación va ligada a factores como la inflación y se necesita un continuo seguimiento de las cotizaciones.

- Existencia de un gran número de empresas competidoras en el sector de la automoción y que poseen gran relevancia y reconocido prestigio. Esto puede suponer en un principio, dificultades a la hora de dar a conocer nuestros productos de cara a clientes que no conozcan la marca.

5.1.2.3 Análisis de la cadena de valor

La herramienta de análisis interno, cadena de valor, se compone de las diferentes actividades que una empresa realiza para llevar un correcto funcionamiento y aportar valor a los productos y servicios que oferta. Al desarrollar esta teoría, Michael Porter observó que cada actividad de la empresa añade un cierto valor asociado al producto final que consigue diferenciarlo del resto del mercado.

El análisis de la cadena de valor permite a la empresa identificar las fuentes de ventaja competitiva para así poder aprovechar esta oportunidad y conseguir posicionarse en el mercado. La ventaja competitiva es aquello que contribuye a que la empresa sea diferente al resto, por tanto, debe ser única, constante, superior al mercado y flexible.



Gráfico 5.2: Estructura de la cadena de valor Fuente: Competitive Advantage Model of Porter.

En el gráfico se observan los distintos elementos que componen la famosa cadena de valor de Porter. Las actividades que forman la cadena de valor se clasifican en:

a) Actividades primarias: componen el proceso productivo básico de la empresa, es decir, su actividad esencial. Las actividades primarias son aquellas involucradas directamente en la creación de valor para el comprador.

En TRW, las actividades que crean mayor valor añadido para el cliente son el diseño de sus productos, así como las de logística y el servicio post-venta.

- Logística interna: actividades requeridas para la recepción de materias primas y otros productos procedentes de proveedores, almacenamiento de stocks, control de mercancías y desplazamiento de materiales hasta el proceso productivo.

- Operaciones: actividades dirigidas a la obtención de productos terminados.

- Logística externa: distribución de productos terminados hacia los clientes previa gestión del almacenamiento de los mismos.

- Marketing y ventas: funciones cuya finalidad es comercializar los productos.

En esta actividad intervienen las variables precio, publicidad, producto y distribución.

- Servicios: prestaciones adicionales para asegurar el buen estado del producto o servicio vendido.

b) Actividades de soporte: actividades auxiliares a la actividad primaria de la empresa. Para empresas del sector del automóvil, la actividad de soporte más importante es el desarrollo tecnológico ya que se busca la innovación en los productos.

- Infraestructura de la empresa: actividades referentes a la administración, planificación, control, etc.

- Recursos humanos: gestión del reclutamiento, formación, contratación, capacitación, etc.

- Desarrollo tecnológico: engloba las funciones de investigación, desarrollo e innovación, ya sean de producto o de proceso.

- Compras, publicidad y servicios: actividades de aprovisionamiento de materias primas, mercancías, maquinaria, instalaciones, etc. Así como el marketing para comercializar los bienes y servicios y el seguimiento post-venta.

Las actividades de la cadena de valor están interrelacionadas formando eslabones que hacen de nexo de unión entre las relaciones existentes para llevar a cabo una actividad y afrontar el coste. Por tanto, el conocimiento de los eslabones es importante ya que permitirá conocer el tipo de influencia de una actividad sobre otra. Las actividades de la cadena de valor de la empresa están conectadas con las actividades de la cadena de valor de los proveedores y de los clientes. El análisis de estos eslabones verticales es importante ya que mejorándolos o controlándolos pueden obtenerse ventajas competitivas.

El análisis de la cadena de valor es una herramienta empresarial que nos ayuda a identificar fuentes de ventaja competitivas. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que puedan aportarle una ventaja potencial. El aprovechar esas oportunidades, dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar - a lo largo de la cadena de valor-, y mejor que sus competidores aquellas actividades competitivas cruciales.

La ventaja competitiva es una condición favorable que obtienen las empresas al realizar actividades de forma más eficiente que sus competidores. Para TRW una fuente de ventaja competitiva son los diseños de los productos, así como su acabado. Los productos de calidad y con un diseño innovador, son muy valorados por los clientes, ya que generan un gran valor añadido al cliente

final. Otro tipo de ventaja competitiva muy importante en el sector es la logística así como los centros de distribución, los clientes valoran mucho que la empresa tenga centros de producción donde ellos mismos producen ya que es muy importante que las piezas lleguen a tiempo y además les supone mucho menos costes de transportes y aduanas.

CAPÍTULO 6

CAPÍTULO 6: Conclusiones

6.1 Conclusiones

En varios apartados del TFG se refleja un panorama de precariedad, crisis financiera, caída en las ventas, reducción de resultados y, en algunas empresas, comienzo de la recuperación.

Los datos del sector del automóvil apuntan a una lenta recuperación desde el comienzo de la crisis en el año 2008. Este sector ha sido de los grandes afectados ya que la demanda se ha reducido drásticamente mientras los costes se mantenían. Nuevas fórmulas, como la expansión a países emergentes o el desarrollo de nuevas tecnologías, han permitido a las empresas volver a la fase de crecimiento

Los efectos de la crisis han sido visibles en el cierre de muchas plantas de producción, procesos de reestructuración, despidos masivos, integración de empresas y utilización de materiales más baratos. Las empresas han tenido que desarrollar inteligentes estrategias y hacer uso del ingenio, para poder subsistir en estas condiciones, por ello, muchas de ellas han salido fortalecidas mientras que otras se han visto obligadas a fusionarse o desaparecer.

Una vez analizado el sector del automóvil y, más concretamente, el sector de fabricación de componentes de vehículos, se presenta la empresa que se va a estudiar y se desarrollan sus principales características. TRW es una empresa líder en el sector de componentes del automóvil con una amplia cartera de clientes y presencia en 25 países. Sus orígenes se remontan a 1901 a la localidad americana de Cleveland. El grupo Blackstone posee la mayor parte de las acciones de TRW, aunque por debajo del 50%. La empresa continúa su expansión con la incorporación de nuevas plantas en países emergentes.

TRW Automotive España, se divide en varios grupos de negocio: direcciones eléctricas, interruptores eléctricos para el salpicadero, venta de pastillas TRW en exclusividad y por último, la venta de pastillas y discos de freno con marcas como Road House, REMSA o Woking. Los grupos de negocios se detallan en función de su actividad, es decir, si su venta es para el equipo original o para el mercado del recambio.

Los recursos y capacidades de TRW son los que hacen posible el liderazgo de la empresa. Los activos tangibles son las instalaciones donde se ubican las plantas de producción y centros de desarrollo, y la maquinaria, herramientas, etc. Los activos intangibles de TRW se componen de patentes que genera la empresa y de la valiosa inversión en I+D, que hace posible la obtención de productos con cierto valor añadido para el cliente. En último lugar, los recursos humanos de TRW se destacan por su alta formación y experiencia en el sector. La plantilla de trabajadores se eleva a 63.000 empleados repartidos en 25 países.

Al ser una compañía de gran dimensión y presencia internacional, sus políticas tienen que estar muy bien definidas y comunicadas. TRW cuenta con diferentes políticas implantadas en todas sus instalaciones. La más importante tiene por objetivo el de conseguir siempre la máxima calidad del producto y la satisfacción del cliente. El Grupo también otorga importancia a la política de calidad 5 "S" para conseguir organización en las instalaciones, a la política medioambiental por la gran preocupación actual de este aspecto, la política de comunicación para difundir los objetivos y la responsabilidad social corporativa para cumplir su código ético.

Los agentes exteriores del entorno de TRW afectan de manera directa a su evolución. La empresa cuenta con una amplia y diversificada cartera de clientes compuesta por grandes fabricantes mundiales de automóviles. Éstos ejercen un gran poder de negociación sobre el segmento de TRW dedicado al mercado original, al depender de ellos las ventas de la empresa. Los proveedores suelen ser de tamaño medio aunque también hay grandes empresas. La relación con éstos es muy estrecha para asegurar la máxima calidad de los productos, precios competitivos y el cumplimiento de los plazos de entrega. En último lugar, los competidores también afectan a la buena marcha de TRW. Son empresas también de gran magnitud, que operan a nivel global y trabajan para varias marcas.

El análisis económico-financiero, permite conocer la situación patrimonial de la empresa, así como aspectos importantes como la liquidez, endeudamiento y rentabilidad, que influyen directamente en la elección de una estrategia adecuada para la organización. Este análisis aplicado a TRW muestra que la liquidez de la empresa no representa un problema, ya que puede hacer frente a sus deudas teniendo en cuenta su realizable. El endeudamiento a corto plazo ha aumentado notablemente, pero es debido a que en el año 2012, el socio único aprobó la distribución con cargo a reservas voluntarias de un dividendo cuyo importe se encuentra pendiente de pago.

Es muy importante que la empresa lleve una buena gestión de los cobros a clientes y los pagos a proveedores, ya que sus ventas han disminuido en este período. A pesar de ello, su rentabilidad económica y financiera son adecuadas, siendo positivo su fondo de maniobra.

Como herramientas de análisis externo se han utilizado el modelo de las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEL para conocer cómo los factores del entorno afectan a la evolución de la empresa. Las conclusiones que se extraen son que los competidores son escasos pero de gran poder, los requerimientos de capital muy elevados, el poder de los proveedores es limitado aunque conviene controlarlo, no hay mucha amenaza de productos sustitutivos y el poder de negociación de los clientes varía en función del sector del grupo que se analice.

Para el análisis interno de la empresa, se han utilizado otras técnicas como el DAFO y la cadena de valor. En primer lugar, se ha expuesto la misión, valores y objetivos de TRW y a continuación se han aplicado las herramientas de análisis interno concluyendo que la empresa es sólida y está consolidada, posee una estrecha relación con clientes y proveedores, destaca por la calidad

de sus productos y tiene presencia internacional. No obstante, el poder de negociación de los clientes es elevado cuando nos referimos al equipo original o primer equipo y más limitado en el mercado postventa, además, se requieren grandes inversiones en activos y en I+D.

Finalmente, se puede afirmar el cumplimiento de los objetivos citados en la introducción del TFG. Queda clara la problemática coyuntural del sector de la automoción, las características del Grupo TRW se desarrollan en profundidad, así como su análisis económico financiero y se extraen las fuentes de ventaja competitiva que sitúan a TRW en posición de liderazgo.

Uno de los aspectos fundamentales para TRW es contar con una sólida estrategia que otorgue coherencia a las decisiones de la organización. Y que, además, dicha estrategia permita la consecución y mantenimiento de la ventaja competitiva. El entorno es dinámico, lo que conlleva la necesidad de adaptarse constantemente a estos cambios, y conocer en profundidad las fortalezas y debilidades que permitan obtener una ventaja con respecto al resto de competidores. La elaboración de un plan estratégico servirá de guía para que TRW persiga sus objetivos y defina su posicionamiento y cómo llegar a él.

BIBLIOGRAFÍA

Soporte impreso

- AMAT SALAS, Oriol. (2003) Análisis de estados financieros. Fundamentos y aplicaciones. 7ª Edición. Barcelona: Ed. Deusto. ISBN 84-8088-734-6.
- ARMSTRONG, T. (1997) La industria española de automoción en el panorama europeo y mundial. España: Economía Industrial, núm. 315, págs. 29-42
- CHOI, S.Y.; PAROLINI, D. (1996) Globalization: Some facets. Automotive Engineering.
- DALMAU, Juan Ignacio. (2005) Competencia y estrategia. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Ref.:2005.785.
- GOMEZ-MEJÍA, L. (2008) Gestión de recursos humanos. Ed. Pearson Prentice hall. 5º Edición
- GRANT, R. M. (1996) Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Madrid: Civitas.
- IVANCEVICH, John M.; LORENZI, Peter. (1997) Gestión: Calidad y Competitividad. España: McGraw - Hill Interamericana de España, S.A.
- MARÍ VIDAL, Sergio, MATEOS RONCO, Alicia, POLO GARRIDO, Fernando, SEGUÍ MÁS, Elies. (2003) Análisis económico financiero: supuestos prácticos. Valencia: Ed. Universidad Politécnica de Valencia. ISBN 978-84-9705-508-6
- MATEOS RONCO, Alicia. (2005) Contabilidad General y Analítica. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- MORAL, Mª Jesús. (2004) Luces y sombras en el sector de automoción. España: Economistas, núm. 100, págs. 112-118.
- PORTER, M. (2003) Ser Competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones. Ed. Deusto Bilbao.
- SANGRI CORAL, A. (2007) Marketing en empresas industriales. España: MAD. 1ª Edición
- VICKERY, G. (1997) Crecimiento y globalización de la industria del automóvil. España: Economía Industrial, núm. 314, págs. 27-61.
- WELLS, P. y RAWLINSON, M. (1994). The new european automobile industry. New York: St. Martin Press.

Documentos web

- AISIN [en línea]. Disponible en internet: aisin.com <<http://www.aisin.com/finance/finan/index.html>> [Ref.de Marzo 2014]
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FABRICANTES DE AUTOMÓVILES Y CAMIONES [en línea]. Disponible en internet: anfac.com, <<http://www.anfac.com/estadisticas.com>> [Ref.de Abril 2014]
- ASOCIACIÓN NACIONAL DE VENDEDORES DE VEHÍCULOS A MOTOR, REPARACIÓN Y RECAMBIOS [en línea] <<http://www.ideauto.es/odv2/ieasite/asp/datos.asp?id=g>> [Ref. de Marzo 2014]
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA [en línea] <<http://www.ine.es>> [Ref. de Febrero 2014]
- TRW [en línea] < TRW.com > [Ref. de Diciembre -Junio 2014]

Anexo 1: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de TRW Automotive España años 2012, 2011 y 2010.

(Expresado en miles de euros)	2.012	2.011	2.010
A) Operaciones continuadas:			
1. Importe neto de la cifra de negocios:	480.046,00	559.817,00	522.783,00
a) Ventas	479.764,00	559.389,00	520.522,00
b) Prestaciones de servicios	282	428	2.261,00
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	-2.343,00	2.209,00	2.731,00
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo			
4. Aprovisionamientos:	-289.882,00	-348.546,00	-321.024,00
a) Consumo de mercaderías	-25.620,00	-26.540,00	-19.991,00
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-262.216,00	-321.607,00	-299.109,00
c) Trabajos realizados por otras empresas	-1.845,00	-649	-1.669,00
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos.	-201	250	-255
5. Otros ingresos de explotación:	1.430,00	1.071,00	1.138,00
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	414	234	373
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	1.016,00	837	765
6. Gastos de personal:	-89.710,00	-98.535,00	-89.630,00
a) Sueldos, salarios y asimilados	-67.643,00	-69.304,00	-65.730,00
b) Cargas sociales	-22.067,00	-22.695,00	-20.661,00
c) Provisiones	0	-6.536,00	-3.239,00
7. Otros gastos de explotación	-52.547,00	-68.471,00	-62.728,00
a) Servicios exteriores	-51.705,00	-68.150,00	-62.371,00
b) Tributos	-356	-248	-258
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales.	-160	162	90
d) Otros gastos de gestión corriente	-326	-235	-189
RESULTADO ANTES DE INTERESES IMPUESTOS AMORTIZACIONES Y DETERIORO (EBITDA)	46.994,00	47.545,00	53.270,00
8. Amortización del inmovilizado	-11.032,00	-11.625,00	-11.210,00
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras.	250	289	378
10. Excesos de provisiones			
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado.	-2.578,00	535	-1.207,00
a) Deterioros y pérdidas	-2.586,00	505	-1.184,00
b) Resultados por enajenaciones y otras.	8	30	-23
12. Otros resultados.			
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+/-2+3-4+5-6-7-8+9+/-10+/-11+/-12)	33.634,00	36.744,00	41.231,00
13. Ingresos financieros :	61	665	110
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	0	0	0
a 1) En empresas del grupo y asociadas			
a 2) En terceros			
b) De valores negociables y de créditos del activo inmovilizado	61	665	110
b 1) De empresas del grupo y asociadas	59	662	104
b 2) De terceros	2	3	6
RESULTADO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	33.695,00	37.409,00	41.341,00
14. Gastos financieros:	-161	-821	-378
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas.	-59	-610	-165
b) Por deudas con terceros	-102	-211	-213
c) Por actualización de provisiones			
15. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0	0	0
a) Cartera de negociación y otros			
b) Imputación al resultado del ejercicio por activos disponibles para la venta			
16. Diferencias de cambio	-97	-294	-254
17. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros.	0	0	0
a) Deterioros y pérdidas.			
b) Resultados por enajenaciones y otras.			
A.2) RESULTADO FINANCIERO(13-14+/-15+/-16+/-17)	-197	-450	-522
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1+/-A.2)	33.437,00	36.294,00	40.709,00
18. Impuestos sobre beneficios	-8.936,00	-7.585,00	-1.895,00
A 4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3+/-18)	24.501,00	28.709,00	38.814,00
B) Operaciones interrumpidas:			
19. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos.			
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO (A.4+/-19)	24.501,00	28.709,00	38.814,00

Anexo 2: Activo Balance de Situación de TRW Automotive España años 2012, 2011 y 2010

(Expresado en miles de euros)

ACTIVO	2.012	2.011	2.010
A) Activo no corriente	54.751,00	72.574,00	83.332,00
I. Inmovilizado intangible	376	7	4
1. Desarrollo			
2. Concesiones			
3. Patentes, licencias, marcas y similares			
4. Fondo de comercio			
5. Aplicaciones informáticas	376	7	4
6. Otros activos intangibles			
II. Inmovilizado material	44.159,00	53.180,00	56.253,00
1. Terrenos y construcciones.	11.175,00	12.281,00	13.096,00
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material.	30.971,00	38.892,00	23.789,00
3. Inmovilizado en curso y anticipos	2.013,00	2.007,00	19.368,00
III. Inversiones inmobiliarias	0	0	0
1. Terrenos			
2. Construcciones			
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	107	111	378
1. Instrumentos de patrimonio	3	3	3
2. Créditos a empresas			
3. Valores representativos de deuda			
4. Derivados			
5. Otros activos financieros	104	108	375
V. Inversiones financieras a largo plazo	0	0	0
1. Instrumentos de patrimonio			
2. Créditos a terceros			
3. Valores representativos de deuda			
4. Derivados			
5. Otros activos financieros			
VI. Activos por impuestos diferidos	10.109,00	19.276,00	26.697,00
B) Activo corriente	160.837,00	143.670,00	120.242,00
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta	0	0	0
II. Existencias	51.937,00	57.614,00	49.794,00
1. Comerciales.	4.648,00	4.176,00	3.471,00
2. Materias primas y otros aprovisionamientos.	23.284,00	27.325,00	22.573,00
3. Productos en curso.	5.683,00	5.627,00	6.028,00
4. Productos terminados.	18.322,00	20.486,00	17.722,00
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados.			
6. Anticipos a proveedores			
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	41.077,00	55.756,00	51.861,00
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios.	22.533,00	39.370,00	37.683,00
2. Clientes, empresas del grupo, y asociadas	10.345,00	10.510,00	5.442,00
3. Deudores varios.	1.258,00	1.763,00	1.561,00
4. Personal	98	21	91
5. Activos por impuestos corrientes			
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	6.843,00	4.092,00	7.084,00
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos			
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas	67.764,00	25.635,00	11.199,00
1. Instrumentos de patrimonio			
2. Créditos a empresas	67.764,00	25.635,00	11.199,00
3. Valores representativos de deuda			
4. Derivados			
5. Otros activos financieros			
V. Inversiones financieras a corto plazo	0	0	0
1. Instrumentos de patrimonio			
2. Créditos a empresas			
3. Valores representativos de deuda			
4. Derivados			
5. Otros activos financieros			
VII. Periodificaciones	29	46	105
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	30	4.619,00	7.283,00
1. Tesorería.	30	4.619,00	7.283,00
2. Otros activos líquidos equivalentes.			
Total activo	215.588,00	216.244,00	203.574,00

**Anexo 3: Patrimonio Neto y Pasivo Balance de Situación de TRW
Automotive España años 2012, 2011 y 2010 (Expresado en miles de euros)**

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2.012	2.011	2.010
A) Patrimonio Neto	82.496,00	108.069,00	88.762,00
A-1) Fondos propios	81.469,00	106.968,00	87.259,00
I. Capital	8.420,00	8.420,00	8.420,00
1. Capital suscrito	8.420,00	8.420,00	
2. (Capital no exigido)			
II. Prima de emisión			
III. Reservas	48.548,00	69.839,00	40.025,00
1. Legal y estatutarias	1.683,00	1.683,00	1.683,00
2. Otras reservas	46.865,00	68.156,00	38.342,00
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)			
V. Resultados de ejercicios anteriores	0	0	0
1. Remanente			
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)			
VI. Otras aportaciones de socios			
VII. Resultado del ejercicio	24.501,00	28.709,00	38.814,00
VIII. (Dividendo a cuenta)			
IX. Otros instrumentos de patrimonio neto			
A-2) Ajustes por cambios de valor:	0	0	0
I. Activos financieros disponibles para la venta			
II. Operaciones de cobertura			
III. Otros			
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	1.027,00	1.101,00	1.503,00
B) Pasivo no corriente	7.042,00	8.790,00	9.125,00
I. Provisiones a largo plazo	2.685,00	6.872,00	3.604,00
1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal	2.243,00	5.758,00	3.338,00
2. Actuaciones medioambientales			
3. Provisiones por reestructuración			
4. Otras provisiones	442	1.114,00	266
II. Deudas a largo plazo	3.920,00	1.448,00	4.879,00
1. Obligaciones y otros valores negociables			
2. Deuda con entidades de crédito			
3. Acreedores por arrendamiento financiero			
4. Derivados			
5. Otros pasivos financieros	3.920,00	1.448,00	4.879,00
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo			
IV. Pasivos por impuestos diferidos	437	470	642
V. Periodificaciones a largo plazo			
C) Pasivo corriente	126.050,00	99.385,00	105.687,00
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta			
II. Provisiones a corto plazo	8.271,00	4.640,00	3.436,00
III. Deudas a corto plazo	1.827,00	6.662,00	16.709,00
1. Obligaciones y otros valores negociables			
2. Deuda con entidades de crédito			
3. Acreedores por arrendamiento financiero			
4. Derivados			
5. Otros pasivos financieros	1.827,00	6.662,00	16.709,00
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	50.000,00		15.593,00
VI. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	65.952,00	88.083,00	69.949,00
1. Proveedores	39.712,00	50.876,00	37.780,00
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	6.709,00	12.023,00	7.986,00
3. Acreedores varios	9.887,00	16.517,00	14.794,00
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	5.848,00	5.334,00	5.784,00
5. Pasivos por impuestos corrientes			
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	3.796,00	3.333,00	3.605,00
7. Anticipos de clientes			
VII. Periodificaciones a corto plazo			
Total patrimonio neto y pasivo	215.588,00	216.244,00	203.574,00

Anexo 4: Estado de ingresos y gastos reconocidos y Estado de flujos de Efectivo de Efectivo de TRW Automotive España años 2012, 2011 y 2010

ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS

	2.012	2.011	2.010
A) Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias	24.501,00	28.709,00	38.814,00
Ingresos y gastos imputados directamente al patrimonio neto:			
I. Por valoración de instrumentos financieros	0	0	0
1. Activos financieros disponibles para la venta			
2. Otros ingresos/gastos			
II. Por coberturas de flujos de efectivo			
III. Subvenciones, donaciones y legados recibidos	1074	323	627
IV. Por ganancias actuariales y otros ajustes			
V. Efecto impositivo	-322	-97	-188
B) Total ingresos y gastos imputados directamente en el patrimonio neto (+I+II+III+IV+V)	752	226	439
Transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias:			
VI. Por valoración de instrumentos financieros	0	0	0
1. Activos financieros disponibles para la venta			
2. Otros ingresos/gastos			
VII. Por coberturas de flujos de efectivo			
VIII. Subvenciones, donaciones y legados recibidos	-1179	-897	-1108
IX. Efecto impositivo	353	269	332
C) Total transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias (VI+VII+VIII+IX)	-826	-628	-776
D) TOTAL de INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS (+A+B+C)	24.427,00	28.307,00	38.477,00

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

	2.012	2.011	2.010
A) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN			
1. Resultado del ejercicio antes de impuestos	33.437	36.294	40.709
2. Ajustes del resultado:	14.197	18.113	15.151
a) Amortización del inmovilizado (+)	11.032	11.625	11.210
b) Correcciones valorativas por deterioro (+/-)	3.186	659	2.762
c) Variación de provisiones (+/-)	969	6.306	1.742
d) Imputación de subvenciones	-1.179	-897	-1.108
e) Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado (+/-)	-8	-30	23
f) Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros (+/-)			
g) Ingresos financieros (-)	-61	-665	-110
h) Gastos financieros (+)	161	821	378
i) Diferencias de cambio (+/-)	97	294	254
j) Variación de valor razonable en instrumentos financieros (+/-)			
k) Otros ingresos y gastos (-/+)			
3. Cambios en el capital corriente:	-3.881	-234	-13.644
a) Existencias (+/-)	5.064	-8.936	-9.311
b) Deudores comerciales y otros (+/-)	14.692	-7.924	6.939
c) Otros activos corrientes(+/-)	19	326	-50
d) Acreedores y otras cuentas a pagar(+/-)	-22.131	18.134	-11.222
e) Otros pasivos corrientes (+/-)	-1.525	-1.834	
f) Otros activos y pasivos no corrientes(+/-)			
4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	34	-620	1.062
a) Pagos de intereses (-)	-161	-821	-378
b) Cobros de dividendos (+)			
c) Cobros de intereses (+)	61	665	110
d) Pagos (cobros) por impuesto sobre beneficios (+/-)	134	-464	1.330
5. Flujo de efectivo de las actividades de explotación (+/-1+/-2+/-3+/-4)	43.787	53.553	43.278
B) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN			
6. Pagos por inversiones (-):	-48.076	-25.014	-10.008
a) Empresas del grupo y asociadas	-42.129	-14.436	
b) Inmovilizado intangible			
c) Inmovilizado material	-5.947	-10.578	-9.745
d) Inversiones inmobiliarias			
e) Otros activos financieros			-263
f) Activos no corrientes mantenidos para venta			
g) Otros activos			
7. Cobros por desinversiones (+):	15	30	9.808
a) Empresas del grupo y asociadas			9.291
b) Inmovilizado intangible			
c) Inmovilizado material	15	30	517
d) Inversiones inmobiliarias			
e) Otros activos financieros			
f) Activos no corrientes mantenidos para venta			
g) Otros activos			
8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (7-6)	-48.061	-24.984	-200
C) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN			
9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	1.074	323	627
a) Emisión de instrumentos de patrimonio:			
Desembolso socios			
b) Amortización de instrumentos de patrimonio:			
c) Adquisición de instrumentos de patrimonio:			
d) Enajenación de instrumentos de patrimonio:			
e) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	1.074	323	627
10 Aumentos y disminuciones en Instrumentos de pasivo financiero	-1.389	-22.556	-2.305
a) Emisión:	0	0	0
1. Obligaciones y valores similares (+)			
2. Deudas con entidades de crédito (+)			
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (+)			
4. Otras deudas(+)			
b) Devolución y amortización de:	-1.389	-22.556	-2.305
1. Obligaciones y valores similares (-)			
2. Deudas con entidades de crédito (-)			
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (-)	0	-15.593	-1.944
4. Otras deudas (-)	-1.389	-6.963	-361
11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio:	0	-9.000	-39.500
a) Dividendos (-) (5)		-9.000	-39.500
b) Remuneración a otros instrumentos de patrimonio (-)			
12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (+/-9+/-10-11)	-315	-31.233	-41.178
D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio			
E) AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (+/-A+/-B+/-C+/- D)	-4.589	-2.664	1.900
Efectivo o equivalente al comienzo del ejercicio	4.619	7.283	9.183
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	30	4.619	7.283
Variación en tesorería	-4.589,00	2.664,00	1.900,00