

Tavares y el "milagro" de PSA

El ejecutivo luso, que logró en apenas tres años revertir las pérdidas "milmillonarias" del grupo francés y hacerlo rentable, quiere crear ahora un "campeón europeo" con la absorción de Opel

[josé carneiro](#) vigo 23.02.2017 | 11:54

Tavares y el "milagro" de PSA

A nadie que haya conocido personalmente a Carlos Tavares le sorprendió que el Grupo PSA quiera comprar Opel. Va en su ADN de piloto de carreras y ejecutivo ambicioso. Su política de resultados ha conseguido en apenas tres años algo que entonces parecía un milagro: atajar las pérdidas multimillonarias de la multinacional automovilística francesa (*quemaba* la friolera de 200 millones de euros de *cash* al mes), devolverla a la senda de la rentabilidad y sentar los cimientos para un crecimiento sostenible y vigoroso. La posible absorción ahora de la división europea de General Motors (GM) es un paso más en su estrategia empresarial y profesional. Si lo consigue, y está a punto (la operación podría cerrarse antes del próximo jueves), se pondrá al *volante* del segundo mayor fabricante de coches de Europa (solo por detrás de Volkswagen AG) y el noveno del mundo.

Pero, ¿cómo lo ha hecho? A continuación repasamos sus principales decisiones al frente del grupo francés, en las que el centro de Vigo, como primera planta de la multinacional francesa y *vivero* de directivos, ha tenido mucho que ver.

| **Ajuste de costes e inyección de capital.** En 2013, PSA asustaba. El grupo perdía más de 2.000 millones de euros al año, con una política comercial difusa (sufría un claro ejemplo de *canibalismo* entre sus dos marcas principales, Peugeot y Citroën), un mal aprovechamiento de su capacidad industrial y la caja en negativo. Coger este toro por los cuernos no estaba a la altura de cualquiera y Carlos Tavares, por entonces *número dos* en Renault-Nissan, decidió que era hora de escapar de la sombra del brasileño Carlos Ghosn y encabezar su propio proyecto. Y aceptó el reto. Pero el coche estaba sin gasolina, por lo que con la connivencia de los accionistas históricos, PSA dio entrada a nuevos socios y dinero fresco: el Estado francés y el grupo chino Dongfeng Motors Co., con el que Tavares impulsaría su ofensiva en China.

Sus primeras decisiones se centraron en poner orden en el aparato industrial y en la red comercial del consorcio. En el primero, Tavares predicó su filosofía: la rentabilidad primero. Ninguna decisión se tomaría ya por cuestiones sentimentales o históricas. El portugués impuso una *dictadura* de costes que todavía continúa y que llevó al fabricante francés a aprovisionarse en mayor medida en mercados *low-cost*. Esa contención afectó también a la plantilla, obligada a ajustarse el cinturón por el bien de la compañía.

A nivel comercial, el *patrón* impulsó una mayor diferenciación entre sus marcas, haciendo de Peugeot el pilar de PSA (lo que equivaldría a Volkswagen en el grupo rival alemán), de DS su insignia *premium* (como Audi) y devolviendo a Citroën a sus orígenes: vanguardia y diseño rupturista a precios económicos (Seat, Skoda).

| **Los mejores en cada puesto.** Para llevar adelante sus planes, Tavares *bebió* de lo mejor que tenía PSA, por lo que la primera planta que visitó fue la de Vigo. De ese primer encuentro, el ejecutivo luso se llevó con él al entonces director del centro de Balaídos, Juan Antonio Muñoz Codina, y lo puso al frente de la estrategia industrial de PSA en Europa. No fue el único. PSA-Vigo *exportó* directivos a todos los eslabones de la estructura de la multinacional francesa, a la vez que fue la primera factoría que comenzó a transformarse para afrontar la cuarta revolución industrial, marcada por la digitalización.

| **Menos modelos y globales.** Al tiempo que afinaba el dispositivo industrial del grupo, Tavares redujo drásticamente la oferta de modelos de sus tres marcas, pasando de 45 a 26 hasta 2020. Menos siluetas pero con un mayor volumen de ventas, lo que extremó la competencia entre las plantas para adjudicarse

lanzamientos. Y siguió avanzando en la estrategia de plataformas compartidas para ahorrar en costes y generar economías de escala (en Europa ya tienen la misma plataforma las factorías de Vigo, Sochaux, Rennes y Mulhouse). También introdujo el modelo de planta con una única línea de producción versátil (*monoflujo*), para mejorar la rentabilidad económica de cada centro.

| **Presencia global.** Aunque Europa sigue siendo con diferencia el principal mercado del constructor francés, Tavares quiere que PSA reduzca su dependencia europea y se convierta en un actor global, por lo que una vez saneadas las cuentas retomó su expansión internacional, sobre todo en China (donde ya cuenta con cinco plantas en alianza con las compañías Changan y Dongfeng, uno de sus principales accionistas) y en la región África-Oriente Medio. En esta última, PSA ha anunciado la construcción de factorías en Irán (un mercado histórico para Peugeot), Marruecos, Argelia, Kenia, Etiopía, Argelia y Túnez. En todas, salvo en la de Marruecos (Kénitra), PSA no va en solitario, sino que ha forjado *joint-ventures* con fabricantes locales para compartir riesgos y asegurar una mayor penetración en los mercados. También anunció su retorno a India con un socio local y la compra de la marca de coches Ambassador.

| **Proveedor de servicios de movilidad.** Consciente de que el actual modelo de la industria de la automoción está cambiando (con la aparición de fenómenos como el *car-sharing* -coche compartido-, Uber, Tesla, Car2Go, etc.) a pasos acelerados, Tavares ha introducido el concepto de proveedor de servicios de movilidad con la marca *Free 2 Move* y ha empezado a comprar *startups* tecnológicas en busca de innovación disruptiva para reinventar el futuro. También ha puesto en marcha un servicio propio de automóviles de alquiler (bautizado eMov), cuya experiencia piloto se ha realizado en Madrid, y es uno de los fabricantes que más inversión destina al desarrollo del coche autónomo.

| **Opel, el colofón.** Ahora Tavares quiere crecer, y la compra de Opel, que otrora podría parecer impensable, está a punto de consumarse. La fusión de PSA y Opel (el grupo francés estaría dispuesto a pagar unos 2.000 millones de dólares por la filial alemana de GM, la mitad en efectivo) crearía un nuevo campeón europeo con una cuota de mercado del 16% y daría acceso a la multinacional gala -según ha trascendido de las negociaciones- a los avances de Opel en el desarrollo del vehículo eléctrico. Además, sumaría diez nuevas fábricas en Alemania, Reino Unido, Polonia, Hungría y Austria. Las discusiones entre PSA y GM están muy avanzadas y si se consigue el visto bueno de los gobiernos de Alemania y Reino Unido, así como de los poderosos sindicatos alemanes, Tavares vería cumplido su sueño de pilotar uno de los mayores grupos de la automoción del mundo, superando de paso a su exjefe y mentor, Carlos Ghosn.