



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

EXPORTACION Y INVERSION EXTRANJERA DIRECTA

LAS AYUDAS PUBLICAS A LA EXPORTACION

Clave: Ulysse Mama Okene

Tutor de TFG: Robert Andrew Robinson

Madrid

Junio / 2018

Resumen:

La evaluación de los programas de promoción de las exportaciones pueden ayudar los gobiernos en el diseño de planes nacionales de exportación general o sectorial, que sean medidas de apoyo o de lanzamiento. También, pueden informar las empresas en necesidad de apoyo en cuanto a la prospección de nuevos mercados y financiación.

Entonces, este estudio tiene por objetivo de analizar las relaciones entre los programas de promoción de las exportaciones y el desempeño de las empresas. Investigar si estas ayudas son eficientes y necesarias. Entonces, se ha preguntado si influyen. políticas publicas de ayuda a la exportación sobre el rendimiento de las empresas.

Se describe la oferta de planes de apoyo a los constructores de la industria automóvil para salir de la crisis de 2008, y el compromiso estatal en cuanto a la competitividad de estos actores. También, se analizan lo criterios que buscan los constructores extranjeros que exportan desde Francia. Se analizan las interrelaciones entre los programas de ayuda y la estrategia comercial y tecnológica de las empresas y el desempeño de las empresas en el extranjero.

Las fuentes contienen autores especializados sobre el tema en cuanto al contenido teórico. Luego, las publicaciones de la prensa generalista y especializada, informan sobre la actualidad del tema hoy y en el tiempo, y sirven de inspiración para la narración del estudio. Sin embargo, el estudio se base sobre todo sobre la documentación estatal en cuanto a datos macro-económicos y informes oficiales sobre los planes de apoyo a la industria. En este sentido, los informes anuales de las empresas del sector informan en cuanto al desempeño, los lugares de producción y los resultados comerciales entre otros criterios claves en el desarrollo del estudio.

Palabras claves: Exportación, Industria, Competitividad, Empleo, Internacionalización, Regulación, Inversión, Desempeño, Acuerdos internacionales

Abstract:

The evaluation of export promotion programs can assist governments in the design of national general or sectoral export plans, which may be support or launch measures. Also, they can inform the companies in need of support regarding the prospection of new markets and financing.

Thus, this study aims to analyze the relationships between export promotion programs and the performance of companies. Investigate if these aids are efficient and necessary. Then, we ask if public policies can have an influence on companies export performance.

It describes the offer of support plans to the builders of the automobile industry to get out of the 2008 crisis, and the state commitment regarding the competitiveness of these actors. Also, the criteria sought by foreign builders that export from France are analyzed. The interrelations between the aid programs and the commercial and technological strategy of the companies and the performance of the companies abroad are analyzed.

The sources contain specialized authors on the subject regarding the theoretical content. Then, the publications of the generalist and specialized press, inform on the present of the subject today and in the time, and serve as inspiration for the narration of the study. However, the study is based mainly on the state documentation regarding macro-economic data and official reports on the support plans for the industry. In this sense, the annual reports of companies in the sector report on performance, production sites and commercial results among other key criteria in the development of the study.

Keywords: Exportation, Industry, Competitiveness, Employment, Internationalization, Regulation, Investment, Performance, International agreements

INDICE

I	Introducción	5
II.	Ventajas y Barreras a la exportación	7
II. a)	Beneficios de la actividad exportadora: Estado y Empresas	7
II. b)	Principales barreras a la internacionalización	8
III.	La construcción de automóviles en Francia: Un sector a salvaguardar	9
III. a)	La crisis de 2008: detonante de la caída del sector	9
III. b)	El automóvil: Un sector estratégico	10
IV.	Planes de apoyo a la Industria y Políticas publicas para sostener la exportación	11
IV. a)	Estados generales de la Automóvil: 2008 – 2012	11
IV. b)	Plan de apoyo a la Industria automóvil: 2012 – 2015	12
IV. c)	Plan de apoyo a la Industria automóvil: 2015 – 2017	14
V.	Metodología de Investigación	15
VI.	Constructores y Estado: estrategia publica y estrategia corporativa	17
VI. 1)	El Grupo Renault: Entre Alianza internacional y diversificación de producto	17
VI. 2)	El Grupo PSA: Gama alta y Alianza internacional	25
VI. 3)	Empresas extranjeras que producen en Francia	30
VII.	Conclusión	37
VIII.	Bibliografía	41

I. INTRODUCCION

Tres años después de haber participado en la firma de los acuerdos sobre el programa nuclear iraní de 2015, los Estados Unidos se retiran del acuerdo Plan Global de Acción Común. Estos últimos, amenazan cada empresa extranjera tratando con el gigante persa de no poder ejercer su actividad más tiempo en los Estados Unidos. Este anuncio, está causando una gran emoción en el entorno de los negocios internacionales, ya que la apertura de Irán implica el acceso de las industrias a un mercado de 80 millones de habitantes, con una clase media creciente.

En un primer plano, Francia ha sido la primera nación en verse afectada por esta decisión. En efecto, con un balance comercial deficitario desde 1997, que alcanza un déficit exterior de 38,3 mil millones en 2017 (*LeKiosque, 2018*), Francia contaba en gran manera con el apoyo de Irán para buscar nuevos mercados de salida para sus exportaciones. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Estudios Económicas, sumando las exportaciones un montante del 29% de su PIB.

Cabe destacar que, una cuota muy importante de estas exportaciones es generada por las grandes empresas, que representan un 0,01% de las empresas del país, pero acumulan el 50% de las exportaciones. Representando más del 29% de los empleos, la internacionalización de dichas empresas es, por tanto, un arduo desafío para el Estado (*INSEE, 2016*).

De esta manera, dada la notable importancia de la actividad de las grandes corporaciones en términos de valor añadido y de empleo, se puede entender que el apoyo del Gobierno francés hacia estas multinacionales fuera una prioridad. Es así por ejemplo, la forma en la que nacen los organismos de apoyo a la internacionalización, como Business France, una agencia de promoción de las exportaciones (y de atracción de la inversión extranjera), el Banco Público de Inversión, o la Compañía Francesa de Seguros para el comercio exterior - aun que hoy en día, se dedican mas a la internacionalización de las PYMES - que garantizan las inversiones francesas hacia el extranjero.

Estas disfrutan también de apoyos regionales y locales, por lo que la producción exportada no es solo una problemática del gobierno central, sino también un mayor desafío para las regiones, que suelen acoger dichas empresas y estas mismas juntan sus esfuerzos a los del Gobierno para que se desarrolle una actividad generadora de crecimiento y empleo.

Entonces, el Estado intenta gestionar las dificultades creadas por los cruces de intereses a través de políticas públicas. Mediante la exportación, un país dinamiza su actividad económica y favorece el empleo, lo que a su vez genera más ingresos para el Gobierno, vía las tasas y impuestos recogidas (*Jean Marc Benamar, 2006*).

Por todo esto, cabe preguntarse acerca de las medidas que el Estado puede aplicar para favorecer las exportaciones, así como la valoración del impacto de estas sobre el rendimiento de las empresas en términos de expansión internacional, de empleo y de beneficios. El objetivo de este estudio será aclarar las relaciones entre políticas públicas a favor de la exportación y los beneficios reales que las grandes empresas reportan a través de la exportación.

En primer lugar, se recuerda en el capítulo uno que un Estado saca ventajas de las exportaciones. Es una manera de bajar su déficit comercial y de favorecer el crecimiento. Para las empresas es también una oportunidad de reducir su riesgo y de abrirse a nuevos mercados para sus productos.

Después, se explica como la actividad exportadora puede hacer frente a diversas barreras y factores que frenan su desarrollo, a la vez que se definirán las barreras que pueden frenar el hecho de exportar. Este hecho induce de manera general una reacción, una respuesta estratégica del gobierno para sortear, en teoría, dichos obstáculos.

Para acercarnos a estas medidas tomadas por el Gobierno, se expone en el capítulo III el enfoque sobre la situación del sector automovilístico justo después de la crisis económica de 2008 y se explican las razones de la caída del sector. Por otro lado, y para ilustrar lo que puede desarrollar un Estado para soportar la actividad de sus empresas, se aborda en este documento los sucesivos planes de apoyo del Estado francés hacia los constructores y sus políticas públicas de incentivo a la demanda.

A continuación, se presenta la metodología utilizada en el capítulo V. Un recordatorio de las políticas públicas recibidas por cada actor y de la estrategia corporativa de estos, intentando buscar una relación entre la acción del Estado y el rendimiento de las empresas a la exportación.

Para desarrollar el razonamiento, se analiza en el capítulo VI el impacto de las políticas públicas de promoción de la exportación constructor por constructor, y las propias ayudas que recibieron.

Por último, se analizan los resultados del estudio y se plantean los límites del estudio.

II. VENTAJAS Y BARRERAS A LA EXPORTACION

a) **Beneficios de la actividad exportadora: Estado y Empresas**

Los países industrializados tienen por objetivo común la estimulación de las exportaciones para extender y desarrollar los mercados fuera de sus fronteras (*Al-Hyari, Al-Weshah y Ainsour, 2012*). Como es el caso de Estados-Unidos, China, Japón y Alemania (Francia es el 5º exportador mundial, con 400 mil millones de euros), el desafío de la competitividad para las empresas francesas está en un primer plano.

En efecto, desarrollar las exportaciones de una nación tiene diversas ventajas a un nivel macro y micro económico.

En un **nivel macroeconómico**, el aumento de las empresas exportadoras; permite rebajar el déficit comercial y acumular divisas en reserva. (*Morgan y Katsikeas, 1997*)

Además, el crecimiento de las exportaciones puede favorecer la actividad económica y fortalecer la productividad (*Al Hyari, Al-Weshah y Ainsour, 2012*)

En un nivel microeconómico, exportar permite a las empresas reducir su dependencia de los mercados domésticos, y con resultado, reducir el riesgo de sus operaciones. (*Lages et Montgomery, 2004*).

Teóricamente, la entrada en nuevos mercados ofrece a los actores nacionales oportunidades para incrementar la cifra de negocio, aumentar la rentabilidad gracias a las economías de escala, ganar en notoriedad, pues se expande el reconocimiento de la empresa fuera de sus fronteras, adquirir nuevos conocimientos y competencias, beneficiarse de exoneraciones fiscales o aduaneras y, por último, aumentar su margen de beneficio. (*Petite Entreprise, 2016*)

Tras esta revisión de las ventajas de la exportación y teniendo en cuenta las barreras que encuentran las empresas en este sentido, el deseo del Gobierno que le lleva a tomar las medidas necesarias para favorecer y ayudar a las empresas en su trayectoria en los mercados exteriores, es coherentemente permisible. Estos planes de apoyo permiten evitar los obstáculos a los cuales las empresas hacen frente a la hora de exportar.

b) Principales barreras a la internacionalización

En la búsqueda de mercados de salida, las grandes empresas pueden afrontar diversos obstáculos a la actividad exportadora. Se destacan en este sentido, cuatro tipos de barreras.

Las barreras ligadas al conocimiento, que surgen por falta de personal en un interno para realizar el trabajo. También, la falta de conocimiento de los mercados exteriores perjudica a las empresas.

Las barreras de recursos. En particular, la falta de recursos financieros para sostener la actividad, en cuanto al desarrollo de los mercados exteriores y también de la producción. Sin embargo, la escasez de medios eficientes de producción que sea en capital tecnológico o humano, afecta negativamente el desarrollo de productos y procesos creando oportunidades de exportación.

Las barreras en relación a las operaciones. La logística de transportes, ya que los costes adicionales en cuanto al transporte de las mercancías (sobre todo las cargas pesadas como los automóviles) que pueden ser bastante costosas.

Las barreras externas. Eso hace referencia a la situación de importante competencia que existe en el exterior, añadiendo a esto, la variabilidad de las tasas de cambios y la inestabilidad política que conocen ciertos mercados.

III. LA CONSTRUCCIÓN DE AUTOMÓVILES EN FRANCIA: UN SECTOR ESTRATÉGICO A SALVAGUARDAR

a) La crisis de 2008: detonante de la caída del sector

En 2008, el sector automovilístico fue una de las primeras víctimas de la crisis financiera. La industria del automóvil es muy sensible a las variaciones de consumo. La compra de un vehículo significa un gasto importante para los hogares y puede ser sencillamente atrasado si se necesita. La incertidumbre sobre la actividad económica y la subida del paro de 11,4% (INSSE, 2008) provocan que los individuos sean más propensos a ahorrar. De esta forma **caen las ventas**.

Además, la crisis financiera se convirtió también en una **crisis del crédito**. Un obstáculo adicional para la adquisición ya que tres cuartos de los vehículos se compran por crédito, sobre todo en los países desarrollados. (*Crédit Agricole, 2010*).

Por tanto, la producción en esta industria funciona en “just-in-time”, un método que encuentra su origen en el Toyotismo, y que consiste en minimizar los stocks en almacén. Así, la caída de las previsiones puede acarrear una deceleración de la producción y en el peor de los casos, un cierre de las plantas. En el sector, el almacén de vehículos producidos puede costar más que una reducción de los equipos de producción.

Por otra parte, desde 1997, la cifra de negocio de los exportadores proviene más de las exportaciones que del mercado interior. Una empresa como Renault se había desarrollado fuertemente hacia los mercados emergentes como Brasil, y Citroën, sobre el mercado Chino y Europeo.

De esta manera ocurre en Europa una fuerte bajada de las matriculaciones de vehículos, pasando de 15,2 millones en 2007 a 14, un espectacular descenso del 8% (*L'Obs, 2013*).

En el extranjero, la situación es similar. En Estados Unidos, las ventas caen en un 18%, (Autodata, 2009), Hyundai y Kia anuncian la reducción de su producción en el país, con una bajada de las ventas del 40% y del 37% respectivamente de la producción para el período entre Noviembre de 2007 y del mismo mes en 2008.

Entonces, la reducción del consumo interior, compromete la actividad nacional del sector francés del automóvil y la caída de los ingresos asociada a una recesión mundial que afectaba al consumo, generaba una incapacidad de financiar la actividad internacional en los mercados de salida y acabo por promover la exportación de la producción automóvil francesa.

b) El automóvil: Un sector estratégico

En este sentido, la salvaguardia del sector automovilístico primariaba en la economía francesa, ya que representa el 9% de las exportaciones de bienes, convirtiéndose en un sector esencial, con mas 1 empleo sobre 10 relatado con este industria. El sector automovilístico es así un estandararte importante para el país. En 2009, el déficit comercial de la industria es de -5 mil millones de euros. Además la producción sobre el territorio nacional baja de 21% en en comparación con 2009. En 2009, dos vehículos sobre tres productos por marcas francesas lo están en el extranjero, cuando esta cuota era de 41% en 2000 (*INSEE, 2010*).

Tradicionalmente, orientado hacia los mercados de gama baja y media en el mercado Europeo, el sector del automóvil debe entonces actuar en diversos ámbitos como la cobertura de nuevos mercados, el desarrollo de tecnologías de alto potencial y la competitividad en valor y en coste de la producción.

Recordamos que, la exportación permite estimular una economía, dinamizando la producción nacional en el extranjero y permitiendo sostener la actividad de las empresas nacionales, las cuales dependen mucho de la coyuntura internacional por culpa de la globalización, tomando gran importancia las cuotas de mercado.

Para fomentar la recuperación de la actividad un gobierno puede desarrollar diversas herramientas relacionadas con un Impulso de la Demanda por primera Parte, y/o un choque de la Oferta en segunda parte. Es el camino que ha decidido seguir el Estado francés.

IV. PLANES DE APOYO A LA INDUSTRIA Y POLÍTICAS PÚBLICAS PARA SOSTENER LA EXPORTACIÓN

Para favorecer la recuperación del sector automovilístico y promover la exportación de los constructores, el Estado francés ha desarrollado planes sucesivos en el tiempo y con hilos conductores claros:

En primer lugar, apoyar al poder adquisitivo de los conductores. Luego, sostener el acceso a la financiación de los constructores. Por fin, sostener a la innovación con el objetivo de desarrollar sectores de crecimiento para dirigirse hacia una transición tecnológica y ecológica en la cual la producción francesa tendría una ventaja de primer entrante y podría situarse en la posición de líder.

a) Estados Generales de la Automóvil: 2008-2012

○ CHOQUE DE LA DEMANDA para sostener las ventas del sector

En un primer lugar, el gobierno intenta sostener el consumo frente a esta situación, impulsando la compra de nuevos vehículos en el país, anunciando el 5 de Diciembre de 2007 el establecimiento de una prima de desguace efectiva a partir del 1 de Enero 2008. Este sistema consiste en ofrecer un “super-bonus” de 1000€ en la adquisición de un vehículo nuevo, en formato de compra o de alquiler de larga duración. Esta compra debe acompañarse de manera obligatoria de una cesión por destrucción de un vehículo teniendo más de 10 años.

Esto crea dos ventajas en particular. Por un lado, consiste en una cierta incitación al consumo y recuperar la producción de vehículos nuevos. Por otro lado, permite sacar del circuito nacional los vehículos más antiguos, menos seguros, y más generadores de polución por ser tecnológicamente antiguos. (*Ministère de l’Economie, 2008*)

○ PRESTAMO dedicado a la innovación y la movilidad limpia

Por otro lado, en 2008 y por culpa de la contracción **del sector financiero**, los constructores no pudieron alimentarse de liquidez en los mercados. Sin embargo, necesitaban financiar los stocks, invertir en I+D, o incluso prestar a los clientes para la financiación, a través de sus

filiales bancarias (*Ministère de l'Économie, 2009*). Además, La caída de las ventas estrena una acumulación de los stocks y los costes fijos se quedan.

Entonces, en **2009**, el Estado presta 3, 5 mil millones en un marco de un préstamo de 6,5 mil millones para cubrir las necesidades en tesorería a corto plazo para fomentar **la innovación y el desarrollo de la movilidad limpia**. Este préstamo fue acompañado de unas condiciones tales que aseguraban una contrapartida en términos de empleo, consistiendo este plan en el “apoyo a las industrias automótiles para que estas sean mas fuertes en la salida de la crisis, que en comparación con el momento en el que entraron” como lo subraya Nicolas Sarkozy, jefe del Estado. (*Le Monde, 2012*)

En cambio, los constructores se comprometían a no cerrar plantas en Francia y a no deslocalizar en el extranjero la producción de vehículos vendidos en Francia durante el periodo de préstamo. Además, se reembolsaron los préstamos en 2011, con un interés de 715 millones por el Estado (*La documentation française, 2011*)

b) Plan de Apoyo a la Industria Automóvil: 2012-2015

En 2012, el Ministro de Economía, Arnaud Montebourg anunció en detalle el Plan de Apoyo a la Industria del Automóvil, insistiendo sobre el “**Made in France**”. A subrayar que el gobierno pide a los constructores que “ financieramente aseguren los sitios de producción” y los centros de I+D en el país en cambio de estas medidas a favor de una recuperación del sector. Un criterio fuerte de soporte a la exportación. (*Ministère de l'Économie, 2012*)

Según el Ministerio, la industria necesita “competitividad e innovación” y una “estrategia fuerte”. En este Contrato de la Industria Automóvil, Claude Cham, vicepresidente del Comité Estratégico de la industria automóvil destaca cuatro acciones prioritarias.

Crear una **visión común**, con el objetivo de crear sinergias entre los actores del sector, como pueden ser las empresas, los asalariados, los constructores o proveedores y fabricantes de equipos. Asimismo, se hace incaié en la **Innovación**, tras la definición de ejes de I+D prioritarios por parte de la Industria. También, crear una Solidaridad en el Sector, fomentado una relación sana entre proveedores y constructores. Y por fin, cuidar el desarrollo internacional de la industria tras un **apoyo a los grandes actores del sector**, con el objetivo de ganar cuotas de mercado implantándose con fuerza en nuevos mercados.

De manera análoga a nuestro objetivo de investigación, nos **interesa estudiar el apoyo a la innovación y la expansión internacional por parte de los constructores**. El Informe del

Consejo de Ministros del 25 de Julio 2012 subraya en términos muy explícitos la visión estratégica de Francia en cuanto al sector y su posicionamiento en el desarrollo de una ventaja comparativa (*Ministère de l'Economie, 2012*).

Así, siguiendo este anuncio, se han destacado las siguientes ayudas:

El Estado, suele “acelerar las evoluciones industriales inducidas por la exigencia ecológica” lo cual permite crear empleos, por lo que:

- El **bonus** relativo existente para la compra de vehículos eléctricos pasa de 5000 euros a 7000 euros para los modelos eléctricos y de 2000 a 4000 euros para los modelos híbridos.
- El **Estado invertirá en su propio parque automóvil**, siendo 25% de los nuevos vehículos eléctricos o híbridos y siendo eléctrico todo vehículo de uso urbano.

Además, se destaca que Francia tiene que dar un paso adelante en la invención de los vehículos del futuro:

- En esta búsqueda de **rupturas tecnológicas**, 350 millones de euros se destinaron hacia el desarrollo de la innovación, además que una puesta en relación de los actores del sector con acreedores institucionales tales que la BPI, la Banca Europeo de Inversiones.
- Además, se desarrolla el **Crédito Impuesto Investigación**, un esfuerzo de 400 millones de euros desde 2011 para localizar la innovación en Francia.

A modo de conclusión, los objetivos son claros y provocarán el desarrollo frente a la competencia global, tratando de mantener los sitios de producción, el empleo y el I+D en Francia.

c) Plan de Apoyo a la Industria Automóvil: 2015-2017

En 2014, se fortalece este plan con una redefinición de los objetivos. En el marco del cambio climático, se obra para **mejorar la calidad del aire**. Eso pasa por la innovación en los **vehículos ecológicos, conectados y autónomos**. Además, tienen que ser **competitivos en un mercado globalizado**, según la Dirección General de las Empresas del Ministerio de la Economía (*Ministère de l'Economie, 2015*).

Se persigue un acción voluntarista para fomentar la transición ecológica

- Se persigue la aplicación del **Bonus**, al cual se añade un prima a la conversión si se quita un vehículo Diesel.
- En el marco de la **Ley de Transición Energética** para un Crecimiento Verde, el Estado se compromete a que un 50% de los vehículos que compre emitan pocas emisiones.

Francia suele posicionarse líder del automóvil y de la movilidad del Futuro

- El plan industrial “Coche para todos **consumiendo menos de 2 l/100 km**” y “Vehículo autónomo y conectado” desarrollo tecnológico de vehículos, con la puesta en marcha del Programa “Vehículo del Futuro”.
- El plan “**Autonomía y potencia de las baterías**” y posicionarse en el sector de las baterías, factor estratégico en el marco del desarrollo del vehículo eléctrico.

Competitividad de las empresas

- Inversión en Fondo Propio con un participación de **800 millones de euros en PSA**, mayor actor del sector, para “el desarrollo de la empresa en Francia como en el extranjero”.
- Ayuda a la innovación con los planes industriales previamente mencionados.
- **Apoyo a los asalariados** con “**planes de formación**, actividad parcial o el Contrato de Protección Profesional”

La lectura de estas 3 fases de apoyo a la Industria automóvil, pone de relieve la importancia que el Estado otorga a la industria.

En primer lugar, fomentar la producción francesa aumentando la **atractivo de Francia tal que lugar de producción, por la mano de obra calificada y el nivel alto de I+D.**

Luego, proponer un vehículo asequible a un **precio atractivo**, de gama básica.

Por fin, con el fin de exportar, Francia tiene que desarrollar una **ventaja comparativa** y es obvio que se basa sobre la **movilidad ecológica y la tecnología** limpia, como son los vehículos eléctricos y híbridos con un alto grado de conectividad.

V. METODOLOGIA DE INVESTIGACION

El objetivo de este estudio es determinar si las políticas públicas de apoyo a la industria pueden efectivamente mejorar el comercio exterior.

Para realizar este estudio, se expondrá el panel de ayudas en 3 fases cronológicas bien definidas que el Estado francés ha desarrollado para que la industria del automóvil saliera de la recesión y acrecentar la curva de sus exportaciones de 2008 a 2017.

En el Desarrollo se analizarán las situaciones de 3 grupos constructores automóbiles que realizan su actividad en Francia:

Para comenzar se analizará el Grupo Renault y tres de sus marcas, siendo este el mayor constructor francés. Después, se estudiará el Grupo PSA y tres de sus marcas, el segundo constructor francés. Por último, se examinará a los constructores extranjeros que realizan una actividad de producción en Francia, siendo estos el Grupo Daimler, el Grupo Toyota, el Grupo Volvo (Renault Truck en Francia).

Esta elección permite tener y desarrollar una vista global de la industria en el nivel de los constructores, con dos grupos representando la determinación de Francia a exportar basándose en una competitividad de producto, y por otro lado identificándose inversores extranjeros que podrían permitir un desarrollo del comercio exterior francés gracias a su competitividad de producción.

Entonces, para el periodo entre 2008 y 2017, se utilizarán los siguientes datos cuantitativos y cualitativos:

- La evolución de las ventas y la parte exportada
- La evolución de los costes de producción en Francia
- Que vehículos se han venido mas y donde están producidos
- Evolución de la inversión en I+D
- Ayudas publicas del Estado
- Estrategias corporativas

Con estos criterios, se espera buscar si efectivamente la acción del Estado ha podido salvaguardar la actividad de los constructores; si el apoyo a la innovación, la estrategia “verde” y el alejamiento de las cargas sociales sobre el empleo han podido sostener los empleos en Francia; y por último, comprobar si las empresas han adquirido cuotas de mercado en el

extranjero. En definitiva, si la acción de influencia internacional del Estado ha podido jugar un papel en la conquista de nuevos mercados.

En cuanto a la documentación sobre la cual se basa este estudio, hay cuatro tipos de fuentes principales.

En un primer lugar, la parte teórica del tema de las exportaciones y del papel que puede tener el Estado en cuanto a eso, se basa sobre la literatura disponible sobre el tema. Luego, se principalmente usado la información provista por el Estado para los datos macro-económicos tal que informes anuales sobre la situación del sector. De cara a la información sectorial y empresarial, se ha recogido las fuentes en la documentación propia de las empresas, y de las asociaciones del sector. Por fin, las publicaciones periodísticas y las entrevistas que hemos tenido con expertos del sector han ayudado ha orientar esta análisis.

VI. CONSTRUCTORES Y ESTADO: entre estrategia publica y estrategia corporativa

Con fin de poder observar la supuesta influencia del Estado sobre las exportaciones, se va definir la estrategia corporativa y los resultados de los constructores de 2008 a 2017 y se analizarán teniendo en cuenta las ayudas que recibieron estos últimos por parte del Estado. Para empezar, se detalla el Grupo Renault, entidad madre de la Alianza Renault-Nissan-Mitsubishi, que es el mayor conglomerado del mundo en este sector.

1) EL GRUPO RENAULT-NISSAN-MITSUBISHI : Entre Alianza internacional, y diversificación de producto

A) LA ALLIANZA RENAULT-NISSAN-MITSUBISHI, sinergias para la internacionalización y competitividad de producto

En 1999, nace la Alianza Renault-Nissan por culpa de dificultades financieras por parte de Nissan Motor. Con la compra del 36,4% de las acciones del constructor japonés y la inversión de 5 mil millones para una reestructuración de la empresa. En 2016, Mitsubishi se una a la Alianza con el aumento de un 34% de las cuotas de Nissan en Mitsubishi. La agregación de las ventas de cada entidad permitió a la Alianza convertirse en el primer constructor automóvil mundial con 10,6 millones de vehículos vendidos en 2017. La Alianza esta compuesta sobre un sistema de participaciones financieras reciprocas (*Renault, 2018*).

Esta Alianza ha permitido **diversos ejes de desarrollo**:

- Extender la **cobertura de mercados** ya que tiene la presencia mas extendida del mundo con 200 mercados.

Con Nissan en posición de líder en las Américas (el vehículo mas vendido en estados unidos es un Nissan) , Renault en Europa y Mitsubishi con una fuerte implantación en Asia del Sur y del Este, la alianza cubre mercados maduros y emergentes. Por ejemplo, Nissan se ha apoyado sobre la red Renault para desarrollarse en Europa. La Alianza favoreció una larga **Expansión internacional**, y sobre todo, un acceso al mercado asiático. La explosión de la demanda en los mercados emergentes ha podido sostener la actividad y se destaca mucha ganancia de cuota de mercado en el extranjero.

- **Desarrollar sinergias en cuanto a la R&D.** Líder en innovación también con la venta de 596,000 vehículos eléctricos en el mundo, primer grupo en el ranking mundial. A

precisar que en cada gama, las ventas mas voluminosas son híbridas con la Zoe de Renault, la Leaf de Nissan y el I-MEV de Mitsubishi.

Han creado el Comon Module Family, un “sistema de arquitectura modular, dividiendo el vehículo en 5 unidades de base (motor, cabina, parte delantera y trasera, y componente electrónico del vehículo). Esto permite al conglomerado realizar un gama extendida de vehículos a partir de menos piezas, reduciendo los costes de producción. Asimismo, este sistema permite producir modelos con los mismos componentes pero sobre marcas diferentes.

- Gracias a su alianza con Nissan, Renault llegue ha mejorar **su productividad**. Los vehículos son mas sencillos de fabricar y eso permite ganancias de tiempo. Por otro lado, también se han optimizado los puestos de trabajo y, según Thierry Bolloré, Director General del Grupo, la tasa de saturación de las plantas ha pasado de un 60% en 2012 a un 90% en 2016. Así se han bajado los costes. Esta combinación pasa también por infraestructuras informáticas, centro de datos y licencias comunes (*Challenges, 2016*).
- Fuera del producto, se han también desarrollado **ganancias en cuanto a la Logística**, con un equipo dedicada a la combinación de los embalajes, las expediciones y otras funciones internas no visibles para el cliente.
- **Por fin, en el nivel de la regulación aduanera**, el equipo esta también afectado por las barreras aduaneras y los gastos administrativos, los cuales pretende bajar, ya que eran anteriormente soportados por las dos empresas.

Entonces, la Alianza-Renault-Nissan-Mitsubishi es un actor mayor del sector automóvil y nace del deseo de expansión de Renault, un grupo que, como se analizara posteriormente, esta en interacción permanente con el Estado francés, no solo como potencia industrial en el comercio exterior, sino también como socio para apoyar estrategias de gobernanza.

B) EL GRUPO NISSAN

Nissan es la insignia japonesa de la construcción automóvil y el encargado de sostener las ventas del grupo en Asia. Aparte, es la parte de la Alianza que supone un socio decisivo en el rendimiento de nuestro constructor nacional.

La Nissan Motor Company, es una manufacturera japonesa creada en 1932. Incluye las marcas Datsun e Infiniti, su gama alta creada para competir con la Lexus de Toyota, Nissan, después de haberse llamado Datsun en 1919 (*Nissan, 2018*).

En los años 1990, la empresa se endeudo mucho y estuvo al borde de la quiebra, situación que fue salvada por Renault, que se convierte en el mayor socio de la empresa y endereza el rumbo de la organización con el Nissan-Revival-Plan. Se reducen los costes (supresión de 21 000 empleos, nuevas sinergias) y Nissan devuelve de nuevo la competitividad a Renault.

En 2017 el constructor japonés ha vendido 5,82 millones de vehículos, es decir, un crecimiento de 4,6% comparado con 2016 (*Nissan, 2018*).

Con una cifra de negocio alcanzando los 66,3 mil millones de euros, el constructor alcanza hoy en día un margen operacional de 4,3%, con un beneficio neto de 4,5 mil millones de euros,

Para el año 2017, el crecimiento de Nissan es de +12,2% con 1,52 millones de ventas. La cuota de mercado es de 5,6% en alza de +0,6% comparado con 2016. En Europa, en Rusia, se han vendido 544 000 vehículos. En los otros mercados tales que Asia, Oceanía, África, América Latina, Medio Oriente, las ventas de la marca nipón han crecido un 2%, para alcanzar 607 000 unidades, gracias al éxito tales que el Nissan Kicks o la Datsun redi-GO.

C) EL GRUPO RENAULT, gira hacia el low-cost y la movilidad ecológica

En esta Alianza global, el constructor francés es Renault.

El Grupo Renault es un constructor automóvil desde 1898. Se ha convertido en un grupo internacional multimarca que son Renault, Dacia, RSM, Alpine y Lada. En este estudio, nos concentramos sobre **Renault y Dacia**, ya que representan más del 80% (respectivamente 50% y 30%) de las ventas del Grupo. Renault, primera marca francesa en el mundo, y Dacia, marca emblemática del grupo desde su creación en 2004, que ha construido su reputación con productos fiables, simples y con un precio competitivo (*Renault, 2018*).

○ LA MARCA RENAULT

La marca Renault es la marca estrella del Grupo. Comercializada en 134 países, se caracteriza por una gama amplia de productos con 30 modelos, alimentada por un deseo de innovación constante. Con **2 670 982 vendidos en 2017, las ventas de la marca han crecido un 7 % en 2017, para convertirse en la segunda marca mas vendida en Europa y alcanzando una cuota de mercado de 8,2% en Europa**, su mercado doméstico. Esta consolidación de la actividad de Renault se acompaña también de una progresión sobre mercados emergentes tales como **Africa-Middle East-India y Asia-Pacifica**.

En cuanto al creciente enfoque sobre los vehículos eléctricos, Renault en particular tiene una ventaja comparativa en este segmento, ya que en Europa, uno de cada cuatro vehículos eléctricos es un Renault, con modelos tales que la Renault ZOE, o Twizy. También, este compromiso corresponde a la lucha contra el cambio climático, un criterio cada vez mas aclamado por los consumidores (*BFM, 2017 y Groupe Renault, 2018*).

Así, según Carlos Ghosn “la imagen de marca es uno de los principales palancas para mejorar la rentabilidad del Grupo”. La imagen de la marca en el mundo es asociada con una cualidad a un precio moderado. Es por esta razón que los modelos Dacia son vendidos sobre el logo Renault fuera de Europa, así, en América Latina, las mejoras ventas de Renault son modelos Sandero y Duster.

○ LA MARCA DACIA

Al principio, Dacia es un constructor automovilístico rumano creado en 1966 y comprado en 1999 por el Grupo Renault. Aunque inicialmente Dacia empezó su actividad produciendo un derivado de un modelo de Renault vía un contrato de licencia, el modelo R8 fue comercializado bajo la marca Dacia y con un nombre como “1100 Sport”. Hoy en día, los vehículos se comercializan (44 países) sobre esta marca en Europa y sobre la marca Renault en el resto del mundo.

La marca tiene por objetivo el proporcionar un buen ratio precio/habitabilidad, ofrecer un producto sencillo de uso y de entretenimiento, sin olvidar que la tecnología Renault empleada le permite producir vehículos fiables.

Con 655 235 en 2017, incluso 463 712 en Europa, Dacia progresa de 11,7% en cuanto a las inmatriculaciones, alcanzando un nuevo record en las ventas. Su cuota de mercado esta estable con una alza de 0,2 puntos hasta un 2,6%. Gracias al Sandero.

Entonces, Dacia es una marca muy paradójica, pues es un concepto destinado al tercer mundo que ha conocido un gran éxito en Europa. El marco de la crisis y la pérdida de poder adquisitivo de los consumidores europeos han hecho que estos vehículos sean los mas vendidos en Europa.

D) EFECTOS DE LA ESTRATEGIA PERSEGUIDA SOBRE EL RESULTADO EXTERIOR

De 2007 a 2008, las ventas mundiales del Grupo Renault alcanzan un 2 382 230 tras una baja de 4,1%. En un primer lugar, La parte vendida en Europa bajó del 7,2%, situándose en 1 507 228 vehículos. Sin embargo la cuota de mercado aumenta de un 1% a 9 puntos porcentuales. En Francia, las matriculaciones aumentan y su CDM es de 25,4%, es su mercado principal. Los vehículos mas matriculados en Europa, son, la Clio y la Mégane, producidos en Francia. Son modelos de segmento A y segmento C (vehículos adaptados a todo tipo de circulación).

También el Grupo, persigue en el expansión de su Gamma Low Cost, que comenzó su andadura en 2004. Un ejemplo de esta gama es el modelo más matriculado del mundo, el Logan con 425 176 unidades. A subrayar que solo 84 187 están en Europa, de marca Dacia, y 340 886 fuera, sobre la marca Renault, en los mercados emergentes, con una variación de +18,8%.

El asequible precio asociado a una marca occidental parece atractivo para mercados donde se ex pecta un producto funcional a precio bajo. La Gamme Entry esta así considerada como una manera de “adentrarse en nuevos mercados”. Las ventas fuera de Europa representan 36,9% de la actividad.

Sin embargo, los vehículos los mas exitosos son los low cost, y entonces producidos en países donde los costes de producción son mas bajos que Francia. En respuesta la empresa produce los “inputs” tal que el motor en Francia, para que una cuota de la valor añadida del vehículo pueda sostener el empleo nacional.

En 2012, mas de la mitad de las ventas fue realizada fuera de Europa, aunque baja por 18% con 1 270 688 unidades en el mercado europeo.

Fuera de Europa, esta cifra progresa en todas las zonas, particularmente en las Américas, (+13,6%) con 450 900 vehículos vendidos, muy sostenido por Brasil, 6,6% de cuota de mercado, Eurasia, con un +22% de crecimiento, siendo este aumento en términos netos alrededor de 207750 vehículos, bien sostenido por Rusia (6,5% de CM) (*Renault, 2012*).

Por un lado, la gamma entry continua su expansión en los mercados de clases medianas en desarrollo. Estas coches son producidas únicamente en las zonas de bajo coste, como Marrueco y Rumania por ejemplo para Europa, y mas cercano de sus clientes fuera, en Irán, Colombia, o también Rusia y India.

Producida en el extranjero por culpa de incompatibilidad con los costes del trabajo en Francia, estos modelos contribuyen al comercio exterior del país gracias a los inputs de alta calidad ya que cada coche producida, reporta cerca de 800 euros a Francia (400 euros en piezas y 400 euros en ingeniería). Un planta como la de Cleon exporta por ejemplo 66% de su producción.

Por un otro lado, el proyecto de vehículo eléctrico permite a Renault ser ya el líder del eléctrico. En 2012, se convierte en el numero 1 del eléctrico en Europa, con 27,5% de cuota de mercado, con 4 modelos respondiendo a diferentes necesidades, con la Zoe, una berlina, la Twizy, un “cuadriciclo urbano”, la Fluence un tricuerpo y por último, el Kangoo Z.E, una furgoneta. De esta manera, la gama eléctrica suele destinarse a todo tipo de clientes, ya que no se trata solo de un modelo de vehículo, pero de toda una tecnología entera, motivada por obligaciones ecológicas.

El vehículo eléctrico mas vendido en el mundo por parte de Renault es el Twizy, con 9020 unidades; Todos estos son producidos en Francia, y esta estrategia eléctrica reúne muchos desafíos (*Renault, 2012*).

En 2016, el grupo realizo una margen operacional de 3 282 millones de euros (+ 38,2%) lo que representaba 6,4% de la cifra de negocio. Gracias a una estrategia activa de de expansión internacional, la cual implica la Alianza, ha podido aumentar su cuota de mercado en todas las regiones en la cual esta implantado. En Europa particularmente, con una inmatriculación de 1 805 290 vehículo, esta tasa sube de 11,8 % lo que muestra que el aumento de sus ventas en la región.

E) EL ESTADO Y RENAULT: Participación, Financiación y Diplomacia

○ PARTICIPACION en el capital

La relación entre el Estado y Renault se desarrolla en un proceso histórico ya que en 1945, la empresa fue nacionalizada temporalmente sobre el nombre de “Régie National des Usines Renault”.

Vuelve a ser una Sociedad Anónima de capitales de Estado en 1990 y efectivamente vuelve a ser privatizada en 1996, con un 47% de participación proveniente del Estado. Hoy en día, esta participación es del 15,01%, representando así el mayor socio de la empresa (*Usine Nouvelles, 1996*).

En **2015**, aumenta su cuota para Renault de 15% à 19,7% para asegurar el derecho de voto doble de los accionistas de largo plazo, como lo es el Estado. Según el Ministro de Economía, **Emmanuel Macron, esto se inscribe en deseo del Estado de mantener el empleo y el crecimiento** de la compañía en territorio nacional. Generando un crisis de confianza entre la Renault, Nissan y el Estado, este ultimo promete volver a la situación anterior cuando las condiciones de mercados lo permitieran. Para probar este compromiso vendió en **2017** un 4,7% del capital (*Reuters, 2015 y Les Echos, 2015*).

○ FINANCIACION de la capacidad industrial

Recordamos que Renault se benefició en 2008 de un préstamo a interés preferencial de 3 mil millones de euros, **para acelerar la innovación**, que reembolsó rápidamente en 2011. A modo de recordatorio, este préstamo fue dedicado a las necesidades de liquidez que necesitaba el constructor y que no conseguía obtener por parte de los mercados. Esta financiación, ha podido permitir el desarrollo de las tecnologías limpias, desafío principal de Renault por su negocio y del Estado por su reto de salud pública.

○ DIPLOMACIA al servicio de la expansión internacional

La presencia de Renault en diversos países ha necesitado seguramente una relación del mercado de destino que sea cordial para favorecer la implantación y de la misma forma, la exportación. En cada uno de los países citados, Francia tiene unas oficinas de Business France, y la situación Europea de libre intercambio de mercancías, capital, de servicios y personas, ha permitido un aumento de los intercambios universalmente reconocido.

Sin embargo, de manera más precisa, hay un evento en particular que ha tenido un impacto sobre las ventas de Renault y es la apertura de Irán al comercio internacional.

En Septiembre de 2016, un “acuerdo estratégico” fue firmado entre el Ministro iraní de la Industria, Mohammad Reza Nematzadehy Renault. La reunión ocurre en Paris, y tiene por objetivo la creación de un joint-venture en Iran.

Estas relaciones dieron fruto de un acuerdo de 660 millones de euros con fin de producir 300 000 vehículos al año, a través de una co-empresa poseída por Renault (60%), la Organización para la renovación y el Desarrollo Industrial (20%), institución publica persa, y la sociedad privada Parto Neguine Nasseh (20%).

F) Commentario

Las ayudas del Estado podrían ser una muestra del compromiso propio del Estado en el constructor, pues este es su mayor socio. El peso de Renault en la Industria incita naturalmente la actividad del constructor a proximidad de la estrategia de movilidad y de salud pública del Estado. Además, tiene un derecho de voto doble así que, en adición de las herramientas generales que el estado tiene para mejorar el comercio exterior, este tiene en realidad una influencia directa, considerándose a Renault como un actor de la estrategia industrial del Estado en su comercio exterior. Sin olvidar que la presencia histórica del Estado en el capital de la empresa hace que este sea actor decisivo en una primera instancia, con derechos de voto dobles que se han protegido hasta crear fricciones con Nissan, entidad japonesa.

A la hora de cruzar nuestra narración y análisis de los resultados comerciales de Renault y la estrategia del estado para dar un impulso al sector, se destacan concretamente 3 ejes.

En un primer lugar y como ya se ha definido, Renault necesitaba liquidez para invertir en su desarrollo tecnológico, que era el objetivo concreto que el Estado quería alcanzar. Con mas de 30 modelos, una expansión constante, y una inversión en la movilidad eléctrica muy exigente en términos de inversión, se entiende así que para sostener la actividad exportadora de Renault el Estado ha de en primer lugar, facilitar un acceso a la financiación necesaria para desarrollar productos, tecnologías y servicios exitosos en un plano internacional. A destacar que el reembolso con interés realizado con antelación, nos indica una recuperación rápida de la

actividad de la firma, siendo deficitaria en 2008, pero retomando una actividad generadora de empleo y beneficios en 2012.

En cuanto a la tecnología de bajo consumo, el Plan de Renault esta en coordinación con los objetivos de reducción de emisión del Estado francés. Poco a poco, y con el desarrollo de este segmento, lo que al principio era un déficit de salud pública, se ha convertido en una oportunidad de negocio. En efecto, este segmento tiene el mayor crecimiento y mucho potencial sobre vehículos de alta valor añadida, favoreciendo la producción en Francia. EN Alemania, en los países nórdicos, aquí están los parques los mas eléctricos y híbridos -, pero el precio francés y la multiplicidad de los modelos (1 de 4 en Europa es un Renault), permite a Francia de acercarse una posición líder.

Luego, el estado también puede “abrir mercados. En el caso de Irán, el acuerdo sobre la investigación y producción nuclear ha permitido la expansión internacional del negocio.

2) EL GRUPO PSA: renacimiento por la gama alta y alianza internacional

A) Resultados y estrategia

Según el Director de la Estrategia, el Grupo ha salido desde 2012 de un cierto desfase con las tendencias automóbiles del sector y de una perdida de competitividad notable.

En efecto, el constructor francés no ha adoptado el sistema de producción en plataformas, en los años 2000 como muchos de sus competidores, con Renault en primer lugar, que disfrutaba de su alianza con Nissan para producir modelos idénticos sobre diferentes marcas.

Esta tecnica, permitía que el constructor se transformara únicamente en ensamblador, así que podía recortar los costes de producción y la complejidad de su logística interna. Una empresa como Volkswagen esta en capacidad de producir sobre una misma plataforma una Audi y una Seat. El contenido es el mismo y lo que va a cambiar es lo que se llama la “robe”, el exterior y la marca del vehículo.

PSA ha comprometido su flexibilidad en un sector que cambiaba sus modos de producción, y ha perdido no solo ganancias de tiempo (producir un coche en modular reduce el tiempo de producción hasta 3 veces del tiempo habitual) sino también en competitividad, dada la adaptación de su producción a las fluctuaciones de sus mercados.

Eso permite explicar por parte, la mala situación financiera del grupo al principio de la crisis y también, el retraso que tenía la marca fuera de su mercado domestico. Mercado en el cual, ha decidido empezar el renacimiento de su estrategia, con el concepto DS, un modelo de segmento lujoso en vía de desarrollo..

Desde 2014, existe una alianza entre el estado francés, el inversor chino y la familia fundadora, los tres representando el 60% de los derechos de votos. La repartición del capital del grupo es la siguiente: 12,2% retenido por Bpi France (Estado francés), Dongfeng Motor Group (12,2%), Grupo familiar Peugeot (12,2%), Cuota Publico, Autocontrol y asalariados (63,4%).

Los capitales chinos han permitido al constructor francés salir de una crisis de financiación muy grave, que situaba a la empresa al borde de la quiebra, y además, le ha permitido abrir las puertas del mercado asiático.

En 2017, la empresa ha recuperado su salud financiera y persigue su expansión comercial, realizando la adquisición de Opel-Vauxhall, marca asociada al famoso constructor alemán y un líder anglo-sajón. La incorporación de Vauxhall y Opel es demasiado reciente, por lo que en este estudio nos enfocaremos sobre Peugeot y Citroën, marcas históricas del grupo, y sobre DS, segmento de alta calidad del grupo

Siendo el segundo grupo automóvil francés, con sede en Rueil-Malmaison, el Grupo Peugeot Citroën S.A explota las marcas automóbiles Peugeot, Citroën, DS y Vauxhall y Opel desde Marzo de 2017, por la recompra de General Motors Europe para afirmar su posición en el mercado europeo y anglo-sajón.

Obviamente, eso es una de las causas de la progresión de los resultados del grupo con una ventas de 3.63 m de unidades en el mundo (+15,4%), una cifra de negocio de 65,2 bn (+20,7%) pero, una margen estable del 6,1% (+0,1 pt). Sin esta, el aumento de las ventas sería de un +2,6% y de +9,9% para los beneficios del Peugeot Citroën DS.

Esta compra ha consolidado su posición en Europa (+23, 2% sales) y tiene una cuota de mercado de 15,3% detrás del gigante alemán, Volkswagen. PSA es el 1º productor en Francia con una cuota de mercado de 29,9%, además, ha realizado una progresión notable en Medio Oriente – África, con 61,4% de crecimiento de las ventas en esta región (618 000 uds), con 444 600 por el único Irán. Es el 8 en el mundo.

- **LA MARCA PEUGEOT**

Empresa familiar desde 1810, Peugeot produjo su primer coche en 1891, siendo así una de las primeras empresas del sector en el mundo. Hoy en día, esta presente en mas de 160 país, ofreciendo una movilidad integral, (coches, scooters y bici). Se presenta como una marca generalista de alta gama y tiene por prioridad la subida en “estanding” de sus productos vía una eficiencia tecnológica mas acertada y la digitalización del cockpit.

Ya en posición líder (3° grupo) en el mercado europeo, Peugeot ha reforzado su expansión en Eurasia (+50,7%), India-Pacífico (+37,4%) y sobre todo Medio-Oriente y África (+65%) en 2017.

- **LA MARCA CITROEN**

Desde 1919, Citroen tiene buena reputación por sus tecnologías vanguardistas y su creatividad, creando modelos que revolucionaron la industria tales como la Méharia o la DS. En Europa, la marca realizó en 2017 un record de ventas desde hace 6 años, y las ventas internacionales experimentaron un crecimiento de un 7,5%. En particular, los mercados Latino-Americanos (+13,8%), India-Pacíficos (35,9) y Eurasiáticos (+33,4%) que ponen de manifiesto la amplia expansión que quiere manejar la empresa, perdiendo un 47,3% de ventas en China en el mismo tiempo.

- **DS AUTOMOBILES**

En sus orígenes, la DS es un modelo comercializado por Citroën en 1955. Su gran éxito entre las clases altas y las celebridades hacen que su popularidad aumente. Además, el General de Gaulle, presidente francés de 1958 a 1969, lo adoptó como vehículo oficial de la Presidencia. Después de 25 años de comenzar su comercialización, Citroën crea la “línea DS” en 2009.

El éxito es tal que en 2014, se crea la marca DS, con un posicionamiento Premium y con una imagen asociada al “lujo a la francesa”. Se centra sobre la exclusividad, la personalización y un diseño vanguardista.

En 2017, la marca conoce una caída muy importante de 38, 5% de sus ventas mundiales (hacia 52860 uds), excepto América Latina (+21%).

B) AYUDA PÚBLICA: préstamo y garantía, estrategia de innovación y diplomacia.

- **PRESTAMO para financiar la innovación**

En **2009**, el Estado presta 3 mil millones en el marco de un préstamo de 6,5 mil millones para fomentar la innovación y de movilidad limpia. Este préstamo se acompaña de unas condiciones tales que una contrapartida en termo de empleo.

○ **PARTICIPACION estratégica**

En **2014**, el Estado francés entra en el capital de PSA en el marco de una alza del capital de 3 mil millones de euros. Esto da lugar a una inversión de 800 millones de euros para obtener 14% de las acciones, en igualdad con la familia Peugeot y el constructor chino, Dongfeng. Esto ocurre después una situación crítica del grupo, con una pérdida de 5 mil millones en 2012 y 2,3 mil millones en 2013. Sobre el impulso de Louis Gallois, el Estado ha revelado una vez más su vocación de “bombero económico”, en las palabras del Director de la Estrategia de Peugeot (*Le Figaro, 2014*).

○ **GARANTIA del Estado, para mantener acceso al crédito**

En 2013, el Estado garantizó la duración y seguridad de los prestamos de PSA Finanza por 5 mil millones de euros. PSA Finanza, filial bancaria del Grupo, permite la prestación de créditos a clientes de las marcas Peugeot y Citroën en sus operaciones de compra. Asimismo, permite fidelizar el cliente. Por ello, esta actividad crediticia es muy frecuente e importante en el sector del automóvil, y se encuentra en todos los constructores en sus segmentos de gama baja y alta, siendo un ejemplo de ello la francesa Renault.

Este tipo de servicio favorece el compromiso del cliente, con posibilidades de pago aplazado, créditos de larga duración o prestamos con opciones de pago,... en la compra o el alquiler de un vehículo. Servicios bancarios entonces, pero como cada banca, se les puede aplicar una notación, y eso fue el desafío (*BPF, 2018*).

En efecto, el desafío fue de salvaguardar la notación de crédito bancario de la empresa, puesto en peligro por las dificultades de la empresa. Autorizado por la Comisión Europea, esta garantía se acompañaba de contrapartidas substanciales:

- La puesta en marcha de comité de garantía, incluyendo representantes del Estado, de la dirección de la propia empresa y un independiente, para continuar con la evaluación la situación financiera del grupo.
- La renovación del consejo de supervisión y la nominación por el Estado, de un administrador independiente (*Ministère de l'Economie, 2012*).

Una garantía proveniente del Estado supone una cierta ventaja. Hace que el riesgo de insolvencia sea también soportado por el Estado, dando a los productores de vehículos una posición mas segura, que les autoriza para seguir financiándose a un tipo de interés razonable en los mercados.

Así, esta garantía del Estado ha generado dos cosas en concreto: La primera siendo el sostenimiento de la Demanda, apoyando a un organismo de crédito al consumo, y también, permitir la financiación de la actividad del grupo en los mercados. Bancos tales que BNP Paribas, Natixis o el la Société Générale han reconducido sus créditos, a suma de 5 mil millones de euros, con 1,1 mil millones de nuevos prestamos. La segunda, siendo la no salvaguardia del empleo en Francia ya que las dificultades del Grupo habían generado procesos de reducción de los efectivos con un plan de 8000 empleos suprimidos. Entre 2011 y 2013, se supriman 11600 empleos

○ **DIPLOMACIA, al servicio de la expansión internacional del grupo**

En Enero 2016, Hassan Rohani, jefe del Estado de Irán, estuvo de visita oficial en Francia. Se firmaron contratos industriales y Francia recibió cálidamente la apertura del país a los constructores occidentales, un mercado de 79 millones de habitantes.

El objetivo de esta visita de Estado es una vez mas de crear una co-empresa, aquí con el constructor iraní Khodro con el fin de poder producir 200 000 vehículos al año, con piezas fabricadas localmente.

C) Comentario

Como en el caso de Grupo Renault, se destaca que la ayuda directa del Gobierno, quién tenía por objetivo el estabilizar la situación financiera de un buque insignia nacional del sector automóvil. El préstamo de 2008 y la garantía de 2012 , además que la entrada del Estado en el capital de PSA en 2015 junto con Dongfeng, han permitido a PSA de financiar la estrategia de innovación del Grupo y la sostenida del mercado interior.

La recuperación exterior del Grupo se exprima por su fuerte avance en cuota de mercado en el extranjero pero se ha también traducido por una baja de los efectivos en Francia. El éxito de DS en el extranjero con modelos producidos en Francia, subraya la separación de Citroën y DS para atraer nuevos clientes en el extranjero. Además, se ha intentado acercarse a otros mercados, por Alianza (Donfeng) y También, se ha intentado mantener el empleo en Francia.

En 2017, tras los buenos resultados del Grupo, el Estado vende sus acciones al Banco Público de Inversión (BpiFrance), lo que permite al Estado ingresar dinero (valorado en más de 1,12 mil millones de euros) sin perder su control. De hecho, según la Agencia de Participación del Estado “la Recuperación del grupo ha sido confirmado por excelentes resultados anuales” lo que muestra que el Estado ha plenamente jugado su papel de accionario de referencia (*Bpi France, 2017*).

3) EMPRESAS EXTRANJERAS QUE PRODUCEN EN FRANCIA

Los constructores franceses no son los únicos en producir en Francia. El país, disfruta de la implantación comercial o industrial de grupos extranjeros como Daimler o Toyota para invertir en Francia, trayendo el peso de su producción al PIB francés a través de las exportaciones. Estos grupos, pueden beneficiar de acuerdos industriales con entidades nacionales y a menudo producen en las mismas instalaciones.

Según un estudio del Inovev sobre el origen de la producción, en el Top 10 de los coches producidos en Francia, solo hay dos vehículos extranjeros: la Smart ForTwo del grupo Daimler y la Toyota Yaris del Toyota Motor Group. Así, se ha decidido en este estudio prestar atención a estos constructores, para determinar cuales son los criterios que les han llevado a invertir en Francia.

Daimler Benz, es el campeón alemán del automóvil de gama alta en el mundo. Su posición de liderazgo, su segmento de mercado y el hecho que Alemania, su país de origen, sea vecino de Francia, son hechos determinantes.

Por otro lado, Toyota es el primer constructor mundial en términos de valorización financiera (50,291 mil millones de dólares) según el ranking Interbrand 2017 y muy conocido por su sistema de producción original, habiendo dado su nombre al toyotismo.

A) Daimler AG y la ventaja competitiva de Francia en la movilidad ecológica

Basado en Stuttgart, Alemania, Daimler está compuesto de las marcas Mercedes-Benz, Smart o Maybach entre otras, y es constructor de automóviles histórico nacido en 1926 de la fusión de Daimler, Mercedes y Benz & Cie. Después de una fusión con Chrysler en 1998 para formar Daimler-Chrysler, una cesión ocurriría 8 años después (*Mercedes, 2018*).

Sobre el año 2017, el constructor ha realizado un beneficio neto de 10,9 mil millones de euros, es decir, un progresión de 24% comparado con 2016, por una cifra de negocio de 164,3 mil millones de euros. Las ventas, han aumentado en un 9% para alcanzar los 3,3 millones de vehículos vendidos.

La marca Mercedes se posiciona como número uno mundial del Premium desde 2016 gracias a una ampliación de los modelos, modernizando el diseño y abriéndose a otros modelos tales que los SUV. Por descontado, no se ha de olvidar su expansión en China, que supone el primer mercado de la marca. En cuanto al Smart, es la marca líder del segmento de las choches micro-urbanas.

Su éxito viene de su espíritu pionero en cuanto a la movilidad urbana. En 1997, abrió las puertas del eléctrico al gran público. 20 años después, los modelos SmartForTwo y SmartForFour han vendido más de 2 millones de unidades. Los mercados principales son Alemania y Italia, y progresa en China, vendiendo 23 000 unidades, una progresión de 9,8%.

De manera general, el grupo está reconocido por la cualidad de sus productos, la ingeniosidad (Smart) y el prestigio (Mercedes). Para producir esos modelos, hay una necesidad alta de mano de obra cualificada y unas infraestructuras eficientes. Francia presenta este perfil.

En Francia, el Grupo posee tres sitios de producción respectivamente para las marcas Evobus (buses Mercedes-Benz), Smart.

En particular, se producen las smart ForTwo en Hambach, un modelo eléctrico muy exitoso en las zonas urbanas, pero el gran anuncio de 2018 va a ser el primer Mercedes-Benz producido en Francia, una señal positiva en cuanto a la capacidad de Francia para poder producir modelos de calidad

a) AYUDA DEL ESTADO por una producción de alta valor añadida

o SUBVENCION a la innovacion

En 2008, tras una visita de Nicolas Sarkozy, jefe del estado francés, el grupo alemán invirtió 18 millones de euros, con 2,6 millones de euros de ayuda pública. Esta inversión se realizó sobre el territorio de Hambach para el lanzamiento de una serie límite de baterías lithium-ion (lo que permitiría aumentar la autonomía del vehículo de 130 a 200 kilómetros)

- **COOPERACION bilateral para crear una convergencia en la producción**

Smartville es el centro, de producción automóvil de Daimler en Francia y esta considerado como un “símbolo de la cooperación franco-alemana industrial. Una ilustración de este hecho es que la planta fue inaugurada por Helmut Kohl, chancelier alemán y Jacques Chirac, presidente francés en 1997 (*Moselle.gouv, 2018*).

20 años después, en la reunión del Consejo Económico de la Embajada de Francia de Abril de 2017, se decía del sector del automóvil: “un sector industrial del cual Francia y Alemania son los principales actores europeos”, importante en cuanto al empleo y la I+D.

Entre los desafíos se destaca la electro movilidad, reto para el que los participantes exigen una urgente y mayor cooperación (*Relations franco-allemandes, 2017*).

- **DIPLOMACIA y cooperación franco-alemana**

En 2018, Daimler pone su confianza en la planta de Hambach, Moselle, el sitio de producción de Smart para producir su primero modelo de Mercedes-Benz “made in France”, el primero modelo íntegramente eléctrico de la marca, un vehículo eléctrico compacto.

Cabe destacar que la Moselle es una región caracterizada por el paro y la desindustrialización, y que la inversión por valor de 500 millones de euros del constructor alemán es una gran oferta para el territorio. Esta localidad tiene la ventaja de estar al borde de Francia y Alemania, por lo que es un sitio ideal para el traslado de los vehículos de la marca en todo su mercado, siendo el principal Europa (50% de sus ventas).

Además, la aparición del DieselGate en 2015, ha acelerado la inversión de la marca en el eléctrico, con la retirada de 3 millones de vehículos en 2017, por culpa de un problema similar al de Volkswagen, cuando se ha descubierto la trampa de las emisiones. En efecto, en Julio de 2017, el presidente de Mercedes insistía sobre la importancia de “defender el diesel”.

No obstante, ahora ha cambiado su posición para cumplir con los objetivos de emisión impuesto por la Unión Europea, es decir, reducir de 30% las emisiones de en la Comunidad hasta 2030 en comparación con los niveles de 2021. Hasta 2025, el rango de automóviles de cada constructor deber ser compuesto de por lo menos, 15% en eléctrico o híbridos, 30% en 2030 (*Le Monde 2017*).

Así, este lanzamiento permitirá un mantenimiento del empleo, con una planta que cuenta con 800 asalariados, según la empresa.

La importancia de esta oportunidad industrial para la actividad automovil francesa esta considerada al nivel el mas alto del estado, ya que Emmanuel Macron, ha recibido Dieter Zetsche, CEO de Daimler, antes que la marca haga publica este anuncio.

Según el jefe de Estado, “Esta elección de invertir en Francia muestra que Francia ha vuelto”.

Este desafío del empleo, no es nuevo en relación a esta planta, ya que en Diciembre de 2015, 56% de los asalariados de la planta de Hambach habian aceptado el “Pacto 2020”, imponiendo una semana de trabajo de 39 horas, para un salario de 37h. El sentido era de evitar la deslocalización de la actividad en Eslovenia, pero para competir, se tenia que bajar los costes, aumentando la competitividad en cuanto a los costes de producción.

Según, el presidente de Smart, el empleo se ha podido quedar en Francia, mejorando la competitividad del sitio y permitiendo que se desarrolle el conocimiento y la experiencia de la planta sobre la tecnología eléctrica (*Daimler, 2018*).

b) Comentario

El grupo Daimler, es un grupo líder del sector automovil. Sobre el segmento de las eléctricas en un primer lugar, gracias a la marca Smart. En Europa, su planta principal esta en Francia, la cual disfruta de una posición céntrica en su mercado principal, pudiendo contar con el compromiso de sus empleos en la competitividad de su producción y aprovechando el “know-how” en la confección de baterías y modelos eléctricos de Francia. Estas características del modelo francés, es una fuente de exportación y el estado ha jugado un papel determinante en desarrollo de estos criterios.

En un primer lugar, la cooperación franco-alemana ha permitido la implantación de estas plantas en regiones en vía de desindustrialización, así que la localización de una fuente de producción favorece la actividad exportadora llevada a cabo para satisfacer la demanda del mercado internacional por modelos innovadores. Luego, la subvención a la innovación acordada por el grupo se dirige a un mercado de fuerte potencial que es el eléctrico, con la confección de una batería. Una batería siendo una fuente de energía, se puede suponer que se aplicara a otros modelos.

La ventaja competitiva del sitio francés en cuanto a eso, ha desencadenado la decisión de Daimler de producir su próximo modelo de lujo en Hambach. Cabe recordar que Mercedes es el líder del automóvil de lujo en el mundo, esta producción representa un fuente potencial de exportación, en lo que se considera la aparición de un segmento emergente, el automóvil eléctrico de lujo.

De 2011 a 2014, los vehículos en Smart han regresado para luego crecer de nuevo a un 96 000 en 2015, una alza confirmada por un crecimiento de 9,8% en 2016 (*Statista, 2017*).

En 2016, la empresa anuncia haber vendido más de 2 millones de vehículos desde su creación en más de 40 países. 200 modelos para la policía de Nueva York.

B) TOYOTA MOTOR CORPORATION

Toyota es un grupo japonés de construcción automovilístico creado en 1933. Posee en su cartera de marca, Lexus modelos de lujo, Daihatsu o Hino Trucks entre otras. La empresa está al origen de un sistema de producción innovador centrado en reducir los “despilfarros”, evitar los stocks, y mantener una calidad óptima, lo que dio lugar al Toyotismo. Entonces, la historia de Toyota está ya relacionada con una producción vanguardista, los avances tecnológicos, lo que incluye mucho en su imagen global y la confianza de los consumidores.

Desde 2001, Toyota produce su modelo híbrido Yaris en Onnaing, aglomeración situada en Valenciennes, en el norte de Francia. Este es el vehículo que más se produce en Francia desde 2012, habiendo creado más de 233 000 unidades en 2017, según un estudio Ivonev sobre los modelos más producidos en Francia.

Esta implantación se destina al mercado europeo y Norteamericano de Toyota con más de 21 000 exportaciones, y teniendo en cuenta que el primer destino de las Yaris producidos en Onnaing no es Francia, sino que es Italia con 36000 unidades (*Toyota, 2018*).

a) AYUDA DEL ESTADO: Inversión, pedido público, Diplomacia económica #choosefrance

o INVERSIÓN EN FORMACIÓN Y ENERGÍA BARATA: La Planta de Onnaing

Comienza cuando el constructor japonés intenta implantarse con el objetivo de producir vehículos cerca de las regiones donde van a ser vendidos. Se estudia a continuación las diversas opciones, tales como Holanda o Inglaterra. por parte del Ejecutivo de Toyota.

Para atraer el proyecto en la región, el alcalde de Valenciennes, Jean-Louis Borloo, va a financiar un programa de **formación a las tecnologías de la industria automóvil**, destinado a los jóvenes, con la ayuda de la “Universidad del Valenciennois”, en vez de subvencionar la actividad de Toyota como era es costumbre.

El alcalde también cuenta con la recepción de las familias de los ejecutivos japoneses que van a llegar y la cultura. Hasta decir que a ventaja de esta región, son “estos jóvenes, formados, con un rigor germánico y salarios latinos” (*Hauts de France, 2018*).

Hoy en día, la planta norte francesa produce mas de 200 000 vehículos cada año y **su ubicación, que cruza los mercados del norte y del Sur de Europa, es una ventaja aún mayor**. Sin embargo, el argumento clave según Didier Leroy, numero 2 del grupo y antiguo gerente de la planta, es que Francia presenta una **energía eléctrica barata**, la mas barata de Europa (0,205 € TTC/kWh en la Union Europea, contra 0,171 € en Francia) (*Selectra, 2016*).

- **DIPLOMACIA: #Choose France**

Si la construcción anteriormente citada ya ha permitido una sólida implantación, el constructor nipón ha decidido invertir 300M, lo que implica un creación de 800 empleos de 2018 a 2020. Esta decisión fue presentada en el Choose France Summit, una conferencia destinada a atraer inversores en Francia, que ocurrió en Enero de 2018 (*Gouvernement, 2018*).

Para apoyar esta actividad de prospección por parte del Estado, este plan se acompaña de una inversión de 11 millones de euros de la región Hauts de France, el presidente regional Xavier Bertrand comentando, que el principio desafío era “la competitividad económica”. El mismo, subraya que “a pesar de inconvenientes fiscales, menos atractivos que otras destinaciones de producción, el Estado debía mostrar su compromiso” (*Toyota, 2018*).

La llegada de Toyota en Francia es muy llamativa de lo que puede proponer el sector publico para atraer un inversión que podría generar una fuente de exportación.

En un primer lugar, la localización de la producción es un hecho importante ya que en cuanto al mercado Europeo, el sitio de Onnaing, en el centro de Europa del Oeste, el traslado de los vehículos hacia los puntos de ventas esta facilitado, en mercado donde hay un sensibilización a la movilidad ecológica (Escandinavia, Benelux).

Luego, el Estado ha favorecido la llegada del constructor japonés con argumentos a favor de un producción competitiva. El nivel de formación de los empleados, disponibles a un precio menos elevado que en sus vecinos europeos, fue determinante.

Por fin, el desempeño importante de Francia en la producción de electricidad, con precios abaratados por el uso del nuclear, es un criterio de elección primordial, en la producción de modelos híbridos, requiriendo una elevado volumen en energía.

El primer año de producción de la Yaris, 65 000 vehículos salieron de la planta. En 2017, esta cifra era 4 veces mas alta, con 80 % de las ventas fuera de Francia.

C) Comentario

Para aumentar su potencial a la exportación, un Estado puede también orientarse hacia la inversión exterior. La llegada de constructores tales que Toyota, primer actor del sector, y Daimler, el alemán, mejor desempeño financiero del sector es muy llamativo de lo que puede ofrecer el sector publico para mejorar los resultados de su producción.

En un primer lugar, se nota que la ubicación de las plantas es algo estratégico. En el caso de Daimler, la producción esta cerca de los centros de decisiones y en el caso de Toyota, la posición central de Onnaing permite un acceso directo a los mercados meta.

Luego, la inversión en el capital productivo es determinante. Que sea la formación de los empleados o el saber hecho en una tecnología, como lo ofrece Francia con una mano de obra cualificada y una ventaja competitiva en cuanto a la movilidad eléctrica, la atracción de inversores extranjeros es además un hecho de largo plazo. Ambos constructores han

confirmado en 2018 una presencia ya existente desde el principio de los años 2000 y que se ha confirmado por el éxito de los modelos producidos, en Francia y en el extranjero.

El papel del Estado en el desarrollo de esta competitividad de producto, es también de mantener una colaboración estrecha con los actores, que sea de gobierno a gobierno (en el caso de Daimler) como o ilustra la cooperación franco-alemana sobre el aspecto industrial, sino también de Estado a Empresa, ya que el Congreso Choose France, ha muestro el labor de promoción que puede desarrollar el Estado

VII. CONCLUSIÓN

La exportación es un factor clave para una economía. En el caso de Francia, el sexto exportador mundial, existen sectores y actores estratégicos, omnipresentes en la economía y cuya actividad representa una cuota notable del empleo y de la producción nacional.

En el caso del sector del automóvil, del cual dependen uno de cada 10 empleos en Francia, la actividad de los constructores es punta de lanza de una industria que representa el 16% de la cifra de negocio de la industria manufacturera y emplea a 440 000 asalariados en Francia, representa un desafío de primer plano para las autoridades gobernantes.

Entonces, nos hemos interesado sobre estos actores para determinar si las ayudas públicas de Estado pueden tener un impacto sobre la exportación. Se destaca que el Estado puede ofrecer diversos tipos de ayudas, de índole fiscal, jurídico, financiero y diplomático, con el fin de facilitar la solidez del sector, de apoyar la demanda en productos, de instaurar una regulación que favorezca a los sectores líderes y favorecer el desarrollo de una producción local competitiva en un nivel internacional.

Del estudio, se destacan dos tipos de ayudas: las que impactan directamente los constructores y las que impactan el ámbito de desarrollo de la actividad, el entorno de mercado.

En un primer lugar, el Estado suele permitir una mejor **financiación** del apoyo industrial. En efecto, el rescate de Peugeot Citroën SA y Renault SA en 2008, ha permitido que ambas empresas puedan seguir financiando su “Investigación + Desarrollo” en un periodo donde las barreras a la financiación eran cuantiosas. En un sector tan competitivo como el automovilístico, la innovación es un arma esencial y la salida activa a nuevos mercados por parte de modelos innovadores, es una actividad clave de los constructores entre 2008 y 2017, apuesta del imperativo de esta estrategia de producto con el fin de satisfacer la Demanda.

También, el **apoyo a la innovación** es un desafío primordial que la exportación afronta cara a cara. La llegada de nuevos modelos sobre el mercado y el desarrollo de nuevas tecnologías sobre mercados maduros, son variables determinantes para el fin de exportar. Se destaca por parte de los constructores que son los modelos que necesitan alta tecnología tal que el eléctrico en la Renault Zoé, o la alta gama DS por PSA, que generan el crecimiento de ventas más notable. Sin embargo, estos modelos representan una cuota ínfima de la Cifra de negocio de los Grupos. Esta alza en la gama es una oportunidad, pero no demasiado importante en volumen.

Sin embargo, es una promesa a largo plazo que apuesta por el desarrollo de mercados en crecimiento, que son el vehículo de lujo y el vehículo eléctrico.

En este sentido también, las **regulaciones** aceleran la transición energética y favorecen la aparición de las nuevas movilidades. Los objetivos de reducción de las emisiones para permitir la emergencia del vehículo eléctrico es notable en el caso de Francia. Sin embargo, hablamos de un mercado todavía muy confidencial, en términos de ventas, los vehículos eléctricos siendo representando únicamente 1,2% de las ventas.

Además, es necesario para el Estado desarrollar **políticas fiscales** que premien el I+D. Una medida tal como el Crédito por la Competitividad y el Empleo (2013), dando lugar a una baja de las cotizaciones sociales a las empresas financiando la inversión, la investigación, la innovación de manera general o la prospección de nuevos mercados, habrá permitido a una empresa tal que PSA economizar 80 millones de euros.

Por otro lado, las políticas de **apoyo a la Demanda** pueden también asegurar la estabilidad del constructor sobre su mercado. La buena resistencia del sector en Francia en comparación con otros países, ilustra bien la eficiencia de esta medida .

Además, el abandono de vehículos antiguos **a favor de productos** respondiendo a criterios de emisión, de seguridad y tecnologías **mas actuales**, permite renovar el parque automóvil, haciendo bajar las emisiones y aumentando la fiabilidad.

El mercado interior actúa como un “crash test” para los constructores con el fin de desarrollar una gama, **testar su éxito para luego exportar**. No obstante, en el caso de Francia son los modelos low cost, fabricados fuera de las fronteras, los que suelen ser más exitosos, lo que ha costado a la prima al desecho el nombre de prima a la deslocalización.

Sin embargo, el Estado, suele favorecer la **implantación de empresas con fuerte valor añadido** en sus productos. En el caso de Toyota, la posición logística ventajosa del Norte de Francia para exportar, el coste bajo de la energía , el “know-how” de los empleados de Onnaing, han sido determinantes para que la empresa produzca su modelo estrella, la Yaris, en Francia, con destino en el mercado occidental.

La llegada de Daimler, líder del vehículo de alta gama, y del primer modelo Mercedes totalmente eléctrico en la planta de Hambach, cerca de la frontera con Alemania, es una prueba

de la confianza del mercado en la capacidad de Francia para producir vehículos de alta calidad, con tecnología de avanzadas.

Por fin, es por su actividad diplomática que el Estado puede ayudar la penetración exterior de los productos franceses, facilitando el acceso a nuevos mercados, permitiendo alianzas corporativas estratégicas con los actores extranjeros. El Alianza de PSA con Dongfeng, ha abierto a la empresa el mercado chino, sin olvidar el aporte de financiación.

Por su parte, la Alianza Renault-Nissan en la cual el Estado tiene derechos por su cuota en el capital, siendo un socio histórico de la empresa, ha permitido un transfer de tecnología y sinergias de producción, un hecho determinante en la baja de los costes de producción lo que de lugar en parte, a la producción de modelos de bajo coste muy popular en el extranjero como la Dacia.

En el caso nuclear iraní de 2015, la anulación de las sanciones económicas contra el estado persa había abierto este mercado a la exportación de componentes de alto valor añadido, aunque el montaje sea local, creando una subida excepcional de PSA y Renault en esta región. Sin embargo, la salida de Estados-Unidos del acuerdo, compromete el potencial de este nuevo mercado, prefiriendo las empresas guardar un mercado maduro, estable y ya desarrollado tal que Estado Unidos, en vez de apostar un mercado emergente con un futuro incierto.

Por otro lado, a pesar del hecho de que el Estado pueda favorecer la actividad exportadora asegurando la estabilidad del sector, supervisando la emergencia de sectores llevaderos o haciendo la promoción de la producción nacional en el extranjero, se nota también que su actuación puede ser débil.

En efecto, aunque su papel financiero o su posición acreedora en ultima instancia ha sido innegablemente necesaria para garantizar la solidez del sector durante la crisis, se puede dudar de su efecto real en la estrategia de los constructores y si en realidad, no son los industriales que piden esfuerzos del Estado y no al revés.

Además, tras los años, el número de vehículos productos en Francia ha bajado y el número de empleados en la Industria también. En efecto, la producción se deslocaliza cada vez más y los constructores realizan la mayoría de las ventas en el extranjero de modelos producidos en local con poca valor añadida, que de modelos de alto nivel tecnológico construidos en Francia, que representan todavía una cuota muy estrecha de las ventas.

Entonces, en el caso de la industria autom3vil, el estado no ha podido frenar la ca3da de las exportaciones. Sin embargo, ha permitido a los constructores y a la Industria nacional de posicionarse sobre sectores llevadores, que presentan un gran potencial en el futuro.

VIII. BIBLIOGRAFIA:

- LeKiosque, (2018) *Le chiffre du commerce extérieur*. Disponible en: <https://lekiosque.finances.gouv.fr/fichiers/etudes/tableaux/histosolde.pdf>
- INSEE, (2016) *Le panorama des entreprises françaises en 2016*. Disponible en: <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/panorama-entreprises-francaises-2016>
- Benammar, J-M. (2006) *Les clés à l'export*.
- Alhyari, K., G. Al-Weshah y Alnsour M. (2012). *Barriers to internationalisation in SMEs: evidence from Jordan*.
- Katsikeas, C. y R. Morgan, (1994). *Differences in Perceptions of Exporting Problems Based on Firm Size and Export Market Experience*, European Journal of Marketing
- Lages, L. F. and C. R. Lages (2004). *The STEP scale: a measure of short-term export performance improvement*. Journal of International Marketing
- Aubry, V. (2016). *Tout savoir sur l'exportation*. Disponible en: <https://www.petite-entreprise.net/P-2863-136-G1-export-tout-savoir-sur-l-exportation.html>
- Sin autor. (2010) Crédit Agricole . *Etude Consumer Finance sur le Financement automobile*.
- Hebert, D. (2013) *L'Obs. 10 Graphiques pour comprendre la crise automobile*. Disponible en: <https://www.nouvelobs.com/economie/20130116.OBS5546/10-graphiques-pour-comprendre-la-crise-de-l-automobile.html>
- Sin autor. (2010) INSEE, Tableau de l'Economie française. *L'industrie automobile*.
- Laurent, S. (2012) *Le Monde, PSA et le Gouvernement, cinq ans d'aides et de promesses*. Disponible en: https://www.lemonde.fr/politique/article/2012/07/12/psa-et-le-gouvernement-cinq-ans-d-aides-et-de-promesses_1732828_823448.html
- Sin autor. (2009) *Le Monde, L'économie en crise*. Disponible en: https://www.lemonde.fr/la-crise-financiere/article/2009/03/03/toute-la-filiere-automobile-est-touchee-de-plein-fouet_1162659_1101386.html
- Sin autor. (2011) La Documentation française, *La crise de 2008-2009*. Disponible en: <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/d000516-l-industrie-automobile-en-mutation/la-crise-de-2008-2009>
- Sin autor. (2012) Ministère de l'Economie, *Le plan de soutien à la filière automobile*. Disponible en: <https://www.economie.gouv.fr/plan-soutien-a-filiere-automobile>
- Sin autor. (2012) Ministère de l'Economie, *Compte rendu du conseil des ministres*. Disponible en: <http://proxypubminefi.diffusion.finances.gouv.fr/pub/document/18/12868.pdf>
- Sin autor. (2018) Renault, *Alliance 2022*. Disponible en: <https://www.alliance-2022.com/wp-content/themes/renault-nissan-alliance/assets/pdf/Facts-Figures-APRIL-2017-FR.pdf>
- Verdevoye, A-G. (2016) *Challenges, Pourquoi les usines Renault sont plus compétitives que les sites PSA*. Disponible en: https://www.challenges.fr/entreprise/industrie-automobile/pourquoi-les-usines-renault-sont-plus-competitives-que-les-sites-psa_427699
- Sin autor (2018). Nissan, *Nissan corporate history*. Disponible en: <http://www.nissan.fr/FR/fr/inside-nissan/corporate/history.html>
- Sin autor (2018). Renault, *Renault corporate*.
- Sin autor (2018). Renault, *Le véhicule électrique*, Disponible en: <https://group.renault.com/innovation/vehicule-electrique/>

- Sin autor (2017). BFM, *Quelles sont les voitures les plus vendues par Renault à l'étranger*. Disponible en: <https://auto.bfmtv.com/diaporama/quels-sont-les-vehicules-les-plus-vendus-par-renault-a-l-etranger-4536/l-iran-en-tondar-et-sandro-8/#>
- Sin autor (2012). Renault, *Rapport annuel 2012*. Disponible en: https://group.renault.com/wp-content/uploads/2014/07/renault_-_rapport_annuel_2012.pdf
- Torregrossa, M. (2017). Automobile propre, *Drive the future*. Disponible en : <http://www.automobile-propre.com/drive-the-future-renault-strategie-vehicule-electrique-2022/>
- Sin autor (1996) Usine nouvelle. *Privatisation : L'Etat cherche des acheteurs pour Renault*
Disponible en: <http://www.usinenouvelle.com/article/privatisation-l-etat-cherche-des-acheteurs-pour-renault.N79045>
- Fros, L. Guillaume, G. (2015) Reuters. *France bolsters Renault influence, defies CEO Ghosn*. Disponible en : <https://www.reuters.com/article/us-renault-sa-france/france-bolsters-renault-influence-defies-ceo-ghosn>
- Sin autor (2018) Banque PSA Finance.
- Sin autor (2012) Ministère de l'Economie. *Proposition de garantie de l'Etat à la filiale bancaire de PSA*, <https://www.economie.gouv.fr/proposition-garantie-etat-banque-psa-finance>
- Sin autor (2017) BpI France
- Sin autor (2018) Capital. *Mercedes annonce sa première voiture "Made in France"* <https://www.capital.fr/entreprises-marches/mercedes-annonce-sa-premiere-voiture-made-in-france-une-electrique-1288809>
- Sin autor (2018) Moselle.gouv, *Visite de l'usine Smart à Hambach*, Disponible en: <http://www.moselle.gouv.fr/Actualites/Visite-de-l-usine-Smart-a-Hambach-mercredi-07-mars-2018>
- Sin autor (2017) Relations Franco-Allemandes. *Le futur de l'industrie automobile au coeur de la diplomatie économique*. Disponible en: <https://de.ambafrance.org/Le-futur-de-l-industrie-automobile-au-coeur-de-la-diplomatie-economique>
- Sin autor (2016) Selectra. *Comparaison du Prix de l'électricité en France*. Disponible en: <https://selectra.info/energie/guides/tarifs/electricite/comparaison-europe>
- Sin autor (2018) Gouvernement, Sommet Choose France : *Trois milliards d'investissements étrangers pour les 5 ans à venir*, Disponible en: <https://www.gouvernement.fr/argumentaire/sommet-choose-france-trois-milliards-d-investissements-etrangers-pour-les-5-ans-a-venir>