

Cristina López Duarte*
Marta M. Vidal Suárez*
Celina González Mieres*

INTERNACIONALIZACIÓN DE ASTILLEROS GONDÁN: TECNOLOGÍA Y TRADICIÓN AL SERVICIO DE LA CONSTRUCCIÓN NAVAL

En este trabajo se recoge la experiencia internacional de Astilleros Gondán, pyme del sector de la construcción naval que ha cimentado su estrategia sobre el binomio innovación tecnológica internacionalización al objeto de superar con éxito el proceso de reconversión experimentado por el sector en las últimas décadas del Siglo XX. La compañía se ha especializado en la construcción de buques de gran tamaño, elevado valor añadido y gran sofisticación tecnológica, habiéndose convertido en un referente internacional. El desarrollo de determinados instrumentos financieros —sistema de arrendamiento fiscal o tax lease— constituye un fuerte apoyo institucional a la competitividad internacional de las navieras españolas.

Palabras clave: sector naval, arrendamiento fiscal, tax lease.

Clasificación JEL: F230, M160.

1. Introducción

El sector de construcción naval puede ser definido como una industria de síntesis o ensamblaje que fabrica un producto singular, difícilmente estandarizable,

de elevado valor unitario y largo período de producción, muy sensible al ciclo económico (Cerezo, 2004 y Suaz, 2012).

Se trata de un sector de competencia global en el que los fabricantes procedentes de países como Japón, China o Corea cuentan con una parte muy importante de la cuota de mercado mundial. Esta industria ha tenido que hacer frente, en los últimos años, a una disminución de la demanda como consecuencia tanto de la caída de los fletes, como de la sobrecapacidad instalada en algunos segmentos —en particular en los sectores marítimos más convencionales. Esto ha derivado en un fuerte proceso de reconversión

* Universidad de Oviedo.

Las autoras agradecen a Alvaro Platero, presidente y director general de Astilleros Gondán y Presidente de PYMAR; a Ceferino Ron, actual director de factoría, previamente director comercial y de exportación de Astilleros Gondán, y a Antonio Pacheco, departamento comercial de Astilleros Gondán, su inestimable colaboración en el desarrollo de este trabajo que se ha beneficiado del apoyo financiero proporcionado por el Ministerio de Economía y Competitividad (Proyecto ECO2013-41762-P).

industrial, y ha llevado a numerosas empresas a optar por una diversificación hacia nuevas áreas de negocio que requieren buques de un mayor valor añadido, en las que la innovación y el desarrollo de barcos altamente especializados con un alto nivel tecnológico constituyen su fuente de ventaja competitiva. La obtención de productos innovadores (en ocasiones casi prototipos) con menor peso cuantitativo del capital humano ha convertido al sector naval español en un sector competitivo internacionalmente y que exporta más del 90 por 100 de la producción.

Al esfuerzo realizado por las empresas del sector con el objeto de afrontar el proceso de reconversión, se ha unido el apoyo institucional articulado en torno al desarrollo de determinados instrumentos dirigidos a promover y fomentar la competitividad internacional de las navieras españolas, entre los que cabe destacar el Sistema Español de Arrendamiento Fiscal (SEAF), también conocido como *tax lease*.

En este contexto, resulta particularmente interesante describir la exitosa experiencia de internacionalización de Astilleros Gondán SA —en adelante AG—, empresa asturiana de mediano tamaño que cuenta con una dilatada experiencia en el sector de la construcción naval. La misma constituye un ejemplo de transformación estratégica basada en el binomio desarrollo tecnológico/internacionalización como motor del crecimiento y respuesta al proceso de reconversión. Así, tras varias décadas centrada en el mercado nacional, AG inició su proyección fuera de nuestras fronteras a finales de la década de los años setenta. Desde mediados de la década de los noventa, fruto del profundo proceso de reestructuración e innovación tecnológica acometido por la compañía, AG está especializada en la construcción de buques de gran tamaño, elevado valor añadido y gran sofisticación tecnológica, demandados en los países más desarrollados. Actualmente, y tras haber construido más de 200 barcos comercializados en una veintena de países, AG es un astillero de reconocido prestigio internacional, notable tradición exportadora y un referente en la industria naval española y europea.

El trabajo se estructura como sigue: en el próximo apartado se realiza una breve aproximación al proceso de reconversión experimentado por el sector en nuestro país en el marco de las últimas décadas del pasado Siglo XX, así como al papel jugado por el Sistema Español de Arrendamiento Fiscal en el incremento de la competitividad y proyección internacional más reciente de las empresas del sector. En el apartado 3 se presenta la empresa objeto de análisis, así como su estrategia y proceso de internacionalización. El trabajo finaliza con unas reflexiones al respecto.

2. El proceso de reconversión del sector naval español: una breve aproximación

El sector naval español inició en la década de los años ochenta del pasado siglo un fuerte proceso de reconversión¹ que se dilató en el tiempo e implicó la necesidad de transformar y modernizar una actividad que en España tradicionalmente había representado un motor industrial muy significativo en determinadas regiones (noroeste y cornisa cantábrica, levante y Andalucía). Así, desde mediados de la década de los años setenta este sector tuvo que hacer frente a un doble reto: de un lado, la caída de la demanda interna y el incremento de la competencia consecuencia de la crisis del transporte marítimo a nivel internacional. Del otro, la entrada, unos años más tarde, de España en la entonces Comunidad Económica Europea (CEE) que obligaba a las empresas del sector a adaptarse a la normativa comunitaria y a abrir su mercado interior al resto de los constructores europeos. No obstante, esta incorporación también permitió a las empresas del sector obtener unas ayudas superiores a las vigentes en la CEE, disfrutando de un período transitorio hasta 1990 (Valdaliso, 2003).

¹ Para un análisis exhaustivo de la reconversión del sector naval español véase CÁCERES (1998).

El proceso de reconversión se realizó en cuatro etapas y permitió, en líneas generales, solucionar el problema de exceso de capacidad en el sector; no obstante, no solventó el problema de competitividad de los astilleros españoles frente a los constructores asiáticos en el segmento de mercado en que estos se centran: productos de reducido valor añadido comercializados en el mercado siguiendo una marcada estrategia competitiva de liderazgo en costes y reducido precio final. De hecho, los astilleros españoles que sobrevivieron al proceso de reconversión lo hicieron especializándose en la construcción de buques de alto nivel tecnológico y valor añadido, focalizándose, por tanto, en una estrategia competitiva de diferenciación, si bien a costa de reducciones en la capacidad productiva y en el empleo². En el momento actual la industria naval española constituye un referente internacional en términos de calidad, excelencia tecnológica e innovación, siendo una de sus principales características su alto nivel de internacionalización (López y Fariña, 2012)³.

Si bien el éxito de la reconversión experimentada por el sector se debe, indiscutiblemente, a la reorientación estratégica, el esfuerzo inversor y el desarrollo tecnológico acometidos por las empresas que compiten en el mismo, se hace necesario reconocer el papel jugado por las instituciones mediante la articulación de un amplio abanico de instrumentos dirigidos a promover el crecimiento internacional de las empresas españolas, en general, y de las empresas del sector naval, en particular. De hecho, el sector naval español (y europeo) ha sido objeto, desde los años setenta, de una regulación específica en materia de

ayudas estatales (entre las que se incluyen las dirigidas a promover su proyección internacional), que han estado sujetas a una serie de regímenes específicos⁴ (Suaz, 2012). Diversos son los instrumentos que han jugado un papel relevante en la internacionalización de las navieras españolas —desde los instrumentos de naturaleza financiera (caso de los créditos a la exportación, créditos concesionales y ligados vinculados a la ayuda oficial al desarrollo de países emergentes), a la articulación de regímenes aduaneros especiales (régimen de perfeccionamiento activo, régimen de importación temporal), pasando por programas de promoción de diversa naturaleza (misiones comerciales con apoyo institucional, organización de asistencia a ferias bajo pabellón español). No obstante, es el Sistema Español de Arrendamiento Fiscal, de aplicación en nuestro país desde el pasado 2002, el instrumento institucional que ha ejercido una mayor influencia en la proyección internacional de las empresas navales españolas en el marco de la última década.

El Sistema Español de Arrendamiento Fiscal (SEAF)

El SEAF aplicable a las empresas navieras es un instrumento de financiación que permite a los armadores adquirir buques con una notable reducción en el precio final, fruto de la aplicación de determinadas bonificaciones fiscales⁵.

Constituye una operación triangular en la que junto al astillero/constructor del barco y al armador/cliente final interviene un grupo de empresas inversoras

² Los informes de la Gerencia del Sector Naval (2000, 2005, 2010 y 2011) y el informe publicado por INNOVAMAR (2012) proporcionan exhaustiva información cuantitativa sobre el sector en nuestro país en fecha reciente (e.g. capacidad de producción, producción ejecutada, volumen de empleados, impacto en la recaudación fiscal).

³ En CEREZO (2004), NOVOA y CARNEROS (2012) y SUAZ (2012) pueden encontrarse análisis detallados sobre la evolución y perspectivas de la industria española de construcción naval, así como del papel que el desarrollo tecnológico y la innovación juegan en la proyección futura de la misma.

⁴ En SUAZ (2012) se puede encontrar un exhaustivo análisis sobre dicha regulación específica, el marco aplicable a las ayudas estatales a la construcción naval aprobado por la Comisión Europea en 2012 y el papel jugado por la Gerencia del Sector de la Construcción Naval en el proceso de reconversión del sector —este organismo fue suprimido el pasado año 2013, de tal forma que sus competencias y funciones han sido asumidas por la Dirección General de Industria y de la Pyme (Ministerio de Industria, Energía y Turismo).

⁵ En LÓPEZ y FARIÑA (2012) puede encontrarse una descripción exhaustiva de este instrumento de financiación.

(generalmente entidades financieras y grandes grupos empresariales) agrupadas en una Asociación de Interés Económico (AIE) (Esquema 1). Esta AIE es la que financia la construcción y compra el buque al astillero, realizando, posteriormente, un contrato de arrendamiento o *leasing* con el armador o cliente final en el que se incluye una opción de compra. Dicho «arrendamiento a casco desnudo» implica un contrato de alquiler por el que la AIE cede plenamente la gestión y explotación del buque al armador.

Las medidas fiscales aplicadas en nuestro país permiten a la AIE una amortización acelerada del buque, que da lugar a bases imponibles negativas. Dado que, la AIE carece de personalidad jurídica, estas bases negativas se trasladan a las empresas integrantes de la asociación en proporción directa a su participación en la misma. En última instancia, estas bases negativas se consolidan en las bases impositivas de las diferentes empresas integrantes de la AIE disminuyéndolas y, con ello, reduciendo el monto final de impuestos a pagar por estas empresas. Una parte del ahorro fiscal se traslada, en última instancia, al armador mediante la reducción en el precio final que el mismo debe pagar por el contrato de arrendamiento o por la opción de compra sobre el buque. En definitiva, el armador se hace con la propiedad del buque a un precio inferior al que el astillero ha cobrado por la construcción del mismo.

Este sistema de financiación surge a principios de la década de 2000 en el marco de la Unión Europea, dejando en manos de los diferentes Gobiernos nacionales la posibilidad de implementarlo adaptándolo a las circunstancias específicas del sector naval en sus respectivos países. En el caso concreto de España, la primera versión del SEAF comenzó a aplicarse en 2002 en unas condiciones que permitían al armador final hacerse con un ahorro que oscilaba entre el 25 y el 30 por 100 del precio final del buque.

Tras un largo proceso no exento de polémica —incluida denuncia ante la UE del sistema aplicado en nuestro país por parte de diversas asociaciones de

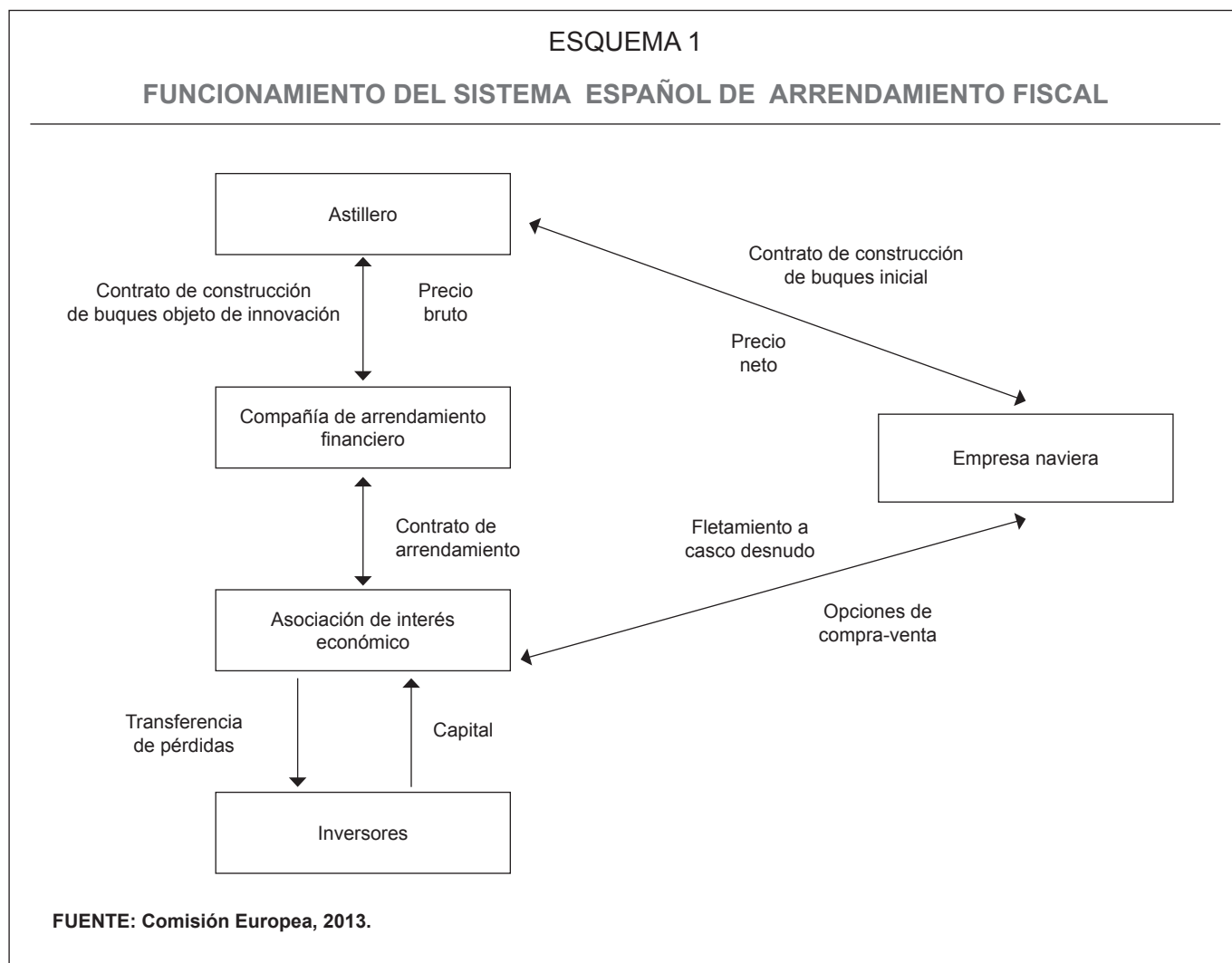
astilleros procedentes de otros países europeos⁶ y la apertura de un expediente por parte de Defensa de la Competencia— la Comisión Europea autorizó en noviembre de 2012 la aplicación de un nuevo sistema *tax lease* en nuestro país cuya aplicación permite al armador final el ahorro del 20 al 22 por 100 del precio final del buque.

Si bien el nuevo sistema fue aprobado a finales de 2012, la aplicación del mismo no resultó posible hasta que no se resolviera, de forma definitiva, el expediente abierto por Defensa de la Competencia; de hecho, no fue hasta diciembre de 2013 que un astillero español (la empresa vasca Astilleros Balenciaga) consolidó la financiación de las primeras operaciones financiadas con el nuevo sistema. Esta situación implicó la imposibilidad de aplicar sistema alguno durante un período de dos años (desde 2011 en que se inició la investigación y apertura del expediente por parte de la UE hasta 2013 en que se resolvió definitivamente)⁷, con el consiguiente perjuicio para el conjunto del sector de la construcción naval en nuestro país.

Tanto en la negociación del nuevo sistema, como en la gestión del expediente relativo anterior ha resultado de gran importancia la labor llevada a cabo desde la sociedad Pequeños y Medianos Astilleros en Renovación (PYMAR), asociación que aglutina los intereses de 19 astilleros españoles (principalmente gallegos, vascos y asturianos), de la que Álvaro Platero, director general de AG, es presidente desde el pasado 2011.

⁶ La Comisión registró desde 2006 diversas denuncias procedentes de dos federaciones nacionales de astilleros y un astillero individual. Las mismas manifestaban que la aplicación del SEAF en nuestro país provocaba la pérdida de contratos de construcción naval a sus miembros en beneficio de los astilleros españoles. El proceso denunciador culmina en julio de 2010, con la firma por parte de diversas asociaciones de construcción naval de siete países europeos de una petición a la Comisión contra el Sistema Español de Arrendamiento Fiscal, y la decisión de la Comisión, en junio de 2011, de incoar el procedimiento de investigación formal al respecto.

⁷ Decisión de 17 de julio de 2013 de la Comisión Europea sobre el *tax lease* español (Ayuda de Estado N° SA.21233); DOUE # 114, de 16 de abril de 2014.



3. Astilleros Gondán: el binomio tecnología/ internacionalización como estrategia frente al proceso de reconversión

Los Astilleros Gondán es una empresa de origen y propiedad familiar cuyo actual presidente y director general representa la cuarta generación de la familia implicada en la actividad. Si bien las primeras actividades vinculadas a la construcción naval fueron desarrolladas por Francisco Díaz Fernández (bisabuelo del actual presidente), AG se fundó como tal por Francisco Díaz Martínez (abuelo del actual presidente) en 1925,

permaneciendo como empresa individual hasta que en 1981 se transformó en sociedad anónima cerrada, personalidad jurídica que mantiene en la actualidad. Desde entonces la familia ha ostentado la propiedad del 100 por 100 del capital de dicha sociedad, siendo Álvaro Platero el accionista mayoritario de la misma desde 1995⁸. Localizada en Asturias, en el marco de la Ría del Eo, el grueso de sus instalaciones se ubica

⁸ En el momento actual la mayoría del capital de esta SA (en concreto, el 99 por 100) es propiedad de Sociedad de Inversiones Gondán SL, sociedad *holding* cuyo capital está en manos de los hermanos Platero, siendo Álvaro Platero el accionista mayoritario.

en Figueras (Castropol) —muelle de armamento, talleres de bloques, tuberías y armamento, administración, oficina técnica—, si bien cuenta con instalaciones adicionales en Barres y Vegadeo —talleres para la construcción de estructuras en aluminio y fibra de vidrio, talleres para corte y plegado de perfiles, almacenes—. Tales instalaciones, que conjuntamente superan los 32.000 metros cuadrados de superficie, incluyen dos gradas de construcción y dos muelles de armamento que permiten al astillero trabajar en varias naves de forma simultánea.

Atendiendo a criterios de facturación y volumen de empleados, AG es una empresa de tamaño medio: su facturación oscila entre 50 y 100.000.000 de euros anuales y su plantilla asciende a unos 90 empleados. Otros 150-160 trabajadores adicionales desempeñan su actividad en AG a través de diversas empresas subcontratadas que trabajan de forma estable con el astillero. La facturación «a barco terminado» (exigida por ley cuando se utilizan determinados instrumentos para la financiación de la construcción del buque, entre ellos el ya mencionado SEAF) unida a los dilatados procesos de producción (pueden alcanzar los dos años en el caso de los barcos de mayor tamaño), derivan en fluctuaciones de la facturación anual en horquillas relativamente amplias.

Tras un primer desarrollo del mercado local, la empresa creció en el mercado nacional centrándose primero en la construcción de barcos de madera y, posteriormente, en la construcción de naves con cascos de acero. Dado que la demanda nacional se centraba casi exclusivamente en el sector pesquero, AG desarrolló gran experiencia en la construcción de barcos dirigidos al mismo (arrastreros, congeladores, etcétera), focalizándose en embarcaciones de tamaño pequeño/mediano.

La ya mencionada crisis experimentada por el sector durante la década de los años setenta y la fuerte contracción de la demanda nacional son los detonantes del inicio de un proceso de expansión internacional que se inició en 1978 con exportaciones dirigidas a países en vías de desarrollo (PVD) en los que la

empresa puso en valor el conocimiento, experiencia y *know-how* desarrollados en el mercado nacional. A día de hoy AG es un astillero de referencia en el entorno europeo, especializado en la construcción de buques de alto valor añadido que incorporan las más avanzadas tecnologías y cuya facturación procede íntegramente del mercado internacional.

La expansión internacional de la empresa

Según se ha mencionado, el drástico decrecimiento experimentado por la demanda interna (nacional) del sector de la construcción naval durante la década de los años setenta constituyó el factor desencadenante del proceso de internacionalización de AG. Así, desde 1973 la demanda interna del sector inició un descenso continuado que alcanzó cotas extremas en los últimos años de la década⁹. Esta contracción de la demanda nacional derivó en un fuerte proceso de reconversión y reestructuración del sector que culminó con la desaparición de numerosos competidores y en el que la apertura a los mercados internacionales se erigió en la principal, si no única, alternativa para los supervivientes.

En tal contexto AG desarrolla sus primeros proyectos de crecimiento internacional en el marco de los que podríamos catalogar como exportación compartida a través de la asociación de Constructores Navales Españoles (Construnaves). Tal asociación, que aglutinaba en su momento a la práctica totalidad de los navieros españoles, inició (contando con el apoyo institucional del entonces Ministerio de Comercio) el desarrollo de labores de prospección en distintos mercados exteriores al objeto de identificar oportunidades de negocio para sus socios. Como miembro activo de esta asociación, AG participó en diversas misiones comerciales y se benefició de diversas oportunidades identificadas por la misma. Como pauta

⁹ En los boletines trimestrales publicados por Construnaves a lo largo de la década se puede encontrar información detallada sobre la evolución de la demanda y el volumen de contratación de los diferentes astilleros españoles.

general estas primeras oportunidades se identificaron en PVD que presentaban una demanda emergente/ creciente, principalmente en el sector pesquero, e implicaban contratos de gran envergadura en los que participaban conjuntamente varios astilleros de la asociación¹⁰. Así, y solo a título de ejemplo, se materializaron exportaciones hacia Senegal (1978), Túnez (1981), México (1982) y Angola (1991). Bajo una premisa similar de exportación compartida, AG participó en contratos de exportación gestionados por la entonces existente sociedad pública para el fomento de comercio exterior (Focoex), cuya actividad se centraba en prestar apoyo a la internacionalización de las empresas españolas, encargándose, entre otros aspectos, de la gestión de los créditos del Fondo de Ayuda al Desarrollo¹¹ —solo a título de ejemplo, se participó en contratos de este tipo en Gabón y Filipinas—. No obstante, en estos primeros años también se llevaron a cabo algunas exportaciones a través de *brokers* o intermediarios (Irak, 1979) o de contactos con empresas de sectores complementarios (Argelia, principios de los años ochenta).

¹⁰ Véase VALDALISO (2005, 2007) para un análisis exhaustivo de la evolución e internacionalización del conjunto del sector durante estas décadas.

¹¹ Los Créditos del Fondo de Ayuda al Desarrollo, generalmente conocidos como créditos FAD, constituyen un instrumento de financiación que ha estado vigente en nuestro país durante más de tres décadas, si bien en fecha reciente han sido sustituidos por los créditos del Fondo para la Internacionalización de la Empresa (FIEM). Los mismos eran utilizados por el Estado español para financiar la cooperación al desarrollo económico de terceros países y se materializaban a través del Instituto de Crédito Oficial (ICO). No obstante, al objetivo principal del crédito (la cooperación al desarrollo) se le une un segundo objetivo relacionado con el fomento de la internacionalización de las empresas españolas. Así, esos créditos eran concedidos por el Estado español al Estado de un tercer país (necesariamente catalogado por la OCDE como país menos desarrollado o en vías de desarrollo) al objeto de financiar una actividad concreta explicitada en el contrato entre las partes cuya ejecución debía ser contratada obligatoriamente a empresas españolas. Dadas sus características, estos créditos se califican como *concesionales*, en tanto que se conceden al Estado receptor en unas condiciones particularmente ventajosas en términos de tipo de interés, plazos de devolución y plazos de carencia, y *ligados*, en tanto que su ejecución está necesariamente ligada a la contratación con empresas españolas e incluso, a que los suministradores de éstas sean también empresas de nuestro país —en SERANTES (2007a) puede encontrarse un exhaustivo análisis de este tipo de créditos.

Dado el contexto geográfico y temporal, la cobertura del riesgo país resultaba fundamental, por lo que era habitual la contratación de pólizas que permitieran cubrir los riesgos comerciales, económico-financieros y políticos inherentes a las operaciones¹².

El año 1995 constituye un hito en la historia de la compañía al producirse el traspaso generacional en la dirección general de la misma. Si bien Álvaro Platero se encontraba vinculado profesionalmente a la empresa desde mediados de los años ochenta e implicado en su gestión desde el comienzo de los años noventa, no es hasta 1995 que asume la presidencia y dirección general de AG. El traspaso vino acompañado de una profunda reestructuración tecnológica, estratégica y organizativa cuyo impacto alcanza hasta nuestros días.

La realización de grandes inversiones en infraestructuras (ampliación de las gradas de construcción y los muelles de armamento, instalación de grúas, modernización de los talleres, etc.) y en tecnologías facilitó un giro radical en la estrategia competitiva y corporativa de la empresa. Así, AG pasa a centrarse en la construcción de barcos de gran tamaño y alto valor añadido en los que se compite no solo en precio, sino, fundamentalmente, en diferenciación vía calidad, innovación tecnológica, flexibilidad y servicio. En este sentido AG ofrece al cliente final la posibilidad de adquirir un proyecto integral, desde el diseño a la entrega final, incluyendo la formación de la tripulación, si bien adapta la oferta final a las necesidades concretas de cada cliente.

Lógicamente, este tipo de buques se dirige a clientes localizados en los países más desarrollados

¹² En este sentido, las pólizas CESCE permiten la cobertura (a mayores respecto a los riesgos meramente comerciales) del denominado riesgo país o riesgo específico a la nación receptora en la que se desarrolla una determinada actividad o proyecto, incluyendo: *i)* el riesgo económico-financiero o riesgo de fluctuación de determinadas variables económicas del país receptor susceptibles de condicionar los resultados del proyecto; *ii)* el riesgo político o riesgo derivado de intervenciones de índole político-legal (que perjudiquen los intereses de las empresas extranjeras) y *iii)* el riesgo soberano o riesgo de impago de la deuda soberana por parte de la nación receptora. En SERANTES (2007b) puede encontrarse una exhaustiva documentación al respecto.

económicamente (PD), por lo que el perfil geográfico de su estrategia internacional también cambia substancialmente. Desde mediados de la década de los años noventa un porcentaje mayoritario de la facturación anual del astillero (superior, por término medio, al 90 por 100) viene de los mercados exteriores.

Los primeros buques de esta nueva etapa fueron dos grandes arrastreros (barcos pesqueros) para clientes localizados en Islandia y Nueva Zelanda, respectivamente. A finales de los años noventa, principios de 2000 se logran a través de un *broker* los primeros contratos en Noruega, también para la construcción de barcos pesqueros. Con ellos se consiguió dar el primer paso en este mercado particularmente competitivo. La construcción de estos grandes barcos permitió a AG mejorar y desarrollar sus tecnologías para, posteriormente, diversificar su actividad hacia la construcción de barcos *offshore*, de apoyo a plataformas petrolíferas, remolcadores, etc., en los que actualmente se concentra la actividad del astillero. Este tipo de buques utilizados en la industria de exploración y producción de petróleo y gas son naves de gran tamaño cuya construcción puede alargarse 1-2 años, de tal forma que la producción del astillero oscila en la horquilla 1-5 naves/año. Fruto de la actividad que desarrollan y del contexto geográfico en el que lo hacen —la industria petrolífera trabaja en plataformas localizadas a gran profundidad, alejadas de la plataforma continental y, en buena parte de los casos, en contextos meteorológicos que suponen condiciones extremas—, estos buques son particularmente intensivos en tecnología.

Junto a la focalización en el tipo de producto, coexiste un elevado grado de concentración geográfica, ya que el grueso de la producción desarrollada por AG en los últimos años se ha dirigido a armadores europeos y, más en concreto, noruegos —en alguno de los últimos ejercicios económicos el 100 por 100 de la facturación internacional del astillero se ha generado en este país—. Es por lo que entre los rivales directos de la empresa se encuentran, además de otros astilleros españoles con un perfil similar al de AG, determinados

astilleros noruegos frente a los que AG mantiene una ventaja en coste (manteniendo paridad en términos de calidad y tecnología), fruto de sus elevadas tasas de productividad, menores costes en el abastecimiento de determinados suministros (e.g. acero) e inferiores costes en capital humano. Según se ha mencionado, la existencia de incentivos financiero-fiscales (*tax/lease*) que permiten la reducción en el precio final del barco también juega un papel relevante en el logro y/o mantenimiento de tal ventaja.

Por el contrario, los competidores procedentes del sudeste asiático, particularmente China, no constituyen una amenaza real, al menos por el momento, ya que se dirigen a un segmento de mercado radicalmente diferente, al que ofertan productos de inferior calidad y valor añadido, basando su estrategia competitiva exclusivamente en costes y precios.

Según se ha mencionado, la flexibilidad es una de las claves en la estrategia competitiva de AG, lo que le permite adaptar el producto final a las necesidades y requerimientos específicos de cada cliente. Este elevado grado de flexibilidad y especialización constituye uno de los grandes retos a los que se enfrenta el astillero, de tal forma que podría decirse que cada buque constituye un prototipo o producto final único y diferenciado. En palabras del director general de la compañía: «La flexibilidad del astillero para adaptarse a los clientes es total. Nuestros barcos están contruidos a la medida de las necesidades específicas del armador. Incluso cuando se desarrollan embarcaciones del mismo tipo y para un mismo cliente, ninguna es igual a la anterior».

Así, en ocasiones AG realiza el proyecto básico, acometiendo íntegramente su diseño y ejecución según las necesidades del cliente, mientras que en otras ocasiones ejecuta el desarrollo de un proyecto sobre el diseño básico realizado por un tercero. En estos casos AG compra el derecho de utilización del proyecto básico mediante el pago de un canon. Solo a título de ejemplo, el buque Stril Luna, actualmente en construcción en el astillero, responde a un proyecto básico de

Rolls Royce por deseo expreso del armador (cliente final)¹³. También es frecuente adaptarse a los requerimientos del cliente final en lo que a la elección de los suministradores para determinados equipos se refiere (e.g. motores). En este sentido es frecuente adquirir determinados equipos a suministradores localizados en el mercado en el que se ubica el cliente final, ya que ello facilita y abarata las posteriores labores de mantenimiento. En estas ocasiones AG realiza importaciones temporales o importaciones bajo régimen de perfeccionamiento activo¹⁴, al objeto de importar tales equipos, que son incorporados al buque sin transformación posterior.

Dado el perfil de producto final y la mencionada flexibilidad, la estrategia comercial seguida por AG y la elección de las fórmulas para acceder a los mercados y clientes finales varía en función del país. Una alternativa son los ya mencionados *brokers* o agentes independientes especializados que actúan como meros intermediarios entre el astillero y el armador. También la asistencia a ferias especializadas¹⁵ e incluso la publicidad en revistas especializadas puede jugar un papel relevante. En el caso de determinados países nórdicos y, más en concreto Noruega, es particularmente relevante el papel de las oficinas técnicas que desarrollan los ya mencionados proyectos básicos. Tal y como apuntan desde la propia compañía, si bien el logro de los primeros contratos en este país resultó particularmente complicado, el desarrollo posterior del mercado resultó más sencillo, ya que la reputación del

astillero se extiende no solo entre oficinas técnicas y armadores, sino entre los propios suministradores de equipos¹⁶. En palabras de su director general: «Vender barcos en Noruega es como vender televisiones en Japón. Comercializamos nuestros buques en uno de los países más avanzados y competitivos en el sector. A día de hoy AG es percibido por los armadores locales como un astillero homologado para el mercado nacional».

La proyección a futuro de AG pasa claramente por la consolidación y el crecimiento en los mercados internacionales, manteniéndose como una empresa netamente exportadora. El futuro inmediato pasa por explotar el nicho de mercado en el que se encuentra mejor posicionada gracias al reconocimiento alcanzado en los países más competitivos y exigentes: la construcción de buques de gran tamaño y alta sofisticación tecnológica; en particular, *offshore*, buques de apoyo a plataforma y remolcadores. En concreto AG se encuentra particularmente bien posicionado en el mercado noruego, fruto de la experiencia acumulada en los últimos años, en el que existe posibilidad de desarrollo y crecimiento. De hecho, en febrero de 2015, AG ha firmado la construcción de tres grandes buques para un armador noruego cliente tradicional del astillero español, que garantizan la carga de trabajo para los próximos semestres. Se trata de tres remolcadores de escolta de petroleros que, una vez terminados, desarrollarán su actividad en el entorno de una plataforma petrolífera localizada en el Mar de Barents (situado al norte de Noruega, en el marco del Océano Ártico).

No obstante, en función de la evolución de la demanda internacional, AG no descarta el crecimiento hacia otras regiones (América Latina, África), la construcción de otro tipo de buques, si bien centrándose en los más intensivos en tecnología, ni la participación en proyectos/contratos de gran envergadura que

¹³ AG firmó en el año 2014 la construcción de un barco «gemelo» al Stril Luna para el mismo armador noruego. En estos casos en los que se construyen varios barcos a partir de un mismo diseño básico, el astillero paga un canon de repetición (inferior al inicial) al propietario de dicho diseño.

¹⁴ Ambos son regímenes aduaneros que permiten la importación de bienes en términos de suspensión/rebaja de derechos e impuestos a la importación bajo la premisa de que los mismos sean incorporados a bienes finales posteriormente reexportados —véase SERANTES (2011) para un análisis exhaustivo al respecto.

¹⁵ A título de ejemplo, Nor-fishing y Nor-shipping son dos ferias de referencia internacional en el sector a las que AG acude regularmente no solo con la idea de darse a conocer y captar nuevos clientes, sino también de contactar con suministradores y oficinas técnicas.

¹⁶ Es frecuente que los suministradores de determinados equipos deban desplazar técnicos al astillero al objeto de instalar dichos equipos, de tal forma que durante semanas no solo trabajan en las instalaciones de AG, sino que colaboran estrechamente con el personal de la misma.

requieran la colaboración con otros astilleros. De hecho, su creciente concentración en buques *offshore*, no ha impedido a AG construir en los últimos años otro perfil de naves —e.g. un buque escuela construido para el Gobierno de Indonesia, un buque a vela de pasajeros para un armador alemán, patrulleras y guardacostas construidas a demanda de diferentes países (incluido España) o un bergantín para una institución británica.

En todo caso, y como ya se ha mencionado, el futuro se orienta a la construcción de buques de alto valor añadido e intensivos en tecnología y, por ende, en una estrategia de diferenciación cuyos ejes de desarrollo son la innovación, la flexibilidad, la calidad y el servicio al cliente final. Es para este tipo de buques de mayor valor añadido y superior precio para los que el mencionado SEAF o *tax lease* supone superiores ventajas en términos de favorecer la paridad competitiva de las empresas españolas frente a los competidores procedentes de terceros países.

4. A modo de reflexión

El mercado europeo representa aproximadamente el 40 por 100 de la demanda mundial de buques (PYMAR, 2015), centrando su demanda en productos de fuerte desarrollo tecnológico y elevado valor añadido. Constituye, por tanto, un mercado muy relevante para los astilleros españoles, algunos de los cuales se encuentran particularmente bien posicionados en determinados mercados de referencia (caso de los Astilleros Gondán en Noruega).

La inversión en I+D+i, el desarrollo tecnológico aplicado a productos y procesos, y la capacidad de innovación constituyen las bases sobre las que las navieras españolas han cimentado su reorientación estratégica competitiva y corporativa. No obstante, el esfuerzo realizado por las empresas debe verse acompañado por un marco institucional favorable que facilite la realización de inversiones y promueva el desarrollo de su competitividad internacional.

En este sentido, la existencia de un sistema de financiación de activos aplicable en el sector, que permita a las empresas no solo acceder a la financiación necesaria para el desarrollo de sus actividades, sino también competir en los mercados internacionales en igualdad de condiciones y oportunidades respecto a las empresas procedentes de terceros países, se erige en un instrumento fundamental de apoyo a las navieras españolas, que fomenta el desarrollo de su competitividad y facilita su proyección internacional.

La ratificación por parte de la Unión Europea del nuevo sistema de financiación (conocido en el sector como nuevo *tax lease*), aprobado en 2012, constituye un hito que permite afianzar la posición de las empresas españolas ante los competidores internacionales y consolidar una senda de crecimiento ya iniciada en los últimos años —según los últimos datos publicados por PYMAR, España mantiene una posición claramente dominante en el contexto europeo en la construcción de buques *offshore* y pesqueros intensivos en alta tecnología—. Atendiendo de nuevo a los datos publicados por la asociación, un total de 17 operaciones por un importe global superior a los 415.000.000 de euros se han beneficiado de este nuevo sistema desde su reciente aprobación en 2012 y posterior entrada en vigor en diciembre de 2013.

Referencias bibliográficas

- [1] CÁCERES RUÍZ, J. I. (1998). *Política industrial: el sector de construcción naval en España. Tesis Doctoral, Madrid.*
- [2] CEREZO, J. L. (2004). «El sector de la construcción naval en España: situación y perspectivas». *Economía Industrial*, vol. 355, pp. 185-196.
- [3] COMISIÓN EUROPEA (2013). «Decisión de la comisión sobre régimen fiscal aplicable a determinados acuerdos de arrendamiento financiero también conocidos como sistema español de arrendamiento fiscal». *DOUE*, nº 114, de 16 de abril de 2014.
- [4] FUNDACIÓN INSTITUTO TECNOLÓGICO PARA EL DESARROLLO DE LAS INDUSTRIAS MARÍTIMAS (2012). *El sector de la construcción naval español: análisis de escenarios*. Centro de Estudios Económicos Tomillo, INNOVAMAR.

- [5] GERENCIA DEL SECTOR NAVAL (2000). *Informe de gerencia del sector naval: la construcción naval en España*. Ministerio de Industria, Energía y Turismo.
- [6] GERENCIA DEL SECTOR NAVAL (2005). *Informe de gerencia del sector naval: la construcción naval en España*. Ministerio de Industria, Energía y Turismo.
- [7] GERENCIA DEL SECTOR NAVAL (2010). *Informe de gerencia del sector naval: la construcción naval en España*. Ministerio de Industria, Energía y Turismo.
- [8] GERENCIA DEL SECTOR NAVAL (2011). *Informe de gerencia del sector naval: la construcción naval en España*. Ministerio de Industria, Energía y Turismo.
- [9] INSTITUTO DE DESARROLLO ECONÓMICO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS (2005). «Astilleros Gondán. Presencia asturiana en el mercado internacional» *Idepa Activa*, nº 8, pp. 13-15.
- [10] LÓPEZ DEL POZO, A. y FARIÑA DE PARADA, N. (2012). «Situación y perspectiva de los pequeños y medianos astilleros: el reto de la financiación». *Economía Industrial*, vol. 386, pp. 61-67.
- [11] NOVOA ROJAS, A. y CARNEROS LOZANO, A. (2012). «La I+D+i como estrategia de futuro para el sector naval español». *Economía Industrial*, vol. 386, pp. 89-97.
- [12] PEQUEÑOS Y MEDIANOS ASTILLEROS SOCIEDAD DE RECONVERSIÓN, S.A. (2015). «PYMAR presenta en la feria Nor-Shipping la capacidad tecnológica y de financiación de los astilleros españoles». *Boletín de comunicación*. Recuperado el 3 de noviembre de 2015 de: <http://www.pymar.com/es/comunicacion/noticias/>
- [13] SERANTES SÁNCHEZ, P. (2007a). *Crédito a la exportación con apoyo oficial*. ICEX, Madrid, España.
- [14] SERANTES SÁNCHEZ, P. (2007b). *Seguro de crédito a la exportación*. ICEX, Madrid, España.
- [15] SERANTES SÁNCHEZ, P. (2011). *Financiación de importaciones intermedias*. ICEX, Madrid, España.
- [16] SUAZ GONZÁLEZ, A. (2012). «La situación de la construcción naval en España: perspectiva en un mercado global». *Economía Industrial*, vol. 386, pp. 49-59.
- [17] VALDALISO, J. M. (2003). «Crisis y reconversión de la industria de construcción naval en el País Vasco». *Ekonomiaz. Revista Vasca de Economía*, nº 54, pp. 52-67.
- [18] VALDALISO, J. M. (2005). «La industria de construcción naval y los mercados exteriores durante el desarrollismo franquista». Ponencia presentada en el VIII Congreso de la Asociación Española de Historia Económica, Santiago de Compostela, España.
- [19] VALDALISO, J. M. (2007). «Spanish Shipping Firms in Twentieth Century: Between the Internationalization of the Market and the Nationalism of the State», *International Journal of Maritime History*, vol. 19, pp. 21-42.

Últimos números publicados

