

• **¿En qué se fundamenta la decisión empresarial adoptada por Bazán para iniciar la producción del Fast Ferry? ¿Qué otros argumentos existen a favor y en contra de esta decisión?**

La decisión adoptada por parte de Bazán de iniciar la producción de fast ferry se fundamenta en dar salida a un exceso de capacidad de la empresa, ya que su actividad tradicional había sido la fabricación de buques . Por tanto la decisión empresarial del fase ferry es una respuesta empresarial ante:

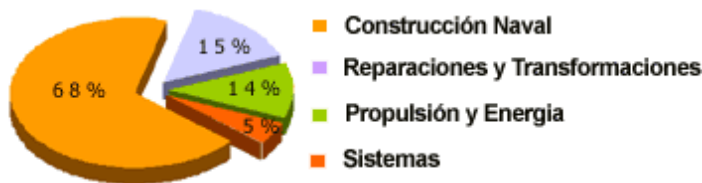
1º.- La caída de la demanda, en términos globales, consecuencia del exceso de oferta de capacidad de transporte marítimo mundial.

2º.- La presión de la Construcción Naval mundial para colocar más buques en un mercado marítimo profundamente desequilibrado, aumentando este desequilibrio y haciendo bajar, más aún, los precios de los buques mercantes de nueva construcción.

3º.- Un exceso de capacidad manifiesto, ante la nueva situación internacional, caracterizado por plantillas dimensionadas por otro modelo de producción y que crecieron anárquicamente.

4º.- Ausencia del necesario desarrollo de una tecnología propia aplicada que, por un lado redujese costes de producción y por otro lado incrementase la productividad.

5º.- Inadaptación de la organización industrial en el exterior de las factorías a las nuevas circunstancias del mercado.



Otros argumentos a favor de la decisión del fast ferry :

- La reducción de demanda del mercado debido la política internacional del momento. No hay salida a la situación de la empresa con la construcción de buques para otros países. (limitaciones de los buques mercantes)
- Las escasas expectativas de las Armadas extranjeras.
- El mercado de segunda mano llega a ser un serio competidor, ya que los buques de primera mano son un producto escasamente demandado. Gran competencia por parte de Japón (Alta tecnología y bajos precios)
- La empresa buscaba un mercado con potencial crecimiento, en el que pudiera aprovecharse las capacidades básicas del astillero.
- Los competidores de Bazan dentro de este mercado se encuentran en una posición de salida inferior a la de estos, respecto del mercado de ferries.
 - ◆ Gran capacidad de diseño técnico de Bazan
 - ◆ Trabajos en aluminio aprovechables en el nuevo segmento
 - ◆ Exceso de capacidad de las instalaciones de la empresa

- ♦ La complejidad técnica del producto limita la posibilidad de entrada en el sector de empresas más pequeñas.

Argumentos en contra de esta decisión, podemos considerar:

- Convencer a la naviera de que el nuevo producto era adecuado para sus intereses
- Adecuar la factoría (necesarias garantías técnicas y productivas)
- Necesidad de adquisición de recursos complementarios:
 - ♦ Ampliación de naves y talleres
 - ♦ Ampliación de superficies cubiertas del Astillero
 - ♦ Necesidad de aumentar la formación de sus empleados
 - ♦ Cambiar la cultura tradicional de recursos humanos de la empresa (se requiere una mayor implicación)
- Importantes impedimentos de carácter inmaterial, principalmente relacionados con los recursos humanos
- **Describa y analice las diferencias del mercado tradicional de Bazán (barcos de guerra) y el nuevo entorno competitivo que supone la fabricación y venta del fast ferry. Indique los posibles sustitutivos, competidores potenciales, proveedores y clientes.**

Podemos diferenciar tres etapas dentro de Bazán, por un lado dentro del mercado tradicional:

- Es una empresa altamente protegida por el Estado, de donde provienen gran parte de su volumen de pedidos. Su función principal era atender las necesidades de construcciones navales de la armada.
- Recibe constantes ayudas del Estado
- Se considera uno de los principales activos en defensa del País
- Gracias a la demanda Estatal tiene cubierta parte de su demanda, pero además fabrica para otros países, especializándose en los Barcos de Gran Calado.
- Gracias al volumen de pedidos acumulados, las fluctuaciones de este sector en el mercado no son demasiado fuertes para España.
- Independientemente de las circunstancias que motivaron la crisis generalizada de la Construcción Naval en España, la política seguida por la administración en la década de los sesenta en las empresas del sector, fue dirigida exclusivamente a la maximización de un crecimiento a corto plazo, alcanzando elevadas tasas de aumento en la producción y exportación, pero sin plantearse la necesidad de una planificación a largo plazo en la que, entre otras cosas, se promoviese el desarrollo de una tecnología propia para no depender de la técnica extranjera.

Posteriormente, debido a la disminución de la demanda sobreviene en el sector un periodo de crisis:

- Unos costes financieros del 15% sobre las ventas previstas.
- Contratación en condiciones extremadamente duras.
- Ritmo lento en la adecuación de plantillas.
- Nivel de ocupación de sólo un 67% de la capacidad instalada.

Por ello fue necesario plantearse que hacer con el exceso de capacidad productiva de Bazán, tras llegar a la conclusión de que los buques mercantes y la exportación no eran unas soluciones factibles, realizaron un estudio, que obtuvo como resultado el enfoque de la empresa hacia el Fast Ferry.

Como posibles sustitutos y competidores potenciales:

– El fase Ferry es utilizado para el transporte de personas, ofrece una gran velocidad y comodidad en el transporte. Un producto sustitutivo sería el avión, (sobre todo los aviones de alta categoría, que ofrecen una gran velocidad y comodidad).

– El tren podría ser un sustituto, si la distancia que fuera a ser cubierta por el fase ferry pudiera ser cubierta con un viaje en tren (por ejemplo, por el canal de la mancha). Lo mismo podría ser aplicado para los coches, o otros vehículos de transporte de similares características.

• **Dentro de los competidores potenciales, encontramos :**

- Grandes empresas con las mismas capacidades productivas y tecnológicas de Bazan. (Otros Astilleros Militares)
- Grandes compañías privadas de transporte (Tanto de transporte aéreo como terrestre)
- Dentro del transporte por mar podemos destacar a las compañías Japonesas, que supieron diversificarse antes que Bazan, y que tienen un gran ajuste entre el coste del producto y el precio de venta. Con una calidad media (Inferior a la de Bazan) y un rápido servicio en la atención del pedido.
- Nuevas empresas con suficientes recursos tecnológicos, con poca infraestructura y bajos costes fijos.

• **Dentro de los proveedores :**

IZAR compra los bienes y servicios necesarios para el desarrollo de su actividad empresarial, ya sean éstos directos (es decir, vinculados a los procesos productivos) o indirectos:

- Se entienden por "bienes" los equipos, instalaciones y materiales.
- Se entiende por "servicios" toda aquella ejecución de trabajos en las instalaciones de IZAR, incorporen o no materiales para su realización.

A lo largo de los años 2001 y 2002 IZAR ha adquirido en el mercado bienes y servicios por un valor aproximado de 800 millones de euros anuales, si bien esta cifra es sólo indicativa ya que depende fundamentalmente de la fase en que se encuentre cada una de las obras que constituyen la cartera de IZAR.

Para poder encuadrar unívocamente cada uno de los elementos que IZAR puede necesitar y, por tanto que los suministradores pueden ofertar, se ha establecido un Árbol de Clasificación denominado CPS (Clasificación de Productos y Servicios) cuyo funcionamiento se explica a continuación. A través de la Clasificación de Productos y Servicios (CPS) los suministradores tienen acceso a las necesidades de compra (demanda) de cada una de las Unidades de Negocio de IZAR y a su vez éstas pueden consultar, de forma sencilla, la oferta de productos y servicios que introducen los suministradores.

Cuando una empresa desee inscribirse como suministrador de IZAR, deberá cumplimentar un Formulario de Registro en el que se incluye un campo, de carácter obligatorio, denominado "Categoría de la CPS que suministra", en el que la empresa deberá indicar las categorías de productos o servicios, de acuerdo con la clasificación de la CPS, que desea suministrar a IZAR.

Dichas categorías se deben seleccionar siempre al nivel más bajo de la clasificación, es decir, a nivel del "Tipo" que guarde una relación más directa con el producto o servicio que oferte la empresa que va a inscribirse. Las categorías de productos o servicios que la empresa suministradora seleccione, serán posteriormente revisadas por IZAR quien determinará finalmente cuales serán las categorías concretas que acepta que le sean suministradas.

Para Izar es muy importante que sus proveedores tengan una buena tecnología, profesionalidad y equipo

humano. También son factores destacados la calidad del producto y los plazos de entrega.

Por último la capacidad de cooperación es también importante, tanto de los suministradores con Bazan como con los armadores.

Bazan ha suscrito importantes acuerdos con sus proveedores, como muestra de esta capacidad de colaboración. Mantiene una estrecha relación con sus proveedores APRA que se adecuen a sus especificaciones.

Bazan busca los mejores proveedores a nivel internacional.

- **Dentro de sus clientes:**

- ◆ Podemos diferenciar entre los grandes clientes, como Trans Mediterranea que es su principal cliente dentro del nuevo segmento de actividad. Y con el que es necesario mantener una buena relación, esto permite un mayor poder de negociación para el cliente, con el que es necesario mantener un equilibrio en el poder de negociación.
- ◆ De los clientes más pequeños, y que por tanto tiene un menor poder de negociación, como Naviera Argentina Buque Bus.

Es importante mencionar el punto de vista del cliente, que valora con similar grado de importancia los recursos y capacidades de las cadenas de valor relacionadas con la tecnología, la cualificación profesional de la plantilla del astillero, la calidad de su producto y su diseño. La importante valoración que se hace de la oficina técnica del astillero queda por encima de la valoración de la confianza en este. Se valora en menor medida la experiencia de la organización, la flexibilidad y la velocidad de respuesta. Sin embargo el cliente valora el Fast Ferry como una asignatura pendiente de Bazan.

- **¿Qué ventajas suponen los recursos y las capacidades de Bazán para la fabricación y venta del nuevo fast ferry?**

Respecto al análisis de los recursos de Bazán:

A) Recursos Tangibles

- ◆ Encontramos una empresa con instalaciones, maquinaria, infraestructuras preparadas para producir naves similares a los ferries. Gracias a ello, los cambios en infraestructuras se centraron en ampliaciones de naves y talleres con la capacidad necesaria. Estos cambios supusieron una ventaja respecto al resto de los posibles competidores que tendrían que realizar grandes inversiones en equipos para llegar a ser competitivos.

B) Recursos no tangibles:

- ◆ Nos encontramos a una plantilla experimentada en la construcción naval con conocimientos y habilidades difíciles de encontrar en el mercado. Especialmente en relación a la ingeniería de diseño y a los trabajos en aluminio. Hay que decir que estas habilidades también se convirtieron en un freno al cambio a través de fenómenos como el gremialismo, la complejidad retributiva, la motivación limitada
- ◆ Existe un Know-how adquirido a través de la experiencia y las rutinas en su mercado tradicional con importantes aplicaciones en el nuevo mercado en el que se introduce.
- ◆ En lo que se refiere a la imagen, se ha labrado una reputación en la construcción naval a nivel internacional de calidad y fiabilidad. Este factor es importante en un sector como el naval por la responsabilidad que supone el transporte de viajeros.
- ◆ Bazán tiene importantes acuerdos de cooperación con proveedores lo cual puede suponer una

ventaja que sus competidores emergentes difícilmente podrán obtener a medio plazo.

Respecto al análisis de capacidades podemos señalar:

- Dirección y Sistemas de Control:

- ◆ Existe una positiva valoración del liderazgo de la dirección. Esto es importante en una empresa como Bazán en la que se están acometiendo importantes cambios en las infraestructuras y en la formación del personal para adaptarse a las normas del nuevo mercado de construcción naval en el sector civil.
- ◆ Una abundante información ascendente. Con ello pueden anticiparse problemas y errores en la implementación de las medidas de modernización y adaptación a través del conocimiento de las necesidades y limitaciones de la plantilla.
- ◆ Una gestión de Calidad tanto interna como externa con la utilización de manuales, definiciones y cambios de rutinas de procesos así como con la obtención de certificaciones de entidades externas. Todo ello para adaptarse a una demanda que exige productos a medida con un alto nivel de calidad y fiabilidad y un buen servicio al cliente.

- Planificación y Departamento Técnico

- ◆ Tiene un potente sistema de planificación y programación imprescindibles para las continuas adaptaciones que supone una alta producción a medida.
- ◆ La capacidad de la Oficina Técnica en I+D. Esta es una de las claves de la estrategia de Bazán. Gracias a esta capacidad se ha podido salvar la barrera de entrada más importante del nuevo mercado: la complejidad técnica del producto. Además, es imprescindible para poder adaptarse a las especificaciones de una demanda variante cada vez más exigente.

- Aprovisionamientos

- ◆ A través de la trayectoria de la compañía se han seleccionado los proveedores más aptos para la producción naval a nivel internacional. Además se han suscrito importantes acuerdos de colaboración con dichos proveedores lo que le ha supuesto una situación ventajosa respecto a sus competidores.

- Producción.

- Ingeniería de producción con una importante capacidad en la definición de procesos. En una empresa industrial se convierte en un factor vital el diseño de procesos que contribuyan a la obtención de un producto de calidad y a aumentar la eficiencia técnica
- Unos procesos bien definidos contribuyen a la obtención de una mayor flexibilidad productiva al obtenerse polivalencias entre ellos; con ello disminuye el coste en infraestructuras y la duplicación de procesos.