

BERTRAND BENOIT EN BERLÍN  
Y STEPHEN WILMOT  
The Wall Street Journal

# Industria automotriz: VW y Alemania eran una dupla excelente. Ahora ya no

pendencia de China, altos costos y un liderazgo tecnológico cada vez más débil.

## Una dependencia excesiva de China

La manufactura responde por una quinta parte del producto interno bruto de Alemania, alrededor del doble del nivel de EE.UU., con un enfoque en bienes de capital y automóviles. Durante años, esto fue un buen ajuste para un mundo cada vez más globalizado: las empresas alemanas construían fábricas en mercados emergentes, cavaban metros chinos y fabricaban automóviles para las nuevas clases medias. Mientras el Medio Oeste quedaba devastado debido a la desindustrialización, la base industrial de Alemania crecía.

**APORTE**  
Volkswagen es el  
empleador más grande  
de Alemania y la  
fabricación de  
automóviles es la  
industria emblemática  
del país.

En ninguna parte el auge fue más claro que en VW. Hace una década, la compañía registró 5.200 millones de euros, lo que equivale a cerca de US\$ 5.700 millones, de ganancias de operaciones provenientes de sus empresas conjuntas chinas, y eso no incluye los ingresos provenientes de las licencias de marca, ventas de piezas o exportaciones de modelos de lujo desde Alemania.

El covid-19, la geopolítica y la economía más madura de China cambiaron todo eso. A medida que los aranceles y otras barreras comerciales aumentaban en todo el mundo, las exportaciones alemanas empezaron a caer. China había sido el mayor socio comercial de Alemania desde 2015, por lo tanto la desaceleración del crecimiento en ese país golpeó fuerte a las empresas alemanas, como lo hizo también el surgimiento de los competidores chinos.

“China”, dijo Schularick, “pasó de ser un viento a favor a un viento en contra”.

El gigante de los vehículos eléctricos BYD superó a VW el año pasado como la marca de autos de mayor venta en China. VW lanzó nuevamente su estrategia en China y espera que sus empresas conjuntas en ese país le signifiquen apenas 1.500 millones de euros en ganancias de operación este año.

“Cuando los ejecutivos occidentales volvieron a China después de la pandemia... todo el mundo esperaba que el país estuviera sumido en un profundo

Tanto la empresa como su país de origen están sufriendo con los altos costos, el liderazgo tecnológico cada vez más débil y una dependencia de China.



Las acciones de Volkswagen se cotizan cerca de mínimos de 14 años.

agujero por el covid, pero habían utilizado el tiempo para invertir, volverse más competitivos, más baratos y más rápidos”, señaló Ulrich Ackermann, jefe de comercio exterior de la asociación de industrias de ingeniería mecánica VDMA de Alemania.

En 2020, China superó a Alemania como el mayor exportador de maquinaria y equipo, según estadísticas comerciales alemanas. Actualmente, produce más máquinas industriales que EE.UU., Alemania y Japón juntos.

## Altos costos en casa

China no es la única culpable. La escala, el costo y la inflexibilidad de las operaciones de VW en Alemania significan que la compañía tiene márgenes de ganancias más escasos que sus competidores a pesar de tener una cartera lucrativa de símbolos de lujo, entre ellos Audi y Porsche. Eso hace que la compañía sea vulnerable a los desafíos macroeconómicos o de la industria. La tibia recuperación poscovid en las ventas de automóviles europeos, que ya no está oculta por los flujos de fondos provenientes de China, es solo el ejemplo más reciente.

En el transcurso de este año hasta julio, se registró aproximadamente un 17% menos de vehículos en la eurozona y el Reino Unido —mercados clave para la marca VW— que en 2019. Para justificar su petición de reducciones forzosas de personal, la ad-

ministración afirmó que la división había perdido la producción de dos plantas.

Aunque sus pares europeos Stellantis y Renault han recortado personal en los últimos años, la nómina de VW ha crecido modestamente.

Para VW es difícil despedir a los trabajadores debido a su modo inusual de dirección. El estado de Baja Sajonia posee el 20% de las acciones con derecho a voto de la compañía, y una “ley Volkswagen” especial pone una vara alta para cambios significativos en sus operaciones.

“Es más como una compañía estatal que una privada”, observó Ferdinand Dudenhöffer, director del Centro de Investigación Automotriz de Alemania.

El sesgo de operación de Volkswagen hacia su territorio de origen de alto costo es poco usual. Alemania respondió por el 57% de sus activos y el 44% de sus empleados en 2023, pero solo el 19% de ingresos. En Toyota, el competidor más cercano de VW en términos de escala, Japón respondió por el 23% de ingresos, el 27% de activos y el 18% de empleados en el año hasta marzo.

Después de años de contención salarial que impulsaron su competitividad a principios de la década de 2000, Alemania llegó a ser por un corto tiempo el mayor exportador de bienes del mundo. Esta ventaja se ha desvanecido desde entonces. La mano de obra alemana está ahora entre las más caras de Occidente, y la

## Se está perdiendo la carrera tecnológica

VW supera a sus pares de la industria —y a cualquier otra compañía europea— en investigación y desarrollo. Analistas esperan que destine el equivalente a casi US\$ 19 mil millones a investigación y desarrollo este año, más del doble que Toyota. Sin embargo, últimamente no ha tenido mucho que mostrar.

Las décadas de excelencia de VW en motores de combustión fueron de poca ayuda al momento de desarrollar vehículos eléctricos, cuyo rendimiento depende en gran medida de baterías y software. Puesto que Tesla y Chi-

na lideran esas tecnologías, Volkswagen tiene dificultades para destacar.

“Considerando que hace una década el Golf disfrutaba de una cómoda prima frente a todos sus competidores, no estoy seguro de que pase lo mismo con sus vehículos eléctricos. Han perdido parte de los polvos mágicos”, manifestó Mike Tyndall, analista de HSBC.

Algunos fabricantes alemanes ofrecen productos de vanguardia que abarcan desde láseres sofisticados hasta óptica avanzada que pocos competidores extranjeros pueden igualar. Pero muchos otros han luchado para mantener una ventaja tecnológica.

A pesar de su tradición en ingeniería y de las instituciones de investigación, Alemania no tiene un sector tecnológico de envergadura. SAP, la única compañía de software en el índice bursátil DAX-40 de empresas bien establecidas, fue creada en 1972. La cantidad de patentes que han presentado entidades alemanas ha disminuido cada año desde 2018, excepto en 2023, según datos de la Organización Mundial de Propiedad Intelectual. La inversión corporativa en el país cayó un 5% el año pasado, según el Instituto Kiel para la Economía Mundial, mientras que muchas empresas se han enfocado en los mercados de crecimiento más rápido.

El gasto en investigación y desarrollo en Alemania asciende a cerca del 3% del PIB, más que el promedio europeo, precisó Fuest. “El problema es que una gran parte de esto se concentra en el sector automotor”.

Aunque China aprovechó los conocimientos industriales alemanes durante décadas, las transferencias de tecnología ahora también están fluyendo en dirección contraria. Varias empresas alemanas están creando capacidad de investigación y desarrollo en ese país para aprovechar los conocimientos locales, los subsidios de gobierno o la ausencia de impedimentos burocráticos, según un grupo de presión de la industria alemana con sede en China.

Irónicamente, la mano de obra cara no es la única razón por la que los costos de producción de VW son más altos en Alemania que en China, dicen analistas. Otra es que sus plantas chinas tienden a ser más automatizadas y digitalizadas.