



Cómo andar 'sobre ruedas' en momentos de crisis

(Resultados de la encuesta global a directores de empresas de la industria automotriz)

Adolfo Ramírez, socio de Asesoría de Negocios y especialista en la industria automotriz de PriceWaterHouseCoopers México

adolfo.ramirez@mx.pwc.com

Como era de esperarse en estos momentos de crisis estamos literalmente 'bombardeados' de noticias financieras como desempleo, crédito caro, déficit reportado que no estaba contemplado, cierre de negocios y paros técnicos, entre muchos otros. Además tenemos en todos los medios las sugerencias, que así deben considerarse y no como soluciones mágicas de qué hacer en esta época, pero realmente lo que requerimos más que nunca es "Tener Información y Compartir Experiencias".

Por la importancia de la industria automotriz, no es ajeno a ello saber cómo y cuándo actuar, esto es crucial, es crítico en estos momentos.

De acuerdo con el *Automotive Institute* de la red global de PriceWaterHouseCoopers, la producción mundial de automóviles ligeros ha venido reduciéndose de 68.9 millones de unidades producidas en el 2007 a 59.3 millones estimadas para 2009, representando una reducción del 14%, mientras que la caída en la región de Norteamérica es del 17% y en México del 22% en relación con el año anterior.

Ante ésta y demás preocupaciones, y atendiendo las necesidades recientes de información, PricewaterhouseCoopers dio a conocer en la cumbre de Davos, Suiza, los resultados de la última Encuesta Global practicada a 62 de los Directores de Empresas (CEO) de la industria automotriz, en la que menciona que en esta época de crisis es necesario que tanto las armadoras, autopartistas y distribuidores concentren su atención en cuatro temas principales:

- Innovación;
- Entender las necesidades de los consumidores;
- Llevar a cabo cambios estructurales en los negocios, y
- Preservar el talento en las organizaciones

Innovación

De acuerdo con esta encuesta global, el 92% de los encuestados reconoce que la innovación es un ingrediente crítico para lograr la supervivencia a largo plazo en el mercado. El reto más importante que encara la industria automotriz es encontrar el equilibrio entre las demandas del aquí y ahora, con la necesidad de crear negocios que sean capaces de prosperar en los años por venir.



Entender las necesidades de los consumidores

Un claro entendimiento de las necesidades de los consumidores es información clave, comentó el 95% de los encuestados, mientras que el 58% dijo que le gustaría obtener más información acerca de las preferencias de los consumidores y sólo el 14% expresó contar actualmente con la información adecuada.

El 37% de los CEO alrededor del mundo cree que el aumento de penetración de mercados ya existentes es la clave para revitalizar la industria automotriz.

La innovación requiere inversiones muy importantes a largo plazo, mismas que son difíciles de realizar mientras una compañía está luchando por subsistir. Esto también requiere del conocimiento profundo de los consumidores, desde adentro.

Cambios estructurales en los modelos de negocio

Para compartir experiencias y saber los parámetros en los que se mueven las empresas, 40% de los CEO de la industria automotriz creen que los cambios estructurales en los modelos de negocios de su industria tendrán un impacto positivo en sus operaciones y en la competitividad general del sector. Muchos de los líderes han anunciado planes de recortes significativos en la producción.

La situación económica global ha forzado a las armadoras de autos a realizar una re-evaluación de sus modelos de negocios, factor que podría poner en riesgo a proveedores y distribuidores. La encuesta revela que no todos los CEO cuentan con conocimiento pleno de las implicaciones que la situación económica podría representar en su cadena de suministro.

El 38% de los encuestados están preocupados por la seguridad de su cadena de suministro, la cual podría representar una amenaza potencial al crecimiento del negocio en el largo plazo, mientras que el 81% identifica como una ventaja competitiva clave la eficiente administración de sus cadenas de suministro.

Los productores automotrices necesitan entender y administrar los riesgos que constituyen la intrincada red de suministros. Los proveedores problemáticos se muestran como un riesgo real para cada productor y sus proveedores. Conocer las amenazas potenciales es un factor crítico para las compañías automotrices, dada la situación económica actual.

Preservar el talento en la organización

La encuesta reveló que el 94% de los participantes considera que la preservación de los talentos será uno de los factores clave para alcanzar el éxito en el largo plazo.



La tendencia hacia modelos flexibles de producción se traducirá en una menor cantidad de empleos en las líneas de ensamble, 39% de los CEO esperan realizar reducciones de la planta laboral en los próximos 12 meses.

Las buenas noticias son que la gente seguirá comprando autos alrededor del mundo. Los armadores tendrán que considerar la manera de atacar el mercado en el futuro para cumplir con la demanda de consumo.

En México

Es importante que la industria automotriz en México, tanto la armadora como la autopartista y los distribuidores, enfoquen sus esfuerzos internos en tres asuntos principales:

a) **Fortalecimiento de su tesorería** – Revisar las áreas de tesorería a fin de obtener recursos suficientes para poder hacer frente a sus operaciones, ya sea mediante revisiones de los procesos y actividades, así como de la revisión de pagos a sus proveedores, evitando en todo momento realizar pagos en exceso.

b) **Mejora de desempeño** – Es importante analizar y revisar los procesos productivos y de logística, asegurando la eficiencia operativa en su proceso de cadena de suministro y distribución.

c) **Control interno** - Revisión en forma oportuna y puntual de las actividades que lleva a cabo, evitando desvíos de información o de recursos. Malos controles o situaciones de fraude en esas empresas pueden ser catastróficos durante este año.