



**LOS SECTORES SE ENFRENTAN AL CAMBIO DE CICLO (II)**

# La industria automovilística para en boxes

En los últimos años, la inquietud y la preocupación han constituido la tónica predominante entre los directivos del sector de la automoción, caracterizada principalmente por unas limitadas expectativas de futuro.

Escribe: Luis A. Walter, socio director responsable del sector de Automoción de KPMG. Marcelo Veiga, director del área de operaciones y procesos de KPMG

Hablamos de un sector con mucha experiencia en situaciones difíciles, con empresas que han interiorizado el verdadero significado de conceptos como innovación, flexibilidad y productividad. Un sector claramente globalizado, en el que las empresas españolas han aprendido a operar con éxito reconocido en las principales regiones del mundo. Tras analizar detenidamente diferentes parámetros económicos y las circunstancias sectoriales que convergen en la industria automovilística creemos que este momento de desaceleración se puede convertir en una gran oportunidad.

Durante los últimos años, aunque nos encontrábamos en un claro proceso de crecimiento económico, el sector se ha visto salpicado en los países desarrollados por numerosos cierres de fábricas, reducciones de capacidad, despidos y quiebras, situaciones que también hemos vivido en nuestro país. Por ello, para intentar comprender en qué medida la industria automovilística se ve afectada por el actual momento de desaceleración que vive la economía mundial, hemos de analizar qué pasa con los principales grupos de empresas, los fabricantes de vehículos y los proveedores de componentes y piezas.

En cuanto a fabricantes se refiere, se sabe que España es uno de los primeros productores de vehículos en Europa pero que sin embargo un porcentaje muy importante de la producción nacional -82% en 2006, similar en 2007- se dirige a consumidores de fuera de nuestras fronteras, desti-

## España exporta al exterior el 82% de los vehículos producidos en nuestro país

nando al mercado interior tan sólo medio millón de vehículos. Así se puede observar que, aunque nuestras fábricas sean competitivas, el sector está sujeto a un fuerte impacto por cambios coyunturales en otros países. A nivel de matriculación, las cifras de los primeros meses del presente año han bajado entre un 6% y un 28% comparado con el mismo periodo del año anterior, descendiendo todos los segmentos, ex-



El sector se ha visto salpicado en los países desarrollados por numerosos cierres de fábricas, reducción de capacidad, despidos y quiebras./efe

cepto las categorías medio-bajo y deportivo. Además de señalar una difícil situación para los pequeños concesionarios independientes que tendrán que afrontar un proceso de integración, estos indicadores nos revelan cómo los fabricantes se ven obligados a poner en práctica nuevas medidas de mejora que les permitan mantener o mejorar sus niveles de rentabilidad. Como en otras ocasiones, se intensifican las presiones sobre sus proveedores.

Los proveedores de componentes asumen una doble carga; por un lado el previsible aumento de esta presión de costes por parte de los fabricantes y, por otro, la dificultad para obtener financiación como consecuencia directa de la crisis financiera. La exigencia de una continua renovación tecnológica y la expansión necesaria en las actividades y regiones que siguen creciendo hacen necesario disponer de recursos y poder acceder a deuda. En estos momentos, con una gestión de riesgos de financiación más rígida que antes de la crisis *subprime*, se hace difícil financiar

las inversiones en maquinaria o en I+D y afrontar proyectos en operaciones internacionales.

Con un promedio de ventas aproximadamente veinte veces menor que el promedio de las mayores empresas del sector en el mundo, los diez mayores fabricantes de componentes españoles seguramente se encuentran entre los candidatos a verse involucrados en procesos de integración en los próximos años. Estas previsible operaciones entre proveedores Tier 1 harían mucho más fuerte nuestro posicionamiento industrial y ayudaría a que aflorara el importante valor empresarial existente en éstas empresas.

### Empresas eficientes

Desde nuestra experiencia sabemos que todas estas circunstancias empujan a las compañías del sector a mejorar aún más su rendimiento, identificando nuevas medidas para reducir los costes totales de fabricación y optimizar el capital circulante. A pesar de todo el avance en la mejora de productividad, la aplicación del *lean manufacturing* en las fábricas, el sumi-

nistro en lotes unitarios y secuenciados JIT y JIS, que ya son parte del día a día del sector, aún queda inventario por reducir, aún quedan operaciones por optimizar en las líneas, aún quedan movimientos innecesarios de materiales, aún quedan mejoras en el rendimiento y gestión de la función financiera y... aún quedan oportunidades de motivar al equipo humano y enfocarlos hacia el es-

## Aquellas empresas con mayor eficiencia superarán la crisis con mayor rapidez que el resto

fuerzo de mejora. En el ciclo actual, esta innovación en procesos y materiales viene acompañada de aquellos procesos de reestructuración financiera y de organización que contribuyen de forma decisiva al aumento de la competitividad, sin dejar de lado los aspectos laborales y fiscales. La experiencia vivida en los últimos años en el sector nos hace ver en esta desaceleración una gran oportunidad para las empre-

sas más eficientes -tanto fabricantes como proveedores- de mejorar su posicionamiento competitivo en este sector globalizado.

### Parar para ser competitivos

Comparemos a los participantes de la industria automovilística con los participantes en una carrera de Fórmula 1. Los fabricantes norteamericanos y europeos llevan participando muchos años con máquinas muy perfeccionadas que les permiten estar posicionados siempre entre los primeros puestos de la carrera. Sin embargo, al entrar en competición con nuevos corredores, más rápidos, más jóvenes, con equipos mejorados y más eficientes, los primeros se ven presionados. Esta fuerza reanima la competición. Ante la inquietud, los veteranos necesitan hacer una parada en boxes, reflexionar rápidamente, aplicar ideas creativas en procesos y tecnología, agilizar sus equipos y repostar. Es también la hora de confiar en equipos profesionales que les ayuden en su búsqueda de más eficiencia, para salir de nuevo a pista y mantener viva la carrera.

Para la industria automovilística, esta parada en Boxes viene determinada por importantes esfuerzos: una fuerte reducción de costes, una significativa transición hacia la producción en mercados en desarrollo y países de bajo coste y una transformación tecnológica. Todo ello, no sólo en búsqueda de eficiencia, sino también para satisfacer las crecientes exigencias de los consumidores y reguladores en materia de consumo y uso de energía limpia. Seguir en la carrera promete poder acceder a grandes volúmenes de compradores en los mercados emergentes y participar en el crecimiento global del sector.

## Un momento de receso se puede aprovechar para optimizar los procesos productivos

Desde nuestra perspectiva, en línea con los resultados presentados en la última edición de nuestro informe anual Momentum sobre la salud y expectativas del sector automoción en todo el mundo, se ha detectado que ya están comenzando a remitir algunos factores del nivel de preocupación experimentado en los últimos años. Un poco más de aire respecto a los posibles quebrantos, así como por los problemas derivados del exceso de capacidad creada. Esto pasa al tiempo que las expectativas de rentabilidad empiezan a aumentar tras la gran reestructuración efectuada globalmente en la industria en los últimos años y que el crecimiento de China está siendo mayor de lo previsto. Son señales positivas en un entorno económico difícil, caracterizado por los elevados precios del crudo y las actuales dificultades crediticias, por lo que tienen, si cabe, aún más trascendencia.

En ocasiones, una parada en boxes puede parecer un tiempo de ralentización que nos frena en nuestra pugna por estar entre los primeros puestos, pero a la larga se traduce en una buena puesta a punto que nos hará más competitivos para afrontar el resto de la carrera.

**Mañana:**  
Industria farmacéutica