

Automoción: en busca del prestigio perdido

Recomendaciones sobre la gestión y el buen gobierno para recuperar el prestigio que un día tuvo el sector de la automoción.

1 de enero de 2008

La automoción y la dirección de empresas siempre han mantenido una estrecha relación. Gran parte de los conceptos que se manejan en dirección de empresas hoy en día tuvieron su origen en las compañías de este sector; grandes filósofos de la gestión como Alfred Sloan y Peter Drucker se apoyaron en esta industria para desarrollar sus ideas. Además, "el peso industrial, social y económico de este sector es insustituible a medio plazo". Las cifras que recoge el estudio "La gestión en el sector de la automoción: Reflexiones y prácticas para el buen gobierno", del profesor del IESE [Pedro Bueno](#), lo corroboran: la automoción supone alrededor del 3% del PIB de la Unión Europea. Europa produce más de 20,8 millones de vehículos a motor, que representan el 32% de la producción mundial. El peso en la producción de coches turismo es aún mayor, ya que supone un 40% del total mundial. Además, la automoción proporciona dos millones de empleos directos, incluyendo la fabricación de vehículos y la de sus componentes, y contribuye a la generación de otros 10 millones de empleos indirectos en sectores relacionados, como los de materias primas, venta de vehículos o transportes por carretera.

El inicio de una crisis del sector automotor

A partir del año 2000 se pone en evidencia un proceso de declive que afecta a numerosas empresas de la industria de la automoción: fabricantes de vehículos y componentes, y también distribuidores. En un sector que antes fue modélico, se perciben prácticas de gestión que pueden ser cuestionables desde la perspectiva de una economía de mercado e incluso llegar a violar los estándares de ética comúnmente aceptados en los países desarrollados.

La primera década del siglo XXI está marcada por la aparición de nuevos mercados potenciales y un exceso de capacidad de producción en el mundo. La incorporación de nuevos países a la Unión Europea hace prever un aumento de demanda de automóviles y la actividad de los fabricantes locales de los países asiáticos crece rápidamente. Por otra parte, los bajos costes de mano de obra en Europa del Este, China, India y otros países asiáticos desplazan gran parte de la producción a estos lugares.

La introducción continua de innovaciones y el cambio frecuente de modelos se convierten en las armas para competir. El sector invierte 20.000 millones de euros anuales en I+D, lo que supone un 17% del total de la inversión en I+D de las empresas, por delante de cualquier otro sector industrial. Sin embargo, no está claro que el cliente final necesite esta oferta ni que esté dispuesto a pagarla. Además, el sector pasa por un momento de escasa rentabilidad, "seguramente fruto de una agresiva y quizá excesiva competencia basada en el precio", apunta el informe, y no ha sabido defender bien sus márgenes, a diferencia de empresas de otros sectores también maduros y concentrados, como el de la alimentación o la distribución.

La concentración del sector y el poder acumulado por los pocos fabricantes existentes hace que estos ejerzan una gran presión sobre los proveedores: reducción de precios, exigencias en la localización de las instalaciones, acceso a la información interna de gestión... Una exigencia que contrasta con la falta de transparencia en los costes de transferencia internos.

Además, se percibe una falta de racionalidad en las reestructuraciones. Cuando las empresas del sector han aplicado planes de ajuste (algo que seguiremos viendo en el futuro, según pronostica el informe) se opta por reducir la producción en aquellas plantas que están más lejos del centro de toma de decisiones, en lugar de actuar allí donde los costes son más altos.

Un nuevo modelo de gestión

Ante esta situación, se impone un cambio en el modelo de gestión. Es la conclusión a la que se ha llegado tras debatir la problemática del sector con todos los actores implicados: directivos de empresas ensambladoras, fabricantes de componentes, distribuidoras y empresas que realizan funciones de apoyo en España, el resto de Europa, América y Asia; personas del ámbito gubernamental, español y comunitario, con responsabilidades en instituciones financieras y del mercado de capitales...

La buena noticia, apunta Bueno, es que no hay que inventarse nada: ya existen casos de

buena gestión, como demuestran Honda, BMW y Toyota, el mejor ejemplo de buena gestión sostenida en el tiempo: modelo de mejora continua, colaboración con proveedores, innovación prudente, compromiso con la calidad y enfoque estratégico orientado al largo plazo.

Siete prácticas para el buen gobierno

Aunque los gobiernos han de entender la importancia del sector y la oportunidad de aplicar sus regulaciones "gracias a la regulación, por ejemplo, se ha conseguido que más de 30 vehículos de 2006 produzcan menos emisiones contaminantes que un automóvil de 1986" son los directivos los que han de dirigir las empresas, recuerda Nueno. Para ayudarles en esta labor, el informe incluye una serie de recomendaciones que pueden contribuir a devolver al sector el prestigio que tuvo en otros tiempos.

En lo que respecta a la relación con los proveedores o clientes, es importante:

1. No intervenir en las decisiones estratégicas sobre su localización geográfica.
2. No establecer limitaciones sobre el uso de su propiedad intelectual.
3. No exigir el acceso a su información interna de gestión.
4. No imponer unilateralmente costes, cambios de precio, descuentos o exigencias de inventarios distintos a los establecidos en acuerdos de suministro cerrados.

Y, a nivel general, se recomienda:

1. Alertar a los equipos de auditoría interna de dedicar especial atención para detectar situaciones irregulares en las relaciones proveedor-cliente.
2. Estimular la competencia interna aplicando transparencia informativa sobre los precios de transferencia.
3. En las decisiones de cierres o drásticas reducciones de capacidad industrial, utilizar como criterios clave la protección de la competitividad de la empresa en el largo plazo y la destrucción mínima de valor para el accionista.

En definitiva, se trata de gestionar profesional y éticamente, y realizar esta gestión con transparencia y en el marco de un buen gobierno corporativo.

www.iese.edu/es/insight