Gaby-Luise Wüst: "Hay que tener un propósito que se pueda comunicar con claridad"

La presidenta de Audi China analiza la evolución y las perspectivas del sector automovilístico en Asia. En esta entrevista realizada por el profesor Marc Sachon, Wüst revela los cuatro pilares de su gestión: ejecución, talento, misión e inspiración.



18 de noviembre de 2019

Uno de cada tres coches Audi se entrega en China. El gigante asiático es un mercado muy

©IESE Business School

importante para la empresa alemana, que prevé que el 40% de sus ventas tendrán lugar allí en 2025, impulsadas por compradores cada vez más jóvenes, la demanda de coches eléctricos, la digitalización e innovaciones tecnológicas como los vehículos autónomos. Gaby-Luise Wüst --presidenta de Audi China, directora de Ventas para China en Audi AG y vicepresidenta ejecutiva de Marketing y Ventas del grupo Volkswagen en China-- ha sido testigo de primera mano de este crecimiento, trabajando en y para la región con BMW, Nissan y, desde 2018, con Audi. En julio de 2019 pasó a ocupar el cargo de presidenta de Audi China en Beijing. Mientras el sector automovilístico cambia de marcha, ella hace una parada y explica al profesor de IESE Marc Sachon su visión sobre el futuro de la dirección.

M. S.: ¿Cuál es la diferencia clave entre los mercados automovilísticos chino y europeo?

G. W.: La más obvia son nuestros clientes. El cliente chino promedio es aproximadamente 15 años más joven que el europeo, lo que hace que sus requisitos y expectativas sean muy distintos cuando se trata de conectividad, por ejemplo, pues le interesa la perfecta integración de los dispositivos en su automóvil. Depende de nosotros, como fabricante, responder e incluso superar sus expectativas.

M. S.: ¿Cómo va a evolucionar el mercado de vehículos de nueva energía (NEV) en China?

G. W.: El gobierno chino ayudó a que el mercado NEV se desarrollase muy rápido. Hace cinco años no existía. En este momento, hay unos de 1,3 millones de NEV. La Administración impulsó este crecimiento vertiginoso con subsidios e incentivos; ahora que los ha reducido o cancelado, el desarrollo se resiente.

Dicho esto, confiamos en que tal disminución será solo a corto plazo y el mercado se recuperará. Por un lado, el Gobierno está invirtiendo mucho en infraestructuras. Por lo tanto, a pesar de que se han reducido los subsidios financieros, hay muchos incentivos, sobre todo en las ciudades: por ejemplo, es mucho más fácil registrar un automóvil y obtener una matrícula en una ciudad si se tiene un NEV. Por eso creemos que el mercado crecerá aún más. Para 2025, se prevé que los NEV representen entre el 25% y el 28% del mercado *premium* en China.

M. S.: ¿Por qué los jóvenes querrían trabajar para un fabricante de automóviles?

G. W.: Creo que es un momento emocionante para unirse a la industria automovilística y formar parte del cambio hacia una nueva era. Necesitamos habilidades y mentalidades

©IESE Business School

progresistas. Eso, combinado con la marca de empresa, una base industrial y unos procesos sólidos, nos ayudará a alcanzar la siguiente fase de nuestra transformación. Hay muchas oportunidades para que los jóvenes talentos se desarrollen en muchos aspectos, no solo en China, sino a escala mundial. Les damos la bienvenida.

M. S.: Todavía no hay mucho talento autóctono en la industria automovilística china. ¿Cree que eso va a cambiar?

G. W.: El mercado chino contribuye en gran medida a nuestro resultado, por lo que es importante que dispongamos de talento autóctono. Nos centramos en ofrecer oportunidades para que trabajen en nuestro grupo y desarrollen aquí sus trayectorias profesionales. Muchos de los altos directivos que tenemos son chinos y están desempeñando un papel clave en las oficinas centrales de Ingolstadt. Es solo cuestión de tiempo que veamos a un miembro de la junta que lo sea. Pero está claro que para tener éxito en este país hay que contar con talento local, pues es una ventaja competitiva.

M. S.: ¿Cómo resumiría su filosofía de gestión?

G. W.: Me rijo por cuatro pilares fundamentales. Primero, ser capaz de organizar las acciones necesarias para resolver los problemas. En segundo lugar, poder identificar el potencial, ya sean personas u oportunidades, y luego materializarlo. En tercer lugar, convencer a todos los interesados y hacerlos participar. Para eso, es importante tener un propósito que se pueda comunicar con claridad; uno que pueda expresar asuntos complejos en términos simples, para persuadir a otras personas y hacer que participen. Finalmente, y quizás lo más importante, tener la capacidad de formar, movilizar e involucrar a los equipos para que contribuyan con su granito de arena a la transformación cultural.

Fuente: *Entrevista realizada por el profesor de IESE Marc Sachon, director del encuentro del sector automovilístico IESE AUTO, cuya edición nº 34 tuvo lugar en el campus de Barcelona los días 29 y 30 de octubre de 2019, bajo el título "Diversity: Technology, Ecosystems & People".*

Una adaptación de este artículo se publica en la revista IESE Business School Insight 154.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School