

Quo vadis industria automotriz?

Desde que empezó la electrificación y la digitalización del automóvil, las empresas tradicionales del sector han batallado tratando de cambiar de paradigma y seguir competitivas en este nuevo entorno. Esa dificultad se manifiesta en forma evidente en el desempeño de estas marcas en el mercado chino, el más grande del mundo, donde están siendo desplazadas por las marcas locales. Y ahora se le agregan los aranceles de Estados Unidos, lo cual pone en duda la capacidad de algunas marcas para sobrevivir también en el segundo mercado a nivel global.

La respuesta de las empresas para ambos mercados debe ser desacoplar la ingeniería, el suministro de partes y la producción de las cadenas de valor globales. En otras palabras, la regionalización total. De hecho, en China algunas empresas como el Grupo Volkswagen ya han dado ese paso. En el reciente autoshow de Shanghai la compañía presentó sus primeros cuatro modelos desarrollados en China para China, muy diferentes a lo que el grupo ofrece en otras partes del mundo. Claro que las capacidades de ingeniería ya se habían reforzado en China desde hace varios años, y el suministro y la producción china de las marcas tradicionales están bien establecidas. La razón, irónicamente, fueron los aranceles chinos en su momento.

En Norteamérica, las empresas tienen grados de madurez muy diferentes. La apertura comercial a la que Estados Unidos las acostumbró tuvo como consecuencia una estrategia de suministro global buscando para cada componente la fuente más competitiva. El efecto es que varios modelos, incluyendo algunos ensamblados en Estados Unidos, no cumplen con la regla de origen vigente del T-MEC de un contenido regional de 75%. Llevar esos modelos a un contenido 100% norteamericano (y mayoritariamente estadounidense como lo pretende Donald Trump) va a tardar años. Y no todas las marcas van a lograr ese nivel para sus productos, por lo menos no en forma rentable.

Las empresas que se decidan por la estrategia “local for local” van a tener que cambiar sus estructuras organizacionales en forma significativa. Las operaciones locales deberán tener un alto grado de autonomía dentro de un marco estratégico global. Pero las soluciones locales podrán proveer opciones para otras regiones, pensando que por ejemplo China se especializa en autos eléctricos, Norteamérica en camionetas con motores de combustión, y Europa en autos compactos con soluciones híbridas.

Lo que es un hecho es que ese cambio estructural requerirá inversiones significativas. Y la nueva estructura tendrá que compensar los efectos de escala que se pierden con

El Pulso de la Industria por Thomas Karig

la regionalización. Eso solo va a ser posible a través de un nuevo modelo de colaboración en la cadena de valor. Los proveedores de autopartes tienen que ser integrados a un ecosistema de cooperación, interconectado y con estrategia compartida. Los valores de confianza y transparencia volverán a tener relevancia fundamental.

Para México, una vez aclarado el futuro del T-MEC, se abren nuevas oportunidades de participación para consolidar este escenario.