

Enfrentando la realidad de la industria automotriz

Hubo dos anuncios en las semanas pasadas que me llamaron particularmente la atención.

Grupo Volkswagen presentó sus resultados anuales para 2025. Las ventas de vehículos (9 millones) y los ingresos (322 mm US\$) se mantuvieron en un nivel comparable con 2024. El resultado operativo se redujo a la mitad: 10 mil millones de dólares. Las razones no sorprenden: los aranceles de Estados Unidos, menos negocio en China y en USA, cambio de estrategia de motorización hacia menos eléctricos y más combustión interna con todas las variantes intermedias.

El dato relevante es el plan de reducir la plantilla, principalmente la de las plantas alemanas, en 50,000 colaboradores. Esto no es realmente nuevo, ya hace tiempo se había acordado la reducción de 35,000 puestos de trabajo para la marca VW en Alemania hasta 2030. A esto ahora se le suman medidas similares en Audi, Porsche y Cariad. La pregunta es: ¿si van a seguir haciendo la misma cantidad de autos, como es posible que sobre tanta gente? El Grupo Volkswagen tiene casi 300,000 empleados en Alemania, la reducción sería del 17%. La respuesta obvia es: reducción de costos con productividad y eficiencia. Los costos de personal, sobre todo del administrativo, pesan demasiado. Finalmente resulta políticamente mas conveniente reducir el personal en Alemania, pero mantener funcionando de manera competitiva las fábricas alemanas, por lo menos las mas grandes. La tendencia demográfica facilita la decisión, ya que se jubilan más baby boomers que los jóvenes que buscan trabajo. Una buena parte de la productividad se logra automatizando, robotizando y con inteligencia artificial.

Conclusión: Volkswagen no está en crisis, sino que está tomando las decisiones necesarias para seguir siendo competitiva.

El segundo caso interesante, que va en el mismo sentido, es el de BYD. Esta empresa, que se ha convertido en el referente de los autos eléctricos, vendió 4.6 millones de estos en el 2025, 300 mil más que en 2024. Sus ingresos crecieron a 116 mil millones de dólares, pero sus utilidades se redujeron un 19% a 4.6 mil millones de dólares. Comparando con Volkswagen, BYD vende la mitad de cantidad de autos, ingresa un tercio de valor de ventas, y tuvo la mitad de utilidades. En términos de utilidades sobre ventas, BYD sigue siendo mas rentable. Las razones del empeoramiento financiero para BYD: el mercado chino se ralentiza, y el gobierno chino reduce los apoyos para la compra de autos eléctricos. ¿Cuál fue una de las medidas que tomó la dirección? Reducir la plantilla en China en 100,000 (cien mil) puestos de trabajo. BYD empleaba casi un millón de personas en China, cifra que se explica por la alta

El pulso de la industria por Thomas Karig

integración vertical que tiene la empresa, sobre todo porque fabrica sus propias baterías. También BYD va a seguir creciendo, automatizando sus procesos, pero también construyendo nuevas plantas en Europa, Sudamérica y Asia. Ante la guerra de precios en China que reduce a un mínimo las utilidades en ese mercado, la expansión internacional es la manera como empresas como BYD quieren asegurar la viabilidad de su negocio.

Aquí la globalización funciona al revés de Volkswagen. Mientras esta tiene su base sólida de ventas y utilidades en Europa y trata de complementar con mercados en otros continentes, los chinos buscan mercados con mejores precios para compensar la baja rentabilidad del mercado chino. No parece una estrategia que pueda funcionar en el largo plazo.

¿Cuáles son las lecciones de los casos VW y BYD para cualquier empresa?

- 1) La competitividad en costos tiene que ser tal que permita competir exitosamente en cualquier mercado del mundo.
- 2) Los gastos fijos mas controlables son los gastos de personal.
- 3) Pero para hacer “mas con menos” necesitamos gente mejor preparada que permanezca en nuestra organización, lo cual por otro lado genera costos adicionales
- 4) Para que la empresa funcione bien con menos gente, necesitamos procesos esbeltos, y dar claridad a todos los colaboradores cuales son las reglas para su actuación cotidiana.
- 5) Muy importante: reducir a un mínimo los eventos de incumplimiento que nos causan costos adicionales y clientes insatisfechos.

Un sistema robusto de Gobernanza Empresarial, con sistemas de Gestión de Integridad, Objetivos, Procesos, Cumplimiento y Riesgos, es indispensable para cualquier empresa que quiere prosperar en este nuevo entorno.

Si quieres saber mas sobre Gobernanza Empresarial, inscríbete a nuestro seminario “La G de ESG: Gobernanza que asegura resultados y previene riesgos” los días 9 y 10 de junio de 17 a 20 horas en línea. Manda un mail a thomas.karig@tkonsult.com.mx