

INFORME DE KPMG: LA CRISIS AUTOMOTRIZ EXIGE QUE LAS COMPAÑÍAS TOMEN MEDIDAS DE INMEDIATO A FIN DE EVITAR DAÑOS FINANCIEROS

Nuevas estrategias de negocios para los OEM, los proveedores y las concesionarias

Argentina, Abril 2009 – Si las automotrices no actúan ahora, corren el riesgo de sufrir serias consecuencias financieras. Esta es una de las conclusiones del nuevo informe de KPMG “Un camino difícil: los efectos de la actual crisis financiera en la industria automotriz global”. El informe, que brinda una actualización sobre la situación de la industria automotriz en los Estados Unidos y en el mundo, también propone algunas estrategias de negocios para ayudar a los fabricantes de equipos originales (OEM, por sus siglas en inglés), proveedores y concesionarias de la industria automotriz a superar la crisis económica global, e incluso, a beneficiarse de las nuevas oportunidades de inversión y crecimiento.

El informe de KPMG, disponible en versión completa en el siguiente enlace [LINK] y resumido en formato de audio en el siguiente *podcast* [LINK], brinda un panorama desalentador de la industria automotriz. Durante el 2008, la mayoría de las automotrices en los Estados Unidos registraron caídas de dos dígitos en sus ventas. Las ventas de General Motors decayeron 16%, las de Toyota 32% y las de Ford 34%. Incluso Honda, que ha demostrado un sólido desempeño en los Estados Unidos durante los últimos años, ha registrado una caída del 23%.

La falta de efectivo y de fuentes de financiamiento son algunos de los principales motivos que generaron estas disminuciones que, a su vez, ejercen una fuerte presión sobre los proveedores y las concesionarias. Ante esta situación, el riesgo de que los proveedores quiebren y la producción se detenga es aún mayor para los OEM. Mientras el crédito continúe siendo caro y difícil de obtener, estas tensiones financieras continuarán afectando a toda la industria, desde los consumidores del producto final hasta las concesionarias, pasando por los OEM y los proveedores.

Muchas concesionarias estiman que el 60% de los consumidores que compran autos de GM no podrán obtener préstamos, dado que los requisitos para acceder a ellos resultarán cada vez más rigurosos. Durante el tercer trimestre de 2008, la cartera de US\$25.000 millones en préstamos para la compra de automotores de Wells Fargo se redujo en casi un 25%, dado que la compañía se negó a otorgar préstamos riesgosos. Capital One redujo el volumen de préstamos para la compra de automotores en más del 50% durante el tercer trimestre del 2008. La división de Servicios Financieros de GMAC estableció normas más estrictas sobre el otorgamiento de préstamos.

La reducción en el nivel de ventas y las condiciones crediticias más estrictas han generado una disminución en la producción y despidos de empleados. El 23 de octubre Chrysler anunció que reduciría aproximadamente en un 25% la cantidad de empleados de oficina, es decir el equivalente a 5.000 puestos de trabajo.

El informe indica que muchos proveedores de la industria automotriz podrían tener que diversificar sus activos a fin de mantener el flujo de efectivo. Los proveedores del segundo y tercer nivel podrían ser adquiridos por los proveedores del primer nivel, o bien, los proveedores del primer nivel podrían ser adquiridos por los OEM que quieren invertir en las áreas clave de sus cadenas de abastecimiento a fin de salvaguardar la producción en curso.



La situación es igualmente difícil para las concesionarias en los Estados Unidos. La crisis crediticia y la volatilidad de los precios del combustible han desalentado las ventas de los camiones pesados y de las 4x4, obligando a muchas concesionarias a cerrar sus puertas. Los bajos índices de aprobación de préstamos, que pasaron del 83% registrado el año pasado al 63% este año, agravan aún más la situación.

Si hablamos de países emergentes, estos están demostrando ser un poco más resistentes y, a largo plazo, representan un área interesante de oportunidades. Sin embargo, en la Argentina particularmente, nos encontramos con algunos desafíos adicionales incluyendo la pérdida de competitividad progresiva en relación con Brasil, un contexto actual de alta incertidumbre, costos de materiales y mano de obra incrementales, fuertes presiones sindicales, entre otros. Esto hará de la Argentina un país más vulnerable en comparación a su principal socio estratégico y, por ello, una adecuada planificación y preparación es vital para sobrevivir y posicionarse en un sector donde los modelos de negocios históricos están cambiando radical y rápidamente.

Nuevas estrategias para las compañías

A pesar de las malas noticias, KPMG destaca que las automotrices están llevando a cabo una serie de medidas a fin de reducir costos, mejorar los ingresos o posicionarse estratégicamente para el futuro, incluyendo oportunidades de inversión muy atractivas que irán surgiendo como consecuencia natural de la mega reestructuración del sector automotriz.

- **Identificación de nuevas fuentes de financiamiento:** Si bien los bancos y demás líderes comerciales probablemente se sigan mostrando reticentes a otorgar préstamos a la mayoría de los proveedores, los OEM podrían operar como una fuente de financiamiento adicional.
- **Optimización de la cadena de abastecimiento:** Tanto los proveedores como los OEM se concentrarán más en agilizar la cadena de abastecimiento y en asegurar su estabilidad. Las empresas de compras racionalizarán la base de abastecimiento y las piezas estandarizadas. La mayoría incluso continuará reduciendo costos mediante la compra de productos o servicios a proveedores en países de bajo costo. Sin embargo, muchas compañías comenzarán a cuestionar las tradicionales presunciones sobre el funcionamiento eficiente de la cadena de abastecimiento y decidirán acortarla, o bien, trasladarán la producción hacia los lugares donde efectivamente se venden y utilizan los autos, incluso si se trata de países donde los costos son más altos.
- **Aumento de la eficiencia impositiva y operativa:** Entre los servicios destinados a reducir las obligaciones impositivas y los costos se encuentra la Gestión de la Cadena de Abastecimiento Eficiente en Términos de Impuestos (TESCM, por sus siglas en inglés). El objetivo principal del servicio TESCM es equilibrar eficientemente las operaciones y los impuestos. Es posible administrar mejor, e incluso reducir, las obligaciones impositivas de una compañía al mismo tiempo que se agilizan las operaciones y se las hace más eficientes, lo que genera aún más ahorros.
- **Ventajas de las consolidaciones, desinversiones y reestructuraciones:** Según el informe, la reestructuración continuará siendo un tema común en la industria durante los próximos años. Muchas compañías enfrentarán procedimientos concursales e incluso quiebras, y miles de personas perderán sus empleos a causa de las consolidaciones. Sin embargo, KPMG señala que existen grandes oportunidades para las compañías que cuentan con la fortaleza financiera necesaria para beneficiarse de las actuales condiciones del mercado.
- **Desarrollo de programas de marketing y ventas más enérgicos:** Ford Motor y Chrysler están ofreciendo importantes descuentos en los últimos modelos que salieron al mercado. Ford, en su



intento por mantener la serie F como el vehículo más vendido en los Estados Unidos, se está concentrando en los compradores que utilizan camiones en sus actividades comerciales, como por ejemplo las compañías de servicios públicos, las constructoras y los paisajistas, entre otros. Chrysler, por su parte, apunta a que las familias adquieran su camioneta Dodge Ram. En el mercado local, también nos encontramos con descuentos y facilidades de compra interesantes.

- **Producción de vehículos más pequeños y más económicos:** En medio de la confusión reinante en los mercados financieros del mundo, los amantes de los autos notan una tendencia hacia la fabricación de autos más pequeños y más prácticos. Los OEM que logren diseñar, fabricar y comercializar vehículos más pequeños y económicos estarán mejor posicionados para enfrentar el futuro, especialmente cuando la economía mejore.

Las automotrices de hoy deben tomar medidas ahora si quieren evitar sufrir serias consecuencias financieras. KPMG puede responder rápidamente con herramientas, metodologías, experiencia y conocimiento para ayudar a las angustiadas concesionarias, proveedores y OEM. KPMG también cuenta con la información, las estrategias y las mejores prácticas obtenidas a través de una adecuada administración del riesgo, para ayudar a las automotrices a descubrir nuevas oportunidades y a cerrar acuerdos que mejoren el rendimiento de las ganancias y la posición general de la compañía.

Acerca de KPMG

KPMG es una red global de firmas de servicios profesionales que brinda servicios de auditoría, impuestos y asesoría. Operamos en 144 países y contamos con 137.000 profesionales que trabajan en las firmas miembro en todo el mundo. Las firmas independientes miembro de la red KPMG están afiliadas a KPMG International, una cooperativa suiza. Cada firma miembro es una entidad legal separada e independiente y se describe a sí misma como tal.

KPMG en Argentina

Nuestra firma cuenta con un equipo multidisciplinario, integrado por más de 800 personas, que presta servicios a más de 1000 empresas desde sus dos oficinas (ubicadas en las ciudades de Buenos Aires y Córdoba). Somos una empresa pionera en nuestro mercado, ya que KPMG fue la primera firma que surgió, en 1987, producto de una megafusión a nivel mundial de compañías de servicios profesionales.