

PROJECTIONS

Por Rodolfo Balmaceda*



Los sectores de autopartes e inmobiliario industrial ante el *boom* de la industria automotriz

Contar con la persona correcta, en el lugar correcto y realizando el proceso adecuado resulta crucial hoy en día para que la cadena de suministro de una empresa funcione exitosamente; por tanto, la selección de personal es una labor estratégica.

México vive un momento sin precedentes en su historia al ser el país receptor del mayor número de plantas automotrices de los principales fabricantes del mundo, de manera simultánea. Las proyecciones de crecimiento de la producción posicionarán a nuestro país en un futuro cercano dentro de los 5 más importantes del mundo. Tanto la industria pesada como las empresas de autopartes de todos tamaños, apuestan por las posibilidades que se avecinan. Así lo hace también el sector inmobiliario industrial.

El panorama es muy alentador, sin embargo, es importante ser cautos en cuanto a la expectativa del arribo masivo de proveedores de los grandes fabricantes automotrices. Al desarrollar espacio para albergarlos, es importante considerar los tiempos y las estrategias de cada fabricante para la atracción de nuevos proveedores multinacionales y las expectativas de crecimiento de cada uno de ellos.

A continuación, exploramos los retos para la industria de autopartes

y los desafíos para los parques industriales, ponderando así esta oportunidad para el país. Hablaremos de la necesidad de elevar los estándares, desarrollar el talento, establecer relaciones, lograr certificaciones y otros temas, para poder lograr atraer proveedores y así, fortalecer la creciente cadena de suministro en nuestro país.

EL SECTOR AUTOMOTRIZ EN MÉXICO: UNA HISTORIA DE ÉXITO EN EL PORVENIR

En el primer trimestre del 2015, el sector automotriz representó 53.6% de la inversión extranjera directa (IED). Casi todas las armadoras están incrementando su capacidad en México, incluyendo Nissan, General Motors, Ford, Honda, Volkswagen, Chrysler, BMW y Mazda. Como sostiene Óscar Albín, Presidente de la Industria Nacional de Autopartes (INA), la vecindad con un mercado tan importante como Estados Unidos es una razón de peso para invertir en México, así como la mano de obra accesible, los tratados de libre comercio

con los que cuenta nuestro país, y un mercado interno en crecimiento.

Para 2020 se espera que México construya uno de cada cuatro vehículos de los 18.6 millones que consumirá el mercado norteamericano. Lo anterior será posible gracias a las nuevas plantas cuya inversión aproximada ha alcanzado los 7 mil millones de dólares y a las 18 plantas ya existentes.

De acuerdo con expertos y directivos del sector, el fortalecimiento de esta industria continuará en los próximos años, con inversiones anunciadas y en algunos casos ya en ejecución, por parte de Infiniti-Mercedes en Aguascalientes, BMW en San Luis Potosí, KIA en Nuevo León y Toyota en Guanajuato.

PROVEEDURÍA: LECCIONES PARA CAPTARLA Y DESARROLLARLA

La consecuencia lógica de las inversiones de las empresas automotrices es un crecimiento de la cadena de proveeduría, sin embargo, este es un proceso que se desarrolla en etapas.

Existe un elemento crítico para atraer nuevos jugadores en la proveeduría de autopartes: la industria automotriz es particularmente sensible al control de sus procesos. Por ello, no es fácil arriesgar con quienes no se conoce. Es un tema de confianza, ya que experimentar no es parte de la fórmula y se tiende a trabajar con proveedores actuales y/o con una capacidad instalada de excelencia.

Derivado de esto, podemos hablar de tres fases de emplazamiento de lo que se espera sea la proliferación de proveedores alrededor de las nuevas inversiones. La primera fase implica expandir la producción de compañías ya establecidas en México, la segunda fase es atraer al país a proveedores multinacionales que no tienen presencia en el país y la tercera es crecer la producción de las empresas locales.



En estas tres fases podremos identificar oportunidades para el sector de las autopartes, así como para el inmobiliario industrial.

Primera fase: Expansión de empresas ya establecidas

En una primera fase, lo natural es expandir las capacidades de las empresas de autopartes que ya funcionan en México. De manera general, estos proveedores multinacionales han realizado importantes inversiones o coinversiones de capital y cuentan con operaciones sólidas.

Un ejemplo interesante de empresas que han crecido respondiendo a la confianza que han generado en el sector es Delphi. Esta multinacional es líder mundial en autopartes y tiene más de 50 plantas de manufactura instaladas en México, habiendo llegado al país en 1978. Actualmente, los clientes de Delphi México son las ensambladoras (GM, Ford, Mercedes Benz, Renault, Volvo, Isuzu, entre otros) y otras empresas que hacen sistemas y subsistemas para el sector.

Parte del éxito de Delphi ha sido crear un centro de desarrollo técnico, el *Mexico Technical Center -MTC-* (considerado el más grande de Delphi en el mundo y reconocido por su experiencia en ingeniería), dedicado al diseño, desarrollo, prueba y validación de productos para las armadoras en los rubros de apariencia, mecánica, estadística, eléctrica-electrónica, software, química, acústica, procesos y ergonomía, haciendo que la innovación sea local, esto es, mexicana.

Adicionalmente, Delphi se ha enfocado en formar ingenieros, técnicos

(administrativos y de planta) y operarios, a través de convenios con algunas instituciones de educación, capacitación y normalización. Más aún, ha invertido a largo plazo en desarrollar las habilidades y el equipamiento en universidades y centros de investigación y desarrollo (I&D) mexicanos.

Esto involucra dos elementos fundamentales: (i) influenciar a las universidades locales para la creación de nuevas carreras y mejorar las que ya existen; y (ii) lanzar proyectos de investigación no críticos con universidades y centros de I&D mexicanos para desarrollar en ellos las capacidades que Delphi requiere.

El reto superado por un jugador exitoso que tiene posibilidades de expandirse aún más es el formar su talento, el vincularse con las instituciones pertinentes para lograr sus metas y sobre todo, el invertir en I&D y tecnología. Este es el tipo de acciones que tanto las empresas de autopartes como los parques industriales deberán estar realizando para apoyar a la exigente industria automotriz.

Segunda fase: Atraer multinacionales no instaladas en México

Una segunda fase consiste en atraer a compañías que no se encuentran en México. Estos proveedores resultan críticos para la producción puesto que ya trabajan con los estándares y procesos que las compañías requieren.

De estas compañías, existen dos tipos: las que ya son proveedores y por tanto, pueden ser invitadas por la armadora y las que pueden estar interesadas en colocar su producción

con ensambladoras con las que todavía no trabajan.

Para atraer estas compañías es importante el trabajo conjunto entre las armadoras e instituciones como Proméxico para promocionar al país en general y al sector en particular, así como la participación en ferias y exposiciones por parte de los interesados en que estas empresas vengan a México, como serían, entre otros, el sector inmobiliario industrial y proveedores locales para estos *Tier 1*.

Es indispensable realizar un trabajo enfocado para vincular a los proveedores con las armadoras y sobre

operaciones corporativas, de manufactura e investigación y desarrollo, la marca presentó un volumen de compras de 5 mil 600 mdd en el año fiscal 2014.

Este año, la compañía espera incrementar este monto para alcanzar los 6 mil 700 mdd y cerrar su Plan Estratégico *Power 88* en 2016 con compras superiores a los 7 mil 200 millones de dólares. Horacio Saldívar, director de compras en Nissan México, reveló que en la actualidad esta filial es responsable del 10 por ciento de las compras globales de la compañía y su objetivo es lograr que

nales distintas modalidades de alianza o coinversión cuyo fin último es no tener limitaciones en cuanto a decisiones de compra de componentes y evitar al máximo depender de proveedores exclusivos. Por su parte, los proveedores procuran surtir a más ensambladoras, independientemente del tipo de alianza o coinversión que se establezca con ellas. Esto es, sin lugar a dudas, un gran reto para los proveedores locales, pues la competencia que enfrentan para ganar contratos es enorme.

Los criterios de precio, calidad y tiempos de entrega son factores importantes que las armadoras toman en consideración para elegir a sus proveedores de primer nivel. Sin embargo, también es importante contar con otros elementos, como son procesos y productos de alta calidad y tecnología, crear un enfoque total hacia los clientes en términos de servicio, localizar las plantas cerca de sus instalaciones, y convertirse en una empresa innovadora y creativa ampliando las actividades de investigación y desarrollo.

Esto es consistente con la evolución de una categoría que en los últimos 20 años ha tenido que responder a mayores exigencias de las empresas armadoras para generar estándares de calidad, por lo que inclusive se ha tenido que participar en el diseño de las partes. De una relación lejana en la que se elegía a los proveedores en una fase posterior al desarrollo del vehículo y en el que el criterio de selección más importante era el precio, se ha pasado a una relación de cooperación en el diseño y la producción en el que la calidad, tecnología, servicio y competitividad juegan un papel importantísimo para generar contratos de largo plazo.

De acuerdo con datos de KPMG International, 32% de los manufactureros aprecian el valor de la innovación y consideran como prioridad estratégica la investigación y el desarrollo.

Sin embargo, para jugar en esta arena es necesario el financiamiento.



todo, brindarles las mejores condiciones para su “aterriaje” en el país: ubicación, infraestructura, logística, talento, facilitación de trámites, etc. Es aquí donde los parques industriales juegan un papel muy importante, al resolver varias de estas necesidades en un mismo sitio.

Tercera fase: El desarrollo de empresas locales

El crecimiento de las inversiones por parte de las armadoras permean en el desarrollo de la cadena de suministro en el país.

El caso icónico es el del líder del mercado: Nissan. Como parte de sus

el 90 por ciento de este monto sea contenido nacional.

Según datos de la INA sólo 40 por ciento de la materia prima y componentes que se usan en el sector automotriz se hacen en México, por lo que la tarea es desarrollar a proveedores locales capaces de agregar valor.

Los costos de entrada para cubrir los estándares de las grandes marcas automotrices son: productos confiables, calidad, precio, entrega a tiempo y capacidad de producción, lo que necesariamente implica inversión, capacitación y múltiples certificaciones.

Las grandes marcas automotrices establecen con proveedores internacio-



VESTA



The house of advanced manufacturing

Tel.: (55) 5950 0070

vesta.com.mx

PROJECTIONS

El programa Pro Auto del gobierno federal surge para apoyar a las empresas fabricantes de autopartes originales y elevar el contenido nacional de la producción automotriz.

Por parte de la Secretaría de Economía, el Instituto Nacional del Emprendedor participa en esta iniciativa con el programa de Desarrollo de Proveedores buscando que por medio de capacitaciones y certificaciones, entre otras, las PyMes mexicanas que actualmente proveen a la industria automotriz, sean proveedores mucho más sólidos y que crezcan dentro de esa cadena de suministros.

Este programa por sí solo cuenta con un presupuesto de 300 millones de pesos, sin embargo, otras herra-

personal por 3 a 6 meses, así como el pagar durante este proceso desde 36 mil hasta 72 mil pesos.

El reto: certificarse, capacitarse, innovar, invertir, aprender de los grandes y mejorar continuamente.

PARQUES INDUSTRIALES: EL RETO DE ESTAR LISTOS PARA SATISFACER UNA CRECIENTE DEMANDA

Al haber identificado la ya bien conocida tendencia de integrar en una sola ubicación la cadena de suministro, se ha generado en el sector de los parques industriales la expectativa de la demanda de espacios ubicados cerca de las plantas automotrices.

La oportunidad se ha detectado sobre todo en las regiones como el

No sólo el precio debe ser competitivo, sino que el parque debe ser moderno, funcional, seguro, bien ubicado y con elementos de sustentabilidad. Las certificaciones se convierten en un elemento diferenciador, ya que éstas garantizan un estándar de calidad.

Actualmente, la Norma Mexicana de Parques Industriales está en proceso de renovación para incluir los últimos avances tecnológicos, tendencias de mercado y buenas prácticas internacionales.

La Asociación Mexicana de Parques Industriales (AMPIP) trabaja actualmente con el Sistema de Administración Tributaria (SAT) para desarrollar una certificación denominada NEEC (Nuevo Esquema de Empresas Certificadas), enfocada a temas de seguridad y logística, lo cual facilitará a las empresas establecidas en los parques su proceso de trámite NEEC ante el SAT. Asimismo, la asociación promueve el reconocimiento de Parque Industrial Verde, que implica auditorías voluntarias para verificar temas de agua, energía y residuos peligrosos en los complejos industriales.

Al igual que las compañías de autopartes, los parques industriales deben desarrollar estándares de clase mundial si desean atraer empresas de clase mundial. Ya sea que se trate de compañías que expandan su operación, multinacionales sin presencia anterior en México o pequeñas y medianas empresas locales, todas necesitan de instalaciones de alta calidad y de buenos servicios.

La atracción de nuevos actores en la proveeduría de autopartes aunado a la instalación de nuevas plantas automotrices es un reto donde la palabra clave es la confianza. Quienes decidan competir y ofrecer servicios a estos nuevos jugadores deberán acreditar la excelencia en sus operaciones. ■

* Rodolfo Balmaceda, Vice Presidente Ejecutivo de Comunicación y socio fundador de Vesta.

El artículo fue escrito con información de la INA, Proméxico, Nissan, KPMG, Center for Automotive Research de Ann Arbor, Detroit Free Press.



mientas que el Gobierno Federal pondrá a disposición de esas PyMes será financiamiento por Nafin, Bancomext y la banca de desarrollo, mientras que Conacyt y el Inadem aportarán apoyos para capacitación y formación de capacidades, entre otros.

La capacitación debe apoyarse desde diferentes frentes. Hay iniciativas para cambios curriculares y creación de nuevas carreras de acuerdo a las necesidades del mercado automotriz. El Clúster Automotriz Lagunero estima que el 80% de los egresados requiere capacitación. Esto significa a las empresas del ramo de autopartes y automotriz tener que capacitar a

Bajío y el centro del país, en donde se ha detonado el crecimiento en lugares donde hace algunos años el desarrollo inmobiliario no era muy dinámico y donde los parques industriales de buen nivel eran escasos.

Como hemos visto en la sección central de este artículo, la llegada de proveedores de autopartes no se va a dar de manera masiva sino por etapas. En consecuencia, los desarrolladores tienen el reto de anticiparse a desarrollar los espacios para atender esta demanda, y a la vez, ofrecer la calidad y condiciones para responder con efectividad a las necesidades de las empresas.