



## Navegando la volatilidad en la industria automotriz

El impacto del COVID-19 en la economía global y la comunidad empresarial es todavía incierto; sin embargo, de acuerdo con las predicciones más optimistas, el retorno a la normalidad no se producirá hasta dentro de varios meses. Para las empresas automotrices, este contexto puede representar el surgimiento de nuevos riesgos significativos, sobre todo para su red de distribución.

### Escenarios con impacto económico-financiero en automotrices y concesionarios

#### Estrés financiero y pérdidas económicas

- Caídas abruptas en las ventas de concesionarios de vehículos, derivadas del deterioro económico y el aumento en los precios, por la volatilidad cambiaria.

- Divergencias previas en metodologías de generación de información y medición utilizadas por concesionarios podrían agravar la situación.

#### Riesgos laborales

- Ajuste de gastos fijos, que en los concesionarios se concentran, principalmente, en los salarios.
- Posible responsabilidad laboral compartida de la compañía automotriz y el concesionario frente a demandas de empleados.

#### Pérdidas de puntos de venta

- A pesar de que las automotrices fondeen temporalmente a los concesionarios, las

tensiones de liquidez pueden derivar en insolvencia y pérdida de puntos de venta, aun siendo operaciones viables.

- Disrupción en las entregas de vehículos a clientes, justo cuando más se necesita recuperar las ventas.



## Navegando la volatilidad en la industria automotriz

Para el sector, estos riesgos presentan un reto complejo, ante el cual, es recomendable enfocar sus esfuerzos en un factor clave: la **generación de valor para ambas partes** y mantener o reconstruir un **clima de colaboración**, que fácilmente podría deteriorarse en el agresivo contexto de negocios. En este sentido, apoyarse de un **equipo multidisciplinario** puede ayudar a los concesionarios a su estabilización operativa y en la negociación con las automotrices, mientras que, para las compañías automotrices, puede fungir como un generador de información homogénea y de calidad, y un aporte a la solución general del problema. Este proceso también puede complementarse con asesoramiento legal, fiscal y laboral especializado.

Deloitte identificó una serie de mecanismos que podrían ser implementados en el proceso:

Diagnóstico	Definición de plan de acción	Seguimiento y control
<p>Diagnosticar la situación de cada concesionaria, desde una visión de sustentabilidad del negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestión de RRHH, estructura operacional, stock y rotación.</li><li>• Aplicación de matriz de riesgos laborales.</li><li>• Deuda con la terminal y su evolución.</li><li>• Gestión de caja y evaluación financiera. Política de dividendos.</li><li>• Análisis de las variables claves del negocio. Análisis de activos y pasivos.</li><li>• Auditoría de inventarios.</li><li>• Definición del punto de equilibrio económico y financiero.</li></ul>	<p>Cotejar la información contra las políticas que la automotriz tiene con su red de concesionarios.</p> <p>Segmentar la red comercial y generar un plan de acción y seguimiento para cada grupo, en función de su situación particular, con medidas diferenciadas, encaminadas a la creación de valor y mejora de la rentabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Implementación de medidas operativas en la concesionaria.</li><li>• Reingeniería laboral, adecuación de contratos colectivos de trabajo, negociaciones individuales y colectivas y formalización de acuerdos</li><li>• Asistencia económica.</li><li>• Fusión o venta.</li><li>• Cierre.</li><li>• Mejora en los premios y reducción de objetivos.</li></ul>	<p>Seguimiento de los indicadores financieros, operativos y económicos, y control de la correcta implementación de las medidas sobre los diversos grupos de concesionarios.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Seguimiento de los lineamientos de acción determinados.</li><li>• Tablero de control consolidado, con información económica y financiera.</li><li>• Evolución del negocio.</li><li>• Monitoreo de riesgo.</li></ul>

## Factores claves para reducir el impacto de la crisis:

- Reacción oportuna y la rápida generación de información.
- Creación de un clima de trabajo colaborativo, que permita implementar cambios y hacer el apropiado seguimiento de resultados.
- Situaciones excepcionales requieren medidas excepcionales.

### Beneficios potenciales



Minimizar la cantidad de concursos y quiebras dentro de la red, permitiendo una estabilización de la misma, con menor costo económico y reputacional para la marca.



Rápida reconstrucción y robustecimiento de los sistemas de información, de manera que éstos consideren variables de estrés financiero.



Ayuda en la gestión del estrés de caja para los concesionarios.



Supervivencia y aprendizaje de la compañía.



Mejora en la comunicación y clima de trabajo entre automotrices y concesionarios

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícito ni implícito) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación y Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.