



La “nueva normalidad” de la industria de automoción:

**QUÉ HACER
PARA ESTAR PREPARADO**



Los autores de este informe cuentan con una larga trayectoria en el sector y amplia experiencia en proyectos transformadores de éxito



Cristóbal Colón

Socio Automoción

Cristobal cuenta con 15 años de experiencia en el ámbito de la consultoría estratégica y en el sector industrial y automoción

Cuenta con una amplia experiencia en el liderazgo de proyectos estratégicos y de transformación en empresas del sector de fabricantes, proveedores e industria, así como en estrategia digital, nuevos negocios y crecimiento

Antes de unirse a Roland Berger, Cristóbal trabajó en Arthur D. Little, Europraxis/Minsait y Damon Quest

Es Ingeniero informático con especialidad en inteligencia artificial y cuenta además con un Máster en Dirección de Empresas (IESE EMBA 2012)



Roberto León

Socio M&A

Roberto lleva más de 20 años desarrollando su carrera en el asesoramiento financiero con experiencia en operaciones de fusiones y adquisiciones, financiación y reestructuraciones financieras, así como asesoramiento estratégico

Está especializado en los sectores Industrial, Automoción y Químico entre otros

Roberto ha desarrollado toda su carrera en Alantra, en sus distintas fases de crecimiento, empezando como analista en AB Asesores, posteriormente Morgan Stanley y N+1

Cuenta con una doble licenciatura en Administración y Dirección de Empresas y Derecho por ICADE



Mª Luisa Soria

Directora de RR.II.

MªLuisa tiene 12 años de experiencia en el ámbito asociativo. Es la Directora de Relaciones Institucionales e Innovación y Secretaria de la Junta Directiva de SERNAUTO (Asociación Española de Proveedores de Automoción)

Cuenta con 22 años de experiencia en la coordinación y gestión de proyectos de I+D+i nacionales y europeos, en el departamento de I+D de Tudor-Exide Technologies

Doctora en Ciencias Químicas por la Universidad Autónoma de Madrid y Master en Administración de Empresas por el Instituto de Empresa de Madrid



Pablo Delclaux

Project manager

Pablo cuenta con una experiencia extensa en el sector de automoción, asesorando a las principales empresas en sus estrategias y en el impacto de las principales tendencias



Mathieu Bernard

Consultor Sénior

Mathieu cuenta con experiencia cross-funcional en el sector de automoción, habiendo trabajado con OEMs y fabricantes de componentes, tanto en equipo original como en aftermarket



Santiago Martínez

Consultor Sénior

Santiago cuenta con una amplia experiencia asesorando en transacciones de M&A, incluyendo varias empresas de componentes de automoción en Europa



Carlos García

Consultor

Carlos cuenta con experiencia en el sector de automoción, tanto con OEMs como con fabricantes de componentes, en Europa y en Sudamérica



Pietro Ceresa

VP M&A

Pietro cuenta con una extensa experiencia en el asesoramiento en operaciones de M&A con foco en el sector Industrial y Private Equity a nivel nacional y internacional



Carlos Beltrán

Asociado M&A

Carlos cuenta con más de 3 años de experiencia en operaciones de M&A así como captación de deuda y refinanciamientos en los sectores de Energía y Real Estate





El COVID-19 provocará una caída significativa en las ventas de vehículos en 2020 – En Europa, se esperan caídas de ~20-40%

IMPACTO DEL COVID-19 EN LAS VENTAS DE VEHÍCULOS LIGEROS EN EUROPA

Ahora

Medio-largo plazo

Efectos Oferta

- > Paralización de la fabricación por parte de los OEMs
- > Interrupciones en la cadena de suministro global

¿Cuándo pueden los **OEMs comenzar a producir** vehículos **con seguridad**, en una cadena de suministro que funcione?

Demanda

- > Restricciones del confinamiento
- > Confianza de los consumidores
- > Venta de inventarios¹⁾

¿Cuándo tendrán los OEMs de nuevo una **demanda "normal" de los clientes** y cuándo y cómo se **trasladará a los proveedores**?

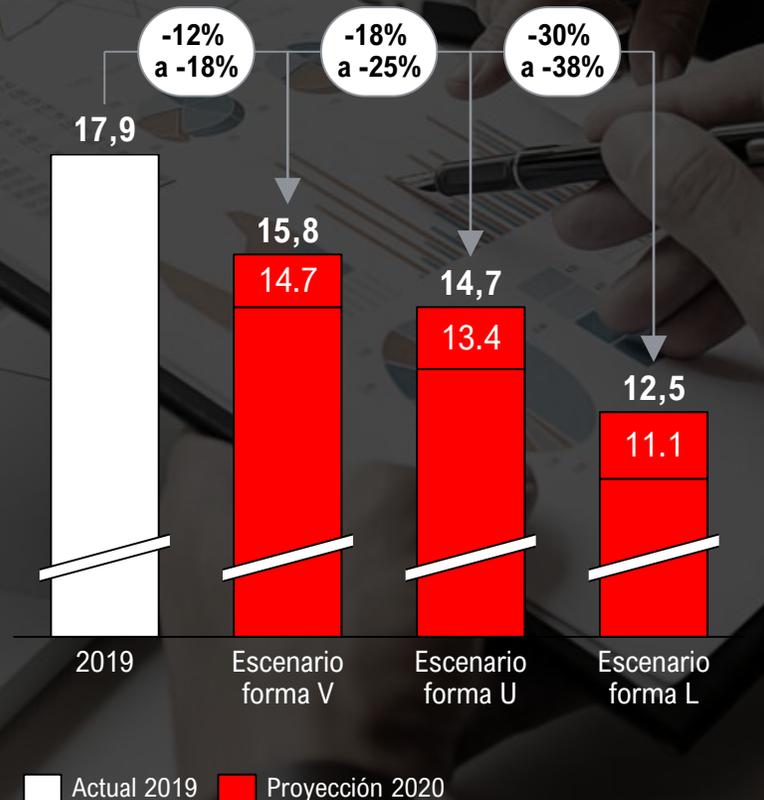
Innovación

- > Ciclos de producto retrasados
- > Inversiones retrasadas
- > Dificultades financieras

¿Cómo afectarán a las ventas los posibles **retrasos en el lanzamiento de vehículos** y la consiguiente reducción de los **efectos desencadenantes** de la compra de nuevos vehículos?

Preguntas clave

Ventas en Europa [mill. vehículos]²⁾

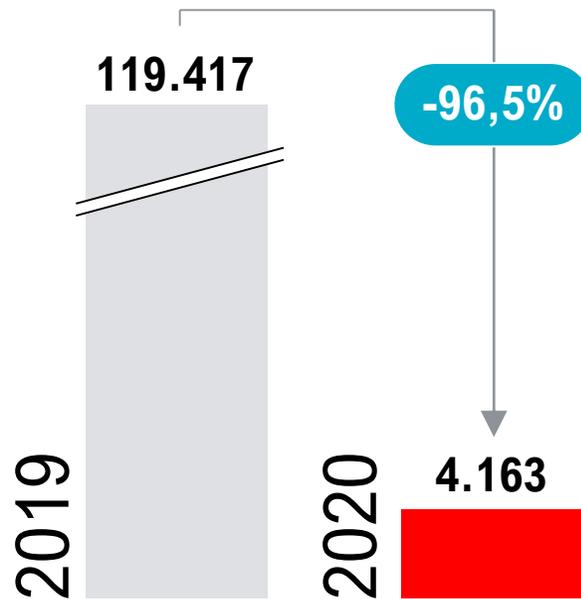


1) La reducción de inventarios por parte de los OEMs y distribuidores retrasará aún más la recuperación de la demanda
 2) Vehículos ligeros en EU28+EFTA (incl. UK, excl. Liechtenstein). Cifras basadas en la previsión de producción, indicativa de la previsión de ventas

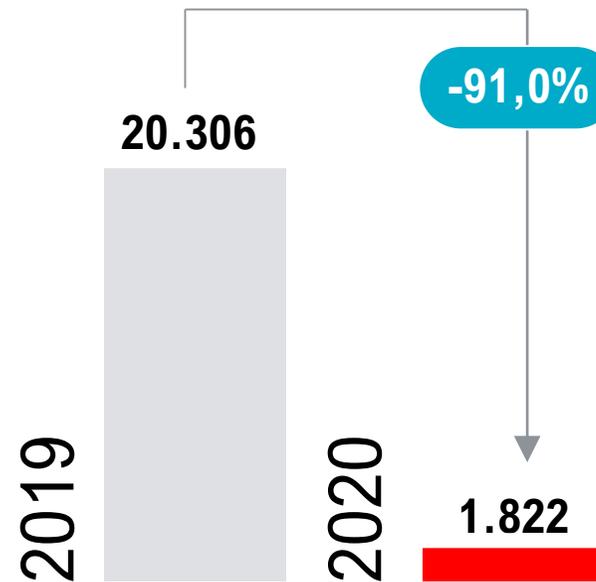
En España, las matriculaciones en abril han caído ~97% vs. el mismo periodo de 2019 – No obstante se trata de un mes puntual



Matriculaciones de **turismos y todoterrenos**



Matriculaciones de **vehículos comerciales ligeros**



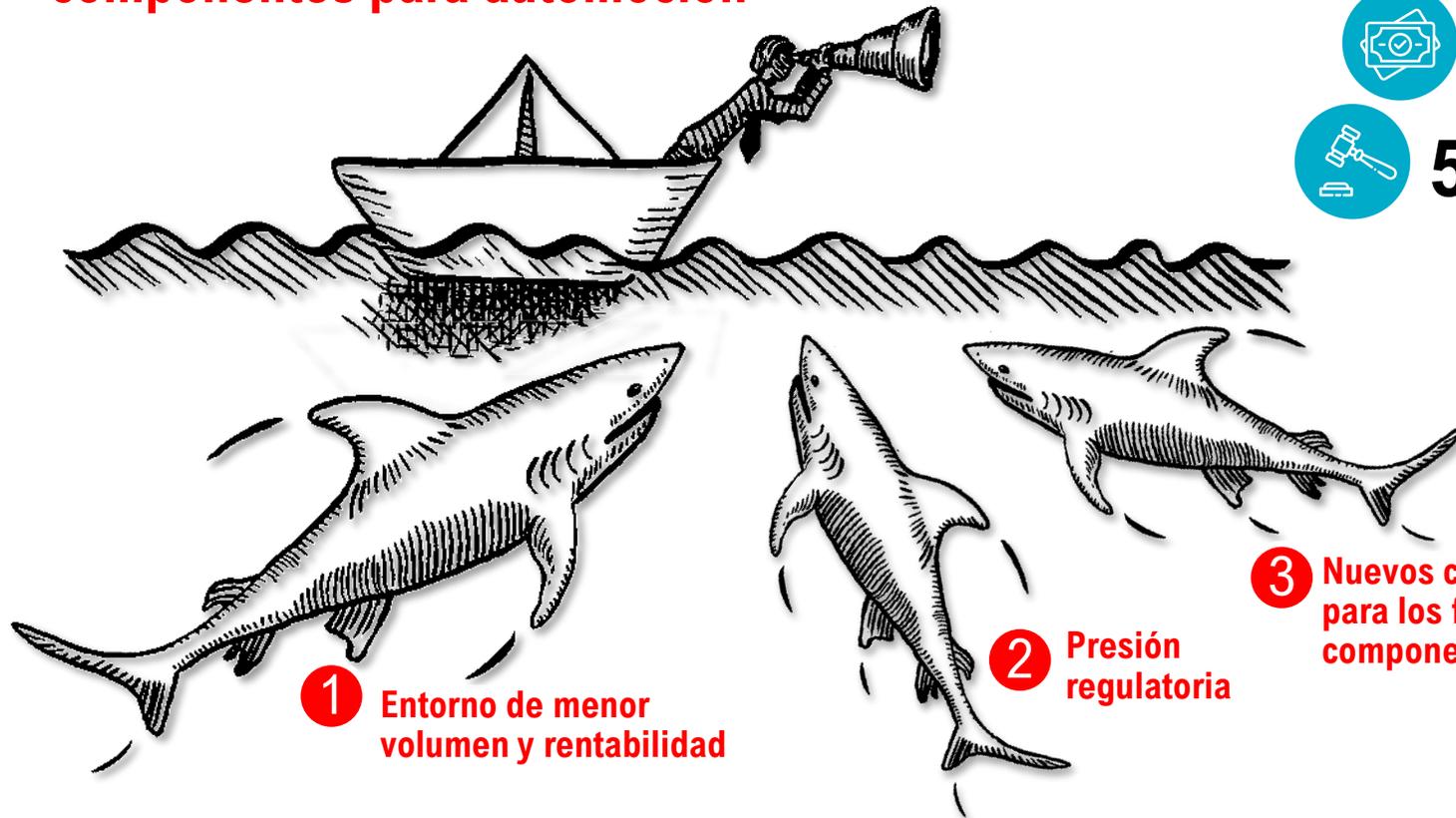
Las ventas están paralizadas y no es factible pensar en una recuperación en el corto plazo

La caída en matriculaciones es puntual y se espera recuperar en mayo con la reapertura de los concesionarios

El contexto de mercado, la tecnología y la presión regulatoria ponen en riesgo a los fabricantes de componentes para automoción¹⁾...

Ilustrativo

Sector de fabricantes de **componentes para automoción**



... lo que pone en peligro la contribución del sector a la economía de España

Actualmente hay dos posibles escenarios para la industria de automoción



Recuperación retardada

Significativa disminución de las ventas en el 1er y 2do trimestre de 2020 hasta el comienzo del tercer trimestre de 2020 debido a la caída de la demanda, la escasez de componentes y las implicaciones en la cadena de suministro

La **recuperación completa ocurre a mediados de 2021**, permitiendo datos positivos en el tercer y cuarto trimestre de 2021

El **comercio mundial se estabiliza en el cuarto trimestre de 2020**, incluyendo las cadenas de suministro de la industria del automóvil

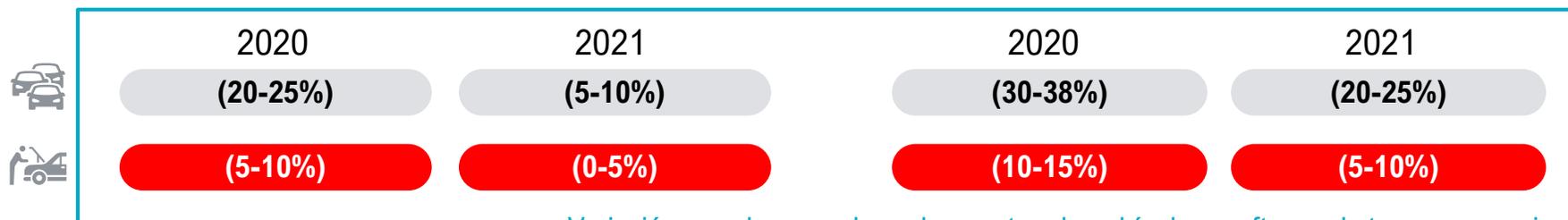


Profunda recesión

Las perturbaciones en las cadenas de suministro y en la producción, combinadas con las turbulencias y dificultades de los mercados financieros, dan lugar a unas **ventas sumamente débiles en 2020**

No hay recuperación significativa en 2020 debido al impacto continuo del COVID-19 en las cadenas de suministro y la demanda mundiales

Si bien el comercio mundial puede estabilizarse antes, el **impacto macroeconómico de la recesión/depresión** puede sentirse en la oferta y la demanda durante un **período prolongado**

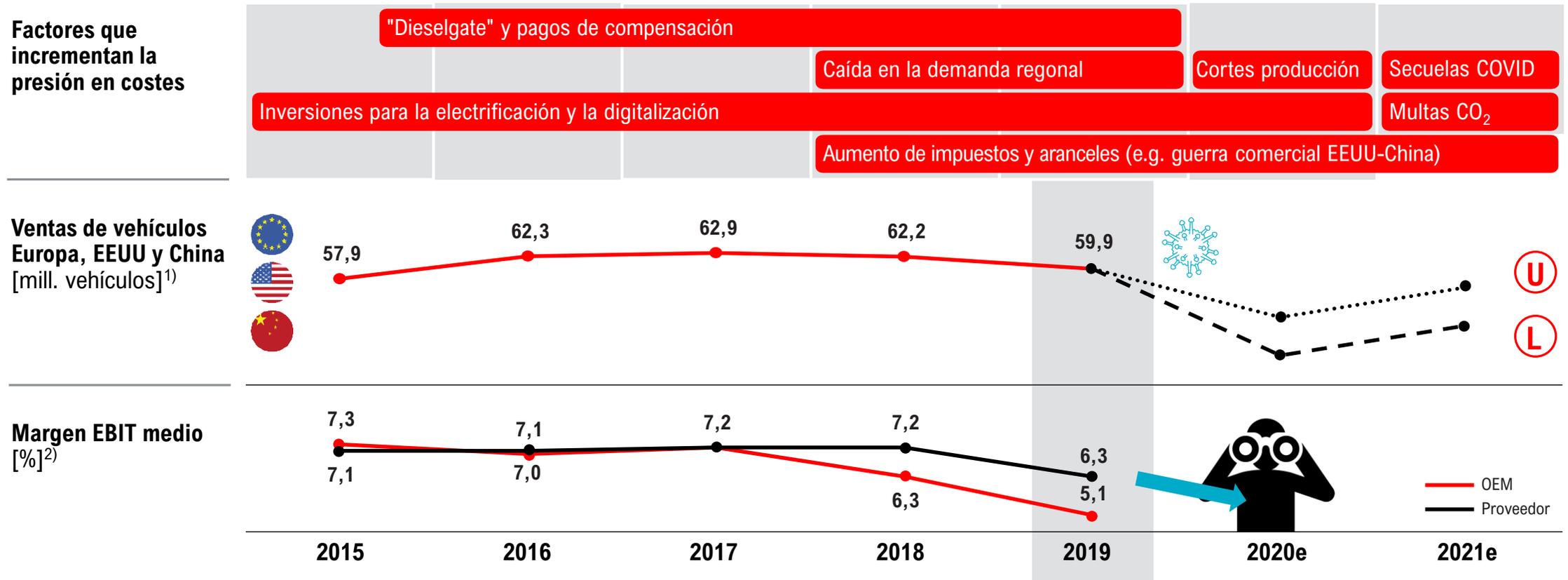


*cifras en paréntesis indican caída

Variación anual esperada en las ventas de vehículos y aftermarket por escenario

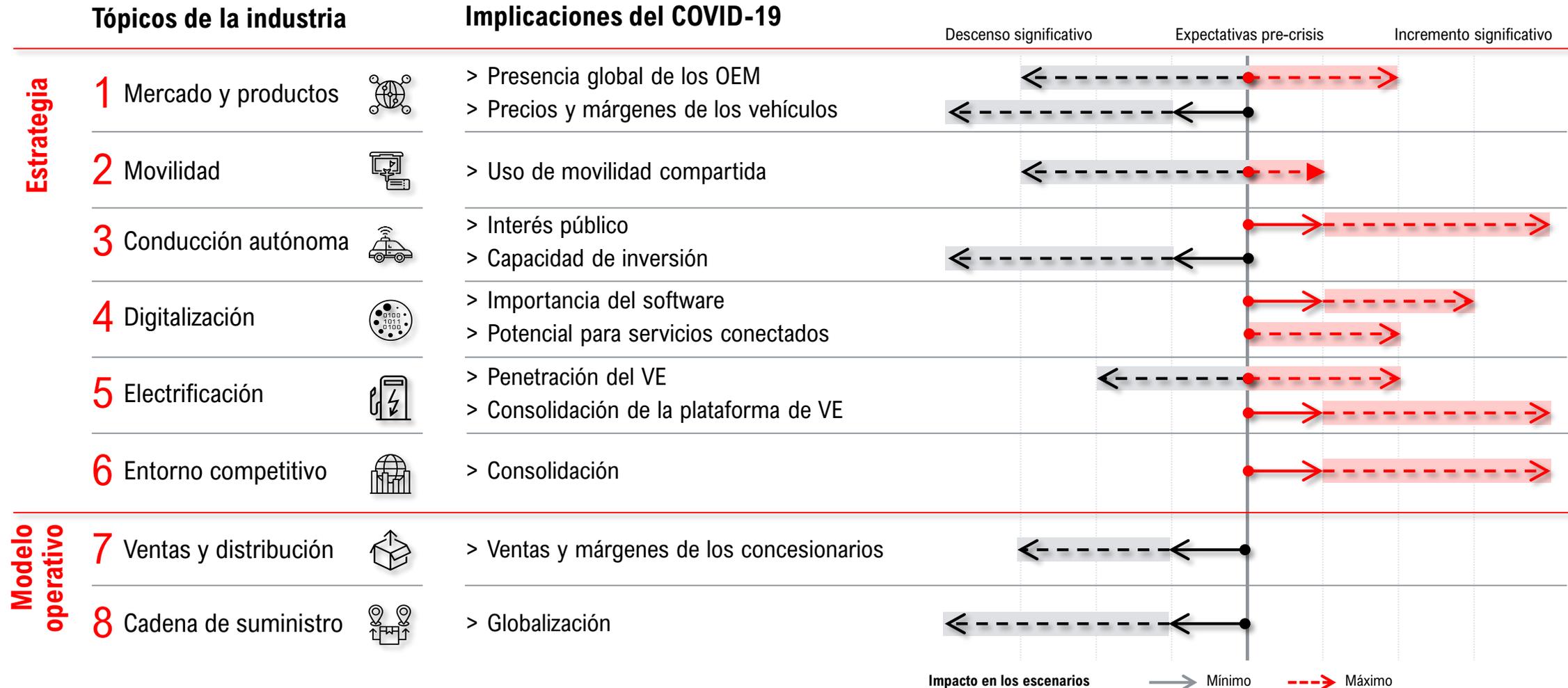
De acuerdo a estos escenarios, se espera una gran contracción en las ventas de vehículos en 2020, no tanto así en aftermarket

La industria de automoción ya se encontraba en un período de cambio antes del COVID-19 – La crisis acelerará la transformación del sector



1) Ventas de vehículos (coches y vehículos comerciales ligeros) en EU28+EFTA (incl. UK, excl. Liechtenstein), EEUU y PRC dependiendo de los escenarios de recuperación de RB
 Forma U: recuperación retardada, forma L: profunda recesión; 2) Margen EBIT medio de los OEMs (n=16 ≈ 80% del mercado global) y proveedores (n≈600)

El análisis de las combinaciones de escenarios entre regiones revela las principales consecuencias



La "nueva normalidad" acelerará e intensificará la transformación inevitable que ya se ha iniciado en la industria de automoción



Nuevas tecnologías de propulsión

- > **Amenaza** de aumento del liderazgo de China en EV
- > Incremento de la **consolidación tecnológica** y reducción de la **variedad de modelos y trenes de tracción**
- > Potencial crecimiento de **FCEV como alternativa a los BEV**, especialmente en UE y China



Movilidad compartida y MaaS

- > **Menor velocidad de crecimiento** para servicios de movilidad con un foco mayor en TaaS
- > **Eliminación o consolidación** de *players* pequeños o enfocados regionalmente – Los **principales *players* permanecen** y definen el mercado futuro



Movilidad autónoma

- > Descenso de inversiones individuales en MA e **incremento de la cooperación y asociación**
- > Las empresas de automoción confían en las **soluciones de las grandes compañías tecnológicas**
- > Presión desde **China** por su **ganar ventaja tecnológica** y convertirse en el líder mundial de la IA



Cadenas de valor globales

- > UE y EEUU necesitan invertir en **cadenas de suministro regionales** que conduzcan a un **aumento de costes**
- > La **pérdida de exportaciones de componentes de China** a UE y EEUU incrementará la **presión comercial**
- > Esperado **aumento de la intensidad de la guerra comercial**



Venta, distribución y Aftermarket

- > **Optimización de la red de concesionarios**, que seguirá siendo el **principal canal de ventas** en caso de una recuperación económica retardada (forma de U)
- > **Reducción** drástica de **las redes de concesionarios** y mayor enfoque en el **Aftermarket (independiente)** en caso de una recesión prolongada (forma de L)

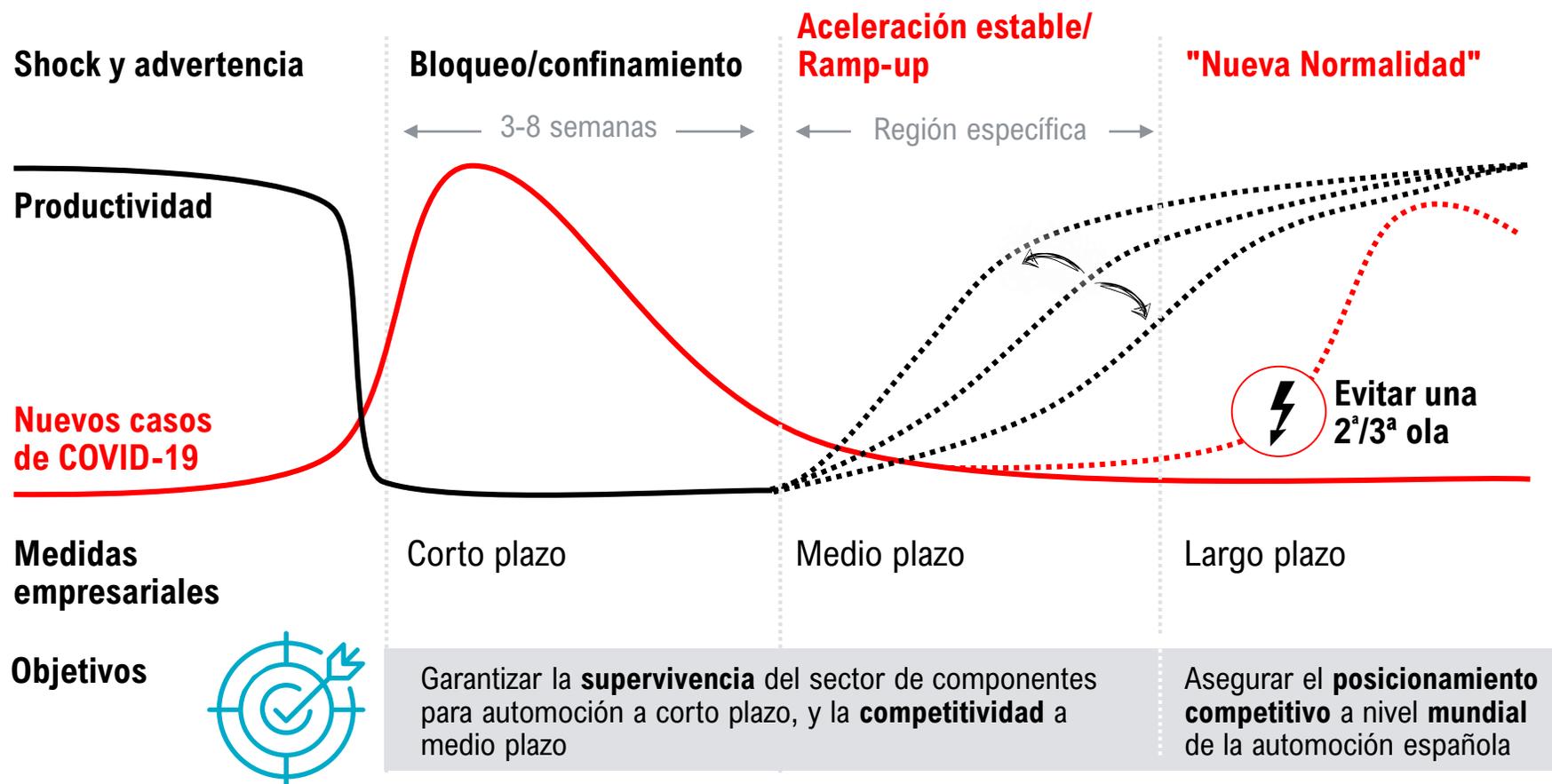


Panorama competitivo

- > **Amenaza de China** por el incremento del poder de mercado a través de **operaciones de M&A internacionales**
- > El aumento de la **presión de los costes** frenará la proliferación de modelos y aumentará las **asociaciones** y la **cooperación**. Posibles consolidaciones
- > **Proveedores de menor tamaño** se verán particularmente afectados por **desaparición y consolidación** de empresas

Implicaciones generales para la industria de automoción

El desarrollo del COVID-19 presenta tres horizontes temporales: confinamiento, ramp-up y nueva normalidad



Desarrollo de la crisis de COVID-19 – Corto, medio y largo plazo

En base a esta situación de crisis, las empresas deben implementar medidas en dichos horizontes temporales

No exhaustivo



1 Corto plazo – CONFINAMIENTO

Medidas empresariales

- > Garantizar la salud y seguridad del personal
- > Optimizar recursos durante confinamiento
- > Asegurar la liquidez y la solvencia
- > Asegurar la financiación
- > Postponer modelos y proyectos no esenciales
- > Reducir al mínimo las inversiones
- > Reducir gastos no esenciales



2 Medio plazo – RAMP-UP

- > Planificar la aceleración efectiva
- > Optimizar el capital circulante
- > Planificar escenarios de volumen y rentabilidad
- > Optimizar el portfolio de productos
- > Renegociar contratos con clientes y proveedores
- > Revisar el *pipeline* de inversiones
- > Acelerar los programas de eficiencia



3 Largo plazo – NUEVA NORMALIDAD

- > Optimizar las estructuras organizativas y los modelos de trabajo
- > Optimizar el portfolio de clientes
- > Definir un posicionamiento claro y una propuesta de valor diferenciadora
- > Utilizar economías de escala
- > Impulsar activamente la consolidación, mediante desinversiones, fusiones o adquisiciones

4 Alternativas para la financiación

Las medidas para garantizar la supervivencia y competitividad dependerán de cada empresa, de los recursos disponibles y del impacto de la "nueva normalidad"

Medidas empresariales a CORTO PLAZO – CONFINAMIENTO



1 Gestión / Estrategia

- > Postponer modelos y proyectos no esenciales



2 Finanzas / Inversiones

- > Optimizar recursos
- > Verificar la necesidad exacta de caja diaria
- > Asegurar la liquidez y la solvencia a corto plazo
- > Asegurar el acceso a financiación y a ayudas estatales
- > Analizar escenarios de liquidez a corto plazo
- > Reducir al mínimo las inversiones – mantener únicamente las vitales para mantener las operaciones comerciales
- > Optimizar el capital circulante – reducir exceso de existencias, detener órdenes pendientes de aprobación, negociar extensión de fechas de pago a proveedores, exigir las facturas pendientes
- > Reducir gastos no esenciales (e.g., viajes, catering)
- > Renegociar condiciones de precio con proveedores a corto plazo
- > Renegociar el pago de gastos (e.g., alquileres, préstamos)
- > Congelar cualquier inversión no vinculante legalmente
- > Revisar las opciones de aplazamiento de impuestos disponibles
- > Establecer una estructura de gobierno para priorizar pagos e inversiones



3 Producción

- > Planificar la capacidad para producciones de emergencia o para cumplir con ciertos contratos (e.g., contratos internacionales)
- > Comprobar las máquinas que no pueden permanecer paradas por razones mecánicas



4 Comercial / Ventas

- > Verificar los compromisos de entrega a clientes



5 Recursos Humanos

- > Garantizar la salud del personal e identificar las vulnerabilidades
- > Acogerse a expedientes de regulación de empleo temporales
- > Colaborar estrechamente y comunicarse con el grupo de trabajo de emergencia
- > Establecer una estrategia clara de comunicación de gestión de crisis a los empleados
- > Optimizar el personal – detener aumentos salariales, detener prolongación de contratos temporales, considerar jornadas reducidas, reducir mano de obra externa, congelar la contratación de personal

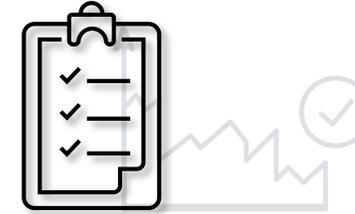


Durante la etapa de confinamiento se requieren medidas principalmente financieras y de recursos humanos

NO EXHAUSTIVO

Las medidas a implementar dependen de la situación particular de cada empresa

Medidas empresariales a MEDIO PLAZO – RAMP-UP



1 Gestión / Estrategia



- > Postponer modelos y proyectos no esenciales



2 Finanzas / Inversiones



- > Renegociar contratos con proveedores y clientes
- > Revisar el pipeline de inversiones
- > Reducir costes de aprovisionamiento
- > Monitorizar la caja disponible
- > Gestionar eficientemente los recursos disponibles (e.g., personal, recursos operativos, inventario)



3 Producción



- > Evaluar el nivel óptimo de aceleración de las operaciones industriales
- > Asegurar la máxima productividad



4 Comercial / Ventas



- > Verificar los compromisos de entrega a clientes



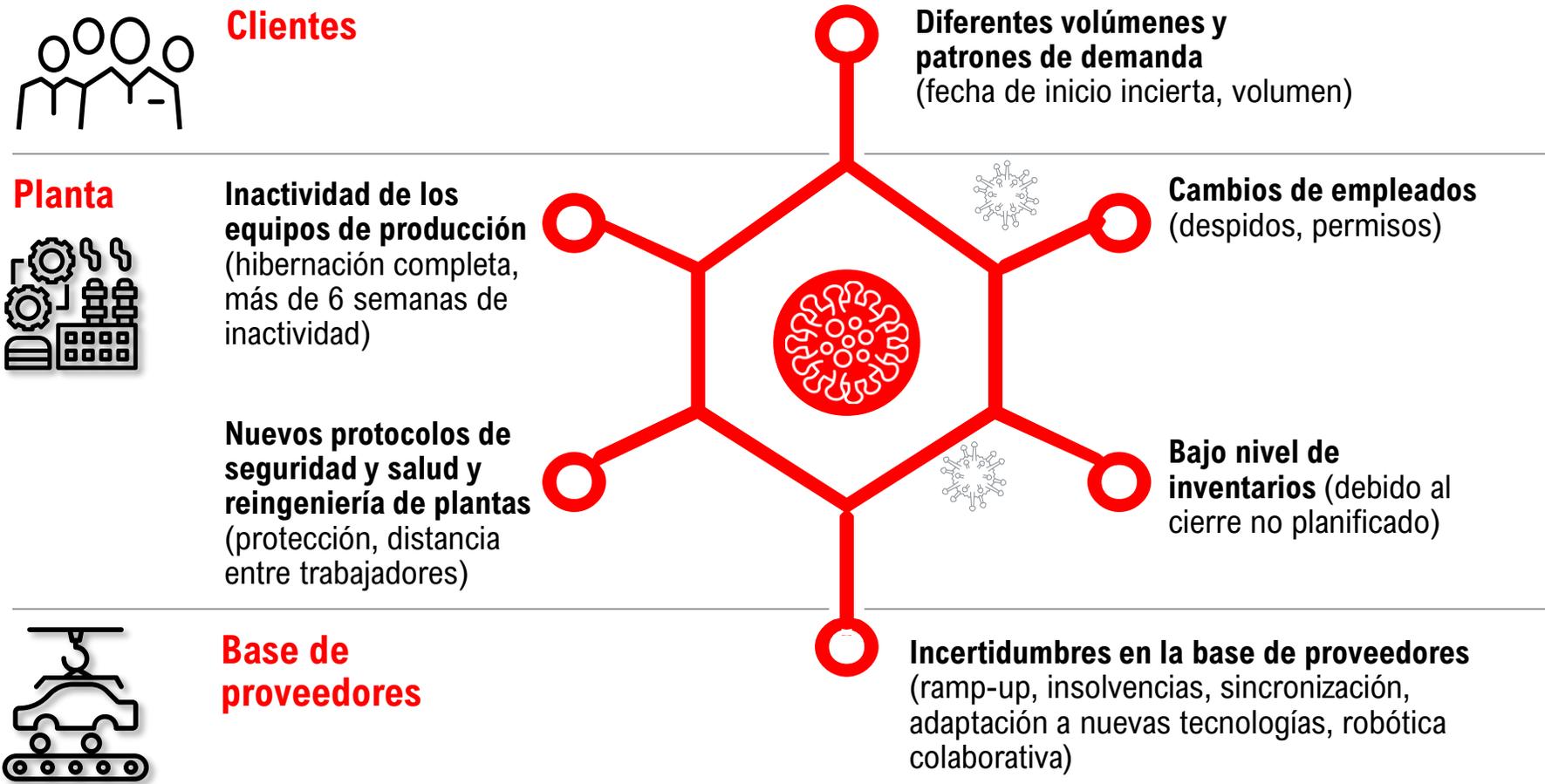
5 Recursos Humanos



- > Implementar medidas de protección para los empleados (e.g., proteger a los grupos de alto riesgo, restringir accesos a las plantas, asegurar distancias de seguridad, proporcionar elementos de protección)

Durante la fase de ramp-up se requieren medidas orientada al área financiera y de gestión

Este ramp-up será muy diferente al habitual tras las vacaciones – Se requiere la aplicación de planes de mitigación de riesgos



Gran esfuerzo de coordinación con los OEMs

Plan de mantenimiento y pruebas

Mayor necesidad de comunicación

Ineficiencias de producción relacionadas con los procesos

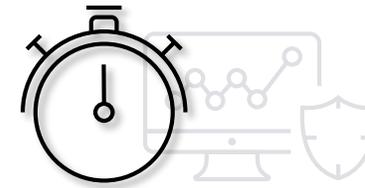
Nuevos procesos y protocolos

Vigilancia intensiva de los riesgos de los proveedores

Por tanto, los OEMs y los proveedores necesitan una planificación estratégica para el ramp-up, incluyendo planificación de escenarios

| Área de negocio | Importancia de los escenarios | Aspectos clave | Necesidad de recursos | Acciones recomendadas |
|--------------------------|---|--|---|--|
| Producción / RRHH | <p>E-1 E-2 E-3</p> <p>  </p> | <ul style="list-style-type: none"> > Ambiente de trabajo libre de COVID-19 > Organización del proceso productivo |  | <ul style="list-style-type: none"> > Implementar protocolos de seguridad y salud > Ajustar la producción a los requisitos derivados del COVID-19 |
| Compras | <p>  </p> | <ul style="list-style-type: none"> > Preparación de los proveedores > Necesidad de proveedores alternativos a corto plazo |  | <ul style="list-style-type: none"> > Elaborar un plan estable de abastecimiento de proveedores > Apoyar a los proveedores "en riesgo" |
| Ingeniería | <p>  </p> | <ul style="list-style-type: none"> > Distanciamiento social insuficiente en las líneas de producción > Base de planificación de volumen incierta |  | <ul style="list-style-type: none"> > Balancear las líneas para menores volúmenes y mayor distanciamiento social |
| Logística | <p>  </p> | <ul style="list-style-type: none"> > Sincronización > Escasez de componentes "de riesgo" |  | <ul style="list-style-type: none"> > Intensificar la comunicación con proveedores > Desarrollar ideas para mitigar la escasez de materiales |
| Mantenimiento | <p>  </p> | <ul style="list-style-type: none"> > Equipo inoperante en la puesta en marcha > Expiración de los certificados legales de los equipos |  | <ul style="list-style-type: none"> > Planificar el mantenimiento para tener el equipo listo técnica y legalmente antes de la puesta en marcha |
| Finanzas | <p>  </p> | <ul style="list-style-type: none"> > Escasez de liquidez > Adaptación de la base de costes fijos |  | <ul style="list-style-type: none"> > Establecer una oficina de caja / liquidez > Monitorizar los costes durante el ramp-up |

Medidas empresariales a LARGO PLAZO – NUEVA NORMALIDAD



1 Gestión / Estrategia



- > Utilizar economías de escala
- > Revisar las estrategias de fabricación in-house
- > Optimizar el portfolio de clientes – identificar clientes prioritarios vs. clientes no rentables
- > Definir un posicionamiento claro y una propuesta de valor diferenciadora – reducir al mínimo los productos y operaciones no rentables
- > Identificar el potencial de tecnologías alternativas de cero emisiones (e.g., pila de combustible)
- > Impulsar activamente la consolidación, mediante desinversiones, fusiones o adquisiciones
- > Desbloquear nuevos profit pools



2 Finanzas / Inversiones



- > Revisar el plan de negocio a largo plazo e introducir análisis de sensibilidades
- > Planificar escenarios de volumen y rentabilidad a largo plazo



3 Producción



- > Asegurar la máxima productividad y rentabilidad



4 Comercial / Ventas



- > Asegurar la máxima rentabilidad – captación y mantenimiento de los clientes más rentables, minimizar los clientes no rentables



5 Recursos Humanos



- > Optimizar las estructuras organizativas y los modelos de trabajo
- > Acelerar el uso de las tecnologías digitales para automatizar los procesos a lo largo de la cadena de valor

Las empresas deberán impulsar las transformaciones estratégicas necesarias para adaptarse a la "nueva normalidad"

Las empresas tendrán que adaptar sus costes a la "nueva normalidad" y alcanzar un alto nivel de eficiencia en todas sus funciones

A Rentabilidad de la línea de productos

Optimización de costes de los productos

Revisión sistemática de costes de los productos

Generación de valor

B End-to-End process optimization

Digitalización y oportunidades de automatización

Palancas de eficiencia del proceso E2E

Interfaces optimizadas

C Excelencia en ventas



- > Disminución de los costes de servicio
- > Reducción de tareas de bajo valor añadido
- > Organización centrada en cuentas clave

D Excelencia en compras



- > Aumento del retorno de inversión en compras
- > Cartera de proveedores optimizada
- > Mejora de gestión de proveedores

E Fabricación y supply chain



- > Footprint optimizado al mejor coste por país
- > Distribución y almacenamiento eficaces en coste

F Eficiencia en ingeniería



- > Cartera de proyectos focalizada en I+D
- > Departamento de ingeniería correctamente dimensionado

G SG&A



- > Mejora de la estructura de costes
- > Optimización del coste indirecto del SG&A
- > Órgano de gobierno eficiente

H PMO eficaz y soporte a la implementación de quick wins

Transparencia "con un solo clic"

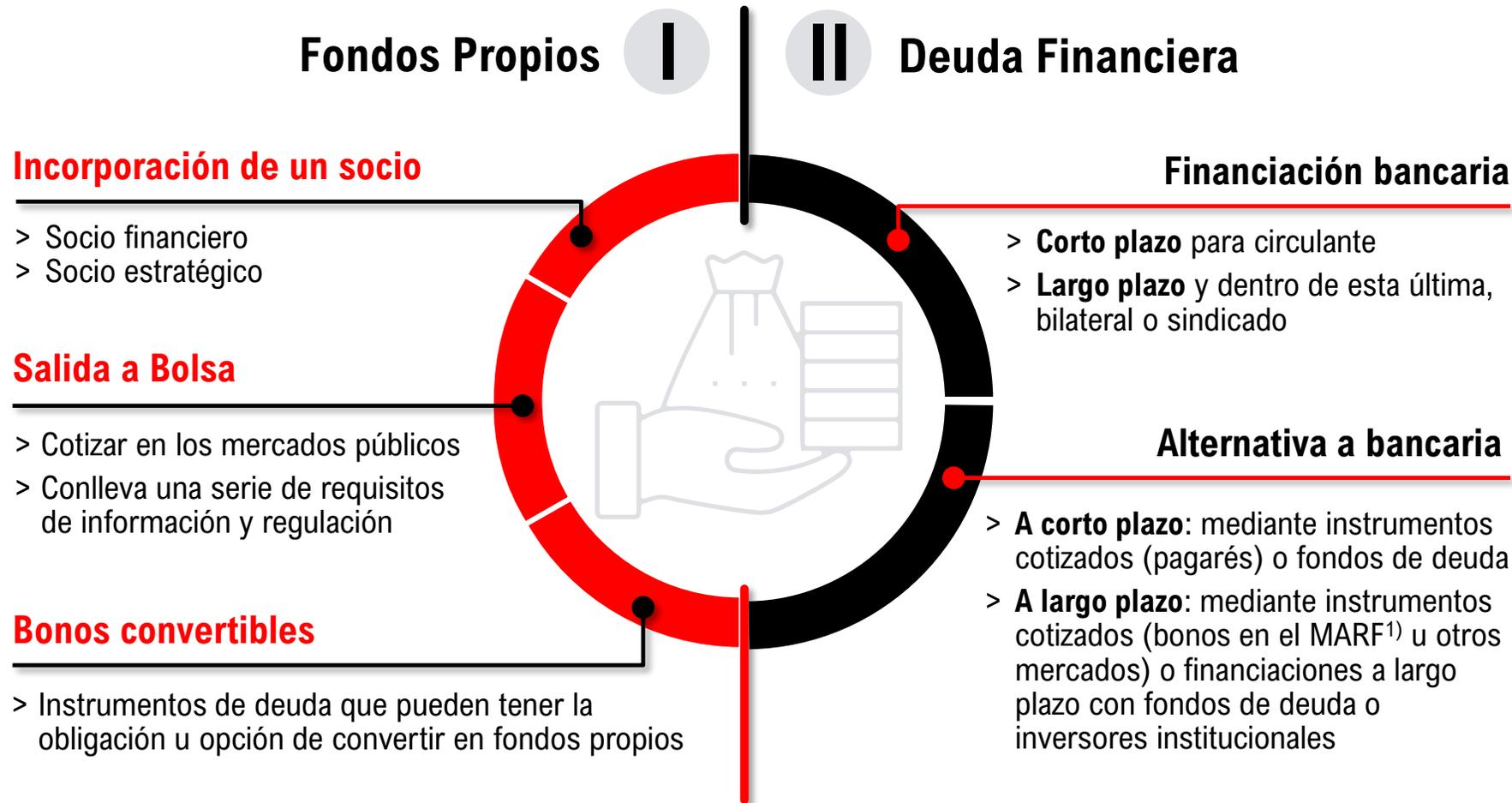
Medidas de gestión de riesgos

Gestión de programas holísticos



Herramientas de mejora de rendimiento de Roland Berger

Las compañías disponen de diversas alternativas para la financiación de sus necesidades de liquidez e inversión



Principales fuentes de financiación de las compañías

1) Mercado Alternativo de Renta Fija.

Las empresas disponen de diversas iniciativas para mejorar su competitividad y fortaleza financiera en el medio y largo plazo

Impacto inmediato en Tesorería +

✓ **Revisión y control** básico de costes

✓ Optimizar el **capital circulante** mediante optimización de stocks y acuerdos con proveedores y clientes

✓ Captación de **financiación bancaria**, tanto a largo como a corto plazo (pólizas de crédito y otros instrumentos como factoring y confirming)

✓ **Externalizar actividades** productivas y organizativas sin valor añadido para simplificar la gestión y eficiencia

✓ Realizar un **análisis estratégico** del negocio y **priorizar inversiones** estrictamente necesarias

✓ **Reestructurar la financiación** obteniendo carencias, reduciendo el servicio de la deuda, flexibilizando amortizaciones y extendiendo la vida media de los préstamos

✓ Estructurar la **venta de activos** no prioritarios

✓ **Sale and leaseback**: venta de activos (ej. inmobiliarios) para su alquiler posterior

✓ Definir los objetivos estratégicos y elaborar un **plan de negocio** a medio y largo, que concrete el posicionamiento estratégico que la compañía quiere alcanzar y la generación de caja / necesidades de recursos

✓ Elaborar un **plan de tesorería** a corto / medio plazo, que permita asegurar que las compañías dispondrán de recursos financieros suficientes.

✓ **Reforzar la estructura de fondos propios** mediante la incorporación de socios, bien de carácter financiero, de perfil estratégico o Salida a Bolsa.

✓ **Diversificar las fuentes de financiación**, bien mediante el acceso a los mercados de capitales (pagarés o bonos) o bien mediante financiaciones alternativas a la bancaria (compañías de seguros, fondos de deuda u otros prestamistas)

✓ Acometer **procesos de integración y fusión** entre compañías del sector, con la finalidad de generar sinergias, lograr eficiencias y reducir costes.

✓ Acometer **inversiones en mejorar posicionamiento** competitivo y eficiencia operativa o **en adquisición de compañías**.

+
Sofisticación de la medida

Roland
Berger

THINK:ACT

