

Alineación de la estructura y capacidad instalada de los distribuidores

Raúl Figueroa
Socio de Auditoría y especialista en la Industria Automotriz
PricewaterhouseCoopers México
raul.figueroa@mx.pwc.com

Actualmente para todos es conocido, y estamos viviendo en la mayoría de los sectores económicos del país, los grandes efectos y problemas que en cadena se desprendieron de la crisis financiera originada en los Estados Unidos a partir del último trimestre del año pasado; en el sector automotriz, mes con mes se reflejan bajas en la venta de autos, tanto para el consumo del mercado interno como el de exportación.

Si bien es cierto que toda crisis tiene un periodo, en primer lugar el de inicio y reconocimiento, en segundo lugar el denominado "tocar fondo" y en tercer lugar el de salida. Las expectativas que los estudios y proyecciones económicas indican es que a diferencia de otras crisis presentadas en México en el pasado, el paso por los tres períodos de crisis mencionados será más lento y la recuperación se dará en forma gradual y factiblemente a partir del segundo semestre de 2010.

Las implicaciones que hoy representa la crisis en los distribuidores de autos pone a prueba, entre otros, la capacidad de respuesta de la alta gerencia en diferentes aspectos de control y operación, y surge la necesidad de adaptarse a nuevos escenarios de mercados de compra; sin embargo, al mismo tiempo existen áreas de oportunidad que bien pueden ser aprovechadas por la alta gerencia de los distribuidores.

Realignar y adaptar la estructura de operación

Es necesario aplicar un análisis de la estructura del modelo de distribuidor y realinearlo, durante los últimos años no se consideró prioritario realizar esta actividad, pues día con día la tendencia en ventas en la mayoría de las marcas y distribuidores era ascendente y entre otros, el enfoque era ganar mercado, incrementar posicionamiento, controlar precios e incrementar rentabilidad.

Sin embargo, hoy la situación es adversa y la prioridad es mantenerse en el mercado operando, aun cuando en el futuro los niveles de venta y operación puedan llegar a los presentados en los años de 2005, 2006 ó 2007; por lo que es tiempo de redefinir la estructura.

Algunas de las actividades que pueden ser sujetas a un estudio y revaloración son las siguientes:

1. Análisis de la capacidad instalada

Es necesario llevar a cabo una revisión de los diferentes componentes que comprenden la capacidad instalada bajo la cual operan los distribuidores, a continuación sin ser limitativos, y debido a que existen diversos componentes a ser analizados, nombraremos y comentaremos tres que se consideran prioritarios:

a) Activos de larga duración o fijos

Analizar si los activos con que actualmente operan los distribuidores se encuentran excedidos, determinar cuáles son los que realmente se requieren y contribuyen efectivamente y verificar el retorno de la inversión. Asimismo, es indispensable identificar si hoy en día, se requieren instalaciones de magnitudes extensas, o bien, recurrir en modelos de distribuidores de menor extensión que de igual forma sean efectivos.

En este sentido, es importante evaluar en el área de Post-venta, el punto de equilibrio en función al número de servicios generados en las diferentes áreas que lo comprenden: hojalatería y pintura, refacciones, ventas mostrador, seguros, etc.

Actualmente surge la conveniencia de analizar la conformación de alianzas estratégicas con diferentes marcas y distribuidores para efectos de implementar en Post-venta "Centros de Servicios Compartidos", bien puede valer la pena si esta tarea se realiza con la implementación de controles adecuados y puede traer consigo reducciones de costos de importancia relativa, incluso se pueden ajustar instalaciones de distribuidores que tienen su capacidad instalada excedida.

ASOCIACIÓN MEXICANA DE DISTRIBUIDORES DE AUTOMOTORES, A.C.

- b) Estudio de efectividad de actividades y procesos que se aplican para transacciones

Regularmente al inicio de las actividades de toda compañía y no siendo la excepción los distribuidores de autos, se implementan los controles, recursos y se definieron las actividades a desarrollar tanto operativas como administrativas para controlar las operaciones de venta, servicios etc.; sin embargo, al paso del tiempo e incremento de las operaciones se le adicionan recursos, controles y personal, los cuales en muchos de los casos no se evaluó su efectividad.

El realizar un estudio de la efectividad de los controles y procesos, permitirá ajustar los recursos y procesos a la demanda actual de operaciones que se realizan; asimismo, se identificaran duplicidades que tienen como beneficio una reducción de costos y fortalecimiento de los controles.

- c) Estudio de Plantilla laboral

Es necesario llevar a cabo una reevaluación de la plantilla laboral y fortalecer las actividades del perfil de los empleados, si bien es cierto que una de las primeras acciones y decisiones que regularmente toma la gerencia ante la baja demanda en el mercado, es la de reducir la plantilla laboral tomando como referencia el porcentaje de baja en ventas, en ocasiones la instrucción a las áreas, es reducir con base al mencionado porcentaje; sin embargo, no en todos los casos se lleva a cabo en forma previa un análisis de los perfiles y actividades que los empleados desempeñan y de los controles a su cargo, y más aun no se evalúa el impacto en el control interno tanto operativo como administrativo que implica el dar de baja a uno de éstos.

Adicionalmente, la falta de aplicación de un análisis previo de las actividades y controles a cargo de los empleados despedidos, puede generar debilidades importantes en los controles denominadas "Puertas abiertas" e implica que exista fragilidad en los mismo que bien pueden ser sobrepasados por el personal, existiendo la posibilidad de obtener ganancias adicionales a las propias de su compensación y que es factible que la alta Gerencia carezca de los controles de monitoreo para detectar estas actuaciones.