



XIV Congreso de Calidad y Medio Ambiente en la Industria de la Automoción

Repercusiones en la calidad por pérdida de Know-How

Madrid, 22 y 23 de Octubre de 2009

Mesa Redonda

Moderador: Dr. Joaquín Membrado



Retos del sector de la automoción/1

– Globalización y Crisis → competencia a nivel mundial/ enorme exceso de capacidad

- Fuerte presión sobre los costes → productividad
- Deslocalización creciente de fabricantes y por tanto proveedores

– Altísimo nivel de calidad → exigencia de los clientes

- Completamente asumidas pocas PPM's

– Retos medioambientales

- Regulación legal como pocos sectores la tienen
- Exigencias sociales
- Demanda social de vehículos de menor consumo y, a partir de ahora, híbridos
- Encarecimiento de las energías fósiles, lo que requerirá energías alternativas

Retos del sector de la automoción/2

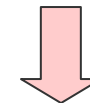
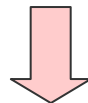
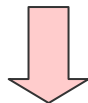
- Cambios en la cadena de valor con un mayor número de procesos productivos en manos de los proveedores Tier 1, de estos a Tier 2 y así sucesivamente**
- I+D+i, es un elemento clave para la competitividad**
 - **Antes lo hacía el fabricante,**
 - **Escasa conciencia de I+D+i en los proveedores.**
- La cualificación/implicación de las personas sigue siendo fundamental**

Ventajas de los países de Europa Central y del Este

- * **Salarios en término medio son entre 1/6 y 1/8 de los occidentales**
 - VW tiene un costo horario en Alemania casi 50\$/h para 1.440 horas/año frente a 6\$/hora y 2.000 horas/año en Eslovaquia
- * **Mano de obra cualificada, experta y flexible**
 - En la factoría de VW de Bratislava se implantan fácilmente turnos de 24 horas/días y 7 días/ semana
- * **Profesionales excelentes y en general con idiomas**
- * **Pertenecen a la Unión Europea, están teniendo un desarrollo espectacular y recibiendo numerosos fondos europeos**
- * **Ubicación más cerca de los grandes centros de consumo**

Problemas de los suministros en países de bajo coste

- * **Deficiente Cultura Industrial**
- * **Calidad y fiabilidad del producto**
- * **Ausencia de certificaciones**
- * **Fiabilidad industrial**
- * **Logística, tiempos de aprovisionamiento,
planificación de necesidades**
- * **Servicios post-venta**



**Garantizar que el coste total de la operación es ventajoso
(lo que en ingles se conoce como TCO, Total Cost of Ownership).**

Repercusiones en la calidad por pérdida de know-how/1

* Aspectos generales

- Situación de crisis general y del sector de automoción en particular
- El exceso de capacidad implica la necesidad de ajustar la capacidad a la demanda
- Falta de competitividad de algunas empresas
 - Anterior a la crisis actual
 - Deslocalización hacia países del Este/China/India



– Pérdida de empleo en el sector

- Principalmente los puestos que requieren menos cualificación
- También afecta a puestos clave

Repercusiones en la calidad por pérdida de know-how/2

* Riesgos de la pérdida de Know-how

- Escenarios de recuperación
- Recortes de personal excesivos en algunos casos
 - Recortes dimensionados por los deficientes resultados financieros y no por la capacidad necesaria
 - Rigidez en los procesos de salida (ERES)
- Recursos necesarios para la mejora de la competitividad
 - La recuperación de la competitividad requiere invertir en el factor humano

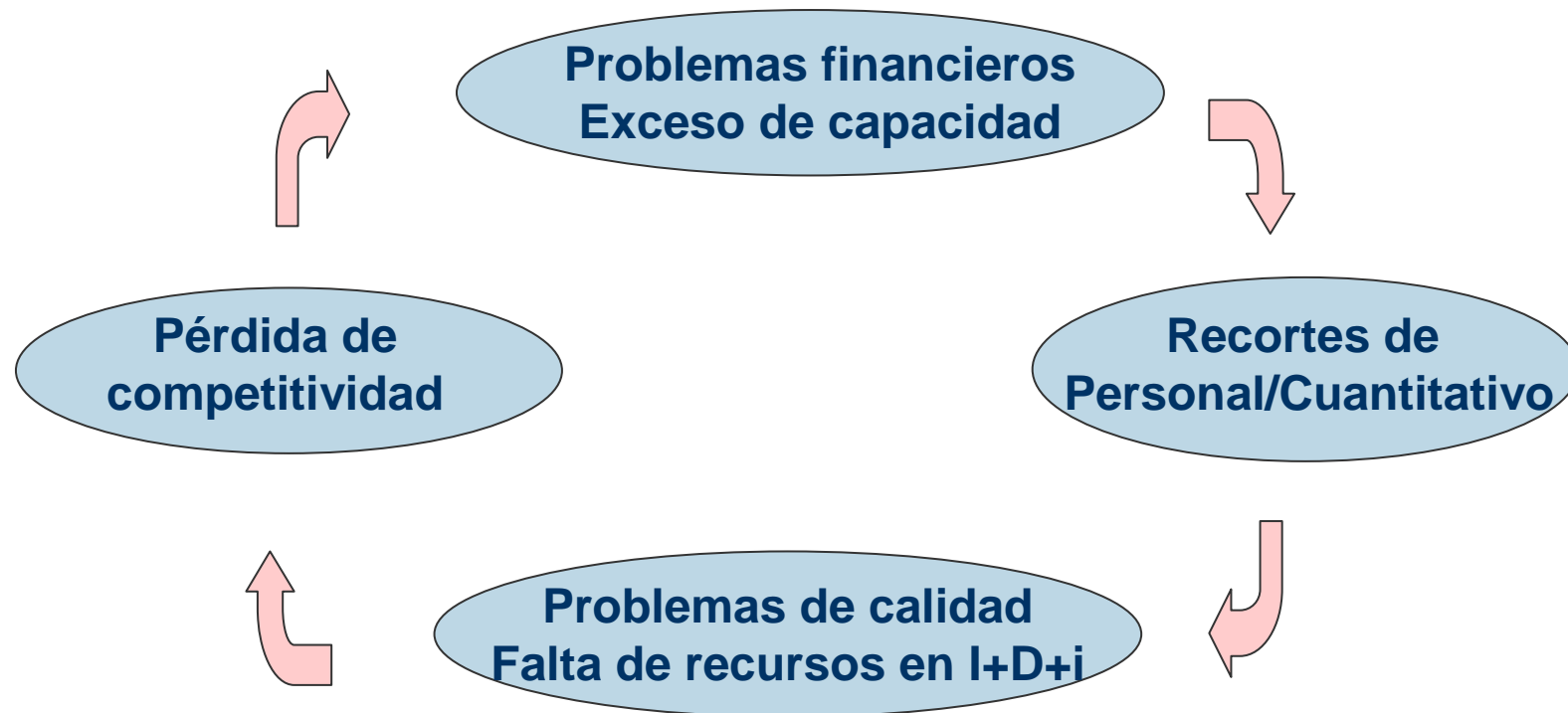


– Riesgos para las empresas

- Aparición de problemas de calidad/servicio al cliente
- Estancamiento en innovación
- Pérdida de competitividad

Repercusiones en la calidad por pérdida de know-how/3

* Un círculo vicioso



Los empleados son el mayor activo de las empresas:

- ¿actuamos en consecuencia?

Repercusiones en la calidad por pérdida de know-how/4

- * **Alternativas a la pérdida de know-how/1**
 - Recortes de personas sólo en posiciones de escasa cualificación
 - No supone pérdida de know how
 - Facilidad de reponer en caso de crecimiento
 - Eliminación de operaciones/puestos que no aporten valor añadido

Repercusiones en la calidad por pérdida de know-how/5

* Alternativas a la pérdida de know-how/2

– Mejora de la productividad

- Lean Manufacturing
- Gestión del Conocimiento
- Innovación
- Outsourcing Especializado
- Interim Management
- Estructuras flexibles (Variabilizar los costes)



Hacer más con menos recursos