

DIEGO CAMARGO

La sostenibilidad en autos empieza en las minas

¿Cómo se ven la electrificación, la sustentabilidad y el *nearshoring* desde el líder del segmento de lujo en la industria automotriz? El reto está en alcanzar la sostenibilidad en literalmente todo.

REDACCIÓN ISTMO





Cuenta la historia que Diego Camargo iba a la mitad de su MBA (MEDEX Regional) en IPADE Business School cuando le notificaron su nombramiento como CEO de BMW Group México. Fue toda un momento de cambio en su vida, con más responsabilidades y retos.

Ahora, desde su posición de liderazgo en el segmento de automóviles de lujo, se da el tiempo para hablar con **istmo** de las tendencias del sector automotor. En la mira de esta empresa está la electrificación, claro, pero su enfoque principal está en las metas de sostenibilidad y cero emisiones. En estas metas debe incluirse a toda la cadena, antes y después del armado. De la mina al reciclado, es el gran reto para la industria automotriz, pues sus clientes cada vez exigen más respeto al medio ambiente y a las personas.

¿Cómo percibes a la industria automotriz en México?

Es un gran motor de la economía, por la derrama y la generación de empleos. La industria tiene dos actividades fundamentales: la producción, y el mercado local. Me enfoco en esta segunda, a través de las marcas de BMW, pero no debemos obviar el gran aporte de la manufactura. BMW y otras armadoras han encontrado en México un lugar apropiado para el ensamble de vehículos. El año pasado se vendieron alrededor de 1.36 millones de vehículos y se exportaron cerca de 2.4 vehículos por cada uno consumido en el mercado local.

Cada vez se anuncian más armadoras que tienen algún interés en el país, debido a la alta calificación de su mano de obra. Nosotros tenemos una planta en San Luis Potosí desde 2019, que es no solo uno de los pilares de nuestra estrategia de producto a nivel global, sino uno de los grandes motores de la economía local. Tiene externalidades positivas, porque se generan empleos directos, muchos más indirectos, proveedores, logística y desarrollo de las ciudades donde hay una armadora. Es una derrama de beneficios para todos.

Del lado del mercado interno, nosotros tomamos los vehículos después de que son producidos en las diferentes fábricas del mundo. Muchos de los que se comercializan en México son importados. En nuestro caso, producimos el

Serie 3, el Serie 2 y el M2. Todo lo demás en la gama de Mini y de BMW se produce en otro lado e importamos. En el país, el puerto principal de entrada es Veracruz, desde donde hacemos toda la distribución de los vehículos

En la cadena de valor del negocio automotriz tradicional, las marcas operamos con una red de distribuidores y debo decir que la de BMW México es muy sólida, con mucha capilaridad regional, con más de 40 puntos de venta en la República. Con esto ofrecemos a nuestros clientes, que son del segmento de lujo, nuestro portafolio de oferta, que abarca motocicletas, la marca Mini y BMW.

Regresando a la producción, hay que decir que durante la pandemia vivimos una época de bajo suministro de vehículos de todas las



el año pasado se vendieron alrededor de 1.36 millones de vehículos y se exportaron cerca de 2.4 vehículos por cada uno consumido en el mercado local.

marcas. Las cadenas logísticas se vieron interrumpidas, hubo falta de componentes que mantuvieron limitadas las capacidades de producción durante un par de años. Eso generó que la venta en mercados locales se viera muy distorsionada. Seguramente no fue extraño en esa época pasar por agencias automotrices y no ver coches. Se hablaba del mercado de seminuevos, que tuvo también distorsiones importantes de precio.

En 2023 entramos en una mejor dinámica. Las fábricas a nivel mundial estuvieron produciendo más vehículos y las cadenas de suministro pudieron responder mejor, lo que permitió que se estabilizaran los mercados en todo el mundo, y México no fue una excepción. Las ventas en el mercado local crecieron 25% respecto de 2022. En producción y venta de vehículos tenemos una dinámica de fuerte recuperación. En el segmento de lujo, la dinámica es un poco distinta, porque es un mercado más resiliente a crisis económicas y a tasas de interés. Esta resiliencia a las distorsiones financieras ayuda en las bajas, pero también hacen que el mercado no sea tan explosivo como el mercado de base. El mercado de lujo creció poco más de 10% respecto del año anterior en 2023.

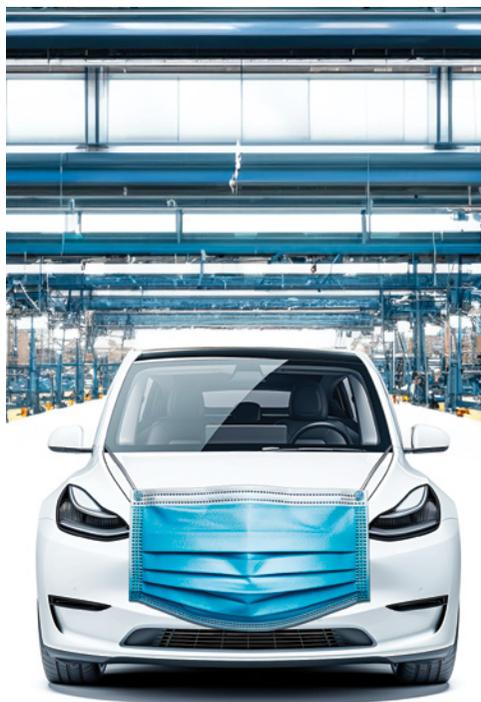
¿Cuáles son las principales tendencias en la industria para 2024?

A nivel mundial la industria se está moviendo rápidamente a la electrificación. La transición al vehículo eléctrico está tomando velocidad. Nosotros incursionamos hacia la electromovilidad entre 2013 y 2014 en una submarca, con un vehículo. Este dinamismo ha ido tomando ritmo y cada vez los vehículos eléctricos toman una participación más grande del volumen total. Para 2024 una tendencia en México y el mundo será esta transición.

Hay grandes diferencias de velocidad en la adopción del vehículo eléctrico. México por ejemplo no se está moviendo al mismo ritmo que Noruega o países con una huella geográfica más chica y probablemente mayor infraestructura. Nosotros vamos a un ritmo más lento, pero sí en la misma dirección de los mercados globales.

Hay otra tendencia importante para 2024, y es que todos tenemos la clara meta de volvernos

durante la pandemia vivimos una época de bajo suministro de vehículos de todas las marcas. Las cadenas logísticas se vieron interrumpidas, hubo falta de componentes.



neutrales en la huella de CO2 para 2050, de acuerdo con los tratados internacionales. Tenemos que avanzar fuertemente de cara al 2030, 2035, y en «tiempo empresa» eso es pasado mañana.

Otro de los grandes retos que veo en la industria es que cada vez tenemos más clientes que preguntan sobre la circularidad en la cadena de proveeduría: qué tanto del vehículo es reciclable, qué tanto utiliza ya materiales reciclados.

Una tendencia importante en términos de estrategia es la digitalización. El vehículo se va conectando al entorno y al cliente. Cada vez más los vehículos tienen *displays*, más conectividad. El vehículo se está volviendo una especie más de un dispositivo, como una extensión de tu móvil. Cada vez interactúas más con las marcas a través de aplicaciones. Ya hay ventas de transacción directa con las marcas a través del teléfono y el vehículo se va volviendo, con mucha rapidez, una parte del ecosistema digital de tu vida. Eso ya lo tenemos todos este año.

En nuestro caso, por el público que atendemos, hacemos un trabajo muy consciente de estar a la vanguardia y ofrecer los mismos servicios que brindamos en Europa y Estados Unidos. Estando en América Latina, es muy fácil que un cliente del segmento de lujo extrapole rápidamente la experiencia de marca con lo que vive en Estados Unidos. Hay mucha gente que va a Texas, Miami, Europa, y si no entregas la misma promesa de marca y digitalización que en otro lado, es un factor que juega en contra de manera importante.

Hace unos años se hablaba mucho del manejo autónomo en los vehículos como una gran tendencia. Yo veo que esto comienza a perder fuerza. Pocas marcas están hablando de sus sistemas de manejo autónomo, sea por la regulación o por el entorno. Si bien es parte de la digitalización y se veía como un pilar importante, creo que en la comunicación de 2024 está perdiendo foco. Quizá en 2030 vuelva a tomar fuerza, en ecosistemas más preparados, y sobre todo con regulaciones en donde puedas dirimir la responsabilidad en una colisión, etcétera.

Me parece que también tiene que ver con el propio consumidor. Hoy existe una base importante de clientes que está muy interesada en lo

ambiental y quizá esto ha llevado la conversación a otro derrotero.

¿Cómo perciben la tendencia del *nearshoring*?

Se trata de un tema muy importante. Sería ingenuo pensar que no tiene efecto en las tendencias y en los desarrollos económicos del país con la gran inversión que se ha dado, sobre todo en la frontera. Se puede ver no solo en la industria automotriz, sino en otras como en bienes raíces, donde está cambiando el valor y la perspectiva en las propiedades de uso industrial y comercial.

Creo que habrá mercados de consumo de alta gama que antes eran chicos, que ahora se vuelven interesantes y en los que vamos a poner, por ejemplo, un distribuidor, justamente para ser parte de esa tendencia de derrama económica y expectativa de clientes en esas nuevas ubicaciones.

En cuanto a manufactura local de San Luis, afortunadamente nosotros llegamos antes. En 2019 y tenemos toda la red de proveeduría bien ensamblada. Sin embargo hay proveedores que están ahora invirtiendo en territorio nacional y esto permite que las cadenas de suministro, el manejo de inventarios y el costo financiero se optimicen. Sin duda, de esto nos vamos a beneficiar todos.

Del lado del consumo interno, creo que los beneficios y la derrama económica que van a generar estos nuevos ciclos en zonas cercanas a la frontera permitirán que haya más riqueza y consumo. En el caso de los bienes de lujo, tendremos una nueva base de clientes, ya sea local o que venga de otro país. Mi trabajo será atenderlos.

¿Qué rol juega el sector de lujo de la industria automotriz en México?

Tenemos en México clientes con altísimas expectativas de servicio, de atención, de cercanía. Nosotros ofrecemos contar con una experiencia de venta y servicio extraordinarias. La gente que tiene acceso a bienes de lujo no te compara necesariamente con otra marca sino, por ejemplo, con la experiencia en un hotel, con una experiencia digital, etcétera.

El sector de lujo con el que trabajamos es pequeño. Como industria automotriz de lujo



la gente que tiene acceso a bienes de lujo no te compara necesariamente con otra marca sino, por ejemplo, con la experiencia en un hotel, con una experiencia digital, etcétera.

participamos con 3.5 a 4% de la industria total. Es una base de clientes muy selecta y por supuesto tiene un alto valor como consumidor. Lo que cuidamos mucho es tener clientes satisfechos, para que su tasa de lealtad sea alta. No les ofrecemos un coche, sino autos *premium* para ellos, su familia, sus directivos y de esa manera mantener nuestra marca como líder en el mercado, como este año. Para que esto sea una realidad, trabajamos con una red de distribuidores, y necesitamos que sea una red muy enfocada, potente, tu verdadero socio de negocio. Por ello agradezco profundamente el alto nivel de compromiso de nuestra propia red de distribución.

El rol que juega la industria es de altas expectativas, con una base de clientes pequeña a la que tenemos que ofrecer no solo los

productos físicos, sino también los productos financieros correctos para que puedan tener acceso a un vehículo *premium* de alta calidad, sin importar si es pequeño, mediano o grande. Para esto nos apoyamos en nuestro brazo financiero, que es un diferenciador y una de nuestras grandes ventajas. Lo cierto es que tenemos niveles de servicio competitivos con cualquier mercado del mundo. Me da mucho gusto decir que los indicadores internos de promotores han contado en muchas ocasiones con calificaciones más altas que en Estados Unidos, el

benchmark con el que te podría comparar un cliente en cualquier momento.

En cuanto al servicio, tenemos autos de altísima tecnología y complejidad. Necesitamos una base de técnicos de servicio que esté a la vanguardia. Otro es el suministro de refacciones: el tener un volumen que no es masivo en un portafolio de productos muy extenso, nos representa un gran compromiso ser muy eficientes: tener lo que debemos tener, en el momento y lugar correctos para que nuestros clientes no se priven de manejar su BMW, su Mini o su motocicleta.

Estos son los roles que jugamos en la industria de lujo en México.

En la cadena de valor, nosotros suministramos el producto físico: el Mini, la motocicleta de Motorrad o el BMW. Suministramos el financiamiento y nos asociamos con un distribuidor al que le damos estándares de equipamiento, imagen, entrenamiento, cantidad de staff, etcétera. Pero algo que debe diferenciarte es tu filosofía. Algo que hemos logrado transmitir al mercado mexicano es nuestra verdadera vocación por el cliente.

buscamos que, cuando te venda un coche, te pueda decir con confianza que el litio o el cobalto se extrajeron de minas donde no hay trabajo infantil, donde se respetan los derechos de los trabajadores y se cuida el medio ambiente.



A todos nos suceden cosas: los coches son máquinas y pueden tener algún problema, pero lo importante es qué respaldo das en garantía, si le tomas o no la llamada al cliente, si estás ahí verdaderamente con empatía en el momento en que lo necesita. Esto es algo que perseguimos por vocación. Para eso necesitas al equipo de la subsidiaria totalmente convencido de que esto aporta valor, que si bien no es fácil, en la medida en que le facilitas el trabajo a tu distribuidor tomándole la llamada, yendo hombro con hombro en las buenas y en las malas, generas una cultura que tiene al cliente en el centro. Esa debe ser tu propuesta de valor número uno en una marca de lujo: siempre pensar en el cliente y en tu socio.

¿Cuáles son los principales retos que enfrenta la industria en términos medio ambientales, de movilidad y económicos?

Las industrias en general nos vamos moviendo por vocación, y por buscar espacios para capturar valor. Mucho tiene que ver también con temas regulatorios, y hoy uno de los grandes vectores del movimiento para la industria automotriz es el medio ambiente. Uno de los puntos más importantes es la neutralidad de carbono para 2050 y BMW está no solo convencido sino tomando acciones tangibles y rápidas para llegar a ese punto.

Nuestros procesos de manufactura —la planta de San Luis Potosí es un buen ejemplo— son limpios, no hay desperdicio. Más del 99% de los residuos se reciclan, se recuperan o se reutilizan. No tenemos grandes descargas de agua, tenemos plantas muy eficientes. En la industria esto va sucediendo en la medida que vas actualizando tus armadoras, pero algo que es muy importante entender es que no todo el coche se fabrica en la planta. Se reciben partes de muchos proveedores, y es muy importante para la industria que esta filosofía se trasmita «aguas arriba» y «aguas abajo». En el canal de proveeduría, podemos pensar en las fábricas que se dedican al acero, al aluminio, que son actividades de altísimo consumo energético. En BMW trabajamos con nuestros proveedores para que se vayan transformando al uso de energías limpias.

Estamos trabajando a marchas forzadas para que en 2030, comparado con lo que hacíamos



el principal reto de la industria es esta conversión rápida, no solo en la armadora sino antes y después, en el impacto medioambiental.

en 2019, reduzcamos 80% nuestra huella de carbono en producción. Esto incluye 20% en la cadena de suministro, lo que es un logro monumental, porque incluye a los proveedores y toda la logística que esto involucra. Es una gran cantidad de componentes que se mueven de manera global por tierra, aire y agua para llegar a los centros de ensamble. Uno más es la trazabilidad de esa información. Que se pueda trazar lo que sucede en toda la cadena, desde la mina hasta el coche y después hasta el reciclaje y el uso del vehículo.

Después hay que ver qué pasa con los componentes del vehículo cuando sale de circulación.

Para nosotros el reto comienza desde el diseño del vehículo, porque en ese momento ya piensas en él siete años después y te enfocas en qué materiales vas a utilizar, si el interior va a llevar piel o será vegano, si vas a usar madera de bosque sustentable, si las llantas van a ser fabricadas con caucho certificado. Si el coche puede ser reciclable, qué tanto será utilizable, qué tanto puede regresar en tu cadena de logística inversa para volverse a hacer. Quizá ayer fue motor, mañana va a ser un rin y mañana una pieza de suspensión.

El principal reto de la industria es esta conversión rápida, no solo en la armadora sino antes y después, en el impacto medioambiental. Es un reto que tomamos con mucha seriedad. Los equipos trabajan de la mano con nuestros proveedores para llegar a la meta y en ventas vemos que la historia viva también en la cadena de distribución. Estamos trabajando también en cadenas de logística inversa para recuperar neumáticos: vas a la agencia, te cambian la llanta pinchada y que te pueda yo decir con tranquilidad que ésta va a ir a un proceso de reciclaje.

Buscamos que cuando te venda un coche, te pueda decir con confianza que el litio o el cobalto se extrajeron de minas donde no hay trabajo infantil, donde se respetan los derechos de los trabajadores y se cuida el medio ambiente. En la industria extractiva esto es clave.

Pensemos en las baterías de los coches eléctricos, ¿qué pasa cuando las cambias? ¿Se reciclan, se tiran, se entierran? ¿Qué pasa con ese litio? Esos son los retos grandes que debemos abordar de manera sistemática, sólida y convincente. Esto es algo que el consumidor de hoy también quiere saber.

¿Consideras que IPADE te hay ayudado a potenciar tu gestión directiva?

Siempre quise hacer un MBA para potenciar no solo mi carrera sino mi quehacer profesional. IPADE, me ha ayudado en el trabajo, en mi gestión directiva, pero también me ha hecho crecer personal, profesional y hasta familiarmente. Es muy intensivo, requiere de mucho tiempo, atención y esfuerzo. El grupo es muy dinámico, compites con gente de muy buen nivel. Tienes que llevar verdaderamente lo mejor de ti. </>