



AUTOMOTRIZ

## Los 5 principales retos del sector automotriz

Las fluctuaciones cíclicas del mercado y la constante búsqueda de trabajadores cualificados siguen afectando a los fabricantes del sector automotriz. Además, también deben prestar atención a la amenaza de los aranceles y las guerras comerciales globales. Esta volatilidad, presente en toda la industria, está teniendo un enorme impacto en cómo los fabricantes y los proveedores del sector hacen negocios.

Pero, no todo está perdido. Las empresas que puedan adaptarse a estos desafíos tendrán mejores oportunidades para sobrevivir. Y esas empresas que se focalicen en los retos característicos del sector, como los hábitos de compra cambiantes, el enorme progreso de la innovación, la competencia por trabajadores cualificados y estar siempre al día en este ecosistema industrial en constante evolución, estarán posicionadas no solo para sobrevivir, sino también para prosperar.

Siga leyendo para profundizar en los cinco retos principales a los cuales debe hacer frente la industria automotriz en la actualidad y cómo los fabricantes de este sector pueden responder a ello.

## 1. Volatilidad global

Cuando en marzo de 2018 **EE. UU. anunció que impondría aranceles sobre el acero y el aluminio importados**, los fabricantes de automóviles estadounidenses constataron casi de inmediato un alza de los precios de estos materiales, **incluso a nivel local**. Para empeorar las cosas, algunos países, **incluso los socios comerciales de EE. UU.**, contraatacaron aplicando sus propios aranceles a productos estadounidenses.

Y esto podría ser apenas el comienzo de una escalada de guerra comercial global. Solo un par de meses después de que se anunciara la imposición de estos aranceles al acero y al aluminio, se hizo público que EE. UU. estaba considerando imponer más aranceles, esta vez en automóviles y repuestos importados. **China respondió promulgando aranceles** para una serie de bienes estadounidenses, incluidos los automóviles y los repuestos.

Estos aranceles no solo pueden afectar el costo de las materias primas y los vehículos acabados, sino que también pueden tener un impacto considerable en los componentes. La cadena de suministros del sector automotriz está tan estrechamente integrada a nivel global que algunos componentes atraviesan las fronteras nacionales varias veces antes de terminar finalmente en el producto acabado. La forma en que se están proponiendo estas amenazas actuales, de hecho, implicaría el cobro de un gravamen por componente cada vez que éste cruce la frontera, lo cual podría incrementar de **«\$2000 a \$2500 el costo promedio de un vehículo que se venda en EE. UU.»**, según el Chicago Tribune.

Obviamente, ninguna empresa quiere pagar impuestos exorbitantes, así que los fabricantes de automóviles y sus proveedores deben buscar fuentes alternativas de materia prima, componentes y fabricación. Este posible cataclismo podría llevar a los fabricantes y proveedores de automóviles de EE. UU. a trasladar sus plantas de producción fuera del país. Esto no solo provocaría interrupciones importantes en la cadena de suministro y de personal, podría incluso obligar a los fabricantes a eliminar las inversiones en proyectos de I+D (o básicamente cualquier cosa que conlleve un alto riesgo) para apuntalar los resultados financieros mientras hacen frente a la tormenta.

Las cosas se complican más con la propuesta de Estados Unidos de **retrotraer las exigencias de ahorro de combustible actuales**. Eso no es necesariamente algo malo para los fabricantes de automóviles, ya que ejerce menos presión sobre ellos tener que diseñar e implementar tecnologías que mejoren el ahorro de combustible y reduzcan las emisiones.

Pero sí podría **«poner a EE. UU. en desventaja competitiva con respecto a los países asiáticos y europeos que están avanzando con reglas más estrictas y se llevarán los beneficios económicos de las innovaciones tecnológicas resultantes»**, según Los Angeles Times.

Entonces, ¿cómo debería responder el sector automotor a toda esta volatilidad? Reevaluando todas sus opciones. Los fabricantes deben pensar en la posibilidad de reubicar sus operaciones de fabricación y reconsiderar su cadena de suministro y socios. Deben tener acceso a una mano de obra cualificada, allí donde sea que tengan lugar sus operaciones. Deben lograr un equilibrio entre inversiones en I+D y posibilidad de márgenes más ajustados y menores ganancias, especialmente si los precios más elevados de los vehículos se traducen en una reducción de las ventas.

## 2. Hábitos de compra cambiantes

Es difícil predecir exactamente cómo toda esta volatilidad afectará en general las ventas de vehículos. Dicho esto, la industria automotriz ya está viendo cambios en la forma en que los compradores adquieren sus vehículos. Si bien las ventas y los alquileres siguen siendo las formas principales de poseer un vehículo, hay otros modelos de compra que son cada vez más populares, por ejemplo: servicios por suscripción, como Maven™ de GM, o servicios para compartir coche, como Flexdrive™.

Mientras tanto, los servicios para compartir viajes en coche, como Uber™ y Lyft™, están **reduciendo la propiedad de automóviles...** o **quizás no tanto**, según en qué fuente confíe uno. La empresa de gestión de riesgos Assurant afirma que los servicios para compartir vehículos pueden ser una bendición para la industria de los seguros **si las aseguradoras pueden dar con una fórmula para proteger a los operadores de los coches compartidos de las averías de los vehículos**. No es descabellado pensar que los automóviles «por suscripción» —con un paquete de seguro, mantenimiento y asistencia en carretera— podrían convertirse en el nuevo modelo de posesión de vehículos para los operadores de coches compartidos. A medida que esto se vaya implementando, las empresas de automóviles podrían verse cargadas con la responsabilidad de gestionar una flota enorme de vehículos, directa o indirectamente mediante asociaciones.

Otro cambio significativo en los hábitos de compra es que hay un aumento considerable en la demanda de personalizaciones. Hoy en día, a los compradores no les basta con elegir un producto de entre un número limitado de paquetes ya establecidos. Los fabricantes de vehículos ya no pueden fiarse de que mejorarán los márgenes de una producción a gran volumen minimizando el número de configuraciones disponibles. En lugar de eso, para cumplir con esta nueva expectativa, los fabricantes están construyendo una mayor variedad de configuraciones en volúmenes más pequeños. Lamentablemente, el equipamiento adicional que es necesario para lograr esto se refleja en los resultados financieros.

Este mayor deseo de personalización de los vehículos está creando más oportunidades para las piezas posventa. Cuando los propietarios no pueden obtener lo que desean del distribuidor, recurren cada vez más a otras fuentes para sus modificaciones y adiciones posventa. Market Research Future predice que la suma actual de 530.000 millones de USD del mercado de la posventa en automotriz podría aumentar hasta **más de 660.000 millones de USD para 2023**. No debería ser ninguna sorpresa que los proveedores que tradicionalmente suministran piezas solo a los fabricantes de equipos originales estén ahora empezando a **invertir en el mercado de la posventa** también.

## 3. Nuevas tecnologías influyentes

En la actualidad, los compradores también buscan vehículos que permitan ahorrar más combustible y generen menos emisiones, y están encontrando eso en los vehículos con baterías eléctricas (BEV) o en los vehículos híbridos que se enchufan (PHEV). Según McKinsey, 2017 fue el primer año en el que se vendieron **más de un millón de vehículos eléctricos**. McKinsey informa también que «con esta trayectoria de crecimiento actual, los productores de EV podrían casi cuadruplicar ese logro para 2020, movilizando unos 4,5 millones de unidades, alrededor del 5 por ciento del mercado total de vehículos ligeros a nivel mundial».

Es posible que la mayoría de los compradores aún no esté lista para los vehículos autónomos, pero hay una amplia variedad de empresas —como es el caso de Google®, Mobileye y Groupe PSA— que están invirtiendo grandes cantidades de dinero en I+D en la tecnología de vehículos autónomos. A pesar de que desconozcamos aún cuál será la aceptación de los usuarios y que las normas están todavía en proceso de desarrollo, Allied Market Research predice que **«se estima que el mercado de los vehículos autónomos alcanzará un valor de 54,23 mil millones de USD en 2019, y se prevé que alcance los 556,67 mil millones de USD en 2026, registrando una TCAC del 39,47 % de 2019 a 2026»**.

No solo los fabricantes de equipos originales (como BMW®) están destinando millones de dólares en la I+D sobre EV y vehículos autónomos, sino que también lo están haciendo las empresas de tecnología (como Nvidia®), los proveedores de componentes para automóviles (como Bosch®) e incluso los proveedores de piezas posventa (como Denso®). Algunos proveedores (como Delphi Automotive®) y empresas de piezas posventa (como Continental AG) están incluso **transformando sus divisiones de EV y vehículos autónomos** en sus propias empresas o filiales para que puedan concentrarse exclusivamente en la I+D sobre EV y vehículos autónomos.

Si bien los EV y los vehículos autónomos son más una tecnología del futuro (cercano) que del presente, los vehículos conectados ya son muy comunes actualmente. Más allá de mantener a los conductores conectados con sistemas de navegación en tiempo real, magazines informativos y respuesta de emergencia automática, la multitud de datos generados por los coches conectados está abriendo nuevas oportunidades para las empresas automotrices. McKinsey informa que las empresas que aprovechen estos datos cuentan con tres opciones de monetización primaria: **«generación de ingresos, reducción de costos y mejora de la seguridad y la protección»**. Pero, McKinsey añade también que los «jugadores» de este espacio todavía tienen que capitalizar verdaderamente eso.

Sea cual sea el uso que las empresas le den a estos datos, no pueden ignorar las ramificaciones que conlleva su recopilación. Los fabricantes no solo deben garantizar que su **tecnología sea segura** y esté protegida de las **brechas de seguridad**, también deben asegurarse de **mantener la privacidad** de sus clientes, especialmente ahora que hay que aplicar las disposiciones del Reglamento General de Protección de Datos (**RGPD**) de la Unión Europea. Hay incluso dudas sobre **quién es realmente «el dueño» de todos esos datos** procedentes de los vehículos. ¿Es el fabricante OEM? ¿Es el propietario del vehículo? ¿Depende del tipo de datos?

## 4. Plantilla dinámica

Hasta hace poco, en materia de recursos humanos, los fabricantes de automóviles se enfocaban principalmente en mantener la mano de obra cualificada necesaria para la producción. La transformación tecnológica no solo de la industria automotriz, sino prácticamente de todos los sectores de fabricación, ha incrementado la necesidad de habilidades especializadas mucho más allá de las operaciones de primera línea. **«En lugar de simplemente reemplazar a los trabajadores de la cadena con robots, las empresas deben actualizar la formación de su mano de obra actual para que puedan realizar tareas digitales nuevas»**, según la firma de consultoría sobre gestión, Oliver Wyman.

«Bajo la superficie hay innovaciones que impulsarán a la industria en el futuro: el big data, los análisis avanzados, la inteligencia artificial (IA), los procesos de back-office automatizados y los robots de servicio».

Esto significa que, dada la limitada cantidad de trabajadores altamente cualificados, **la competencia por atraer a este talento es cada vez mayor entre las empresas automotrices y otras industrias tecnológicas**. Y, para complicar aún más las cosas, hay empresas que no pertenecen a la industria automotriz tradicional, como Apple® y Google, que también están buscando a estos mismos trabajadores cualificados para sus divisiones automotrices. Competir contra empresas que se perciben como «mejores lugares para trabajar» puede resultar difícil cuando la industria automotriz tradicionalmente no tiene esa imagen. Las empresas del sector automotriz se enfrentan al enorme desafío de cambiar esta percepción si desean atraer a los trabajadores adecuados.

Esto es especialmente importante ahora, ya que **«los baby boomers se están jubilando en todos los sectores a una tasa de 10.000 por día solo en Estados Unidos, llevándose consigo sus conocimientos institucionales y técnicos»**, según la publicación IndustryWeek.

Así que, no solo las empresas del sector automotriz necesitan encontrar trabajadores cualificados para reemplazar a los que se jubilan (más del 25 % de los trabajadores de fabricación de hoy tienen más de 55 años), sino que también deben encontrar formas de capturar el conocimiento institucional de los que se retiran y hacer que ésta información esté disponible para el personal nuevo.

Y esta nueva plantilla —**en su mayoría millennials**— viene con sus propias expectativas sobre el lugar de trabajo, como beneficios flexibles y el reconocimiento de la conciliación entre vida familiar y laboral. Tener una plantilla predominantemente millennial también puede afectar las decisiones de negocio importantes. Por ejemplo, el World Economic Fund afirma que **«la generación millennial considera el cambio climático y la guerra como los problemas más críticos a los cuales nos enfrentamos»**.

Para una industria que es responsable de una **porción considerable de los gases de efecto invernadero**, los fabricantes de automóviles deben reconciliar estas inquietudes de su plantilla con la enorme huella de carbono que generan sus procesos y productos de fabricación. Los millennials también quieren trabajar en un entorno de expertos en tecnología. Según Forbes, **«para poder atraer y retener talento, las empresas deben adaptar su cultura de lugar de trabajo al enfoque progresista, basado en la tecnología, de los millennials y las generaciones que vendrán después»**. Forbes especifica cuatro áreas tecnológicas en donde las empresas deben concentrarse: educación (e-learning), comunicación (redes sociales, mensajería instantánea, blogs, etc.), inteligencia artificial («automatización de la rutina y las tareas repetitivas») y la gestión de proyectos (herramientas interconectadas).

Encontrar trabajadores para la industria automotriz nunca ha sido algo fácil. Estas tendencias indican que ya está resultando incluso más difícil.

## 5. El ecosistema automotriz

Los cuatro problemas que se describen anteriormente (una volatilidad global cada vez mayor, unos hábitos de compra cambiantes, la evolución de la experiencia con los vehículos y una plantilla dinámica) tienen efectos importantes en el ecosistema automotriz. En lo que respecta a la mayor volatilidad, el posible impacto de los aranceles en el costo de los vehículos depende en gran medida del origen de los componentes. Así que, mientras la industria intenta mitigar el impacto de los aranceles, los proveedores podrían trasladar una fracción significativa de sus operaciones a otros países.

Los modelos cambiantes de propiedad de los vehículos y una mayor demanda de personalización podrían derivar en una merma de la cantidad de vehículos fabricados y adquiridos. Esto, a su vez, podría **influir en el mercado de los suministros posventa**. Si hay menos vehículos en la calle, podría bajar la demanda de piezas posventa. Por otro lado, que haya menos vehículos en la calle podría significar que habrá más vehículos antiguos en funcionamiento, lo que, a su vez, podría aumentar la demanda de piezas posventa para ayudar a mantener esos vehículos más viejos.

Mientras tanto, los cambios en el diseño de vehículos pueden afectar directamente a la cadena de suministro de la fabricación de automóviles. Por ejemplo, si la demanda de los EV se dispara por las nubes, esto creará una mayor necesidad de baterías de iones de litio. Si bien la relación entre la oferta y la demanda de litio genera cierta **controversia**, el consenso general es que **los precios del litio seguirán aumentando**.

En cuanto a la brecha de habilidades, las empresas automovilísticas seguirán teniendo dificultades para encontrar trabajadores cualificados. Este problema es cada vez mayor especialmente en EE. UU., en donde hay una **escasez** de trabajadores cualificados en el campo de la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas.

Además de este desafío, se suma el hecho de que, si un proveedor traslada sus operaciones a otro país para evitar los aranceles, la empresa probablemente sufra una enorme interrupción en su plantilla. No está claro hasta qué punto las empresas estarán dispuestas a trasladar a sus trabajadores o incluso si los trabajadores querrían hacerlo.

Todo esto está aconteciendo en un entorno en donde la cadena de suministro automotriz viene **consolidándose** a un ritmo constante: desde fusiones y adquisiciones, hasta empresas que convierten sus divisiones en empresas propias para enfocarse en tecnologías de nicho de mercado. En conjunto, todo esto contribuye a que sea posible que tengan lugar muchos cambios en poco tiempo.

Para reducir el riesgo de que haya interrupciones en la cadena de suministro a causa de estos cambios, los fabricantes deben tener una excelente visibilidad de la misma. Esto incluye estar siempre al tanto de otras opciones en materia de proveedores, especialmente cuando un fabricante está adquiriendo determinados componentes de una sola fuente. Los fabricantes también deben ser capaces de contratar rápidamente a los nuevos proveedores, para poder responder a los cambios del mercado con un mínimo impacto en la producción. Y, con la capacidad de analizar los datos del ecosistema, los fabricantes pueden tener una mayor certeza de que lograrán márgenes rentables.

## Esté preparado

Hay muchas dudas e incertidumbres acerca del rumbo que tomará la industria automotriz. Algunos de estos escenarios se desarrollarán en un plazo de varios años, como el futuro de los EV y los vehículos autónomos. Otros escenarios pueden tener repercusiones inmediatas, como una escalada de la guerra comercial. Lo mejor que pueden hacer los fabricantes de automóviles y sus proveedores es mantenerse al tanto de los problemas y las tendencias del mercado, y asegurarse de estar preparados para responder a lo que sea que pueda sobrevenir.

Obtenga más información >



Infor desarrolla software empresarial en la nube, específico para distintos mercados. Cuenta con 17.000 empleados y más de 68.000 clientes en más de 170 países, el software de Infor está desarrollado para el progreso. Mayor información en [www.infor.com](http://www.infor.com) y [www.latinamerica.infor.com](http://www.latinamerica.infor.com).

Síguenos:   