



## RESUMEN EJECUTIVO

# ¿Cómo es la agilidad para el sector automotriz actual?

Sector automotriz

### Las soluciones modernas basadas en la nube ayudan a las organizaciones a prosperar a pesar de la volatilidad

La interrupción global causada por la COVID-19 ha enseñado a las empresas un hecho indiscutible: La agilidad es un producto valioso. Es el secreto de la resistencia y la adaptación a los cambios rápidos, como la escasez de materias primas, los atascos en la Supply chain y el aumento de las expectativas de los clientes. Para **el sector automotriz**, la escasez de chips semiconductores causó aproximadamente 210 mil millones de dólares en ingresos perdidos. Más de 11,3 millones de vehículos quedaron parados, a la espera de los chips necesarios. Por fortuna, las tecnologías modernas pueden ayudar a las empresas a analizar a fondo posibles riesgos como estos y les da las herramientas necesarias para responder con rapidez y confianza.

Las empresas automotrices deben prepararse para la continuación de la volatilidad, ya que los economistas predicen que la pandemia podría retrasar otros 7 millones de unidades en 2022 y 1,6 millones en 2023. Puede que hasta 2025 el mercado mayorista de automóviles no alcance los niveles anteriores a la pandemia y a la crisis de los chips.

Los fabricantes de automóviles, concesionarios, fabricantes de equipos originales (OEM, Original Equipment Manufacturer) y proveedores deben recurrir a la resolución creativa de problemas, la innovación y el pensamiento innovador para superar estos duros reveses.

La necesidad de agilidad va mucho más allá de los problemas de la Supply chain. Todos los fabricantes actuales necesitan tecnología altamente flexible y basada en la nube para mantenerse al tanto de la volatilidad global, incluida la **interrupción por la crisis en Ucrania**. La demanda de vehículos eléctricos o híbridos por parte de los clientes, los cambios en el comportamiento de compra, las nuevas experiencias de los usuarios y las innovaciones en las cadenas de ensamblaje también ejercen una presión añadida sobre el sector automotriz para que sea ágil y reaccione con rapidez, con capacidad para reorientar los recursos y reasignar la financiación a prioridades emergentes. Para apoyar el pensamiento y la acción rápidos, el compromiso con la agilidad debe ser una estrategia de toda la empresa que comience en la cúspide de la organización y se comunique a través de canales.

## Comprender la necesidad

A pesar del progreso que se está logrando para abordar las volatilidades y crisis globales, la velocidad actual del cambio no muestra indicios de desaceleración. Este ritmo continuará o puede acelerarse a medida que la recuperación aumente y la **demanda acumulada genere ventas récord**. Prepararse para el cambio continuo es un paso lógico para los líderes ejecutivos, que deben considerar el papel de la agilidad en todos los departamentos, procesos y decisiones. Es necesario un enfoque holístico de mente abierta que acepte el cambio, y debe ser evangelizado por la alta gerencia.

Por desgracia, el sector de fabricación es conocido por sus tradiciones, sus ritmos constantes y su continuidad, más que por ser el primero en adoptar las nuevas tecnologías. Muchos directores generales y directores financieros están en contra del riesgo, reacios a poner en peligro la puntualidad de las entregas y la estabilidad del flujo de caja. Recientemente, **Harvard Business Review** preguntó: “¿Su alta gerencia está equipada para liderar una transformación digital?” y sugirió que algunos líderes estaban ciegos a la necesidad urgente de modernización.

De hecho, muchos tardaron en subirse al tren digital antes de 2020. Según Forbes: “La Industria 4.0, como concepto, ha existido durante casi 10 años, pero no gran parte de ella ha visto la luz. Muchos proyectos de la Industria 4.0 se desplazan en el ámbito del ‘purgatorio piloto,’ un término dantesco que resume el destino de la mayoría de las iniciativas de Industria 4.0, el 70 % de las cuales nunca superan la fase de prueba de concepto (POC, proof of concept) para ser implementadas.” Los proyectos de prueba de concepto a menudo absorbían gran parte del presupuesto, lo que dejaba al equipo de Informática con resultados decepcionantes y daba a los responsables de alta gerencia poca confianza en las teorías digitales y las promesas de la nube. **La investigación de Capgemini** muestra que en 2020, solo el 32 % de los fabricantes había adoptado la toma de decisiones basada en datos, mientras que el 38 % seguía confiando en sistemas basados en papel para gestionar el área de producción.

En el sector automotriz, las empresas que tenían dificultades con soluciones heredadas desactualizadas eran lentas para adoptar tecnología moderna y menos equipadas para enfrentar interrupciones repentinas y drásticas.

## Lecciones aprendidas

En los años desde 2020, se ha demostrado el valor de la tecnología en la nube. Los que se planteaban implementar la nube en 2020 la necesitaban de repente, y la necesitaban rápido, para facilitar las estrategias de trabajo desde casa. Los equipos de Informática aprendieron el significado de agilidad de la noche a la mañana.

Según una encuesta de ejecutivos de **McKinsey Global**: “Las empresas han acelerado de tres a cuatro años la digitalización de sus interacciones con los clientes y la Supply chain, así como de sus operaciones internas. Y la proporción de productos digitales o con tecnología digital en sus carteras se ha acelerado siete años. Casi todos los encuestados afirman que sus empresas han puesto en marcha soluciones al menos provisionales para responder a muchas de las nuevas exigencias que se les plantean, y mucho más rápidamente de lo que creían posible antes de la crisis.”

Las secuelas de la pandemia de la COVID-19 **probablemente se sientan durante años**, lo que exigirá que todos los dirigentes empresariales se mantengan vigilantes y sensibles a los cambios que se produzcan tanto en el mercado como en las pautas de trabajo. Mientras que algunas tareas administrativas pueden realizarse a distancia, las tareas de la cadena de ensamblaje no pueden realizarse a través de reuniones de Zoom. Es posible que haya que rediseñar las estaciones de trabajo con robótica, lo que permitirá una mayor automatización y requerirá menos miembros del equipo in situ.

## Formas adicionales de fomentar la agilidad en su organización

**Innovación de productos.** Mucho antes de la pandemia ya se vislumbraban en el horizonte del sector automotriz cambios masivos en los productos, que probablemente seguirán siendo prioritarios en el futuro. El impacto transformador de los vehículos conectados, autónomos, compartidos y eléctricos (CASE, connected, autonomous, shared and electric) es generalizado, afecta a todo el sector y crea ondas a través de las organizaciones a medida que siguen el ritmo de los cambios operativos y de diseño. Por fortuna, las soluciones de gestión del ciclo de vida del producto pueden ayudar a fabricantes y proveedores a gestionar todo el proceso, desde las fases de investigación y desarrollo hasta la validación de las pruebas y la gestión de los cambios de ingeniería.

**Colaboración.** Los cambios de diseño involucran ingenieros, diseñadores industriales, operaciones en el área de producción, adquisiciones y la Supply chain. Con herramientas colaborativas, es posible compartir ideas y diseños mientras se gestiona el impacto de los cambios en todo el negocio. La colaboración también puede extenderse entre empresas, como destaca el **Centro de investigación automotriz**: “La globalización, junto con unas relaciones de colaboración cada vez más complejas en los mercados locales de los fabricantes de automóviles, ha hecho necesario que el sector automotriz reevalúe y cambie su forma de gestionar la colaboración.”

**Experiencia del cliente.** La experiencia del usuario (o conductor) ha experimentado una transformación importante, ya que incluso los vehículos de precio medio ahora vienen equipados con una gama cada vez mayor de lujos. Los beneficios exclusivos que suelen ser características estándar incluyen asientos con calefacción, estacionamiento asistido por cámara y sensores anticollision. Este tipo de grandes cambios, con la creciente complejidad de los semiconductores, exigen niveles sin precedentes de agilidad empresarial posibilitados por la tecnología moderna. Las soluciones basadas en la nube, que son rápidas y fáciles de implementar, ofrecen flexibilidad y escalabilidad, lo que permite poner en marcha nuevas entidades empresariales, procesos operativos, modelos y asociaciones que pueden dar vida a estas nuevas capacidades.

**Mayor énfasis en los centros regionales.** La escasez de chips provocó una reacción abierta de los observadores del sector, muchos de los cuales sugieren que las empresas no deberían depender de una Supply chain ampliada para las piezas y componentes críticos. El debate continuará mientras fabricantes y proveedores de todo el mundo luchan por equilibrar proveedores cercanos con proveedores menos convenientes que ofrezcan mayores existencias o precios más bajos. Las soluciones que proporcionan una visibilidad total y análisis aumentados ayudan a los ejecutivos a gestionar estas cuestiones de alto nivel, a la vez que proporcionan la capacidad de examinar escenarios “hipotéticos” y proyectar posibles resultados. Los líderes empresariales necesitan confiar en sus datos y herramientas de elaboración de informes antes de tomar decisiones de inversión importantes.

**Visibilidad mejorada de la Supply chain.** Para los fabricantes con visión de futuro, **recurrir a la tecnología** para ayudar a gestionar la Supply chain es una táctica que todos los fabricantes de equipos originales y proveedores de automóviles pueden emplear. Las herramientas de planificación de la Supply chain pueden ayudar a los fabricantes a monitorear los inventarios, las entregas, las rutas de envío, las entregas esperadas y el impacto en las órdenes de venta si se retrasa una entrega. La comprensión de estos problemas ayuda a los fabricantes a prepararse, encontrar alternativas y establecer expectativas realistas entre los clientes para desarrollar una estrategia de resistencia.

**Inteligencia comercial.** A medida que las empresas establecen estrategias de recuperación, los datos **serán esenciales** para comprender los cambios en el sector y sus repercusiones financieras. Muchas organizaciones se adentran en un territorio desconocido, incapaces de confiar en estrategias previas o planes históricos, y como tales:

- Se necesitarán nuevos informes.
- Se deben determinar nuevos indicadores clave de rendimiento (KPI, key performance indicator).
- Las nuevas formas de predecir y medir los resultados permitirán a los directivos y a toda la organización mejorar la concienciación y tomar las decisiones correctas.
- La inteligencia aumentada, la inteligencia artificial, el aprendizaje automático y las plataformas digitales serán fundamentales.

Solo las soluciones avanzadas pueden abordar estos desafíos. Las organizaciones tendrán que darse cuenta del valor del análisis inteligente, el aprendizaje automático y la inteligencia artificial, y tendrán que invertir en soluciones con estas funciones integradas.

**Ajuste del nivel de existencias de seguridad.** En el pasado, las estrategias justo a tiempo mantenían existencias mínimas de seguridad de materias primas, lo que reducía el capital inmovilizado en el almacén. Muchos están reconsiderando la estrategia, aumentando los niveles mínimos de existencias de seguridad para evitar sufrir faltas de existencias. Los análisis impulsados por la inteligencia artificial aportan la previsión precisa necesaria para planificar los niveles de inventario adecuados.

**Adquisición y retención de talentos.** El **reclutamiento y la retención** de talentos desempeñarán un papel importante en la agenda estratégica para competir y prosperar en 2022 y más allá. Todos los roles han evolucionado. Las habilidades interpersonales, como la colaboración en equipo, la resolución de problemas, la gestión de datos y la atención al cliente, serán tan importantes como la capacidad para manejar maquinaria. Además, a medida que los vehículos CASE transforman el sector y a medida que la Industria 4.0 y la Internet de las cosas (IoT, Internet of Things) impulsan la fusión de la informática y la tecnología operativa (OT, tecnología operativa) del área de producción, el talento con fluidez digital se convertirá rápidamente en la piedra angular de la ventaja competitiva. Las soluciones modernas basadas en la nube son fáciles de usar, intuitivas y pueden automatizar procesos rutinarios, permitiendo al personal centrarse en necesidades más avanzadas y proporcionando una experiencia de usuario positiva y satisfactoria.

**Ingeniería por encargo y fabricación por encargo.** Cada vez es más importante que los fabricantes adopten procesos de fabricación mixtos y colaboren con los clientes en las especificaciones y los detalles de diseño. Los productos altamente configurados y las soluciones de configuración, precio y presupuesto (CPQ, configure, price, quote) ayudan a agilizar los procesos de personalización de productos y aprobación de clientes.

**Sustentabilidad.** Las ramificaciones ambientales seguirán teniendo un impacto significativo en las tendencias y la dirección de la industria. “La sustentabilidad industrial circular” y la “neutralidad de carbono” son dos términos recientes en el léxico de la fabricación, que aparecen cada vez con más frecuencia en los debates sobre la dirección del sector automotriz en el futuro. Sin embargo, es importante tener en cuenta que los vehículos eléctricos (EV, electric vehicle) presentan sus propios desafíos ambientales. La extracción altamente destructiva y tóxica de elementos críticos de las tierras raras sigue siendo un problema, al igual que la enorme cantidad de baterías tóxicas y la creciente demanda de electricidad.

## Conclusiones

Con la interrupción de la Supply chain global provocada por la COVID-19, las empresas han aprendido el valor de una respuesta ágil a las condiciones cambiantes. A medida que las empresas comienzan a prepararse para la siguiente normalidad, la agilidad seguirá siendo importante. Parece probable que los cambios rápidos continúen o incluso se intensifiquen. Prepararse ahora tiene sentido. La adopción de soluciones avanzadas y modernas, implementadas en la nube, ayudará a las empresas a responder con rapidez a las nuevas presiones que vayan surgiendo. Las soluciones en la nube altamente ágiles y flexibles pueden ayudar a las empresas a prosperar en un mundo en constante interrupción.

Para saber cómo CloudSuite Automotive puede ayudar a su empresa a prepararse para futuras interrupciones, visite [infor.com](https://www.infor.com).

MÁS INFORMACIÓN 

Síguenos:     



Infor es un líder mundial en software empresarial en la nube especializado por industria. Más de 65.000 organizaciones en más de 175 países confían en los 17.000 empleados de Infor para ayudar a alcanzar sus objetivos comerciales. Visite [www.infor.com](https://www.infor.com).

Copyright© 2023 Infor. Todos los derechos reservados. Las denominaciones y los diseños de marca incluidos en el presente documento son marcas comerciales y/o marcas registradas de Infor y/o filiales y subsidiarias relacionadas. El resto de marcas incluidas en el presente documento son propiedad de sus respectivos titulares. [www.infor.com](https://www.infor.com).

Infor América Latina, [www.infor.com](https://www.infor.com)

INF-2648224-es-419-0423-1