



El futuro de la Manufactura | Manufactura | 22 de junio de 2015

El futuro de la manufactura Creando valor en un mundo desafiante

FirstBuild es a la vez un reconocimiento de las limitaciones de los sistemas a escala actuales, basados en investigación y desarrollo, y un paso valiente para beneficiarse de la velocidad y la agilidad estructural de los modelos altamente apalancados en poco capital. En muchos sentidos, su creación refleja la creciente aceptación de los cambios en la industria manufacturera. Estas modificaciones hacen cada vez más obsoleto el modelo de negocio tradicional, basado únicamente en fabricar productos y venderlas a cierto costo.

El primero de estos cambios representa el fin de la capacidad de los fabricantes para crear y capturar valor únicamente a través la manufactura de "mejores" productos. Durante décadas, los fabricantes han estado llevando a cabo prácticas basadas en el concepto de "más por menos", centrándose en la entrega de productos con calidad y funcionalidad superior a precios cada vez más bajos. Pero mientras que este modelo

servió de forma adecuada a los fabricantes cuando las mejoras eran relativamente pocas y distantes entre sí, los rápidos cambios tecnológicos —y por lo tanto, la reducción del ciclo de vida útil del producto— ha reducido la ventana de oportunidad para capturar el valor por medio de cualquier mejora. Y en una era de competencia global, la mayoría de las ya de por sí pequeñas ganancias en el margen de mejora del producto, pueden perderse entre tanta competencia, con el consumidor como beneficiario.

Dado que ofrecer más por menos ya no es una estrategia sustentable, los fabricantes visionarios están buscando formas alternativas para crear e identificar valor. De esta manera se ven obligados a reconsiderar viejas nociones sobre el origen del valor, quién lo crea y quién se ve beneficiado, ampliando su idea de valor como un fenómeno relacionado con los puntos de venta para incluir una amplia gama de

actividades y modelos de negocio. Ya no se trata sólo de vender el producto, sino de ganar una parte del valor que genera con su uso. Consideremos el valor que genera Netflix mediante el uso de televisores como un medio para la transmisión de entretenimiento, o el valor que las empresas como Zipcar y Uber crean mediante el uso de los vehículos para facilitar movilidad a los usuarios mediante un sistema a la carta. Los fabricantes están encontrando posibilidades de este tipo y, en el proceso, comienzan a transformar su forma de hacer negocios.

En este contexto, paralelamente se está llevando a cabo una segunda transformación relacionada con la cadena de suministro de la manufactura de productos. Los avances en la tecnología y los cambios en las expectativas del mercado están haciendo posible que los fabricantes relativamente pequeños tomen impulso en una industria donde el tamaño era un aspecto importante. Gracias al uso de tecnología que reduce las barreras de entrada, y alentados por la fragmentación en las demandas del consumidor, los nuevos jugadores de tamaño más pequeño ahora representan una amenaza legítima para las empresas ya establecidas. De hecho, en la carrera por encontrar nuevas formas de crear e identificar valor, su menor tamaño y agilidad puede dar a muchos nuevos participantes una ventaja sobre las organizaciones más grandes, más antiguas, aunque sólo sea porque los principales jugadores tienen más dificultades para cambiar los modelos y prácticas para dar cabida a negocios arraigados en la nueva realidad del mercado.

Por otra parte, los nuevos participantes no son necesariamente empresas manufactureras en el sentido tradicional. La popularidad creciente de los productos "inteligentes", por ejemplo, ha llevado a algunas empresas de tecnología a incursionar en la industria de manufactura, ya sea mediante el desarrollo de software para ejecutar los productos, o mediante la fabricación de los productos en sí.

Claro que los principales jugadores pueden optar por competir con los nuevos en su propio terreno, buscando formas de crear e identificar valor basándose en la capitalización de los atributos que crean valor en un producto, más que en la venta del producto en sí. Pero hay otra opción.

Algunos jugadores principales, viendo la proliferación de actores más pequeños fragmentados como un mercado en sí mismo, pueden optar por apoyar a los fabricantes de nicho, proporcionándoles productos y servicios para los que la producción a gran escala todavía ofrece una ventaja. Un ejemplo de este apoyo son las plataformas para el intercambio de conocimientos, componentes sobre los que los fabricantes de nicho pueden construir, y herramientas similares. Debido a la presión por ser competitivos, las grandes empresas probablemente puedan consolidarse aún más, fungiendo como la base para un gran número de jugadores pequeños fragmentados, dedicados a atender las cada vez más diversas necesidades de los consumidores. El resultado es un ecosistema que incluye tanto a los jugadores de nicho como a los operadores a gran escala y con amplio alcance.

Para hacer frente a estos dos grandes cambios, tanto los grandes fabricantes como los nuevos, con historiales tradicionales o no, deben comprender las fuerzas que impulsan la evolución de la industria con el fin de elegir su camino hacia el futuro. ¿Cómo pueden los grandes jugadores aprovechar las nuevas herramientas, técnicas y plataformas? ¿Qué lecciones pueden aprender, las nuevas empresas y las ya establecidas, de otras industrias que han buscado un espacio en la industria de manufactura? ¿Cómo pueden encontrar un perfil rentable y sustentable en el futuro?

Con estas preguntas en mente nos adentramos a profundidad en cuatro áreas cuya dinámica cambiante contempla los cambios que hemos descrito. Además, exploramos las tendencias y los factores que influyen en cada uno de ellas:

- Demanda del consumidor: El aumento en el poder de los consumidores y las necesidades insatisfechas en términos de personalización, adaptabilidad y co-creación están provocando la proliferación de nichos de mercado.
- Productos: Los avances tecnológicos que permiten la modularidad y la conectividad están transformando a los productos de objetos "inútiles" a dispositivos "inteligentes", mientras

que los avances científicos en los materiales facilitan la creación de objetos mucho más complejos, capaces y avanzados, inteligentes o de otra índole. Al mismo tiempo, la naturaleza del producto está cambiando, provocando que muchos productos trasciendan su papel como posesiones materiales, hasta convertirse en los servicios por medio de los cuales se paga para acceder.

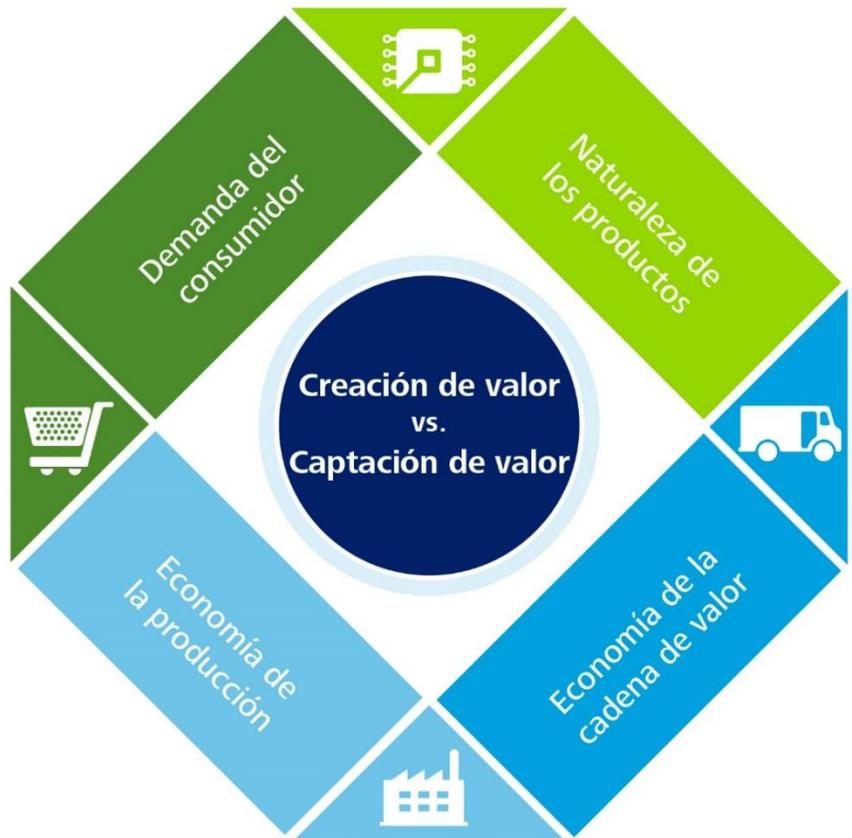
- Economía de la producción: Las tecnologías como la manufactura aditiva están haciendo posible la fabricación de productos más rentables, con mayor rapidez, y en lotes más pequeños.
- Economía de la cadena de valor: Las tecnologías digitales están reduciendo la distancia entre el fabricante y el consumidor, lo que permite a los fabricantes evitar intermediarios tradicionales.

Cada uno de estos cambios —en la demanda del cliente, la naturaleza de los productos, la economía de la producción y la economía de la cadena de valor— contribuye a un entorno económico cada vez más complejo, que hace a la creación de valor más desafiante al tiempo que convierte la identificación de valor en algo aún más crucial (ver figura 1).

Después de explorar el panorama cambiante, este informe ofrece algunas medidas que los jugadores experimentados o los novatos pueden tomar para salir adelante. Para transitar el camino hacia una mayor creación e identificación de valor, es muy importante que los grandes jugadores determinen la urgencia del cambio en un mercado específico, se centren en los tipos de negocios más prometedores, busquen oportunidades apalancadas, de crecimiento y establezcan (y, cuando sea posible, utilicen) las influencias que surjan.

El camino hacia el éxito es específico para cada negocio, y las empresas deben visualizarse en formas novedosas si quieren sacar el máximo provecho de las oportunidades disponibles.

Fig. 1 Cuatro cambios en la manufactura



Mayor información



Manuel Nieblas
Socio Líder de la industria de Manufactura
Tel: +52 (55) 5080-6000
mnieblas@deloittemx.com



Visite Deloitte México
www.deloitte.com/mx

Manufactura
www.deloitte.com/mx/manufactura

Aguascalientes

Universidad 1001, piso 12-1, Bosques del Prado
20127 Aguascalientes, Ags.
Tel: +52 (449) 910 8600, Fax: +52 (449) 910 8601

Cancún

Avenida Bonampak SM 6, M 1, lote 1, piso 10
77500 Cancún, Q. Roo
Tel: +52 (998) 872 9230, Fax: +52 (998) 892 3677

Chihuahua

Av. Valle Escondido 5500, Fracc. Des. El Saucito E-2, piso 1,
31125 Chihuahua, Chih.
Tel: +52 (614) 180 1100, Fax: +52 (614) 180 1110

Ciudad Juárez

Baudelio Pelayo No. 8450
Parque Industrial Antonio J. Bermúdez
32400 Ciudad Juárez, Chih.
Tel: +52 (656) 688 6500, Fax: +52 (656) 688 6536

Culiacán

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 103, Colonia Centro Sinaloa
80128 Culiacán, Sin.
Tel: +52 (667) 761 4339, Fax: +52 (667) 761 4338

Guadalajara

Avenida Américas 1685, piso 10, Colonia Jardines Providencia
44638 Guadalajara, Jal.
Tel: +52 (33) 3669 0404, Fax: +52 (33) 3669 0469

Hermosillo

Blvd. Francisco E. Kino 309-9, Colonia Country Club
83010 Hermosillo, Son.
Tel: +52 (662) 109 1400, Fax: +52 (662) 109 1414

León

Paseo de los Insurgentes 303, piso 1, Colonia Los Paraísos
37320 León, Gto.
Tel: +52 (477) 214 1400, Fax: +52 (477) 214 1405

Mazatlán

Avenida Camarón Sábalo 133, Fraccionamiento Lomas
de Mazatlán
82110 Mazatlán, Sin.
Tel: +52 (669) 989 2100, Fax: +52 (669) 989 2120

Mérida

Calle 56 B 485 Prol. Montejo Piso 2
Colonia Itzimna 97100 Mérida, Yuc.
Tel: +52 (999) 920 7916, Fax: +52 (999) 927 2895

Mexicali

Calzada Francisco López Montejano 1342, Piso 7 Torre Sur
Fraccionamiento esteban cantú
21320 Mexicali, B.C.
Tel: +52 (686) 905 5200, Fax: +52 (686) 905 5232

México, D.F.

Paseo de la Reforma 489, piso 6, Colonia Cuauhtémoc
06500 México, D.F.
Tel: +52 (55) 5080 6000, Fax: +52 (55) 5080 6001

Monclova

Blvd. Ejército Nacional 505, Colonia Los Pinos
25720 Monclova, Coah.
Tel: +52 (866) 635 0075, Fax: +52 (866) 635 1761

Monterrey

Lázaro Cárdenas 2321 Poniente, PB, Residencial San Agustín
66260 Garza García, N.L.
Tel: +52 (81) 8133 7300, Fax: +52 (81) 8133 7383

Carr. Nacional 85, 5000, local S-6 Colonia La Rioja
64988, monterrey, N.L.
Tel: +52 (631) 320 1673
Fax: +52 (631) 320 1673

Nogales

Apartado Postal 384-2
Sucursal de Correos "A"
84081 Nogales, Son.
Tel: +52 (631) 320 1673, Fax: +52 (631) 320 1673

Puebla

Edificio Deloitte, Vía Atlxycayotl 5506, piso 5, Zona Angelópolis
72190 Puebla, Pue.
Tel: +52 (222) 303 1000, Fax: +52 (222) 303 1001

Querétaro

Avenida Tecnológico 100-901, Colonia San Ángel
76030 Querétaro, Qro.
Tel: +52 (442) 238 2900, Fax: +52 (442) 238 2975, 238 2968

Reynosa

Carr. Monterrey-Reynosa 210-B, PA
Fracc. Portal San Miguel
88730 Reynosa, Tamps.
Tel: +52 (899) 921 2460, Fax: +52 (899) 921 2462

San Luis Potosí

Av. Salvador Nava Martínez 3125, 3-A
Fracc. Colinas del Parque
78294 San Luis Potosí, S.L.P.
Tel: +52 (444) 1025300, Fax: +52 (444) 1025301

Tijuana

Misión de San Javier 10643, Piso 8,
Zona Urbana Rio Tijuana. Tijuana B.C., 22010
Tel: +52 (664) 622 7878, Fax: +52 (664) 681 7813

Torreón

Independencia 1819-B Oriente, Colonia San Isidro
27100 Torreón, Coah.
Tel: +52 (871) 747 4400, Fax: +52 (871) 747 4409

deloitte.com/mx

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Cuenta con más de 210,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría financiera y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.