

Las cadenas de suministro tienen que cambiar

La pandemia del COVID-19 puso en evidencia una vez más la vulnerabilidad de las cadenas de suministro, sobre todo de la industria automotriz y electrónica. Pero también, por cierto, de los insumos médicos, empezando por los cubrebocas hasta llegar a los ventiladores.

En las últimas 3 décadas, las cadenas de suministro se han extendido por el globo, y por supuesto China ha sido uno de los principales beneficiarios. Aun cuando los componentes tienen que cruzar océanos y continentes, cuando se trata de partes con un cierto valor agregado que son fáciles de transportar, el fabricarlos en altos volúmenes en un solo lugar en el mundo, y no solo en países de bajo costo, parecía una buena idea. Evidentemente, nunca entraba a la ecuación la eventualidad de una prolongada interrupción de las entregas, con el impacto que esto tiene sobre toda la cadena, incluyendo a los distribuidores del producto final.

Es un hecho que los riesgos asociados con esta fragmentación de la cadena no han sido costeados y en gran medida son ignorados. Hay demasiada confianza en que interrupciones puntuales se pueden controlar con medidas de emergencia como los fletes aéreos.

Son varias las medidas que las grandes armadoras junto con sus proveedores de primer nivel tendrán que tomar en el futuro.

La primera es mapear con todo detalle las cadenas existentes, incluyendo las ubicaciones de cada planta, su tecnología, incluso investigar quienes son los otros clientes que también dependen de una fuente de suministro específica. Esto va a requerir sistemas de información creados especialmente para este fin. Las armadoras normalmente tienen este tipo de información para sus proveedores directos, pero difícilmente hay transparencia de los niveles 2 en adelante.

El siguiente paso, que implica un cambio significativo de la estrategia, va a ser la regionalización de las cadenas de suministro, o sea, tener a proveedores de todos los niveles a distancias manejables. Los criterios para decidir por dónde empezar pueden ser

- Componentes imposibles de sustituir en el corto plazo por otros similares de otra fuente, ó
- Partes que son diseños específicos para nuestro producto que no tienen alternativa posible

Los nuevos proveedores regionales pueden ser filiales o socios de las empresas que hoy nos surten desde otras regiones. Pero también tendremos que buscar nuevas opciones con empresas ya establecidas en nuestra cercanía. Este cambio de rumbo exigirá abandonar paradigmas. Los recursos de innovación tendrán que enfocarse no solo a crear nuevos productos, sino también a asimilar otros conceptos tecnológicos, y finalmente, encontrar la manera de compensar los costos adicionales que sin duda estarán implicados. La eventual reducción de costos logísticos va a ayudar, pero se van a perder los efectos de escala que en gran medida originaron la estructura actual.

El Pulso de la Industria

Para la industria automotriz en Norteamérica, estas decisiones coinciden con la necesidad de enfrentar el cambio fundamental en las reglas de origen del nuevo T-MEC. La regionalización que estas reglas exigen empata ahora, en feliz coincidencia, con la necesidad de reducir el riesgo de cadenas de suministro demasiado extendidas. Aun cuando las reglas del T-MEC no favorecen necesariamente a México por la cláusula de costo laboral, el movimiento que será necesario en las cadenas de suministro, y la presión sobre los costos, significan una gran oportunidad para México. Que los proyectos se materialicen va a depender de las condiciones de infraestructura, seguridad y certeza jurídica que México pueda ofrecer. Las empresas ya no van a estar dispuestas a cambiar un riesgo por otro.