

Las cadenas de valor y los desafíos del siglo 21

Hace algunos días falleció José Ignacio Lopez de Arriortúa, en su ciudad natal de Amorebieta, País Vasco. También conocido como “Superlopez”, revolucionó los sistemas de compras, primero de General Motors, y después del Grupo Volkswagen. Se retiró en 1997 después de un pleito judicial entre las dos armadoras, ya que GM lo acusaba de haber transmitido ilegalmente secretos industriales a VW. Lo que es un hecho es que implementó un concepto de suministro que redujo considerablemente los costos de los insumos para las armadoras. Un elemento era el “Global Sourcing”, que buscaba el mejor proveedor a nivel mundial siempre y cuando el costo puesto en planta de la armadora fuera el menor. La globalización estaba en su apogeo, las líneas de suministro eran seguras, y los aranceles eran mínimos o nulos. El otro aspecto, igualmente importante, era que los proveedores se tenían que comprometer a reducir su precio cada año en un porcentaje previamente acordado. Con eso, los aumentos de precio por “inflación” pasaron a la historia.

Hoy, treinta años después, el mundo ha cambiado, y la estrategia de compras de las armadoras se tiene que reinventar. Las restricciones para decidir dónde y a quien comprar, se acumulan. El primer golpe fueron las interrupciones de las cadenas de suministro durante la pandemia, que posteriormente se repitieron por conflictos geopolíticos y desastres naturales. Luego se le agregaron las decisiones de política comercial, ya sea de contenido regional o, de plano, de aranceles unilaterales. Y finalmente están los requisitos de sostenibilidad, ya sea de las mismas armadoras o de los países importadores, que requieren de un escrutinio permanente y transparencia total de toda la cadena.

El resultado de esta nueva situación es que costo y calidad dejan de ser los únicos criterios para elegir a los proveedores. Igualmente importante es la certeza de poder contar con el suministro, lo que hoy en día llamamos resiliencia. Parte de esa nueva estrategia es que volvemos a recurrir a los inventarios, por lo menos para los componentes más críticos en cuanto a su riesgo de interrupción de suministro. Otro factor de costo adicional, que algunos llaman el “Just in Case” en lugar del “Just in Time”.

Y no olvidar las variaciones dramáticas que se dan en el costo de las materias primas, ya sea las derivadas del petróleo, o minerales afectados por conflictos o simplemente por algún nuevo arancel. Esas variaciones no las pueden absorber los proveedores, y el traspasarlas a las armadoras genera otro factor de riesgo financiero.

Para los proveedores de la cadena de suministro automotriz, navegar en este nuevo entorno requiere desarrollar nuevas capacidades de gestión que les garantice a sus

El Pulso de la Industria por Thomas Karig

clientes un suministro confiable. El costo sigue siendo el elemento fundamental. Y la única manera de reducir más los costos es la innovación de productos y procesos. Por otro lado, la capacidad de asegurar cumplimiento regulatorio y gestionar los riesgos de manera que estos no afecten a los clientes también tiene su precio. La resiliencia a los cambios del entorno y la capacidad de reaccionar oportunamente son distinguos competitivos que los clientes, ya sea las armadoras o los grandes proveedores Tier 1, van a saber valorar.

La manera de lograrlo es implementando un sistema de Gobernanza que incluya una Política de Integridad permeada en toda la organización, la gestión robusta de Objetivos y Procesos, el Cumplimiento Regulatorio, y la gestión sistemática de Riesgos Operativos.

Una vez implementada, la Gobernanza con Integridad, junto con el compromiso social y ambiental de la empresa, nos van a brindar la verdadera sostenibilidad: la capacidad de la empresa de prevalecer y prosperar en el entorno actual.

Si quieres saber mas sobre este tema, escíbeme: thomas.karig@tkonsult.com.mx