

? Colaborador del Festival de Jazz de Peñíscola

¿Qué empresa de transporte está entre los principales colaboradores del Festival de Jazz de Peñíscola en el que este año actuará B.B. King? Una pista: el operador es conocido como la empresa de las estrellas.



! Los productos falsificados se concentran en Los Angeles

¿Sabían que hasta el 40% de los productos falsificados e ilegales que llegan por vía marítima a Estados Unidos se concentran en los puertos de Los Angeles y Long Beach, situados en la costa este?

? Subvención para un centro logístico textil en Málaga

¿Qué compañía pondrá en marcha una plataforma logística textil en Málaga con una inversión total de 20 millones de euros y contará con una subvención del ministerio de Economía?

TRIBUNA

Asia, ¿fábrica de Occidente?

Alejandro Serrano
Profesor del ZLC
e Investigador
asociado del MIT



■ Durante los últimos veinticinco años hemos asistido al fenómeno de la deslocalización: Asia se ha convertido, en buena medida, en la fábrica de Occidente. Los argumentos esgrimidos en su día para iniciar esta transición parecían impecables: el coste de la mano de obra asiática era entre un 10 y un 20% del de los países más avanzados. Comparar los escandallos de un producto fabricado en Alemania con el mismo producido en China no dejaba lugar a dudas: fabricar en Asia resultaba más ventajoso. A primera vista, los únicos inconvenientes a tener en cuenta venían por el lado de la calidad, por una parte, y los costes de transporte, por otra. Pero los productos pequeños y ligeros de sectores menos exigentes desde el punto de vista de la calidad (textil, calzado, juguetes, por ejemplo) estuvieron entre los primeros que



Las tendencias del mercado requieren revisar la política de deslocalización. ¿Hay que recorrer, de nuevo, el camino a la inversa?

comenzaron a suministrarse desde Asia. Poco a poco se fueron incorporando productos más sofisticados, como electrodomésticos e incluso automóviles, que requerían dotar a los países asiáticos de una extensa base de proveedores, con mano de obra cualificada y maquinaria de alta tecnología. Hoy, la dimensión cualitativa ha dejado de ser una preocupación mayor, excepto para los sectores de muy alta especialización, como la industria farmacéutica, que mantiene sus fábricas en los países desarrollados.

Sin embargo, las recientes tendencias del mercado, unidas a algunos fenómenos no previstos, han hecho que se plantee la necesidad de revisar la política de localización de las empresas: ¿hay que recorrer de nuevo el camino a la inversa?

FENÓMENOS NO PREDICHOS

Por una parte, la variabilidad de la demanda de los productos se ha incrementado. Las razones hay que buscarlas en la vida más corta de los productos, por un lado, y en el incremento desmesurado de varian-tes para cada tipo de producto, por

otro. La facilidad de copiar productos nuevos y la habilidad para sacar productos nuevos al mercado en menos tiempo están detrás del acortamiento del ciclo de vida. La adecuación de los productos a la cada vez más exigente demanda de los clientes y la necesidad de los grandes competidores de diferenciarse y de competir en los lineales de los supermercados están detrás de la inflación de referencias. Estos dos hechos, unidos al incremento de los tiempos de transporte y fabricación propiciados por la deslocalización (típicamente de unas pocas semanas a varios meses), hacen complicadísimo poder hacer una estimación, siquiera aproximada, basada en datos históricos de ventas. Este incremento de la variabilidad de la demanda, unida a la reducción del coste del producto, ha provocado una explosión de inventarios en todos los sectores. La razón es que, cuando el coste del producto es pequeño, el nivel de stock de seguridad aumenta con la variabilidad de la demanda y el tiempo de abastecimiento, y disminuye con el coste del producto.

Por otra parte, este incremento desorbitado de inventarios se ha

traducido en una subida notable de las necesidades operativas de fondos (NOF), el mal llamado fondo de maniobra. Y es que el menor coste del producto, que reduce las NOF, está habitualmente más que compensado por la explosión de artículos, el incremento de excedentes y el aumento de inventario en tránsito debido a los mayores tiempos de

La variabilidad de la demanda y la reducción del coste del producto provocan una explosión de inventarios

transporte. Esto complica los números de una forma no prevista, ya que, al aumentar las NOF, sube también la necesidad de disponer de fondos adicionales, con los costes financieros correspondientes. Unamos a esto la moda de aumentar el apalancamiento financiero para "aumentar el valor para el accionista". El resultado: empresas "apalancadas", que no pueden comprar materia prima

o invertir en activos fijos de forma óptima, con el consiguiente deterioro de rentabilidad y el riesgo creciente de suspensión de pagos.

ACONTECIMIENTOS RECIENTES

Añadamos ahora algunos acontecimientos recientes. Por una parte, el coste del petróleo ha subido un 50% en los últimos 12 meses. Este hecho incrementa el coste de algunas materias primas y del transporte en cualquiera de sus modos. Esto lleva a los grandes barcos a reducir su velocidad con el consiguiente incremento de tiempos. Por otra, la inseguridad del transporte por mar debido a la piratería, ha llevado a algunas compañías a evitar el canal de Suez rodeando el continente africano, de nuevo incrementando el tiempo de transporte. ¿El resultado? Las consecuencias descritas antes se exacerbaban, traduciéndose en más variabilidad y más inventarios. Además, los salarios en Asia están subiendo de modo natural, fruto del desarrollo económico. Al 8% anual, los costes medios en China se duplican cada nueve años. Así, las nuevas inversiones en China miran cada vez más al

interior del país, buscando mano de obra más barata, pero con peores condiciones de acceso y más dificultad para encontrar recursos adecuados. Añadamos ahora el apetito insaciable de China por los productos occidentales (desde zapatillas "de marca" hasta artículos de lujo, automóviles incluidos) y nos daremos cuenta de que, en corto plazo, tendremos problemas para evitar que la producción prevista para occidente se quede en Asia, lo que provocará un incremento de precios para el bolsillo occidental. Finalmente, visto el cariz que están tomando los últimos acontecimientos en Oriente Medio y el Norte de África, el riesgo de contagio a algunos países asiáticos, como China, hace que el "riesgo país" de ésta aumente

Las empresas deben considerar su logística no como un "mal menor marginal", sino como un vector clave para crear valor

de forma significativa. Adivinemos el impacto que tendría para Occidente un nuevo Tiananmen con resultado de signo distinto al de 1989.

¿CAMBIO DE RUMBO?

Ante esta encrucijada, cabe preguntarse si la moda reinante de la deslocalización sigue teniendo sentido o es hora de replantear las estrategias. Algunas empresas nunca apostaron por Oriente (Inditex es, en este sentido, el caso de éxito más paradigmático en todo el mundo), otras están planteándose la posibilidad de desplazar su centro de gravedad hacia el oeste. En cualquier caso, lo que resulta evidente es que tomar una decisión sobre dónde producir mirando únicamente un escandalo ya no resulta adecuado (¿alguna vez lo fue?), como tampoco lo es trabajar con simples medias.

Como conclusión, las empresas deben replantearse la política de localización y considerar su logística —en sus tres dimensiones: tiempo, coste y riesgo— no como un "mal menor marginal", sino como un vector clave de creación de valor. Ya no se puede hacer caso omiso de las variables de la cadena de suministro en la toma de decisiones, debido a que en el nuevo escenario éstas tienen tanto o más impacto que las variables financieras o de marketing. Además, dado lo dinámico del entorno y la variabilidad de los escenarios económicos y políticos, se hace indispensable incluir la volatilidad (materias primas, demanda, tiempo de transporte) como un factor de análisis obligado en los escenarios futuros, además de valorar cuidadosamente cuán ágiles deben ser nuestras organizaciones para adaptarse con celeridad a las nuevas condiciones de este mundo cambiante. ■■