



RESHORING / NEARSHORING

Regresa la manufactura a Estados Unidos y México

Los cambios en las perspectivas del manejo de las cadenas de suministro, combinados con las realidades del costo, flete y descarga, están llevando a los fabricantes a ponderar los beneficios de regresar a los Estados Unidos las operaciones de producción que se llevaban a cabo en China.



En un futuro cercano, los consumidores estadounidenses podrán ver más productos que lleven la etiqueta de “Hecho en los Estados Unidos” en los anaqueles de las tiendas. A medida que los costos de mano de obra en China se han disparado y los fabricantes han descubierto complicaciones imprevistas en las instalaciones productoras en el extranjero, muchas empresas están reconsiderando las ventajas de mantener las operaciones más cerca de casa. Sin embargo, los beneficios de la producción en el país ¿tendrán la fuerza suficiente para desatar el nuevo despertar de una verdadera manufactura en los Estados Unidos?

Una de las razones principales por las que los fabricantes consideraron en primera instancia a otros países, encabeza ahora la lista de motivos para replantearse una gestión en el extranjero.

De acuerdo con lo que pronosticó la compañía de estrategias de negocios globalizados, “The Boston Consulting Group” (BCG) en mayo de 2011, “se espera que dentro de los siguientes cinco años, los Estados Unidos experimente un renacimiento manufacturero debido a que la brecha entre los salarios de China y de los Estados Unidos se acorta y algunos de los estados en la Unión Americana se están convirtiendo en las localidades más baratas para los procesos de fabricación en el mundo desarrollado”.

“En toda China, los salarios están creciendo entre el 15 y el 20 por ciento al año debido a un desequilibrio entre la oferta y la demanda de mano de obra calificada,” menciona Harold L. Sirkin, uno de los socios mayoritarios de BCG. “Los costos netos de mano de obra de manufactura en China y en los Estados Unidos llegarán a converger para 2015. Como resultado de los cambios en la economía, habrá más productos fabricados en los Estados Unidos en los siguientes cinco años.”

El reshoring toma fuerza

Un gran número de empresas que reconsideran las ventajas de llevar a cabo la manufactura en los Estados Unidos, comienzan por realizar cambios graduales. Presentamos algunos ejemplos de negocios que trajeron de regreso del exterior la producción de componentes o modelos específicos, o crearon empleos en los Estados Unidos en lugar de llevar a cabo sus operaciones en ubicaciones del extranjero.

- En 2012, **Nissan** traerá de regreso la producción de las baterías de iones de litio para su vehículo LEAF de cero emisiones, que se fabrican en la planta de Japón re-equipando una planta ensambladora que se encuentra en Tennessee.
- **NCR Corp.** abrió unas nuevas instalaciones de 350,000 pies cuadrados para la fabricación de cajeros automáticos (ATM, Automated Teller Machines) en Columbus, Georgia., para producirlos para el mercado norteamericano, regresando la producción a los Estados Unidos, proveniente de China, India y Hungría.
- **Yamaha Motor Corp. U.S.A. y Yamaha Motor Manufacturing Corporation of America**, trasladó su producción de modelos de vehículos todoterreno desde sus instalaciones del exterior a una fábrica de vanguardia ubicada en Newnan, Georgia.
- Para 2012, **Ford Motor Company** regresará a casa cerca de 1,975 empleos por hora que llevarían a cabo proveedores tanto internos como externos a los Estados Unidos, superando su compromiso original con el sindicato de United Auto Workers, en más del 25 por ciento.
- En febrero de 2011, **Embraer** abrió su primer planta de ensamblaje final de aviones en los Estados Unidos en Melbourne, Florida.
- La empresa europea **Electrolux**, fabricante de electrodomésticos construirá una nueva fábrica para productos de cocina en Tennessee, lo cual representa trasladarla desde Canadá.
- **Sleek-Audio** con base en Florida, que produce audífonos de alta calidad, regresó la fabricación a los Estados Unidos después haber incursionado durante tres años en China.

Los expertos de la industria se refieren al consiguiente traslado de la manufactura que se realizaba en China, de nuevo a los Estados Unidos, como “Reshoring”.

Según la investigación realizada por el sitio Web MFG.com para el suministro manufacturero en junio de 2011, 21% de las empresas de manufactura sujetas al sondeo informó haber trasladado su producción a, o cerca de los Estados Unidos en los últimos tres meses, casi el 12% lo hizo durante el primer trimestre de 2011, y el 38% planeaba estudiar dicho cambio para los siguientes tres meses.

Esta tendencia podría incrementar de manera importante el empleo en los Estados Unidos, dice el Director Ejecutivo y fundador de MFG.com, Mitch Free, quien cita “el efecto multiplicador”, por medio del cual, cada empleo de manufactura puede llegar a generar como consecuencia, hasta ocho empleos secundarios y de apoyo en logística, mercado minorista y servicios.

“HECHO EN LOS ESTADOS UNIDOS” EN AUMENTO

Existen creyentes y escépticos en cuanto a la fuerza de la tendencia hacia el “reshoring” de manufactura. Por parte de los creyentes, BCG afirma que las tarifas salariales en ciudades como Shanghai y Tianjin seguirán incrementando durante los próximos años, llegando a ser tan sólo 30% más baratas que en los Estados Unidos, después de que se lleven a cabo los ajustes para justificar una productividad relativamente mayor de los trabajadores estadounidenses.

Debido a que las tarifas salariales representan del 20 al 30 por ciento del costo total del producto, la manufactura en dichas regiones de China será tan sólo entre 10 y 15 por ciento más barata que en los Estados Unidos – incluso antes de tomar en cuenta los costos de inventario y de envío.

“Después de considerar dichos gastos, la ventaja del costo total disminuirá hasta dígitos de una cifra o desaparecerá completamente,” afirma Sirkin.

Las empresas que están considerando la construcción de una nueva fábrica en China para fabricar exportaciones para venta en los Estados Unidos, se acercan cada vez más a obtener una buena negociación salarial e incentivos substanciales en los Estados Unidos.

“Los estados que tienen menores costos pueden proporcionar trabajadores altamente calificados”, menciona Michael Zinser, socio de BCG, quien está a cargo del proceso de manufactura de la empresa en América. “Además, los empleados y los sindicatos están más dispuestos a aceptar concesiones para que los empleos regresen a los Estados Unidos.” El encontrar trabajadores calificados en las regiones de bajo costo en China, puede ser más difícil.

La empresa mundial GE de tecnología y energía ha iniciado el “reshoring”. A principios de 2011, GE trasladó la producción de sus calentadores de agua de bajo consumo de energía a cargo de contratistas chinos, a su propia fábrica en Louisville, Kentucky, con el objeto de acelerar el tiempo de los ciclos y los lanzamientos de nuevos productos.

La empresa aprovechó un contrato de trabajo de 2005 bajo el cual, a los empleados de la planta de Louisville se les paga un promedio de 13 dólares por hora, en lugar de 22 como lo establecía el acuerdo previo. GE también obtuvo deducciones fiscales estatales y locales por 25 millones durante 10 años, así como incentivos federales que fomentan la fabricación de productos para el ahorro de energía.





FORUM
LOGISTICS
LOGISTICS EXPERT ONLY

EVENTO LOGISTICO DEL AÑO

17 al 20 Mayo 2012

Acapulco GRO.

Ing. José Nava Presidente / DHL LATINOAMÉRICA Ing. Celso López Director de Operaciones / Firmenich
Ing. Heriberto Zazueta Presidente IML ALEX MARQUES FUTUROLOGO
Ing. Francisco Espinoz Supply Chain PFIZER Lic. Carlos Casas PROMEXICO
Ing. Federico Tamayo Director UPS Lic. Óscar Bazán Director CANAL PANAMA
Ing. Humberto Corona Vicepresidente PEPSICO Ing. J. Magno Lecona Presidente / HUTCHINSON PORTS
Ing. Gustavo Redondo Director Supply chain /DANONE Ing. Hilario Gabilondo Director General / INMEX

Patrocinadores



Medio Oficial



Organismos de apoyo



Contacto

Reserva tu stand
52506884
liliapinzon@cadenalogistica.com

Reserva tu lugar
52506873
madegutierrez@cadenalogistica.com

www.logisticsforum.com.mx
info@cadenalogistica.com



La aplicación del mecanismo en Louisville ha permitido también que los ingenieros trabajen estrechamente con los gerentes de administración y con los trabajadores de la línea de producción para perfeccionar el diseño del producto por medio de la creación de prototipado rápido. Al mejorar la eficiencia del proceso de diseño, GE ha disminuido el costo por unidad en 20 dólares.

UNA CUESTIÓN DE EQUILIBRIO

Los ahorros en los costos de mano de obra representan tan sólo uno de los factores que han impulsado a las compañías a reconsiderar la manufactura en los Estados Unidos. Para poder competir con mayor eficiencia, un número de empresas manufactureras están

considerando acercar sus operaciones al cliente para poder proporcionar un mejor servicio, reducir los costos totales y lograr un crecimiento acelerado, de acuerdo con la encuesta realizada a 287 compañías de manufactura, conducida por la empresa de investigación de mercado, Accenture.

Las empresas se están dando cuenta que la ubicación física de las operaciones de suministro y manufactura pueden tener un impacto significativo en la competitividad en general. La falta de equilibrio en una red de trabajo – donde la oferta regional está físicamente separada de la demanda regional – dificulta a la organización el satisfacer las expectativas precisas de los clientes que llevan al crecimiento.

“El acercarse al cliente permite

que una mayor flexibilidad responda a una demanda incierta y a las solicitudes desconocidas de los clientes de forma ágil con tiempos cortos de entrega, al mismo tiempo que se mantiene una mayor calidad y se optimizan costos,” afirman los autores del estudio, John Ferreira, director ejecutivo del área Manufacturera de Norteamérica de Accenture, y Mike Heilala, Gerente Ejecutivo de la misma área.

“La capacidad para llevar a cabo esto, puede no siempre estar fincada en el enfoque de los costos más bajos, sino en otros factores generadores de valor que el cliente pueda requerir, como el de tener también la capacidad para abastecer con rapidez un producto hecho a la medida o SKUs (Stock Keeping Units - Unidad de Referencia de Almacén, según sus siglas en inglés) específicos para cada cliente, que pueden ser más importantes,” añaden.

En algunos casos, la gestión en el extranjero ha tenido un impacto negativo en la ventaja competitiva de algunas empresas, limitando el crecimiento y los ingresos. Por ejemplo, casi la mitad de los participantes en las encuestas de Accenture enfrentaron problemas con los tiempos de los ciclos y de entrega, y 46% experimentaron dificultades con respecto a la calidad como resultado de las operaciones de fabricación y abastecimiento en el exterior.

PERSPECTIVA DE COSTO TOTAL

Los fabricantes están comenzando a reconocer que un número de factores, como los precios de los componentes y los costos de transporte, en los cuáles habían previamente basado sus decisiones en cuanto a manufactura y suministro en el extranjero, han cambiado dramáticamente durante los últimos años – y dichos ahorros potenciales en los costos ya no son tan impresionantes.

“Durante la primera parte de la precipitación hacia China, los líderes en ingeniería y manufactura tomaron decisiones de tercerización basándose únicamente en los costos de producción y de mano de obra,” resalta David Morgan, Director Ejecutivo de D. W. Morgan Company, una empresa global proveedora de transporte y logísti-



Para acelerar los tiempos de los ciclos y el lanzamiento de nuevos productos, GE trasladó la producción de sus calentadores de agua de bajo consumo de energía a cargo de contratistas chinos, a su propia fábrica en Louisville, Kentucky. Los beneficios del reshoring incluyen ahorros en los costos de mano de obra, deducciones fiscales e incentivos federales.

ca con base en Pleasanton, California. "La logística no estuvo invitada a la fiesta. Las compañías pensaron que podían ahorrarse un 50 por ciento, pero terminaron ahorrando sólo un 10 por ciento, una vez que consideraron todas las variables de la cadena de suministro."

Muchas compañías incluyeron solamente un pequeño número de costos variables en su análisis de costo-beneficio en sus operaciones en el extranjero, de acuerdo con el estudio realizado por Accenture. No tomaron en cuenta algunos costos como impuestos, regulaciones del país, servicio al cliente, calidad, costos de inventario y otros costos de la cadena de suministro, capital humano y la paridad cambiaria.

"Esta dependencia en los costos directos para excluir otros factores de costo genuinos, distorsiona el caso de negocios de gestión de una compañía en el exterior, y probablemente varias de las decisiones con respecto a mudar las operaciones al exterior se tomaron de forma incorrecta," mencionan Ferreira y Heilala.

Los costos netos de mano de obra de manufactura en China y en los Estados Unidos llegarán a converger para 2015. Como consecuencia, habrá más productos fabricados en los Estados Unidos en los próximos cinco años.

- Harold L. Sirkin, socio mayoritario, Boston Consulting Group

Aunque algunos expertos en la industria apoyan las tendencias hacia el "reshoring", otros piensan que es muy pronto para poder decir que está ocurriendo un cambio significativo. John White III, presidente de Fortna, una firma consultora, explica que los ejemplos de los que se tiene conocimiento acerca de las empresas que están llevando a cabo el "reshoring" no representan una tendencia de consideración. "No veo que muchas compañías estén regresando de China, Indonesia u otro país de bajo costo," afirma.

Las empresas podrán estar regresando de esos países las operaciones de manufactura, pero no necesariamente se están reubicando en los Estados Unidos. Pueden en cambio estarse mudando a un país cercano como México.

"Supongo que puedo fabricar un artefacto en China por 2 dólares pero cuesta 1 dólar transportarlo hacia acá y tarda 80 días," dice Morgan. "Puedo producir el mismo artefacto por 2.50 dólares en México, pero cuesta tan sólo 25 centavos el transporte a los Estados Unidos y se tarda 15 días. Por lo tanto considero que el mudar las empresas a un país cercano sería la mejor alternativa ("nearshoring")."

¿El aprovisionamiento global llegó para quedarse?

MSC Industrial Direct Company con base en Melville, N.Y., una empresa de ventas directas, distribución y mantenimiento de metalistería, reparación y suministros para operaciones, distribuye cerca de 600,000 productos industriales que obtiene de más de 3,000 proveedores para












www.mabasa.com.mx

TECHOS Y PREFABRICADOS

MABASA

Diseño, Planificación y Construcción.

Soluciones Integrales, en la Construcción Industrial, Almacenamiento, Comercial y Edificación.

- Garantizamos a nuestros clientes soluciones personalizadas.
- Proyectos llave en mano.
- Calidad en la ejecución y compromiso en los tiempos de entrega.





Contamos con MATERIAL de ENTREGA INMEDIATA



Informes y Ventas:
Tel: **2643.1131 y 32**
Lada sin costo: **01.800.502.4965**

Oficinas:
Av. Ferrocarril Industrial 101
Col. Moctezuma, 2a. sección.
15530, México, D.F.



Mientras que MSC Industrial Direct continúa manteniendo sus instalaciones y adquisición de productos de forma global, también reconoce la presión que existe para abastecerse en América ofreciendo productos “Hechos en los Estados Unidos” para categoría de sus suministros de metalistería.

320,000 clientes. El aprovisionamiento global llegó para quedarse, aunque las operaciones se lleven a cabo en México, China o cualquier otro país, menciona Doug Jones, el vicepresidente ejecutivo de la compañía de cadenas mundiales de suministros.

“Existe tanta oportunidad en el suministro global como la había hace cinco años – si no es que más -, afirma. “Antes nos enfocábamos en China, pero nuestras instalaciones de Shangai está considerando a varios países.”

Hay presión para abastecerse en América, y la oferta de productos de MSC Industrial Direct lo toma en cuenta. “La manera en la que penetramos en el mercado consiste en tener productos “Hechos en los Estados Unidos” para cada categoría,” menciona Jones.

Aún así, el abastecimiento global representa retos. La empresa sigue un proceso riguroso para calificar la fuente de suministro para una nueva producción con un enfoque hacia la calidad. MSC además, sopesa el impacto del tiempo de elaboración en los costos y servicios.

“Nos damos cuenta que nuestro modelo de servicio incrementa de 10 ó 15 días a 180, desde el momento de

la orden de compra hasta el de la entrega, si nos abastecemos en China,” explica Jones. “Ponderamos la inversión adicional en cuanto al tiempo de elaboración e inventario, y nos aseguramos de que nuestro Costo, Flete y Descarga (TLC por sus siglas en inglés) sigue siendo adecuado.”

Para MSC, el monitoreo del TLC no es una tarea fácil, la cual requiere de un equipo de abastecimiento global que se dedica a manejarla.

LA TOMA DE LA DECISIÓN CORRECTA

Diferentes empresas siguen luchando con la toma de decisiones para manufactura local. Para ayudarlas a evaluar los proveedores y los mercados y para tener mejores alternativas de abastecimiento, Stephen C. Rogers, ex-director, experto en compras a nivel mundial de Procter & Gamble y profesor ejecutivo de Williams College of Business y de la Universidad Xavier, desarrolló un cuestionario de nueve pasos. Rogers recomienda adoptar el enfoque del Costo, Flete y Descarga, sin dejar de ser realistas en cuanto al reshoring.

“Es costoso y difícil el mudar las plantas manufactureras otra vez a los Estados Unidos aunque se hayan conser-

vado las instalaciones”, dice. “Las compañías subestiman el reto de capacitar a los empleados y de formar equipos auto-dirigidos para la manufactura.”

El valor de “concentración de valor” debería estar presente también en la ecuación del aprovisionamiento. “Un ordenador portátil que se vende en 1,000 dólares es pequeño y tiene un alto valor. Se pueden transportar un gran número de estos a una gran distancia y aún así es rentable,” afirma Rogers. Sin embargo, el detergente para lavadora de ropa representa una ecuación de valor totalmente distinta. Se vende al menudeo a 8 dólares la botella, así que fabricarla en China no tiene sentido.”

El adoptar un enfoque de costo total para la estrategia de ubicación de la manufactura es una tarea complicada.

Una forma de determinar las opciones de abastecimiento para la producción consiste en enfocarse en el caso del negocio y llevar a cabo un análisis de puntos críticos.

Esta evaluación considera una gran variedad de factores desde el punto de vista de las cadenas de suministro, incluyendo riesgo, flexibilidad, eficiencia y rendimiento de los activos.

El análisis de puntos críticos debería comenzar con el producto. “Comience preguntándose si debería limitar, cambiar o modificar la variedad de sus productos,” aconseja White. “Estas decisiones generan un efecto dominó a lo largo de la cadena de suministro. El límite en la variedad disminuye el inventario. El hecho de planear menos productos produce una mayor consolidación, para poder considerar diferentes formas y flujos.”

Una vez que una empresa ha tomado dichas decisiones, puede evaluar los puntos críticos. “Realice la pregunta, ‘Si cualquiera de los supuestos y variables cambian de manera sustancial, ¿en qué punto debo cambiar mi cadena de suministro?’” sugiere White. “Por ejemplo, ¿un aumento del 25 por ciento en los costos de transporte desencadena un cambio en el diseño de la cadena de suministro?”

La manera en la que las empresas responden a los puntos críticos varía, dependiendo del punto en el que co-

mientzan. Por ejemplo, para una compañía líder en su tipo, el justificar un cambio representa generalmente un mayor reto porque podría generar una mejora tan sólo del dos al tres por ciento.

RECUPERACIÓN DEL EQUILIBRIO DEL ABASTECIMIENTO

Los movimientos recientes de reshoring y a un país cercano por parte de las grandes empresas, sugieren que aunque quizás no haya una oleada en cuanto al regreso de la producción a los Estados Unidos, las compañías están restaurando el equilibrio en sus abastecimientos para acercarse a las demandas del cliente.

Es muy probable que el movimiento hacia países cercanos continúe durante los próximos tres años. La dirección que los fabricantes tomen dependerá tanto de los requerimientos del cliente, como del producto en sí. Cada vez más productos hechos a la medida del cliente y aquellos menos estables o con patrones de demanda difíciles de predecir, requerirán de una cuidadosa adecuación de la oferta a la ubicación de la demanda.

Para los productos que requieren de menor mano de obra humana y que se fabrican en volúmenes moderados, como son los electrodomésticos y el equipo para la construcción, hay

una mayor probabilidad de que su producción regrese a los Estados Unidos. Los bienes que requieren de una gran mano de obra y que se producen en volúmenes altos, como por ejemplo textiles, ropa y televisiones, es probable que se continúen fabricando en el exterior.

A medida que el debate sobre el reshoring continúa, los cambios en el manejo de las cadenas de suministro junto con las realidades del Costo, Flete y Descarga insistirán en la generación del cambio. Por ahora, la tendencia de reshoring de la manufactura estadounidense no se encuentra ni en el despertar ni es exagerada, sino en un punto medio. ■

Los nueve pasos para escoger una ubicación para manufactura

Stephen Rogers, autor del libro “The Supply Chain Advantage: How to Link Suppliers to Your Organization’s Corporate Strategy”, desarrolló este proceso de un cuestionario de 9 pasos como herramienta para apoyar la toma de decisiones con respecto a la ubicación de la manufactura. El hacerse las siguientes preguntas y completar la investigación y análisis adjuntos, ayuda a las empresas a realizar una crítica continua, dinámica e interactiva de su base de suministros. Esta revisión les permite evaluar y mejorar continuamente su capacidad de suministro y ubicar/colocar geográficamente a los proveedores para obtener un valor mayor.

1 ¿Este producto se está fabricando hoy en día en algún lado, o podría hacerse con cambios relativamente pequeños mediante las operaciones existentes para suministro?

Factores/Datos que deben tomarse en cuenta: Amplitud del alcance geográfico; análisis de la industria; búsqueda de patentes.

2 ¿Está disponible la calidad necesaria? Si no es así, ¿puede funcionar la calidad existente, o puede un proveedor proporcionar lo que necesitamos?

Factores/Datos que deben tomarse en cuenta: Comprensión especulativa; evaluación de costo y factibilidad; evaluación de proveedores.

3 ¿La capacidad es adecuada o puede desarrollarse mediante una inversión razonable?

Factores/Datos que deben tomarse en cuenta: Análisis de la sensibilidad del volumen; disponibilidad de insumos/mano de obra; inversión en capacidad; pronósticos de oferta/demanda de la industria.

4 ¿En donde se localizan los proveedores?

Factores/Datos que deben tomarse en cuenta: ubicaciones locales, regionales o globales; oportunidades

de apalancamiento para llenar las plantas; oportunidades competitivas entre los proveedores.

5 ¿Cuáles son los costos de entrega desde la ubicación de los proveedores?

Factores/Datos que deben tomarse en cuenta: Precio de la carga libre a bordo; historia de precios del mercado; carga, manejo, cuotas, impuestos, tendencias de los costos de insumos y de mano de obra; implicaciones del tipo de moneda; capacidad de transporte.

6 En cada una de las ubicaciones, ¿los costos locales o de importación son más competitivos? ¿Podrían verse influenciados por medio de la competencia, de la utilización del capital o de una negociación?

Factores/Datos que deben tomarse en cuenta: Estrategia de aprovisionamiento; relaciones de los suministros; análisis competitivo; leyes/acuerdos comerciales; análisis del costo total de propiedad; análisis del valor.

7 ¿La logística o el sistema de entrega puede ser capaz de cumplir asegurando las necesidades de negocio?

Factores/Datos que deben tomarse en cuenta: Evaluación del tiempo de

elaboración; análisis del inventario y del flujo de caja; disposiciones para la entrada al país; relación entre la situación política y la planeación de la demanda; enlaces electrónicos (e-connections).

8 ¿Qué proveedores cumplen con las necesidades de costos, calidad, disponibilidad y servicio del negocio para proporcionar valor?

Factores/Datos que deben tomarse en cuenta: Matriz de suministros y listados de los proveedores competentes; alternativas de nuevos proveedores potenciales; cobertura de proveedores competitivos; estrategia de subcontratación; opciones para uso de ubicaciones internas; uso de la capacidad de la competencia que hemos omitido; análisis de producir vs. Comprar.

9 ¿Cuál será la forma de lidiar/preveer cambios del mercado?

Factores/Datos que deben tomarse en cuenta: Evaluación anual del uso; mercado; tipo de moneda; leyes de comercio; competencia; oferta/demanda; estructura de costos; cambio especulativo; relaciones/resultados de proveedores.