

[GLOBALFACTS]

Por DHL con colaboración de
Lisa Harrington*



El Nuevo Híbrido en la Cadena de Suministro del Sector Automotriz: “Lean and Resilient”

Las cadenas de suministro deben responder cada vez más rápido y estar dispuestas a enfrentar los cambios producidos por “el efecto mariposa”. Las operaciones Esbeltas y Resilientes forman parte de este esfuerzo.

Un nuevo estudio desarrollado por DHL establece consideraciones que evidencian la necesidad de re-evaluar el enfoque con el que el sector automotriz opera sus cadenas de suministro y procesos logísticos. El documento motiva a las empresas a preguntarse “¿Qué pasaría sí...?” con el objetivo de prevenir potenciales crisis futuras.

Las cadenas de suministro actuales necesitan ser cada vez más resilientes y ágiles para sobrevivir el “efecto mariposa”, pues un pequeño cambio en alguno de sus puntos puede tener consecuencias impactantes en el negocio, tales como pérdida de clientes, afectar la reputación de la marca, e impactar las utilidades en miles de millones de dólares.

“El Nuevo Híbrido en la Cadena de Suministro del Sector Automotriz: *Lean and Resilient*” (“Operaciones

Esbeltas y Resilientes”) es un estudio desarrollado por Lisa Harrington, Presidente del Grupo Iharrington LLC, en colaboración con DHL. Harrington también es Directora Asociada del Centro de Gestión de Cadenas de Suministro y profesora de gestión logística de la Facultad de Negocios Robert H. Smith de la Universidad de Maryland, además de ser articulista de Inbound Logistics.

Una serie de entrevistas con expertos del sector y análisis de incidentes pasados revelan cómo las empresas corren el riesgo de asumir daños críticos en sus negocios si no están en condiciones de anticipar y responder a la creciente incertidumbre y la vulnerabilidad de sus cadenas de suministro ante factores como la volatilidad económica, los desastres naturales y la inestabilidad política.

El nuevo estudio de DHL muestra

la evolución del sector automotriz y detalla los beneficios de re-evaluar y revisar sus cadenas de suministro, en busca de establecer nuevos modelos “híbridos” que sean esbeltos y a la vez resilientes, agregando elementos como redundancia controlada y planes de contingencia, para mejorar su resiliencia y protegerlas contra posibles eventualidades.

Mike White, Vice Presidente Senior a nivel global de DHL Supply Chain para el Sector Automotriz, señala: “La investigación resalta la gran importancia de tener una cadena de suministro resiliente. Para que la industria sobreviva y continúe desarrollando cadenas de suministro más esbeltas y resilientes, – previo a establecer el proceso y definir la manera correcta de abordarlas – se necesitan llevar a cabo simulaciones de colaboración globales y probar su efectividad.

Al comentar el problema de la Resiliencia, Harrington dice: “El objetivo es construir una cadena de suministro resiliente que pueda hacer frente a las condiciones de volatilidad sistemática – ya sea ventajosas o no – que van desde lo ordinario hasta lo inimaginable. Las empresas que adoptan esta “nueva normalidad” en la que las cadenas de suministro generalmente están delante de su competencia, enfrentando de manera continua – y a veces radical – factores de volatilidad, riesgo y además establecen los procesos y sistemas necesarios para su control y manejo. Las empresas que ignoran o tardan en hacer frente a los problemas que puede causar la volatilidad en sus cadenas de suministro, lo hacen arriesgando sus utilidades y la confianza de sus accionistas”.

El estudio ha identificado cuatro



importantes tendencias que están moldeando al sector automotriz. Los riesgos asociados con cada una de ellas están detallados en el reporte:

1. Crecimiento Global y Mercados Emergentes: A pesar del efecto de arrastre (*drag-effect*) de la crisis económica europea, se pronostica que la producción mundial de vehículos alcance niveles récord, impulsados por China e India como mercados emergentes.

2. Mega-Plantas y Múltiples Plataformas: Las empresas del sector automotriz están ajustando sus procesos de manufactura, de tal manera que puedan producir varios modelos de vehículos o plataformas en una sola planta para ganar flexibilidad, reducir costos y utilizar mejor la infraestructura de producción. Esto genera beneficios en términos de capacidad de producción y al mismo tiempo reduce la necesidad de ampliar las plantas con mayor crecimiento en China y México.

3. Acercándose al Cliente: Los fabricantes originales de equipos (OEMs) están localizando sus nuevas plantas de manufactura, así como sus bases de proveedores, más cerca de los mercados finales, moviéndose hacia un modelo de producción geográficamente regionalizado, fabricando en o cerca del punto de demanda.

4. Constante Presión por la Reducción de Costos: Los costos logísticos para una compañía del sector automotriz, suelen representar entre cinco y diez por ciento de sus ingresos de manufactura: la necesidad de incrementar la velocidad para satisfacer los mercados donde la afluencia de los consumidores va en aumento, y a la vez, reducir los costos de dicha logística, genera una enorme presión sobre las cadenas de suministro. ■

* Lisa Harrington, además de ser articulista de Inbound Logistics, es Presidente del Grupo lharrington LLC, Directora Asociada del Centro de Gestión de Cadenas de Suministro, y profesora de gestión logística de la Facultad de Negocios Robert H. Smith de la Universidad de Maryland.