

El desafío de las cadenas de suministro

La pandemia reavivó el debate sobre las líneas de montaje globales que se extienden en todo el mundo

Diego A. Cerdeiro y Niels-Jakob H. Hansen



¿ALGUNA VEZ visitó una tienda y se encontró con estanterías vacías en lugar del producto que buscaba? Eso puede haber sido por la interrupción en las cadenas de suministro. Normalmente, operan sin altibajos en segundo plano para acercarnos los bienes que necesitamos. Sin embargo, cuando las cadenas de suministro se rompen, todos lo notamos. Pero, ¿qué son esos componentes esenciales de la economía mundial?

Las cadenas de suministro son las líneas de montaje que producen bienes de consumo final, como la computadora portátil o de escritorio, la tableta o el teléfono en que lee este artículo. Estos productos existen gracias a una multitud de insumos distintos que recorrieron una complicada cadena de suministro hasta llegar a sus manos como un producto terminado. Este recorrido involucra el desarrollo del producto, el abastecimiento de materias primas, el montaje de las piezas, la prueba del producto final y el envío. Así, la cadena de suministro puede concebirse como una línea de montaje que hace posible el producto que el consumidor desea comprar.

Insumos mundiales

Históricamente, las cadenas de suministro eran simples y operaban en zonas geográficas limitadas. Los productores nacionales producían artículos simples como vino, telas o pan. En general, todos los componentes necesarios se hallaban cerca de donde se consumiría el producto final. Sin embargo, en nuestra economía moderna las cadenas de suministro son muy complejas e implican muchos productores de todo el mundo. Volvamos al caso del teléfono. Este puede tener aluminio extraído en África, silicio producido en Sudamérica y microchips fabricados en Asia. Es posible que se haya diseñado en América del Norte y ensamblado en una fábrica de Asia antes de enviarse mediante una empresa naviera europea.

Hoy las empresas buscan los insumos en todo el mundo para utilizar los componentes más idóneos para armar sus productos. Esto se debe a varios factores. Primero, por los adelantos tecnológicos las empresas se comunican sin problema con otras al otro lado del planeta y tienen menores costos de

transporte. Segundo, el comercio es más predecible gracias a acuerdos internacionales, es más fácil hacer cumplir los contratos y bajar los costos comerciales debido a menores aranceles y barreras no arancelarias. Tercero, las reformas estructurales permitieron a las empresas invertir con mayor facilidad en fábricas extranjeras.

Estos avances tecnológicos, institucionales y de políticas han permitido fragmentar los procesos de producción, lo que causa el auge del comercio internacional de insumos para la producción (los denominados “bienes intermedios”). Estos cambios profundos afectan prácticamente a todos los países, con lo cual tanto las economías de mercados emergentes como las avanzadas se integran más a cadenas de suministro. El cambio fue drástico en las décadas de 1990 y 2000, y en la de 2010 la integración se estabilizó un poco.

La presión de la pandemia

En su fase aguda, la pandemia causó el cierre generalizado de fábricas, que repercutió en las cadenas de suministro a medida que comenzaron a escasear los insumos intermedios de las plantas cerradas en las líneas de montaje globales. Mientras se limitaba la oferta, la demanda de bienes superó los niveles prepandémicos, porque al tener que quedarse en casa los consumidores ya no gastaban en servicios de contacto intensivo (salir a comer, viajar) sino en bienes que les permitían trabajar, aprender y entretenerse en casa. Es decir que la pandemia generó una demanda extraordinaria de bienes en un momento en que la capacidad mundial de suministrarlos atravesaba dificultades sin precedentes. Fueron pocos los eslabones de la cadena de suministro global exceptuados, y algunos eran tema habitual en los medios, como la escasez general de semiconductores. Hasta los puertos se volvieron cuellos de botella para el comercio mundial, al tener filas de portacontenedores en espera.


Para los países, participar en las cadenas de suministro globales durante la pandemia supuso costos y beneficios. Por un lado, la participación expuso a los países a confinamientos y a cierres de fábricas en otros países. Por el otro, permitió el suministro de artículos extranjeros en momentos en que la pandemia golpeaba la economía interna. En definitiva, las cadenas de suministro globales se adaptaron bien durante la pandemia y los países relativamente menos afectados reemplazaron a los más golpeados.

¿Cuál es el futuro de las cadenas de suministro?

La desarticulación de las cadenas de suministro a raíz de la pandemia reveló la importancia de la resiliencia: su capacidad de seguir operando aun cuando se ven afectadas por un shock. Recientemente, la ola de la variante ómicron y la guerra de Ucrania sumaron incertidumbre en torno a las cadenas de suministro. En consecuencia, los responsables de formular políticas y las empresas discuten varias opciones para remodelarlas:

- Primero, hay quienes exigen la relocalización (desconectarse de las cadenas de suministro globales llevando de nuevo la producción externa al propio país).
- Segundo, algunos abogan por una mayor diversificación (aumentar la cantidad de proveedores extranjeros de un insumo dado, aunque implique mayores costos). A menos que todos los países proveedores se vean afectados al mismo tiempo, los productores soportarían mejor un shock de la oferta.
- Tercero, las empresas podrían decidir mantener un exceso de inventario, lo cual les permitiría capear mejor un shock de la oferta temporario.

La ola expansiva por la pandemia en las cadenas de suministro globales aún tiene que aplacarse, pero los datos económicos hasta ahora no favorecen la relocalización. La búsqueda de la autosuficiencia arrojaría una producción menos eficiente, y está comprobado que no mejora la resiliencia. La estrategia se asemeja a poner todos los huevos de la cadena de suministro en la misma canasta nacional. Diversificarse y almacenar en exceso son básicamente estrategias de cobertura. Los países y las empresas deben decidir hasta cuánto quieren pagar en concepto de prima de seguro. Por cierto, tener proveedores de reserva o exceso de inventario no es gratuito.

Así, los responsables de las políticas y las empresas tienen la difícil tarea de sopesar su necesidad de resiliencia frente a su predisposición a pagar un seguro. La mejor opción depende de las circunstancias y la tolerancia al riesgo de cada país. Con todo, parecería que el debate sobre lo mucho o lo poco que hay que integrarse a las cadenas de suministro globales va a continuar. En última instancia, de eso depende que la próxima vez que vayamos a un almacén encontremos productos o estanterías vacías. 

DIEGO A. CERDEIRO y **NIELS-JAKOB H. HANSEN** son Economistas del Departamento de Asia y el Pacífico y del Departamento de Estudios del FMI, respectivamente.