

# La nueva norma de la fabricación

Cómo combatir la complejidad de cambiar las  
cadenas de suministro fuera de China

## La nueva norma de la fabricación

Cómo combatir la complejidad de cambiar las cadenas de suministro fuera de China

# Resumen Ejecutivo



La fabricación, especialmente dentro de la industria de la tecnología y la electrónica, está pasando de un modelo centrado en los costes y centrado en China a una estrategia más diversificada y regionalizada con un enfoque mucho más fuerte en la resiliencia y la agilidad. Este cambio está impulsado por el desarrollo geopolítico, como la guerra comercial entre EE. UU. y China, junto con el aumento de los costes laborales que se han combinado para hacer de China una base de fabricación menos atractiva. Eventos como el COVID-19 han servido para validar este enfoque y los fabricantes se han dado cuenta rápidamente del riesgo de tener una cadena de suministro demasiado pobre.

Como resultado, enfoques como China +1 y la cercanía a la costa han surgido como estrategias clave para construir cadenas de suministro más resilientes que sean capaces de responder más rápidamente a los eventos mundiales y a la fluctuación de la demanda. Según una encuesta realizada por la firma de investigación Gartner, el 33% de los líderes de la cadena de suministro han sacado de China el abastecimiento y la fabricación, o tienen previsto hacerlo para 2023, con el aumento de los costes arancelarios citados como la razón principal de este cambio, así como la resiliencia de la cadena de suministro y acercarse más a los consumidores. Al mismo tiempo, los nuevos mercados emergentes se están estableciendo como destinos clave para los productos, animando a los fabricantes a cambiar las cadenas de suministro en consecuencia para adaptarse a los nuevos consumidores.

Por lo tanto, se está estableciendo una nueva norma; una en la que las cadenas de suministro de fabricación son cada vez más complejas y fragmentadas con múltiples fuentes, rutas y destinos, y las empresas deben considerar cómo navegar mejor por este nuevo mundo.



### Aprendizajes clave

- China +1 y los modelos cercanos a la costa se convertirán en la nueva norma, ya que los fabricantes buscan diversificar sus cadenas de suministro y reducir su dependencia de China.
- En esta nueva norma, las cadenas de suministro serán significativamente más complejas y fragmentadas, lo que acelerará la necesidad de una integración global logística y flujos sofisticados de datos y seguimiento.
- Sin embargo, China seguirá siendo un centro de fabricación global clave debido a su infraestructura avanzada, costes de mano de obra relativamente bajos y la prevalencia de los proveedores es fundamental para las necesidades de fabricación de productos electrónicos.
- Países como Vietnam y México, y regiones como Europa del Este se convertirán en nuevas ubicaciones clave para la fabricación.

Sin embargo, las empresas se enfrentarán a desafíos difíciles debido a una infraestructura menos madura y a que muchos componentes todavía tendrán que importarse de China.

- Aunque los mercados emergentes representan enormes oportunidades, esto aumentará la complejidad de las cadenas de suministro y las empresas que necesitan establecer conocimientos "sobre el terreno" para garantizar una entrega rentable al mercado.

## La nueva norma de la fabricación

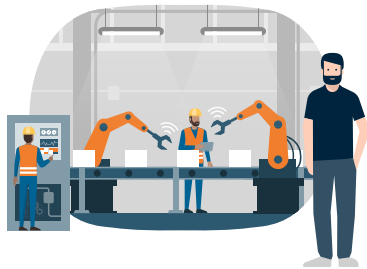
Cómo combatir la complejidad de cambiar las cadenas de suministro fuera de China

# Estrategias China +1

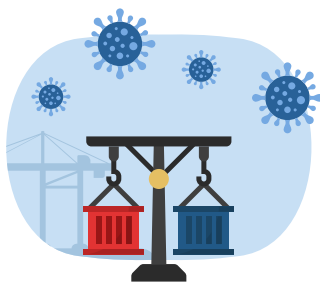
Aunque en las últimas dos décadas China ha sido una base de fabricación ideal para las empresas tecnológicas mundiales, un aumento gradual de los salarios laborales, junto con el impacto de la guerra comercial entre EE.UU. y China, ha visto que se ha convertido en una opción menos atractiva para las empresas. Esta tendencia solo ha sido acelerada por eventos como COVID-19, con empresas cada vez más preocupadas por la resistencia de sus cadenas de suministro a las interrupciones mundiales o regionales.

Como respuesta, un número cada vez mayor de empresas están adoptando una estrategia China +1 cuyo objetivo es mitigar estos riesgos mediante el establecimiento de centros de fabricación adicionales fuera de China.

**1** Peter es el propietario de una empresa que vende portátiles. Debido a los bajos costes de mano de obra y a la mano de obra cualificada de China, algunos de los centros de fabricación se encuentran allí.



**2** Sin embargo, el aumento continuo de los salarios laborales durante las últimas dos décadas y los acontecimientos inciertos (como la reciente guerra comercial y la COVID-19) han reducido el atractivo de China como lugar de fabricación.



**3** Como resultado, Peter decidió recientemente establecer centros de fabricación adicionales en Vietnam para mitigar los riesgos.



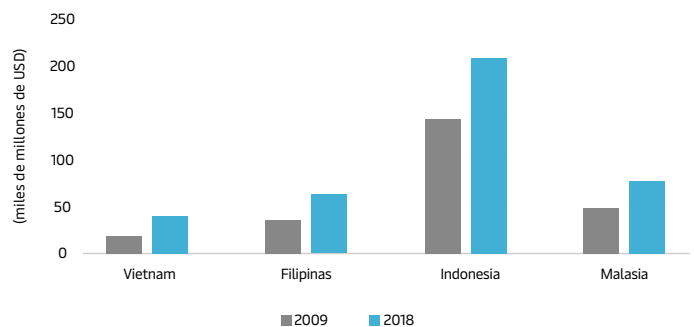
Como demuestra la encuesta de Gartner, este cambio ya ha comenzado y esperamos que siga creciendo con un número creciente de empresas que buscan opciones de fabricación adicionales fuera de China. Esto creará una nueva norma para la industria manufacturera que reemplaza el enfoque centrado en China que ha dominado las cadenas de suministro mundiales durante gran parte del siglo XXI.

En teoría, China +1 ofrece a las empresas flexibilidad adicional para aumentar o disminuir la producción en China en caso de distribución de la cadena de suministro global o regional, cambiando la fabricación adicional a una ubicación alternativa. Al mismo tiempo, esto también permite reducir los costes de mano de obra y evitar las tarifas inducidas por el comercio y la legislación costosa.

Entre los destinos populares se incluyen Vietnam, Filipinas, Indonesia y otros países del sudeste asiático, que están experimentando un aumento significativo de la producción junto con iniciativas respaldadas por el gobierno para hacer que la fabricación sea más atractiva para las empresas globales.

Para muchos países, Vietnam será el destino más probable para establecer bases y donde esperamos ver el mayor crecimiento. En 2018, la producción vietnamita pasó de 15 000 millones de dólares estadounidenses en 2010 a casi 40 000 millones de dólares estadounidenses en 2018, mientras que el sector electrónico del país creció solo un 14% de CAGR en 2012-2017.<sup>2</sup> Al mismo tiempo, los costes de mano de obra también son considerablemente más baratos, lo que la convierte en una perspectiva atractiva para los fabricantes. Entre 2010 y 2019, los salarios medios anuales de fabricación en China aumentaron un 155% hasta aproximadamente 12 000 USD. En comparación, los salarios anuales en Vietnam y Filipinas son de solo 6300 USD y 7500 USD respectivamente.<sup>3</sup>

## Producción de la industria electrónica 2009 vs 2018



<sup>2</sup> <https://www.euromonitor.com/top-10-countries-to-drive-global-electronics-production-over-2017-2025/report>

<sup>3</sup> <http://www.salaryexplorer.com>

## La nueva norma de la fabricación

Cómo combatir la complejidad de cambiar las cadenas de suministro fuera de China



## Retos

Para aprovechar al máximo la flexibilidad que ofrece una estrategia China +1, las empresas deben mantener un alto nivel de visibilidad sobre la cadena de suministro para poder aumentar o reducir la producción de forma eficaz. Añadir centros de producción adicionales añade necesariamente capas adicionales de complejidad a la cadena de suministro que deben gestionarse en consecuencia. Este reto se ve agravado por un ecosistema de la cadena de suministro relativamente menos desarrollado en los países China +1 en comparación con China.

China cuenta con uno de los ecosistemas de cadena de suministro más amplios del mundo con una infraestructura avanzada para apoyarlo. Como mayor productor mundial de electrónica de consumo, China cuenta con cinco veces más proveedores de electrónica con sede en Japón<sup>4</sup> y una producción en los últimos cinco años que es aproximadamente seis veces mayor que el resto del sudeste asiático combinado.<sup>5</sup> Esto significa que China puede fabricar la mayoría de los productos con un menor número de proveedores y cadenas de suministro, un transporte marítimo mínimo y menos fricción aduanera. Además, incluso si las empresas mueven una parte sustancial de la fabricación tecnológica y electrónica, los proveedores chinos seguirán siendo responsables de una parte significativa de los componentes anteriores.

En comparación, la infraestructura de las populares ubicaciones de China +1 también es mucho menos establecida, lo que se traduce en mayores costes logísticos, plazos de entrega más largos, más complejidad y la correspondiente pérdida de visibilidad.



*“Muchos de los factores que hicieron que China fuese la base de fabricación durante tanto tiempo continúan ahí: mano de obra cualificada pero relativamente barata, infraestructura altamente avanzada y una densa colección de proveedores - Al mirar fuera de China, debe preguntarse si una nueva ubicación puede marcar todas las casillas y, si no, cómo va a configurar su cadena de suministro para compensar.”*

**Tom Harris**

Director de Tecnología y Electrónica, Gran China Maersk

<sup>4</sup> <https://intrepidsourcing.com/industry-reports/consumer-electronics-industry-report/>

<sup>5</sup> <https://data.worldbank.org/indicator/NV.IND.MANF.CD>

## La nueva norma de la fabricación

### Cómo combatir la complejidad de cambiar las cadenas de suministro fuera de China

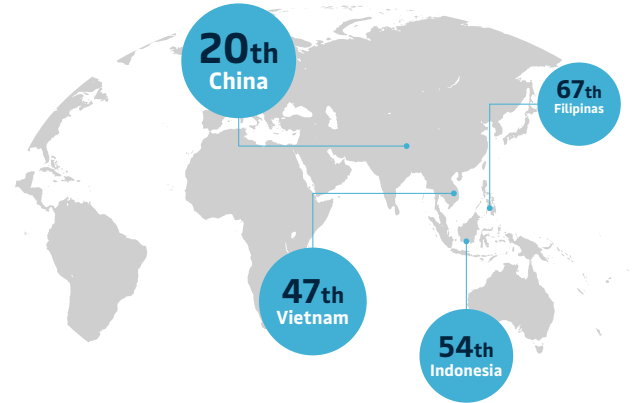
Además, China mantiene una mano de obra comparativamente cualificada de trabajadores de fabricación cercana a 150 millones y, a pesar del aumento, los costes laborales siguen siendo considerablemente inferiores a los de la mayoría de los demás países. Por lo tanto, el tamaño y la educación de cualquier posible fuerza laboral también serán un factor crucial a la hora de establecer plantas de fabricación alternativas fuera de China.

La realidad es que, al adoptar una estrategia China +1, las empresas tendrán que sacrificar al menos algunos de los beneficios que han hecho de China una base de fabricación tan atractiva durante las últimas dos décadas.

A la hora de sopesar el coste de la transición a una estrategia China +1, las empresas deben tener en cuenta no solo cómo se debe incorporar una base de fabricación adicional a su logística, sino también cómo el funcionamiento en un panorama comparativamente menos maduro afectará a la complejidad y visibilidad general de la cadena de suministro.

## Infraestructura LPI, Clasificación Global 2018

– El Banco Mundial



### Caso práctico: Pivotar en torno a la guerra comercial

Para uno de los principales fabricantes de productos electrónicos de China, EE. UU. es un mercado crítico que representa el 80% de sus ingresos. Sin embargo, las tensiones comerciales en curso han dado lugar a una caída del 20% en el volumen, lo que les ha llevado a reevaluar su modelo tradicional. En lugar de producir productos acabados en China y enviarlos directamente al mercado estadounidense, querían aumentar la resiliencia y flexibilidad de su cadena de suministro utilizando plantas existentes en Vietnam, Polonia y México como centros de producción secundaria y montaje. Sin embargo, aunque su equipo tenía un buen conocimiento de la infraestructura en estas ubicaciones, no estaban seguros de cómo llevarlas a su cadena de suministro de la manera más rentable y se pusieron en contacto con Maersk para encontrar una solución.

Trabajamos en estrecha colaboración con su equipo para comprender exactamente cuáles eran sus necesidades y diseñar nuevas cadenas de suministro competitivas que pudieran poner en práctica sus instalaciones en el extranjero. En este nuevo modelo, las materias primas y los kits de desmontaje se enviarán desde China a cuatro ubicaciones diferentes donde los productos acabados se ensamblarán antes de entregarse directamente al mercado estadounidense. Esto permite al fabricante cambiar rápidamente una cantidad significativa de producción fuera de China sin tener que preocuparse por la pérdida de control de los costes. Como resultado, se espera que sus cadenas de suministro sean mucho más flexibles y diversificadas, lo que las hace considerablemente más resilientes para el futuro.

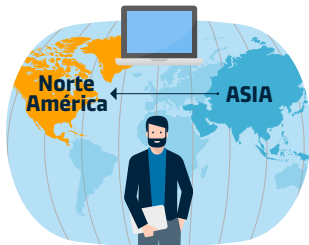
## La nueva norma de la fabricación

Cómo combatir la complejidad de cambiar las cadenas de suministro fuera de China

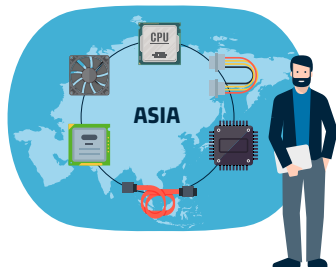
# Estrategias nearshoring y Localización tardía

Las estrategias nearshoring desplazan los procesos de ensamblaje de última fase a una ubicación más cercana al mercado de destino. Mientras que China +1 desplaza una proporción de la fabricación general a otra ubicación, el nearshoring cambia una parte del proceso de fabricación. Por ejemplo, una empresa que construya portátiles para el mercado norteamericano podría trasladar el montaje final de su producto a una planta de México, reduciendo los plazos de entrega para los consumidores estadounidenses. Del mismo modo, la localización tardía o la polimerización tardía aplicarán la personalización final a un producto, por ejemplo, instalar un sistema operativo específico para un idioma en un portátil o cambiar un producto para satisfacer la elección específica de un cliente en el punto de compra, por ejemplo, un cliente puede pedir un frigorífico gris en lugar de uno blanco.

- 1 Peter quiere expandir sus productos al mercado estadounidense.



- 2 Debido a la mano de obra cualificada y a la reducción de costes, los componentes anteriores siguen procediendo de Asia y la fabricación anterior sigue ocurriendo en Asia.



- 3 Para satisfacer las necesidades especiales de los clientes en diferentes mercados y reducir los plazos de entrega, Peter trasladó el punto de encuentro a México, que está más cerca del mercado de destino.



De nuevo, esto indica un cambio significativo respecto a un modelo basado en China. Según McKinsey & Co, la cuota intraregional del comercio mundial de bienes ha aumentado en un 2,7% desde 2013, siendo esta tendencia más notable entre ordenadores y productos electrónicos, así como en la industria de la automoción.<sup>6</sup> Esperamos ver un aumento considerable en el número de fabricantes que desarrollan estrategias de soporte cercano, con México y Europa del Este cada vez más importantes para acceder a los mercados de América del Norte y Europa Occidental, respectivamente.

Aunque ciertamente la guerra comercial y los acontecimientos como la COVID-19 también han sido desencadenantes relevantes, el aumento de las estrategias de cercanía a la costa forma parte de una tendencia geopolítica a largo plazo hacia la regionalización. Sin embargo, desde el punto de vista logístico, esto también se debe a la necesidad de una mayor agilidad que conlleva atender los pedidos más cerca del mercado. La tecnología "Nearshoring" proporciona a las empresas un mayor control sobre los procesos de producción y les permite integrar estrechamente a varios proveedores para ofrecer entregas justo a tiempo. Esto significa que pueden ser más receptivos a los cambios repentinos en la demanda de los consumidores, como ha ocurrido con la COVID-19.

En el mercado actual, los bienes tecnológicos tienen una vida útil más corta, lo que impulsa la necesidad de plazos de entrega más rápidos, mientras que el aumento del comercio minorista y electrónico omnicanal ha provocado un aumento de las expectativas de los consumidores con respecto a los plazos de entrega. La cercanía a la costa permite a los fabricantes ser mucho más ágiles a la hora de cumplir esas expectativas. Aunque las piezas de los componentes deben transportarse, una vez montadas, el coste y el tiempo de comercialización de los productos acabados pueden reducirse considerablemente.

Al mismo tiempo, la cercanía a la costa a menudo conlleva menos discrepancias culturales y barreras lingüísticas, zonas horarias similares y menores costes de viaje, lo que significa que la sede de la empresa puede ser más sensible a los problemas de producción de los que pueden tener con las bases en el otro lado del mundo.

<sup>6</sup> <https://www.mckinsey.com/-/media/McKinsey/Featured%20Insights/Innovation/Globalization%20in%20transition%20The%20future%20of%20trade%20and%20value%20chains/MGI-Globalization%20in%20transition-The-future-of-trade-and-value-chains-Full-report.aspx>

## La nueva norma de la fabricación

### Cómo combatir la complejidad de cambiar las cadenas de suministro fuera de China



*“La complejidad de la cadena de suministro tecnológica se sitúa realmente al principio de la fabricación, donde es un mercado muy competitivo. Las empresas deben ser plenamente conscientes de dónde se originan todos los componentes y ser capaces de rastrear eficazmente”.*

#### Mikael Povlsen

Director Global de Tecnología y Electrónica Maersk

## Retos

Al igual que con las estrategias China +1, el "nearshoring" y la ubicación tardía añaden capas adicionales de complejidad a una cadena de suministro ya compleja. Para que el montaje de última hora sea eficaz, todos los componentes deben estar en su lugar en el momento adecuado.

Las cadenas de suministro de fabricación tecnológica necesitan mantener las mercancías en movimiento y reducir la cantidad de tiempo que pasan en los almacenes a lo largo de las rutas. Mientras que los retrasos con un centro de fabricación con sede en China se pueden gestionar de forma comparativamente más sencilla al tener acceso cercano a varios proveedores, en un escenario cercano, varios proveedores están considerablemente más alejados del punto de ensamblaje, lo que hace que la logística sea un equilibrio mucho más delicado.

Además, aunque la cercanía a la costa puede reducir los problemas con las diferencias culturales, esto no siempre es así, especialmente si una estrategia de cercanía está invirtiendo por primera vez en una región o país. Diferentes regulaciones y diferentes paisajes requerirán de nuevos conjuntos de conocimientos. Y, al igual que China +1, es vital que las empresas evalúen la madurez de la infraestructura en estos nuevos centros de producción.



### Caso práctico: Optimización de una solución de cercanía

Impulsado por el hecho de que el 76% de sus ingresos totales por ventas se concentraron en EE. UU. y Europa, un fabricante líder de televisores había decidido adoptar una estrategia cercana para acercarse al mercado y satisfacer la creciente demanda.

Sin embargo, sus cadenas de suministro tenían dificultades para seguir el ritmo del movimiento de mercancías entre los centros de producción y montaje de China, Polonia, Reino Unido, Corea e India, por lo que los ingresos se veían afectados y los costes logísticos aumentaban. Finalmente, después de varias contramedidas fallidas, el cliente se puso en contacto con nosotros en busca de una solución que simplificara su cadena de suministro, recortara los costes logísticos y respaldara sus planes de crecimiento.

Estudiamos su cadena de suministro e implementamos un plan de tres niveles para racionalizar su logística y maximizar el beneficio de su estrategia de cercanía a la costa. La clave de esto era el cambio de los volúmenes de exportación enviados desde el puerto de Hong Kong al puerto de Yantian, donde establecimos un centro de consolidación que convierte los envíos de LCL (carga inferior a un contenedor) en FCL.

(Carga completa del contenedor). Esto hizo que toda la cadena de suministro fuese mucho más eficiente y redujera significativamente los costes de transporte aéreo, lo que ahorró a nuestro cliente 300 000 USD al año.

En las fases posteriores, el enfoque cambiará a un centro de distribución de exportación/configuración VMI para mejorar sustancialmente el control sobre el inventario, la calidad y los plazos de entrega.

## La nueva norma de la fabricación

Cómo combatir la complejidad de cambiar las cadenas de suministro fuera de China

# Acceso a Nuevos mercados

Aunque las ubicaciones en el extremo de fabricación de la cadena de suministro están cambiando, también lo están los mercados de destino. Los mercados maduros están cada vez más sobresaturados, junto con el aumento de la afinidad en las economías emergentes, regiones como África, América del Sur, Europa del Este y el subcontinente indio se están convirtiendo en mercados cada vez más atractivos para los fabricantes.

En el siglo XXI, el gasto de los consumidores en India ha aumentado un asombroso 441%, mientras que en Kenia y Nigeria ha aumentado un 622% y 976% respectivamente. <sup>7</sup> En 2020, se estima que hay 2300 millones de consumidores de clase media en las economías emergentes y, según McKinsey & Co, el consumo anual en los mercados emergentes alcanzará los 30 billones de dólares para 2025, lo que representa "la mayor oportunidad de crecimiento en la historia del capitalismo". <sup>8</sup>

Por lo tanto, esperamos ver un aumento sustancial en el movimiento de mercancías a estos mercados, especialmente en India. Al mismo tiempo, y a medida que crece la cercanía como una opción estratégica viable, es probable que las empresas busquen establecer plantas de fabricación y/o ensamblaje en los mercados de destino. Estas plantas servirán de forma exclusiva a estos mercados como estrategia para superar algunos de los desafíos que plantea la importación desde fuentes externas.



*"Entrar en un mercado totalmente nuevo es una inversión costosa. Para maximizar realmente la oportunidad de las economías emergentes, los fabricantes deben llevar a cabo la debida diligencia y ponerse en pie en los conocimientos básicos sobre cómo operan esos mercados en términos de cadenas de suministro."*

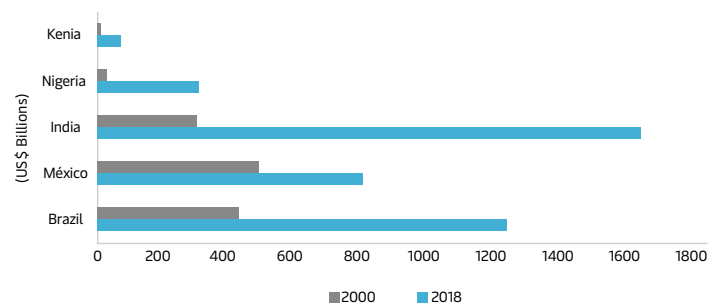
### Rickard Heiss

Director de Productos de la Cadena de Suministro, Asia-Pacífico Maersk

<sup>7</sup> <https://www.macrotrends.net>

<sup>8</sup> [https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/business%20functions/strategy%20and%20corporate%20finance/our%20insights/winning%20the%2030%20trillion%20decathlon%20going%20for%20gold%20in%20emerging%20markets/emc\\_decathlon.ashx](https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/business%20functions/strategy%20and%20corporate%20finance/our%20insights/winning%20the%2030%20trillion%20decathlon%20going%20for%20gold%20in%20emerging%20markets/emc_decathlon.ashx)

## Gasto del consumidor 2000 vs 2018



## Retos

Desarrollar flujos de entrada eficientes de carga en nuevos mercados puede plantear desafíos significativos y las empresas no pueden esperar que su logística funcione de la misma manera que los mercados existentes.

Sin conocimientos expertos sobre el terreno, las empresas se enfrentan a una pérdida de visibilidad general y a la consiguiente pérdida de agilidad y de riesgo. Esto incluye no solo las barreras culturales y lingüísticas, sino también los costes ocultos relacionados con regulaciones desconocidas y leyes fiscales. En la India, por ejemplo, cada carga de provincia puede tener su propio impuesto dependiendo del método de transporte utilizado, lo que aumenta drásticamente los costos logísticos.

Del mismo modo, la madurez de la infraestructura debe evaluarse en nuevos mercados para determinar la ruta más rentable al mercado para los productos. Como ya se ha señalado, el nivel de infraestructura varía de forma voluntaria de un país a otro y tendrá un impacto considerable en los plazos de entrega.

La seguridad y la protección también pueden ser mayores en las economías emergentes de lo que están en el mercado maduro y las empresas tendrán que evaluar los riesgos que conlleva mantener centros de distribución a gran escala con un inventario considerable en cualquier momento. Sin embargo, los fabricantes todavía necesitan tener inventario dentro o cerca del mercado y, como tal, tendrán que trabajar con socios que puedan proporcionar ubicaciones de almacenamiento seguras.

En algunos casos, las estrategias de nearshoring o similares pueden ser una opción viable. Por ejemplo, construir un centro de fabricación en India para prestar un servicio exclusivo al mercado indio se está convirtiendo en una opción popular para los fabricantes tecnológicos y esperamos verla crecer en el futuro. Mientras que los desafíos con los flujos de carga salientes/entrantes desde la India lo convierten en una opción menos atractiva para las estrategias China +1, una cadena de suministro bien planificada solo para la entrega y distribución dentro del país es más factible y rentable que la importación de productos terminados.



## La nueva norma de la fabricación

Cómo combatir la complejidad de cambiar las cadenas de suministro fuera de China

# Soluciones

La fabricación deja de estar centrada en China, modelo orientado a los costes hacia una cadena de suministro más diversificada con puntos de fabricación alternativos, más cerca de los centros de montaje del mercado y nuevos mercados de destino. Esta nueva norma será inevitablemente más compleja y las empresas tendrán que explorar estrategias eficaces para reducir o mitigar esa nueva complejidad. Como explica Tom Harris, "si puede reducir la complejidad, puede reducir los costes".

La clave para lograrlo será mantener un alto nivel de visibilidad sobre las cadenas de suministro y se recomienda a las empresas centrarse no solo en el flujo de mercancías físicas, sino también en el flujo de información. El uso de herramientas de datos sofisticadas para realizar un seguimiento de las mercancías es una de las mejores soluciones para mantener la visibilidad en múltiples proveedores, centros de fabricación y destinos, y esperamos que la inversión en herramientas de datos y soluciones digitales se convierta en una prioridad para los fabricantes.

Es importante al establecer cadenas de suministro entrantes o salientes en nuevas regiones que las empresas realicen la debida diligencia. En esta situación, es vital tener experiencia sobre el terreno de nuevos mercados para comprender cómo funcionan, las limitaciones de la infraestructura y cualquier coste oculto. Esto aumentará significativamente la demanda de socios logísticos integrados que tengan el tipo de alcance global que refleje la diversidad y el alcance de la nueva estructura de la cadena de suministro de un fabricante.

Los socios logísticos integrados y propietarios de activos, capaces de apoyar soluciones logísticas integrales de la cadena de suministro, permitirán a las empresas implementar estrategias que ayudarán a manejar la complejidad.



*"En la nueva norma de la logística de la fabricación, las empresas deben mantenerse al día de lo que está sucediendo en su cadena de suministro. Aquí es donde los datos, y ser capaces de aprovecharlos, desempeñan un papel enorme y ahí es donde vemos grandes inversiones en la cadena de suministro de la fabricación."*

### **Rickard Heiss**

Director de Productos de la Cadena de Suministro,  
Asia-Pacífico Maersk



*"A medida que aumenta la complejidad tanto en los mercados de origen como de destino de los proveedores, esto debe compensarse con la reducción correspondiente de la complejidad en otros aspectos de la cadena de suministro. Por ejemplo, una tendencia clave que estamos viendo es un paso hacia un menor número de socios logísticos que proporcionen soluciones integradas."*

### **Mikael Povlsen**

Director Global de Tecnología y Electrónica de  
Maersk

## La nueva norma de la fabricación

### Cómo combatir la complejidad de cambiar las cadenas de suministro fuera de China

Se aconseja a las empresas que busquen China +1 o una ubicación cercana, o que busquen expandirse a nuevos mercados de destino, que revisen sus cadenas de suministro actuales y exploren con qué socios son los más adecuados para integrar sin problemas nuevas ubicaciones sin multiplicar el número de entidades con las que necesitan trabajar.

El énfasis debe estar en los socios logísticos que:

- Puede facilitar una logística integral integrada para reducir el número de transferencias y minimizar las complicaciones.
- Tener la mayor presencia global posible y ciertamente una presencia en las regiones a las que se dirigen.
- Son propiedad de activos en al menos algunas de las rutas esperadas, para aumentar la velocidad y la eficiencia de los envíos.
- Utilice herramientas de datos avanzadas que puedan mantener los flujos de información y aumentar la visibilidad.
- Son socios a largo plazo capaces de evolucionar y crecer a medida que cambian las necesidades del negocio.

## Adelántese a las tendencias



Para obtener más información sobre cómo Maersk puede ayudarte a navegar por estas tendencias, ponte en contacto directamente con uno de nuestros expertos.

Póngase en contacto con nuestros expertos en la cadena de suministro para tecnología y electrónicos en América Latina:

- Luis Fernando Guzmán (México y países del C4): [luis.guzman@maersk.com](mailto:luis.guzman@maersk.com)
- Esteban Díaz (Colombia, Costa Rica, Panamá y El Caribe): [esteban.diaz1@maersk.com](mailto:esteban.diaz1@maersk.com)
- Yannina Gutierrez (Chile, Perú, Ecuador, Bolivia): [yannina.gutierrez@maersk.com](mailto:yannina.gutierrez@maersk.com)
- Joao Postinger (Brasil, Argentina, Uruguay, Paraguay): [joao.postinger@maersk.com](mailto:joao.postinger@maersk.com)

• Obtenga más información sobre las soluciones de la cadena de suministro que ofrecemos para el sector técnico y de la electrónica: <https://www.maersk.com/solutions/tech-electronics>

• Lea algunos de nuestros casos prácticos de clientes: <https://www.maersk.com/news/category/case-studies>

• Póngase en contacto con su oficina local: <https://www.maersk.com/local-information>

ALL THE WAY

