



El beneficio de la proximidad

Reestructuración estratégica de las cadenas de suministro en las Américas

Octubre, 2024

[kpmg.com](https://www.kpmg.com)



Resumen ejecutivo

La proximidad emerge como el nuevo impulsor de valor para las cadenas de suministro de EE.UU.

En este entorno es fundamental que las empresas sean más deliberadas sobre qué operaciones se gestionan internamente y cuáles se externalizan

Brian Higgins
Líder de Asesoría en Manufactura
KPMG EE.UU.

El panorama de las cadenas de suministro que abastecen al mercado en Estados Unidos (EE. UU.) está experimentando una transformación profunda y fundamental.

Acontecimientos disruptivos como la pandemia de COVID-19, la sequía del canal de Panamá y el incidente en el canal de Suez han demostrado que las largas cadenas de suministro globales, construidas en las últimas décadas, son extremadamente vulnerables, ya que estas interrupciones no solo afectan a los clientes, sino que también pueden obligar a las organizaciones a transformar sus modelos de negocio de manera significativa.

En este contexto, las empresas están adoptando un enfoque más localizado, centrándose en la proximidad de sus cadenas al destino final de consumo y ajustando rápidamente sus estrategias de demanda para mejorar la agilidad y estabilidad. En otras palabras, al reubicar sus cadenas, las compañías buscan acortar los plazos de entrega, eludir las medidas proteccionistas, evitar aranceles punitivos y lograr un mayor control sobre sus operaciones.

Al respecto, el término *nearshoring* ha ganado popularidad para describir esta tendencia de relocalización de las cadenas de suministro; sin embargo, en EE.UU. se ha limitado a referirse exclusivamente a la transferencia de operaciones de Asia a México, por lo que proponemos un nuevo término que ofrece una visión más holística: ***strategic shoring***.

Definimos el *strategic shoring* como el cambio en la huella geográfica de una cadena de suministro global, producto del traslado de ciertos eslabones de la producción hacia determinadas ubicaciones en las Américas, tales como México, Centroamérica, América del Sur, Canadá e incluso EE.UU., a fin de acercar los productos y servicios a los clientes estadounidenses y brindar un mejor servicio.

Este informe analiza a detalle este concepto y examina sus implicaciones para las empresas en EE.UU. que buscan mejorar la resiliencia de sus cadenas. De acuerdo con la encuesta de KPMG, aplicada a 250 ejecutivas y ejecutivos estadounidenses con experiencia en la materia, muchos han tenido éxito al implementar este enfoque.

A medida que las organizaciones buscan conseguir una mayor agilidad en sus cadenas de suministro, se hace evidente que las estructuras tradicionales son frágiles y requieren de una reforma. Para prosperar en este entorno dinámico, las compañías deben encontrar un equilibrio adecuado entre rentabilidad y flexibilidad que les permita salvaguardar la integridad de sus operaciones.

La investigación de *El beneficio de la proximidad* no solo respalda la tendencia del *strategic shoring*, sino que también revela el creciente valor de la proximidad, el cual permite a las empresas mejorar su capacidad de resiliencia, reforzar sus cadenas de suministro y obtener una ventaja competitiva frente a la volatilidad del mercado.

Definimos el *strategic shoring* como el cambio en la huella geográfica de una cadena de suministro global a ubicaciones en las Américas, incluyendo México, Centroamérica, América del Sur, Canadá e incluso EE.UU. para estar más cerca y brindarle un mejor servicio

Capítulo 1

Cómo está transformando el *strategic shoring* las cadenas de suministro de EE.UU.

Las personas encuestadas confirman que han estabilizado sus modelos de negocio al reubicar sus cadenas de suministro más cerca de EE.UU., y casi tres cuartas partes afirman que esta estrategia ha mejorado la resistencia del suministro y su agilidad operativa.

De hecho, 81% de las ejecutivas y ejecutivos señalan que, una vez completados los ajustes de *strategic shoring* que actualmente realizan en sus cadenas de suministro, la mayoría estarán ubicadas en las Américas. Esto significa que 69% de estas tendrán sede en el continente (59% actualmente), logrando un aumento de diez puntos porcentuales. Además, 76% planea realizar estos cambios en los próximos uno a dos años.

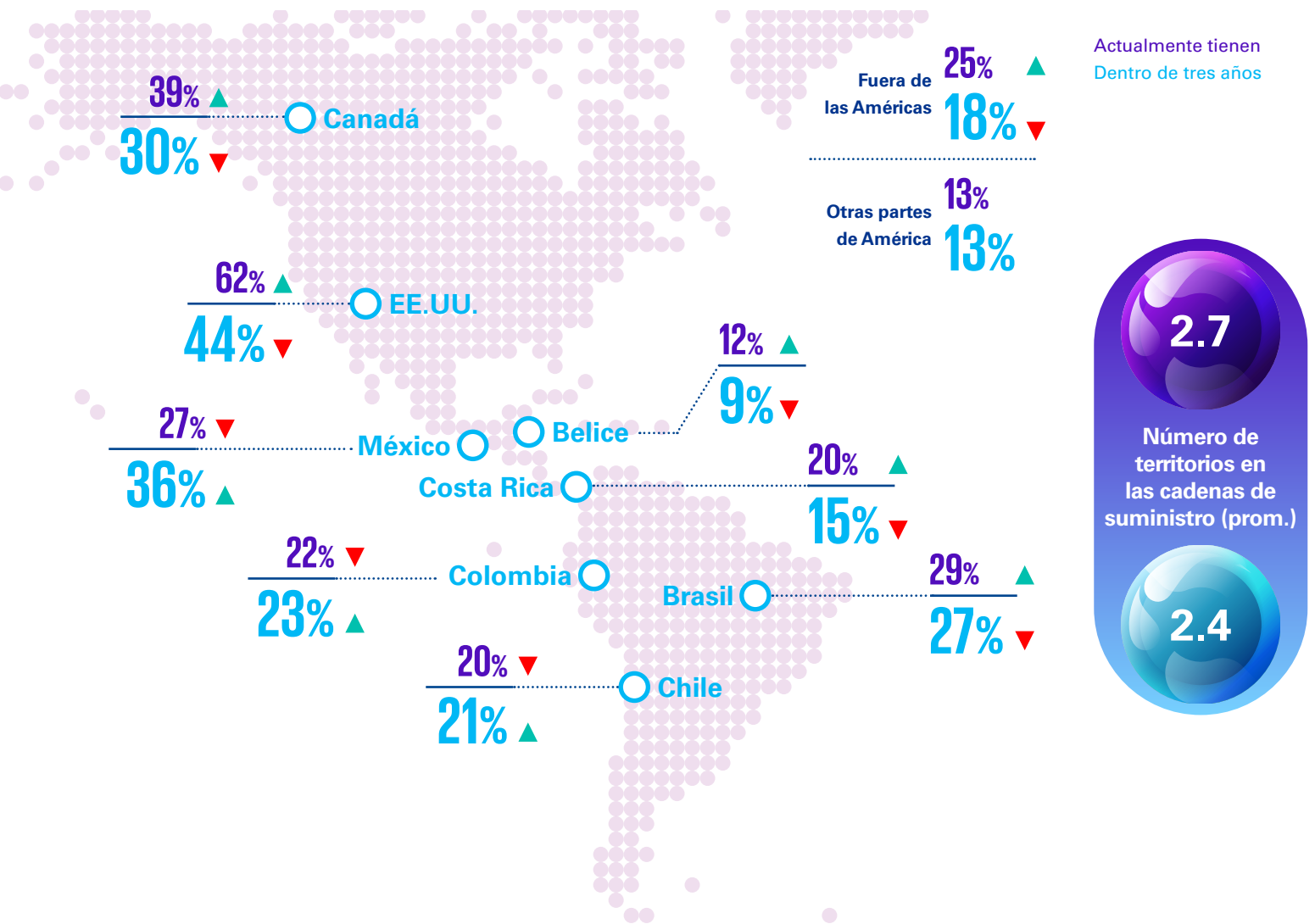


De las cadenas de suministro tendrán sede en las Américas (59% actualmente), logrando un aumento de diez puntos porcentuales

Las cifras de la Cámara de Comercio de EE.UU. reflejan una tendencia más amplia y urgente, ya que cerca de la mitad de las empresas estadounidenses que aún no fabrican en México, Centroamérica, América del Sur o el Caribe tienen la intención de expandirse a estas regiones en los próximos cinco años.¹

Los resultados de nuestra encuesta indican que los ejecutivos esperan que EE.UU. conserve la mayor parte de las operaciones durante los próximos tres años. Asimismo, anticipan que Canadá y Brasil se posicionen entre las cuatro principales ubicaciones, mientras que México ganará más relevancia, consolidándose como el segundo país de América con mayor presencia en las cadenas de suministro de EE.UU.

Figura 1: Las organizaciones están haciendo sus rutas comerciales en las Américas más dinámicas para reducir su dependencia de EE.UU. y Canadá



¹ *Unlocking Latin America's Nearshoring Potential: Breaking Down the Barriers*, U.S. Chamber of Commerce, 2023.

Queremos simplificar la cadena de suministro global estándar de 17 pasos para productos altamente perecederos, eliminando los pasos innecesarios para entregarlos más frescos en solo dos o tres pasos

Mike Zelkind
CEO y cofundador
80 Acres Farms

Solicitamos a las ejecutivas y ejecutivos que identificaran los países de América que actualmente forman parte de las cadenas de suministro que abastecen a EE.UU., y que pronosticaran su evolución en los próximos tres años.

Desde una perspectiva macroeconómica, las compañías están optimizando las rutas de la cadena de suministro en el continente, y el número medio de ubicaciones implicadas en una misma cadena se reducirá de 2.7 a 2.4 en los próximos tres años. Las empresas con mayor rendimiento, identificadas como “líderes” en la figura 2, suelen operar en menos mercados y planean disminuir su promedio de 2.1 a 1.9.

80 Acres Farms, una organización de agricultura vertical con sede en Ohio, está acercando sus líneas de producción a los consumidores en EE.UU. para mejorar su cadena de suministro y la calidad de sus productos. Mike Zelkind, CEO y cofundador de la compañía, afirma lo siguiente: “Queremos simplificar la cadena de suministro global estándar de 17 pasos para productos altamente perecederos, eliminando los pasos innecesarios para entregarlos más frescos en solo dos o tres pasos”. Tisha Livingston, CEO de Infinite Acres y cofundadora de 80 Acres Farms, añade: “Buscamos reducir el tiempo en la última milla de entrega, por eso cuando seleccionamos ubicaciones para nuestra cadena de suministro, construimos nuestras granjas más cerca de los centros de producción de nuestros clientes”.

Figura 2: Promedio de ubicaciones de una cadena de suministro con EE.UU. como destino



Las empresas encuestadas esperan disminuir o reducir su dependencia de EE.UU. y Canadá con el tiempo

Actualmente tiene presencia en EE.UU

62%

44%

Espera seguir teniéndola en tres años

Los datos de la investigación muestran que las empresas planean reducir su dependencia de EE.UU. y Canadá con el tiempo. Actualmente, 62% tiene presencia en EE.UU., pero solo 44% espera mantenerla dentro de tres años. Mientras tanto, 39% tiene presencia en Canadá y 30% espera conservarla en los próximos tres años.

En cambio, muchas organizaciones planean instalarse en México, con 36% que espera lograr presencia allí en tres años (27% actualmente). Asimismo, se anticipa un aumento marginal de la presencia en Colombia y Chile (un punto porcentual).

² *Five reasons why Mexico needs an industrial innovation strategy now*, University of Cambridge, 2024.

³ *For First Time in Two Decades, U.S. Buys More From Mexico Than China*, The New York Times, 2024.

⁴ *Value of U.S. imports from China from June 2022 to June 2024*, Statista, 2024.

⁵ *Mexico is wasting its nearshoring opportunity*, Financial Times, 2024.

Factores de atracción y expulsión que determinan el *strategic shoring*

La tendencia hacia una reubicación estratégica en el continente, en lugar de concentrar todas las cadenas de suministro en EE.UU., refleja que, aunque la proximidad es un objetivo clave, otros factores como el costo de la mano de obra siguen siendo importantes. México, por ejemplo, es atractivo en gran parte por su base manufacturera, sus bajos costos laborales y su participación en el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), el cual facilita el acceso comercial preferencial a toda América del Norte.²

Las ventajas del T-MEC y el hecho de que las tensiones geopolíticas están provocando que algunos mercados de suministro tradicionales sean menos atractivos han obligado a ciertas compañías estadounidenses a trasladar sus operaciones de fabricación a México en los últimos años, lo que ha ayudado a la región a superar a China como el mayor mercado de importación de EE.UU. en 2023.³

Las importaciones estadounidenses desde México alcanzaron un máximo histórico en mayo de 2024, mientras que las procedentes de China han disminuido desde 2022.⁴ Asimismo, la inversión extranjera directa (IED) en México alcanzó la cifra récord de USD 32,900 millones en los primeros nueve meses de 2023, es decir, 30% más que en el mismo periodo de 2022.⁵

La reducción de la ventaja salarial de China sobre América también ha influido. En 2001, la fuerza laboral del sector de manufactura estadounidense ganaba 36.4 veces más que sus homólogos chinos; esta diferencia se redujo a 5.5 en 2022, una cifra más cercana a la brecha salarial entre EE.UU. y América Latina. Por otro lado, mientras la brecha salarial de China con EE.UU. se ha reducido, la de México se ha mantenido bastante constante durante el mismo periodo, siendo 7.2 veces inferior a la de EE.UU. en 2022.

Pese a lo anterior, la creciente popularidad del *strategic shoring* no ha reemplazado los modelos de reubicación en países asiáticos como China. En términos de capacidad de producción y eficiencia de costos, este país sigue siendo un actor clave en múltiples cadenas de suministro, lo que ha llevado a algunas empresas a adoptar la estrategia China Plus One (C+1), la cual distribuye la producción entre China y otro país.

Sin embargo, “los problemas de propiedad intelectual (IP, por sus siglas en inglés) con socios de la cadena de suministro en China, el aumento de aranceles y las tensiones geopolíticas están provocando que algunas organizaciones reduzcan su dependencia de ese país”, afirma Roberto Durán Fernández, Profesor Investigador, Escuela de Gobierno del Tecnológico de Monterrey.

“A partir de la pandemia, muchas compañías empezaron a plantearse deslocalizar la producción de Asia Oriental para trasladarla de China a EE.UU. Al respecto, los responsables de la cadena de suministro están pensando: ‘Si tenemos graves problemas con los derechos de IP y la resistencia e integridad general de nuestra cadena de suministro, quizá lo mejor sea situar ciertas fábricas en EE.UU.’” añade.

Existen varias consideraciones a la hora de evaluar las ventajas y desventajas de reequilibrar las cadenas de suministro más cerca de EE.UU. Como se describe en la siguiente sección, las empresas deben evaluar cuidadosamente qué ubicación es más adecuada para sus necesidades de cadena de suministro.

Las empresas deben evaluar cuidadosamente qué ubicación es más adecuada para sus necesidades de cadena de suministro

Las Américas al alza

El aumento del enfoque en la proximidad no es exclusivo de México. Aunque muchas empresas se centran en este país, las organizaciones de EE.UU. disponen de diversas opciones en todo el continente; las rutas comerciales establecidas, el acceso a los recursos naturales, la sostenibilidad y el entorno fiscal son solo algunos de los factores que influyen en la selección de la ubicación.

Brasil, por ejemplo, ofrece algunas ventajas y desventajas claras, tales como el acceso a una gran población y a recursos naturales importantes. Más de una cuarta parte de las ejecutivas y ejecutivos de la cadena de suministro ya tienen presencia en Brasil, y se espera que esta cifra se mantenga relativamente estable en los próximos tres años. El minorista de moda estadounidense, Tapestry, diseñó su red de cadena de suministro para aprovechar los recursos naturales de Brasil y evitar complicaciones al importar materias primas adicionales al país. Algunos de sus calzados se fabrican allí, en función de las materias primas disponibles, mientras que otros productos se obtienen y fabrican fuera del continente.

De acuerdo con Vincent Golebiowski, Director Global de Cadena de Suministro de Tapestry, optimizar los flujos de la cadena de suministro es un reto constante: “Siempre estamos evaluando si nuestra huella actual es la correcta, ya que puede cambiar cada año en función de nuestros proveedores. Pensaba que nuestra huella sería más estática, pero en realidad evoluciona constantemente”.

Como se ilustra en la figura 1, menos ejecutivos de la cadena de suministro esperan estar presentes en EE.UU. y Canadá dentro de tres años; no obstante, estos países todavía ocuparán una parte dominante de las cadenas que se dirigen a EE.UU. A medida que más compañías tratan de racionalizar el número de países que figuran en las cadenas de suministro, amplían subsegmentos de sus operaciones existentes en EE.UU., Canadá y México.

Un ejemplo de lo anterior es la industria automotriz. Un fabricante de equipos originales (OEM, por sus siglas en inglés) que opere en Canadá, EE.UU. o México podría decidir fabricar baterías en estos países. Esto permitiría reducir los plazos de producción, ya que los componentes para crearlas, como el ánodo y el cátodo, que podría haber sido importados anteriormente, ahora se fabricarían junto con el resto de la línea de producción.

Pensaba que nuestra huella sería más estática, pero en realidad evoluciona constantemente

Vincent Golebiowski
Director Global de Cadena de Suministro
Tapestry

Sin embargo, el acceso a recursos naturales y rutas de transporte eficientes también podría afectar la velocidad para llegar al mercado. De acuerdo con los resultados, países como Colombia ofrecen un gran potencial debido a sus abundantes recursos naturales y el acceso al canal de Panamá.

Otro ejemplo es el sector minero en Chile. Meagan Schoenberger, Economista en Jefe de KPMG EE.UU., señala que: “La producción minera de cobre en Chile es muy atractiva para la producción de tecnología avanzada, como semiconductores y baterías”.

Por otro lado, la sostenibilidad también desempeña un papel clave, particularmente porque se espera que las políticas nacionales centradas en el medioambiente aumenten su prevalencia en el futuro. Maura Hodge, Líder de Reportes de Sustentabilidad de KPMG EE.UU., afirma que: “El *strategic shoring* ayuda a reducir la huella de carbono porque reduce el impacto ambiental asociado a los productos”.

En este sentido, América Latina es una ubicación especialmente atractiva, ya que, además de los recursos naturales de los que dispone, ha alcanzado uno de los porcentajes más altos de energía renovable en el mundo, suministrando cerca de dos tercios de su electricidad a partir de fuentes limpias.⁶ Es decir, América Latina, al estar a la cabeza en energía hidroeléctrica, eólica, solar y otros tipos de energía renovable, podría proporcionar una ventaja fiscal a las organizaciones.

En términos generales, el entorno fiscal subyacente y la estructura comercial de un país tienen un impacto significativo sobre el lugar en el que las compañías deciden ubicarse. De hecho, 64% de las personas encuestadas consideran aspectos como los impuestos indirectos, las subsidios o incentivos gubernamentales y las normas sobre precios de transferencia (PT) para tomar sus decisiones de *strategic shoring*.

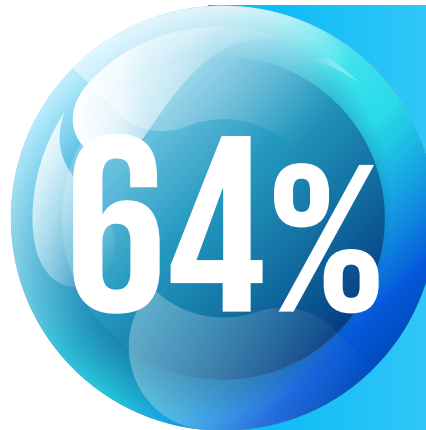
Los incentivos gubernamentales para sectores de alta prioridad, como los semiconductores o las baterías, también pretenden fomentar los esfuerzos de esta tendencia. Después de todo, una escasez global de semiconductores podría afectar no solo a la industria electrónica de consumo, sino también al suministro de dispositivos y sistemas médicos de salvamento.

En el marco de la Ley de Reducción de la Inflación (IRA, por sus siglas en inglés), la Ley de Creación de Incentivos Útiles para la Producción de Semiconductores (CHIPS, por sus siglas en inglés) y la Ley de Inversión en Infraestructuras y Empleo (IIJA, por sus siglas en inglés), el gobierno de EE.UU. ha anunciado que destinará USD 898,000 millones a proyectos de tecnología avanzada.⁷

⁶ *Renewable energy outlook in Latin America - statistics & facts*, Statista, 2024.

⁷ *Investing in America*, The White House, 2024.

De las personas encuestadas consideran aspectos como los impuestos indirectos, las subsidios o incentivos gubernamentales y las normas sobre precios de transferencia (PT) para tomar sus decisiones de *strategic shoring*



Casi la mitad de ese total, USD 395,000 millones, corresponde a semiconductores y electrónica, y otros USD 177,000 millones a vehículos eléctricos (VE) y baterías.

En este contexto, la estructura de la cadena de suministro y su ubicación serán factores clave para acceder a financiamiento. Al respecto, Schoenberger añade: “Hay un incremento en el número de centros de datos que están actualmente en construcción en EE.UU. En consecuencia, hay un aumento en la inversión en proyectos de electricidad, especialmente de energía limpia”

Estos ejemplos son solo algunos de los elementos que las empresas tendrán que considerar al momento de elegir qué países o regiones deben priorizar para reubicar sus cadenas de suministro; sin embargo, una evaluación exhaustiva de las variables en juego requiere de un pensamiento conectado que dé forma al proceso de toma de decisiones de *strategic shoring*. Esto es especialmente cierto en el caso de la planificación fiscal, la cual tiene repercusiones importantes en el acceso a beneficios administrativos, impuestos indirectos y PT.

Sam Rosen, Presidente de Ollin Plastics, fabricante por encargo de piezas rotomoldeadas de plástico, añade que este proceso de toma de decisiones puede ser iterativo, por lo que las organizaciones deben adoptar una visión a largo plazo: “Hace veinte años, México no habría sido la opción adecuada, pero al adaptarnos a los cambios del mercado y permanecer cerca de nuestros clientes, hemos elaborado una estrategia para impulsar nuestra cadena de suministro”.

Hay un incremento en el número de centros de datos que están actualmente en construcción en EE.UU. En consecuencia, hay un aumento en la inversión en proyectos de electricidad, especialmente de energía limpia

Meagan Schoenberger
Economista en Jefe
KPMG EE.UU.

La estructura de la cadena de suministro y su ubicación serán factores clave para acceder a financiamiento

Capítulo 2

Construyendo cadenas de suministro resilientes hacia EE.UU.

Resiliencia ante la incertidumbre geopolítica y del comercio global

Aunque la mayoría de las organizaciones se sienten satisfechas con el desempeño y la logística de sus cadenas de suministro (78%), consideran que los mayores retos son superar los riesgos geopolíticos, alcanzar los objetivos de sostenibilidad y mantenerse ágiles. Dada la volatilidad actual, es fundamental que las compañías no se vuelvan complacientes, ya que solo así podrán evitar que los supuestos socaven sus cadenas.

Vivimos en un mundo en el que, en el futuro, probablemente se necesitará una estrategia multinacional o multisede si se quiere servir a grandes clientes globales. Hay que estar presente en todas partes y averiguar cómo servirles de forma eficiente, ya que, si no lo haces tú, lo hará otro

Sam Rosen
Presidente
Ollin Plastics

En este sentido, el área de mayor preocupación para las empresas es el riesgo geopolítico; no obstante, el *strategic shoring* está proporcionando una estrategia de mitigación, fomentando que casi tres cuartas partes hayan mejorado la resiliencia y agilidad de sus cadenas de suministro.

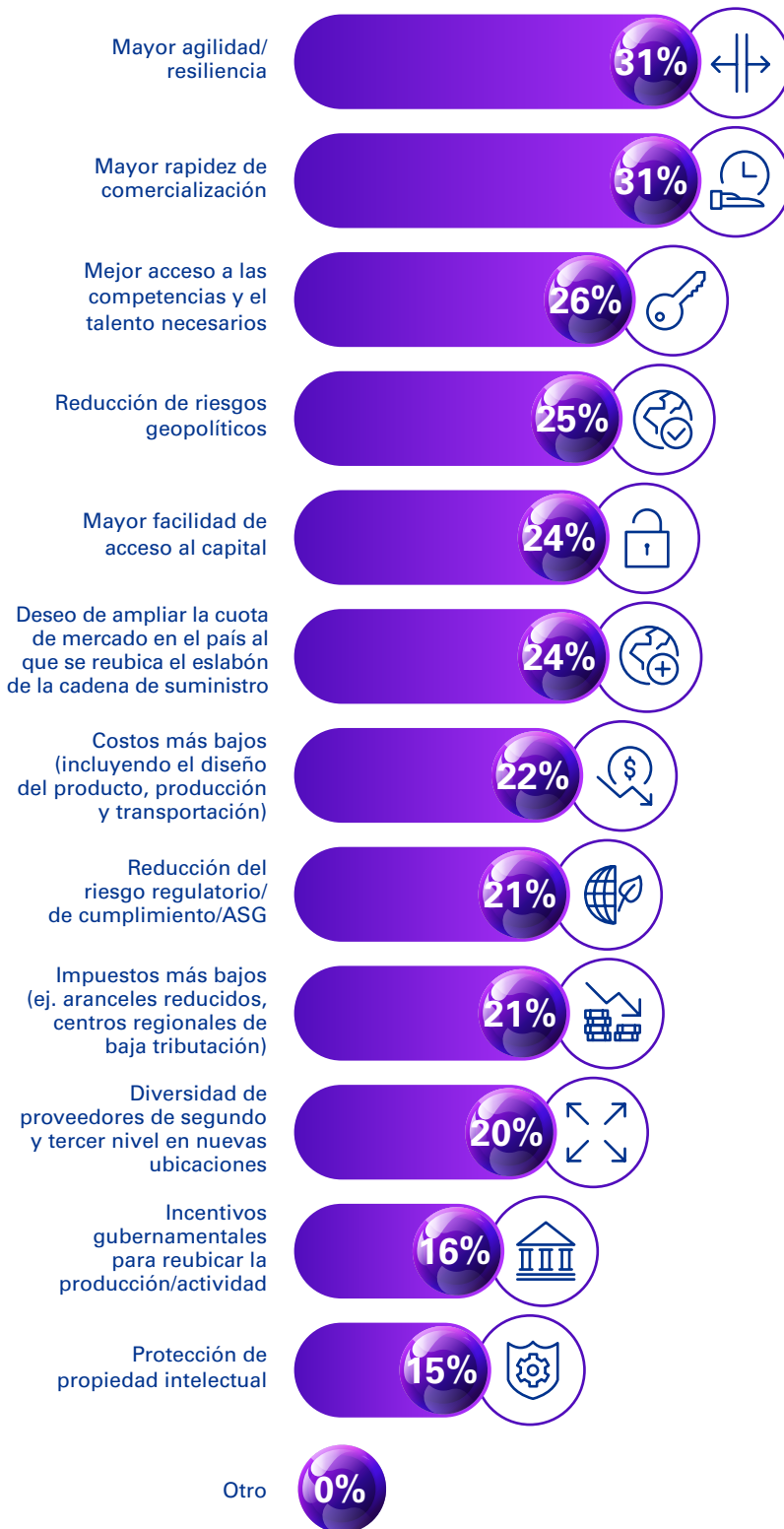
Derivado de la volatilidad e incertidumbre actual, las organizaciones deben adoptar estrategias multinacionales más adaptativas. Como señala Sam Rosen, Presidente de Ollin Plastics: “Vivimos en un mundo en el que, en el futuro, probablemente se necesitará una estrategia multinacional o multisede si se quiere servir a grandes clientes globales. Hay que estar presente en todas partes y averiguar cómo servirles de forma eficiente, ya que, si no lo haces tú, lo hará otro”.

La velocidad de comercialización es fundamental

Los principales factores que impulsan el *strategic shoring* en las Américas son una mayor agilidad/resiliencia (31%), tiempos de comercialización más rápidos (31%) y un mejor acceso a habilidades o talentos necesarios (26%). Aunque los cambios regulatorios y la legislación fiscal también son importantes, estos se encuentran más abajo en la lista de prioridades de las ejecutivas y ejecutivos de las cadenas de suministro.

Para las industrias que requieren materiales de tecnología avanzada, como los VE y semiconductores, la resistencia y la velocidad de comercialización son clave, ya que les permiten aumentar su producción y trasladarse a zonas que ofrezcan un suministro más seguro y conveniente.

Figure 3: Principales razones para la reubicación de las cadenas de suministro en las Américas



Al respecto, Ulrich Schmidt, Director y Líder Nacional de la Práctica de Selección de Ubicaciones y Desarrollo de Proyectos de KPMG EE.UU., coincide en que el acceso al mercado impulsa el *strategic shoring* en las Américas: “En el sector de la fabricación industrial, se trata realmente de cómo podemos acceder rápidamente al mercado, sin retrasos en el transporte”.

Consecuencias de priorizar el precio sobre la agilidad

El *strategic shoring* es, por necesidad, una estrategia a largo plazo; no obstante, la investigación sugiere que, cuando los ejecutivos se enfrentan a una disyuntiva entre agilidad y ahorro de costos, a menudo priorizan la segunda opción. De acuerdo con la encuesta, las organizaciones consideran que, tanto el costo como la rapidez, son más importantes que la agilidad cuando se trata de los resultados de la cadena de suministro.

Sin embargo, priorizar el ahorro de costos sobre la agilidad puede generar consecuencias a largo plazo. “Si siempre enfocas tus decisiones en el costo más bajo a corto plazo, es probable que enfrentes retrasos o ineficiencias más adelante. Así que, aunque el elemento del costo es un factor muy importante, es fundamental equilibrarlo con otras necesidades de la cadena de suministro”, añade Rosen.

Por lo tanto, a medida que los ejecutivos buscan eficiencias presupuestarias, deben evitar sacrificar la agilidad a largo plazo por ventajas de costo temporales, ya que corren el riesgo de ser contraproducentes en el futuro. Una vez que las ventajas de costos desaparecen, los responsables de las cadenas de suministro probablemente se encontrarán lidiando con complicaciones e ineficiencias que requerirán tiempo y esfuerzo para ser solucionadas, mientras que la estabilidad de costos sostenible puede proporcionar una compensación más valiosa. Un ejemplo de lo anterior es la evolución del panorama fiscal. Es decir, las compañías que buscan trasladar su producción a otros países deben considerar que las deudas fiscales de su cadena de suministro están sujetas a cambios potenciales con la llegada de nuevos gobiernos.

Figura 4: La flexibilidad/agilidad gana impulso, pero el costo sigue siendo lo más importante en las estrategias de la cadena de suministro



La importancia cambiante de los resultados en los dos últimos años observados en la figura 4, junto con las opiniones de las y los especialistas de KPMG, muestran que la visión a corto plazo de las cadenas de suministro está cambiando rápidamente. Aunque los factores tangibles, como los costos y los impuestos, siguen siendo prioritarios, los objetivos más abstractos y a largo plazo, como la agilidad y la sostenibilidad, están ganando relevancia. Este enfoque en estrategias a futuro puede fortalecer la durabilidad de los modelos empresariales frente a futuras disrupciones.

Cómo la debilidad de los supuestos genera fragilidad en las cadenas de suministro

De acuerdo con los resultados, en los últimos dos años la agilidad se ha vuelto más importante. El Índice de Estabilidad de la Cadena de Suministro de KPMG prevé que esta tendencia continúe a medida que las empresas se enfrenten a interrupciones más graves.

La fragilidad de la cadena puede impactar negativamente en las organizaciones y provocar presiones inflacionarias en la economía global. “Las personas prestan más atención a los tiempos complicados y los ciberataques porque afectan las operaciones de la cadena de suministro, por lo que, cuando se trata de *strategic shoring*, ser más ágil puede ayudar significativamente a la macroeconomía”, afirma Schoenberger. Al establecer redes logísticas de servicio en el continente, las compañías pueden reducir el riesgo de que estas interrupciones generen aumentos de precios generalizados.

Aunque el elemento del costo es un factor muy importante, es fundamental equilibrarlo con otras necesidades de la cadena de suministro

Sam Rosen
Presidente
Ollin Plastics

⁸ Supply Chain Stability Index, KPMG, 2023.

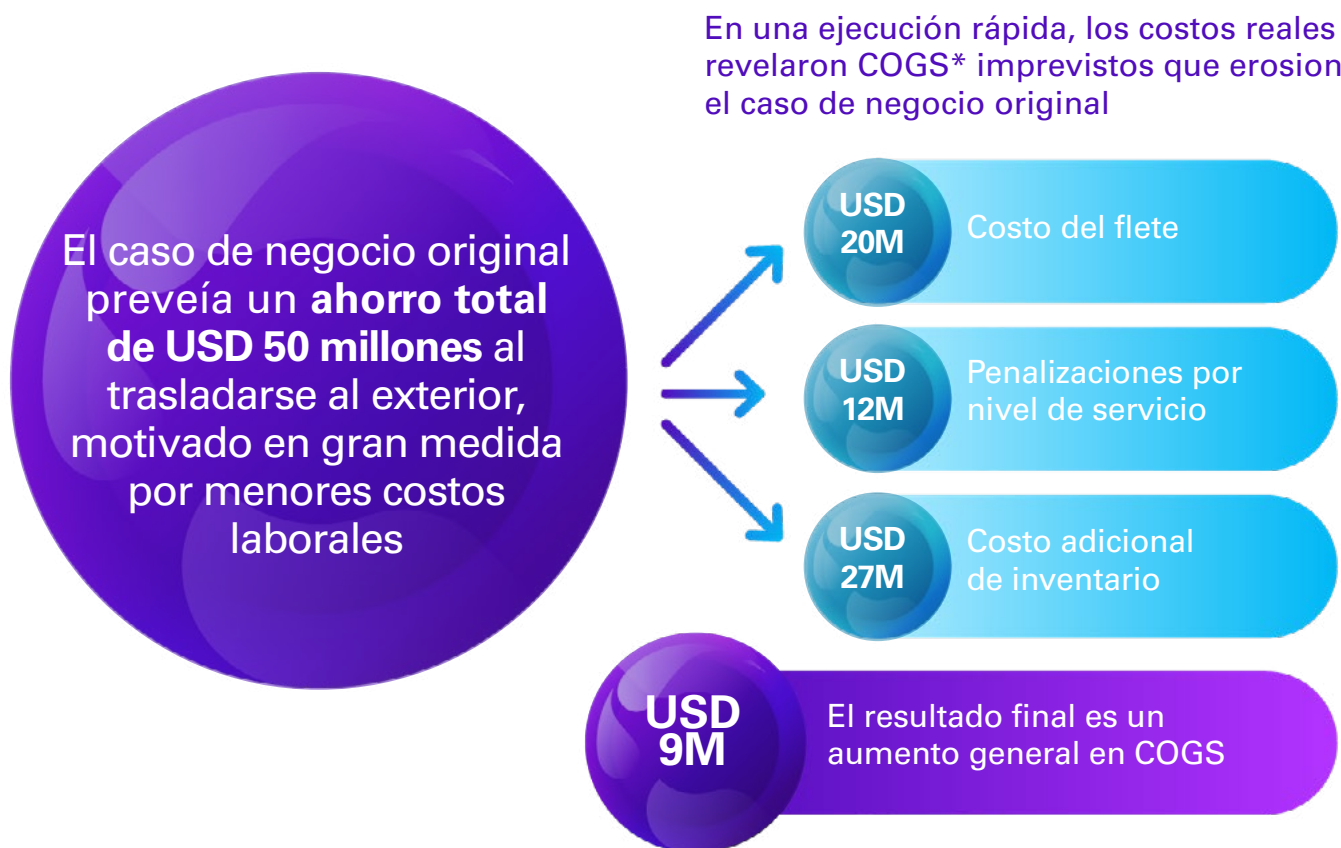
Además, la previsión y planificación de escenarios permiten a los líderes experimentar con diferentes enfoques estratégicos, antes de tomar decisiones en la práctica. Asimismo, estos ejercicios pueden ayudar a prever las consecuencias de invalidar determinados supuestos de los modelos de abastecimiento y, a su vez, a desarrollar respuestas de contingencia para acontecimientos específicos.

Esta debida diligencia para conectar los puntos de una cadena de suministro es un paso vital para el proceso de toma de decisiones.

“Tenemos el mismo planteamiento del problema, pero un cambio en las variables puede llevar a respuestas muy diferentes. Con esfuerzos estratégicos, estas respuestas pueden tener un impacto significativo en la estructura de costos de servicio durante los próximos cinco años”, afirma Brian Higgins, Líder de Asesoría en Manufactura de KPMG EE.UU.

“Mejorar la calidad de los datos y las técnicas de análisis aumentará drásticamente la probabilidad de configurar correctamente la estructura de la cadena de suministro”, añade.

Figura 5: Un simple ajuste en las variables puede repercutir en el costo total del servicio



*Costo de los bienes vendidos (COGS, por sus siglas en inglés)

Capítulo 3

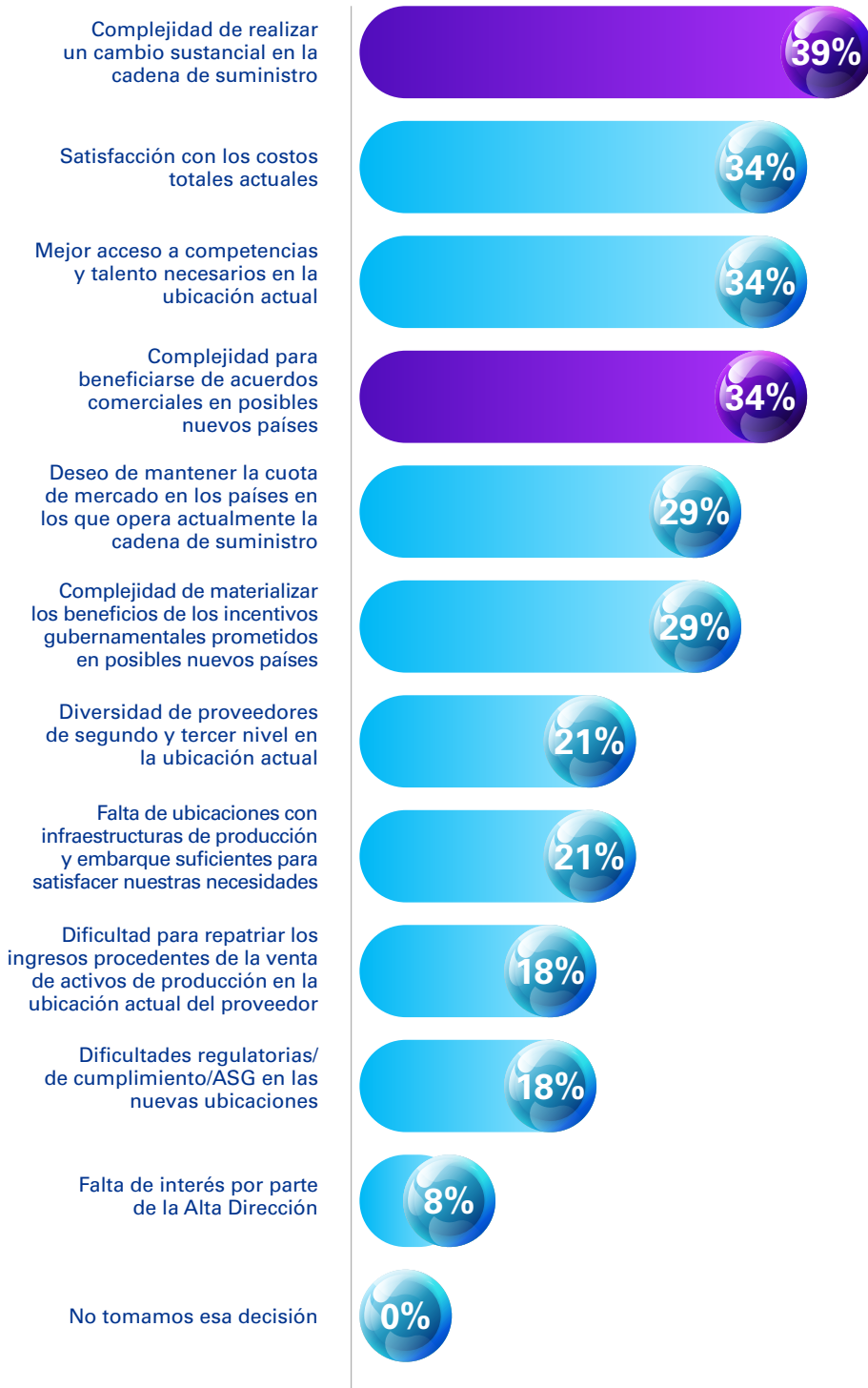
Amenazas para el *strategic shoring*

La complejidad es enemiga de la toma de decisiones inteligentes

Las y los líderes reconocen que las iniciativas en competencia que obstaculizan su atención son uno de los factores que influyen en su toma de decisiones de *strategic shoring*. Estas distracciones pueden dificultar su capacidad para abordar decisiones complejas; en los pocos casos en los que las ejecutivas y ejecutivos optaron en contra de esta tendencia, la sobrecarga de complejidad fue el principal factor disuasorio.

Por ejemplo, extraer beneficios de acuerdos comerciales es un proceso complejo que puede impedir otras decisiones, y la adaptación a cualquier cambio previsto en el T-MEC para 2026 también presentará a las organizaciones desafíos sin precedentes que deberán sortear junto con otros acuerdos de libre comercio.

Figura 6: Principales razones por las que se decide no adoptar el *strategic shoring*



La base de la muestra para esta pregunta es de 38 personas

Las complejidades de ciertas cuestiones de *strategic shoring* pueden intimidar a las compañías, orillándolas a tomar decisiones reactivas en lugar de afrontar los desafíos de forma proactiva. “Generalmente, las empresas tienen una hipótesis inicial o se enfrentan a un acontecimiento que las obliga a evaluar su cadena de suministro en un área específica. Esto puede incluir la identificación de una fuente o proveedor alternativo, o bien, el desarrollo de una estrategia de gestión de inventarios para aliviar una cuestión o trastorno particular; sin embargo, esto sigue siendo una respuesta reactiva”, señala Higgins.

Impacto de la recesión geopolítica

En medio de una recesión geopolítica, las empresas se esfuerzan por formular pronósticos económicos y empresariales fiables. De hecho, 66% afirma que la incertidumbre política y económica les está impulsando a reevaluar sus hipótesis sobre la cadena de suministro, mientras que 61% asegura que el volátil entorno comercial está obligando a sus organizaciones a enfocarse de nuevo en el aprovisionamiento y la distribución regional y nacional.⁹

“Muchas compañías han empezado a reevaluar los problemas de los modelos deslocalizados que crean largas cadenas de suministro intercontinentales, y se están dando cuenta de que las cadenas más cortas son una estrategia para aumentar la resiliencia ante choques geopolíticos, medioambientales y sanitarios”, afirma Durán Fernández. Como consecuencia, muchas empresas están cambiando de modelos de inventario prolongados, conocidos como *just in time*, a cadenas de suministro más cortas y resistentes o *just in case*.

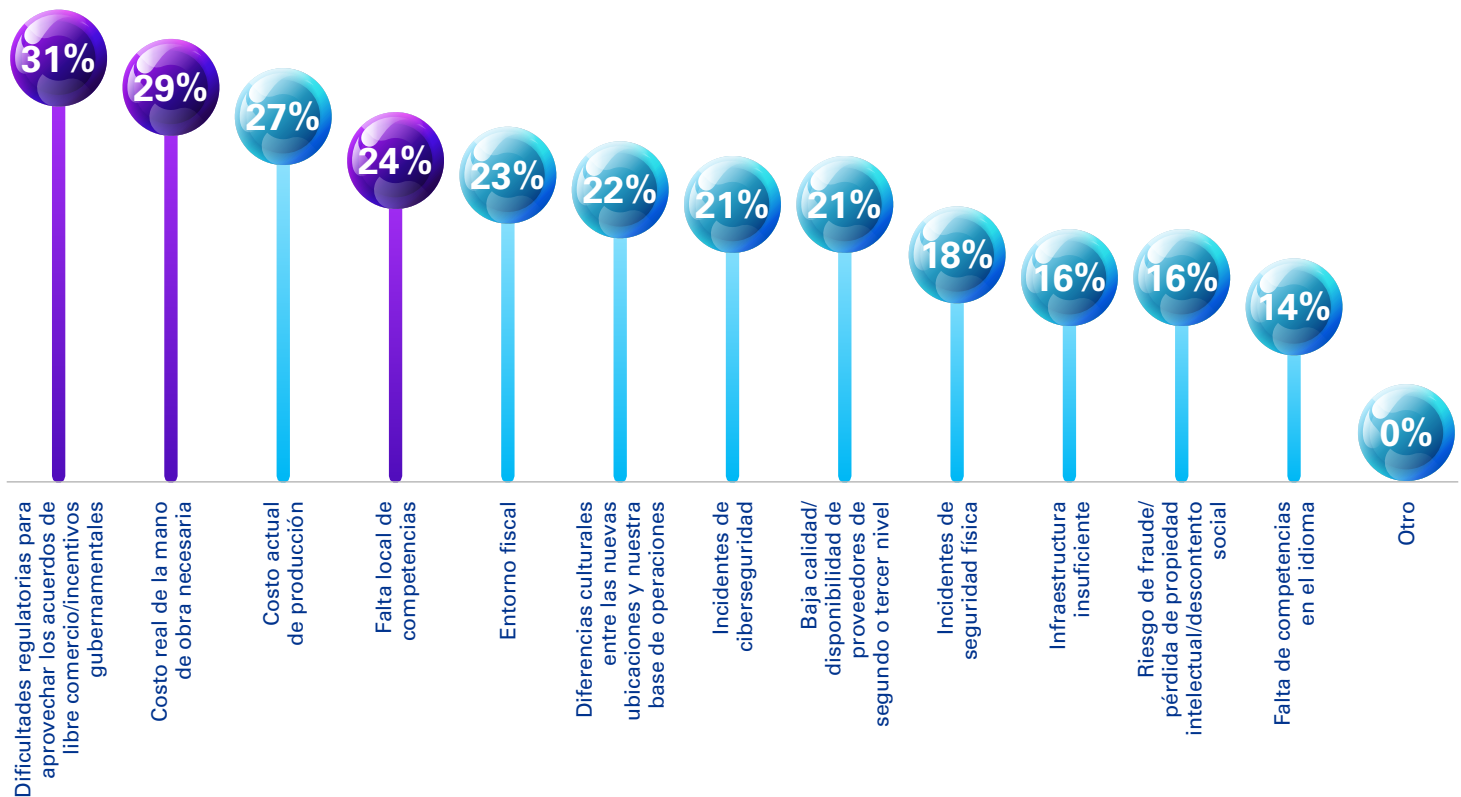
⁹ *Uncharted territory: Navigating a geopolitical recession*, Goldman Sachs, 2024.

“Los modelos *just in time* apenas tienen amortiguadores”, explica Martin VanTrieste, Presidente Emérito de Civica Rx. “En cambio, si se mantiene un inventario estratégico de materias primas y productos intermedios y terminados, la cadena de suministro podrá absorber las interrupciones, ya que dispondrá de una cantidad fija de existencias en lugares estratégicos a lo largo de su proceso de fabricación”, puntualiza.

Las organizaciones deben sortear un laberinto regulatorio

Mientras la incertidumbre geopolítica desestabiliza al mercado, la evolución del panorama regulatorio también presenta problemas para las compañías. Derivado de las restricciones actuales, incluso a las empresas con cadenas de suministro eficaces les resulta difícil aprovechar la gama de incentivos gubernamentales y los acuerdos de libre comercio. Este es uno de los cinco principales factores disuasorios de ciertas iniciativas de *strategic shoring*.

Figura 7: Desafíos más apremiantes del *strategic shoring*



Aunque los incentivos gubernamentales pueden compensar significativamente los costos operativos, el entorno operativo general debe ser adecuado. “Los incentivos, ya sean federales, estatales o locales, mejoran una buena ubicación, pero no pueden convertir una mala ubicación en una buena. Si no se cuenta con el entorno operativo, la infraestructura o la disponibilidad de mano de obra, ninguna cantidad de dinero puede solucionar todos esos problemas a largo plazo”, afirma Schmidt.

Los incentivos, ya sean federales, estatales o locales, mejoran una buena ubicación, pero no pueden convertir una mala ubicación en una buena

Ulrich Schmidt

Director y Líder Nacional de la Práctica de Selección de Ubicaciones y Desarrollo de Proyectos
KPMG EE.UU.

Seis riesgos de *strategic shoring* que deben considerarse

2. No incluir los impuestos en el panorama general

Las organizaciones, en particular las del sector manufacturero avanzado, deben tener en cuenta las consideraciones fiscales desde el principio. Los ahorros potenciales (y las sanciones) son significativos.

1. Errar en el costo de servicio

Este no es solo un análisis del margen bruto; las empresas deben determinar el costo real de estructurar su cadena de suministro, así como comprender la sensibilidad de los factores clave de costos.

3. Considerar al talento demasiado tarde

La disponibilidad de talento debe ser uno de los primeros criterios de calificación en las decisiones de selección del sitio. Preguntarse si la región tiene disponible talento capaz de producir los productos es fundamental.

6. Imitar a la competencia

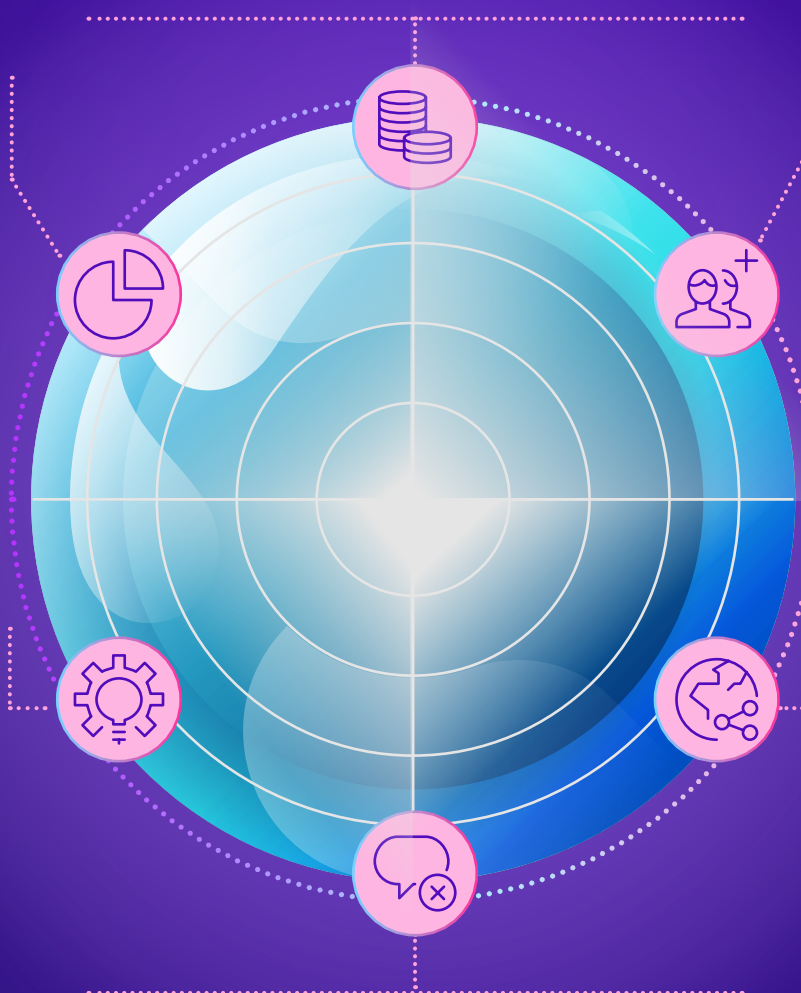
En este contexto, adoptar rápidamente las mismas estrategias que otras compañías tiene poco valor. Para tener éxito, las empresas necesitan una estrategia personalizada que se ajuste a su negocio y sus clientes.

4. Falta de diversificación de la oferta

Muchas compañías dependen excesivamente de un solo país para su abastecimiento. En vista del cambiante estatus de China como socio comercial, las empresas deben considerar a México como centro de suministro.

5. Excluir a los proveedores de las discusiones estratégicas

Las organizaciones deben incluir una evaluación del estado de cada componente de sus cadenas de suministro en cada caso de negocio. Determinar quiénes son los proveedores estratégicos y qué impacto puede tener cualquier cambio en ellos es sumamente importante.



Capítulo 4

Hacia un *strategic shoring* efectivo

Las ejecutivas y ejecutivos encuestados identificaron tres áreas clave que necesitan mejorarse para avanzar en sus estrategias de reestructuración: capacidad analítica y de datos, experiencia fiscal y relaciones con proveedores.

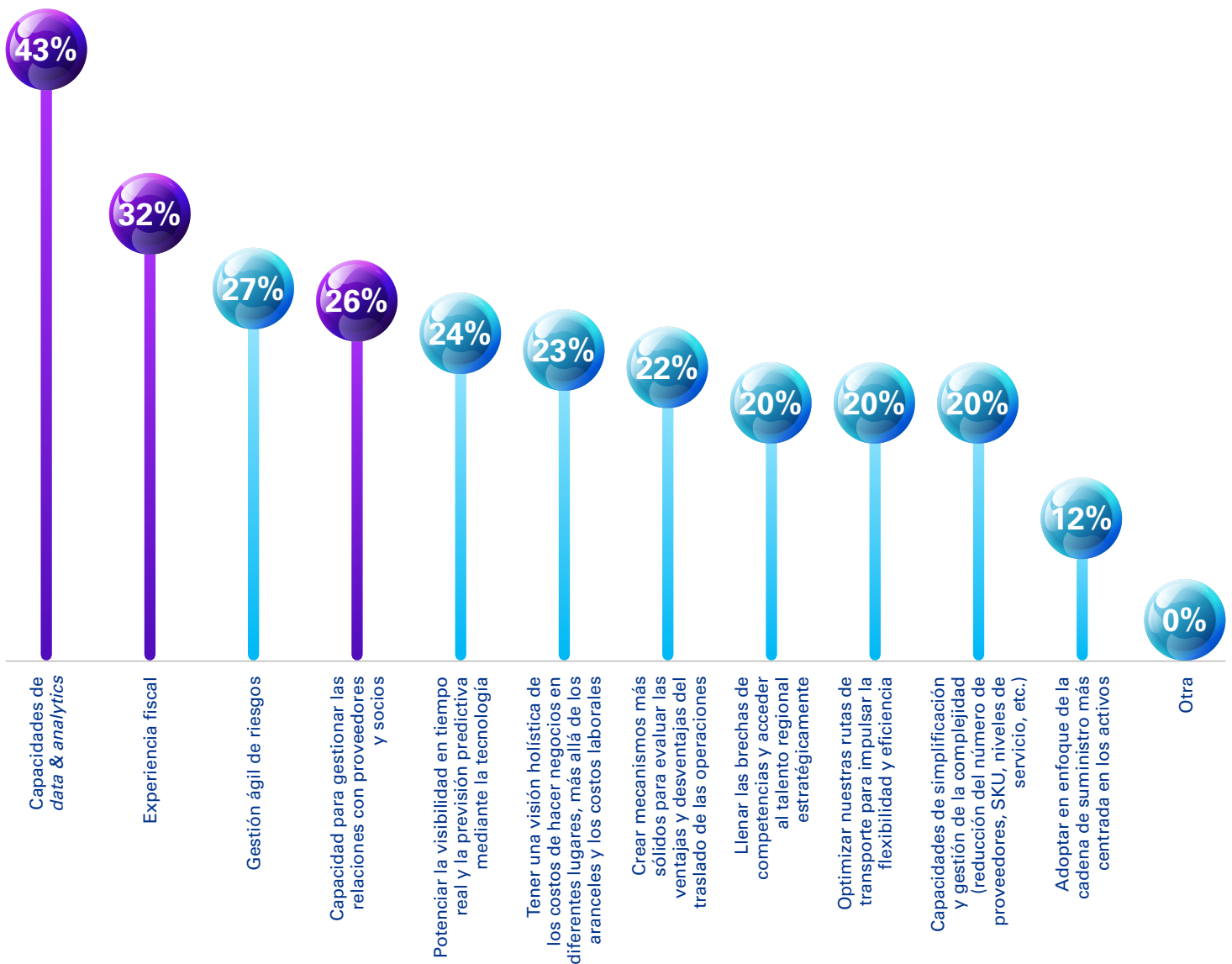
Capacidad analítica y de datos

Los datos sobre el rendimiento de la cadena de suministro son esenciales para la evaluación previa al despliegue y la evaluación continua de los esfuerzos de *strategic shoring*. La mayoría (43%) considera que las capacidades de análisis de datos o *data & analytics* son las más importantes para impulsar sus estrategias de contratación. Esta cifra asciende a 63% entre el grupo de líderes.

Sin embargo, no basta con recopilar los datos adecuados. Los ejecutivos necesitan confiar en la calidad de esos datos, así como en las técnicas analíticas que los acompañan, a fin de estructurar su cadena de suministro y desplegar su capital y recursos de manera exitosa.

Figura 8: Capacidades clave para lograr las metas de *strategic shoring*

Los porcentajes muestran el *ranking* de prioridad de las capacidades que los ejecutivos necesitan mejorar para alcanzar sus objetivos de *strategic shoring*.



Las decisiones estratégicas, como la elección de una nueva ubicación para los componentes de la cadena de suministro, requieren de información precisa y confiable. Para construir un repositorio sólido de datos, las compañías deben realizar auditorías regulares que ayuden a mejorar la integridad de la información y mantener una visión clara de las distintas fuentes de datos, las cuales pueden incluir información externa de fábricas o socios logísticos, así como datos internos.

“Con la gran cantidad de datos disponibles, es crucial identificar qué información realmente mejora la toma de decisiones y luego centrarse en utilizar el menor número de datos. Aunque es tentador recopilar tantos datos como sea posible, un volumen excesivo de información puede producir errores, como introducir datos erróneos, aumentar la complejidad y generar costos innecesarios en sistemas y recursos”, expresa Chris Callieri, Director de Cadena de Suministro de Victoria’s Secret.

Hacia una mentalidad que priorice los impuestos

Muchas empresas reconocen que una mentalidad que priorice los impuestos es crucial para una gestión eficaz de la cadena de suministro. Al respecto, 53% de las ejecutivas y ejecutivos encuestados consideran que los reguladores y autoridades fiscales influyen significativamente en sus decisiones de *strategic shoring*, factor únicamente superado por los accionistas con 56%.

A pesar de ello, muchos reconocen sus deficiencias en este ámbito. La experiencia fiscal se sitúa como la segunda área más importante a mejorar, después de *data & analytics*. Esto, aunado a la constatación de que los requisitos fiscales representan uno de los cinco principales retos de esta tendencia, lo que indica que continuamente las compañías se encuentran con dificultades para abrirse paso en el panorama fiscal.

Las empresas tienen que hacer frente a una gran complejidad de temas, desde los acuerdos de libre comercio hasta los aranceles y otros acuerdos comerciales o navegar por la evolución de los requisitos de cumplimiento.

Doug Zuvich, Socio de Impuestos de KPMG EE.UU., Socio Líder Regional para América Latina de Impuestos y Legal*, KPMG Américas, señala que: “La certificación de origen es otro obstáculo común para las organizaciones.” Muchas veces, los ejecutivos pueden asumir que un producto califica como “de origen mexicano”, pero las reglas no siempre son fáciles. “Si el gobierno de EE.UU. dictamina que un producto no cumple los requisitos, las sanciones pueden ser significativas y las empresas podrían tener que retroceder hasta cinco años para pagar impuestos y aranceles por esos bienes”, concluye.

Adicionalmente, existen importantes variables arancelarias y fiscales en todo el continente, y, dadas las importantes revisiones que pueden producirse con cada nueva administración en EE.UU., las empresas que se planteen el *strategic shoring* deben realizar una evaluación sistemática del ecosistema de cada eslabón de suministro, asegurándose de que están protegidas frente a posibles responsabilidades fiscales y de que no están perdiéndose de incentivos o ventajas fiscales disponibles.

“Los impuestos están cada vez más digitalizados e incluyen requisitos de información en tiempo real, así como facturación electrónica. Por ello, es esencial contar con una planificación fiscal interfuncional que abarque

aranceles, ingresos e impuestos al valor agregado (IVA), o bien, impuestos sobre las ventas, entre otros”, afirma Niren Saldanha, Socio de Impuestos de KPMG EE.UU., Líder Adjunto de Impuestos y Legal* para América Latina, KPMG Américas.

“No debería ser una idea de última hora tener un ‘pensamiento conectado’ en torno a los impuestos, ya que los beneficios podrían incluir tanto el ahorro como la eficiencia del flujo de caja. Involucrar a los responsables fiscales en las decisiones puede facilitar la clasificación de productos y servicios, así como garantizar la captación de los incentivos correspondientes. Los beneficios administrativos incluyen mejoras en materia de comercio, impuestos indirectos y PT”, dice Saldanha.

Para minimizar los costos y maximizar la eficiencia, las organizaciones deben dejar que la disponibilidad de los tratados de libre comercio y otros programas guíe la elección de los lugares donde migrarán sus operaciones. En otras palabras, al considerar un país deben identificar qué acuerdos tiene este con otros países. “México tiene acuerdos de libre comercio con toda América del Norte y con países de América del Sur y Europa, lo que puede ofrecer importantes ventajas en cuanto a costos y tiempos de comercialización en algunos casos. Las compañías tienen que analizar todas estas variables considerando producto, país y programa”, afirma Zuvich.

Las empresas tienen que hacer frente a una gran complejidad de temas, desde los acuerdos de libre comercio hasta los aranceles y otros acuerdos comerciales o navegar por la evolución de los requisitos de cumplimiento

No se pueden gestionar las relaciones con los socios si no se estructura adecuadamente un modelo de beneficios compartidos. Se requiere de una visión más profunda de la capacidad, las posibilidades y los costos, basada en *data & analytics*

Brian Higgins
Líder de Asesoría en Manufactura
KPMG EE.UU.

Relaciones entre proveedores y socios que se reactivan

La gestión de relaciones de subcontratación es un asunto delicado y, en un entorno comercial en evolución, las competencias necesarias están cambiando.

En este sentido, la pandemia de COVID-19 reveló las debilidades de las relaciones transaccionales con proveedores, las cuales daban lugar a que los competidores recibieran un trato preferente. Por ello, la capacidad para gestionar adecuadamente las relaciones con proveedores se ha perfilado como uno de los cuatro criterios principales para el éxito del *strategic shoring*. Al respecto, las ejecutivas y ejecutivos con las cadenas de suministro de mayor rendimiento son los que más importancia conceden a la mejora de las alianzas, considerándolas una de las dos principales áreas de interés que deben abordar para alcanzar sus metas.

De acuerdo con Rosen, de Ollin Plastics, cuyo equipo directivo reside en México, una pieza crucial del engranaje es contar con los conocimientos locales o regionales adecuados: "Habiendo hecho negocios en Asia, Europa y América Latina a lo largo de los años, puedo asegurar que contar con un liderazgo realmente fuerte y local que entienda la cultura y a las personas es un elemento crítico para lograr el éxito".

Otro factor clave es la evolución del papel de los proveedores y socios. A medida que las compañías buscan mayor control, están optando por una cadena más integral, basada en activos y recuperando secciones como los centros de distribución y el transporte de mercancías. "En este entorno es fundamental que las empresas sean más deliberadas sobre qué operaciones se gestionan internamente y cuáles se externalizan", afirma Higgins.

"No se pueden gestionar las relaciones con los socios si no se estructura adecuadamente un modelo de beneficios compartidos. Se requiere de una visión más profunda de la capacidad, las posibilidades y los costos, basada en *data & analytics*", puntualiza.

Conclusiones

De la frágil distancia a la ágil proximidad

Las recientes disrupciones económicas han revelado la vulnerabilidad de las cadenas de suministro globales prolongadas y poco flexibles. Este panorama ha resaltado la necesidad urgente de que las ejecutivas y ejecutivos fortalezcan la resiliencia y agilidad de sus cadenas de suministro.

Incluso las empresas con cadenas de suministro más sólidas continúan siendo vulnerables a los efectos de las perturbaciones globales. Como advierte Schoenberger: "Una futura interrupción de la cadena de suministro podría provocar un aumento de la inflación y, en consecuencia, una posible subida de los tipos de interés, que puede afectar a todos".

La presente investigación muestra que las organizaciones que adoptan el *strategic shoring* son más ágiles para responder a los cambios y proteger sus operaciones de la volatilidad global, lo que les asegura una ventaja competitiva.

En resumen, para aprovechar esta tendencia, las empresas deben:

1. Cuestionar y reevaluar continuamente los factores y suposiciones que impulsan sus decisiones en cuanto a cadena de suministro, así como mantener el equilibrio adecuado entre la eficiencia de costos, la flexibilidad de la cadena y la sostenibilidad. Asimismo, es esencial contar con una visión a largo plazo de la salud de la compañía

2. Aprovechar el poder del análisis de datos para obtener una imagen precisa de la oferta, la demanda y las variables que crean riesgo. Es importante asegurar que las estrategias de *strategic shoring* están alineadas con los objetivos empresariales y que son adaptables a las necesidades cambiantes del negocio

3. Considerar la planeación fiscal al tomar decisiones sobre cadena de suministro. Una estrategia fiscal sólida puede marcar la diferencia entre el éxito y los errores

4. Forjas alianzas sólidas con los socios, proveedores y los grupos de interés. Un apoyo temprano puede ser crucial para identificar y mitigar vulnerabilidades. Las perspectivas locales son invaluable

A medida que la dinámica global evolucione, las empresas que incorporen más flexibilidad y agilidad en sus modelos de negocio serán las más exitosas. Para muchas, tener una mayor proximidad a su cadena de suministro será un factor clave para una respuesta rápida.

Sobre la investigación

El beneficio de la proximidad de KPMG presenta el análisis de una amplia encuesta a 250 ejecutivos, realizada durante junio y julio de 2024, quienes tienen la experiencia adecuada para brindar información representativa sobre las realidades de la relocalización estratégica en el entorno actual. Todos los ejecutivos tienen su sede en EE.UU. y trabajan para empresas que han trasladado algunas de sus operaciones de cadena de suministro a las Américas durante los últimos cinco años, lo están haciendo actualmente o planean hacerlo en el futuro cercano.

Todas las empresas tienen ingresos anuales mínimos de USD 1,000 millones, y provienen de sectores como fabricación industrial, bienes de consumo envasados, automotriz, atención médica, tecnología, comercio minorista, agricultura, logística y distribución, productos farmacéuticos y ciencias de la vida, transporte, telecomunicaciones, medios de comunicación y entretenimiento, energía y servicios públicos (incluidos petróleo y gas, electricidad, productos químicos y energías renovables), y aeroespacial y defensa.

Para complementar esta encuesta, entrevistamos a los siguientes especialistas y ejecutivos, tanto para el informe como para los artículos complementarios. Nuestro agradecimiento a estas personas por su tiempo y ideas (ordenadas alfabéticamente por apellido):

Chris Callieri

Director de Cadena de Suministro
Victoria's Secret

Roberto Durán Fernández

Profesor Investigador
Escuela de Gobierno del Tecnológico de Monterrey

Vincent Golebiowski

Director Global de Cadena de Suministro
Tapestry

Brian Higgins

Líder de Asesoría en Manufactura
KPMG EE.UU.

Maura Hodge

Líder de Reportes de Sustentabilidad
KPMG EE.UU.

Tisha Livingston

CEO de Infinite Acres y cofundadora
80 Acres Farms

Mary Rollman

Directora
Líder de Cadena de Suministro, Práctica de Asesoría
KPMG EE.UU.

Sam Rosen

Presidente
Ollin Plastics

Niren Saldanha

Socio de Impuestos de KPMG EE.UU.
Líder Adjunto de Impuestos y Legal* para América Latina
KPMG Américas

Ulrich Schmidt

Director y Líder Nacional de la Práctica de Selección de Ubicaciones y Desarrollo de Proyectos
KPMG EE.UU.

Meagan Schoenberger

Economista en Jefe
KPMG EE.UU.

Brian Tessin

Director de Impuestos (CTO)
Dow

Martin Van Trieste

Presidente Emérito
Civica Rx

Brett Weaver

Socio de Impuestos Internacionales
KPMG EE.UU.

Doug Zuvich

Socio de Impuestos de KPMG EE.UU.
Socio Líder Regional para América Latina de Impuestos y Legal*
KPMG Américas

Mike Zelkind

CEO y cofundador
80 Acres Farms



Las declaraciones realizadas en este informe y los estudios de casos relacionados se basan en los resultados de nuestra encuesta y no deben interpretarse como una aprobación de KPMG a los bienes o servicios de las empresas.

Es posible que algunos o todos los servicios descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2024 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.

*Todos los servicios profesionales son prestados por firmas miembro independientes, licenciadas y registradas de KPMG International.

Contactos

André Coutinho

Socio de Asesoría
KPMG Brasil y Sudamérica*

Ricardo Delfín

Socio Líder de Clientes y Mercado
KPMG México

Mary Rollman

Directora
Líder de Cadena de Suministro,
Práctica de Asesoría
KPMG EE.UU.

Héctor Díaz-Santana

Socio de Impuestos y Legal
KPMG México

Marcus Vinicius

Socio de Impuestos
KPMG Brasil y Sudamérica*

Doug Zuvich

Socio de Impuestos de KPMG EE.UU.
Socio Líder Regional para América Latina
de Impuestos y Legal*
KPMG Américas