

Las estrategias de las empresas exportadoras españolas ante los problemas de aprovisionamiento

Juan Enrique Gradolph Cadierno
Técnico Comercial y Economista del Estado

Octubre 2022

Introducción

Las empresas desarrollan sus estrategias de internacionalización en un contexto crecientemente marcado por la incertidumbre. La invasión de Ucrania por Rusia, tras el impacto sanitario y económico de la covid-19; las tensiones comerciales, principalmente entre EE.UU. y China, enmarcadas en la crisis del multilateralismo, o la alteración de los flujos de comercio e inversión, especialmente en Europa, tras el Brexit, son algunos ejemplos recientes de eventos que ponen de manifiesto riesgos presentes en el escenario en el que actúan las empresas internacionalizadas.

Estos eventos suceden tras décadas marcadas por el despliegue de cadenas globales de valor (CGV) en las que, para obtener un producto, se integran empresas de diferentes países que se especializan en el eslabón del proceso de producción en el que resultan más eficientes. Este despliegue, acelerado desde los años 80 hasta la Gran Recesión de 2008 y ralentizado desde entonces, tiene raíces tecnológicas (mejoras en el transporte y las comunicaciones) y económicas (búsqueda de las localizaciones con menor coste para cada segmento de la producción) y se apoya en la supresión de barreras al comercio y la inversión, contribuyendo decisivamente a la globalización.

El escenario de incertidumbre, agravada por la guerra de Ucrania, alimenta las dudas, nacidas tras la Gran Recesión, sobre la continuidad de la tendencia de globalización. En particular, sobre la configuración de las CGV, que podrían reenfocarse hacia localizaciones regionales, más próximas, tanto en términos geográficos como, sobre todo, geopolíticos o, incluso en cierta medida, renacionalizarse. Este tipo de reconfiguraciones buscaría reducir los riesgos



asociados a la distancia o a la posibilidad de conflictos comerciales o geopolíticos, aún a costa de renunciar a los máximos niveles de eficiencia en costes.

Este nuevo marco tiene profundas implicaciones, tanto para las estrategias de las empresas como para las políticas industriales, comerciales y de apoyo a la internacionalización. Desde la perspectiva empresarial, adquieren peso estrategias de minimización de riesgos, frente a la mera optimización de costes. Desde la perspectiva de política industrial, cobran importancia el análisis de las dependencias y capacidades estratégicas y el diseño de medidas para reducir el riesgo inherente a las primeras y reforzar las segundas. Desde la óptica de las políticas comerciales y de apoyo a la internacionalización resulta indispensable comprender los riesgos que afectan a las empresas en su proceso de internacionalización, valorar las opciones que existen para reducirlos y diseñar las medidas de apoyo necesarias para acompañarlas en este camino.

Las empresas exportadoras están, con frecuencia, doblemente integradas en CGV. Sus ventas no dependen únicamente de la situación de los mercados de destino inmediato, ya que, en buena medida, exportan productos intermedios o bienes de equipo que sus clientes utilizan para producir bienes o servicios que destinan a terceros mercados. La capacidad para competir de las empresas exportadoras está también asociada a la incorporación de inputs, en ocasiones importados. Estos inputs no sólo deben ser competitivos en términos de coste, sino que además deben reunir condiciones de calidad y fiabilidad del suministro. La seguridad en el aprovisionamiento es una variable de creciente importancia para su competitividad, como también lo son el coste y la fiabilidad de los medios de transporte que la empresa exportadora precisa para situar sus productos en los mercados de destino.

En suma, la competitividad del sector exportador, que, en el caso de España, ha demostrado ser clave en los procesos de recuperación económica, está asociada a la resiliencia de las CGV en las que se integra. La conciencia creciente sobre la existencia de riesgos asociados a posibles disrupciones en los mercados internacionales y sobre la eventual reorganización de las CGV conlleva la necesidad de revisar tanto las estrategias empresariales, como las políticas públicas. En particular, las de apoyo a la internacionalización.

Esta nota técnica pretende aportar algo de luz en este ámbito, centrándose en el aprovisionamiento de las empresas exportadoras desde mercados exteriores. Para ello, en primer lugar, se describen algunos de los problemas de abastecimiento que han caracterizado la evolución de la actividad económica internacional desde el estallido de la



pandemia covid-19. En segundo lugar, se analiza cómo las empresas exportadoras han percibido estos problemas y cómo están reaccionando ante ellos, a partir de sus respuestas a un módulo específico de la Encuesta de Coyuntura de la Exportación (ECE) que realiza el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Finalmente, se resumen las principales conclusiones alcanzadas y se realizan algunas recomendaciones.

Los problemas de abastecimiento desde la pandemia

El comercio internacional y las CGV mediante las que se organiza han sido esenciales durante la pandemia. Inicialmente, facilitaron el acceso a los medicamentos y productos sanitarios indispensables para proteger la salud de los ciudadanos y, con posterioridad, permitieron el desarrollo y la aplicación, a una velocidad sin precedentes, aunque con desequilibrios regionales, de las vacunas necesarias para combatir la pandemia. También han facilitado el mantenimiento y recuperación de la actividad económica en los momentos de debilidad de la demanda interna.

Sin embargo, desde el inicio de la pandemia, se percibieron tensiones y interrupciones en las cadenas globales de suministro que han afectado a las empresas integradas en ellas y al conjunto de la actividad económica. Algunas de estas tensiones, como la escasez inicial de medicamentos o productos sanitarios, responden a una lógica evidente, ante el súbito incremento de la demanda de estos productos. Otras, como las dificultades para encontrar productos de uso común, como la harina, levaduras o papel higiénico resultan más complejas de explicar y requieren un análisis caso a caso¹.

La guerra de Ucrania y la política de covid cero en China están contribuyendo a la persistencia de estos problemas. En el caso de la invasión de Ucrania por Rusia, las interrupciones se centran principalmente en el ámbito de productos energéticos, como el gas natural y el petróleo, y de determinadas materias primas, como el trigo, el maíz, los fertilizantes y algunos minerales, para los que los países implicados son proveedores fundamentales (OCDE, 2022). La política de covid cero aplicada en China ha dado lugar a

¹ Kouvelis (2021) realiza un análisis en profundidad de los cuellos de botella que afloraron en las cadenas de suministro de diversos productos de uso común en EE.UU. durante la pandemia. Estos productos son las harinas y levaduras para uso doméstico; el papel higiénico; las toallitas y desinfectantes y las bandejas de preparados de pollo, cerdo y ternera. Durante las primeras fases de la pandemia, en España se observó también escasez de este tipo de productos.



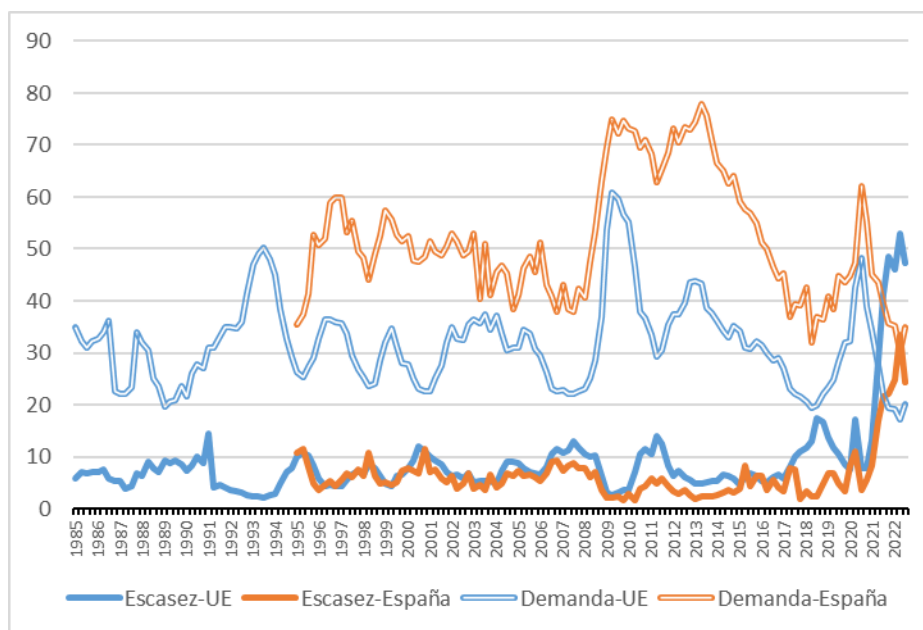
confinamientos, totales o parciales en centros fabriles clave para el mercado mundial, como Hong Kong, Shanghái o Pekín, con impacto tanto en la producción manufacturera, como en el transporte marítimo.

Estos problemas de escasez han tenido un alcance generalizado. En el segundo trimestre de 2020, coincidiendo con la fase en la que los confinamientos y las restricciones a la producción fueron más estrictos, aumentó el porcentaje de empresarios que, tanto en la UE como en España, manifestaban que la escasez de materiales y bienes de equipo estaba limitando su producción. La adaptación de las empresas a la nueva situación y la graduación en las medidas restrictivas facilitaron que este indicador volviera a niveles normales, en un contexto de debilidad de la demanda. Sin embargo, al repuntar la demanda e iniciarse la recuperación económica, en el año 2021, el porcentaje de empresarios que indican que la escasez limita su producción ha vuelto a crecer, alcanzando niveles máximos históricos en el segundo trimestre de 2022. En el tercer trimestre, a pesar de haberse registrado una cierta moderación, los indicadores se mantienen en cotas muy superiores a las que históricamente han registrado estas series (gráfico 1). Sectorialmente, las situaciones de escasez también están siendo generalizadas, lo que sugiere la existencia de algunos factores comunes, entre los que pueden destacarse los cuellos de botella en el ámbito de la logística.



Gráfico 1: Factores limitativos de la producción en las manufacturas. UE y España

(% de empresas)



Fuente: Comisión Europea. Industry/Business Climate Indicator (BCI).

Los factores que han incidido en los problemas de escasez observados tanto durante la peor fase de la pandemia, como en la posterior fase de recuperación² son variados. Entre ellos, pueden citarse los cambios en la composición de la demanda, las restricciones impuestas a las actividades fabriles y logísticas; los efectos directos de la pandemia sobre la población, y el efecto que, a su vez, han tenido estos cambios en las necesidades logísticas. La guerra de Ucrania es un elemento adicional que incide especialmente en la disponibilidad y precio de productos energéticos y de algunas materias primas.

Así, en primer lugar, cabe hacer mención a los cambios súbitos en la composición de la demanda. Estos cambios afectan tanto al tipo de productos demandados, como al segmento del mercado al que se dirigen. En lo que se refiere al tipo de productos, no sólo se produce un incremento de la demanda de medicamentos y productos sanitarios, sino que, especialmente en las fases de confinamiento, se observa una reducción del consumo de servicios que requieren contacto físico y de los asociados a la movilidad y un aumento del

² Hald y Coslugenau (2021) realizan una revisión de la literatura internacional producida en 2020 con relación a los episodios de escasez y proponen una clasificación de los factores subyacentes similar a la que se emplea en esta nota.

de productos manufacturados o de servicios y productos relacionados con la digitalización. En lo que respecta al segmento de la demanda, la extensión del teletrabajo y los cierres iniciales de actividades de ocio, restauración y entretenimiento dan lugar a un trasvase de la demanda desde ámbitos profesionales a domésticos. Existe, además, una elevada incertidumbre sobre el carácter permanente o transitorio de algunos de estos cambios, lo que dificulta que se lleven a cabo las inversiones necesarias para adaptar la oferta.

La orientación de los planes de recuperación hacia actividades como las vinculadas con la transición digital o ecológica es otra fuente de cambio en la composición de la demanda. Este cambio es más previsible y pretende, precisamente, incentivar inversiones para la producción de los bienes y servicios necesarios para afrontar estas transiciones, por lo que, en principio, cabría esperar que la oferta respondiera adecuadamente. Sin embargo, la escala en la que se están desplegando estos planes, la similitud de orientaciones en las principales economías y la inmediatez con que se pretende que surtan efectos pueden dar lugar también a problemas de escasez, al menos a corto plazo.

En segundo lugar, hay que citar las restricciones en actividades de fabricación y logísticas, decretadas para contener la pandemia. A principios del año 2020 en China y otras economías asiáticas, comenzaron a registrarse cierres fabriles y de infraestructuras de transporte, causando tensiones en las cadenas de suministros de inputs y bienes de consumo requeridos en América del Norte y Europa. En los meses posteriores se asistió a una cierta reversión del fenómeno, con restricciones en las economías occidentales que limitaron la capacidad de las economías asiáticas para importar algunos inputs. Como se ha señalado, en el momento de escribir esta nota, algunos países, principalmente China, aún mantienen políticas de covid cero que pueden resultar en cierres transitorios de centros fabriles o infraestructuras de transportes. Además de las políticas de cierre total, hay que tener presente que la necesidad de cumplir medidas sanitarias (por ejemplo, distanciamiento) o incluso las precauciones adoptadas voluntariamente por las empresas pueden reducir su capacidad de producción o de logística y transporte.

En tercer lugar, hay que señalar que la incidencia directa de la pandemia en la población tuvo también impactos en sus pautas de consumo y en la oferta. El efecto en la oferta, a través de las bajas por enfermedad o cuarentenas es obvio y puede dar lugar a escasez de mano de obra, especialmente si es cualificada. El efecto en la demanda puede producirse, por ejemplo, por la prioridad dada a la compra on line, que afecta a las necesidades de medios de distribución hasta los hogares y que podría tener efectos duraderos.

Adicionalmente, hay que considerar la repercusión de estos cambios en las actividades logísticas. Las alteraciones en la composición de la demanda suponen, por ejemplo, incrementos de la demanda de transporte marítimo contenerizado (asociado al transporte de manufacturas, especialmente con origen en Asia) y descensos de la del transporte de personas (asociado al turismo y a la prestación de determinados servicios). Las rutas más demandadas cambian, las necesidades de infraestructuras (entre otras, portuarias) también, se producen igualmente incrementos en las necesidades de vehículos ligeros para el transporte de última milla (asociado a mayores necesidades de consumo en el hogar, frente a los segmentos profesionales, y al recurso a la compra electrónica) y existe incertidumbre sobre el carácter permanente de estos efectos, lo que retrasa las decisiones de inversión que, en cualquier caso, requieren un tiempo para resultar en aumentos efectivos de la capacidad.

A estos factores, se suma en la actualidad el impacto de la guerra de Ucrania. La escasez de suministros energéticos, especialmente en Europa y el aumento de su precio puede inducir a restricciones en la producción que deriven, a su vez, en nuevos problemas de suministro. En el mismo sentido podrían actuar las dificultades de abastecimiento de productos alimenticios y, sobre todo, materias primas minerales para las que Ucrania, Bielorrusia y Rusia son exportadores clave.

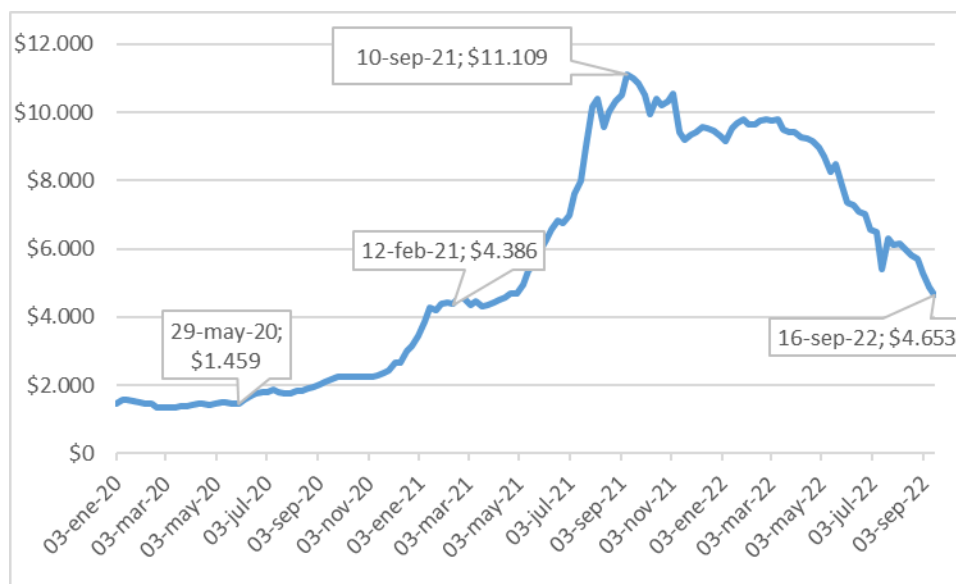
Estos factores y la falta de capacidad de la oferta para adaptarse con prontitud a ellos han dado lugar a disrupciones en las cadenas globales de suministro que se mantienen en la actualidad. Las actividades logísticas y de transporte, en particular, han resultado especialmente tensionadas, generando efectos que se han transmitido a la práctica totalidad de los sectores económicos.

Aunque los cambios en la demanda y las disrupciones en la oferta impactaron en todos los eslabones de la cadena logística quizá el efecto más observable fue el fuerte crecimiento de la demanda de transporte marítimo contenerizado al que, por diversas razones, la oferta ha tenido dificultades para responder³. En el gráfico 2 se observa cómo los precios de este tipo de transporte comenzaron a registrar un fuerte incremento a mediados de 2021, alcanzaron máximos en otoño de ese año y, a pesar de una notable moderación en los últimos meses, se mantienen en la actualidad en niveles que históricamente son aún muy elevados.

³ En Subdirección General de Estudios y Evaluación de Instrumentos de Política Comercial (2021) se realiza un análisis más completo.

Gráfico 2: Índice global de fletes de contenedores Freightos-Baltic (FBX)

(Dólares por contenedor equivalente de 40 pies)



Fuente: Freightos Baltic Index

La percepción en las empresas exportadoras

Las empresas exportadoras no han sido ajenas a los problemas de abastecimiento registrados en el conjunto de la economía. Como se ha señalado, están doblemente insertas en CGV y, por tanto, resultan especialmente sensibles a los episodios de escasez que han caracterizado la evolución de la economía internacional.

En esta sección se presentan los resultados del módulo de la Encuesta de Coyuntura de Exportación (ECE) del cuarto trimestre de 2021 dedicado a estudiar la percepción que las empresas españolas que exportan regularmente tienen sobre los problemas de abastecimiento, así como sus capacidades de adaptación a corto y medio plazo. Al valorar estos resultados, debe tenerse presente que son representativos de un colectivo de empresas que, por la continuidad con la realizan exportaciones y por el importe que como mínimo exportan, muestran un nivel de compromiso elevado con los mercados exteriores (ver recuadro 1 para más detalle sobre las características de la ECE). También debe tenerse

en cuenta que los resultados no reflejan los efectos en el suministro derivados de la invasión de Ucrania por Rusia, que se produjo en febrero de 2022.

Recuadro 1: la Encuesta de Coyuntura de la Exportación

La Encuesta de Coyuntura de la Exportación (ECE) es una operación estadística incluida en el Plan Estadístico Nacional, elaborada por la Subdirección General de Estudios y Evaluación de Instrumentos de Política Comercial del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

La ECE se realiza con periodicidad trimestral y se dirige a las empresas que realizaron operaciones de exportación de bienes por importes superiores a 30.000 euros anuales en todos y cada uno de los cuatro años del periodo 2016-2019. La población a investigar, bajo este criterio, es de 25.889 empresas, que representaron, aproximadamente el 90% del valor de la exportación de bienes en dicho periodo.

Trimestralmente, la ECE investiga la situación de la cartera de pedidos de exportación de las empresas y sus perspectivas de evolución a corto y medio plazo. También obtiene información sobre precios y márgenes de exportación, número de trabajadores dedicados a la exportación y su grado de dedicación a esta actividad, así como sobre la influencia que tienen factores como la demanda externa e interna, la competencia internacional o los tipos de cambio sobre la exportación. La ECE permite obtener información desagregada para los principales destinos de exportación, sectores y volumen de exportación de las empresas.

La ECE incorpora también módulos específicos orientados a mejorar la información sobre aspectos de interés para el sector exportador. En el IV trimestre de 2021 se realizó un módulo para investigar los efectos de los problemas de abastecimiento en la actividad exportadora.

Fuente: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2021

Origen y naturaleza de los problemas

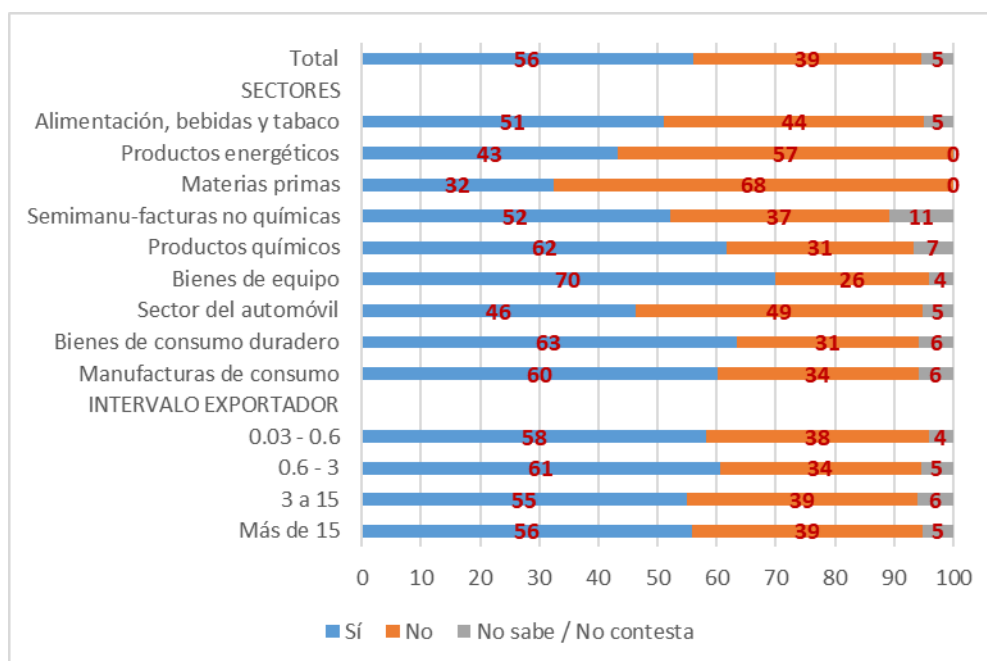
La mayor parte de las empresas que exportan regularmente han percibido problemas de abastecimiento, los vinculan a los mercados internacionales y subrayan la importancia de los factores logísticos. La percepción de los problemas es generalizada, con independencia del tamaño del exportador, aunque por sectores hay algunas diferencias notables. Entre las empresas que perciben estos problemas, el tamaño y el sector de exportación también condicionan diferencias en su atribución a los mercados internacionales o a los domésticos.



Así, el 56% de las empresas encuestadas manifestaron haber percibido problemas de desabastecimiento en el último trimestre de 2021 (gráfico 3). Los exportadores regulares que perciben estos problemas situaban su origen (gráfico 4), bien en los mercados internacionales (40% de las empresas) o bien en tanto en los mercados internacionales, como nacionales (52%), con un porcentaje muy reducido de empresas que sólo percibían problemas en el mercado doméstico (8%).

Gráfico 3: ¿Está experimentando problemas de abastecimiento que limiten sus posibilidades de producción o exportación?

(% de empresas)



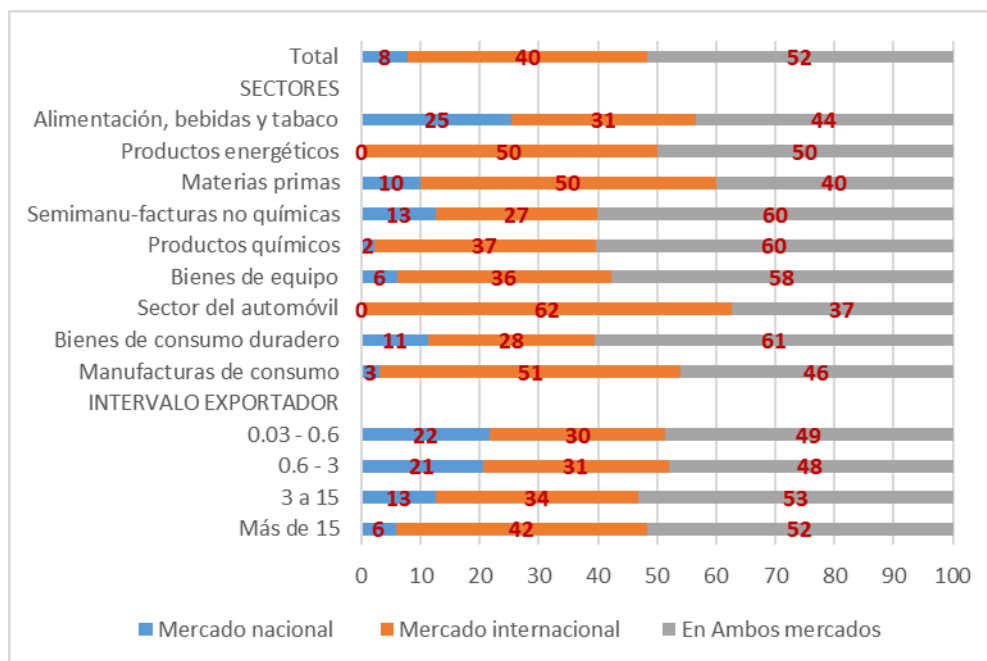
Fuente: Encuesta de Coyuntura de la Exportación, IV trimestre 2021





Gráfico 4: Los problemas de abastecimiento proceden de suministros adquiridos en el mercado nacional; internacional o ambos mercados

(% de empresas)



Fuente: Encuesta de Coyuntura de la Exportación, IV trimestre 2021

La ECE permite analizar los resultados por intervalo de exportación, variable que puede considerarse asociada al tamaño de la empresa, y por sector de exportación, definido como el sector al que pertenece el producto principal que exporta la empresa.

Por intervalo de exportación, no se aprecian diferencias notables en la capacidad de percepción de los problemas de abastecimiento. Sin embargo, sí existen diferencias en la atribución de su origen. Así, los pequeños exportadores tienden a asociar en mayor medida los problemas observados al mercado nacional, mientras que entre los exportadores de mayor volumen aumenta el peso que atribuyen a los mercados internacionales o conjuntamente a mercados nacionales e internacionales.

Esta pauta posiblemente está asociada a una mayor propensión de los exportadores con mayor volumen de exportación, que serán en general grandes empresas, a importar directamente los inputs que precisan, frente a los pequeños exportadores, más proclives a recurrir a suministradores domésticos. Sin embargo, no puede descartarse que, en realidad,



los suministradores nacionales de los exportadores de menor volumen dependan a su vez de productos importados.

Así las cosas, la mayor tendencia de los pequeños exportadores a asumir un origen doméstico de los problemas de abastecimiento podría, en realidad, responder a una información incompleta sobre su cadena de suministro. Si esta hipótesis es acertada estas empresas estarían peor preparadas para adoptar estrategias preventivas frente a posibles riesgos de abastecimiento, dado el conocimiento más limitado del origen de sus suministros.

Por sectores se detectan diferencias notables, tanto en la percepción de problemas de abastecimiento, como en la atribución de su origen. Estas diferencias están asociadas a la naturaleza del producto exportado y al lugar que ocupan las empresas en las CGV.

Así, mientras, el 70% de los exportadores de bienes de equipo percibe los problemas de abastecimiento, sólo un 32% de exportadores de materias primas lo hace. Esta diferencia está asociada a la posición que, presumiblemente, ocupan estas empresas en las CGV, más cercana a los primeros eslabones, en el caso de los exportadores de materias primas (que, en consecuencia, dependen menos de insumos importados) y más próxima a los usuarios finales, en el caso de exportadores de bienes de equipo (que recurren en mayor medida a la importación de componentes para fabricar los productos que exportan).

Destaca también que, mientras que el 25% de los exportadores de alimentación apunta al mercado nacional como origen de los problemas de abastecimiento en el automóvil y productos energéticos este porcentaje se reduce al 0%. Este resultado está posiblemente asociado a que los principales inputs que utiliza el sector de alimentación, procedentes del sector agrario, tienen un fuerte componente local.

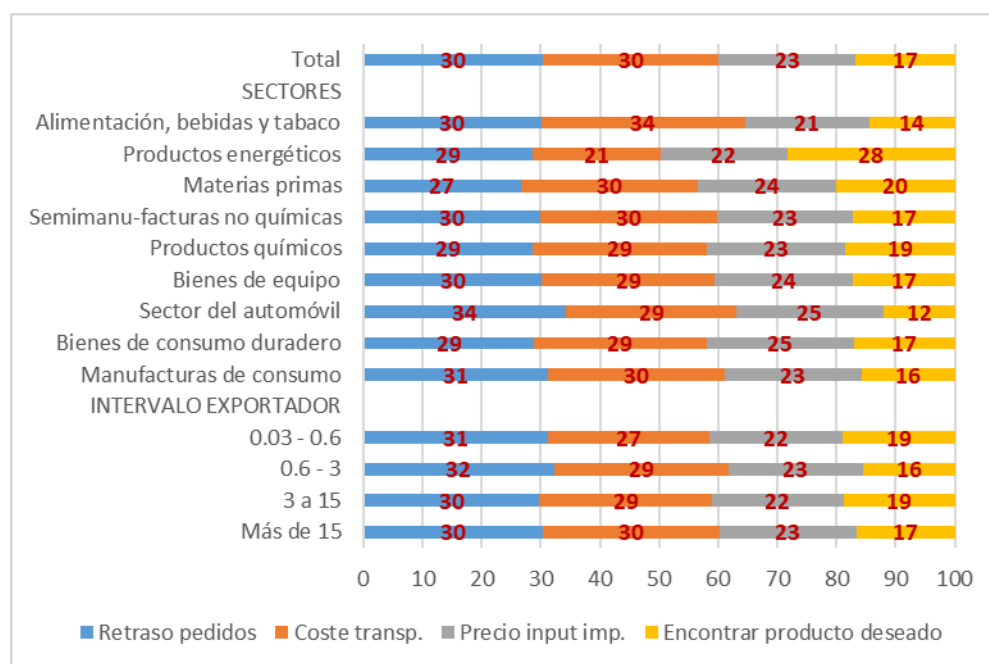
Las respuestas de los exportadores son consistentes con la importancia atribuida a los factores logísticos en los episodios de desabastecimiento observados en el período (gráfico 5). Así, aunque los exportadores apuntan a diversos tipos de problemas⁴, los que más destacan son los logísticos (retrasos, con una ponderación del 30%, y coste del transporte, también con una ponderación del 30%).

⁴ La encuesta contempla los siguientes tipos de problemas: retrasos en los pedidos; aumento en el coste del transporte; aumento en los precios de inputs importados, y problemas para encontrar el producto deseado. La encuesta admite respuesta múltiple. Los totales se han reponderado para que sumen 100, de forma que pueden interpretarse como coeficientes de la frecuencia relativa con que el conjunto de exportadores regulares percibe cada tipo de problema.

Los problemas logísticos son, además, generalizados. Así, con alguna excepción (como los productos energéticos, donde las dificultades para encontrar los inputs deseados ocupan un lugar destacado) no hay grandes diferencias por sectores. Tampoco se aprecian diferencias importantes en función de los volúmenes de exportación de las empresas.

Gráfico 5: En caso de haberse enfrentado a problemas de suministro, ¿a qué tipo de problemas se ha enfrentado?

(Coeficiente de frecuencia relativa)



Fuente: Encuesta de Coyuntura de la Exportación, IV trimestre 2021

Medidas adoptadas por las empresas

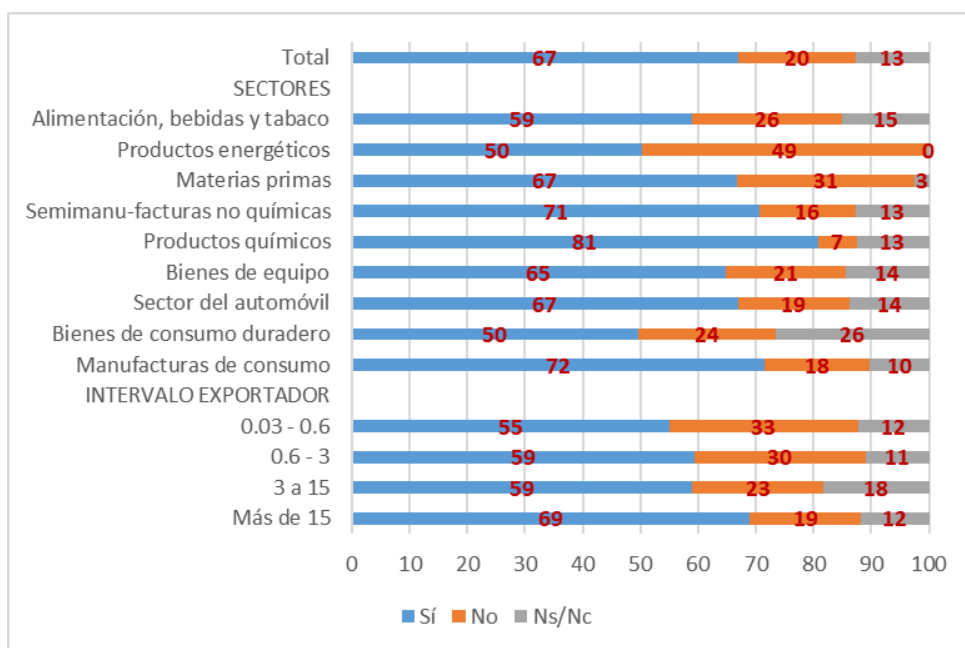
Los exportadores regulares que han percibido problemas de abastecimiento han adoptado medidas para afrontarlos y han priorizado la atención a sus mercados de exportación, buscando alternativas para el suministro de inputs o sustituyendo los medios de transporte. Los resultados apuntan a la importancia que estas empresas confieren a mantener los clientes obtenidos en el exterior. También sugieren que los pequeños y medianos

exportadores pueden tener más dificultades para adoptar medidas y que el abanico de acciones más adecuadas puede estar condicionado por el sector de exportación.

Así, el 67% de los exportadores regulares que percibieron problemas de abastecimiento ha adoptado medidas para afrontarlos, con porcentajes sectoriales que oscilan entre el 81% en productos químicos, el 72% y 71% en manufacturas de consumo y semimanufacturas y el 50% en productos energéticos y bienes de consumo duradero. Los grandes exportadores son más proclives a la adopción de medidas, con un porcentaje del 69%, frente al 55% de los más pequeños (gráfico 6).

Gráfico 6: ¿Ha tomado alguna medida al respecto, ya sea de forma voluntaria o forzado por la situación?

(% de empresas)



Fuente: Encuesta de Coyuntura de la Exportación, IV trimestre 2021

La medida a la que los exportadores asignan un mayor peso⁵ es el cambio de producto, proveedor o país de origen (43%). No obstante, existen diferencias sectoriales. Así, el recurso

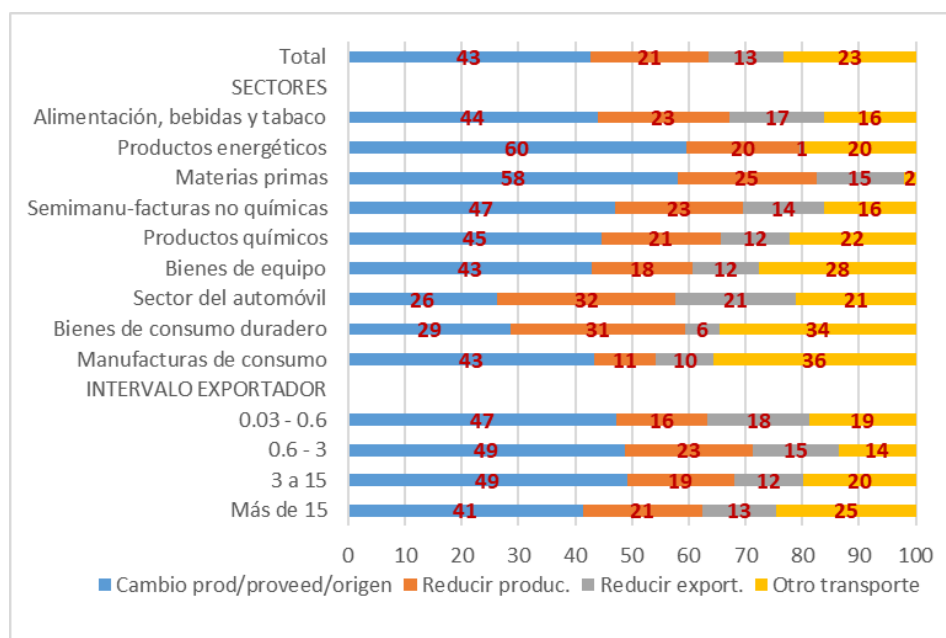
⁵ La encuesta contempla las siguientes posibles respuestas: cambiar el producto importado, de proveedor y/o país de origen; reducir su producción; reducir su exportación, y usar otro medio de transporte más rápido. Permite seleccionar una o varias. Los resultados se han reponderado para que sumen 100, de forma que pueden interpretarse como coeficientes de la frecuencia relativa con que el conjunto de exportadores regulares declara haber adoptado cada medida.

a otros medios de transporte más rápidos adquiere una elevada importancia en algunos sectores (manufacturas de consumo y bienes de consumo duradero). Los grandes exportadores son también más proclives a usar transportes más rápidos que los medianos y pequeños (gráfico 7).

Los exportadores regulares parecen conscientes de la necesidad de preservar el mercado exterior: son menos proclives a reducir exportaciones que a reducir producción. Esta pauta, que podría estar asociada a la conciencia que tienen los exportadores regulares sobre los elevados costes en los que es necesario incurrir para abordar los mercados exteriores, se repite en todos los sectores e intervalos de exportación, salvo en el intervalo más bajo.

Gráfico 7: ¿Qué medidas ha tomado? (Seleccione una o varias, según proceda)

(Coeficiente de frecuencia relativa)



Fuente: Encuesta de Coyuntura de la Exportación, IV trimestre 2021

Estrategias de adaptación a medio plazo

Una parte importante de los exportadores regulares que perciben problemas de suministro parecen conscientes de que estos episodios de escasez pueden perdurar en el tiempo y repetirse en el futuro. En sintonía con esta percepción prevén una adaptación de sus

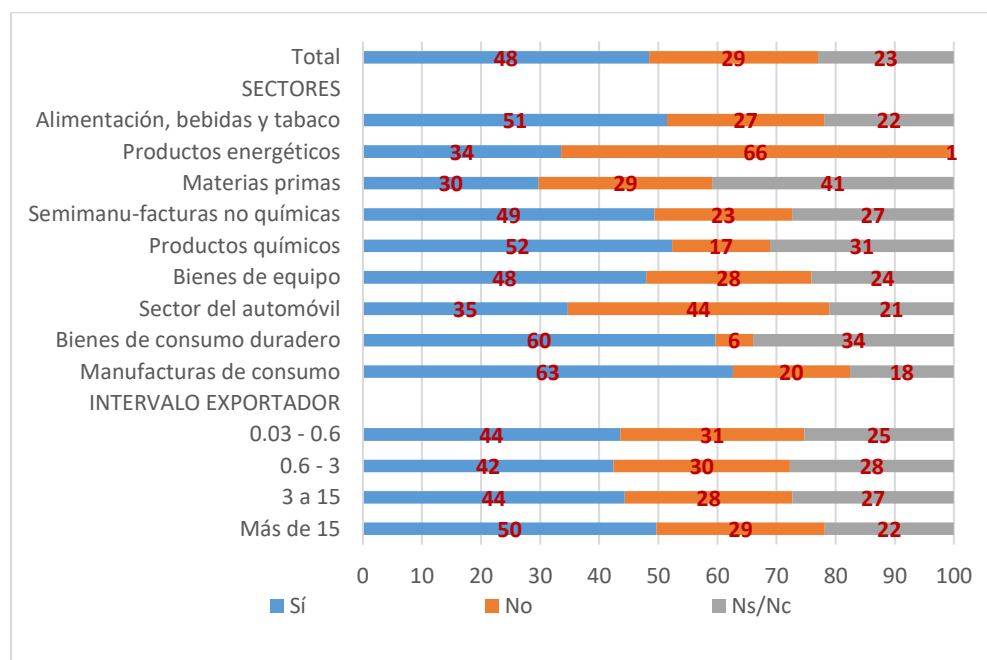


estrategias de suministro, una vez se haya normalizado la situación, recurriendo, principalmente a la diversificación de proveedores y el aumento de inventarios. Estas estrategias varían en función de los sectores y del tamaño del exportador. Los exportadores de dimensión más reducida son más proclives a apostar por el aumento de inventarios, frente a medidas más sofisticadas que requieren un mejor conocimiento de sus cadenas de suministro.

Así, el 48% de los exportadores regulares que perciben problemas de abastecimiento prevé la adopción de nuevas medidas, una vez se haya normalizado la situación (gráfico 8). Por sectores, este porcentaje experimenta una elevada variabilidad, con tasas más elevadas en manufacturas de consumo (63%) y bienes de consumo duradero (60%) y más reducidas en materias primas (30%) o productos energéticos (34%). Los grandes exportadores son más proclives a la adopción de nuevas medidas, con un porcentaje del 50%, de empresas dispuestas adoptarlas, frente al 42%-44% los intervalos de exportación bajos y medios.

Gráfico 8: ¿Prevé adoptar nuevas medidas en el futuro, una vez que se normalice la situación?

(% de empresas)



Fuente: Encuesta de Coyuntura de la Exportación, IV trimestre 2021



Las principales opciones⁶ que contemplan los exportadores regulares para hacer frente a posibles episodios futuros de problemas en la cadena de suministro (gráfico 9) son la diversificación de proveedores (con una ponderación del 29%) y el aumento de stocks (21%). Sectorialmente, las respuestas son muy heterogéneas. Por ejemplo, en el sector de materias primas la diversificación de proveedores es una opción que recibe una ponderación del 7%, mientras que las medidas relacionadas con la cadena de intermediación y logística (recorrer a las compras directas; mejorar el seguimiento o información sobre la cadena de suministros y otros cambios logísticos) reciben ponderaciones más altas que en otros sectores.

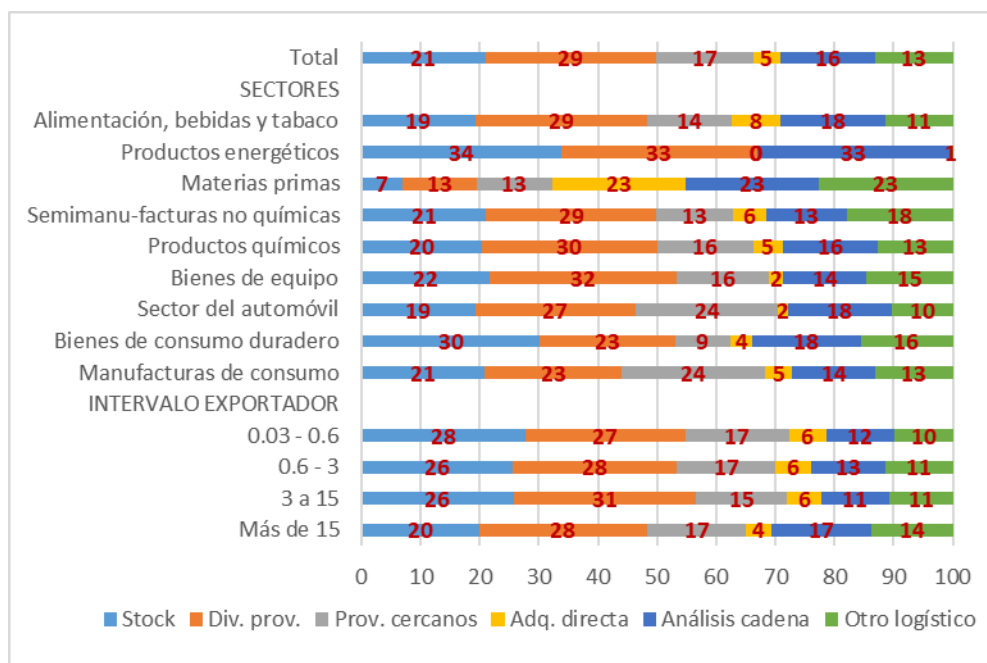
Esta diversidad sectorial puede estar reflejando la diferente naturaleza de las cadenas globales de valor en cada sector. En cadenas maduras e integradas, donde puede hablarse de una responsabilidad compartida de los distintos eslabones para la puesta en el mercado del producto final, desde las fases de diseño, hasta las de comercialización, determinadas medidas, como la diversificación o el cambio de proveedores no constituyen opciones viables. En ámbitos menos integrados, por el contrario, pueden ser alternativas adecuadas.

Por tamaño, del exportador, cabe destacar que los grandes exportadores dan un menor peso relativo al recurso a aumentos de existencias (20%) que los exportadores pequeños y medianos (26% al 28%). Por el contrario, dan un mayor peso a las medidas de análisis de cadena de suministro (17%, frente al 11%-13%) y otros cambios logísticos (14%, frente al 10%-11%). Estas pautas sugieren una mayor capacidad de los grandes exportadores para aplicar medidas más sofisticadas, posiblemente más eficientes, pero con mayores costes de implantación (por ejemplo, con costes informativos).

⁶ La encuesta contempla las siguientes medidas: aumentar el stock de existencias; diversificar proveedores; buscar proveedores más cercanos; comprar suministros directamente, prescindiendo de intermediarios; mejorar el seguimiento y la información sobre la cadena de suministros, y otros cambios logísticos (cambio de rutas, medio de transporte, etc.). Los totales se han reponderado para que sumen 100, de forma que puedan interpretarse como coeficientes de frecuencia relativa.

Gráfico 9: ¿Qué medidas tiene previsto adoptar? (Seleccione una o varias según proceda)

(Coeficiente de frecuencia relativa)



Fuente: Encuesta de Coyuntura de la Exportación, IV trimestre 2021

Conclusiones

El análisis efectuado en los anteriores epígrafes permite extraer un conjunto de conclusiones que, globalmente consideradas, revelan que los exportadores regulares son conscientes de los problemas de abastecimiento, de su probable permanencia o reiteración en el tiempo y de la necesidad de adoptar medidas para gestionar estos riesgos. La capacidad para adoptar medidas y el tipo de medidas más adecuado varía en función del tamaño del exportador y del sector de exportación. Con mayor grado de detalle, puede concluirse que:

- ✓ Las empresas exportadoras están expuestas a los problemas de suministros que han caracterizado la evolución de la economía internacional en los últimos años. Los exportadores regulares son, mayoritariamente, conscientes de estos problemas y sitúan su origen en los mercados internacionales. Entre las restricciones que perciben destacan las relacionadas con la logística, como el coste del transporte o los retrasos.



- ✓ Dos tercios de los exportadores regulares que perciben estos problemas han adoptado medidas para contrarrestarlos. Los grandes exportadores están mejor posicionados que los pequeños para hacerlo.
- ✓ En general, los exportadores regulares tienden a priorizar sus mercados exteriores cuando enfrentan limitaciones de abastecimiento. Así, son menos proclives a reducir la exportación que la producción. Este comportamiento revela un elevado grado de compromiso con la actividad exportadora.
- ✓ Las medidas adoptadas presentan variaciones por sectores y por tamaños de exportación. El recurso a medios de transporte más rápido, por ejemplo, es más importante para algunos sectores y parece estar más al alcance de los grandes exportadores que de los pequeños.
- ✓ Los riesgos de aprovisionamiento son percibidos por las empresas como un fenómeno estructural. Cerca de la mitad de los exportadores regulares prevé continuar adoptando medidas en el futuro para paliarlos, aunque se haya normalizado la situación. Esta previsión está más extendida entre los grandes exportadores.
- ✓ Las principales opciones contempladas para gestionar los riesgos de desabastecimiento son la diversificación de proveedores y el aumento de existencias. No obstante, hay diversidad sectorial, lo que indica necesidades distintas en función del producto exportado o de la madurez y profundidad de la cadena de valor en que se integran las empresas. Asimismo, se observa que los grandes exportadores son los que parecen estar mejor posicionados para adoptar medidas que pueden considerarse más sofisticadas, como el análisis de las cadenas de suministro, o la búsqueda de alternativas logísticas.

La guerra de Ucrania constituye una nueva fuente de interrupción en las cadenas de suministro, con impactos quizá más localizados en el aprovisionamiento de productos energéticos y de determinadas materias primas. Aún no se dispone de información sobre la reacción de las empresas exportadoras españolas ante este nuevo shock. En todo caso, ante la persistencia de tensiones geopolíticas se puede anticipar que los problemas de suministro continuarán presentándose en el futuro.

Recomendaciones

Estas perspectivas de persistencia de problemas de abastecimiento aconsejan adaptar las estrategias de las empresas y las políticas públicas. En particular, las políticas industriales y de apoyo a la internacionalización.

Las empresas se enfrentan al reto de reforzar la seguridad de sus cadenas de abastecimiento y mantener su competitividad en costes. Este reto es de especial importancia para empresas exportadoras, sometidas directamente a la presión de la competencia internacional.

Las opciones de que disponen individualmente para gestionar futuros riesgos, como identificar vulnerabilidades, diversificar la base de suministradores o mantener mayores inventarios de seguridad, suponen, en general, incurrir en mayores costes. Entre ellos, el aumento de precios de suministro, de costes financieros asociados al crecimiento de los inventarios o el riesgo de obsolescencia de los productos almacenados⁷.

Sin embargo, también se aprecian externalidades, ya sean sectoriales, estén centradas en la cadena de valor, o tengan una naturaleza más horizontal, que abren el campo a la colaboración entre empresas y a la intervención pública. Así, pueden aparecer cuellos de botella, que den lugar a situaciones de escasez, asociados a dificultades de acceso a insumos clave (que pueden afectar a toda la cadena de valor de un producto), falta de mano de obra cualificada (que puede ser específica de un sector), o restricciones en infraestructuras de transporte o logísticas (con posibles impactos más horizontales).

La adopción de enfoques sectoriales o centrados en las cadenas de valor facilitaría la realización de mapas de riesgo, la identificación de posibles fuentes alternativas de suministro y de distintas opciones logísticas. Este tipo de enfoque puede ser de especial importancia para las pymes y los pequeños exportadores que, como se desprende de los resultados de la ECE, tienen mayores dificultades para aplicar soluciones más sofisticadas (como el análisis de las cadenas de valor), posiblemente con costes fijos (asociados a la necesidad de realizar estudios) más elevados, aunque resulten potencialmente más eficientes.

⁷ Shih (2020) analiza estas opciones, aunque también señala que, en el proceso de replanteamiento de las cadenas de valor, las empresas pueden aprovechar para la introducción de mejoras de proceso que aumenten su eficiencia.

Las políticas industriales y las de apoyo a la internacionalización deben jugar un papel en este ámbito, acompañando a las empresas en su proceso de adaptación a un marco internacional con mayores riesgos. El papel de la política de apoyo a la internacionalización, en particular, es muy relevante, tanto por su excelente posicionamiento para dar respuesta a algunas de las necesidades percibidas (por ejemplo, para identificar proveedores alternativos en mercados internacionales) como por la elevada exposición de las empresas internacionalizadas a los riesgos de desabastecimiento y por el papel clave que desempeñan en los procesos de recuperación económica.

Desde la perspectiva industrial es especialmente importante la identificación de vulnerabilidades y capacidades estratégicas y el desarrollo de mapas de riesgos asociados a insumos que resulten claves para la actividad económica. Desde la perspectiva de la política de apoyo a la internacionalización, frente al tradicional foco en el apoyo a la exportación, con una orientación sectorial o de sector/país, debe adquirir mayor peso el enfoque hacia el conjunto de la cadena de valor. Ello implica apoyar a las empresas internacionalizadas también en sus esfuerzos por identificar vulnerabilidades en sus cadenas de suministro, buscar proveedores alternativos para insumos clave y disponer de alternativas logísticas.

Los próximos planes de acción para la internacionalización de la economía española deberán recoger acciones formativas y de soporte que capaciten a las empresas internacionalizadas para entender y gestionar los riesgos potenciales en sus cadenas de suministro. Asimismo, deberán contemplar herramientas para facilitar a las empresas la identificación de proveedores alternativos y el acceso a servicios logísticos fiables. La revisión de medio término de la Estrategia de Internacionalización de la Economía Española 2017-2027 será una excelente oportunidad para reforzar estas acciones.

Referencias

Hald, K. S., & Coslugeanu, P. (2021). The Preliminary Supply Chain Lessons of the COVID-19 Disruption: What Is the Role of Digital Technologies? *Operations Management Research*.
<https://doi.org/10.1007/s12063-021-00207-x>

Kouvelis P., Paradoxes and mysteries in virus-infected supply chains: Hidden bottlenecks, changing consumer behaviors, and other non-usual suspects, *Business Horizons*.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.06.003>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2021). Encuesta de Coyuntura de la Exportación.

https://comercio.gob.es/ImportacionExportacion/Informes_Estadisticas/Paginas/Encuesta-de-coyuntura.aspx

Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (2022). OECD Economic Outlook, Interim Report March 2022: Economic and Social Impacts and Policy Implications of the War in Ukraine, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/4181d61b-en>

Shih, W. C. (2020) Global Supply Chains in a Post-Pandemic World. Harvard Business Review Magazine (September–October 2020) <https://hbr.org/2020/09/global-supply-chains-in-a-post-pandemic-world>

Subdirección General de Estudios y Evaluación de Instrumentos de Política Comercial, (2021). Recuperación económica y problemas de abastecimiento: el papel de los fletes. Boletín Económico de ICE, (3141). <https://doi.org/10.32796/bice.2021.3141.7326>

Subdirección General de Estudios y Evaluación de Instrumentos de Política Comercial, (2022). El sector exportador ante los riesgos de abastecimiento. Boletín Económico de ICE, (3143). <https://doi.org/10.32796/bice.2022.3143.7352>