

## **El canvi de model de les cadenes logístiques: un camp de joc que reclama una nova mirada**

**Jordi Espín Vallbona. Secretari general de TRANSPRIME Spanish Shippers' Council,  
Strategic Relations Manager en European Shippers' Council, Membre de Global  
Shippers' Alliance, Membre del European Sustainable Shipping Forum**

### **Un nou camp de joc**

Sovint utilitzem expressions i termes no del tot encertats per expressar agraïment, admiració o suport. La pandèmia ho va arrasar tot al seu pas, deixant el culte a l'emoció logística com l'únic pòdium on podíem acudir per celebrar que el col·lapse de la cadena de subministrament no arribés a ser total. Però realment, les cadenes logístiques es van mostrar resilients durant la pandèmia? O són més fràgils que mai? O és el model que ha canviat? També pot ser que el terreny de joc ja sigui un altre, i maldestrament, encara fem servir el vell mapa per descodificar la realitat logística.

Tot això ens porta a pensar que una nova i neta mirada és necessària per afrontar el present, que mai no tornarà a ser com abans, mai; però que, en la diferència, també d'observació i gestió, podrem percebre els nous reptes positius si els sabem buscar, mirar, observar i integrar.

### **Crònica de viatge: de la invisibilitat al centre de la culpa logística**

La cadena de subministrament va ser, fins al 2019 una cadena invisible al món. Els productes apareixien en els supermercats “naturalment” i gràcies, òbviament, als conductors, però malgrat veure “tants camions a la ciutat i en les autopistes”. Els vaixells i el transport marítim “molestaven” també a les ciutats i era fàcil pensar en una cadena de subministrament “eterna” en la qual, com a ciutadans, podíem fins i tot queixar-nos de la incomoditat que ens representava trobar-nos camions o furgonetes de mercaderies prop del nostre perímetre més personal. Ni la premsa generalista, ni el món global observaven la cadena de subministrament amb interès, tret que fora per una reclamació col·lectiva social o per un desenvolupament infraestructural que la convertia en un agent encara més negatiu i invisible per a no ser vist, ni de dia, ni a les ciutats, però culpable de molts mals: contaminació, soroll, ús indegut de carreteres, col·lapses per a anar el diumenge a la platja... Totes aquestes percepcions van canviar de sobte el 2020 pel condicionant extrem que tots coneixem: la irrupció de la pandèmia.

Gràcies a la imperiosa necessitat de subministrament i a l'absència de persones i embussos a les ciutats, la visibilització del transport es va revelar com una eina indispensable perquè el món funcionés i estigués proveït durant els moments pandèmics de confinament més durs i estrictes. El març de 2020, es va reanomenar i reclassificar el transport com un actor resilient i gràcies a

això, la cadena de subministrament va aconseguir l'Olimp de l'agraïment civil amb un reconeixement sense precedents a les tasques que els professionals de la logística, totes i tots, havien exercit amb total dedicació. S'agraïa, amb raó, la dedicació i l'esforç dels conductors i en conseqüència també, l'empenta de tothom a la cadena de subministrament per no fallar, estar tensada al màxim i poder oferir nivells elevats de rendiment.

Allò, avui, ja sembla un conte antic. És efectivament un simple record, degudament arxivat a la memòria col·lectiva i que hem reemplaçat per la situació que l'ha seguit: una nova realitat que no és com abans, ni es guia per les mateixes directrius, ni s'assembla a les que van condicionar l'actitud logística positiva durant les setmanes de confinament.

La percepció social i global d'avui, a finals del 2021, és que la cadena de subministrament, el transport i la logística falla, ho fa malament i és extremadament imperfecta. No arribem a temps, per ser cars i per suspendre sempre l'examen de l'eficiència. El culpable al que apunta l'esfera pública és el transport i la cadena de subministrament, com a responsables del caos imperant on tot funciona malament i per culpa d'això no hi haurà productes disponibles i fins i tot s'auguren trencaments d'estocs sense una possible replanificació de proveïment de productes, incloent-hi els més bàsics. Per tot això, la població a escala global comença a fer la llista dels productes que faltaran i quant de temps hauran d'esperar per rebre'ls, si és que arriben algun dia. I encara que la paciència és un nou factor a considerar en les operacions logístiques, aquesta s'acaba i s'esgota. Per aquest motiu, cal observar on som per estimar el camí d'on venim i quins són els temes que ens han conduït fins aquí.

Passar de la Invisibilitat a la resiliència per acabar en la culpabilització d'un mateix actor -la cadena logística- en un període tan ràpid de divuit mesos. És just? És només una invenció? O, més enllà de la necessitat de buscar el culpable, pot ser que alguns temes, normatius, operatius i funcionals es decidissin durant els temps precedents fins i tot considerant la seva influència negativa i es formalitzessin normativa i socialment sense considerar-ne les conseqüències posteriors? Ni pensant en casos de duresa extrema?

Alguna cosa ha de venir del passat perquè la tempesta sigui tan absoluta. En logística, quan alguna cosa acaba de trencar-se difícilment té unes causes immediates prèvies; normalment cal cercar pàgines enrere per trobar el punt inicial, sigui normatiu, cosmètic o operatiu. També és cert, que quan es troba aquest punt d'arrencada del problema, aquest coincideix quan les coses anaven bé i funcionaven sense tensions. Abans, la demanda estava prou diversificada en combinació amb una abundant oferta i es podien dissimular els defectes normatius i les barreres al comerç sense gaires problemes, encara que ara s'hagin revelat com a defectes greus que necessiten reparació urgent. La transformació del camp de joc ja està en marxa.

## La bretxa digital

La digitalització ha assolit un grau elevat de maduresa a l'entorn més bàsic dels ciutadans del segle XXI. Centenars d'activitats i temes no eren simplement imaginables fa vint anys, abans de la gran irrupció d'Internet a les nostres vides. Des del pagament d'impostos fins a l'assistència virtual de reunions, l'oci digital, i amb una menció destacada, l'adquisició de productes.

Aquest darrer element, la nova experiència digital en l'obtenció d'articles, és el més rellevant quan visualitzem l'impacte de les xarxes: la compra, l'associació de lleure i compra, encara amb les botigues tancades o des de casa, a l'entorn més remot de planeta. Aquest ha estat un dels punts que més ha posat en perill la cadena de subministrament global, i que ha forçat la reacció logística de diverses maneres (que, encara que no són l'objectiu del debat en aquest article, mereixen referència). Actualment, la percepció de compra de l'usuari, a través del telèfon mòbil en dos clics, aporta una experiència gairebé màgica al comprador que, sense tenir el producte, ja gaudeix de les seves prestacions, quan de fet, aquest és encara només un element virtual a la pantalla del dispositiu.

La transmissió molecular de mercaderies existeix a *Star Trek*, però encara que hem importat algunes conductes i temes d'aquesta mítica sèrie de televisió, no hem aconseguit que els nous processos en la compra digital s'equiparin a la digitalització total que les operacions logístiques requereixen per respondre a la demanda màgic-digital. Els grans desenvolupaments en logística digital provenen del sector privat als Estats Units i també a la Xina, però en la globalitat de les operacions logístiques hi ha barreres que frenen la seva circulació i les expulsen del marc digital de l'eficàcia, i és en aquest punt on estem eternament encallats sense veure que l'eficiència és la clau de tot, i que aquesta és l'energia més neta.

Estem batallant en la introducció del eCMR, i del eB/L, dels quals hem d'explicar i evangelitzar a tots: agents i actors logístics perquè confiïn i pugin al carro de la digitalització amb la visió marcada en l'estalvi econòmic. Però aquest debat encara està lluny de connectar digitalització + transparència + compromís + eficiència. Per tant, podem afirmar que encara no estem abordant la digitalització com el camí a l'eficàcia ni com a restaurador de la cadena de confiança. Estem encara encallats només en l'enfocament crematístic pur, encara que aquest deixarà de ser l'estímul dominant per al client, ni serà l'objectiu principal de la cadena de subministrament a partir d'ara (malgrat que encara no l'hàgim detectat o previst). I és que les tensions actuals, que perduraran en el temps, ens conduiran a valorar principalment tres factors (EL DIARIO.ES, 2021): fiabilitat, garantia i estabilitat, que regnaran per sobre del cost, i aquests seran els indicadors principals del nou camp de joc.

## **COP26: Bona o mala conferència per a la logística?**

Aquest any s'ha celebrat la Conferència de les Nacions Unides sobre el Canvi Climàtic a Glasgow. És evident que aquesta cimera és més necessària que mai, pel món on estem i pel fort compromís que tenim i hem d'aportar per aturar el canvi climàtic. A aquesta conferència acudeixen tots els actors i agents mundials implicats, també els logístics, que ni se'ls escolta ni se'ls espera. Per això, lamentablement, el debat no és ni tangencialment logístic, en termes de millora operacional, ni tampoc comporta un valor logístic, com a mínim, residual.

El primer input prové dels governs, que depenen dels vots i la percepció directa del cens electoral per mostrar la seva lleialtat ecològica al planeta, el gran aparador; el segon, de les externalitats dels sectors contaminants i de la investigació dels nous combustibles i noves formes de mobilitat; i a partir d'aquí ja no hi ha tercer input, ja que el debat -i conseqüentment l'objectiu- es transforma només en un mantra del qual s'haurà de pagar per emetre, per transportar, per contaminar... Quantes companyies i indústries es quedaran pel camí si no s'adapten al nou marc o no abonen el cost estimat.

Podem extreure alguna bona notícia de la COP26. Definitivament es potenciaran els corredors verds marítics (es preveu que n'hi hagi 6 l'any 2025, entre dos o més ports), a través de la *Clydebank Declaration* (GOV.UK, 2021). Però, encara que el tema principal debatut a la cimera és la innovació i la necessitat per a l'impuls a la descarbonització, hi ha raons fonamentades per estimar que les innovacions en el transport marítim seran conductores de menors costos, i que haurien de transmetre's a través de tota la cadena de subministrament. Però hi haurà transparència? ¿Aquestes millores s'explicaran i es repercutiran correctament en la versió millorada de costos a tota la cadena de subministrament perquè s'apunten a la tendència de descarbonització que sabem que hauria de ser més econòmica? O amb la legislació europea actual i obsoleta, que existeix des del 2009 (CBER - que no ha canviat ni una sola coma, només per augmentar el percentatge de concentració de domini de mercat), que és lesiva per als usuaris del transport marítim, ¿continuarà regulant el sector marítim actual afavorint la seva opacitat? Seguiran els megavaixells de 20.000 TEUS? Són eficients? -Probablement en el tram llarg de transport, però - ho són l'estrès que provoquen a la cadena de subministrament en arribar als ports, o mitjançant les baixes freqüències de circulació? Ho és la poca diversificació i la inexistent orientació al bé logístic comú? Preguntes sense resposta que provenen d'una normativa pre-pandèmica no actualitzada i no monitoritzada per part del Regulador.

Aquest és el debat logístic que trobem a faltar a les cimeres del debat climàtic i en tots els debats similars locals o internacionals, ja que mai no es remeten a l'eficiència, tampoc a les operacions ni a la quantitat de “deute contaminant” que les mercaderies acumulen a causa dels retards i de les barreres que reben per totes les descoordinacions provocades: algunes per normatives

proteccionistes prèvies a la pandèmia, algunes perquè ja no obeeixen a l'antic concepte de globalització, i altres per la desconexió entre la realitat logística i la realitat desitjable d'insistir en un futur net sense operacions de transport. Un camp de joc ideal i imaginari que eternament culpabilitza la logística i el transport i que mereixeria una revisió.

### **Una observació diferent per a una nova mirada**

Per interpretar el present, la realitat i els seus models, és important disposar de dades. La seva fiabilitat i la font de què ens nodrim són dos dels tres pilars bàsics per comprendre l'actualitat i estimar situacions futuribles. Però el tercer pilar, i elemental, que modifica els dos anteriors és la mirada que hi apliquem. On és l'impuls territorial i europeu per connectar l'escassetat actual de medis terrestres, amb la positiva opció d'incrementar les masses i les dimensions en el transport terrestre? I aquest és només un exemple.

No hem canviat la mirada sobre les cadenes logístiques, no ho hem fet d'acord amb una nova interpretació dels fets i situacions conjunturals. L'evidència de la variabilitat del cost del combustible, la seva presència i la seva incidència evident en l'escandall de costos ens ha portat a la interpretació sempre automàtica i eterna dels altres indicadors logístics que l'acompanyen. Igual que el kit bàsic d'emergència com a “diccionari normal” per comprendre on som. Lamentablement, aquest enfocament a manera de “pilot automàtic” es basa majoritàriament en condicionants antics i ancorats en el passat i que no ajuden a explicar el present de cap manera.

Les dades hi són, però som capaces d'estimar els nous indicadors que necessitem? Es podria confeccionar una llista de desitjos logístics i valorar-los en forma de nous indicadors basats en: l'eficiència; la utilització racional de mitjans; els quilòmetres buits; la cooperació entre actors; els dies de bloqueig dels mitjans de transport; l'estimació de dies d'espera de les mercaderies per creuar el país; el compromís de millora; la responsabilitat; el comportament ètic dels actors; el bé logístic comú o el compromís social i digital.

Les mercaderies acumulen retards i esperes, barreres infranquejables de documents, embussos, permisos, duanes, que fan que la cadena de subministrament funcioni molt més lentament i sigui eternament ineficient. Com a apunt inicial podem assenyalar que els indicadors logístics ens indiquen que el percentatge d'ús dels contenidors marítics, el temps que estan ocupats amb mercaderia, ha augmentat un 16% sobre la mitjana d'ocupació abans de la pandèmia. Hem passat d'una utilització de seixanta-vuit dies per contenidor a més de vuitanta dies de mitjana.

Aleshores, ¿volem prendre la decisió que seguirem analitzant la cadena logística només amb base el cost, encara que el producte no arribi mai o molt més tard del que s'esperava? O ¿prioritzarem la fiabilitat, estabilitat, garantia i el compromís per ressituar-nos al món actualitzat i escapar de l'epicentre de la culpa logística de manera propositiva?

I no ens hem d'oblidar d'esmentar el talent. Manquen conductors, també professional qualificat als entorns de la logística i del transport. Lamentablement, aquest sector ha heretat del passat recent una consideració de baix perfil que encara avui no som capaços de canviar. Les decisions, normatives, i la poca coordinació del Regulador amb els agents logístics a visualitzar situacions futuribles, i definir models per estimular la cooperació entre agents públics i privats, encara no ha generat una empenta social per consolidar el talent com a motor a totes les capes productives de la societat, especialment en els temes que afecten la cadena de subministrament.

### **Com avancem cap al nou model?**

Encara estem en el procés de canvi, sense actualitzar la imatge dels compromisos que les noves cadenes logístiques ja necessiten i que requeriran en el futur. També podem estimar les necessitats dels canvis actuals, ja que formem part activa de la nova configuració i dels nous camps de joc i els nous equips que s'han creat. Però l'activitat operacional -la receptora de totes les ineficiències- encara que desenvolupada amb afany, es realitza amb normatives i mirades completament obsoletes que mantenen, si no actuem sobre això, el camp de joc en desnivell i amb l'absència d'un arbitratge normatiu neutral que provoca que tots els actors i agents implicats segueixin desenvolupant les seves activitats de manera cega i ineficient.

És necessari que totes les parts implicades en la cadena de subministrament abandonin comportaments arcaics, surtin de la trinxera i reaccionin a les necessitats que imposa la logística del bé comú per actuar propositiva i exclusivament sota els seus preceptes amb un renovat acte d'observació.

### **Referències**

**EL DIARIO.ES (2 nov. 2021).** El Riesgo de Una Tormenta Perfecta. Juan Torres López. Catedrático de Economía de la Universidad de Sevilla. [https://www.eldiario.es/opinion/tribuna-abierta/riesgo-tormenta-perfecta\\_129\\_8452474.html](https://www.eldiario.es/opinion/tribuna-abierta/riesgo-tormenta-perfecta_129_8452474.html)

**GOV.UK (14 nov. 2021).** <https://www.gov.uk/government/publications/cop-26-clydebank-declaration-for-green-shipping-corridors/cop-26-clydebank-declaration-for-green-shipping-corridors>