

El cambio de modelo de las cadenas logísticas: un campo de juego que reclama una nueva mirada

**Jordi Espín Vallbona. Secretario General de TRANSPRIME Spanish Shippers' Council,
Strategic Relations Manager en European Shippers' Council, Miembro de Global
Shippers' Alliance, Miembro del European Sustainable Shipping Forum**

Un nuevo campo de juego

A menudo, utilizamos expresiones y términos no completamente acertados para expresar agradecimiento, admiración y/o soporte. La pandemia lo arrasó todo a su paso, dejando el culto a la emoción logística como el único pódium al que podíamos acudir para celebrar que el colapso de la cadena de suministro no llegara a ser total. ¿Pero realmente, las cadenas logísticas se mostraron resilientes durante la pandemia? ¿O son más frágiles que nunca? ¿O es que el modelo ha cambiado? Puede ser también que el campo de juego sea ya otro y que torpemente, continuemos utilizando el mapa antiguo para descodificar la realidad logística.

Todo ello nos lleva a pensar que una nueva y limpia mirada es necesaria para afrontar el presente, que nunca volverá a ser como antes, nunca; pero que, en la diferencia, también de observación y gestión, podremos percibir los nuevos retos positivos si sabemos buscarlos, mirarlos, observarlos e integrarlos.

Crónica de viaje: de la invisibilidad al centro de la culpa logística

La cadena de suministro fue, hasta el año 2019 una cadena invisible al mundo. Los productos aparecían en los supermercados “naturalmente” y gracias, obviamente, a los conductores, pero a pesar de ver “tantos camiones en la ciudad y en las autopistas”. Los barcos y el transporte marítimo “molestaba” también a las ciudades y era fácil pensar en una cadena de suministro “eterna” en la que, como ciudadanos, podíamos incluso quejarnos de la incomodidad que nos representaba encontrarnos camiones o furgonetas de mercancías cerca de nuestro perímetro más personal. Ni la prensa generalista, ni el mundo global observaba la cadena de suministro con interés, a menos que fuera por una reclamación colectiva social o por un desarrollo infraestructural que la convertía en un agente aún más negativo e invisible para no ser visto, ni de día, ni en las ciudades, pero culpable de muchos males: contaminación, ruido, uso indebido de carreteras, colapsos para ir el domingo a la playa... Todas estas percepciones cambiaron de repente en 2020 por el condicionante extremo que todos conocemos: la irrupción de la pandemia.

Gracias a la imperiosa necesidad de suministro, y la ausencia de personas y atascos en las ciudades, la visibilización del transporte se reveló como una herramienta indispensable para que

el mundo funcionara y estuviera abastecido durante los momentos pandémicos de confinamiento más duros y estrictos. En marzo de 2020, se renombró y reclasificó al transporte como un actor resiliente y gracias a ello, la cadena de suministro alcanzó el olimpo del agradecimiento civil con un reconocimiento sin precedentes a las labores que l@s profesionales de la logística, tod@s ell@s, habían desempeñado con total dedicación. Se agradecía, con razón, la dedicación y el esfuerzo de los conductores y en consecuencia también, el empujón de tod@s en la cadena de suministro para no fallar, estar tensionada al máximo y poder ofrecer elevados niveles de rendimiento.

Aquello, hoy, parece ya un cuento antiguo, es efectivamente un mero recuerdo, debidamente archivado en la memoria colectiva y que hemos reemplazado por la situación que le ha seguido: una nueva realidad que no es como antes, ni se guía por las mismas directrices, ni se parece a las que condicionaron la actitud logística positiva durante las semanas de confinamiento.

La percepción social y global de hoy, a finales de 2021, es que la cadena de suministro, el transporte y la logística, falla, lo hace mal y es extremadamente imperfecta. No llegamos a tiempo, por ser caros y por suspender siempre el examen de la eficiencia. El culpable al que la esfera pública apunta es al transporte y a la cadena de suministro como responsables del caos imperante donde todo funciona mal y por culpa de ello no habrá productos disponibles e incluso se auguran roturas de stocks sin posible replanificación de abastecimiento de productos, incluyendo los más básicos. Por todo ello, la población a nivel global está empezando a hacer la lista de los productos que van a faltar y cuánto tiempo van a tener que esperar para recibirlos, si es que llegan algún día. Y aunque la paciencia es un nuevo factor a considerar en las operaciones logísticas, ésta se acaba y es agotable, y por ello es necesario observar donde estamos para estimar el camino de dónde venimos y cuáles son los temas que nos han conducido hasta aquí.

Pasar de la Invisibilidad a la resiliencia para terminar en la culpabilización de un mismo actor – la cadena logística- en un periodo tan rápido de 18 meses, ¿Es justo? ¿Es sólo una invención? O, más allá de la necesidad de buscar al culpable, ¿puede que algunos temas, normativos, operativos y funcionales se decidieran durante los tiempos precedentes aun considerando su influencia negativa y se formalizaran normativa y socialmente sin considerar sus consecuencias posteriores? ¿Ni pensando en casos de extrema dureza?

Algo tiene que venir del pasado para que la tormenta de hoy sea tan absoluta. En logística, cuando algo se acaba de romper difícilmente tiene unas causas inmediatas previas; normalmente hay que buscar páginas atrás para encontrar el punto inicial, ya sea normativo, cosmético u operativo. También es cierto que cuando se encuentra este punto de arranque del problema, éste es coincidente con cuando las cosas iban bien y funcionaban sin tensiones. Antes, la demanda estaba suficientemente diversificada en combinación con una abundante oferta y se podían disimular los

defectos normativos y las barreras al comercio sin demasiados problemas, aunque ahora se hayan revelado como defectos graves que necesitan reparación urgente. La transformación del campo de juego está ya en marcha.

La brecha digital

La digitalización ha alcanzado un grado elevado de madurez en el entorno más básico de los ciudadanos del siglo XXI. Centenares de actividades y temas no eran simplemente imaginables hace 20 años antes de la gran irrupción de Internet en nuestras vidas. Desde el pago de impuestos, a la asistencia virtual de reuniones, el ocio digital, y con mención destacada, la adquisición de productos.

Este último elemento, la nueva experiencia digital en la obtención de artículos, es el más relevante cuando visualizamos el impacto de las redes: la compra, la asociación de ocio y compra aún con las tiendas cerradas o desde casa en el entorno más remoto de planeta. Este ha sido uno de los puntos que más ha puesto en jaque a la cadena de suministro global, y que ha forzado a la reacción logística de diversas maneras (que, aunque no son el objetivo del debate en este artículo merecen referencia). La percepción de compra del usuario en la actualidad, a través del teléfono móvil, en dos clics aporta una experiencia casi mágica al comprador que, sin tener el producto, ya está disfrutando de sus prestaciones, cuando de hecho, éste es todavía sólo un elemento virtual en la pantalla de su dispositivo.

La transmisión molecular de mercancías existe en *Star Trek*, pero en la actualidad, aunque hemos importado algunas conductas y temas de esta mítica serie de televisión, no hemos conseguido que los nuevos procesos en la compra digital se equiparen a la digitalización total que las operaciones logísticas requieren para responder a la demanda mágico-digital. Los grandes desarrollos en logística digital provienen del sector privado en Estados Unidos y en también en China, pero en la globalidad de las operaciones logísticas existen barreras que frenan su circulación y las expulsan del marco digital de la eficacia, y es en este punto donde estamos eternamente encallados sin ver que la eficiencia es la clave de todo, y que ésta es la energía más limpia.

Estamos batallando en la introducción del eCMR, y del eB/L, de los que tenemos que explicar y evangelizar a todos, agentes y actores logísticos para que confíen y suban al carro de la digitalización con la visión marcada en el ahorro económico. Pero este debate está todavía lejos de conectar digitalización + transparencia + compromiso + eficiencia. Por lo tanto, podemos afirmar que no estamos abordando todavía la digitalización como el camino a la eficacia ni como restaurador de la cadena de confianza. Estamos todavía encallados sólo en el enfoque crematístico puro, aunque éste dejará de ser el estímulo dominante para el cliente, ni será el objetivo principal de la cadena de suministro a partir de ahora (aunque no lo hayamos detectado o previsto todavía). Y es que las tensiones actuales, que perdurarán en el tiempo, nos conducirán a valorar

principalmente tres factores (EL DIARIO.ES, 2021): fiabilidad, garantía y estabilidad, que reinarán por encima del coste, y estos serán los indicadores principales del nuevo campo de juego.

COP26: ¿Buena o mala conferencia para la logística?

Este año se ha celebrado la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático en Glasgow. Es evidente que esta cumbre es más necesaria que nunca, por el mundo en el que estamos y por el fuerte compromiso que tenemos y debemos aportar para detener el cambio climático. A esta conferencia acuden todos los actores y agentes mundiales implicados, también los logísticos, que ni se les escucha ni se les espera. Por ello, lamentablemente el debate no es ni tangencialmente logístico, en términos de mejora operacional, ni tampoco entraña un valor logístico, como mínimo, residual.

El primer input proviene de los gobiernos, que dependen de los votos y la percepción directa del censo electoral para mostrar su lealtad ecológica al planeta, el gran escaparate; el segundo, de las externalidades de los sectores contaminantes y de la investigación de los nuevos combustibles y nuevas formas de movilidad; y a partir de aquí ya no hay tercer input, ya que el debate -y consecuentemente el objetivo- se transforma sólo en un mantra de cuanto se tendrá que pagar por emitir, por transportar, por contaminar y cuantas compañías e industrias se van a quedar por el camino si no se adaptan al nuevo marco o si no abonan el coste estimado.

Del COP26 podemos sacar alguna buena noticia, y es que hay un empuje definitivo a los corredores verdes marítimos (se esperan 6 de ellos en 2025 entre dos o más puertos) a través de la *Clydebank Declaration* (GOV.UK, 2021), pero, aunque el tema principal debatido en la cumbre es la innovación y la necesidad para el impulso a la descarbonización, hay razones fundamentadas para estimar que las innovaciones en el transporte marítimo serán conductoras de menores costes, y que deberían transmitirse a través de toda la cadena de suministro. ¿Pero habrá transparencia? ¿Serán las mejoras debidamente explicadas y repercutidas en su versión de mejora de costes a toda la cadena de suministro para que se apunten a una tendencia descarbonizadora que sabemos que debería ser más económica? O con la legislación europea actual y obsoleta, existente desde 2009 (CBER - que no ha cambiado ni una sola coma, sólo para aumentar el porcentaje de concentración de dominio de mercado), que es lesiva para los usuarios del transporte marítimo, ¿seguirá regulando el sector marítimo actual favoreciendo su opacidad? ¿Seguirán los megabuques de 20.000 TEUS? ¿Son eficientes? -Probablemente en su tramo largo de transporte, pero - ¿lo son el estrés que provocan a la cadena de suministro a su llegada a los puertos, o mediante las bajas frecuencias de circulación? ¿Lo es la poca diversificación y la inexistente orientación al bien logístico común? Preguntas sin respuesta que provienen de una normativa pre-pandémica no actualizada y no monitorizada por parte del Regulador.

Este es el debate logístico que echamos de menos en las cumbres del debate climático y en todos los debates similares locales o internacionales, ya que nunca se remiten a la eficiencia, tampoco a las operaciones ni a la cantidad de “deuda contaminante” que las mercancías acumulan a causa de los retrasos y barreras que reciben, a través de todas las descoordinaciones provocadas, algunas por normativas proteccionistas previas a la pandemia, otras porque ya no obedecen al antiguo concepto de globalización, y las demás, por la desconexión entre la realidad logística y la realidad deseable de insistir en un futuro limpio sin operaciones de transporte. Un campo de juego ideal e imaginario que eternamente culpabiliza a la logística y al transporte y que merecería una revisión.

Una observación diferente para una nueva mirada

Para interpretar el presente, la realidad y sus modelos, es importante disponer de datos. Su fiabilidad y la fuente de la que nos nutrimos son dos de los tres pilares básicos para comprender la actualidad y estimar situaciones futuras. Pero el tercer y elemental que modifica los dos anteriores es la mirada que aplicamos a todo ello. ¿Dónde está el impulso territorial y europeo a conectar la escasez actual de medios terrestres, con la positiva opción de incrementar las masas y dimensiones en el transporte terrestre? Y este es sólo un ejemplo.

No hemos cambiado la mirada sobre las cadenas logísticas, no lo hemos hecho en base a una nueva interpretación de los hechos y situaciones coyunturales. La evidencia de la variabilidad del coste del combustible, su presencia, y su evidente incidencia en el escandalo de costes nos ha llevado a la interpretación siempre automática y eterna, de los demás indicadores logísticos que le acompañan. Igual que el kit básico de emergencia a modo de “diccionario normal” para comprender donde estamos. Lamentablemente, este enfoque a modo de “piloto automático” se basa mayoritariamente en condicionantes antiguos y anclados en el pasado y que no ayudan a explicar el presente de ninguna de las maneras.

¿Los datos están ahí, pero somos capaces de estimar los nuevos indicadores que necesitamos? Podría confeccionar una lista de deseos logísticos y estimarlos en forma de nuevos indicadores que estén basados en: la eficiencia, la utilización racional de medios, los kilómetros vacíos, la cooperación entre actores, los días de bloqueo de los medios de transporte, la estimación de días de espera de las mercancías para cruzar el país, el compromiso de mejora, la responsabilidad, el comportamiento ético de los actores, el bien logístico común o el compromiso social y digital.

Las mercancías acumulan retrasos y esperas, barreras infranqueables de documentos, atascos, permisos, aduanas, que hacen que la cadena de suministro funcione mucho más lentamente y sea eternamente ineficiente. Como apunte inicial podemos señalar que los indicadores logísticos nos indican que el porcentaje de uso de los contenedores marítimos, el tiempo que están ocupados con mercancía, ha aumentado un 16% sobre el promedio de ocupación de antes de la pandemia. Hemos pasado de una utilización de 68 días por contenedor a más de 80 días de promedio.

Entonces, deseamos tomar la decisión que seguiremos analizando la cadena logística sólo en base a coste, ¿aunque el producto no llegue nunca o mucho más tarde de lo esperado? ¿O priorizaremos la fiabilidad, estabilidad, garantía y compromiso para resituarnos en el mundo actualizado y escapar del epicentro de la culpa logística de manera propositiva?

Y no debemos olvidarnos de mencionar el talento. Faltan conductores, también profesional cualificado en los entornos de la logística y el transporte. Lamentablemente, este sector ha heredado del pasado también reciente una consideración de bajo perfil que aún hoy no somos capaces de cambiar. Decisiones, normativas, y poca coordinación del Regulador con los agentes logísticos en visualizar situaciones futuribles, definir modelos para estimular la cooperación entre agentes públicos y privados no ha generado todavía un empuje social para consolidar el talento como motor en todas las capas productivas de la sociedad, especialmente en los temas que atañen a la cadena de suministro.

¿Cómo avanzamos hacia el nuevo modelo?

Estamos todavía en el proceso de cambio, sin actualizar la imagen de los compromisos que las nuevas cadenas logísticas ya necesitan y requerirán en el futuro. Podemos también estimar ahora las necesidades de los cambios actuales, ya que formamos parte activa de la nueva configuración y también de los nuevos campos de juego y los nuevos equipos que se han creado. Pero la actividad operacional -la receptora de todas las ineficiencias- aunque desarrollada con empeño, se realiza con normativas y miradas completamente obsoletas que mantienen, si no actuamos al respecto, el campo de juego en desnivel y con la ausencia de un arbitraje normativo neutral que provoca que todos los actores y agentes implicados sigan desarrollando sus actividades de manera ciega e ineficiente.

Es necesario que todas las partes implicadas en la cadena de suministro abandonen comportamientos arcaicos, salgan de la trinchera y reaccionen a las necesidades que impone la logística del bien común para actuar propositiva y exclusivamente bajo sus preceptos con un renovado acto de observación.

Referencias

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

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>

