Se acabó: la logística nunca volverá a la normalidad

Gonzalo Toca

¿Se está transformando de forma brutal el tráfico de mercancías mundial? Todo indica que se está produciendo el cambio y nadie espera que vuelva a ser como antes.

Todos recordamos cómo los líderes políticos se obstinaban el año pasado en repetirnos, al principio, que la tragedia económica y sanitaria pasaría como un devastador diluvio de mayo. Más adelante, empezaron a insistir en que la recuperación con forma de uve estaba al alcance de la mano, que saldríamos más fuertes de la debacle y que la nueva normalidad sería mucho mejor de lo que creíamos.

Hubo sectores donde aquellos cantos de sirena sonaban, especialmente, inverosímiles. En mayo ya sabíamos, por ejemplo, que el comercio mundial estaba sufriendo un varapalo salvaje y prácticamente irrecuperable a corto plazo. Y aquello quedó confirmado, más adelante, con las estadísticas de Naciones Unidas: el tráfico internacional de mercancías se desplomó más de un 5% en 2020 y el de servicios se derrumbó más de un 15%.

En paralelo, ninguno de los tres grandes órganos de previsión (Fondo Monetario Internacional, Organización Mundial del Comercio, Banco Mundial) cree que recuperaremos en 2021 las cifras de importaciones y exportaciones perdidas el año pasado. Y hay más: la firma de análisis IHS Markit estima que el hundimiento del comercio internacional en 2020 fue muy superior al de 2009, el peor año de la última crisis financiera. Hablamos de una diferencia de casi el 45% entre una y otra hecatombe.

Estaremos de acuerdo en que, con semejante destrozo, lo que sería milagroso es que la

logística no hubiera sufrido un *shock* monumental. Ahora, naturalmente, la gran pregunta es en qué direcciones avanzará, durante los próximos años, esa transformación. Y vamos a responderla analizando las tendencias que ya existían y se han agravado con la crisis, las nuevas tendencias que han surgido con la pandemia y los sectores y países más afectados.

Tendencias nuevas

Carlos Cordón, profesor de Estrategia y Gestión de Cadenas de Suministro de la escuela de negocios suiza IMD, espera que aumente la diversidad de las regiones de donde provienen los productos y que las empresas se resistan a depender de muy pocos proveedores. Hay que tener un plan A, B y C si la cadena de suministro se rompe o falla en algún sitio. Esto es más caro, por supuesto, pero evita también perderlo todo cuando estalla una tragedia tan súbita y terrible como la de la primavera de 2020.

Los gestores de cadenas de suministro, sigue Cordón, “han invertido tiempo, recursos y creado infraestructuras para ser capaces de conocer los riesgos mucho más rápido y, si es posible, antes de que se produzcan”. Además, “se ha acelerado enormemente su gestión rápida, pasándose de una planificación mensual a una semanal, diaria e incluso de forma instantánea”.

Desirée Knoppen, directora del departamento de Marketing, Operaciones y Supply de EADA Business School, cree que la gran transformación que estamos viendo tiene que ver con la apuesta de los operadores por la resiliencia, es decir, “la capacidad de una cadena de suministro de minimizar tanto el daño después del evento disruptivo como el tiempo requerido para volver al estado original”.

Esa gran apuesta implica, según ella, “contar con datos e indicadores analíticos, además de un mapeo de la cadena de suministro con todos sus niveles de proveedores y clientes, hasta el nivel más alejado” o “mantener un enfoque colaborativo con proveedores y diseñar, cuidadosamente, una planificación de la demanda, planes de contingencia y procesos de asignación de recursos escasos”.

Knoppen admite que hay aspectos que pueden parecer contradictorios o confusos. Por ejemplo, por un lado, ser resiliente exige simplicidad y ligereza y, al mismo tiempo, también demanda una intensa complejidad que incluye “disponer de proveedores alternativos, un diseño modular, automatización, omnicanalidad, revisiones periódicas de la cadena/red y redundancia en stocks y capacidades claves”.

Las empresas resuelven esta aparente paradoja, matiza la experta, poniendo más énfasis en la

simplicidad o en la complejidad dependiendo del producto, las peculiaridades de su transporte y almacenaje y las capacidades logísticas de cada operador.

Tendencias reforzadas: sostenibilidad y cuarta revolución industrial

Es cierto que la sostenibilidad lleva años influyendo en el sector logístico internacional, pero también lo es que la crisis pandémica ha profundizado su influencia en dos sentidos muy distintos.

El primero tiene que ver con los fondos europeos que ayudarán a los países a mitigar la crisis. Concretamente, el 30% del presupuesto de la UE de 1,8 billones de euros y del plan de recuperación para 2021-2027, que se acordó en julio, deben financiar la transición ecológica. Esto tendrá un considerable impacto en la forma en la que se transportan y procesan los productos tanto dentro del espacio comunitario como desde sus países de origen.

El segundo gran *shock* de la crisis pandémica ha sido político. Todo parece indicar que la mala gestión de la tragedia sanitaria ha sido clave en la derrota electoral de Donald Trump por más de siete millones de votos. En consecuencia, existe una relación bastante directa entre la crisis pandémica y la victoria que le ha permitido a Biden devolver a Estados Unidos a la Cumbre de París, imponer nuevas restricciones ambientales y prepararse para aprobar un Pacto Verde.

Este viraje de la Casa Blanca hacia la lucha contra el cambio climático y en favor de la sostenibilidad refuerza la misma apuesta que ya ha iniciado Europa. La logística mundial, naturalmente, se va a ver muy afectada.

Según la directora del departamento de Marketing, Operaciones y Supply de EADA Business School, la tendencia hacia la sostenibilidad en el sector logístico se va a alimentar también de las otras tendencias que hemos mencionado en el epígrafe anterior.

En concreto, apunta, los nuevos datos e indicadores analíticos contribuirán a “una presión legislativa, de la sociedad civil y de los propios empleados, que obligará a los operadores logísticos a medir el impacto medioambiental y social de su actividad para emprender caminos de mejora sustantivos”.

Además, la mayor cooperación entre los miembros de la cadena y la transparencia reforzada y en tiempo real pueden fomentar estrategias y modelos de negocio más verdes en un escenario, en el que el éxito ya no solo se mide económicamente, sino también desde un punto de vista medioambiental. Por último, aclara la experta, la nueva simplicidad logística debería favorecer

la sostenibilidad, porque “apunta a cadenas de suministro más locales, más cortas, procurando la optimización de la extracción de valor de los recursos escasos, tanto en términos materiales como energéticos”.

El escenario de la crisis pandémica también está acelerando y profundizando la cuarta revolución industrial en el sector logístico.

Así, Desirée Knoppen cree que “la digitalización y automatización asociada a la industria 4.0 permitirán contar con más datos e indicadores analíticos; la fabricación en la nube ayuda a trabajar en equipos distribuidos y facilita que clientes y proveedores interactúen en un espacio compartido (Internet) aumentando, con ello, la flexibilidad; la Internet de las Cosas fomenta la coordinación entre máquinas y actores alrededor de toda la cadena de suministro; y, finalmente, tanto los sistemas ciberfísicos como la fabricación aditiva o impresión 3D allanan el camino hacia la simplicidad”.

Estos serán los sectores y países más afectados por la revolución logística

Carlos Cordón, entiende que “el sector principalmente afectado va a ser el de sanidad (farmacia

y equipos médicos)" y, de forma más atenuada, la cadena de alimentación. En ambos casos, asistiremos, según el experto, a una mayor diversificación de los proveedores y los lugares de origen de la producción. Se ha vuelto inaceptable que el 80% de los principios activos de las medicinas que se consumen en Europa procedan de forma exclusiva de China e India.

Desirée Knoppen también espera que reciban un enorme impacto las empresas con una fuerte impronta logística que generen, a su vez, una notable huella ecológica y tengan grandes cantidades de trabajadores. Ahí convergirán los vientos de las nuevas tendencias alimentadas por la pandemia y las que ya estaban en marcha. Y recuerda Knoppen que, según el informe *The Future of Jobs Report 2020* del World Economic Forum, "la mitad de los trabajadores necesitarán volver a formarse en los próximos cinco años, por la combinación de la automatización y la COVID19".

La experta de EADA Business School también cree que, para aumentar la resiliencia y alinearse con los objetivos de una economía circular, "habrá más cadenas regionales, donde demanda y suministro se encuentran en la misma región". En este sentido, matiza, "América del Norte podría trasladar el trabajo intensivo de China a México y América Central". Mientras tanto, sigue, "Europa Occidental podría trasladarlo al este de la Unión Europea, Turquía y Ucrania".

A pesar de todo ello, aún es pronto para asegurar que China, India o los Estados del Sureste Asiático vayan a verse desplazados como grandes países de origen de muchas mercancías mundiales. Una cosa es que la UE o Estados Unidos reduzcan su dependencia y otra muy distinta que dejen de necesitarlos como sus principales proveedores.

Ahí tendrán mucho que ver los costes, la forma de computar la huella ecológica, la convicción de las empresas de que la crisis pandémica es o no es un acontecimiento casi irrepetible y, finalmente, la especialización industrial.

Más concretamente, como afirma Desirée Knoppen, "la viabilidad de regionalizar las cadenas depende de los insumos usados". Por ejemplo, advierte, "la producción de maquinaria sofisticada y de electrónica requiere placas IC, pantallas electrónicas y piezas de fundición de precisión… y China, de momento, es el proveedor mejor para suministrar estos componentes".

Fecha de creación
25 febrero, 2021