



“Los fabricantes saben que solo son tan resistentes como lo es su base de suministro”

La economía ha afrontado en los últimos meses a un shock imprevisible al que aún se está adaptando y que ha obligado a replantearse multitud de cuestiones. A falta de una cierta distancia para valorar el impacto real del coronavirus y sus derivadas en las cadenas de suministro globales, el experto alemán Wolfgang Lehmacher realiza un análisis preliminar del reto que la pandemia ha representado hasta ahora para la logística y el transporte europeo.

¿Cómo han reaccionado las supply chains europeas al coronavirus?

Considero que bien. El brote coincidió con el Año Nuevo chino, así que muchas compañías occidentales habían incrementado sus niveles de inventario por el cierre de industrias. Además, la mayor parte del comercio internacional se

transporta por vía marítima y las mercancías tardan entre seis y ocho semanas en llegar a Europa desde Asia, circunstancias que también influyeron. Estas y otras complejidades propiciaron que se aumentasen las reservas de existencias y llevó a acumular enormes niveles de stock debido a ineficiencias.

Por lo tanto, la valoración es generalmente positiva.

Sí, aunque quedaría un aspecto por cubrir: cuando los bienes llegaron desde Asia, Europa se encontraba de repente en cuarentena. Incluso entonces, las cadenas de suministro trabajaron bien y el stock que llegó se almacenó correctamente. Los profesionales de las supply chains son 'problem solvers'. No se trata solo del terremoto de Kobe o las inundaciones de Tailandia, tenemos que ver todas las pequeñas disrupciones que suponen un reto diario: retrasos en las fronteras, atascos, cambios de ley y regulaciones... En este sentido, la industria de la supply chain está bien equipada para responder ante estas situaciones. Con el coronavirus, el shock de suministro no fue el reto real, sino que el brote causara un impacto simultáneo en la oferta y la demanda.

¿Y en el caso de las supply chains intraeuropeas?

La situación es incluso mejor, pues Europa es en gran medida autosuficiente. También se vieron impactadas, pero los retos fueron diferentes. Las industrias cerraron por decisión gubernamental y los profesionales de la supply chain pudieron hacer poco al respecto. Por suerte, desde el principio hubo la conciencia de que algunos bienes debían seguir transportándose. Donde las industrias pudieron seguir operando, y donde los Estados consiguieron mantener las carreteras y fronteras fluidas, los bienes continuaron moviéndose. No obstante, deberíamos mirar más a nivel compañía cuando evaluamos la calidad de la respuesta de las cadenas de suministro, pues cada caso es único. Resulta muy difícil extraer conclusiones del análisis de una economía o industria.

¿Qué lecciones han aprendido los sectores del transporte y la logística de esta situación?

Que el factor humano es nuestra vulnerabilidad y también nuestro as bajo la manga. Los que tuvieron operaciones, industrias y centros de distribución muy automatizados fueron menos vulnerables, pero no existen supply chains completamente automatizadas. Por ejemplo, aunque en los supermercados había estanterías vacías por la tarde, al día siguiente volvían a llenarse gracias al trabajo de las personas. Un segundo aprendizaje es que la digitalización marca la diferencia, pues aquellas compañías con teletrabajo o con analíticas que escanean 24 horas al día su ecosistema estuvieron mejor equipadas para navegar la crisis. Pero, como los sistemas pueden fallar, la combinación de humanos y máquinas proporciona el mejor resultado.

Se trata de encontrar el punto de equilibrio entre ambos.

Sí, y aún habría otro aprendizaje más: necesitamos estándares a nivel global para gestionar este tipo de situaciones. Por ejemplo, con los cambios de tripulaciones, en el ámbito de la fuerza de trabajo esencial. También se precisan acuerdos sobre cómo gestionar las infraestructuras críticas, ya que hemos observado situaciones difíciles debido a su cierre. Esto no es un fallo de la supply chain, sino que suele ser un problema causado por decisiones gubernamentales. Necesitamos alinearnos mejor globalmente para gestionarlo.

¿Qué tendencias se darán en los próximos años en la supply chain?

Espero que volvamos a tener una perspectiva más global y colaborativa entre las naciones, pero aún llevará un tiempo. Después, algunos mercados irán al alza y las compañías querrán estar cerca de sus mercados. Vivimos en el siglo de Asia y veremos un incremento de industrias en el Sudeste Asiático. En este sentido, China está reformando su economía y está expulsando su industria de gama baja,

lo que proporciona oportunidades de crecimiento a otros países. También se tenderá más a la descentralización con tecnologías como la robótica, el IoT o la impresión 3D, pues ya no habrá necesidad de una mayor centralización para asegurar la calidad.

Es un hecho que la tecnología jugará un papel fundamental.

Claramente está cambiando todas las industrias. Lo que ha pasado en el sector en los últimos cinco meses debería haber pasado en los últimos cinco años. El cambio de mentalidad que el coronavirus ha propiciado habría llevado mucho tiempo sin él. Este desarrollo ha tenido implicaciones enormes para la logística, porque los hogares se han transformado en oficinas y en centros comerciales. Por lo tanto, se necesita llevar allí mucho más aprovisionamiento. Los fabricantes saben que solo son tan resistentes como lo es su base de suministro.

¿Provocará la pandemia una regionalización de la producción en Europa?

Algunos gobiernos se esforzarán por fabricar en casa productos de ciertos sectores estratégicos, pero será generalmente muy difícil. Por ejemplo, Europa perdió producción ante Japón porque ellos construían mejores productos. De igual forma, Japón no tiene Rollex o Rolls Royce. No es un problema de ubicación, sino de calidad, de marca y de picos. La producción de hoy es muy sofisticada y hay tecnologías que solo las producen dos o tres compañías en el mundo. Las empresas no tienen mucho margen de maniobra y traer de vuelta la producción a un país donde la electricidad, sueldos e impuestos son más altos les llevaría a la quiebra. Estimo que las supply chains gravitarán en torno a los clústers existentes, con un aumento de la actividad en el Sudeste Asiático, México y el Este de Europa.

¿Cómo se configurará la logística detrás del ecommerce del futuro?

Todo se digitalizará y el comercio electrónico seguirá ganando peso. Pero puede que también reemerjan los bienes físicos con nuevas interfaces. Para la logística, este contexto conlleva que tendremos más envíos a casa. Con el cambio del retail al ecommerce, cambiará el mix de productos, y como el comercio online requiere de más espacio de almacenaje que el retail, el fulfillment también experimentará un boom. La logística es un habilitador clave: sin ella, el ecommerce nunca hubiese sucedido.

De hecho, uno de los retos que las industrias afrontan es la última milla, pues las compañías afirman que los envíos son insostenibles económicamente. ¿Cómo se podría solucionar este problema?

Es simple: si la gente hace de sus hogares de nuevo el centro de sus vidas, el reto será menos relevante. Por otra parte, la tecnología juega un rol importante, por ejemplo, para mejorar la comunicación e integrar a los compradores online en el proceso, de forma que se pueda preacordar los tiempos envío. Pero no es una fórmula milagrosa, los individuos difieren los unos de los otros. Envíos a domicilio, puntos de recogida, taquillas inteligentes.... hay muchas formas de gestionar la última milla. Lo que está claro es que si continuamos enviando de la misma forma que lo hemos hecho en los últimos 25 años, nos encontraremos con los mismos retos. El cambio requiere de esfuerzo e inversión. Trabajar con startups es una manera de encontrar la solución.

En cuanto a sostenibilidad en las supply chains se refiere, ¿es más prioritario invertir para desarrollar nuevos combustibles o para optimizar rutas?

La propulsión alternativa es más relevante. Optimizar te ayuda hasta cierto punto, pero no soluciona el problema. Además, no se trata solo de medidas aisladas. Para mí es un concepto holístico, es rediseñar la economía global, ofrecer una gran vida a las personas sin destruir la base de la existencia para futuras generaciones. Tenemos que implementar modelos circulares y regenerativos y eso empieza con

concebir, fabricar y propulsar la producción y la logística de manera diferente. Esto es, por supuesto, una gran oportunidad para el sector industrial y logístico, pero también para las marcas, ya que sus consumidores se están concienciando más en el ámbito medioambiental.