

Reformular las cadenas de suministro

La economía mundial empieza a recuperarse. Sin embargo, el aumento en la demanda no solo es contrarrestado por la pandemia latente, sino también cada vez más por la escasez de materiales. Para las cadenas de suministro y las redes mundiales es este un desafío y prueba de fuego histórica. Pero desviarse totalmente de la globalización tampoco es una alternativa.

Con esto pasa un poco como con lo de cepillarse los dientes todos los días: no hay que pensárselo mucho, parece algo evidente. Lo mismo pasa en nuestra economía totalmente globalizada con las cadenas de suministro. Cuando se quiere producir bajo demanda, a ser posible just-in-time y que los productos finales o semielaborados lleguen a sus destinatarios, las redes logísticas mundiales brindan su servicio con una gestión de la cadena de suministro sofisticada y completamente digitalizada. Y con personas que luego mueven físicamente mercancías de todo tipo de manera profesional. En tiempos «normales», todo esto ocurría silenciosamente y sin fisuras, según los mecanismos de gestión propios y las expectativas de los clientes, algo tan evidente como cepillarse los dientes todos los días.

Sin embargo, en la pandemia se tambalearon muchas certezas. No dejó de haber interrupciones en las cadenas de suministro mundiales con causas muy diversas. Por ejemplo, la avería del gran contenedor «Ever Given» en el Canal de Suez que produjo un atasco gigante de contenedores en una de las arterias más importantes del transporte mundial. O cuando los puertos mundiales de la China o de Sudamérica se vieron obligados a reducir su capacidad por el coronavirus o por huelgas. O cuando el mal tiempo en Sri Lanka y los puertos atascados de Australia hicieron tambalear el pulso de las cadenas de suministro mundiales en el área Asia Pa-

cífico. Y luego llegó el hambre de consumo acumulada de los EE. UU., que llevó a cantidades récord de importación y falta de capacidades en camiones en la distribución como consecuencia de un paquete de estímulo económico de varios billones.

Y finalmente la «crisis de los chips» abrió los noticieros. El coronavirus demostró ser un acelerador de la digitalización y los fabricantes de semiconductores no consiguen seguirle el ritmo. Las consecuencias son preocupantes: la producción en las industrias clave, como la del automóvil o maquinaria, se quedan en dique seco. Los fabricantes tienen que hacer esperar a sus clientes e introducir paradas temporales de las líneas de producción.

Impulso que crea escasez

Los cuellos de botella y las faltas de materiales son «el» tema caliente de la industria para el año 2021. Los motivos para ello son diversos. Lo más decisivo para los actores, sin embargo, es que los cuellos de botella no son señal de una crisis, sino de un muy esperado repunte económico. Según los economistas del instituto alemán ifo, los cuellos de botella de capacidades y materiales no son inusuales en estos casos. Cuando la economía empezó a recuperarse después de la crisis económica y financiera del 2011, la escasez de materiales tuvo un impacto del 19 por ciento. En la actual →



La logística mantiene
en marcha las cadenas
de suministro

Contrarrestar capacidades escasas con digitalización: la herramienta «Predictive Analytics» de Dachser predice los volúmenes de entrada en una delegación de transporte terrestre hasta 25 semanas por adelantado. El análisis de datos fechado del 2011 reconoce los patrones estacionales tan importantes en el transporte terrestre. Para anticipar aún mejor las tendencias, se han integrado varios índices de coyuntura.

crisis del coronavirus, la recuperación económica se ve inhibida por un 64 por ciento de déficit: para los economistas, un indicio seguro de los efectos de la pandemia, que se harán sentir todavía mucho tiempo.

«También es problemático el, por momentos, fuerte aumento de los precios de compra», comenta Klaus Wohlrabe, del Centro ifo para Macroeconomía y Encuestas en Múnich. «Por el momento, los fabricantes todavía están atendiendo la demanda de productos terminados utilizando sus existencias, pero estas se van acabando».

Para la logística esto significa que, como socia y proveedora de soluciones, estará más solicitada que nunca, dado que, sin ella, el repunte económico no se materializará en las condiciones que reinan en la actualidad. Los prerequisites para ello son contar con una red sólida y equilibrada que, como en el caso de Dachser, haya mantenido su capacidad de rendimiento y gestión en todo momento, también en las condiciones estresantes de la pandemia, y que pueda demostrar así su «relevancia para el sistema» día tras día. Dachser está preparada para el repunte económico: «Los efectos de la recuperación económica se reflejan directamente en la carga de volúmenes en la red de Dachser. La fiabilidad y rendimiento que se mantuvieron durante la pandemia con gran esfuerzo y compromiso por parte de los empleados ahora están dando sus frutos. Dachser se ve como factor de estabilidad en el mercado», indica el Dachser CEO, Burkhard Eling.

Libros de pedidos llenos, altas tasas de flete

Un símbolo de la cadena de suministro mundial son los contenedores marítimos. En el transporte marítimo, la falta de capacidad de contenedores en los puertos europeos, donde los retrasos son ahora la regla, es particularmente dolorosa. Pero por fin se ve luz al final del túnel. «Queda por ver cómo evolucionan los problemas de despacho derivados de la pandemia en el mar, puertos o interior y cuánto tiempo

va a llevar librarse de la lista de pedidos pendientes», valora Edoardo Podestà, Dachser COO Air & Sea Logistics. Los armadores contaban con plena carga en casi todas las vías comerciales al menos hasta el final del año. «Tras las interrupciones de los últimos meses experimentamos una alta demanda de bienes de consumo, que sobre todo se ha visto estimulada por el paquete de ayuda económico de Estados Unidos y el repunte económico europeo», añade Podestà. «A todo esto hay que añadirle la gran demanda de muebles y material de construcción y reforma. También vuelve a estar en auge la industria automovilística tras los reveses de los últimos dos años, con una gran demanda de transporte de componentes para la automoción».

Las altas tarifas para el transporte marítimo hacen que el transporte aéreo sea más atractivo. Si bien antes de la crisis el transporte aéreo era doce veces más caro que el marítimo, según las tasas de mayo de 2021, «solo» está seis veces por encima del marítimo. En la primera mitad del año, Dachser ya había llevado a cabo más de 100 actividades charter, con las que se servía de forma regular a doce aeropuertos de salida y 15 aeropuertos de recepción diferentes.

En vista de la escasez de capacidades en los buques contenedores y en las bodegas de los aviones comerciales (en el llamado «belly freight», espacio de flete en vuelos de pasajeros), el Dachser CEO Burkhard Eling no espera que la situación mejore en la segunda mitad del año 2021, lo cual continuará provocando altas tarifas, que acabará reflejándose también en la evolución de precios de las mercancías y de los servicios de logística.

Asunto de preocupación: los palés

Los efectos de la recuperación económica se reflejan directamente en la carga de volúmenes en la red de Dachser, sobre todo en la red de Road Logistics. «En el caso del transporte terrestre, la demanda de espacio de carga y con ello de personal de conducción ha aumentado considerablemente», indica el Dachser COO Road Logistics, Alexander Tonn. Dachser reaccionó a los cuellos de botella con diferentes medidas, por ejemplo, centrándose en el tema de la planificación del transporte, así como en la creación de una «task force» integrada por conductores profesionales internos estupidamente preparados. Sin embargo, la situación del transporte terrestre en Europa sigue siendo tensa. «Los tiempos de permanencia en los almacenes de transbordo se han incrementado significativamente en algunos casos debido al porcentaje ascendente de encargos B2C, lo que tiene un impacto negativo en la eficiencia, hace más complejos los procesos de notificación y aumenta los costes», comenta Tonn. A él le preocupa el alto precio actual de la madera, que tiene un efecto drástico en los precios de los palés y significa que los proveedores de servicios de embalaje ya no pueden proporcionar palés con cantidad y calidad suficientes.

Para el Dachser CEO, Burkhard Eling, una red sólida y equilibrada adquiere un papel clave en esta situación de repunte tan especial. «Todos los clientes tienen que luchar con una presión de mercancía enorme derivada de la pandemia. O bien se almacenan las mercancías para un momento futuro más apropiado o se intenta lanzar campañas de descuentos para que salgan al mercado. Para la logística, esto quiere decir que el factor calidad se va a hacer todavía





La red de Dachser resiste a la crisis



«La fiabilidad y rendimiento que se mantuvieron durante la pandemia con gran esfuerzo y compromiso por parte de los empleados ahora están dando sus frutos. Dachser se ve como factor de estabilidad en el mercado».

Burkhard Eling, Dachser CEO

más importante ante la competencia», añade Eling. Dachser apoya a sus clientes con una gestión flexible de la organización de red propia, para acortar el tiempo a mercado y para hacer avanzar nuevos modelos de negocio con sus correspondientes soluciones a medida.

Aislarse no es la solución

Cuando cambian los modelos de negocio, surge por doquier la pregunta de si la situación no hará retroceder la rueda de la globalización y si no sería mejor aislarse de los riesgos externos del mercado. Los economistas del instituto ifo se declaran manifiestamente en contra de un devolver de forma general la producción a los países de consumo y contra la intervención estatal en las cadenas de suministro. «Volver a traer la producción a los países de consumo llevaría a enormes pérdidas económicas» advierte la directora del centro ifo para economía exterior, la profesora Lisandra Flach. Más bien recomiendan que se diversifiquen las fuentes de suministro de la economía internacional. Los acuerdos de libre comercio podrían bajar los costes comerciales y reducir la dependencia de países concretos. Esta experta indica que debería profundizarse en el mercado interior europeo y reforzarse la organización mundial de comercio.

«Vemos también como muchos de nuestros clientes empiezan a prestar más atención o cómo estructuran su cadena de suministro en el futuro», comenta el Dachser CEO, Burkhard Eling. «Una gran parte de ellos ven las cadenas de suministro sobre todo desde el punto de vista de la seguridad y de la resiliencia y buscan opciones de transporte flexibles.» Burkhard Eling también está convencido de que las cadenas de suministro mundiales van a seguir funcionando. «Un traslado global de las cadenas de suministro o un retroceso de la globalización no está en los planes de nuestros clientes». Una nacionalización completa sería también «subóptima y llena de riesgos», una prevención de crisis consistiría más bien en la «mezcla inteligente de estructuras de producción regionales y mundiales». El almacenamiento también se está ampliando a nivel local para estar mejor protegido en caso de interrupciones en la cadena de suministro.

Más que nunca, en el futuro «se demandarán redes logísticas estructuradas de manera flexible, que puedan combinar varios modos de transporte adaptados de manera óptima al cliente respectivo», sigue Eling. Dachser ya demostró con la pandemia que el proveedor logístico y las personas que llenan de vida la red, están muy bien preparados para las cadenas de suministro del futuro.

M. Schick



Las capacidades escasas
dominan el transporte marítimo

Lo importante son las colaboraciones a largo plazo



¿Hacia dónde van la economía mundial y sus cadenas de suministro? Le preguntamos al profesor Aseem Kinra, Director de la Cátedra para Global Supply Chain Management de la Universidad de Bremen.

Profesor Kinra, la pandemia de la COVID-19 lleva un año haciendo que el mundo contenga la respiración. ¿Hasta qué punto son drásticas las consecuencias para las cadenas de suministro?

Prof. A. Kinra: El virus ha afectado duramente a la economía mundial y a las cadenas de suministro mundiales. Demostró lo vulnerables que son nuestros sistemas contra eventos como una pandemia, la erupción de un volcán, un terremoto o los eventos climáticos extremos que empiezan a hacerse más frecuentes. Todo el mundo depende del resto en una economía mundial global.

Ya antes de la pandemia el avance de la globalización había llevado a un recalentamiento de los mercados logísticos y a cuellos de botella pendientes en cuanto a capacidades disponibles. ¿Qué significa esto para la economía mundial que se está recuperando de nuevo?

La escasez de capacidades era ya uno de los temas candentes antes del coronavirus. En los últimos años ya la puntualidad y fiabilidad de las rutas marítimas mundiales habían empeorado mucho. Cuando se está en una situación de presión tal de forma permanente y luego a esto se le añade que se bloquean canales de navegación, que hay una demanda creciente de bienes de consumo y productos semielaborados industriales la cosa se pone fea, y no solo por los elevados costes fuera de plan.

¿Qué queda por hacer en este sentido?

Los actores tienen, entre otras, dos opciones. En primer lugar, aumentar las capacidades generales del sistema. Pero esto solo funcionará si hay unas infraestructuras que lo permitan. A más largo plazo, también es importante abrir nuevas rutas o crear nuevas tecnologías de transporte. Una segunda alternativa sería reducir la demanda solo a transportes esenciales. Por ejemplo, enviando los planos de construcción y a partir de ahí fabricar in situ, lo cual permite de paso alcanzar los objetivos de protección ambiental exigidos.

Esto suena todo un poco a castillos en el aire, pero ¿cuál sería actualmente un medio eficaz para luchar contra las escasas capacidades?

En las colaboraciones duraderas con los proveedores de servicios logísticos veo un instrumento eficaz para alcanzar objetivos estratégicos a largo plazo de una manera planificada y fiable, y con ello superar períodos complicados juntos. Para mí, la gestión de riesgos con visión de futuro se refleja mejor en una combinación de estrategias que se centre en la flexibilidad y la resistencia de la cadena de suministro. Los grandes proveedores logísticos como Dachser llevan mucho tiempo logrando grandes avances con sus redes y su TI. Si encuentran una mentalidad semejante por parte del cliente se pueden mover muchas cosas, con ventajas para ambas partes.

Una reacción posible a la pandemia y a los conflictos comerciales agudizados es una retirada de la globalización. ¿Qué consideración le merecen estas ideas?

Si observamos los eventos derivados de crisis anteriores, como la crisis económica y financiera del 2007/08, en ese momento también aparecía una y otra vez la idea de volver a traer o aproximar la producción a los países de origen. Como muestran los estudios, esto nunca se llegó a realizar. Las decisiones de las grandes empresas multinacionales no solo se basan en los costes. Cuando un OEM de automóviles de Europa produce en la China, lo hace también para estar más cerca de sus mercados principales. Por lo tanto, valora también las posibilidades de ventas en las zonas de crecimiento como la India, China y Asia Pacífico. Acercar la producción no es una cuestión de geografía, sino de orientación al cliente. En otras palabras: no se atisba el fin de la globalización, más bien al contrario. Pero sí nos dirigimos hacia una nueva calidad de las cadenas de suministro mundiales.

Y en cuanto al futuro, ¿qué expectativas tiene usted con respecto a las cadenas de suministro mundiales y a los proveedores logísticos?

Es evidente ya que la COVID-19 ha cambiado el comportamiento de los consumidores. Tales interrupciones siempre provocan efectos en cadena que hacen necesarios nuevos conceptos holísticos. En la logística, esto se logra con competencia digital, redes resilientes y cooperaciones de confianza a largo plazo.

El profesor Aseem Kinra es Director de la Cátedra para Global Supply Chain Management de la Universidad de Bremen. Sus prioridades científicas y campos de investigación incluyen cadenas globales de suministro, transporte internacional y logística, rendimiento logístico y distribución de mercancías. Es miembro fundador del Special Interest Group (SIG) E1 on Transport Systems en la World Conference on Transport Research Society.