



Empleado de la plataforma logística de Inditex en Cabanillas del Campo (Guadalajara), inaugurada en 2014.

La tramoya más compleja que nunca

LAS CADENAS COMERCIALES AGILIZAN LA ENTREGA DE SUS PRODUCTOS AL CONSUMIDOR

CON LA INVERSIÓN EN GRANDES CENTROS DE DISTRIBUCIÓN QUE MUEVEN TONELADAS DE PAQUETES DIARIOS

ELENA SEVILLANO

Inditex, el caso de éxito por excelencia, estudiado en todas las escuelas de negocios del mundo, es lo que es gracias a su manejo de la logística, capaz de poner la idea de un diseñador en sus tiendas en tres semanas, o menos. Es en Arteixo (A Coruña), su cuartel general, donde se concentra la producción de Zara. Y esa concentración y una serie de proveedores de proximidad que permiten darle a la directa cuando se trata de responder rápido a una moda o tendencia son una de las claves para entender el modelo; un absoluto control sobre la distribución y la calidad es otra: cualquier colección, da igual dónde se fabrique, pasa por alguno de sus 10 centros logísticos españoles antes de lucir en los escaparates, y allí se inspecciona con lupa. La compañía lo sabe todo sobre cada prenda: de dónde viene, a dónde va, en qué color se vende más, si clican mucho su foto en la web, si se la ha probado mucha gente en las tiendas... Si no ha gustado, se desecha y a otra cosa. Para eso, para ir probando, adoptando o descartando, la rotación es altísima, y los establecimientos reciben género nuevo dos veces por semana.

VÉRTIGO CONSTANTE

"Es estar en una especie de vértigo continuo, como un malabarista, y aceptar que siempre será así", compara el profesor del IESE Frederic Sabriá, que subraya la agilidad, la "huella de gacela" del emporio creado por Amancio Ortega, el *tempo prestissimo* que ha imprimido a sus engranajes y que obliga a la competencia a intentar de seguirle el ritmo. Inditex ejemplifica muy bien cómo la tramoya, tensa como nunca, ha cobrado una importancia vital en consumo/retail. Según un informe

El coste de la logística se ha multiplicado por dos en las tres últimas décadas. En Ikea llega a suponer el 20% del precio final

de la Organización Empresarial de Logística y Transporte (UNO), el sector invirtió 10.124 millones de euros en este capítulo en 2012, que supone el 8,1% del precio total de un producto: el 4,2% el transporte y el 3,9% los centros de distribución y almacenamiento.

"Ese coste se ha podido multiplicar por dos en los últimos 30 años", calcula Alejandro Serrano, director del máster en Dirección de Cadena de Suministro del Zaragoza Logistic Center (ZLC). Las empresas deben innovar para reducirlo. Sin embargo, el informe del Observatorio del Transporte y la Logística en España (OTLE) 2014 señala que el gasto en actividades innovadoras en el sector transporte y almacenamiento había caído a menos del 1% de su valor añadido bruto (VAB), cuando en 2009 se acercaba al 4%. Son datos

Una ampliación cada año

El centro logístico de Amazon en San Fernando de Henares (Madrid) ha sufrido tres ampliaciones en tres años y almacena 53 millones de productos, un millón de ellos listos para entregar en 24 horas. A primera vista parece un caos, el reino del desorden. Un Mazingher Zeta, una bici y en medio, unas sábanas. Si hay, por ejemplo, 50 macetas, o 20 balones, o 200 muñecas iguales, estarán repartidos aleatoriamente por toda la nave. Así, y por una cuestión de probabilidad, los operarios, que realizan varios pedidos a la vez, estarán más cerca de encontrar lo que buscan que si está todo ordenado por categorías. Se trata de ganar tiempo, como cuando la compañía compró KIVA, una empresa de robótica que ha desarrollado robots que acercan las estanterías a las personas; ya hay 15.000 gestionando sus centros logísticos en Estados Unidos. "A los consumidores les importan tres cosas: encontrar *online* todo aquello que desean, comprarlo a precios bajos y recibirlo lo más rápido posible. Nuestro modelo de negocio se basa en mejorar cada día estas tres cosas. Y la logística juega un papel fundamental", reflexiona Fred Pattje, su director de Operaciones.

generales, el análisis no aterriza en lo que ocurre en el *retail*, pero, según Serrano, hay pocas firmas del ramo que estén haciendo una buena I+D+i de procesos y suministros. El OTE ve necesario mejorar la competitividad y aumentar la multimodalidad: en España la carretera contabiliza en torno al 95% de las toneladas-kilómetro terrestres transportadas, "un porcentaje sensiblemente superior al de otros países comparables".

TRASLADOS QUE ABARATAN

En Ikea, la logística representa el 20% del precio de venta al público, según Rodrigo Sánchez, responsable de comunicación de Ikea Ibérica, que destaca cómo sus precios se han reducido del orden de un 36% desde que la marca llegó a la península, en 1996, debido en gran parte a las mejoras en su cadena logística. Sus dos centros en Valls (Tarragona), con unos 270 trabajadores, almacenan dos millones de metros cúbicos de productos de alta rotación; uno de ellos cuenta con un silo completamente mecanizado donde una especie de ingeniero mecánico saca 400 palés a la hora. Se ubican cerca de las 16 tiendas de la península para rebajar costes, porque el trasiego entre ambos puntos es constante. "En 2014, la tasa de llenado de camiones de Valls a las tiendas fue de 62,3%; en 2013, del 59%; en 2012, del 54,7%", añade. En 2014, los establecimientos recibieron 1.350.000 de metros cúbicos de mercancía, a razón de 30 camiones por tienda a la semana de media; cada camión puede llevar más carga porque la multinacional que en los años 50 revolucionó con sus paquetes planos última ahora la renovación de sus palés, que han pasado de la madera al cartón, menos pesado.

La incorporación creciente de la tecnología ha provocado, según Sa-

bría, uno de los grandes cambios en logística desde 1985, junto con la consolidación del espacio común europeo y la preocupación por el medio ambiente. La tecnología y la irrupción de operadores privados de paquetería, que le han quitado el monopolio a Correos, han mejorado el transporte por carretera. "Es más rápido, menos contaminante y más barato por kilómetro recorrido", considera. Lo que permite prescindir de almacenes por todas partes y concentrar el género en un solo punto. "En 24 horas sirves a toda España", sugiere. Avanza que los dispositivos de identificación por radiofrecuencia y el Internet de las cosas harán aún más eficientes los procesos de clasificación, envío y seguimiento. "El espacio y el tiempo se superan más fácilmente que nunca. Un transporte más rápido y mayores y constantes flujos de información nos permiten tener menos *stocks*", concluye Frederic Sabriá.

La marcha de la producción a Asia, que obliga a cubrir grandes distancias entre el fabricante y los centros logísticos, normalmente en barco; clientes cada vez más exigentes que demandan variedad y personalización; productos con una vida más corta. Este cóctel de "efecto explosivo", en opinión de Alejandro Serrano, ha aumentado exponencialmente el peso de la logística en el sector del gran consumo. Marc Iglesias, consultor del Instituto Cerdá, observa una evolución hacia cadenas mucho más complejas e integradas, a las que les queda por afrontar dos grandes retos: el *e-commerce* y la gestión y distribución de las mercancías urbanas. "Otra cuestión interesante es la venta en multicanal, lo que viene a complicarlo todo más aún. Un estornudo significa una falta de productos en cualquier estadio de la cadena; creo que se está tensando demasiado", alerta Serrano.