

DEBATE FORMATIVO

ALBERTO FANTOVA
MARKETING & STRATEGIC INNOVATION
MANAGER HMY

«Una tienda física va a tener toda la inmediatez de una tienda 'online', pero con una capa sensorial»



MANUEL MONTAÑÉS
COMMERCIAL DIRECTOR EN
BERGNER EUROPE

«Nunca antes en la historia del 'retail', la logística había sido tan protagonista como ahora»



DESAFÍOS POR DELANTE

La logística, clave para la nueva dirección del mercado

El futuro que afronta la logística y el 'retail', los retos que el actual panorama del mercado suponen para estos sectores, como la legislación, centraron la mesa redonda de EL PERIÓDICO DE ARAGÓN que contó con la presencia de Alberto Fantova, Manuel Montañés, Ángel Gil, Antonio Sangó y Héctor Benito

Redacción | MONOGRÁFICOS



—La logística se ha visto transformada en los últimos años por la tecnología, que ha permitido la apertura de un comercio *online*. Sin embargo, las tiendas físicas se han visto afectadas. ¿Ha perjudicado el comercio *online* al comercio físico y cuáles son los retos de las tiendas físicas?

—Manuel Montañés: El comercio *online* ha llegado muy fuerte y está para quedarse. La tienda física y *online* están destinados a convivir y esto está produciendo una transformación total en el *retail*. La tienda física tiene unos costes fijos más altos que Internet por lo que la única forma de sobrevivir es dando una propuesta de valor muy clara, diferenciada y de calidad. La especialización, lo local y artesano unido a una excelente experiencia de compra y los servicios añadidos son algunos aspectos claves para encontrar esa diferenciación que permita a la tienda física seguir teniendo su nicho de mercado. Si bien, cada vez más, todos los negocios abogan por la famosa omnicanalidad que permite una mayor optimización y flexibilidad.

—Ángel Gil: No es comercio *offline* contra comercio *online*, hablaría más de omnicanalidad. Todos los actores van a estar más presentes en todos los canales. De hecho, es una tendencia que la gran mayoría de tiendas físicas dan el salto al *online*, pero el camino inverso lo están empezando a hacer ya. Los portales de Internet están ya en una estrategia de abrir tiendas físicas. Evidentemente, cada uno de las formas de abordar el mercado tiene sus inconvenientes y en esa complementariedad hay que dar por la parte logística una respuesta muy solvente.

—Alberto Fantova: En realidad, lo que una tienda física necesita para vender es una persona que quiera comprar. Es verdad que las variables que hay ahora son diferentes a las que había hace 40 años. Lo llamamos los retos de la afluencia y la influencia: qué vas a hacer en tus tiendas físicas para que siga viniendo gente y qué herramientas vas a tener para convencer de que eres la mejor opción. Esto es perfectamente aplicable al *online* y *offline*. Las dos macro-tendencias que vemos que se acogen aquí son la experien-

cia y conveniencia: que la tenga ya, que la tenga ahora y que la tenga al precio que quiera. Una tienda física va a tener toda la inmediatez que tiene una tienda *online* pero con una capa sensorial, emocional que es de poder sentir, tocar, oler, gustar el producto. Esto es la definición de omnicanalidad. El que juegue bien las cartas es el que tiene todas las de ganar.

—¿Parece que hay tendencia de que se regresa a la tienda física?

—A.F: Algunas estadísticas dicen que los jóvenes empiezan a preferir otra vez las tiendas físicas porque las que ellos conocen son las tiendas físicas ya transformadas.

—Á.G: La experiencia del consumidor es que ahora es un consumidor que se informa mucho antes de hacer la compra. Cuando va a esa tienda, va con una documentación, con una comparativa del mismo producto en distintos portales.

—Héctor Benito: Nosotros estamos acostumbrados a preparar grandes cantidades, llevar hasta centros de

distribución y desde ahí se distribuye a tiendas más pequeñas. ¿Qué ocurre? Que esta forma de trabajar se está viendo modificada por requerimientos de servicios cada vez más rápidos y especializados. Nuestra forma de distribuir es mucho más ágil. Nos hemos ido reconvirtiendo de la mano de lo que está pasando fuera porque el consumidor lo quiere mucho antes y esto obliga a nuestros puntos de entrega a trabajar de una forma más ágil. Nos enfrentamos a un consumidor más exigente e informado.

—Á.G: En Madrid sirven en 2 horas. Ese titular arrastra que el resto de actores no tengan que entregar en dos horas, pero plantearse en entregar en máximo 24 horas.

—H.B: No solo nos tensiona sino que nos dificulta. Los canales de distribución cada vez son más variados. Esto hace que los operadores especialicen sus centros para dar servicio al *online*. Con esto los operadores logísticos tienen que aprender a convivir con las empresas de paquetería. Estas empresas se especializan y tienen que aprender a fle-

xibilizar la variabilidad de la demanda. Los operadores que estamos en la primera etapa de proceso, nos tenemos que reinventar en paralelo. De momento existe una convivencia entre los dos conceptos.

—¿Esto no tensiona las dos partes?

—H.B: Claro, porque ellos me exigen que entregue en el menor tiempo posible y que esté capacitado para hacerlo. Nuestros clientes quieren que sea transparente para ellos y seamos capaces de cubrir sus requerimientos de calidad y servicio.

—M.M: Nunca antes en la historia del *retail* y del comercio, la logística había sido tan protagonista. Antes era un servicio más e incluso desprestigiado, sin embargo, actualmente es un departamento clave. Podemos tener el mejor producto, precio y marketing pero, si no tienes una logística flexible, ágil y adaptada a las necesidades actuales del mercado, no tienes ninguna posibilidad de futuro.

—Á.G: De hecho, la competencia en



ÁNGEL GIL

VICEPRESIDENTE DEL CENTRO
ESPAÑOL DE LOGÍSTICA

«Algo transversal al 'retail' y a la logística, al 'online' y 'offline' es la trazabilidad de información de compra»



ANTONIO SANGÓ

DIRECTOR ESIC EN ARAGÓN

«Nunca la logística ha ido tan rápido como está yendo hoy, pero nunca va a ir tan lenta como ahora»



La logística como elemento clave. De izq a dcha, José Luis Ainoza, Héctor Benito, Cristina Sánchez, Ángel Gil, Manuel Montañés, Alberto Fantova y Antonio Sangó.

los próximos años de las empresas va a ser en cadenas de suministros. Puedes tener un productor estupendo con un precio rompedor, con una promoción estupenda, pero si no tienes esa rapidez de servicio que está imponiendo el sector vas a perder la batalla por muy bueno que sea tu producto.

-H.B: O somos más rápidos y facilitamos más información de una forma ágil al anterior o él no vende. Si él no vende, yo no vendo. Es una rueda que nos estamos alimentando los unos a los otros. Eso al final es bueno porque estamos viendo como en pocos años la cadena se ha agilizadizo y como han llegado empresas mucho más pequeñas o con nuevas ideas, que se están convirtiendo en actores principales porque han sido mucho más ágiles en el cambio.

-Antonio Sangó: Nosotros trabajamos con tres máximas fundamentales: hemos evidenciado que nunca toda esta historia ha ido tan rápido como está yendo hoy, pero es que nunca va a ir tan lento como ahora. La segunda máxima con la que tra-

bajamos es que todo lo que se pueda digitalizar -que va a ser casi todo-, se va a digitalizar. Por último, en ESIC nos tenemos que convertir en un vehículo que aporte valor y en un punto de encuentro. Después de analizar el mercado, nos dimos cuenta que había dos sectores en Aragón que aportan mucho al PIB - la logística y el retail- pero que no tenían una formación aplicable. Por eso, hemos creado dos programas superiores, que empezamos el 22 de noviembre para que aporten valor y mejoren la empleabilidad y competitividad de Aragón. La digitalización lo está cambiando todo. Esto va a costar puestos de trabajo, pero también va a crear otros nuevos.

DIGITALIZACIÓN

Se van a crear nuevos puestos de trabajo sustitutos, pero van a requerir de una formación que los otros no necesitaban. Por lo tanto, ¿el acceso para esta formación puede suponer una desventaja?

-A.S: O una ventaja. A principios del siglo pasado Nueva York se veía sin

ningún coche y con un montón de carruajes, el motor económico en ese momento. 50 años después prácticamente no quedaban carruajes y había un montón de taxistas. 100 años después, son todos taxistas. Muchos de los que conducían caballos, 10 años después conducían un taxi y al final nadie se quedó sin trabajo. Siendo verdad y siendo ciertos que hay muchos puestos de trabajo que hoy existen que desaparecerán, también es verdad que nacerán otros muchos que hoy no imaginamos. Estamos más ante una oportunidad que ante una crisis negativa.

-Á.G: Hay algo transversal para el retail y para la logística, al online y offline y a cualquier tipo de venta, que es la trazabilidad de la información de tu compra. El usuario ya se ha acostumbrado a que haces una compra y recibes un mensaje de que tu pedido se está procesando. Y vamos ya con el siguiente paso, que es la digitalización en la cual te hacen una propuesta donde puedes elegir la fecha y hora de entrega. Y hablando de la automatización y pérdida de puestos de trabajo, es

cierto que va a haber una evolución de puestos de trabajo. Para la entrega de paquetes no se va a necesitar a nadie. Esto es futurista totalmente. Pero es que yo ya he visto diseños de cosas de estas y entonces ¿qué hacemos con las personas?

-H.B: Como decía mi compañero, los primeros ejemplos los hacían con la ciudad, los carros, los coches. Luego esas imágenes se ha llevado a la logística: cómo antes había 100 furgonetas y ahora solo hay una de un operador. Ha cambiado la ley, la forma de distribuir y todo se ha reinventado, porque ya no nos permiten ir a cinco operadores a la misma calle. Tenemos que aprender a convivir como operadores logísticos porque alguien puajará por una zona y ese va a ser quién va a distribuir en mi zona, y yo ganaré en otra. Todos esos elementos van a hacer que nosotros nos reinventemos y nos exijamos los unos a los otros mayor calidad. Por lo tanto, mayor trazabilidad, mayor calidad en el servicio.

-A.F: La digitalización ha venido para quedarse. Algunos ejemplos que estamos viendo en las tiendas físicas: el usuario viene sabiendo más que el vendedor. El staff de una tienda es uno de los grandes retos del retail. Probablemente, la parte de conocer al producto ya no se le pide al staff porque ya hay un bot que lo conoce mucho mejor. Algunos de nuestros clientes están apostando por programación neurolingüística para sus trabajadores. Otras empresas están contratando por la capacidad de sonreír. Estamos hablando de retail emocional. Todo lo que pueda hacer el robot que lo haga el robot, pero solo lo que puedan hacer las personas que es enfatizar, mirar, sonreír, entender, que lo hagan las personas. Respecto a la última milla, va a suceder que cada uno va a tener una zona y si a esto pones en el cóctel la contaminación y sostenibilidad...No hay una legislación en torno a esto, pero cuando llegue en menos de un año vamos a tener que ponernos todos las pilas. Va a ser una imposición absoluta del Gobierno.

LEGISLACIÓN

-A.S: Ese es el reto, tenemos que formarnos y poner en valor aquello que solo las personas somos capaces de hacer y que nunca será sustituido por una máquina y fundamentalmente es la empatía. Casi todo lo puede hacer una máquina, pero la empatía y las emociones se quedan en el perímetro del ser humano

y donde tenemos que formarnos y ahí la gran reflexión y reto de ESIC. Por otro lado, hablamos de la legislación. Un profesor de ESIC siempre dice que Estados Unidos inventa, China copia y Europa legisla. Yo creo que el problema no es tanto la tecnología, que es la que es, el problema de Europa es la legislación de la tecnología, que nos está haciendo perder una competitividad versus los otros centros de poder, como Estados Unidos, China, India o Israel.

-Á.G: La legislación en Europa es complicada, pero vienes a España y hay 17 legislaciones. Y si además bajamos a los temas que nos afectan a las empresas con vehículos logísticos que entramos a las ciudades, ya multiplica eso por cada municipio. No hay una armonía de una legislación común y debería existir una regulación supramunicipal que fijara bien las reglas del juego

-H.B: A nivel logístico no sabemos hacia donde ir y la legislación no está apoyando. Además, la mercancía ha tendido en los últimos años a costes. O el momento de cambio lo hacemos muy rápido o va a ser muy complicado para los operadores logísticos. Estamos obligados a reinventarnos. La complejidad nos está haciendo ir hacia atrás y el problema es que eso está llevando a costes que no se repercuten en tarifa. Nuestros pilares tienen que basarse en la mejora continua y el I+D, en conseguir el menor coste posible para hacer lo que me están exigiendo y no subirle el precio porque no me lo va a pagar.

-A.S: En mi opinión, lo primero que va es la tecnología; lo segundo la sociedad y en todo este escenario, la legislación es un freno de mano que ralentiza más esta evolución. La tecnología es capaz hoy de hacer muchas más cosas de las que realmente estamos haciendo. Por otro lado, hay cierto grado de hipocresía en la gente porque se nos llena la boca de que queremos productos saludables, pero no estamos dispuestos a pagarlos. Ahora, el low cost lo tenemos aquí y lo criticamos en relación laboral, pero luego nos viene fenomenal para pedir una hamburguesa que nos la comemos en nuestra casa. El tema de la sostenibilidad, habrá que ponerlo también encima de la mesa porque está claro que lo verde cuesta y lo sostenible se ha de pagar y debemos estar dispuestos a pagarlo.

DEBATE FORMATIVO



HÉCTOR BENITO

DIRECTOR DE CONSULTORÍA EN
CARRERAS-CENTRO LOGÍSTICO

«El operador logístico tiene que reinventarse. Nuestros pilares se basan en la mejora continua y en I+D»



«Aragón tiene la capacidad de enlazar la parte logística para reexpedir a Europa el producto»

das las decisiones se van por Cataluña y País Vasco.

NUEVOS HORIZONTES
¿Hacia dónde iría el futuro de vuestras empresas?

–A.G: La tendencia es hacia la omnicanalidad y hacia la trazabilidad absoluta en la información. Eso como tendencias inmediatas a corto plazo. Las empresas tienen que trabajar en ello si quieren sobrevivir en un entorno tan competitivo como el que se está generando.

–A.S: Todo está cambiando muy rápido. Todo lo que se pueda digitalizar se va a digitalizar y el papel de la formación para adaptarnos a estos tiempos es absolutamente fundamental. El foco lo tenemos que poner en formarnos en lo que las máquinas nunca podrán hacer. Al final, las competencias técnicas son las que son, pero las empresas están buscando cada vez más gente normal, que sepa trabajar en equipo, gente con empatía, positiva, gente dinámica y eso tampoco es tan difícil.

–A.F: En HMY hemos puesto al cliente en el centro de nuestra estrategia y nos referimos a los consumidores finales, los clientes de nuestros clientes. Con la innovación como parte de nuestra cultura y el talento como motor, buscamos que nuestras propuestas tengan una aportación de valor clara, ofreciendo soluciones integrales donde además del mobiliario integramos tecnologías, iluminación y comunicación visual. Apostamos por un nuevo *retail* sostenible, accesible, inteligente, experiencial y ágil.

–M.M: Nosotros hemos evolucionado. Empezamos pensando en el precio, luego es el producto, luego fuimos hacia la tienda, la experiencia de compra, y ahora hemos dicho «no es la tienda, es el consumidor». Hay que adaptar la empresa al consumidor final, hay que escucharle, ver que necesita y cómo lo necesita. Tenemos la máxima de que no hay nada más importante, de que es un servicio 360. Nosotros decimos que no vendemos productos, sino que vendemos todo el servicio englobado a nuestro producto. El poder dar servicio 360 y hacerlo de manera muy fácil. La palabra es fácil, importante en el *retail* hoy en día.

–H.B: El futuro de nuestra empresa es volvernos a especializar en las nuevas tendencias de consumo. Tenemos que volver a ser líderes porque es la única manera para un operador de sobrevivir, y más un operador familiar. Somos operadores nacionales capaces de competir con grandes grupos, que no pueden dar el servicio que estamos dando nosotros, porque tenemos mejores elementos de trazabilidad, información, flexibilidad y cercanía. Nuestra siguiente premisa es conseguir ampliar nuestros servicios a Francia, ampliar nuestra especialización del frío y aportar a nuestro cliente valor de forma única en todos los escalones de la cadena logística. *



JAIME GALINDO

Mesa de expertos. Cargos directivos de empresas internacionales y nacionales, como MHY: 'Innovation in retail', Bergner Europe, el Centro Español de Logística, Carreras - Centro Logístico y ESIC debatieron sobre cómo se ha reinventado el sector de la logística y el 'retail' y el futuro que les espera.

VIENE DE LA PÁGINA ANTERIOR

–A.F: En otros países ya lo han interiorizado y lo pagan. La sociedad española está cada vez más concienciada. Nosotros, en HMY, estamos teniendo grandes avances a nivel de sostenibilidad: reduciendo año tras año la huella de carbono, aplicando economía circular, desarrollando producto bajo los preceptos del ecodiseño... También ayudamos a nuestros clientes en sus compromisos incluso aplicando logística inversa para retirar su residuo y convertirlo en recurso. Uno de nuestros retos es que en 2025 el 100% de nuestro producto estará fabricado con material reciclado o de origen controlado.

INFRAESTRUCTURAS
Respecto a este desarrollo que va a venir y que no sabemos muy bien, Aragón está posicionada con alguna ventaja en logística. ¿Cuáles son los datos que por ser Aragón le van a favorecer?

–A.G: Evidentemente, la situación geográfica de Zaragoza es una ventaja porque tenemos 25 millones de consumidores a 300 kilómetros a la redonda. Tenemos el 60% del PIB

español al alcance de las grandes capitales. Tenemos más de medio millón de metros cuadrados en 160 polígonos industriales con una empleabilidad de 16.000 personas en Aragón. Es decir, hay una potencia tremenda. Las infraestructuras están muy bien desarrolladas porque tenemos muy buena conectividad con estas ciudades. Tenemos un aeropuerto de carga que está entre los primeros a nivel estatal y con muy buenas conexiones mundiales. Tenemos dos terminales ferroviarias que funcionan también muy bien, es decir, a nivel de infraestructuras a nivel de Aragón y Zaragoza, estamos posicionados en primera línea. Pero vamos a remolque de las decisiones centralistas y políticas, donde el mayor trozo del pastel se lo lleva Madrid y Barcelona, pero si hablamos puramente de logística, Aragón es un lugar privilegiado por la posición que tenemos y una facilidad de entrega inmediata es muy importante.

–H.B: En Aragón somos un nodo central que tenemos la capacidad de enlazar la parte logística para reexpedir a Europa el producto y muchas empresas apostamos porque eso siga adelante. Existen operadores que han apostado por el tren

y están teniendo una buena evolución. Aunque hay empresas que a nivel local emplean el tren o el avión de una forma individual y así les sale rentable, pero no se ha conseguido que estos puedan ser multicitiente.

–A.G: La oferta de tren en Aragón es muy limitada y a mí me consta que si tuviéramos una oferta de trenes que conectaran con Europa llenaríamos trenes y trenes y quitaríamos camiones de la carretera, pero no existe esa oferta a día de hoy debido al déficit de retornos desde Europa.

–H.B: A nivel de sostenibilidad, es un ejemplo claro. Un tren con 40 vagones equivale a 40 camiones y sin embargo, se están sacando a carretera los cuarenta camiones porque se cumple el plazo, el coste es relativamente parecido y se puede actuar ante imprevistos. El tren evoluciona: sí, pero le queda camino, muchísimo. Hace que el operador tenga que reinventarse para poder ejecutar sus servicios y utilizar los nuevos medios de distribución de una forma eficiente.

–A.G: España ha apostado por una política cortoplacista. Casi toda la inversión va en alta velocidad en

viajeros. Con unos pocos kilómetros de AVE se podría hacer casi nueva la línea de mercancías de Zaragoza-Valencia. Da votos poner un tren que va a llevar a muchas personas y que la gente lo disfruta. La mercancía, la gente no lo ve y no genera votos.

–M.M: El tema de la sostenibilidad es un tema muy español. Es el tema de la hipocresía, del falso sostenido. Pero yo que tengo la oportunidad de viajar y estar en otros países de Europa y de fuera, es un marco tendencia para llegar a quedarse y como decimos, al final es la legislación y presión social la que va a llevar a los políticos a tomar medidas. Esas políticas van a dar votos que al final son los que mueven para tomar decisiones y va a servir para que a nivel de infraestructuras y comercio global cambie la situación y permita que haya más estaciones de repostaje, que haya vías limpias, etc. Estoy seguro porque lo estoy viendo en Europa y en España llegará como algo totalmente estratégico, como algo de la sociedad del futuro.

–A.G: Además, Aragón somos el gran olvidado porque el corredor central del eje pirenaico...ahí estamos eternamente esperando y to-