



universidad
de león

Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2014/2015

ANÁLISIS CUALITATIVO DEL SISTEMA LOGÍSTICO ESPAÑOL APLICADO A
LA INDUSTRIA DE LA MODA

QUALITATIVE ANALYSIS OF SPANISH LOGISTICS APPLIED TO THE
FASHION INDUSTRY

Realizado por el alumno D. Diana Rodríguez Añibarro

Tutelado por el Profesor Dña. Miryam Martín Sánchez

León, a 11 de septiembre de 2015

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|----|
| 1. RESUMEN/ABSTRACT | 1 |
| 2. INTRODUCCIÓN | 2 |
| 3. OBJETIVOS | 3 |
| 4. METODOLOGÍA | 4 |
| 5. LA GESTIÓN LOGÍSTICA..... | 5 |
| 5.1. Bases de la logística | 5 |
| 5.1.1. <i>Definición</i> | 5 |
| 5.1.2. <i>Objetivo y niveles</i> | 12 |
| 5.1.3. <i>La cadena logística</i> | 14 |
| 5.1.4. <i>Sistema logístico de entrega justo a tiempo (Just in time)</i> | 17 |
| 5.2. Innovaciones y tendencias en el sector logístico | 19 |
| 6. SISTEMAS LOGÍSTICOS AJENOS | 26 |
| 6.1. El outsourcing | 26 |
| 6.2. Operadores logísticos | 30 |
| 6.2.1. <i>Proceso de selección de un operador logístico</i> | 36 |
| 6.2.2. <i>El contrato logístico</i> | 39 |
| 7. LA INDUSTRIA DE LA MODA..... | 42 |
| 7.1. España en el mercado internacional | 42 |
| 7.2. El sector textil en España..... | 47 |
| 7.2.1. <i>Contextualización</i> | 47 |
| 7.2.2. <i>Principales áreas productivas y análisis por Comunidades Autónomas</i> | 52 |
| 7.2.3. <i>Uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la industria de la moda. Aproximación desde el sistema logístico</i> | 61 |
| 8. ANÁLISIS CUALITATIVO DEL SISTEMA LOGÍSTICO ESPAÑOL PARA EL SECTOR TEXTIL | 66 |
| 8.1. Selección de la muestra y elección de la técnica aplicada: la entrevista | 66 |
| 8.2. General Logistics Systems..... | 69 |
| 8.3. Noratrans..... | 72 |
| 8.4. Salvat Logística | 74 |
| 8.5. TNT | 77 |
| 8.6. United Parcel Service | 79 |

| | |
|---|-----|
| 8.7. Resultados de las entrevistas..... | 81 |
| 9. CONCLUSIONES | 96 |
| 10. BIBLIOGRAFÍA | 98 |
| ANEXOS..... | 102 |

RELACIÓN DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 5.1. Definiciones del término “Logística” | 7 |
| Tabla 5.2. Principales funciones del proceso logístico | 13 |
| Tabla 5.3. Puntos de la cadena logística | 15 |
| Tabla 5.4. Ejemplo del uso de drones en logística | 23 |
| Tabla 6.1. Características del outsourcing táctico y estratégico | 26 |
| Tabla 6.2. Servicios ofertados por el operador logístico | 31 |
| Tabla 6.3. Motivaciones para la contratación de un operador logístico | 34 |
| Tabla 6.4. Principales beneficios de la subcontratación logística | 36 |
| Tabla 7.1. Mercado de prendas de vestir confeccionadas en el ámbito internacional ... | 42 |
| Tabla 7.2. Evolución de la facturación por empleado | 51 |
| Tabla 7.3. Trabajadores, facturación y empresas por comunidad autónoma | 52 |
| Tabla 7.4. Gasto anual por habitante en textil (Confección + Hogar) en 2014 | 54 |
| Tabla 7.5. Número de establecimientos en 2014 | 58 |
| Tabla 7.6. Facturación de los establecimientos en 2014 | 60 |
| Tabla 8.1. Operadores logísticos y dirección | 67 |
| Tabla 8.2. Objetivos de GLS | 69 |
| Tabla 8.3. Soluciones logísticas de Salvat Logística | 76 |

RELACIÓN DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 5.1. Sistema PULL | 19 |
| Figura 5.2. Dron de Amazon | 22 |
| Figura 5.3. Elementos del dropshipping | 24 |
| Figura 7.1. La cadena de valor del sector textil | 62 |
| Figura 8.1. Logotipo de GLS | 69 |
| Figura 8.2. Logotipo de NORATRANS | 72 |
| Figura 8.3. Logotipo de SALVAT LOGÍSTICA | 74 |
| Figura 8.4. Logotipo de TNT | 77 |
| Figura 8.5. Logotipo de UPS | 79 |

RELACIÓN DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 7.1. Evolución de la facturación del Comercio Textil en España | 48 |
| Gráfico 7.2. Evolución del número de trabajadores en establecimientos textiles | 49 |
| Gráfico 7.3. Número y % de centros comerciales por CCAA en 2014 | 55 |
| Gráfico 7.4. Evolución de cuotas de mercado nacional (%) | 56 |

RELACIÓN DE CUADROS

| | |
|--|----|
| Cuadro 8.1 Zona geográfica en que operan y procedencia de la mercancía | 81 |
| Cuadro 8.2. Frecuencia de mercancía decepcionada por área geográfica..... | 82 |
| Cuadro 8.3. Frecuencia de destino de la mercancía enviada..... | 83 |
| Cuadro 8.4. Finalidad de la página web de los operadores..... | 87 |
| Cuadro 8.5. Síntesis gráfica de los resultados de las entrevistas..... | 90 |
| Cuadro 8.6. Análisis DAFO GLS | 91 |
| Cuadro 8.7. Análisis DAFO NORATRANS..... | 92 |
| Cuadro 8.8. Análisis DAFO SALVAT | 93 |
| Cuadro 8.9. Análisis DAFO TNT..... | 94 |
| Cuadro 8.10. Análisis DAFO UPS | 95 |

1. RESUMEN/ABSTRACT

– RESUMEN

El presente Trabajo Fin de Grado pretende un acercamiento cualitativo al estado del sistema logístico español en lo referente al sector textil.

La metodología emprendida equilibra una fase de estudio teórico de los principales componentes de la logística, así como el uso de ciertas herramientas (PEST) para definir el entorno de la industria de la moda. Una vez realizada dicha contextualización, se analiza, mediante la técnica de la entrevista, los principales operadores logísticos que operan en España.

Los resultados obtenidos, presentados bajo la estructura de un análisis DAFO, muestran cierta uniformidad de los servicios prestados a pesar de existir notables diferencias en cuanto al alcance o volumen de gestión. En último término, el procesamiento de esta información primaria permite conocer los factores internos y externos que delimitan la competitividad de los operadores logísticos.

–ABSTRACT

This paper has been realized within the frame of the final project of “*Grado en Administración y Dirección de Empresas*” degree. A qualitative approach has been applied in order to go in deep into the state of the Spanish logistical system concerning the textile sector.

More precisely, an integrated methodology combining a theoretical study of the main components of the logistics with the use of specific tools, i.e. PEST, has been deployed to accurately define the environment of the fashion industry. Once this contextualization had been set, the main logistics operators in Spain have been analyzed using the technique of the interview.

Finally, a SWOT analysis of results allows to conclude that a certain degree of uniformity of the given services is achieved although there are also significant differences in the scope and volume of management. Further processing of this primary acquired information provides a new insight into the internal and external factors limiting the competitiveness of the logistics operators.

2. INTRODUCCIÓN

El marco teórico, bajo el que se desarrolla la presente investigación, parte del entendimiento de la logística, como un sistema integrador que no sólo se limita al mero transporte de mercancías sino que va más allá, abarcando la totalidad de la cadena de suministro. Así, bajo el paraguas logístico se encuentran actividades que van desde el aprovisionamiento de materias primas hasta la satisfacción de los requerimientos del consumidor final.

De este modo, las empresas se encuentran ante la posibilidad de desarrollar sus propios sistemas logísticos, lo que podría suponerles unos mayores costes y cierta rigidez ante los cambios del entorno, u optar por un sistema de subcontratación decantándose por el uso de sistemas logísticos ajenos. A este respecto, los operadores logísticos aportan, a priori, mayores recursos (inversiones y *management*) y *know-how*, ya que tienen pleno conocimiento del sector.

Esta figura del intermediario especializado en actividades logísticas es especialmente demandada en la industria de la moda debido a la fuerte competencia a la que se encuentran sometidas las empresas de este sector y a las altas exigencias de los consumidores (entregas en el momento adecuado, en el lugar precisado y en la cantidad requerida). La configuración actual del sector textil, en síntesis, se dibuja a través de tres grande hitos: la apertura internacional de los mercados, la ausencia de reglamentación sobre cuotas a la importación y el desarrollo del comercio electrónico.

En consecuencia, el presente Trabajo Fin de Grado focaliza su atención en explorar el perfil de los operadores logísticos ubicados en España en lo referente a su actividad y relaciones con la industria de la moda, bajo la óptica de un análisis cualitativo. Para ello, se analizan cinco agentes de intermediación logística, seleccionados, mediante discriminación geográfica, de “La Guía Logística para empresas de moda 2015” elaborada por el grupo editorial, Modaes.

Para la consecución de dicho análisis, previamente se procederá al estudio de las dimensiones de la logística, cuestiones relativas a la subcontratación así como a la figura del operador logístico y el sector textil. Respecto a este último, se complementa la información dada en este epígrafe con un PESTEL (véase *Anexo VII*).

Por último, una vez comparadas las respuestas aportadas por los intermediadores a la entrevista realizada, los resultados se plasmarán usando un análisis DAFO.

3. OBJETIVOS

El presente Trabajo Fin de Grado se desarrolla en dos grandes bloques. Inicialmente, se presenta una parte teórica, como base a la investigación cualitativa posterior (segundo gran bloque estructural). El hecho de optar por esta organización de contenidos, permite ofrecer dos tipos de objetivos:

- Tipo teórico:
 - Definir la gestión logística, con una exhaustiva investigación sobre el concepto de logística, así como sus principales objetivos y niveles. También, se analizan las innovaciones en el sector, estudiando la implementación del uso de las nuevas tecnologías y las tendencias surgidas.
 - Exponer los distintos tipos de sistemas logísticos ajenos y estudiar, en profundidad, el proceso de selección y contratación de un operador logístico.
 - Contextualizar la situación del sector textil español a nivel mundial y presentar su evolución a nivel nacional.
- Tipo práctico:
 - Seleccionar la técnica de obtención de información más adecuada y ejecución posterior de la entrevista.
 - Tratamiento, análisis y comparativa de las respuestas obtenidas.
 - Ejecución complementaria de otras herramientas de análisis: PESTEL y DAFO.

No obstante, cabe reseñar que ambos bloques de objetivos se supeditan a un objetivo general e hilo conductor de todo el trabajo que no es otro que, explorar las ventajas y barreras de los operadores logísticos que operan en España o más concretamente, aproximarnos a su perfil de actuación en lo referente a su actividad y relaciones con la industria de la moda.

4. METODOLOGÍA

Como ya se ha mencionado anteriormente en el desarrollo de los objetivos, el trabajo se estructura, inicialmente, desde un enfoque teórico (se aportan los conocimientos base para la construcción y entendimiento del posterior análisis) y de un segundo gran bloque, eminentemente práctico, ejecutado a través de una investigación de campo bajo la técnica de la entrevista a expertos.

Así, en la parte teórica, se estudiará todo aquello relacionado con las bases de la gestión logística (la conceptualización, los objetivos y/o los niveles, entre otros) además de sintetizar las principales innovaciones y tendencias También, se abordan cuestiones relativas a los sistemas logísticos ajenos convertidos en intermediadores fundamentales. Por último, se estudia la contextualización y evolución del sector textil a nivel internacional y nacional (ampliándose con un análisis PESTEL)

Las fuentes empleadas, para el desarrollo de la parte teórica, son de tipo secundarias, pero de nuevo, debido a su naturaleza, pueden ser divididas claramente en dos bloques. Por un lado, para las cuestiones puramente conceptuales , se gestiona una bibliografía basada en libros y artículos especializados en gestión logística, mientras que, por otro lado, el bloque del sector textil, se fundamenta, principalmente, en información de carácter cuantitativo (informes de carácter oficial y artículos procedentes de revistas del sector textil / confección).

Paralelamente, los cimientos de la parte práctica se construyen a partir de fuentes de origen primario. En este caso, la entrevista se constituye como núcleo metodológico. Se realiza a diferentes trabajadores del área comercial de los intermediarios logísticos seleccionados. Éstos componen una muestra no probabilística ya que se opta por discriminar a los agentes por proximidad geográfica. No obstante, es reseñable mencionar que como base principal para la selección de operadores se tomó “La Guía Logística para empresas de moda 2015” publicada por Modaes

Asimismo, previamente a la entrevista, se recurrió a las páginas web de los distintos operadores para conseguir una mayor información de los mismos.

Por lo tanto, la presente investigación es un compendio entre fuentes de carácter primario y secundario, ofreciendo así, un valor metodológico adicional.

5. LA GESTIÓN LOGÍSTICA

5.1. BASES DE LA LOGÍSTICA

5.1.1. Definición

La aplicación y contenido del término “logística” ha ido evolucionando a lo largo de la historia. Usado inicialmente en el ámbito bélico refiriéndose a la técnica militar que se ocupa del movimiento de los ejércitos, de su transporte y de su mantenimiento, llega al campo empresarial aproximadamente en la década de los cincuenta. Así, en 1968, Magee ofrece a la Academia una incipiente definición del término focalizándose en el mero movimiento de materiales.

No obstante, con el paso del tiempo y a medida que se profundizan los estudios, el término será entendido desde una perspectiva más amplia añadiendo dimensiones como la coordinación de la oferta y la demanda (Muñoz, 1987), el control de niveles de servicio y calidad (Christopher, 1994), la gestión de materiales (Lalonde, 1994), además de dotarle de una importancia estratégica (Lamb, Hair y McDaniel, 2002).

Actualmente se entiende el término “logística” en un sentido aglutinador y con una relación “directa a todas las actividades inherentes a los procesos de aprovisionamiento, fabricación, almacenaje y distribución” (Tejero, 2007:22), con el objetivo de satisfacer al cliente y generar valor (Servera-Francés, 2011).

Paralelamente, existe cierta confusión al respecto de la conceptualización de “gestión logística” ya que algunos autores optan por una definición restrictiva refiriéndose a la mera distribución física, como es el caso de Casares y Rebollo (2005). Sin embargo, en el presente trabajo se considera el enfoque integrador que ya Stern y otros (1999:137) tomaron de Ballou (1991) para el término, enunciando que *“integra todas aquellas actividades encaminadas a la planificación, implementación y control de un flujo eficiente de materias primas, recursos de producción y productos finales desde el punto de origen al de consumo”*.

Así mismo, estos mismos autores determinan que la gestión de la logística está integrada por dos ciclos distintos: la gestión de materias primas y la gestión de la distribución física. En la primera, la empresa adquiere materias primas haciendo que fluyan los bienes y servicios que deben ser gestionados por un sistema que incluya el transporte y la gestión de inventario, y en la segunda, los productos van desde la

empresa hacia los clientes por una red de transportes y almacenamiento que se denomina red de distribución.

Por tanto, para Stern y otros (1999) la gestión logística *“abarca el flujo total de materias primas, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega de los productos terminados al consumidor final, y el contraflujo de información que controla y registra el movimiento de materias primas”*.

En esta misma línea de pensamiento integrador, Muñoz (1987) enunció la importancia de la implicación de la fuerza de trabajo, ya que *“la verdadera gestión logística debe estar presente en el pensamiento de todos los responsables de la empresa y debe ser fruto del entendimiento de todas las partes involucradas; sobre todo, aquellas que están más en relación con los clientes, con los proveedores y con el tratamiento de la información, ya que son los que más directamente deciden sobre el diseño y funcionamiento del sistema logístico”*.

En la Tabla 5.1 se presenta una síntesis de las aproximaciones más relevantes del término “logística”.

Tabla 5.1. Definiciones del término “Logística”

| AÑO | AUTOR | DEFINICIÓN |
|------|------------------------------------|---|
| 1968 | Magee | Movimiento de los materiales desde una fuente u origen hasta un destino o usuario. |
| 1979 | Bowersox | Aplicación del enfoque en sistema en la solución de los problemas de suministro y distribución de las empresas. |
| 1985 | The Council of Logistic Management | Proceso de planificar, implementar y controlar, de una manera eficiente el flujo de materias primas, inventarios en curso, productos terminados, servicios e información relacionada, desde el punto de origen al punto de consumo, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente. |
| 1987 | Muñoz | Con el menor coste posible, la logística tiene que coordinar la oferta y la demanda manteniendo la calidad de las relaciones con los proveedores y clientes. |
| 1989 | Lizens | Flujo de materiales e información (proceso logístico) que fluye a lo largo de una serie de agentes cuyo objetivo común es proporcionar a los clientes los productos/servicios requeridos, en la cantidad demandada y en el lugar y plazo acordados. |
| 1991 | The European Logistics Association | Organización, planificación, control y ejecución del flujo de bienes desde el aprovisionamiento, pasando por la producción y la distribución, hasta el cliente final con el fin de satisfacer los requerimientos del mercado al mínimo coste y con la mínima inversión. |

| | | |
|------|---------------------------|---|
| 1994 | Christopher | Planificar y coordinar todas las actividades necesarias para conseguir los niveles deseados de servicio y calidad al menor coste posible. El alcance de la logística abarca toda organización, desde la gestión de los materiales hasta la entrega del producto terminado. |
| 1994 | Lalonde | Unión de la Gestión de los Materiales con la Distribución Física. |
| 1998 | Lambert, Cooper y Pagh | Parte de la gestión de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de materiales y el almacenamiento de productos, así como la información asociada desde el punto de origen hasta el de consumo, con el objeto de satisfacer las necesidades de los clientes. |
| 1998 | Tracey | Flujo de materiales, productos e información entre la organización, sus proveedores y sus consumidores, incluyendo los procesos de aprovisionamiento, producción distribución y conexión entre los miembros de la cadena. |
| 1998 | Sahid | Diseñar, perfeccionar y gestionar un sistema capaz de integrar y cohesionar todos los procesos internos y externos de una organización, mediante la provisión y gestión de los flujos de energía, materia e información, para hacerla viable y más competitiva, y en últimas satisfacer las necesidades del consumidor final. |
| 1999 | Ballou | Todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que se ponen en marcha, con el fin de dar al consumidor el nivel de servicio adecuado a un costo razonable. |
| 1999 | Johnson | Proceso total de movimientos de materiales y productos entrantes y salientes de una empresa. |
| 2000 | Anaya | Control del flujo de materiales desde la fuente de aprovisionamiento hasta situar el producto en el punto de venta de acuerdo con los requerimientos del cliente. |

| | | |
|------|--------------------------|--|
| 2001 | Casnovas y Cuatrecasas | Dado un nivel de servicio al cliente predeterminado, la logística se encargará del diseño y gestión del flujo de información y de materiales entre clientes y proveedores (distribución, fabricación, aprovisionamiento, almacenaje y transporte,...) con el objetivo de disponer del material adecuado, en el lugar adecuado, en la cantidad adecuada, y en el momento oportuno, al mínimo coste posible y según la calidad y servicio predefinidos para ofrecer a nuestros clientes. |
| 2002 | Lamb, Hair y McDaniel | Proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo. |
| 2003 | Castán, Cabañero y Núñez | Gestión o el control del flujo de materiales y productos de la empresa desde los proveedores hasta los clientes de forma que se consiga llegar al punto de venta cuando el cliente lo requiera y al menor coste posible. |
| 2003 | Castán, Cabañero y Núñez | Aquella actividad empresarial que abarca toda la organización mediante la coordinación y el control, tanto del flujo de materiales como de la información. Dichos flujos (que deben funcionar simultáneamente) se inician con las compras a proveedores, su control de calidad si procede, su transformación mediante la actividad productiva, el estocaje, preparación, expedición y entrega al cliente, estando todas estas funciones sincronizadas y bajo la responsabilidad de un área concreta. |
| 2003 | Crespón Castro | Proceso de gestionar los flujos material e informativo de materias primas, inventario en proceso, productos acabados, servicios y residuales desde el suministrador hasta el cliente, transitando por las etapas de gestión de los aprovisionamientos, producción, distribución física y de los residuales. |

| | | |
|------|--|---|
| 2004 | Ballou | Las empresas se han ocupado continuamente de las actividades de movimiento y almacenamiento (transporte-inventario). La novedad de este campo estriba en el concepto de dirección coordinada de las actividades relacionadas, además del concepto de que la logística añade valor a los productos o servicios esenciales para la satisfacción del cliente y para las ventas. |
| 2004 | Ferrel, Hirt, Adrienséns, Flores y Ramos | Función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes. |
| 2004 | Franklin | Movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado. |
| 2004 | Soret | Actividades clásicas empresariales que, agrupadas en grandes departamentos, podrían ser: aprovisionamiento, producción, distribución física. Todas deben ser descompuestas y soportadas por otras funciones de importancia relativa al tipo de empresa, al mercado en el que opera, al tipo de producto, etc. |
| 2005 | García y Prado | Gestión coordinada del flujo de materiales e información que se producen, por un lado entre los aprovisionamientos de materias primas y semiproductos, pasando por las actividades de transformación, hasta que los productos finales son entregados al cliente, contemplando en su caso el servicio postventa a lo largo de la vida del producto y, por otro, en sentido inverso, desde que el cliente a usado el producto, gestionándose su recogida y posterior transformación (destrucción, reutilización, reciclado, etc., debido a la preocupación medioambiental existente). |
| 2005 | Serra de la Figuera | Las técnicas logísticas utilizadas en el proceso de aprovisionamiento y en el proceso de distribución son muy similares, y por ello, la logística empresarial pretende integrarlas y dar así un alto grado de flexibilidad y rapidez de respuesta a las demandas de mercado. |

| | | |
|------|-------------------------------------|---|
| 2007 | Gómez Acosta y Acevedo Suárez | Acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos material, informativo y financiero, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos y lugar demandados con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente. |
| 2007 | Tejero | En la empresa, la palabra logística se relaciona de una forma directa con todas las actividades inherentes a los procesos de aprovisionamiento, fabricación, almacenaje y distribución de productos. |
| 2010 | Estrada | Consiste en partir del asesoramiento estratégico de la empresa, interpretar la estrategia corporativa, aplicarla en la cadena de suministros de tal forma que se logre la rentabilidad esperada por la organización. |
| 2011 | Servera- Francés | Proceso de planificación, gestión y control del flujo físico de elementos y de información asociada que fluye de forma directa e inversa desde el punto de origen hasta el comprador, con el objetivo de satisfacer al cliente a través de la generación de valor. |

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2. Objetivo y niveles

Objetivo de la logística

En cuanto a los objetivos, en su mayoría, los distintos autores coinciden con Pau (2001:19) enunciando que “*el objetivo de la logística es responder a la demanda obteniendo un óptimo nivel de servicio al menor coste posible*” o del mismo modo, “*satisfacer el nivel de servicio demandado por el mercado a través de una dirección eficiente*” (Muñoz, 1987:252). Para lograr este objetivo, hay que suministrar los productos necesarios, en el momento oportuno, en las cantidades requeridas, con la calidad demandada, al mínimo coste, y en todos los casos, haciendo prioritarias las necesidades del cliente, con la flexibilidad necesaria para cubrir las necesidades del mercado cambiante y reaccionando rápidamente ante los pedidos del cliente.

Por tanto, en términos generales, se sostiene que el objetivo de la logística empresarial es integrar las actividades y darlas un alto grado de flexibilidad y rapidez de respuesta a las demandas del mercado.

Niveles de la actividad logística

Dentro de la actividad logística, Muñoz (1987) discrimina entre:

- Operaciones básicas del proceso logístico, es decir, la unidad mínima de trabajo.
- Diferentes subsistemas bajo los que se organiza, a este respecto se distinguen: el aprovisionamiento, la distribución y el mantenimiento posventa.
 - Aprovisionamiento: referido a la gestión de materiales entre los puntos de adquisición y las plantas de procesamiento que se tengan (Casanovas y Cuatrecasas, 2001).
 - Distribución: la gestión de materiales entre las plantas mencionadas y los puntos de consumo (Casanovas y Cuatrecasas, 2001).
 - Mantenimiento postventa: incluye las actividades después de realizada la venta o proporcionado el servicio (Arjona Torres, 1999).
- Sistema logístico integrado. The Council of Logistic Management (1986) definió la logística integral como “*el proceso de planificación, implementación y control eficiente del flujo efectivo de costes y almacenaje de materiales, productos en curso y productos terminados, así como la información relacionada desde el punto de*

origen al punto de consumo con el fin de atender a las necesidades del cliente". Debido precisamente al carácter transversal de la actividad logística en todas las áreas sensibles de la empresa, Anaya (2007:22) estima que la logística integral *"debe de ser considerada en su integridad y no de forma segmentada, constituyendo a su vez una de las principales tareas de la dirección"*.

En este sentido, tratando de acotar este carácter amplio de la logística, Pau y Navascués (2001) recogen algunas de las funciones más importantes del proceso logístico (Tabla 5.2).

Tabla 5.2. Principales funciones del proceso logístico

| FUNCIONES DEL PROCESO LOGÍSTICO |
|--|
| ▶ Previsiones |
| ▶ Gestión de órdenes |
| ▶ Expedición de productos de los depósitos al consumidor |
| ▶ Gestión de stocks de productos acabados |
| ▶ Manutención en los depósitos de distribución |
| ▶ Transporte de fábrica a los depósitos |
| ▶ Acondicionamiento y embalaje |
| ▶ Programación fabricación |
| ▶ Almacenes de fábrica |
| ▶ Control de obra en curso |
| ▶ Suministro a línea y transporte inter-fábrica |
| ▶ Almacenes de materias primas |
| ▶ Transporte de materias primas |
| ▶ Gestión de stocks de materias primas |
| ▶ Cálculo de necesidades |
| ▶ Aprovisionamiento |

Fuente: Elaboración propia a partir de Pau y Navascués (2001).

5.1.3. La cadena logística

Son numerosos los autores que indistintamente usan el término de cadena logística o cadena de suministro. En el presente apartado se recogen las definiciones englobadas bajo ambos términos. A continuación, se trata los distintos puntos de interés de la cadena logística (Pau y Navascués, 2001), así como de sus actividades, posibles problemas y soluciones logísticas previsibles.

Definición

Para Gil Vila (1999: 45) *“la cadena logística es el canal de movimiento de los materiales a lo largo del proceso industrial desde su origen o fuente de aprovisionamiento hasta el consumidor final o cliente. En concreto este movimiento se manifiesta a través de las sucesivas manipulaciones, transformaciones, desplazamientos y almacenajes que sufre el producto desde que es materia prima hasta que llega al cliente final”*.

Una definición muy similar es la que posteriormente apuntan Castán y otros (2003:26) enunciando la cadena logística como *“el canal o conducto de movimiento de los materiales, que se produce a través de sucesivas manipulaciones, transformaciones, desplazamientos y almacenaje a lo largo del proceso industrial, desde su origen o fuente de aprovisionamiento hasta el consumidor final o cliente”*.

Por su parte, como apuntábamos previamente, el término “cadena de suministro” es usado en muchas ocasiones dentro de la literatura como sinónimo de “cadena logística”. Podemos ejemplificar dicho uso con la definición de “cadena de suministro” de Stock y Lambert (2001) muy similar a las aportadas anteriormente para conceptualizar “cadena logística” por Gil Vila (1999: 45) o Castán y otros (2003:26). Así la cadena de suministro es enunciada como: *“la integración de los procesos claves de la empresa desde el consumidor final hasta los primeros proveedores que suministran productos, servicios e información con objeto de añadir valor a los clientes y a otras partes interesadas”* (Stock y Lambert, 2001).

Puntos de la cadena logística

La Tabla 5.3 recoge los principales puntos de la cadena logística según Pau y Navascués (2001) con sus actividades, posibles problemas y soluciones logísticas.

Tabla 5.3. Puntos de la cadena logística

| Punto de la cadena | Actividades | Posibles problemas existentes | Soluciones logísticas potenciales |
|--|--|---|--|
| Previsión ventas | -Plan aprovisionamiento, de producción y logístico anual -Ajuste de previsiones y de planes | - Desfases y/o desviaciones - Roturas de stock y exceso de stock | -Aplicaciones y sistemas expertos de previsión de la demanda -Sistema JIT (Justo a Tiempo) |
| Aprovisionamiento de materias primas (MP) | -Gestión y planificación de compras -Transporte MP -Gestión de calidad | -Cumplimiento de plazos, de cantidades y de calidad -Costes transporte | -Apoyo sistemas planificación -Transporte integrado de retorno -Sistema de calidad y especificaciones |
| Almacenaje de materias primas | -Gestión de stocks, medio y personal -Ocupación espacio, almacenaje -Preparación suministros -Manipulaciones y recorridos | -Tasa de ocupación. Productividades y puntas de trabajo -Errores preparación y problemas espacio -Costes del almacén, espacio y manipulaciones | -Recorridos integrados, gestión de almacenes -Código de barras, radiofrecuencia y terminales móviles -Optimización logística. JIT |
| Logística de producción | -Suministro a puestos de trabajo -Volumen de lotes, control y gestión -Equilibrar máquinas y conjuntos -Recorridos y manipulaciones | -Productividades, nivel de calidad y costes -Problemas operativos, falta de medios, puntas estacionales y absentismo -Saturación de máquinas y líneas | -Aplicaciones de procesos y mejoras en la gestión -Planificación y optimización recorridos -Programación, automatización, polivalencia personal. JIT |
| Manutención interna | -Transporte entre almacenes y fábrica | -Costes, recorridos y operaciones excesivos -Manipulaciones manuales | -Informática simulaciones, programación, operaciones y automatización -Código barras, radiofrecuencia y terminales móvil |

| Punto de la cadena | Actividades | Posibles problemas existentes | Soluciones logísticas potenciales |
|----------------------------|---|--|---|
| Almacenaje de PA | <ul style="list-style-type: none"> -Almacenamiento y mantenimiento -Gestión stocks, medios y personal -Ocupación de espacios -Identificación y control instalación | <ul style="list-style-type: none"> -Productividades y nivel de calidad bajo -Falta de espacio y problemas de localización de productos -Costes de almacenaje, recorridos y manipulaciones excesivos | <ul style="list-style-type: none"> -Gestión almacenes y recorridos integrados -Código barras, radiofrecuencia y terminales móvil -Optimización logística -Mantenimiento preventivo |
| Preparación pedidos | <ul style="list-style-type: none"> -Preparación en bloque, por pedido, por zonas o por productos -Consolidación pedidos -Control, verificación y clasificación -Embalaje-etiquetado | <ul style="list-style-type: none"> -Unidad de preparación -Costes y recorridos excesivos -Productividades -Errores y calidad del pedido -Roturas stock, estacionalidad y puntas | <ul style="list-style-type: none"> -Recorridos integrados y sistemas de verificación -Planificación ventas servicio -Programación necesidades -Automatización y reducción de operaciones -Código barras, radiofrecuencia, terminales móvil |
| Transporte | <ul style="list-style-type: none"> -Transporte directo clientes, a delegaciones, paquetería, completo y fraccionado | <ul style="list-style-type: none"> -Disponibilidad vehículos y contratación -Costes, puntas estacionales y urgencias -Confirmación y plazos de entregas | <ul style="list-style-type: none"> -Planificación de cargas y programación -Sistema de gestión transporte y de información -Acuerdos con destinatarios |
| Distribución | <ul style="list-style-type: none"> -Distribución productos venta -Auto-venta y promociones -Recogida de devoluciones y toma de pedidos | <ul style="list-style-type: none"> -Puntas estacionales y urgencias -Capacidad flota propia -Documento, horarios y plazos de entrega -Costes del reparto y contratación | <ul style="list-style-type: none"> -Optimización rutas y gestión de vehículos -Planificación y sistemas de comunicación -Acuerdos en los horarios y sistema de primas |
| Gestión logística | <ul style="list-style-type: none"> -Control servicio -Control costes | <ul style="list-style-type: none"> -Falta de información, incremento de costes, roturas de stock, servicio defectuoso, devoluciones y desperfectos | <ul style="list-style-type: none"> -Sistema de comunicaciones, planificación y gestión logística integrada -Plan conjunto: comercial, producción y logístico |

Fuente: Elaboración propia a partir de Pau y Navascués (2001).

5.1.4. Sistema logístico de entrega justo a tiempo (*Just in time*)

En primer lugar, señalar que en este apartado se utiliza el acrónimo JIT, para referirse a la expresión inglesa “*just in time*” cuyo significado en español es “justo a tiempo”.

El JIT fue desarrollado por la empresa japonesa Toyota Motor Corporation y adaptado por numerosas compañías europeas y estadounidenses en los primeros años de la década de los ochenta.

Son numerosas las aproximaciones planteadas por distintos autores sobre el término, pero cabe destacar la que toman Stern y otros (1999:161) “*los sistemas del JIT están destinados a fortalecer las relaciones funcionales del flujo logístico, a señalar los defectos operativos y a reducir los costes del proceso logístico. Su adopción e implementación requiere un avance continuo hacia los objetivos finales de realizar una entrega eficiente, un flujo continuo y perfectamente sincronizado de productos, una calidad perfecta de las partes y materias primas entrantes, que deben ser simples y de diseño estándar, y unos períodos cortos de producción*”.

Cabe reseñar que algunas de las ventajas que se derivan de los programas sin stock son:

- Reducción de los costes de inventario y demás costes que puedan estar relacionados con dicho inventario.
- Reducción de trabajadores, tanto directos como indirectos.
- Reducción del espacio, así como los almacenes.
- Reducción de los costes de procesamiento de productos.
- Reducción del coste del producto.
- Aumento de los beneficios.

Posteriormente, Castán y otros (2003:30) dejan de considerar el JIT como un sistema para dar paso a un método racional, definiendo así el *Just in Time* como “*un método racional de producción que elimina por completo los elementos innecesarios a fin de reducir los costes. Su idea básica radica en producir, en todas las fases del proceso de fabricación, lo que se necesita en el momento adecuado y la cantidad requerida en cada caso*”.

Pese a que su objetivo primordial es el beneficio por medio de la reducción de los costes, además permite conseguir otros tres subobjetivos orientados a lo largo del objetivo principal:

- Control cuantitativo, al permitir la adaptación, en cantidad y variedad, a las fluctuaciones diarias y mensuales de la demanda.
- Calidad asegurada, al tenerse la certeza de que cada proceso únicamente proporciona al proceso siguiente unidades en buen estado.
- Utilización eficiente de recursos humanos para alcanzar sus objetivos de coste.

Una vez expuesta la definición y los objetivos considerados por Castán y otros (2003), es especialmente interesante recoger la teoría de los cinco ceros:

- Cero defectos: los defectos causan excesos de coste e irregularidades que acaban traducándose en stock.
- Cero averías: las averías proporcionan retrasos y parones en la producción y son una de las causas que hacen que se mantengan stocks.
- Cero stocks: en toda la cadena logística.
- Cero plazos: para dar un servicio adecuado al cliente y evitar que se acumule stock en algún tramo del conducto logístico.
- Cero papel: se refiere a la importancia en la rapidez y calidad de la información para poder reaccionar en cualquier momento.

No se debe concluir el apartado, sin antes mencionar la última pero no menos importante diferencia de los sistemas JIT frente a los sistemas tradicionales. A diferencia de éstos sistemas de fabricación, que se caracterizan por la utilización de sistemas de producción tipo *Push* (o de empuje), en los sistemas JIT se utilizan sistemas de información *Pull* (o de arrastre).

Los sistemas *Pull* se tratan de una estrategia en sentido ascendente. Consiste en hacer fuertes campañas de comunicación, para que el propio consumidor demande el producto al distribuidor. El objetivo es que el consumidor exija los productos en el punto de venta para forzar al minorista a tener existencias y a su vez, el minorista lo solicite al mayorista y éste al fabricante. En la Figura 5.1 se plasma el proceso del sistema *Pull*.

Figura 5.1. Sistema PULL



Fuente: Internet.

5.2. INNOVACIONES Y TENDENCIAS EN EL SECTOR LOGÍSTICO

Logística inversa

En los últimos años se ha incrementado la sensibilización social en lo referente a la preservación del medioambiente, lo que ha obligado a las empresas a reorientar sus políticas y estrategias con el objetivo de minimizar el impacto medioambiental de las actividades empresariales, en particular, en el tema de los residuos.

De este modo, aparece el concepto de “responsabilidad extendida del productor”, es decir, aquella estrategia orientada a reducir el impacto medioambiental de un producto a través de la toma de conciencia, por parte de fabricante, de su responsabilidad en todo el ciclo de vida del producto, especialmente en las etapas de retorno, reciclaje y eliminación (Lindhqvist, 2000).

Bañegil (2001) va más allá ampliando el término a “responsabilidad extendida de la cadena de suministro”, es decir, incluyendo al consumidor, a los proveedores, a los distribuidores y a cualquier otro participante de la cadena de suministro, de manera que todos ellos participarían activamente en la recuperación de los productos fuera de uso contribuyendo a disminuir el impacto de la producción y el consumo sobre el medioambiente.

Por tanto, se entiende como logística inversa, “el proceso de planificación, implementación y control, de una forma eficiente, del flujo de materias primas, los

materiales en curso de fabricación y los productos terminados, así como de la información relacionada, desde el punto de vista de consumo hasta el punto de origen, con el objetivo de recuperar el valor de los materiales o asegurar su correcta eliminación” (Rogers y Tibben-Lembke, 1998).

Existe una tendencia a considerar la logística inversa como el proceso antónimo a la logística. No obstante, del mismo modo que, como se acaba de mencionar, sus implicaciones van más allá, tratando cuestiones de responsabilidad extendida, sus aspectos diferenciales son también más amplios. Así, Bañeguil (2001) los sintetiza en tres:

- La estructura creciente de la cadena directa (pocas fuentes y muchos destinos), frente a una estructura decreciente de la cadena inversa (muchos orígenes y pocos destinos).
- La heterogeneidad de la cadena inversa en cuanto a sus entradas, frente a una mayor homogeneidad en el flujo directo.
- La mayor incertidumbre en la cadena inversa, tanto en lo relativo a la cantidad y calidad de las entradas como en la relación al momento en el que se recuperan los productos fuera de uso, si se compara con la relativa certeza en estos aspectos en la cadena directa.

Paralelamente, es importante mencionar que la logística inversa puede ser fuente generadora de valor económico, pudiendo las empresas optar por alguna de las siguientes cinco opciones para este fin:

- Reparación: su objetivo es volver a poner el producto usado en condiciones de funcionamiento. Estas operaciones se suelen desarrollar en el domicilio del cliente o en los servicios técnicos de reparaciones y, por lo general, la calidad de éstos reparados suele ser inferior a la de los productos nuevos.

- Restauración: supone devolver al producto usado unos niveles específicos de calidad que suelen ser inferiores a los productos originales y ampliar su vida útil. En ocasiones, estas operaciones de restauración suelen acompañarse de otras en las que se mejoran algunos de los componentes del producto.

- Refabricación: esta opción proporciona al producto usado unos estándares de calidad tan rigurosos como los de los productos originales, consiguiendo así unos costes de fabricación inferiores.
- Canibalismo: es aquella opción de recuperación de productos fuera de uso en la que únicamente se recupera una pequeña parte de los componentes reutilizables, que se destinarán a las opciones de reparación, restauración y refabricación.
- Reciclaje: consiste en recuperar el material con el que está fabricado el producto fuera de uso, para utilizarlo en la fabricación de nuevos productos. Es la opción más conocida y de mayor aplicación.

Drones

Los drones son pequeños aparatos voladores no tripulados que pueden ser controlados en forma remota. Actualmente, existe una gran variedad en función del uso, encontrando así, ejemplares utilizados para:

- Reconocimiento, cuyo objetivo es enviar información militar.
- Combate, hacen misiones militares de peligro.
- Comerciales, con finalidad civil tal como apoyo a películas (grabar escenas desde el aire, por ejemplo), cuestiones fotográficas, de entretenimiento o vigilancia.
- Aquéllos con fines de investigación.
- Uso logístico, normalmente diseñados para llevar carga.

Respecto a estos últimos, su alto coste limita a sólo algunas empresas con elevadas facturaciones, véase Amazon o Google, la posibilidad de desarrollar prototipos capaces de realizar los envíos de los paquetes desde la salida del almacén hasta el punto de entrega indicado por el cliente mediante transporte aéreo no tripulado (en la Figura 5.2 se muestra el prototipo de Amazon).

Figura 5.2. Dron de Amazon



Fuente: Internet.

No obstante, una gran ventaja del uso de los drones en la logística puede ser aumentar la efectividad de las entregas a domicilio de pedidos realizados por internet en un tiempo mínimo. Además, vendría aparejada la reducción del tráfico urbano, ya que las entregas se harían de forma aérea, y el ahorro en combustible. Es, además, especialmente reseñable su capacidad para recorrer grandes distancias debido a la alta velocidad que pueden alcanzar.

A la problemática del elevado coste, se añade también cuestiones legislativas, actualmente no existe normativa suficiente para dirimir qué ocurre si un dron invade una zona restringida o privada o si infringe algún tipo de daño personal o material. Asimismo, en cuanto a las cuestiones operativas, el gran interrogante lo abre la fragilidad de la tecnología, impidiendo actualmente transportar objetos ciertamente voluminosos o pesados.

Por último, en la Tabla 5.4 se muestra iniciativas de distintas empresas de sectores diversos para la aplicación de los drones en la mejora de su logística.

Tabla 5.4. Ejemplo del uso de drones en logística

| Empresa | Uso del dron |
|------------|---|
| Google | Su proyecto se llama Wing. La iniciativa es secreta, pero la idea es reducir los costes de distribución de paquetes y ampliar el alcance de las entregas mediante el uso de drones inteligentes. El robot no tiene el diseño normal con aspas de empuje, si no que recuerda a los prototipos de avión de la Segunda Guerra Mundial. Entre las principales características de este dron, están la posibilidad de realizar maniobras de ascenso bastante cerradas o la capacidad de mantenerse en una posición fija. |
| Zookal | Es una empresa australiana que comercializa libros. Los usuarios deberán solicitar el libro desde una aplicación móvil, monitorear el dron asignado para su entrega y recibirlo en el momento en que éste llegue al punto indicado de recogida. Su objetivo es lograr entregas en tiempos de tres minutos. |
| Facebook | Pretende llevar internet a lugares donde no hay posibilidades de conexión. |
| DHL | Se dedica a la mensajería y gestión logística y el reto es que mediante drones los paquetes lleguen en un tiempo máximo de 24 horas a su destino. DHL realizó su proyecto piloto de uso de drones en Europa y no pretende usarlos para todos sus envíos, sino para cubrir aquellas entregas en las que aporte mayor rentabilidad o simplicidad. Por ejemplo, las pruebas se realizaron en una pequeña isla alemana donde habitan alrededor de 2000 personas. La entrega de medicinas a esta isla se realizó en menos de media hora partiendo desde la ciudad de Bremen. |
| Waterstone | Es una librería inglesa que ha anunciado que usará “búhos” para realizar sus entregas. |

Fuente: Elaboración propia a partir de WeblogLogística.

Dropshipping

Dropshipping es un nuevo modelo de negocio en Internet que permite vender productos sin necesidad de tener stock. También se hace referencia a este término como *Drop Shipping*, *DropShipment*, *DropShip*, *DropShopping*, *DropShop* o *DropShipping*.

Este sistema consiste en intermediar entre el cliente final y el fabricante o mayorista / almacenista, ahorrándole al cliente los gastos generados por otros intermediarios o de logística. Es decir, es un tipo de venta al por menor donde el minorista no guarda los bienes en su inventario, sino que pasa el pedido del cliente al mayorista, quien entonces despacha las mercancías directamente al cliente. El minorista recibe una comisión o cantidad fija sobre cada venta, u obtiene su beneficio en la diferencia entre el precio mayorista y el minorista. Los dropshippers se encargan del stock, del envío de los productos y de la gestión de las devoluciones, mientras que los minoristas realizan las tareas de marketing y comunicación.

Los artículos, en ocasiones se muestran en las tiendas, de manera que los clientes puedan ver físicamente lo que van a comprar. Otras veces, solo proporcionan un catálogo, anuncios o la presencia en Internet.

Figura 5.3. Elementos del dropshipping



Fuente: dropshippingespaña.eu.

La Figura 5.3 muestra los distintos componentes que intervienen en este modelo de negocio. Estamos ante un círculo cerrado que empieza y acaba con el cliente final, siendo éste el que gestiona el pedido en la tienda online, pagando por adelantado. El distribuidor gestiona el pedido del cliente al dropshipper, pagando a precio de distribuidor, y éste envía el paquete a través de una agencia de transportes al cliente final.

Las principales ventajas del dropshipping según la agencia especializada en marketing online Coodex, son:

- El capital invertido es menor que la apertura de un negocio físicamente.
- El riesgo financiero es menor que el resto de modelos de comercio electrónico.
- Reducción de las tareas como empresario: vender.
- Dedicación exclusiva a una única tarea.
- Permite la mejora de la tienda online y conocer los visitantes.
- Oportunidad de crear un catálogo de productos único y exclusivo.
- Posibilidad de vender los productos a través de eBay y otras páginas similares.

El sistema no sólo tiene ventajas, como toda inversión también conlleva riesgos e inconvenientes, algunos de los cuales son los siguientes:

- Ciertos dropshippers pueden no ser fiables.
- Riesgo de que los plazos de entrega no sean cumplidos y el responsable ante el consumidor final sea la empresa cliente.
- En la entrega del producto, no puede aparecer ninguna marca del proveedor, sino que la publicidad es exclusivamente de la marca de la tienda online.
- Márgenes de beneficio muy reducidos.
- El dropshipper ayudará a la empresa cliente a vender del mismo modo que ayudará a otras empresas que pueden estar ofreciendo el mismo producto y al mismo precio, por lo que, de facto, está ayudando a la competencia.

6. SISTEMAS LOGÍSTICOS AJENOS

6.1. EL OUTSOURCING

Cada vez son más las empresas que recurren a otras especializadas en cuestiones logísticas para externalizar ciertas actividades o procesos logísticos en mayor o menor medida.

De hecho, el outsourcing es considerado como “*una herramienta de gestión que implica realizar operaciones que tradicionalmente se venían realizando con recursos de la compañía*” (Mauleón, 2006:334). Referido a la logística, estos mismos autores consideran que “*se entiende como la subcontratación de unos servicios que van más allá del transporte y abarcan la gestión del almacén, tanto si se trata de un almacén de materias primas como de producto terminado. Es decir, incluye el servicio de almacenaje, preparación de pedidos, etiquetado y aprovisionamiento a la cadena de producción (flujo de materiales)*”. Por tanto, el objetivo del outsourcing logístico es crear una empresa más flexible basándose en sus competencias básicas y diferenciales, subcontratando actividades logísticas y estableciendo relaciones con terceros a largo plazo para el mutuo beneficio.

Tipos de outsourcing:

Son múltiples las clasificaciones que se pueden encontrar sobre el outsourcing, una de las más completas es la enunciada por Aguilar (2001):

1.- Outsourcing táctico vs. outsourcing estratégico:

Ambos tipos son opuestos el uno al otro, el outsourcing táctico engloba la subcontratación externa de actividades simples como son la seguridad o el mantenimiento mientras que el outsourcing estratégico recoge la externalización de actividades en las que la interrelación con el proveedor es más estrecha como son la distribución logística o el diseño de productos.

La principal diferencia es que se establece una relación de cooperación que crecerá a medida que aumente la interdependencia entre la función externalizada y el resto de la empresa. En la Tabla 6.1 se muestran las características principales de ambos tipos de outsourcing.

Tabla 6.1. Características del outsourcing táctico y estratégico

| TÁCTICO | ESTRATÉGICO |
|--|--|
| Alcance tradicional; abarca la operativa diaria de la empresa | Alcance de actuación estratégico; va más allá de la operativa diaria |
| Ámbito temporal a corto y medio plazo | Se presupone una continuidad del contrato a largo plazo |
| No se establecen lazos duraderos entre la empresa que contrata los servicios y la contratada | Se produce una relación de interdependencia entre las dos compañías |

Fuente: Elaboración propia a partir de Aguilar (2001).

2.- Según la ubicación de la empresa que se contrata:

- Offshore Outsourcing: el proveedor se ubica en otro país, un país con un equilibrio político similar al de la empresa que contrata. Con este contrato se busca la reducción de costes en mano de obra y/o en impuestos debido a la legislación laboral, entre otras cosas.
- Nearshore Outsourcing: el proveedor está ubicado en países vecinos, exige el mismo proceso de subcontratación.
- Onshore Outsourcing: ambas empresas están ubicadas en el mismo país.

3.- Según la función que pretendamos subcontratar:

- Business Process Outsourcing (BPO): supone externalizar una función que antes se realizaba dentro de la empresa y que ahora lo realizará un tercero. Puede ser tanto de servicios como mantenimiento o de producción, para salvar picos de producción.
- Knowledge Process Outsourcing (KPO): consiste en externalizar tareas de nivel intelectual y de alto nivel a una empresa externa. Se debe realizar por un personal intelectual, capacitado para ejecutar análisis, investigación, desarrollo de consultoría y servicios.
- Legal Process Outsourcing (LPO): consiste en delegar la parte jurídica de la empresa a otra empresa especializada en estos servicios.

4.- Dependiendo del lugar en el que la empresa subcontratada realice los servicios contratados:

- Logística in- company: la empresa que contrata cede parte de sus instalaciones para que la empresa encargada de los servicios a subcontratar pueda realizarlos allí.
- Logística out-company: el servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa que lo presta, ajeno a la empresa que subcontrata.
- Co-sourcing: ambas empresas se unen con la condición de que la empresa que prestará el servicio ofrecerá algún tipo de valor añadido a la empresa cliente, como puede ser la opción de poder compartir riesgos.
- Colaborativo: consiste en que una empresa aprovecha su capacidad ociosa en las operaciones para prestar servicios o producir artículos para un tercero de forma esporádica. Este tipo de outsourcing se puede ver como una oportunidad de hacer relaciones con empresas que no hubiésemos pensado anteriormente.

5.- Dependiendo la titularidad de los recursos:

- Outsourcing total o recursos propios: implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.
- Outsourcing parcial o recursos ajenos: solamente se transfieren algunos de los elementos anteriores, es decir, solo los que la empresa principal vea conveniente.

6.- Dependiendo del tipo de proceso:

- Dedicada: el servicio prestado al cliente se hace en exclusiva, de acuerdo con un diseño a medida del proyecto requerido, se considera un servicio “mono - cliente”.
- Compartida: en este caso los servicios prestados forman parte del catálogo de servicios ofertados por la empresa a la que vamos a subcontratar y por lo tanto está al alcance de cualquier otra empresa que esté interesada en esos servicios, se considera un servicio “multi - cliente”.

Áreas de subcontratación:

Para Casanovas y Cuatrecasas (2001) las principales áreas de subcontratación de actividades logísticas son:

- Almacenaje: la empresa puede disponer de almacén propio o subcontratarlo. En ocasiones se recurre a ambas opciones, es decir, usa el propio para cubrir las necesidades habituales y el ajeno para cubrir los picos de demanda. Así como subcontratar la descarga, stockaje y la gestión de almacenes y stocks.
- El transporte a larga distancia se puede realizar entre clientes y almacén, almacén y destinatario o entre distintos almacenes.
- El área de distribución incluye el reparto habitual, el urgente, las entregas, la configuración de las rutas y horarios especiales para clientes importantes. Además, incluye la gestión de albaranes y la gestión de cobro.
- Envasado y etiquetaje: algunas mercancías necesitan de envasados especiales que en ocasiones son difíciles de gestionar para la empresa por lo que se subcontrata a operadores especializados que facilitan un correcto envasado y etiquetado.
- Manipulaciones: en algunos casos es necesario añadir manuales en distintas lenguas.
- En el área del aprovisionamiento se subcontrata a operadores para introducir los materiales en los centros de producción.
- Distribución inversa: a veces hay que recuperar el material, ya sea para reciclar como para reutilizar.
- Gestión de importación-exportación: es importante contratar a un operador que conozca las normativas, redes de distribución y mercados extranjeros cuando se realizan envíos o pedidos al extranjero.
- Servicios de marketing: centrados en el merchandising, es decir, en expositores especiales, etiquetar precios, promoción directa, etc.
- Personal y equipos: a veces debido a la demanda, hay que contratar eventualmente a personal especializado en almacenes.
- Gestión de activos: sólo en aquellos proyectos que por sus características son considerados especiales.

6.2. OPERADORES LOGÍSTICOS

Los operadores logísticos aportan recursos (inversiones y management) y el know-how o saber hacer, ya que integran todo el proceso, usan sistemas de información avanzados y logran una mayor productividad con un menor coste.

Los resultados logrados por los operadores son más ventajosos, ya que aumentan la calidad del servicio logrando que las entregas sean puntuales, completas y con bajos daños y rechazos. También, logran un coste más competitivo, intercambian información eficaz ya que tienen pleno conocimiento del sector, usan instalaciones adecuadas para lograr un perfecto estado de las mercancías y continuamente realizan propuestas de mejora.

No obstante, para conseguir dichas sinergias, es necesario que la empresa contratante siga un minucioso proceso de selección teniendo en cuenta una serie de cuestiones mínimas relativas al operador. A este respecto, Pau (2001) destaca:

- Conocer la flexibilidad de la que se dispone para responder a las necesidades previstas, así como la capacidad de adaptación.
- Valorar el conocimiento al respecto del sector, el canal y la zona en la que trabaja.
- Conocer las referencias de los clientes, es decir, la notoriedad, la imagen de marca y las exigencias, así como conocer la experiencia que tiene en los sectores exigidos.
- Comprobar la naturaleza y la calidad de los almacenes donde van a estar las mercancías de la empresa, es decir, saber el aislamiento que tiene, la seguridad de las instalaciones, los medios y el personal que trabaja.
- Los sistemas de información y de gestión, las conexiones o terminal propio.
- Estudiar la solidez financiera del operador.
- La vocación y el espíritu de servicio.
- Saber cómo es la comunicación y la relación entre los equipos humanos.

Servicios y estructura de los operadores:

Los operadores logísticos pueden presentar diversas estructuras así como ofertar distintos servicios a las empresas (véase Tabla 6.2). De hecho, el tamaño del operador depende de la capacidad que tenga para dar servicio.

Tabla 6.2. Servicios ofertados por el operador logístico

| | |
|--|---|
| Transporte larga distancia | Cliente a almacén Almacén a destinatario Entre almacenes |
| Almacenaje | Descarga y stockaje Gestión de almacén y de stock Gestión de aprovisionamiento |
| Preparación de pedidos | Recepción de pedidos Preparación de promociones Palets especiales Embalajes especiales Etiquetaje |
| Distribución | Sistema normal Sistema urgente Programación de entregas Horarios especiales Rutas especiales Devoluciones. |
| Merchandising | Estudio de la situación competitiva, de la propia competencia y de mercado |
| Sistemas de información conectados al cliente | Intercambio en tiempo real Situación de stocks en tiempo real Gestión y recepción de pedidos automatizados |
| Servicios complementarios | Gestión Pool Palets Seguros de mercancías |

Fuente: Elaboración propia a partir de Casanovas y Cuatrecasas (2001).

Así, los operadores pequeños ofrecerán poca adaptabilidad a la demanda del cliente, por lo que se dedican principalmente al transporte generalista. Sin embargo, los operadores grandes pese a no tener una relación directa cliente a cliente consiguen proporcionar servicios muy especiales como por el ejemplo, el transporte urgente y el almacenaje de pedidos de tamaño pequeño.

Existen también, operadores especializados en servicios hechos a medida según el cliente. En este caso, los contratos suelen tener un período más largo, entre 2 y 5 años.

Los operadores que han desarrollado la distribución compartida cubren a los clientes que tienen las mismas necesidades como embalaje, almacén, mismo cliente final, etc.

Al tratarse, por tanto, de múltiples las opciones que una empresa puede seleccionar, es importante, por tanto, que previamente emprenda un estudio exhaustivo de sus necesidades.

Ventajas, motivaciones y beneficios de contratar un operador logístico ajeno:

Antes de detallar como se desarrolla un proceso elección, negociación y contratación logística, es importante exponer tanto los pros como los contras a dicho proceso de outsourcing.

Encontramos que la mayoría de autores nutren su argumentación positiva en ciertos puntos clave. Así, cabe señalar que, para Stern y otros (1999), algunas de las razones por las que se acude a sistemas logísticos ajenos son:

- suprimir las funciones de almacenamiento y distribución
- ampliar el campo de actuación de sus actividades principales
- eliminar trabajadores y costes de mantenimiento y/o modernización de los equipos
- reducir los costes de la organización de la distribución y de personal
- mejorar el servicio de los clientes
- aprovecharse de la experiencia de los distribuidores pudiendo agregar valor a su producto.

Además, añaden un valor al canal de distribución haciendo que sea más rápido y coherente en las entregas inmediatas.

No obstante, se debe subrayar que el programa de logística contratado debe estar gestionado por ambas empresas siendo imprescindible que el operador seleccionado mantenga la actitud, cultura empresarial y la compatibilidad de enfoque con la empresa contratante, así como requisitos operativos tales como:

- Ser especialista en el producto, en el canal y en la zona.
- Tener un mayor volumen, por lo que consigue una mejor frecuencia y proporciona un mejor servicio.
- Utilizar mejor los medios que la empresa, teniendo un menor coste global.
- Dar cobertura a las puntas con los costes variables, siempre menores que si lo hiciera la empresa ya que en muchas ocasiones no podría dar servicio.
- Ofrecer multiservicio, logrando un ahorro en inversiones y en costes financieros.
- Utilizar un sistema de información común, la ventaja es que no requiere de implantaciones informáticas completas.

Según Pau y Navascués (2001), las distintas motivaciones que puede tener una empresa para contratar a un operador logístico y sus posibles valoraciones son las siguientes:

- Inversión en almacenes: las posibles valoraciones son el coste financiero, el inmovilizado de capital y la reducción de recursos para otros fines.
- Dimensión y estructura de los almacenes: hay que valorar que el mercado es variable y que son actividades fluctuantes y estacionales.
- Sinergias: el industrial solo, no puede obtener sinergias y economías escala, el operador sí.
- Experiencia y especialización: el operador ha tenido relación con varias empresas del mismo sector, por lo que conoce las problemáticas de todos los puntos de venta.
- Comunicaciones e información: la empresa debe invertir para implantar las comunicaciones, mientras que el operador ya dispone de sistemas de comunicación y conexión para toda su cadena logística y sus clientes.
- Prolongación de la empresa: el operador logístico es una prolongación de la empresa que lo contrata en cuanto a servicio, stocks, información, etc.
- Liberalización total de los problemas logísticos: el operador es el que asume los problemas logísticos, por lo que la empresa puede dedicar sus esfuerzos a la organización, productividad, ventas y estrategia.

- Costes logísticos: el coste logístico global será inferior contratando al operador, ya que permite conocer de antemano a la empresa todos sus costes.
- Relación servicio/coste: a mayor volumen y especialización, mejor coste y mayor frecuencia.

Así mismo, la siguiente tabla (Tabla 6.3) muestra los cuatro grupos en los que dividen Casanovas y Cuatrecasas (2001) los beneficios esperados de la subcontratación logística.

Tabla 6.3. Principales beneficios de la subcontratación logística

| | |
|-------------------------------------|---|
| Reducción de costes | - Mejor uso de los recursos - Multiservicio |
| Mejora del ciclo de pedido | - Eliminación o reducción del tiempo de respuesta - Flexibilidad frente a cambios - Transporte más rápido |
| Mejora de la productividad | - Distancias mínimas - Uso eficiente de los trabajadores - Optimización de la carga y descarga - Eliminación de las manipulaciones |
| Reducción de la malversación | - Reducción de la quiebra de stocks - Reducción de stocks por obsolescencia - Disminución de las reclamaciones y devoluciones |

Fuente: Elaboración propia a partir de Casanovas y Cuatrecasas (2001).

Riesgos y factores que frenan la contratación logística:

Una vez expuestas las razones, las ventajas, motivaciones y beneficios de la subcontratación, se va a analizar los factores que hacen que determinadas empresas opten por no contratar a otras para realizar sus actividades y seguir siendo ellas mismas las que efectúen dichas actividades.

Se debe ser consciente que las acciones realizadas por el operador logístico son fundamentales en la cadena logística, por lo que una mala acción en alguna de las actividades podría ser desastrosa para la empresa.

- El primer riesgo es no escoger al operador correcto. Para ello, es necesario realizar un exhaustivo proceso de selección teniendo en cuenta las características de nuestra empresa.

- El segundo riesgo es la planificación de las actividades logísticas. Hay que seleccionar a operadores que tengan una gran experiencia en este campo para determinar las rutas óptimas y realizar la función de embalaje correctamente. Los robos, incendios y elementos meteorológicos son factores externos que afectan a la empresa independientemente de que las actividades estén subcontratadas o no.

- Otro riesgo es el de la comunicación y la coordinación entre la empresa y el operador, ya que en todo momento deben estar en contacto para avisar lo antes posible de cualquier cambio o incluso si hubiese algún error. El hecho de estar constantemente intercambiando información, hace que la empresa pierda cierta confidencialidad.

Se recomienda hacer un seguimiento constante para evaluar si se cumplen las condiciones del contrato, acuerdos de confidencialidad, la previsión de revisiones, etc.

Además, según Pau y Navascués (2001) las empresas, a la hora de tomar la decisión de contratar a un operador logístico, se encuentran con factores o situaciones que frenan dicha contratación. Algunos de estos son:

- Los factores psicológicos causados por la desconfianza de ceder a un tercero los stocks, el nivel de servicio y la posible repercusión en las ventas.
- En el aspecto social, existen factores como la eliminación del personal propio de la empresa o la posible creación de huelgas que hacen que no sea fácil la decisión de contratar a un operador.
- Los cambios de hábitos de la propia empresa se ven modificados con la contratación logística interna, ya que altera el funcionamiento de la compañía y del propio trabajo de los empleados.
- La comunicación y la información es otro punto clave que frena la contratación. La empresa dejaría de dar el servicio al cliente, no sabría el plazo real de entrega de los productos, ni la disponibilidad de stocks, ni las posibles incidencias que se pudieran llevar a cabo. Además, la compañía siempre tiene la necesidad de comunicación en tiempo real, y al trabajar con un operador no es tan rápida dicha comunicación como si se ejerciera de modo interno.

6.2.1. Proceso de selección de un operador logístico

Como se viene exponiendo, la decisión de externalizar cierto proceso logístico debe ser una cuestión meditada y que responda tanto a necesidades de operatividad internas como a demandas del mercado. Por tanto, antes de contratar el operador logístico con el que una empresa va a trabajar, debe evaluar cuáles son las actividades a externalizar y que funciones englobaría. Como síntesis del proceso, primero se tiene que realizar una evaluación sobre las distintas necesidades logísticas, así como un exhaustivo estudio y diversos análisis. Después se debe seleccionar a los proveedores, analizar los informes y los resultados de sus propuestas de forma objetiva. Por último, se escoge al candidato con el que va a trabajar y se firma el contrato.

A continuación, en la Tabla 6.4 se muestran las principales fases del proceso de elección de un operador logístico, siendo detalladas más adelante cada una de ellas.

Tabla 6.4. Proceso de elección de un operador logístico

| FASES DEL PROCESO DE ELECCIÓN DE UN OPERADOR LOGÍSTICO |
|---|
| 1.- Análisis de las necesidades logísticas |
| 2.- Estudio económico y de riesgos |
| 3.- Pliego de condiciones |
| 4.- Documento RFI (<i>Request for Information</i>) |
| 5.- Documento RFP (<i>Request for Proposal</i>) |
| 6.- Documento RFQ (<i>Request for Quotation</i>) |
| 7.- Elección final del operador |
| 8.- Redacción y firma del contrato |

Fuente: Elaboración propia.

- Primera fase: constituida por un análisis sobre la necesidad de subcontratación. Dicha necesidad puede generarse de forma interna, después de un análisis interno de los procesos donde se observa falta de eficiencia, o bien, motivada por el propio departamento logístico debido a una necesidad de apoyo en la gestión. Es decir, puede concebirse como solución a un problema surgido o como una medida para

evitar uno futuro. También puede proceder del exterior de la empresa debido a un entorno en continuo cambio.

Para ello se debe definir las funciones a externalizar: transporte, almacenaje u ambos.

Otros factores a definir serían la efectividad, la claridad y transparencia en las operaciones y la comunicación entre las partes.

- Segunda fase: se debe elaborar un estudio previo que incluya:

- Análisis de la situación operativa actual del proceso en la empresa.
- Análisis del coste actual del departamento logístico frente al posible coste de externalizarlo.
- Análisis sobre posibles soluciones ofrecidas por el entorno.
- Análisis de objetivos operativos y económicos esperados.
- Análisis de riesgos y consecuencias esperables.

- Tercera fase: se elabora el pliego de condiciones, es decir, un documento redactado por todos los miembros implicados en el departamento al que afecte dicha subcontratación y por el director, en el que se enumeran una serie de condiciones con las que se pretende informar a los operadores logísticos en qué consistiría sus obligaciones en caso de ser contratados.

Es fundamental en esta parte tener claro lo que se quiere conseguir. Esto no significa que las condiciones sean fijas sino que se debe partir de ahí, sin lagunas ni situaciones imposibles, es decir, un pliego que sea exigente pero a su vez equilibrado. Es normal que el proceso dé lugar a modificaciones en el pliego de condiciones.

Después, se debe realizar una selección inicial de aquellos operadores con los que se estaría dispuesto a trabajar y una vez terminados ambos procesos, se enviará el pliego a los operadores seleccionados.

- Cuarta fase: consiste en la selección inicial de los proveedores principales a los que ya se les envió el pliego de condiciones.

Lo que se quiere crear es un conjunto de operadores capaces de dar el servicio requerido en unas condiciones mínimas de garantía de prestación a las cuales se les remitirá el documento denominado RFI -*Request for Information* - (véase *Anexo I*).

En dicho RFI los campos que se solicita al operador son:

- El informe sobre su experiencia en el tipo de operaciones para las que las que está optando.
- La información financiera de los últimos tres o cinco años, para conocer la situación en la que se encuentra el operador.
- La estructura y organización de la empresa.
- Certificados de calidad, prevención de riesgos laborales y medioambientales.
- Seguros, situación laboral, existencia de litigios, etc.

Si es la primera vez que la empresa realiza una selección de operadores logísticos, deberá hacer un estudio del mercado para no incorporar a la lista, operadores que no encajen con sus requerimientos y a la vez, para no dejar fuera alguna buena solución.

- Quinta fase: consiste en analizar los informes que se hayan recibido de los operadores. Es muy importante tener claro qué aspectos serán más valorados entre los candidatos. Convendría rechazar aquellos que tengan litigios con otras compañías, falta de experiencia o falta de certificaciones.

Las empresas que hayan sido seleccionadas, se les enviará un nuevo documento denominado como “*Request for Proposal, RFP*” (véase *Anexo II*). En este caso, se establecen condiciones que deberá completar el operador seleccionado.

- Sexta fase: se analizan los resultados del RFP y se emite el documento RFQ - *Request for Quotation*- (véase *Anexo III*).

Se debe analizar objetivamente los documentos RFP enviados por los operadores y decidir cuáles serán los que pasan a la siguiente fase.

A los seleccionados se les enviará el documento RFQ, donde se solicita a las empresas la oferta económica correspondiente a las operaciones a realizar.

En esta fase es conveniente enviar ya un borrador de contrato para que los operadores puedan ir estudiando en qué consistirá.

- Séptima fase: consiste en analizar qué ofrece el operador y valorar si la empresa está dispuesta a pagar esa tarifa. Además, se debe proponer a todos los operadores ajustarse al mismo presupuesto.

Una vez que la empresa reciba todas las respuestas a la propuesta de alineación, se toma la decisión final de cuál será el operador logístico con el que trabajar.

- Octava fase: es en la que se firma el contrato. El contrato logístico o de servicios logísticos regula las relaciones entre las empresas que prestan este tipo de servicios, es decir, los operadores logísticos, y sus clientes.

La realización correcta de esta fase es capital. Debida a su importancia, se desarrolla en el próximo apartado “6.2.2. El contrato logístico” una descripción más pormenorizada de cada hito que la compone.

6.2.2. El contrato logístico

Cabe destacar que no existe regulación legal completa de un contrato de logística.

Como se ha mostrado en anteriores epígrafes, el campo de la logística engloba varias actividades que pueden ser llevadas a cabo por la propia empresa o por un operador logístico, estableciendo así un vínculo jurídico y mercantil entre la empresa y dicho operador. Así, cada uno de los contratos logísticos es diferente y es muy difícil establecer un contrato modelo o tipo.

No obstante, antes de entrar en profundidad en las partes de un contrato logístico, cabe mencionar la definición de contrato que da la Real Academia Española como *“el pacto o convenio, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser compelidas. Documento que recoge las condiciones de este convenio”*.

Particularmente, el contrato logístico se constituye como un elemento clave en el proceso de elección de un operador. Las partes fundamentales de un contrato logístico son las siguientes:

- **Ámbito de aplicación del contrato:** en este punto se especifican cuáles serán los productos y en qué tipo de unidad se tratarán (pallets, caja, contenedores, etc.), además se definirán los puntos de recogida o entrega de los productos y en qué localización geográfica han de estar ubicados dichos productos.

- **Inicio y duración:** el inicio del contrato puede realizarse incluso antes de la firma, siempre y cuando se tenga estipulado así.

En cuanto a la duración del contrato no existe un plazo máximo ni mínimo, si no que ha de estar estipulado por ambas partes. Es habitual que la duración sea extensa, ya que las inversiones a realizar son elevadas y la información es confidencial.

- Operaciones a definir dentro del contrato: existe un amplio rango de posibles operaciones que pueden ser llevadas a cabo por el operador logístico, no obstante, a continuación se enumeran las más frecuentes:

- Recepción de los productos en la fábrica o almacén: según si es en el muelle o en el vehículo tienen facturaciones diferentes.
- Transporte desde la fábrica hasta la plataforma del operador logístico o recepción en los almacenes del operador y distribución de la mercancía a los puntos de entrega.
- Almacenaje de la mercancía ya sea en la plataforma del operador logístico o en almacenes propiedad del cliente y donde el operador presta sus servicios, contratando un número determinado de huecos o un determinado espacio.
- Control de existencias a través de inventarios.
- Operaciones de preparación de pedidos.
- Operaciones que pueden contratarse de forma adicional dependiendo de las necesidades del cliente: reposición de lineales, etiquetado y envasado de productos, reparación mercancía dañada, etc.

- Obligaciones del operador logístico: son las siguientes:

- Responsabilidades: una de las partes que debe contener el contrato logístico es el régimen de responsabilidad del operador, es decir, definir en el contrato las obligaciones de cada parte de forma que queden perfectamente estipulados y no den lugar a controversias.
- Confidencialidad: el operador pasará a ser conocedor de temas confidenciales de la marcha de la empresa, como los objetivos, la productividad o las previsiones de demanda, a fin de poder prestar un servicio óptimo al cliente. Es obvio que estos temas pasarán a ser confidenciales y no deberán ser desvelados.
- Imposibilidad de subrogar la actividad logística: no se puede subcontratar a su vez la actividad, excepto el transporte que sí se puede ya que supondría una gran inversión.

- Contabilización independiente de cada uno de los clientes: el operador debe tener una contabilidad para cada cliente, de tal forma que si el usuario lo precisa, pueda tener acceso a dicha contabilidad en cualquier momento.
- Sistema de rotación de mercancías: los cuales pueden ser, normalmente, FIFO - *Firts In, Fisrt Out* - (“Primero en Entrar, Primero en Salir”) o LIFO - *Last In First Out* - (“Último en Entrar, Primero en Salir”).
- Operaciones de consolidación o desconsolidación de las cargas recibidas.
 - Obligaciones del cliente o demandante del servicio:
- Pago del precio estipulado por la prestación de cierto servicio: ésta es la principal obligación que tiene el cliente frente al operador logístico.
- Confidencialidad: el usuario pasará a ser conocedor del *know- how* del operador logístico, que es lo que le diferencia de sus competidores y lo que determina su éxito en el mercado.
 - Plataforma logística: está compuesta por el terreno, el almacén, el terminal y todos los útiles necesarios para la prestación del servicio. Pueden darse dos formas principales:
- *In house*: la plataforma logística es propiedad del usuario y se cede o alquila al operador para que realice allí la prestación. No obstante, puede ser que el operador la haya adquirido mediante una compraventa.
- *Out house*: la plataforma es responsabilidad del operador ya sea por tenerla en propiedad o en alquiler.
 - Exclusividad: se debe estipular en el contrato si se desea o no compartir las plataformas con otras empresas que en ocasiones, son competidores directos.
 - Contratación de un seguro: es muy importante establecer cuáles deben ser los seguros a contratar. Cabe destacar que los seguros de las mercancías en almacén y en transporte pueden ser contratados tanto por el operador como por el usuario. En caso de ser contratado el seguro por el operador, repercutirá en la cuota a cargar al usuario, mientras que si es contratado por el usuario, éste es el beneficiario de la indemnización en caso de acaecer cualquier incidencia.

7. LA INDUSTRIA DE LA MODA

7.1. ESPAÑA EN EL MERCADO INTERNACIONAL

España cuenta con diseñadores de referencia en el mundo del lujo, así como grandes multinacionales en el sector textil y es una auténtica potencia mundial en cuanto al consumo. No obstante, debido a la apertura internacional, desde 2002 son muchas las empresas que se han visto obligadas a cerrar sus puertas en nuestro país, debido a la presencia de precios más competitivos en los mercados locales y la ausencia de reglamentación actual de cuotas a la importación en los mercados internacionales. No obstante, los productores más competitivos sí se han visto favorecidos con la apertura internacional logrando expandirse en otros países.

En la Tabla 7.1 se muestran las cifras en millones de euros constantes 2010, así como la variación del año 2007 al año 2013 del mercado de prendas de vestir confeccionadas en el ámbito internacional, estando formado por 31 países con evoluciones muy diversas entre ellos. Se incluye el gasto de prendas de vestir para mujer, hombre y niños, quedando excluido el gasto en prendas hechas a medida.

Tabla 7.1. Mercado de prendas de vestir confeccionadas en el ámbito internacional

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | Var. % 2007- 2013 | Cuota de mercado |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------------|---------------------|
| Europa | 295.236 | 293.031 | 294.746 | 302.221 | 310.370 | 318.325 | 322.474 | 9,2% | 33% |
| América | 279.533 | 286.605 | 293.784 | 303.797 | 318.290 | 340.355 | 352.698 | 26,2% | 36% |
| Asia Pacífico ^y | 202.107 | 206.660 | 213.679 | 222.577 | 227.296 | 241.461 | 249.297 | 23,3% | 25% |
| Alemania | 53.647 | 54.199 | 54.490 | 55.110 | 55.862 | 57.015 | 57.611 | 7,4% | |
| Arabia Saudita | 3.074 | 3.243 | 3.532 | 3.724 | 3.926 | 4.469 | 4.808 | 56,4% | |
| Australia | 10.255 | 10.628 | 10.942 | 11.242 | 11.791 | 12.673 | 13.171 | 28,4% | |
| Bélgica | 7.350 | 7.700 | 8.082 | 8.498 | 8.608 | 9.345 | 9.768 | 32,9% | |
| Brasil | 25.153 | 27.155 | 28.960 | 31.485 | 34.605 | 41.106 | 45.452 | 80,7% | |
| Canadá | 17.171 | 17.810 | 18.308 | 18.971 | 19.637 | 21.047 | 21.839 | 27,2% | |

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | Var. % 2007- 2013 | Cuota de mercado |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------------|---------------------|
| China | 70.128 | 73.646 | 77.747 | 84.533 | 89.837 | 102.462 | 110.335 | 57,3% | |
| Dinamarca | 4.220 | 4.311 | 4.379 | 4.467 | 4.596 | 4.801 | 4.911 | 16,4% | |
| Egipto | 4.954 | 5.312 | 5.706 | 6.116 | 6.479 | 7.477 | 8.111 | 63,7% | |
| España | 20.328 | 18.288 | 17.263 | 16.706 | 17.422 | 16.177 | 15.990 | -21,3% | 1,66% |
| Estados Unidos | 223.102 | 227.202 | 231.707 | 237.997 | 248.063 | 261.940 | 269.539 | 20,8% | |
| Francia | 36.409 | 35.842 | 35.721 | 36.064 | 36.753 | 36.927 | 37.014 | 1,7% | |
| Holanda | 10.881 | 11.215 | 11.429 | 11.815 | 12.318 | 13.132 | 13.585 | 24,8% | |
| Hungría | 821 | 794 | 809 | 820 | 797 | 784 | 779 | -5,2% | |
| Israel | 1.414 | 1.476 | 1.545 | 1.618 | 1.650 | 1.787 | 1.866 | 32,0% | |
| Italia | 54.207 | 49.927 | 49.066 | 48.934 | 49.505 | 47.358 | 46.361 | -14,5% | |
| Japón | 83.716 | 83.082 | 82.466 | 82.249 | 79.472 | 77.457 | 76.492 | -8,6% | |
| Corea del Sur | 14.616 | 14.934 | 17.305 | 18.026 | 18.236 | 20.493 | 21.867 | 49,6% | |
| Noruega | 3.988 | 4.141 | 4.236 | 4.366 | 4.493 | 4.778 | 4.935 | 23,7% | |
| Polonia | 5.234 | 4.970 | 5.167 | 5.441 | 5.580 | 5.764 | 5.861 | 12,0% | |
| Reino Unido | 37.755 | 38.447 | 38.169 | 40.037 | 41.084 | 42.896 | 43.869 | 16,2% | |
| República Checa | 1.853 | 1.798 | 1.800 | 1.806 | 1.863 | 1.868 | 1.870 | 0,9% | |
| Rusia | 28.906 | 30.886 | 32.481 | 34.768 | 36.797 | 41.820 | 44.933 | 55,4% | |
| Singapur | 1.425 | 1.439 | 1.382 | 1.546 | 1.671 | 1.815 | 1.898 | 33,2% | |
| Suecia | 5.989 | 6.106 | 6.216 | 6.481 | 6.857 | 7.354 | 7.633 | 27,5% | |
| Sudáfrica | 4.812 | 5.166 | 5.514 | 5.915 | 6.188 | 7.073 | 7.627 | 58,5% | |
| Taiwán | 4.809 | 4.932 | 5.023 | 5.176 | 5.278 | 5.535 | 5.674 | 18,0% | |
| Global | 796.893 | 808.583 | 827.018 | 855.873 | 885.128 | 934.131 | 960.943 | 20,6% | |

Fuente: Elaboración propia a partir del informe de EAE Business School “El sector textil y el gasto en prendas de vestir en España 2014”.

Analizando la tabla, destaca el porcentaje de cuota de mercado que tienen América (tanto América del Norte como del Sur conjuntamente) con el 36%, seguida muy de cerca por el mercado Europeo con el 33%, mientras que Asia –Pacífico alcanzan un 25%. Se espera que Asia, en un futuro próximo, logre cuotas de mercado mayores ya

que es el continente más poblado del mundo contando, además, con India y China, países a los que se les prevé un mayor potencial de crecimiento.

Desglosando por países, destaca Estados Unidos con un 28% del mercado mundial de prendas de vestir confeccionadas, seguido muy por detrás, de China con el 11%, Japón, Alemania e Italia. España se sitúa en la parte media de la tabla, con un gasto en prendas de 15.990 millones de euros, es decir, ocupa un 1,66% de todo el mercado mundial de productos textiles confeccionados. Por otra parte, cabe señalar que los países con menor porcentaje son Hungría, Israel, Singapur, República Checa y Arabia Saudita.

En cuanto a la evolución entre los años 2007 y 2013, destaca que los países que más han crecido son economías emergentes de distintos continentes: Brasil (80%), Egipto (63%), Sudáfrica (58%), China (57%) y Arabia Saudita (45%). Sin embargo, no todos los países han crecido sino que hay notables descensos como es el caso de España con un 21%, Italia con un 15%, Japón con un 9% y Hungría con un 5%.

Muy notables son los casos de España e Italia, debido a que son grandes potencias mundiales en cuanto a relevancia de empresas internacionales, pero que debido a la crisis económica que sufren ambos países desde el 2008, ha hecho que este sector se vea afectado negativamente. Muchas son las personas que se han visto obligadas a restringir su gasto en prendas de vestir, derivando a opciones más económicas como la compra de productos procedentes, principalmente, de China.

Referente al gasto medio por habitante en prendas de vestir en el ámbito internacional (véase *Anexo IV*), destaca que 4 de los 5 países que más gastan en prendas de vestir del mundo son de Europa del norte, siendo Noruega con 939€ el que mayor gasto por persona ostenta, seguida de Dinamarca (858€), Bélgica (845€), Estados Unidos (829€) y Holanda (785€). De nuevo, España se sitúa en la zona media de la tabla con 350€ de gasto por habitante en prendas de vestir confeccionadas. Los puestos más bajos de la tabla están ocupados por Arabia Saudita, Sudáfrica, Egipto, Hungría y China, con 150€, 139€, 92€, 79€ y 77€ respectivamente.

Como se ha mencionado previamente, desde el estallido de la crisis, España e Italia han reducido su gasto por persona, siendo de un 23% y 16% respectivamente. También ha descendido en el caso de Japón (8%), Hungría (4%), República Checa (3%) y Francia (1%).

El resto de países han crecido, pero cabe destacar los números de Brasil con un incremento del 58%, seguido de Rusia (47%), China (45%) y Corea del Norte y Sudáfrica ambas con un crecimiento del 40%.

Otro dato interesante es la comparativa de densidad de centros comerciales en la Unión Europea. La media en 2014 se sitúa en 289m² por cada 1.000 habitantes. España está por debajo, con una densidad de 276m². En la cabeza y de forma muy destacada frente al segundo, está Luxemburgo con 577m² / 1.000 habitantes, seguido de Suecia con la cifra de 405. Muy similares son las densidades de Finlandia, Países Bajos e Irlanda, con 364, 358 y 355m² por cada 1.000 personas respectivamente. En la parte opuesta, con menor densidad está Grecia (55m²), Bélgica (112m²) y Alemania (174m²). También por debajo de la media y con menor densidad que España se encuentran Portugal, Reino Unido, Francia e Italia.

Según el informe “El Comercio textil en Cifras” elaborado por ACOTEX (Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos) en 2014, las calles más caras de Europa, en cuanto al alquiler se refiere, se localizan en París: Av. des Champs Elysées (11.000€ / m² / año) y Av. Montaigne (10.200€ / m² / año), ésta última ha mantenido el precio respecto al 2013 mientras que la primera ha bajado el precio respecto al año anterior. La siguiente con la cifra de 8.160€ / m² / año se ubica en Londres, New Bond Street, y muy seguida de nuevo por suelo parisino con 8.100€ / m² / año. España está muy por debajo de las calles más emblemáticas de ciudades como Milán, Roma, Zurich, Munich, Berlín y Moscú, la más cara es la calle Preciados de Madrid, con 3.976€ / m² / año . Seguidamente se encuentra la calle de Portal de I Ángel en Barcelona, Serrano (Madrid), Paseo de Gracia (Barcelona), Gran Vía (Madrid), Muelle Ribera en Puerto Banús (Málaga), Colón y Juan de Austria (Valencia), Portaferri (Barcelona), Ortega y Gasset (Madrid), Goya (Madrid), Loyola (San Sebastián), Tetuan-Velazquez (Sevilla), Fuencarral (Madrid) y Pelay (Barcelona).

El saldo de la balanza comercial de la industrial textil en España es negativo, se exporta más de lo que se importa. En textil / confección en 2014 se exportaron 12.621 millones de euros, mientras que el valor de las importaciones ascendió hasta los 16.137 millones de euros, quedando un saldo negativo de 3.516 millones de euros.

Previsiones para el 2018:

En cuanto a la previsión del mercado de prendas de vestir confeccionadas en el ámbito internacional (véase *Anexo V*) y la previsión de gasto por habitante en prendas de vestir confeccionadas (véase *Anexo VI*) para el año 2018, destaca que el mercado estará liderado por dos de las grandes potencias industrializadas y tres emergentes, siendo Estados Unidos, con una cifra de gasto de 313.248 millones de euros, la que despunta de manera muy señalada sobre las demás: China, Alemania, Brasil y Rusia con cifras de gasto de 118.702, 59.112, 62.906 y 59.215 millones de euros respectivamente.

España logra ocupar de nuevo la mitad de la tabla, con un gasto previsto de 22.136 millones de euros. Los países que menor gasto tendrán en prendas de vestir son Hungría (659), Israel (1.974), República Checa (5.354), Singapur (2.591) y Dinamarca (2.312), todos ellos en millones de euros.

Japón, Hungría y Corea del Sur se espera que contraigan su gasto en un 33%, 15% y 14% respectivamente, siendo así los únicos países en los que se espera un decrecimiento. Mientras, los mayores crecimientos en gasto en prendas de vestir se prevén en Australia, España, Brasil, Singapur y Rusia, con incrementos del 44%, 38%, 38%, 37% y 32% respectivamente.

Por otra parte, en el año 2018, los noruegos sobrepasarán los 1.000€ por habitante en prendas de vestir confeccionadas, seguidos muy de cerca por las cifras de los suecos (945€), daneses (938€), holandeses (932€) y estadounidenses (927€).

En el lado opuesto, no logran alcanzar los 100 € por habitante ni en Hungría (68 €) ni en China (85€), siendo muy similar a este valor en Egipto (102€) y sobrepasando los 150€ en Sudáfrica (151€) y Arabia Saudita (168€). España se espera que sitúe el gasto medio por habitante en prendas de vestir en torno a los 449€.

Sin duda, los países con una mayor expectativa del crecimiento del gasto en 2018 son Brasil, Rusia, Australia, España y Singapur con incrementos del 41% en los dos primeros y del 37%, 28% y 27% en los tres restantes respectivamente. Se acusa graves descensos en Japón (30%) y Hungría (14%).

7.2. EL SECTOR TEXTIL EN ESPAÑA

En este apartado, primero se hace una evolución del sector desde la década de los 70 hasta la actualidad con los acontecimientos más significativos de dicho sector, así como se exponen mediante gráficas la evolución de la facturación del sector en los últimos 18 años, el número de trabajadores en centros comerciales y la facturación media por empleado. Posteriormente se analizan las distintas áreas productivas del sector en nuestro país y se detallan por Comunidades Autónomas el número de trabajadores, la facturación, las empresas, el número de centros comerciales y el gasto anual por habitante en textil. Finalmente se concluye el apartado con la franquicia, escogida en multitud de ocasiones como modelo de venta del sector textil.

No obstante, como refuerzo a la información posterior, se ha realizado un PESTEL de la industria de la moda (véase *Anexo VII*), donde se pormenoriza cada uno de los factores clave: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, con el fin de analizar las distintas magnitudes del entorno que inciden en el sector textil español.

7.2.1. Contextualización

En la década de los 70 el sector textil sufrió una crisis y en 1982 el Plan de Reversión Textil trató de inyectar capital a dicho sector tradicionalmente descapitalizado, modernizar la maquinaria que era obsoleta y transformar al sector de una industria intensiva en trabajo en otra intensiva en capital. Pero las empresas de confección no sólo se beneficiaron muy poco de este plan sino que se desatendió a aspectos como el diseño, la marca, la promoción, la imagen o la estructura comercial.

Hasta los años ochenta, los mayoristas tenían un papel fundamental en la distribución de la ropa en España ya que predominaba el comercio minorista y sólo en grandes núcleos urbanos existían grandes superficies y grandes almacenes.

La actividad importadora la realizaban: los mayoristas extranjeros, los fabricantes o mayoristas nacionales, los establecimientos minoristas, las franquicias de marcas extranjeras y los grandes almacenes.

En 1985 se aprobó el Plan de Promoción de Diseño y Moda, cuyo objetivo era arreglar el fracaso del plan de 1982, pero una vez más, no se obtuvieron los resultados previstos, ya que aunque bien es cierto se consiguió aumentar el consumo de las prendas de vestir, no se obtuvo el mismo incremento en la producción.

De nuevo en 1992, la demanda de bienes de consumo cayó debido a una crisis generalizada y en 1993, se consiguió una pequeña recuperación en el sector textil, que seguiría hasta el año 2000 debido a una recuperación económica generalizada. Fue en ese año cuando la facturación de la venta minorista de artículos de confección alcanzó un total de 15,6 millones de euros, pero se logró en gran medida gracias a la bajada de los precios de venta, debido a la fuerte competencia.

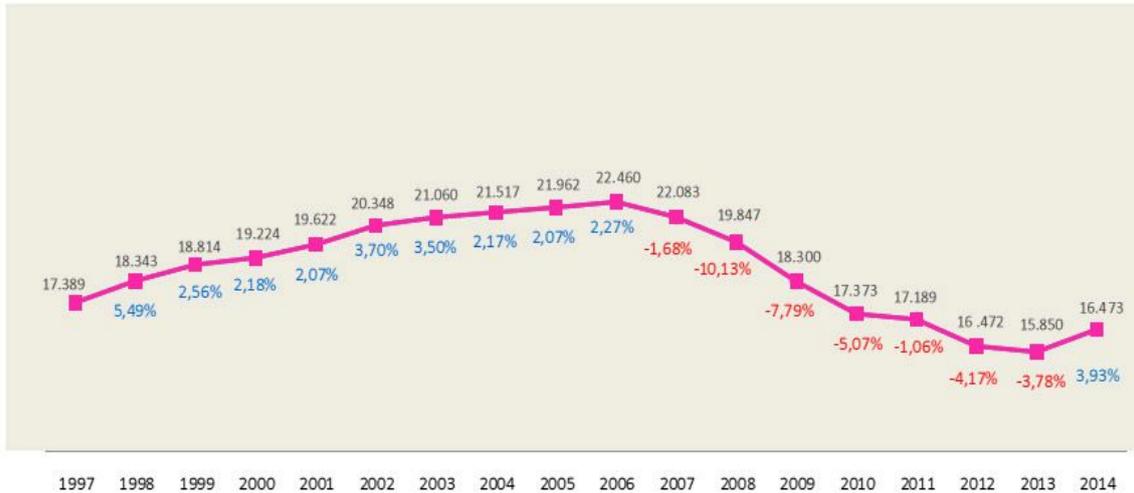
En 2001, China se incorpora a la Organización Mundial del Comercio, haciendo que sus productos entraran en Europa. Entre 2002 y 2004, el país asiático multiplicó por cuatro su cuota de productos, siendo además sus precios muy bajos, lo que generó un conflicto entre China y la Unión Europea.

Es el 1 de enero de 2005 cuando se abre la puerta a una nueva política en el comercio mundial del sector textil-confección con la liberalización de los mercados textiles. Se eliminó todo tipo de barreras o limitaciones de cantidades. Bajo este nuevo paradigma económico, China consiguió un incremento del 1099% en las importaciones textiles de vestidos en tejido o punto según datos de CITYC (Centro de Información Textil y de la Confección) referido al mes de enero de ese mismo año. Este hecho hizo que el sector textil cambiara afectando a los costes de aprovisionamiento, al transporte y a la comercialización en el punto de venta.

A modo de síntesis visual, en el Gráfico 7.1 se muestra la evolución de la facturación en millones de euros del comercio textil en España durante los últimos dieciocho años, así como las variaciones en porcentaje de cada año respecto al año anterior según datos recogidos del informe “El Comercio Textil en Cifras” elaborado por ACOTEX, (Asociación Empresarial del comercio textil y complementos). Observando el gráfico se distingue dos partes claramente diferenciadas: la primera comprende desde 1997 hasta 2006, partiendo con una facturación de 17.389 millones de euros y logrando ascender hasta la cifra de 22.460 millones de euros en 2006. Destaca el gran incremento en 1998 de un 5,49% respecto al año anterior situándose con una facturación de 18.343 millones de euros. Posteriormente, el crecimiento sería progresivo y constante, siempre superior

al 2%, llegando incluso a la cifra de un 3,7% en 2002, cuya facturación ese año fue de 20.348 millones de euros.

Gráfico 7.1. Evolución de la facturación del Comercio Textil en España (en millones de euros)



Fuente: ACOTEX (cifras y datos correspondiente al ejercicio 2014).

La segunda parte comprende al período de 2007 al 2013. Se parte de una facturación de 22.460 millones de euros en 2006, el máximo que refleja el gráfico, hasta llegar a 15.850 millones de euros en 2013, el dato más bajo recogido, casi 7.000 millones menos en un período de 7 años. El descenso en 2007 es ligero y en los posteriores se acentúa de forma acusada. Destaca la variación negativa del 10,13% en 2008, del 7,79% en 2009 y del 5,07% en 2010, quedando la facturación 19.847, 18.300 y 17.373 millones de euros respectivamente. Entre estos tres años, desciende la facturación entorno a un 23%, situándose la facturación en una cifra muy similar a la del año 1997. El año 2011 es más moderado pero en 2012 y 2013 el descenso es de nuevo importante aunque en ningún caso supera los valores de los años anteriores. Queda patente como en los años de la crisis económica el sector textil se resiente profundamente y es, en 2014, donde se alcanza de nuevo valores positivos con un crecimiento de casi el 4%, llegando de nuevo a conseguir una facturación de 16.473 millones de euros. No obstante, todavía por debajo a la obtenida en 1997.

Dicha facturación nacional se desglosó en 2014 en:

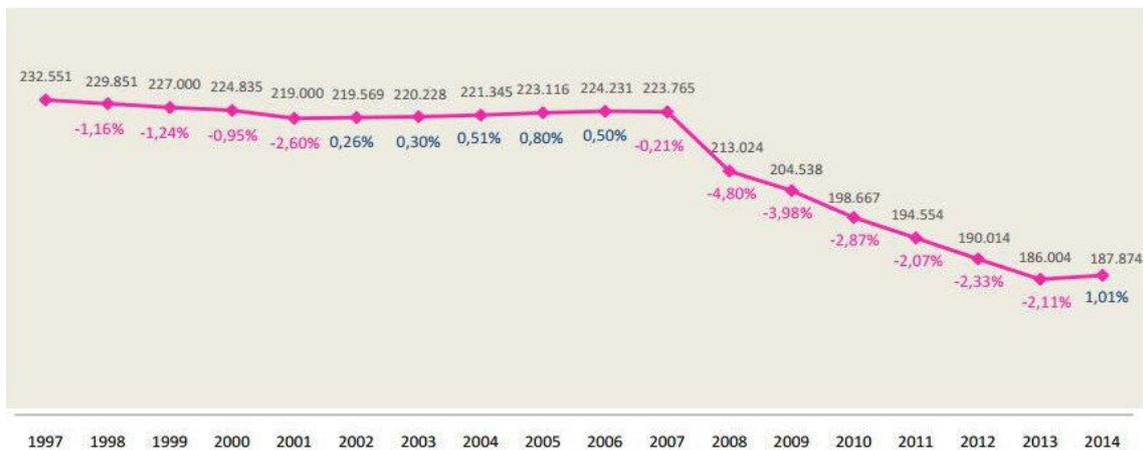
- Mujer: 37,5%.

- Hombre: 31,9%.
- Hogar: 17,3%.
- Niño: 13,3%.

Manteniéndose de una forma muy regular durante los últimos quince años. En 1999 los porcentajes eran de 38, 33, 17 y 12% correspondiendo a mujer, hombre, hogar y niño respectivamente.

El Gráfico 7.2 recoge la evolución del número de trabajadores en establecimientos textiles a nivel nacional.

Gráfico 7.2. Evolución del número de trabajadores en establecimientos textiles



Fuente: ACOTEX (cifras y datos correspondiente al ejercicio 2014).

El gráfico muestra un ligero descenso desde 1997 hasta 2001. En ese período cae el número de trabajadores de 232.551 a 219.000. Posteriormente se crean puestos de trabajo y aumenta el número de forma progresiva durante cinco años, aunque es crecimiento muy moderado y leve. Es con el inicio de la crisis cuando se registra la mayor pérdida de trabajadores en establecimientos textiles, con una caída del 4,8%. Sigue en descenso durante años, concretamente hasta el 2013, llegando a reducirse el número casi en un 20%, pasando de 224.231 en 2006 a 186.004 en 2013, quedando así registrado el mayor y menor dato de la tabla. En 2014 se ha incrementado el número de personas trabajadoras en los establecimientos textiles en un 1%.

Si se divide la facturación del comercio textil en 2014 entre el número de empleados en los establecimientos de ese mismo año, da como resultado los datos plasmados en la Tabla 7.2.

Tabla 7.2. Evolución de la facturación por empleado

| AÑO | FACTURAC. EMPLEADO | VARIACIÓN | AÑO | FACTURAC. EMPLEADO | VARIACIÓN |
|------|--------------------|-----------|------|--------------------|-----------|
| 1997 | 74.776€ | | 1998 | 79.805€ | 6,72% |
| 1999 | 82.879€ | 3,85% | 2000 | 85.501€ | 3,16% |
| 2001 | 89.596€ | 4,79% | 2002 | 92.671€ | 3,43% |
| 2003 | 95.627€ | 3,19 | 2004 | 97.209€ | 1,65% |
| 2005 | 98.434€ | 1,26% | 2006 | 100.166€ | 1,76% |
| 2007 | 98.688€ | -1,48% | 2008 | 93.168€ | -5,59% |
| 2009 | 89.470€ | -3,97% | 2010 | 87.448€ | -2,26% |
| 2011 | 88.351€ | 1,03% | 2012 | 86.688€ | -1,88% |
| 2013 | 85.213€ | -1,70% | 2014 | 87.681€ | 2,90% |

Fuente: Elaboración propia a partir de ACOTEX (2014).

De nuevo se refleja un incremento hasta el año 2006, alcanzando en este caso la cifra de 100.166€ facturados por empleado a nivel nacional. Posteriormente, descienden los valores de la facturación por trabajador hasta 2013, salvo en 2011 que hay una leve mejoría del 1,03% situándose en 88.351€ facturados por empleado. En 2014 también hay un incremento, en este caso es del 2,90% logrando la cifra de 87.61€, similar a la facturación que hacían los empleados de los establecimientos entre el año 2000 y 2001. Los mayores incrementos se dan en los primeros años registrados, entre 1998 y 2003, con más de un 3% de media. Destaca 1998 con una facturación de 79.805€, un 6,72% más que el año anterior y la del año 2001, que es del 4,79%, ascendiendo así a 89.596€ facturados por trabajador.

7.2.2. Principales áreas productivas y análisis por Comunidades Autónomas

Históricamente en España la confección textil se ha ubicado principalmente en tres polos: Madrid, Barcelona y Valencia. Posteriormente el hecho de tener que reducir costes hizo que la industria se trasladara a zonas como Galicia, Castilla-La Mancha y Andalucía.

Las principales zonas productivas, según Instituto Tecnológico Textil AITEX, son:

- Norte: comprende las comunidades de Aragón, Navarra, País Vasco y La Rioja. Esta zona por su cercanía tiene gran influencia europea y por tanto, unos altos niveles de exigencia en calidad y diseño. Su sistema de comercialización se basa en el comercio detallista.
- Sur: está compuesta por Andalucía, Castilla-La Mancha, Extremadura y Murcia. En esta zona es el precio con tendencia a la baja el factor clave en cuanto a exigencia.
- Noroeste: Asturias, Castilla y León y Galicia son las comunidades que forman éste área. Destaca también la comercialización mediante el comercio detallista y la exigencia en el diseño y precio de los productos.
- Central: únicamente está formada por la Comunidad de Madrid, ya que por sí sola presenta características especiales. Es un puente de unión entre distintas zonas, lo que hace que tenga características de varias.
- Mediterránea: formada por la Comunidad Valenciana, Baleares y Cataluña. Es un mercado muy competitivo debido a que a las exigencias de calidad y diseño se suma la del precio.

La Tabla 7.3 recoge los datos por comunidades autónomas del número de trabajadores, la facturación en millones de euros y el número de empresas de moda según el informe económico de Moda.es al respecto del estado de la industria de la moda en España para 2013.

Tabla 7.3. Trabajadores, facturación (millones de euros) y empresas por comunidad autónoma

| COMUNIDAD AUTÓNOMA | TRABAJADORES | FACTURACIÓN | EMPRESAS |
|----------------------|--------------|-------------|----------|
| COMUNIDAD VALENCIANA | 32.908 | 3.962€ | 54.900 |
| CATALUÑA | 32.038 | 4.821€ | 4.548 |
| GALICIA | 13.684 | 1.573€ | 1.387 |
| ANDALUCÍA | 8.830 | 758€ | 2.010 |
| COMUNIDAD DE MADRID | 7.511 | 1.041€ | 1.981 |
| CASTILLA-LA MANCHA | 7.301 | 642€ | 1.169 |
| MURCIA | 3.883 | 303€ | 481 |
| LA RIOJA | 3.631 | 463€ | 350 |
| ARAGÓN | 3.261 | 264€ | 527 |
| CASTILLA Y LEÓN | 2.868 | 256€ | 649 |
| BALEARES | 1.969 | 141€ | 344 |
| PAÍS VASCO | 1.471 | 185€ | 612 |
| EXTREMADURA | 961 | 50€ | 138 |
| ASTURIAS | 936 | 65€ | 218 |
| NAVARRA | 811 | 129€ | 158 |
| CANTABRIA | 658 | 169€ | 81 |
| CANARIAS | 421 | 21€ | 201 |

Fuente: Elaboración propia a partir de Modaes (2013).

La tabla refleja que las cinco primeras comunidades: Comunidad Valenciana, Cataluña, Galicia, Andalucía y Comunidad de Madrid, son las que acumulan más empresas en la industria de la moda, así como una facturación elevada y un mayor número de trabajadores. La suma de las empresas de estas cinco comunidades es del 75,1%, el volumen de negocio asciende al 81,9% y ocupan al 77,1% de los trabajadores del sector. Hay que señalar que la tabla aúna el número de trabajadores del sector textil, confección, cuero y calzado.

Así mismo se observa que las comunidades que menor peso tienen, ya que cuentan con muy pocas empresas y, por tanto, con un menor volumen de negocio y menos personas asalariadas son: Canarias, Cantabria, Navarra, Asturias y Extremadura, que no alcanzan 250 empresas en cada una de sus comunidades.

Sin embargo, las cifras que ofrece ACOTEX en 2014 sobre las cuotas de facturación por comunidades autónomas ponen a la cabeza a Cataluña como la comunidad que mayor cuota tiene, logrando un 17,25%, seguida de cerca por Madrid, con un 16,66% y Andalucía, con un 15,82% de la facturación total. En este caso, la Comunidad Valenciana reúne el 10,58% de la cuota. La media española se sitúa en 5,55%, y sólo las cuatro comunidades citadas anteriormente están por encima de ésta media.

País Vasco, Castilla y León y Galicia sobrepasan el 5%, tomando cuotas por valor de 5,32%, 5,14% y 5,02% respectivamente. A continuación, por orden descendente se encuentran las comunidades de Castilla-La Mancha, Canarias, Baleares, Aragón, Murcia, Asturias, Navarra, Extremadura y Cantabria, tomando valores entre el 4% y el 1%. Por último, las dos comunidades autónomas con menor cuota de facturación a nivel nacional, no llegando a un 1 %, son La Rioja (0,61%) y Ceuta y Melilla (0,27%).

En cuanto al gasto anual por habitante en textil, incluyendo la confección y el hogar, en 2014, la media se sitúa en 419€. La Tabla 7.4 recoge los datos por comunidades autónomas del gasto anual por habitante.

Tabla 7.4. Gasto anual por habitante en textil (Confección + Hogar) en 2014

| | | | |
|-----------------------------|-------------|---------------------------|---------|
| Baleares | 497,23€ | Aragón | 403,88€ |
| Madrid | 493,12€ | Rioja | 399,33€ |
| País Vasco | 491,38€ | Asturias | 397,33€ |
| Navarra | 489,21€ | Castilla-La Mancha | 396,12€ |
| Cantabria | 449,08€ | Canarias | 393,77€ |
| Cataluña | 448,63€ | Murcia | 375,80€ |
| Ceuta y Melilla | 433,46€ | Andalucía | 371,59€ |
| Castilla y León | 422,67€ | Galicia | 363,83€ |
| Comunidad Valenciana | 413,34€ | Extremadura | 318,01€ |
| GASTO MEDIO | 419€ | | |

Fuente: Elaboración propia a partir de ACOTEX.

Teniendo presente un gasto medio por habitante de 419€, puede observarse que más de la mitad de las comunidades no alcanzan dicha cifra situándose incluso muy por debajo de ésta, como es el caso de Extremadura con 318€ / habitante. Unos 45€ más, colocan a

Galicia como segunda comunidad a la cola de gasto destinado a la compra de textil. A la cabeza de la tabla, y por lo tanto, donde mayor dinero emplean en este sector, están los habitantes de Baleares con un montante de 497,23€, seguidos, muy de cerca, de Madrid, País Vasco y Navarra donde rondan un gasto de 490€ de media. A cierta distancia se encuentra Cantabria que no llega a los 450€.

Una vez analizada la facturación, el número de empresas y trabajadores, así como el gasto medio por habitante en cada comunidad autónoma, es conveniente citar el número de centros comerciales y el porcentaje que ocupa cada territorio a nivel nacional.

Gráfico 7.3. Número y % de centros comerciales por comunidades autónomas en 2014



Fuente: ACOTEX (cifras y datos correspondiente al ejercicio 2014).

El Gráfico 7.3 refleja el número total de centros comerciales en nuestro país, 545 centros según ACOTEX a fecha de 2014. La única comunidad que sobrepasa los 100 centros es Andalucía, muy extensa en cuanto a territorio, ostentando un porcentaje sobre el total de 19,3%. Madrid se sitúa muy próxima, con tan sólo 8 centros menos y un porcentaje del 17,8. La tercera, en cuota, es la Comunidad Valenciana (10,8%) y un total de 59 centros. Las tres primeras de la lista acaparan casi la mitad de los centros

comerciales. En el extremo opuesto se sitúa Ceuta que únicamente tiene un centro comercial, y por tanto, obtiene una cuota del 0,2%.

Previamente a proceder con el estudio según formatos comerciales, es pertinente aclarar que según el tamaño que tenga el centro comercial se clasifica en formatos tradicionales o formatos especializados. A su vez, éstos se dividen según la superficie bruta alquilable (SBA) en m² o según las actividades que desempeñan.

Formatos tradicionales:

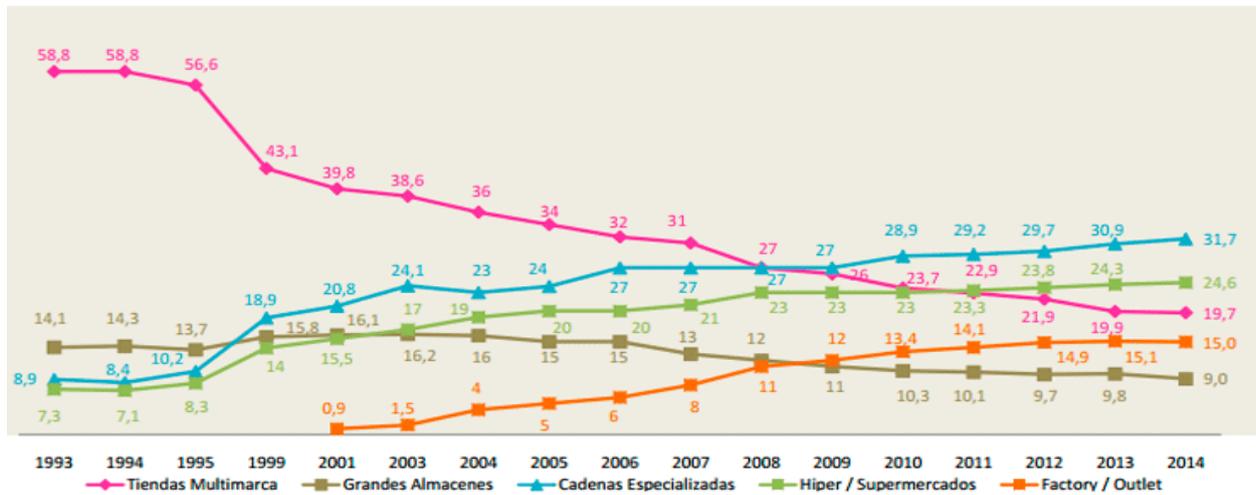
- Muy grande: SBA superior a 79.999m². Hay 20 centros en toda España de estas dimensiones.
- Grande: SBA desde 40.00 hasta 79.999m². En total hay 76 centros de este tipo.
- Mediano: SBA desde 20.000 hasta 39.999m². Son 117 los centros comerciales de estas características.
- Pequeño: SBA desde 5.000 hasta 19.999m². Son los más numerosos en España, un total de 138 centros.
- Hipermercado: galería comercial fundamentada en un hipermercado. La cifra a la que asciende este formato es de 98 centros.

Formatos especializados:

- Parque comercial: parque de actividades comerciales. Hay 61 actualmente.
- Factory outlet: centro de tiendas de fabricantes (factory outlet). Son los menos frecuentes, únicamente existen 13 en todo el territorio nacional.
- Centro de ocio: centro especializado en ocio, restauración y tiempo libre. Un total de 22 son los centros que hay de ocio.

Una vez analizados los distintos tipos de formatos, es muy interesante reseñar la facturación por formatos comerciales, así como la evolución de las cuotas de mercado a nivel nacional desde 1993 hasta el 2014. El Gráfico 7.4 muestra dicha evolución, y por tanto, los grandes cambios que ha habido en apenas 10 años.

Gráfico 7.4. Evolución de cuotas de mercado nacional (%)



Fuente: ACOTEX (cifras y datos correspondiente al ejercicio 2014).

En el año 2014, la distribución de la facturación por formatos comerciales a nivel nacional quedaba repartida de la siguiente manera:

- Cadenas especializadas: 31,7%.
- Hiper / supermercados: 24,6%.
- Tiendas multimarca: 19,7%
- Factory / outlet: 15,0%
- Grandes almacenes: 9,0%.

No obstante, la cuota de facturación no ha mantenido este orden durante los últimos diez años sino que ha variado considerablemente. En especial, destaca la brusca caída que han experimentado las tiendas multimarca, habiendo sido líderes, con casi un 60% de la facturación nacional, en 1993. En el año 2008, con un 27%, empataba con las cadenas especializadas, y posteriormente, continuó su descenso hasta alcanzar su actual tercer lugar y obtener tan sólo un 19,7% de la cuota.

Las cadenas especializadas y los Hipermercados, por el contrario, han ido ganado gradualmente peso en el reparto de la facturación, de forma estable y moderada, logrando situarse en primero y segundo lugar respectivamente.

Cabe reseñar, que es a partir del 2001, cuando el factory / outlet comienza a “arañar” parte de la cuota de mercado a nivel nacional, y poco a poco, consigue hacerse hueco hasta situarse en un 15% del total de la facturación.

Respecto al Canal Online, con un fuerte crecimiento sostenido, conviene mencionar lo que ACOTEX recoge en su informe “El Comercio Textil en Cifras” (pág. 16) al respecto: *“es complejo obtener un dato exacto y desglosarlo por formato (las propias cadenas no desglosan su % de ventas en este canal). Haciendo cruces de los diferentes informes y fuentes sobre el comercio online, concluimos que en 2014 el canal online en el comercio textil representó el 4% de la facturación total”*.

No obstante, el informe sí provee el porcentaje de personas, según rango de edad, que compran textil online:

- Entre 16-34 años: esta edad corresponde al 34% de las personas.
- Entre 35-54 años: representa el 50% del total de personas que compran online
- Entre 55-64 años: el 12% de los que usan este medio pertenecen a este tramo.
- Más de 64 años: sólo el 4% de los usuarios son mayores de 64 años.

En cuanto a las compras por Internet entre hombres y mujeres el porcentaje es muy similar, siendo ellas las que obtienen el 53% frente al 47% de ellos.

Así mismo, el 26% de todas las compras que se realizan en Internet corresponden al sector ropa-textil. Sólo es superado por la compra de vacaciones (57%) y entradas (44%).

Geográficamente, los asturianos son, en porcentaje de población por comunidad autónoma, los que más compras de textil realizaron de forma online en 2014, siendo el 36% de la población. Les siguen las comunidades de Cantabria con un 32% y Castilla y León y Ceuta con un 29%. En el otro extremo, los que menos compraron por Internet en el sector textil fueron Canarias (14%) y La Rioja y Cataluña, ambas únicamente con un 17% de la población.

Otro formato relevante en el sector textil español, es la franquicia.

En el año 2014 existían un total de 204 enseñas, doce más que el año anterior. La variación se debió al incremento de tres enseñas en complementos, cinco en moda

mujer, una en moda genérica mixta y en moda infantil-juvenil y dos enseñás en moda íntima.

La Tabla 7.5 muestra el número total de los establecimiento por sectores, desglosado en propios y franquicias.

Tabla 7.5. Número de establecimientos

| | Establecimientos Propios | Establecimientos Franquicias | Total Establecimientos |
|-------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| Arreglos | 81 | 91 | 172 |
| Complementos | 756 | 978 | 1.734 |
| Femenina | 1.134 | 989 | 2.123 |
| Genérica mixta | 612 | 473 | 1.085 |
| Infantil-juvenil | 684 | 1.123 | 1.807 |
| Íntima | 239 | 348 | 587 |
| Nupcial | 92 | 133 | 225 |
| Masculina | 115 | 91 | 206 |

Fuente: Elaboración propia a partir de AEF (Asociación Española de Franquiciadores), (cifras y datos correspondientes al ejercicio de 2014).

La tabla refleja que son más los establecimientos propios en el caso de moda femenina, en moda genérica mixta y moda masculina, mientras que es en los segmentos de arreglos, complementos, íntima, nupcial e infantil-juvenil donde es mayor el número de establecimientos de franquicias que el de establecimientos propio. Destaca especialmente el sector infantil-juvenil donde la distancia en número de locales es prácticamente el doble.

En cuanto al número total de establecimientos, claramente el segmento de moda femenina es el que mayor número tiene, con 2.123, seguido del segmento infantil-juvenil y complementos con 1.807 y 1.734 respectivamente. En el lado opuesto, las tres que menor número de tiendas registran son los arreglos (172), moda masculina (206) y moda nupcial (225).

Si se compara el número total de establecimientos con el año 2013, que era de 7.572, y en 2014 se registraron 7.939, ha habido un incremento de 367 establecimientos. En todos los segmentos asciende excepto en el de arreglos donde desciende de 195 a 172 establecimientos y en el de moda hombre cuyo descenso ha sido solo de cinco locales.

El mayor incremento se da en los complementos con 163 establecimientos nuevos. En el caso de la moda femenina se ha pasado de 2.056 a 2.123 establecimientos. Únicamente son 20 tiendas más las que forman parte de la moda genérica mixta y 52 las que se incorporaron a lo largo del año en la moda infantil-juvenil. En moda íntima y nupcial los incrementos son de 45 y 43 respectivamente.

Respecto a la facturación total, es la moda femenina con 589.784.000€ la más alta, seguida muy de cerca por el segmento de moda genérica mixta que asciende a un total de 520.232.000€. En el lado opuesto, los que menor facturación han conseguido en el 2014 han sido arreglos (21.149.000€) y la masculina (50.897.000€). El total en 2014 ha ascendido a 2.069,40 millones de euros, es decir, 3,5 millones de euros más que en 2013 donde la cifra sumaba 2.065,90 millones de euros.

Igualmente que en los casos anteriores, la moda hombre y arreglos han descendido ligeramente, a este descenso se suman los segmentos de moda mujer e infantil-juvenil. La mayor subida ha sido para el segmento de complementos, pasando de 312.076.000€ registrados en 2013 a 337.948.000€. La moda genérica mixta ha registrado una facturación superior a 16 millones de euros, mientras que las subidas de moda íntima y nupcial han sido más moderadas (véase Tabla 7.6).

Tabla 7.6. Facturación de los establecimientos en 2014

| | Facturación Establecimientos Propios | Facturación Establecimientos Franquicias | Facturación Total Establecimientos |
|-------------------------|---|---|---|
| Arreglos | 11.153.000€ | 9.996.000€ | 21.149.000€ |
| Complementos | 157.586.000€ | 180.362.000€ | 337.948.000€ |
| Femenina | 337.791.000€ | 251.993.000€ | 589.784.000€ |
| Genérica mixta | 369.191.000€ | 151.041.000€ | 520.232.000€ |
| Infantil-juvenil | 126.337.000€ | 199.350.000€ | 325.687.000€ |
| Íntima | 63.582.000€ | 66.043.000€ | 129.625.000€ |
| Nupcial | 43.848.000€ | 50.321.000€ | 94.169.000€ |
| Masculina | 30.097.000€ | 20.800.000€ | 50.897.000€ |

Fuente: Elaboración propia a partir de AEF (Asociación Española de Franquiciadores), (cifras y datos correspondientes al ejercicio 2014).

Por tanto, nos encontramos con un sector en auge a pesar de haber sufrido un debilitamiento por la crisis económica, con una facturación de 16.473 millones de euros en 2014, casi un 4% más que el año anterior. La facturación desglosada, se mantiene durante 15 años, corresponde el 37,5% a las mujeres y el 31,9% del total a los hombres, seguido por el sector hogar con un 17%. El número de trabajadores en establecimientos textiles aumentó un 1%, logrando la cifra de 187.874 y la facturación por trabajador creció casi un 3%. La Comunidad Valenciana es la que tiene mayor número de empresas dedicadas al sector textil, cuero y calzado, mientras que Cantabria es la comunidad que menos empresas alberga en su territorio de este sector.

El gasto medio, que los habitantes destinaron al sector textil en 2014, fue 419€. Hay un total de 545 centros comerciales en toda España, estando Andalucía a la cabeza con 105 y seguida de Madrid con 97. La distribución de la facturación por formatos comerciales ha variado en los últimos años, albergando una cuota de mercado del 31,7% las cadenas especializadas y seguida de los supermercados con un 24,6% de la facturación.

El 26% de las compras que se realizaron mediante Internet, en 2014, fueron del sector textil. El 53% las realizaron mujeres y el 50% de las compras fueron realizadas por personas con una edad entre los 35-50 años. En cuanto a las franquicias, en 2014 se registraron un total de 7.939 establecimientos, 367 más que en 2013. La moda femenina es la que más facturó, seguida muy de cerca por la moda genérica mixta.

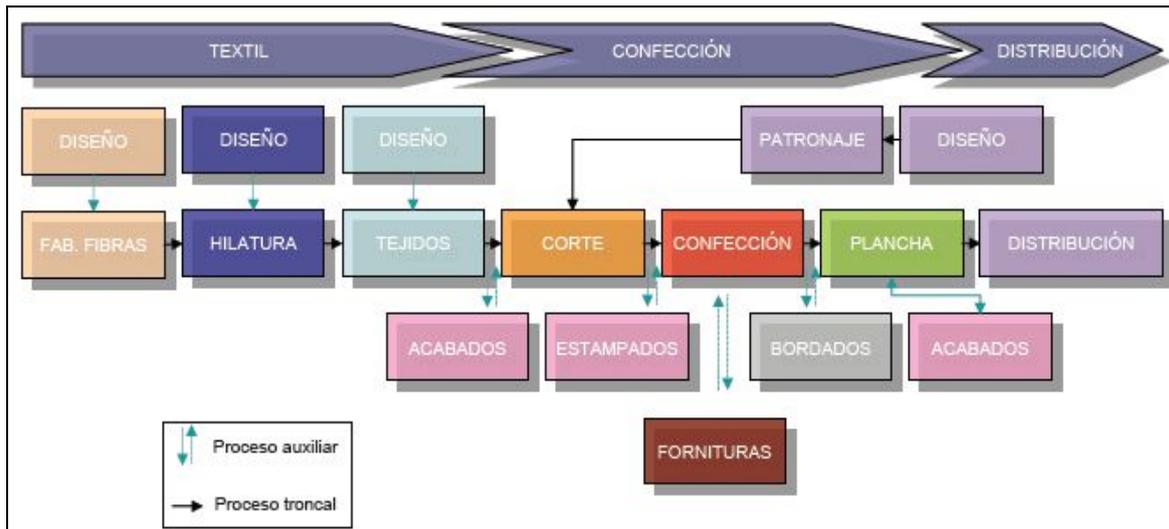
7.2.3. Uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la industria de la moda. Aproximación desde el sistema logístico.

Las TIC se implantaron en el sector textil en la década de los noventa, debido en gran parte al proceso de globalización del mercado anteriormente explicado, haciendo que las empresas textiles se hayan visto forzadas a hacer grandes cambios y transformaciones en el aprovisionamiento, producción, almacenamiento, distribución, servicio al cliente, etc.

Esta incorporación de la tecnología al sector ha facilitado el desarrollo de innovaciones en los distintos procesos y productos textiles, aumentando así su nivel competitivo. Un ejemplo es la informática, que ha mejorado la productividad de la maquinaria, la calidad de los productos, la rapidez y fiabilidad en el intercambio de información, etc.

La Figura 7.1 muestra la cadena de valor en el sector textil, así como los distintos procesos existentes: el proceso auxiliar o el proceso troncal.

Figura 7.1. La cadena de valor del sector textil



Fuente: Centro Tecnológico CETEMMSA.

Las TIC proporcionan valor añadido a la cadena de valor haciendo que su funcionamiento sea excelente mediante los distintos sistemas que se pueden implantar. Algunos de estos sistemas son los de planificación de recursos de negocio (ERP), los sistemas para dotar inteligencia a la gestión de la información, Business Intelligence (BI), las herramientas de relación con los clientes (CRM), la gestión de la cadena de suministro (SCM) y las redes informáticas estructuradas.

El uso de las TIC en los procesos, tanto internos como externos de la empresa, hace que existan mejoras en la gestión organizativa, la gestión de compras y, especialmente, en el proceso logístico y en el de distribución, logrando una transformación en todos sus niveles. Un hito a destacar es que dotan a la organización de los medios que favorecen la comunicación:

- A nivel interno: optimizan los flujos de información entre departamentos y fomentan el trabajo multidisciplinar.

- A nivel externo: reducen las distancias con los diferentes agentes que intervienen en la cadena de valor del proceso.

Como se comentó en el bloque anterior, muchas empresas recurren a la descentralización de la producción o la subcontratación, haciendo que en ocasiones la información a lo largo de la cadena no sea la óptima. La implantación de las TIC, por tanto, se torna como un factor clave y más que necesario para gestionar los flujos de información de la manera más eficaz posible.

De hecho, algunas ventajas que han proporcionado las TIC al sector textil, son:

- Agilidad en la búsqueda de información.
- Gestión eficaz del uso de servicios bancarios y financieros.
- Vigilancia tecnológica y del comportamiento de mercado.
- Acceso a herramientas definidas para la gestión del negocio.
- Una presentación de la empresa y su catálogo de productos.

Por tanto, las TIC han permitido la mejora de la estrategia comercial y de distribución de la marca, clasificando y distribuyendo las piezas de forma rápida y ágil. El objetivo es que cada punto de venta de la empresa, disponga en todo momento del género que necesita, independientemente de donde se halle su localización, garantizando así una renovación constante de la mercancía y, por tanto, que la producción se adapte al ritmo que marca la demanda del mercado. Algunos ejemplos de una exitosa implementación de las TIC en el sector textil-confección son las empresas Zara, Mango, El Corte Inglés o Marie Claire.

Gracias a las TIC, algunos flujos de información y de materiales ya no tienen por qué ir unidos sino que parte de esos procesos logísticos, pueden ser virtuales. Esto se debe en gran medida a dos razones:

- Las empresas han visto el potencial de la logística como ventaja competitiva.
- El desarrollo de unos modelos de gestión que facilitan la implantación de programas que mejoran el servicio y el coste a las líneas de productos clásicas.

En la actualidad existe una gran presión competitiva en el sector textil haciendo que los consumidores sean cada vez más exigentes por lo que no se puede hablar de logística sin tener una clara orientación al cliente. Así existen herramientas que facilitan dichas

relaciones (cliente –empresas) (sistemas como CRM - *Customer Relationship Management* – Véase *Anexo VII*) vinculadas necesariamente a los sistemas logísticos:

- Gestión de redes: a través de la gestión de redes una empresa puede tener conectados en red los distribuidores de venta automática que tiene repartidos por el territorio, para saber cuándo necesitan ser abastecidos.

En el sector textil-confección se puede aplicar la gestión de redes para optimizar la gestión de flotas o el control y eficiencia en la gestión de la red de agentes comerciales. Además las empresas pueden crear una infraestructura para que sus trabajadores estén en permanente contacto con la empresa y puedan disponer en cualquier lugar y momento de la información. Dicha información es constantemente actualizada, entre otros, con la evolución de productos y precios.

- Sistema de gestión de almacenes (SGA): los SGA proporcionan beneficios como la mejora del control de la cadena de suministro y una mayor eficiencia en los niveles de servicio, logrando mejorar los flujos de materiales y controlar el inventario. El sector textil-confección ha tenido un importante avance incorporando algunas de las siguientes tecnologías en la optimización de la gestión de los almacenes:

- Clasificadores automáticos.
- Almacenes robotizados.
- Lectores de códigos de barras.
- La radio frecuencia.

- La tecnología RFID (Identificación por radiofrecuencia): es un sistema de identificación de objetos que utiliza ondas de radio. Consiste en adherir a la prenda u objeto un chip mediante un tag o etiqueta inteligente que puede almacenar y transmitir información por radiofrecuencia hacia un lector. El objetivo es poder incorporar a la prenda información de la misma. El sistema RFID está compuesto por un lector, antenas y tags.

Los sistemas RFID aportan ventajas en los procesos de producción, aprovisionamiento, almacenaje, distribución y comercialización, e incluso puede aplicarse en la identificación y gestión de los materiales textiles, logrando beneficios como:

- Identificación RFID de diferentes soportes de materia textil en el proceso de producción de hilatura (optimización de la trazabilidad de cada hilo producido, mejor control de calidad, reducción de errores, etc.).
- La identificación RFID de conos de hilo, de piezas de tejido (optimización en la gestión de almacenes de tejidos y en los procesos de corte) y de cajas y prendas
- Optimización del proceso logístico (la RFID ofrece ventajas en todo el flujo logístico de la prenda, desde su creación en el taller de confección hasta el punto de venta final e incluso la logística inversa de devolución y redistribución).
- Optimización del proceso de almacenaje y expedición de prendas (la RFID puede aportar más valor a los actuales procesos automáticos de código de barras. En determinados productos textiles, la RFID aporta mejoras en la automatización de almacenes y expediciones).
- Optimización del proceso de comercialización y gestión del punto de venta (el etiquetaje RFID de prendas puede suponer importantes beneficios en la gestión de tiendas, principalmente, en la obtención de un mejor control del inventario en tienda).

8. ANÁLISIS CUALITATIVO DEL SISTEMA LOGÍSTICO ESPAÑOL PARA EL SECTOR TEXTIL

8.1. SELECCIÓN DE LA MUESTRA Y ELECCIÓN DE LA TÉCNICA APLICADA: LA ENTREVISTA

Tras el estudio previo, se puede afirmar que los operadores logísticos juegan un papel clave en la industria actual y, por tanto, en el sector textil. Han revolucionado los sistemas de distribución y facilitado a las empresas la realización de muchas de las actividades logísticas a través de la externalización o contratación de estos operadores. Son expertos en el transporte y cuentan con una red de infraestructuras modernas, mecanizadas en muchos casos, y con una amplia experiencia en el sector, logrando realizar el trabajo, en muchos casos, mejor que las propias empresas.

No obstante, en este apartado se pretende, bajo la óptica de un análisis cualitativo, explorar el perfil de los operadores logísticos que operan en España en lo referente a su actividad y relaciones con la industria de la moda.

Para la selección de los diferentes operadores logísticos, se ha elegido como fuente principal “La Guía Logística para empresas de moda 2015” de Modaes.es, grupo editorial de referencia en el ámbito económico para el sector de la moda en España. No obstante, en la muestra final se ha incluido también un operador adicional no referenciado en dicha guía.

Se emprende, por tanto, un análisis cualitativo bajo el formato de entrevista a distintos trabajadores de las empresas seleccionadas, todos ellos, del Departamento Comercial y preservando el anonimato de los partícipes. Se utiliza la entrevista a expertos para referirse al equivalente industrial de las entrevistas de puerta en puerta, en las cuales, los consumidores son entrevistados cara a cara en su hogar (McDaniel y Gates, 1999).

La entrevista es una *“forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo”* (Acevedo y López, 2000: 10). Adicionalmente, consideran la entrevista como un experimento controlado, ya que se trata de una *forma estructurada de interacción que es artificial y planificada, dirigida a objetivos concretos, y que busca la objetividad y el control* (sin necesidad de que el entrevistador se ciña a un procedimiento rígido y mecánico).

La entrevista tiene preguntas de carácter estructurado, es decir, el entrevistador planifica previamente las preguntas mediante un guión preestablecido, secuenciado y dirigido, existiendo alguna pregunta cerrada (sí, no o una respuesta predeterminada) y otras preguntas de carácter abierto, dando oportunidad al entrevistado a desarrollar las respuestas y poder explicarse libremente, con la intención de lograr una mayor información sobre el tema objeto de estudio (semi-estructurada). Las preguntas realizadas son las mismas a todos, pero en función de la respuesta se interpela al entrevistado intentando conseguir la mayor información posible. En el *Anexo VIII* aparece el listado con las 31 preguntas realizadas, siempre bajo la misma estructura para asegurar la comparativa de los resultados.

- **¿Cuáles son las empresas a analizar?**

Se ha seleccionado, para realizar la entrevista, una muestra por conveniencia geográfica a cinco operadores de los reseñados como bandera en la industria logística española, por orden alfabético, **General Logistics Systems (GLS)**, **Noratrans**, **Salvat Logística**, **TNT** y **United Parcel Service (UPS)**, que serán estudiados posteriormente. Cómo se verá, son muy diversos en cuanto al origen, ámbito de actuación, experiencia en el sector, funciones a desarrollar, etc, pero todos ellos están bajo el denominador común de dedicarse al sector de la logística y los transportes de mercancías para la industria de la moda.

En la Tabla 8.1 se recogen los nombres de las empresas y la dirección donde se ha efectuado el encuentro. Para el estudio de cada uno de los cinco operadores logísticos, se presentará siempre la misma estructura de análisis. En primer lugar, se detallarán los datos identificativos de la empresa. Seguidamente, los servicios ofertados y las soluciones logísticas que ofrecen a sus clientes en su página web. A continuación aparece un apartado con la comparativa de los resultados obtenidos en las distintas entrevistas a los operadores logísticos, y se concluye, con un análisis DAFO de cada empresa analizada, para evaluar la situación interna y externa de cada una.

Tabla 8.1. Operadores logísticos y dirección

| Empresa | Dirección |
|----------------------------------|--|
| GENERAL LOGISTICS SYSTEMS | Polígono Industrial Aparcabisa Nave 2, portal 3 módulo F 48510 Valle de Trapaga (Vizcaya) |
| NORATRANS | Polígono Industrial Aparcabisa Bº Juncal S/N, Nave 3, Pabellón 4G 48510 Valle de Trapaga (Vizcaya) |
| SALVAT LOGISTICA | Polígono Industrial Aparcabisa Nave 1, Esc. 1, 1º Izda. 48510 Valle de Trapaga (Vizcaya) |
| TNT | Polígono Industrial Aparcabisa Carretera El Juncal s/n 48510 Valle de Trapaga (Vizcaya) |
| UNITED PARCEL SERVICE | Polígono Industrial Aparcabisa C/ El Juncal, Nave 3, modelo C 48510 Valle de Trapaga (Vizcaya) |

Fuente: Elaboración propia.

8.2. GENERAL LOGISTICS SYSTEMS

- **Datos identificativos**

La Figura 8.1 muestra el logotipo de GLS Spain, es la filial española del grupo General Logistics Systems (GLS). La compañía, con sede central en Ámsterdam, está especializada en el transporte terrestre. Fue fundada en 1999 y cubre 37 países con 688 delegaciones.

Figura 8.1. Logotipo de GLS



Fuente: GLS.

Cuenta con red propia en Europa y tiene presencia a nivel global mediante acuerdos contractuales. El sector de la moda ha estado muy vinculado a GLS Spain desde sus inicios, realizando entregas puerta a puerta o en los puntos de conveniencia en todos los países donde tiene presencia a través de filiales o socios locales. La compañía cuenta con una amplia experiencia en las entregas B2B que ha extendido al e-commerce y presta servicios a empresas del sector textil, moda, material deportivo y retail, entre otros.

En 2014, facturó 2.1 billones de euros, envió 436 millones de paquetes, cuenta con más de 220.000 clientes y emplea a más de 14.000 personas. Su flota tiene alrededor de 19.000 vehículos.

La empresa está centrada en la calidad, abrazando como objetivos la fiabilidad, la seguridad, la flexibilidad, la transparencia y la sostenibilidad (Tabla 8.2)

Tabla 8.2. Objetivos de GLS

| |
|--|
| Incrementar continuamente la alta calidad de sus servicios. |
| Tener proximidad a sus clientes y adaptación de sus servicios a las necesidades de los mismos. |
| Mejorar continuamente la eficiencia de su red y de los sistemas operativos. |
| Actualizar de manera permanente los sistemas de seguridad y la tecnología de información. |
| Proteger activa y continuamente el medio ambiente. |
| Respetar las diferencias entre sus empleados y promover sus habilidades. |
| Empleos de calidad mediante el aumento de los valores. |

Fuente: Elaboración propia a partir de www.gls-droup.eu.

• Servicios

GLS permite enviar paquetes de forma rápida y segura. Los paquetes nacionales, por lo general, llegan a su destino en menos de 24 horas y los plazos de entrega para Europa suelen ser entre 24 y 96 horas.

Los servicios que ofrece de envío nacional son:

- *Business Parcel*: se refiere a la entrega de paquetes nacionales.
- *Business Small Parcel*: son las entregas nacionales de envíos pequeños y delicados.

Los servicios de envío internacional son:

- *Euro Business Parcel*: es la entrega de los paquetes a nivel europeo.
- *Euro Business Small Parcel*: son los envíos pequeños y delicados cuyo destino es Europa.
- *Global Business Parcel*: son aquellos paquetes y documentos cuyo destino es a nivel mundial.

En el servicio de paquetería, ofrecen la posibilidad de que el pago se realice en efectivo en el momento de la entrega de la mercancía.

En las devoluciones ofrecen dos tipos de servicio:

- *Pick & Return Service*: la recogida y entrega de paquetes se realiza en el domicilio del cliente.
- *Pick & Ship Service*: la recogida del paquete puede ser en cualquier dirección.

También ofrecen la posibilidad de contratar un seguro adicional para mercancías de alto valor.

Por otra parte, ofrecen para los destinatarios la posibilidad de hacer un seguimiento del paquete en todo momento por vía online mediante la descarga gratuita de la App GLS.

Los clientes pueden realizar su pedido vía online de hasta 30 paquetes diarios.

• Soluciones logísticas

GLS como soluciones logísticas informatizadas ofrece una máxima conectividad, con sistemas de gestión rápidos, fiables e integrados.

Los clientes pueden gestionar los paquetes mediante *YourGLS* en el portal web de forma fácil y rápida. Este sistema es ideal para empresas que envían paquetes de forma ocasional o que envían de manera regular 30 paquetes por día.

Otra solución que dan es la comunicación automática con GLS mediante *Uni-Box* que es un servidor para la gestión de todos los aspectos del proceso de envío y la impresión de la etiqueta. Esta solución es muy adecuada para empresas que envían unos 100 paquetes diarios o empresas que utilizan su propio sistema ERP.

Uni-Connect es un software que ordena los datos del cliente y crea automáticamente las etiquetas. Las empresas que se ajustan a este servicio son las que envían entre 30 y 100 paquetes por día y las que no utilizan su propio sistema ERP.

Por último, la solución de *Uni-Ship*, sistema con el que se puede generar la etiqueta con el código de barras 2D, concebido para empresas que envían unos 200 paquetes diarios y que no utilizan su propio sistema ERP.

8.3. NORATRANS

- **Datos identificativos**

La Figura 8.2 muestra el logotipo de la empresa. Es una empresa de transportes dinámica que ofrece servicios de transporte, distribución y logística orientada a cubrir las necesidades del tejido empresarial de toda la península y Portugal. Especializados en el País Vasco, Navarra y Cantabria.

Ofrece un servicio de calidad, con trabajadores de más de 20 años de experiencia y opera en el sector del transporte y la mensajería urgente.

Se especializa en e-commerce, logística y distribución. Se consideran una empresa exigente consigo misma y con un control estricto en la calidad de los servicios que realizan. En su página web facilitan los correos electrónicos para solicitar órdenes de recogida de pedidos, consultar cualquier consulta sobre la factura y en caso de alguna incidencia poder tramitarla directamente, sin necesidad de hacerlo telefónicamente.

- **Servicios**

Los servicios que ofrecen son los siguientes:

- Logística: ponen a disposición del cliente su servicio de gestión logística de almacenaje, preparación de pedidos y distribución.

Figura 8.2. Logotipo de NORATRANS



Fuente: Noratrans.

- Su servicio estrella es Noratrans Ecommerce, en caso de que el cliente disponga de tienda online, realizan el proceso de entrega y recogida a particulares en su domicilio, ofrecen servicio contra-reembolso, pudiendo ser el cobro a la entrega en metálico o vía TPV del importe indicado en el paquete.
- Transporte: En cuanto al servicio de transporte, ofrecen cuatro posibilidades diferentes cuyas características son:
 - Noratrans mediodía: recogen la mercancía por la mañana y la entregan por la tarde. Actualmente, es un servicio que únicamente está disponible en Vizcaya. No obstante, prevén poder ofrecer este servicio en otros destinos próximamente.
 - Noratrans 24 horas: garantizan la entrega de los envíos de paquetería industrial en 24 horas, en la mayoría de los destinos peninsulares (excepto Andalucía). Las ventajas de este servicio son que el peso es ilimitado, el plazo de entrega máximo garantizado son 48 horas, existe cobertura en España y Portugal y el seguimiento online de las expediciones próximamente estará disponible.
 - Noratrans Europa: este servicio es para realizar los envíos internacionales a cualquier país de la Comunidad Europea.
 - Noratrans envíos especiales: es un servicio destinado a cubrir las necesidades globales de transporte urgente para los sectores sanitario, farmacéutico, automoción y distribución.
- Otros servicios: Ofrecen la posibilidad de ayudar a los clientes a desarrollar su propia tienda online y sistemas integrados gracias al apoyo de su partner tecnológico.
- **Soluciones logísticas**
 - Ofrecen el envío directamente de la mercancía al cliente evitando tener que disponer los clientes de almacén.
 - El servicio de recogida desde cualquier punto en caso de que haya alguna devolución.

8.4. SALVAT LOGÍSTICA

- **Datos identificativos**

La Figura 8.3 representa el logotipo del operador logístico a analizar en este apartado. Salvat Logística es uno de los principales operadores logísticos en España. La empresa, inició su actividad en la década de los sesenta como agencia de aduanas, ganó dimensión en 2002 y 2003 con la adquisición de dos compañías de larga trayectoria en el sector.

Figura 8.3. Logotipo de SALVAT LOGÍSTICA



Fuente: Salvat Logística.

La primera de estas compras fue Cave Logística, empresa fundada en 1933, especializada en la distribución nacional de paquetería y grupaje. La otra adquisición fue la de Transportes Bilbaínos, de 1927. La fusión de ambas empresas dio lugar a CBL Logística, una de las principales organizaciones de transporte nacional que permite ofrecer a los clientes de la organización soluciones para transporte internacional de importación y exportación, distribución doméstica peninsular e insular y servicios de logística de valor añadido. Su plan de expansión, cuyo motor es la calidad, la investigación y la innovación, los ha posicionado como referente en el transporte de mercancías.

Salvat Logística, S.A., la nueva denominación que desde 2008 engloba todas las actividades relacionadas con el transporte y la logística, ha conseguido obtener una significativa cuota de mercado dentro del campo de servicios relacionados con el comercio exterior, convirtiéndose en una de las principales firmas de servicios logísticos de capital cien por cien nacional.

La compañía, cuyo fundador y presidente es José Salvat Soler, emprendió en 2010 un reajuste entre sus filiales para simplificar su estructura y ahorrar costes.

La estructura actual de Salvat Logística abarca el transporte terrestre, aéreo, marítimo y servicio de aduanas, además del transporte nacional (a través de CBL Logística). La empresa cubre todo el territorio peninsular a través diversas delegaciones repartidas por varias comunidades autónomas.

La compañía se estructura en tres grandes áreas de negocio: transporte de carga internacional, distribución y otros servicios logísticos de valor añadido.

Su estructura cuenta con más de 1.500 colaboradores. Tiene capacidad de almacén de aproximadamente 470.000 m², realiza 150 salidas internacionales semanales y 350 salidas nacionales diarias.

La visión de la compañía es la de una organización de transporte que pueda ofrecer una amplia gama de soluciones de logística a sus clientes para el transporte de sus productos con una trazabilidad completa, así como los tiempos de tránsito y costos adecuados.

La compañía, con sede en Barcelona, cuenta con presencia en todos los países europeos, además de en Asia, Oceanía y América del Norte y del Sur. En 2009, abrió una oficina propia en Shanghái y, en 2012, el grupo impulsó nuevos acuerdos con operadores logísticos en China y otros países del Sudeste Asiático.

- **Servicios**

- Transporte terrestre internacional: realiza salidas diarias con destino a todas las zonas industriales europeas. Además, tiene la capacidad de gestionar cualquier tipo de expedición, desde envíos pequeños urgentes (*courier*) hasta cargas completas y envíos exprés en vehículos dedicados.
- Transporte marítimo: mantiene acuerdos especiales a nivel global con las navieras más importantes, lo que les permite garantizar competitividad en los fletes, así como fiabilidad en los tiempos de tránsito y espacio en los buques de expediciones.
- Transporte aéreo: dispone de acuerdos propios con las principales compañías aéreas. Cuentan con servicios consolidados para expediciones de importación y de exportación. También, con servicios especiales como chárter o exprés.
- Aduanas: asesoran de comercio exterior (importaciones y exportaciones). Tramitan los tránsitos de las aduanas, las licencias, los documentos de vigilancia, etc. Cuentan con almacenes bajo control aduanero, así como diversas autorizaciones aduaneras.

– Distribución nacional: este servicio lo ofrece a través de CBL Logística.

- **Soluciones logísticas**

Como posibles soluciones logísticas ofrecen la gestión de almacenes, aprovisionamiento, distribución, logística de marketing o logística inversa, entre otros.

En el Tabla 8.3 se muestran ejemplos de soluciones logísticas que exponen en su página web.

Tabla 8.3. Soluciones logísticas de Salvat Logística

| |
|---|
| Almacenes bajo régimen aduanero. |
| Realizan un estudio pormenorizado de sus necesidades actuando como partner estratégico. |
| Reducción de costes logísticos, convirtiéndolos de fijos a variables. |
| Su sistema de gestión de almacenes (SGA) es desarrollado por ellos mismos, siendo flexible y adaptable según las necesidades de los clientes. |
| Su sistema es integrable con los Sistemas de Planificación de Recursos (EP) de sus clientes. |
| Mediante la lectura del código de barras verifican cada paso. |
| Posibilidad de desarrollo de web personalizada a cada cliente. |
| Reaprovisionamientos automáticos. |
| Mapa de almacén por clientes. |
| Personalización de embalajes, documentos y albaranes. |
| Flexibles con alta capacidad de reacción ante picos de producción. |
| Acceso vía web en tiempo real al stock. |
| Total integración con los sistemas de distribución de Salvat Logística / CBL Logística. |
| Amplias medidas de seguridad en todas las instalaciones. |

Fuente: Elaboración propia a partir de www.salvatlogistica.com.

8.5. TNT

- **Datos identificativos**

La Figura 8.4 recoge el logotipo de TNT. El grupo TNT, fundado en 1946, es una de las compañías de transporte exprés más grandes del mundo. Tiene su sede en Ámsterdam y hasta marzo de 2014 dispuso de una división específica de moda, TNT Fashion Group. El grupo ofrece sus servicios a clientes de la industria de la moda y el textil.

También trabaja para otros sectores como la salud, la electrónica, las telecomunicaciones o el automóvil. TNT inauguró en 2014 nuevas rutas directas entre Madrid y Reino Unido, y recientemente ha anunciado nuevas inversiones en Europa por valor de 185 millones de euros en su red de transporte por carretera.

La compañía cerró 2013 con unas pérdidas de 122 millones de euros, lo que alentó a UPS, empresa también dedicada al mismo campo de actividad, a presentar una oferta de compra. Sin embargo, la Comisión Europea prohibió dicha transacción y fue FedEx, compañía estadounidense con previsiones de crecimiento en Europa, con quien llegó a un acuerdo que se hará efectivo en 2016.

- **Servicios**

TNT permite las entregas puerta a puerta el mismo día, el día siguiente o la entrega a una hora y día específicos. Cuenta con una amplia gama de servicios exprés, servicios económico exprés, así como de servicios especiales, nacionales o incluso servicios adicionales. Respecto al transporte tiene alcance internacional con la posibilidad de efectuarse sin límite de peso.

Figura 8.4. Logotipo de TNT



Fuente: TNT.

Ofrecen también servicios de entrega crítica, mediante las modalidades de vehículo dedicado, *onboard courier* y *air charter*. Los servicios de carga pueden ser aéreos, terrestres y marítimos.

Así mismo, es la única empresa de transporte que combina servicios especiales, aéreos y terrestres mediante un único contacto.

Su red terrestre está optimizada para paquetes y pallets de hasta 1.000kg y en el 92% de las rutas son más rápidos o iguales que la competencia.

Ofrece una gama de servicios que cumplen con las necesidades especiales de compañías médicas, farmacéuticas y biotecnológicas. Tienen una solución de embalaje reutilizable que asegura la entrega en perfectas condiciones. Además, ofrecen la entrega al día siguiente en el 96% de los hospitales europeos.

- **Soluciones logísticas**

Ofrece distintas soluciones para la industria, en especial para cuatro sectores:

- Automoción: para mejorar la cadena de suministro, TNT ofrece la posibilidad de reducir el coste de inventario entre un 2-4%, disminuir la probabilidad de paradas de línea hasta el 60%, aumentar la productividad y reducir los costes administrativos.
- *High-Tech*: son capaces de conectar a las empresas del sector con sus proveedores y clientes para que sus productos lleguen a su destino a tiempo y en perfectas condiciones.
- Ofrecen soluciones específicas para la industria farmacéutica y biotecnológica, ya que por las características intrínsecas de sus actividades precisan servicios con medidas especiales.
- Sector industrial: TNT puede mejorar la cadena de suministro del sector industrial, al igual que en el de la automoción, reduciendo costes de inventario, reduciendo la probabilidad de paradas en línea, aumentando la productividad y reduciendo los costes administrativos.

8.6. UNITED PARCEL SERVICE

- **Datos identificativos**

La Figura 8.5 representa el logotipo de la empresa, United Parcel Service, o UPS, fue fundada en 1907 en Seattle (Estados Unidos) como empresa de mensajería. Actualmente es uno de los mayores grupos del mundo de entrega de paquetes y mensajería con presencia en más de 220 países. Desde que salió a bolsa en 1999 ha crecido con la adquisición de más de 40 empresas.

Entró en España en 1990 a través de la compra de Cualladó. Actualmente, la compañía cuenta, en nuestro país, con una plantilla formada por cerca de 1.300 trabajadores y una flota de 600 vehículos. La filial española de UPS ofrece servicios dirigidos a grandes y pequeñas empresas en actividades como envío, seguimiento, facturación, logística o comercio internacional. La empresa también está presente en el país a través de la red de franquicias Mail Boxes y la red de puntos de recogida Kiala, formada por quioscos, tiendas de comestibles y tiendas de conveniencia.

- **Servicios**

Los servicios nacionales que ofrece son: UPS Express Plus (1 día laborable de 8:30 a 9 de la mañana), UPS Express (de 10:30 a 12), UPS Express Saber (entrega al final del día) y UPS Standard (se define por fecha programada).

Los servicios internacionales varían entre 1-3 días laborables en los servicios de Express Plus, Express y Worldwide Express Freight. En el servicio Express Saber es entre 1-5

Figura 8.5. Logotipo de UPS



Fuente: United Parcel Service.

días laborables y en Expedited entre 2-5 días laborables. Al igual que en el nacional, el servicio Standard se define mediante fecha programada.

Disponen de servicios de cargas críticas, carga aérea y carga marítima.

Así mismo, ofrecen multitud de servicios de valor añadido como son el despacho de aduanas, mercancías peligrosas, entrega en puerta, recogida en puerta, seguros, servicio elevador de la carga, entregas en sábados, servicios de notificación, confirmación de entrega, envío contra reembolso, devoluciones, etiqueta electrónica, etc.

- **Soluciones logísticas**

UPS ofrece soluciones específicas para cada sector, destacando el automovilístico y el aeroespacial, con la optimización de la cadena de suministro. Da solución a la fabricación y distribución industrial.

También ofrece soluciones para envíos sensibles a la temperatura y al tiempo como es el caso de los envíos realizados por farmacéuticas y empresas biotecnológicas.

Así mismo, ofrece soluciones generales en cuanto a la expedición del pedido, al seguimiento y al comercio internacional mediante despacho de aduanas y herramientas tecnológicas.

Cabe destacar que UPS trabaja con tecnologías integradas en el sistema o sitio web de sus clientes con el fin de simplificar los procesos, reducir los errores y distribuir los datos a través de la empresa del cliente.

8.7. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

En este apartado se ofrece las respuestas aportadas por los operadores a la entrevista realizada, con el fin de ser fuente de información primaria y objeto de comparativa.

Primeramente, es necesario, para poder comprender la cultura empresarial de cada operador y el control sobre la toma de decisiones, dónde se encuentra la sede central de cada operador logístico: Noratrans y Salvat son las dos empresas que tienen su sede principal en España, mientras que GLS y TNT la tienen en Europa, concretamente en Holanda. Por su parte, UPS se localiza en Seattle (EEUU).

Posteriormente, las preguntas comprendidas desde la 2 a la 5 pretenden determinar el volumen de actividad y peso objetivo de las empresas analizadas, recogiendo así cuestiones relativas a la zona geográfica donde operan, la mercancía (su procedencia y destino), así como su frecuencia de envío (Véase Cuadro 8.1, 8.2 y 8.3).

Cuadro 8.1. Zona geográfica en que operan y procedencia de la mercancía

| Empresas | Zona geográfica en que operan | Procedencia mercancía |
|------------------|--------------------------------------|------------------------------|
| GLS | Países de la UE | Todo el mundo |
| NORATRANS | España y Portugal | España |
| SALVAT | Todo el mundo | Todo el mundo |
| TNT | Todo el mundo | Todo el mundo |
| UPS | Todo el mundo | Todo el mundo |

Fuente: Elaboración propia.

SALVAT, TNT y UPS operan a nivel mundial, mientras que GLS está establecida a nivel europeo con su propia red y subcontrata los servicios cuando gestiona un pedido a nivel mundial. NORATRANS, por su parte, no realiza pedidos fuera de España y Portugal y es de España de dónde recibe la mayoría de la mercancía, mientras que los demás operadores la reciben con origen de nivel mundial.

En cuanto a la frecuencia y origen de la procedencia de la mercancía, incluida la textil, que llega a los centros españoles de las distintas áreas geográficas (mercancía recepcionada) encontramos:

Cuadro 8.2. Frecuencia de mercancía decepcionada por área geográfica

| Procedencia mercancía | España | Resto de Europa | Asia | América del Norte | América de Sur | África | Oceanía |
|-----------------------|--------|-----------------|------|-------------------|----------------|--------|---------|
| GLS | ✓✓ | ✓✓ | ✓ | | | | |
| NORATRANS | ✓✓✓ | | | | | | |
| SALVAT | ✓✓ | ✓✓✓ | ✓✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| TNT | ✓✓✓ | ✓✓✓ | ✓✓✓ | ✓✓✓ | ✓✓✓ | ✓✓✓ | ✓✓ |
| UPS | ✓✓✓ | ✓✓✓ | ✓✓✓ | ✓✓✓ | ✓✓✓ | ✓✓✓ | ✓✓✓ |

Nota: ✓ = frecuencia baja, ✓✓ = frecuencia media, ✓✓✓ = frecuencia alta.

Fuente: Elaboración propia.

Tanto TNT como UPS siempre reciben la mercancía, en los centros de España, de todas las partes del mundo, lo que hace que se posicionen, frente a las demás, con una mayor cobertura de destinos. En tercer lugar, se encuentra SALVAT, la procedencia de sus pedidos es prominentemente europea, a excepción de España, con una frecuencia menor y equiparada a Asia, siendo muy raro que reciba de América del Norte, América del Sur, África y Oceanía. En las posiciones de menor alcance, en cuanto a recepciones, se encuentran GLS y NORATRANS. La mercancía recepcionada por GLS es casi siempre europea, siendo en rara ocasión procedente de Asia y nula en cuanto a otros continentes. NORATRANS, por su parte, es la empresa con una recepción más limitada, recibiendo fundamentalmente de España y Portugal.

De forma paralela, se reproducen los puestos en la jerarquía sobre la frecuencia y destino de la mercancía enviada, también incluida la textil, (desde su sede o filial española a las distintas áreas geográficas) (Cuadro 8.3).

Cuadro 8.3. Frecuencia de destino de la mercancía enviada

| Envío mercancía | España | Resto de Europa | Asia | América del Norte | América de Sur | África | Oceanía |
|-----------------|--------|-----------------|------|-------------------|----------------|--------|---------|
| GLS | ✓✓ | ✓✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| NORATRANS | ✓✓✓ | | | | | | |
| SALVAT | ✓✓ | ✓✓✓ | ✓✓✓ | ✓✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| TNT | ✓✓✓ | ✓✓✓ | ✓✓✓ | ✓✓✓ | ✓✓✓ | ✓✓✓ | ✓✓ |
| UPS | ✓✓✓ | ✓✓✓ | ✓✓✓ | ✓✓✓ | ✓✓✓ | ✓✓✓ | ✓✓✓ |

Nota: ✓ = frecuencia baja, ✓✓ = frecuencia media, ✓✓✓ = frecuencia alta.

Fuente: Elaboración propia.

No obstante, es especialmente reseñable la especialización de NORATRANS, siempre sus envíos tienen como destino España y Portugal (al igual que el origen de la mercancía que recibe). Contrariamente, el alcance de UPS y TNT abarca cualquier punto del planeta. En posiciones intermedias, se encuentra GLS, enviando la mayoría de la mercancía que recibe a destinos europeos y ocasionalmente a Asia, América del Norte, América del Sur y África y nunca a Oceanía. SALVAT, por su parte, cuenta con clientes que priorizan como destinos de envío Europa a excepción de España y Asia.

En cuanto al tiempo establecido en España (pregunta 6), todas las compañías tienen una amplia experiencia en el sector, llevan más de 10 años trabajando en el país, y por tanto, en relación con la industria de la moda, por lo que conocen las características del mercado minuciosamente.

Respecto al tamaño de las empresas en España por número de trabajadores (pregunta 7), se encuentra correspondencia, entre esta variable y la variedad y frecuencia de recepciones y envíos. Así las empresas con alcances geográficos mayores, cuentan con mayores plantillas (TNT y UPS tienen más de 500 trabajadores en España frente a las 11 personas en plantilla y 20 autónomos de NORATRANS).

Del siguiente bloque de preguntas (cuestión 8 a 10) se extrapola el origen de los clientes, incluidos los de la industria de la moda, de las sedes españolas: NORATRANS, fundamentalmente, cuenta con clientes en España y Portugal. Según la política de GLS, cada delegación se ocupa de los clientes de su zona geográfica, por lo que la sede de España apenas cuenta con clientes en el extranjero, siendo la gran mayoría de nacionalidad española. Los clientes de SALVAT, por su parte, son mayoritariamente de origen español, siendo escasos los del resto de Europa e informando que no cuentan con ninguno fuera de estas fronteras. Por el contrario, TNT y UPS vuelven a abanderar la internacionalidad, contando con clientes del sector textil en todo el mundo.

No obstante, independientemente del origen de sus clientes, todos los operadores coinciden en que utilizan prácticamente a diario sus servicios. Así mismo, todos disponen de servicio urgente a excepción de GLS. En la industria de la moda, muchos son los establecimientos que demandan la mercancía varias veces a la semana para reponer en sus tiendas, por lo que constantemente requieren de los servicios de sus operadores logísticos para que les envíen los productos, en ocasiones, de manera urgente para atender la demanda de sus clientes.

La siguiente batería de preguntas (de la 11 a la 14 incluidas) hace referencia a la gestión del transporte y los pedidos.

La pregunta 11 “¿Cuál de las siguientes frases refleja mejor la gestión de transporte de sus productos?” es una pregunta cerrada con cuatro opciones y todos los entrevistados, excepto SALVAT que optó por no contestar, seleccionaron por unanimidad las mismas dos afirmaciones. Entendieron que las frases que mejor reflejan la gestión de transporte de sus productos, son: “la empresa tiene herramientas y sistemas técnicos para localizar todos los productos en tránsito hacia o desde la empresa” y “la empresa ha establecido indicadores para medir la gestión del transporte, tanto si el transporte es propio como ajeno”. El entrevistado de UPS puntualizó que únicamente el reparto es externalizado, no la gestión del transporte, además de mencionar que el 30% del transporte lo realizan mediante la contratación de trabajadores autónomos.

Así mismo, se les pidió que establecieran un porcentaje de entregas exitosas, tanto a nivel general como con la industria de la moda, y todos seleccionaron que su porcentaje

de entrega de pedidos completos es superior al 90%, afirmando algunos que incluso por encima del 99%.

Las divergencias en cuanto a respuestas, no obstante, se hacen patentes en las preguntas al respecto de las modificaciones en los pedidos. SALVAT y TNT permiten modificaciones de todo tipo, mientras que UPS y NORATRANS no, alegando que no gestionan el pedido sino que sólo lo transportan. En todo caso, al igual que con GLS, el pedido sólo es susceptible de modificación en caso de que no haya salido del origen. La velocidad de entrega, es decir, el tiempo transcurrido desde la recepción del pedido hasta la entrega al cliente, de media en todos los operadores es de un día. Sin embargo, GLS, TNT y UPS amplían la respuesta aclarando:

- GLS: España, 24 horas. Europa de 2 a 5 días laborables. Francia, entre 48-72 horas. Centro Europa, Alemania, Bélgica y Polonia de 3 a 4 días laborables. Noruega, Suecia y Dinamarca entre 4-5 días laborables.
- TNT: España, un día. Europa, 2 días laborables. Asia y el resto del mundo entre 3-4 días laborables.
- UPS: según el servicio contratado. El servicio Express tarda entre 1-2 días. Por ejemplo, por carretera a China tarda 5-6 días y a Alemania 2 días.

Pues como se ha mencionado, es vital que la mercancía del sector textil llegue rápidamente a abastecer los establecimientos, en ocasiones, a nivel mundial, para cubrir la demanda de los clientes. También, a través del auge de la compra mediante el canal online, las empresas de la industria de la moda deben entregar prendas en lugares donde no llegan habitualmente, por lo que contratan a los operadores para que realicen estos envíos con la mayor brevedad posible.

Otro apartado, es el referente a la política de gestión de retornos llevada a cabo por cada empresa (cuestiones 15 a 17). Destaca que tanto SALVAT como TNT no disponen de gestión de retornos. En NORATRANS es el cliente el que avisa y en un día, se lo recogen, mientras que en UPS, el retorno es automático, y en caso de que no sea así, la recogida de la mercancía en el extranjero se hace en un día. En GLS, por el contrario, se realiza cada 10 días, aunque nunca se devuelve nada del embalaje textil.

En los servicios adicionales que ofertan (pregunta 18), los cinco contestaron opciones de etiquetaje y envío a tienda, especificando GLS otros, como envíos contra reembolso, recogida fuera de plazo, paquetería con menos de 50 kilos, cuyo perímetro sea inferior a

3 metros y un largo inferior a 2 metros. UPS también añadió los siguientes servicios: el transporte de paquetería pequeña, envíos con destinatario particular y con destinatario a empresas, servicios aduaneros, servicios de mercancía consolidada, además de permitir al cliente diseñar (el caso de Juguetos). Sin embargo, destaca que ninguno de los entrevistados ofrece servicios cuyas características sean exclusivas para el sector textil, como es el caso del servicio de planchado o de ropa colgada en perchas. Por lo que, no están adaptados a este tipo de mercancía, mientras que comparativamente, para otros sectores sí lo están, como pudiese ser la industria farmacéutica.

De las opciones dadas para mercancía que transportan (pregunta 19), destaca que trabajan con todo tipo de productos, incluidos los referentes a la moda (ropa, calzado, complementos, textil del hogar, etc.), siempre que entren en las dimensiones de sus cajas o que se puedan transportar mediante paquetería o pallets. Además, SALVAT especifica que trabaja mucho con material siderúrgico. GLS no trabaja con alcohol, armas y productos perecederos, mientras que UPS, en ocasiones, tienen clientes específicos con medidas específicas autorizadas y pueden transportar otro tipo de mercancías que necesitan autorización, como es el caso de peces vivos.

Posteriormente, (preguntas 20 a 22) se trató cuestiones relativas a las tecnologías de la información, especialmente sobre la página web (finalidad y comercialización). En NORATRANS, los clientes pueden seguir desde su página los pedidos. GLS señala todas las opciones menos comercialización, ya que no es posible realizar un pedido a través de su página web y TNT explica que a través de su web permite el acceso a los proveedores clave.

En el caso de UPS cabe reseñar que son ellos mismos los que a través de departamentos de desarrollo crean sus propios sistemas, permitiendo que al cliente en todo momento poder hacer un seguimiento del pedido a través de su página web mediante claves y crear un usuario. Así mismo, UPS reseña que los clientes pueden poner reclamaciones vía web, pero hay un departamento de atención al cliente telefónico. El siguiente cuadro (Cuadro 8.4) muestra la finalidad de la página web de los operadores:

Cuadro 8.4. Finalidad de la página web de los operadores

| Finalidad página web | Comercialización | Imagen | Información | Canal soporte | Canal entrada |
|----------------------|------------------|--------|-------------|---------------|---------------|
| GLS | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| NORATRANS | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| SALVAT | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| TNT | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| UPS | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

Las opciones completas son: comercialización de productos y/o servicios, imagen empresarial, información de productos y/o servicios, canal de soporte para atención de clientes y/o proveedores y canal de entrada de información (solicitudes de trabajo, mejoras, etc.).

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al tipo de comercialización que se realiza vía web, excepto SALVAT que sólo señala información de la empresa, todos escogen a mayores las opciones de asesoramiento y servicios a clientes. Así mismo, GLS especifica que no es venta a clientes sino que sólo para mandar email y UPS que también se muestra en la página las tarifas e información de precios, así como la gestión de envíos.

La mayoría coinciden en creer que sus clientes de la industria de la moda escogen sus servicios (pregunta 23) por la calidad, la respuesta ante cualquier circunstancia, experiencia en el sector y relaciones personales con los clientes. A excepción del entrevistado de SALVAT, quien se decanta por el cumplimiento de compromisos y el prestigio. Destaca, del mismo modo, que UPS adicionalmente especifica que le escogen por el soporte tecnológico, tanto por información como por ayuda en los envíos. Asimismo, los cinco creen que sus clientes les recomiendan a otras empresas (cuestión 24) y son conscientes que sus clientes textiles a su vez trabajan con otros operadores logísticos (pregunta 25). En lo referente a la relación que mantienen con dichos clientes, NORATRANS, TNT y UPS la califican como meramente profesional, mientras que GLS y SALVAT, reconocen que algunas relaciones son más cercanas. Habitualmente todos los operadores se reúnen con sus clientes del sector textil para hacer un

seguimiento constante sobre los pedidos y concretar las características de los mismos. Concluyen, respecto al grado de satisfacción que creen que las empresas clientes de la industria de la moda tienen con ellos (pregunta 28), autocalificándose con un 5 (la máxima puntuación) en el caso de NORATRANS, SALVAT y UPS y con 4, para GLS y TNT, confesando que *“responder un 5 les parece ser osados”*.

Finalmente, se exponen las tres últimas preguntas realizadas, muy vinculantes para elaborar el posterior análisis DAFO, con las respuestas aportadas:

- ¿Qué le diferencia fundamentalmente sobre el servicio de sus competidores?
 - Trabajador de GLS: *“el precio. A nivel de Europa, tenemos una red consolidada y somos una empresa en expansión a nivel mundial. Para paquetería no urgente, tenemos un servicio muy bueno”*.
 - Trabajador de NORATRANS: *“servicio y atención”*.
 - Trabajador de SALVAT: *“confianza, la regularidad y especialización dentro del sector”*.
 - Trabajador de TNT: *“servicio global”*.
 - Trabajador de UPS: *“fiabilidad. Disponemos de departamentos de investigación y desarrollo para crear nuestros propios sistemas informáticos, por lo que conseguimos ser líderes a nivel mundial al respecto. Contamos con un mayor número de programas y seguimiento que nuestros competidores”*.
- Enumere tres razones por las que un cliente textil debería contratar sus servicios y no el de sus competidores.
 - Trabajador de GLS: *“nuestro servicio es muy regular. Estamos especializados en el transporte de paquete pequeño. Los clientes de venta online están en expansión y pleno auge, por lo que nuestros sistemas informáticos están adaptados a las necesidades de nuestros clientes, se sincronizan los sistemas”*.
 - Trabajador de NORATRANS: *“el servicio y la atención dada. La efectividad de respuesta ante posibles incidencias”*
 - Trabajador de SALVAT: *“la confianza que damos a nuestros clientes, la especialización en el sector y la regularidad”*.

- Trabajador de TNT: *“tenemos una gran experiencia internacional. Magnífica atención del departamento comercial, bueno y de todos en general. Buena relación calidad precio”*.
- Trabajador de UPS: *“la fiabilidad ofrecida, la resolución de incidencias y el excelente soporte tecnológico”*.

En síntesis, lo aquí citado (pregunta 29 y 30) son las fortalezas que los propios trabajadores de los operadores logísticos consideran. Se está, por tanto, ante el valor diferencial, percibido desde el seno de la propia empresa.

- Indique algún aspecto de su compañía que pueda ser susceptible de un esfuerzo de mejora.
- Trabajador de GLS: *“modernizar los sistemas informáticos de las PDA de los chofer de reparto, están modernizándolos pero no llegan aun al nivel adecuado”*.
- Trabajador de NORATRANS: *“el sistema informático que tenga un poco más de acceso, para quitar carga telefónica y que pueda gestionarse mediante la web más cosas”*.
- Trabajador de SALVAT: *“la informática puede mejorar”*.
- Trabajador de TNT: *“que todos los envíos nacionales sean en menos de 24 horas”*.
- Trabajador de UPS: *“la gestión de roturas debería mejorar”*.

Varios coinciden en que los sistemas informáticos es su mayor debilidad deben mejorar, debido a que dentro del sector las innovaciones surgen muy rápidas y enseguida los programas quedan obsoletos respecto al de los competidores.

A continuación, se expone mediante la ayuda visual del Cuadro 8.5 las conclusiones principales extraídas de las respuestas de los diferentes entrevistados, facilitando así, una síntesis del perfil de las empresas estudiadas. Posteriormente, como resultado del análisis cualitativo, los Cuadros (8.6, 8.7, 8.8, 8.9 y 8.10) recogen un Análisis DAFO de cada uno de los operadores logísticos objeto de estudio, donde se detalla la situación interna y externa de la empresa.

Cuadro 8.5. Síntesis gráfica de los resultados de las entrevistas

| | Alcance (recepción y envío) | Servicio urgente | Gestión de retorno | Clientes trabajan otros operadores | Sus clientes les recomiendan como operador | Satisfacción percibida de sus clientes textiles | Más del 90% de envíos completos | Servicio de planchado | Servicio ropa colgada |
|-----------|-----------------------------------|---------------------|--------------------------|---|--|--|---------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| GLS | Red europea | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | 4 | ✓ | ✗ | ✗ |
| NORATRANS | España y Portugal | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 5 | ✓ | ✗ | ✗ |
| SALVAT | Mundial | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ | 5 | ✓ | ✗ | ✗ |
| TNT | Mundial | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ | 4 | ✓ | ✗ | ✗ |
| UPS | Mundial | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 5 | ✓ | ✗ | ✗ |

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 8.6. Análisis DAFO GLS

| DEBILIDADES | FORTALEZAS |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – No tienen red fuera de Europa, sino que lo externaliza mediante acuerdos con otras empresas. – Los sistemas informáticos de los chofer de reparto no están al nivel de la competencia. – No dispone de servicio de paquetería urgente. – No disponen de servicio de planchado y ropa colgada. – Ausencia de adaptabilidad a las características inherentes de la mercancía de la industria de la moda. | <ul style="list-style-type: none"> – Gran peso a nivel europeo. – Se basa en la calidad. – Especializada en transporte terrestre y servicio de paquetería. – Red estable y fiable. – Sistemas informáticos armonizados. – Su servicio es muy regular. – Cada delegación se especializa en su zona por lo que el trato con los clientes es más personalizado. |
| AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> – Fuerte competencia. Fundamentalmente con empresas que disponen de red propia a nivel mundial. – Situación económica de España ciertamente adversa para la creación y sostenimiento de las nuevas empresas. | <ul style="list-style-type: none"> – Presencia a nivel mundial a través de otras empresas donde puede establecer nuevos clientes. – El comercio de venta online está en pleno auge y expansión, posibilidad de captar más clientes. |

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 8.7. Análisis DAFO NORATRANS

| DEBILIDADES | FORTALEZAS |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – Nula participación a nivel internacional, únicamente opera en la Península Ibérica. – Es una empresa joven en comparación con la media del sector. – No garantiza los envíos a Andalucía en 24 horas. – Sólo dispone del servicio de transporte mediodía en Vizcaya. – Carencia de acceso informatizado para los clientes. – No disponen de servicio de planchado y ropa colgada. – Ausencia de adaptabilidad a las características inherentes de la mercancía de la industria de la moda. | <ul style="list-style-type: none"> – Especializados en el País Vasco, Navarra y Cantabria (alto conocimiento de las demandas y necesidades de sus clientes en estos territorios). – Ofrece servicio 24 horas en la península (a excepción de Andalucía). – Alta eficiencia en el servicio de transporte mediodía en Vizcaya. – Están especializados en e-commerce, logística y distribución. – La efectividad de respuesta ante incidencias. |
| AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> – Es un sector con mucha competencia. – Situación económica de España ciertamente adversa para la creación y sostenimiento de las nuevas empresas. – Presencia de operadores internacionales en su ámbito de mercado. – Fuertes competidores con redes más grandes y mayor movilidad regional. | <ul style="list-style-type: none"> – Posibilidad de expandirse a nivel internacional. – El comercio online está en auge, posibilidad de captar más clientes. |

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 8.8. Análisis DAFO SALVAT

| DEBILIDADES | FORTALEZAS |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – Servicios informáticos excesivamente básicos. – No disponen de política de retornos. – No disponen de servicio de planchado y ropa colgada. – Ausencia de adaptabilidad a las características inherentes de la mercancía de la industria de la moda. | <ul style="list-style-type: none"> – Acuerdos de colaboración sólidos y estratégicos. (El servicio de paquetería Express y e-commerce le desarrolla con Tipsa una de las empresas líderes en el mercado de paquetería urgente). – Cuenta con colaboradores internacionales especializados en todo tipo de proyectos. – Gran experiencia en el sector. – Múltiples soluciones logísticas a sus clientes. – La empresa asume el compromiso de respetar y hacer respetar el medio ambiente. – La regularidad y confianza que ofrecen a sus clientes. |
| AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> – En España compite con empresas de capital no nacional y con gran notoriedad a nivel internacional. – A nivel mundial, existencia de grandes operadores logísticos con experiencia. | <ul style="list-style-type: none"> – Desarrollar proyectos de gran envergadura con especialistas en distintos sectores e industrias. – Crecer más en el ámbito internacional. – El comercio online está en auge, posibilidad de captar más clientes. |

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 8.9. Análisis DAFO TNT

| DEBILIDADES | FORTALEZAS |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – Importantes pérdidas que le han obligado a alcanzar un acuerdo con la compañía FedEx. – Pérdida de peso en Europa. – Los envíos nacionales ocasionalmente pueden superar las 24 horas. – No disponen de política de gestión de retorno. – No disponen de servicio de planchado y ropa colgada. – Ausencia de adaptabilidad a las características inherentes de la mercancía de la industria de la moda. | <ul style="list-style-type: none"> – Presencia a nivel mundial. – Especializado en varios sectores: automoción, industrial, salud, etc. – Son más rápidos que la competencia y ofrecen una gran variedad de servicios. – Buena atención del departamento comercial. – Buena relación calidad precio. |
| AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> – Intento de compra por parte de UPS. – Fuerte competencia. – Pérdida de liderazgo dentro de Europa si finalmente se lleva a cabo el acuerdo con FedEx. – Situación económica de España y a nivel mundial, ciertamente adversa para la creación y sostenimiento de las nuevas empresas. | <ul style="list-style-type: none"> – Es un sector regulado. – Desarrollar nuevos proyectos con empresas a nivel mundial. – El comercio online está en auge, posibilidad de captar más clientes. |

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 8.10. Análisis DAFO UPS

| DEBILIDADES | FORTALEZAS |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – El precio para el cliente elevado comparado con otros operadores. – La gestión de roturas es susceptible de mejora. – No disponen de servicio de planchado y ropa colgada. – Ausencia de adaptabilidad a las características inherentes de la mercancía de la industria de la moda. | <ul style="list-style-type: none"> – Presencia a nivel mundial. – Multitud de servicios ofrecidos. – Soporte tecnológico de muy alta calidad, de los mejores del mercado. – Alto grado de efectividad en la resolución de incidencias. – Cuentan con el mayor número de programas y de seguimiento de la mercancía. – Departamento de desarrollo e investigación para elaborar sus propios sistemas informáticos. |
| AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> – Futura incorporación de FedEx en Europa tras la operación con TNT. – Es un sector con mucha competencia. – Situación económica de España y a nivel mundial, ciertamente adversa para la creación y sostenimiento de las nuevas empresas. | <ul style="list-style-type: none"> – Crecer en Europa debido al debilitamiento de TNT. – Conseguir mayor cuota de mercado en Europa. – El comercio online está en auge, posibilidad de captar más clientes. |

Fuente: Elaboración propia.

9. CONCLUSIONES

Una vez realizado el presente Trabajo de Fin de Grado, se extraen numerosas conclusiones. Véase primero algunas de índole más teórico o formal antes de dar respuesta al objetivo principal: “explorar el perfil de los operadores logísticos que operan en España en lo referente a su actividad y relaciones con la industria de la moda”.

Así, en primer lugar, se puede afirmar que los operadores logísticos han revolucionado los sistemas de distribución y facilitado a las empresas la realización de múltiples actividades logísticas a través de la externalización. Esta aseveración se basa en su experiencia en el sector (especialización) y sus infraestructuras modernas, altamente mecanizadas en muchos casos.

En segundo lugar, respecto a la industria de la moda en España, nos encontramos con un sector en recuperación, cuya facturación en 2014 fue de 16.473 millones de euros, casi un 4% más que el período anterior. Estamos ante una industria que está superando el debilitamiento sufrido durante los últimos años, con la apertura internacional de los mercados en 2002 y la posterior crisis económica. También, se extrapola que las compras realizadas de este sector a través de la venta de Internet crecieron, llegando a ocupar el 26% de todas las realizadas mediante este canal. Todo esto, hace que las empresas de la industria de la moda se vean forzadas a ser más rápidas que sus competidores y a optar, en consecuencia, por operadores logísticos para la distribución y gestión de sus actividades (entregas en el lugar, momento y cantidad adecuada).

Una vez extraídas, a grandes rasgos, las conclusiones de los bloques teóricos, se determina como conclusión final del análisis cualitativo de los operadores logísticos lo siguiente: “por mucha diferencia en volumen, capacidad, red de transporte, áreas geográficas, etc, que pueda existir entre GLS, NORATRANS, SALVAT LOGÍSTICA, TNT y UPS, las actividades relacionadas con la industria de la moda las realizan de igual modo. Sus estructuras, servicios y soluciones logísticas son muy similares, siendo más las similitudes existentes entre ellos que sus diferencias”.

No obstante, se puede reseñar al respecto del alcance geográfico, es decir, el lugar donde se ubican sus principales clientes textiles, que existen ciertos contrastes. GLS tiene su propia red en Europa, NORATRANS está especializado en España y Portugal,

mientras que SALVAT, TNT y UPS tienen presencia a nivel mundial, especialmente estas dos últimas con un gran peso en el sector logístico internacional. Asimismo, otra particularidad destacable, es que a excepción de GLS, todas disponen de servicio urgente, algo vital para la industria de la moda, que exige realizar envíos para reponer tiendas o bien para enviar a particulares con la mayor brevedad posible. Añadir también, que, pese a las buenas relaciones que consideran han entablado con sus empresas-cliente, son conscientes que sus contratantes trabajan, a su vez, con otros operadores en la industria de la moda.

En consonancia con la afirmación inicial sobre sus puntos coincidentes, también guardan similitud a la hora de sus debilidades. Su tecnología e informática es susceptible de mejora, debido a los grandes cambios que sufre este sector y la fuerte competencia existente. Así mismo, pese a las grandes infraestructuras y redes de las que disponen, no existe adaptabilidad hacia la industria de la moda, como, de hecho, sí desarrollan hacia otros sectores como el farmacéutico. En esencia todas cuentan con clientes del sector textil y realizan su distribución, pero nótese la ausencia de actividades o características propias y exclusivas de este sector, como son los centros de planchado, para que las prendas lleguen en perfectas condiciones y no arrugadas o la ausencia de perchado para la ropa colgada, entre otras. Esto provoca que los envíos textiles sean realizados, sin especialización ni adaptabilidad a las necesidades inherentes de la propia mercancía.

Igualmente, los operadores analizados presentan coincidencias en cuanto a las amenazas existentes, ya que es un sector muy competitivo y con fuerte presencia de grandes competidores a nivel mundial.

No obstante, como cara contraria de la moneda destaca, el potencial del comercio electrónico, generando oportunidades de crecimiento muy importantes para los agentes logísticos.

En último término, concluir agradeciendo a los trabajadores de los operadores logísticos que han respondido a la entrevista el tiempo dedicado y la confianza depositada.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, I. A. y López, A. F. (2000). *El proceso de la entrevista. Concepto y modelos*. México: Ed. Limusa.
- ACOTEX (Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos). (2014). *El comercio textil en cifras, un compromiso con el sector y la economía* (14^a ed.). Recuperado el 02/08/2015 de [http://observatoriodelmercadopremium.ie.edu/wp-content/uploads/sites/59/2013/11/El-Comercio-Textil-en-Cifras-2014-ACOTEX.pdf]
- AEF (Asociación Española de Franquiciadores). (2015). *La Franquicia en España, informe de 2015*, (datos cerrados a 31 de diciembre de 2014). Recuperado el 03/06/2015 de [http://www.franquiciadores.com/pdf/estudios/franquicia-en-espana/informe2014/estadisticasOficiales.31.12.14.pdf].
- Aguilar, J.A. (2001). *La subcontratación de servicios logísticos: como desarrollar una operación de outsourcing en logística integral*. ICG Marge, SL.
- Anaya Tejero, J.J. (2000). *Logística integral: La gestión operativa de la empresa* (2^a ed.). Madrid: ESIC.
- Anaya Tejero, J.J. (2007). *La logística en la empresa. Fundamentos y tecnologías de la información y de la comunicación*. Madrid: ESIC.
- Arjona Torres, M. (1999). *Dirección estratégica: un enfoque práctico. Principios y aplicaciones a la gestión del rendimiento*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ballou, R.H. (1999). *Business Logistics Management*. México: Prentice Hall.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro* (5^a ed.). México: Pearson Educación.
- Bañegil, T. M. (2001). *El sistema de logística inversa en la empresa*. Zaragoza: Libro de ponencia del XI Congreso Nacional de ACEDE.
- Bañegil, T. M. (2001). *La gestión del tiempo: Un factor competitivo en el desarrollo de nuevos productos (Empresa y Gestión)*. Ed. Pirámide.
- Bowersox, D.J. (1979). *Towards Total Logistical Management*. London: Gower Press.
- Briz, J., Casares, J., Muñoz, P. y Rebollo, A. (1987). *La economía de la distribución comercial*. Barcelona: Ariel.

- Casanovas, A., Cuatrecasas, L. (2001). *Logística empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Casares, J. y Rebollo, A. (2005). *Distribución comercial* (3ª ed.). Pamplona: Civitas Ediciones.
- Castán, J.M., Cabañero, C. y Núñez, A. (2003). *La logística en la empresa. Fundamentos y tecnologías de la información y de la comunicación*. Madrid: Pirámide.
- Christopher, M. (1992). *Logistics and Supply Chain Management*. London: Pitman Publishing.
- Christopher, M. (1994). *Logística y aprovisionamiento*. Barcelona: Ed. Folio.
- Crespón Castro, R. y Auxiliadora, M. (2003). *Administración de la cadena de suministros*. Tegucigalpa.
- Coodex. (2015). Recuperado el 25/07/2015 de [<http://www.coodex.es/dropshipping>].
- EAE Business School. (2015). *El sector textil y el gasto en prendas de vestir en España 2014. Situación Internacional, evolución esperada y revisión de la situación nacional y autonómica*. Recuperado el 30/04/2015 en [<http://www.eae.es/news/2014/06/16/el-gasto-en-prendas-de-vestir-en-espana-crecera-un-26-hasta-2018>].
- Estrada Mejía, S., Ballesteros S, P. P. y Restrepo De O. L. S. (2010). Planeación estratégica logística para un holding empresarial. *Scientia et Técnica Año XVI, I* (44).
- Fedit Centros Tecnológicos de España. (2005). *Observatorio industrial del sector Textil/Confección. La logística como factor de competitividad en el sector textil*. Recuperado el 26/04/2015 [http://www.industria.ccoo.es/comunes/recursos/99927/1764473-La_logistica_como_factor_de_competitividad_en_el_sector_textil.pdf].
- Ferrel et al. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante* (4ª ed.). McGraw-Hill.
- Franklin, E. (2004). *Organización de empresa* (2ª ed.). McGraw-Hill.
- García, J. y Prado, J.C. (2005). *El envase y el embalaje: su relación con la logística*. Servicio de publicaciones de la universidad de Vigo.
- Gil Vila, F. (1999). *Las nuevas estrategias logísticas, Manutención y Almacenaje*.
- GLS. Recuperado el 02/08/2015 de [<https://gls-group.eu/ES/es/home>].

- Gómez Acosta, M. I. y Acevedo Suárez, J.A. (2001). *Logística moderna y la competitividad empresarial*. Ciudad de la Habana.
- Instituto Tecnológico Textil AITEX. (1999). Zonas productivas españolas en función del sistema comercial. Recuperado el 10/07/2015 de [http://www.mercasa.es/files/multimedios/1290705741_DYC_2006_85_110_119.pdf]
- Jonson, M. (1999). Colaboración modelado de datos: Guías de Implementación CPF. *Council of Logistics Management*.
- Lalonde, B.J. (1994). Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 24 (7), 35-47.
- Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2002). *Marketing* (6ª ed.). International Thomson Editores.
- Lambert, D.M. (1998). *Fundamentals of Logistics Management*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Lindhqvist, T. (2000). *Extended producer responsibility in cleaner production: Policy principle to promote environmental improvements of product systems*. Lund, Suecia: Editado por International Institute for Industrial Environmental Economics.
- Lizens, A. (1989). *Marketing and Logistics Channels: A Literature Review*. Pennsylvania State University.
- Magee, J.F. (1968). *Industrial Logistics*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Mauleón, M. (2006). *Logística y costos*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- McDaniel, C. y Gates, R. (1999). *Investigación de mercados contemporáneos* (4ª ed.). Editorial Thomson Editores.
- Modaes.es. (2013). “Informe económico de la moda en España 2013”. Recuperado el 03/07/2015 de [<http://www.acotex.org/wp-content/uploads/Informe-Econ%C3%B3mico-Modaes-Moda-en-Espa%C3%B1a-2013.pdf>].
- Modaes.es. (2015). *Guía logística para empresas de moda 2015*. Recuperado el 30/06/2015 de [<http://www.modaes.es/publicaciones/guias-modaeses/guia-de-empresas-de-logistica-de-moda-2015.html>].
- NORATRANS. Recuperado el 05/08/2015 de [<http://www.noratrans.biz/>].
- Ortega, M.A. (2003). Tipología de flujos en la logística inversa. *Valladolid: V Congreso de Ingeniería de Organización*.

- Pau Cos, J. y De Navascués, R. (2001). *Manual de logística integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Rogers, D. y Tibben-Lembke, R. (1998). *Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practise*, Reverse Logistics Executive Council. Nevada, Reno.
- Sahid, C. (1998). *Logística para más allá de un proceso logístico*. Colombia: Litográficas Pabon.
- SALVAT LOGISTICA. Recuperado el 10/08/2015 de [<http://www.salvatlogistica.com/inicio>].
- Serra de La Figuera, D. (2005). *La logística empresarial en el nuevo milenio*. Barcelona: Gestión 2000.
- Servera-Francés, D. (2011). Concepto y evolución de la función logística. *Innovar*, 20 (38), 217-34.
- Soret los Santos, I. (2004). *Logística comercial y empresarial* (4ª ed.). Madrid: Esic.
- Stern, L., Coughlan, A., Cruz, I. (1999). *Canales de comercialización* (5ª ed.). Madrid: Prentice-Hall.
- Stock, J.R., Lambert, D.M. (2001). *Strategic Logistics Management*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- The Council of Logistic Management. (1985). Recuperado el 10/03/2015 de [https://books.google.es/books?id=9V_rRLVcLAAC&pg=PA6&lpg=PA6&dq=Definici%C3%B3n+The+council+of+management+1985+log%C3%ADstica&source=bl&ots=MF872WE9ic&sig=uM4EBPtxXNTtGEqKueYLJbWOvEg&hl=es&sa=X&ved=0CDYQ6AEwA2oVChMIw5W56oPqxwIVzNsaCh05BwAK#v=onepage&q=Definici%C3%B3n%20The%20council%20of%20management%201985%20log%C3%ADstica&f=false]
- The European Logistics Association. (1991). *Terminology in logistics: Annex, Vol.1*. Ed. ELA.
- TNT. Recuperado el 15/08/2015 de [http://www.tnt.com/express/es_es/site/home.html]
- Tracey, M. (1998). The importance of logistics efficiency to costumer service and firm performance. *International Journal of Logistics Management*, 9 (2), 65-80.
- UPS. Recuperado el 12/08/2015 de [<http://www.ups.com/europe/es/spainindex.html?flash=false>]

ANEXOS**ANEXO I: Request for information.**

| REQUEST FOR INFORMATION (RFI) FORM | |
|---|--|
| DATE | - _____ |
| WHO | - Requesting Team/Company: _____ |
| POC: | _____ Phone: _____ |
| WHAT | - Subject/Topic: _____ |
| | - Exact Type of Information Needed (such as map, document, photo): _____ _____ |
| | - How many copies do you need?: _____ |
| WHEN | - DTG Requesting Information For: _____ |
| | (Note: Expect minimum 72-hour response time) |
| | - Drop Dead Date (I need this info NLT): _____ |
| WHERE | - Grids or locations (if applicable): _____ _____ |
| WHY | - What specifically do you need to learn from the information? Knowing what you need to learn from the information helps us to find the product / answer that will be of the greatest help to you (for example, maps for locations vs. imagery for conditions): _____ _____ |
| | What resources have you already checked? If the info is available through your own sources, we may refer you back to those sources. Also, it helps us to know what you have already looked at so we do not waste time rechecking the same sources.: _____ _____ _____ |
| CLASSIFICATION | - Max classification level (circle): U/CONFIDENTIAL /SECRET |
| BN S-2 Only: | LOGGED IN _____ |
| ASSIGNED | _____ |
| RETURNED | _____ |
| ATTACHMENTS: | _____ |

ANEXO II: Request for proposal.

| Request for Proposal | | |
|--|-------------------------|--------------|
| Name of the client | | |
| Contact Details | | |
| Name of the vendor | | |
| Company's Name | | |
| Date | | |
| Name of the vendor's company | | |
| <i>understands your requirement and thus making the request for proposal of following services and products:</i> | | |
| Product Name | Required | Availability |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| <i>If the proposal is accepted then further procedures will be carried out.</i> | | |
| Signature of the Client | Signature of the Vendor | |
| | | |

ANEXO IV: Gasto medio por habitante en prendas de vestir en el ámbito internacional

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | Variación 2007-2013 |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------------|
| Alemania | 652€ | 660€ | 666€ | 674€ | 683€ | 694€ | 701€ | 7,5% |
| Arabia Saudita | 123€ | 126€ | 132€ | 135€ | 139€ | 145€ | 150€ | 21,5% |
| Australia | 482€ | 489€ | 494€ | 501€ | 519€ | 532€ | 541€ | 12,1% |
| Bélgica | 694€ | 722€ | 752€ | 784€ | 786€ | 821€ | 845€ | 21,7% |
| Brasil | 134€ | 143€ | 151€ | 163€ | 178€ | 197€ | 212€ | 58,2% |
| Canadá | 522€ | 535€ | 544€ | 557€ | 570€ | 588€ | 600€ | 14,9% |
| China | 53€ | 55€ | 58€ | 63€ | 67€ | 72€ | 77€ | 44,5% |
| Dinamarca | 775€ | 787€ | 795€ | 807€ | 827€ | 845€ | 858€ | 10,7% |
| Egipto | 67€ | 71€ | 74€ | 79€ | 82€ | 87€ | 92€ | 36,4% |
| España | 457€ | 404€ | 377€ | 363€ | 377€ | 356€ | 350€ | -23,4% |
| Estados Unidos | 739€ | 746€ | 754€ | 768€ | 795€ | 815€ | 829€ | 12,2% |
| Francia | 588€ | 575€ | 570€ | 574€ | 583€ | 581€ | 580€ | -1,3% |
| Holanda | 664€ | 682€ | 691€ | 711€ | 738€ | 765€ | 785€ | 18,2% |
| Hungría | 82€ | 79€ | 81€ | 82€ | 80€ | 79€ | 79€ | -3,5% |
| Israel | 203€ | 208€ | 212€ | 218€ | 217€ | 222€ | 226€ | 11,1% |
| Italia | 917€ | 837€ | 817€ | 811€ | 817€ | 787€ | 768€ | -16,2% |
| Japón | 655€ | 651€ | 647€ | 645€ | 622€ | 611€ | 604€ | -7,8% |
| Corea | 302€ | 307€ | 355€ | 369€ | 372€ | 401€ | 423€ | 40,3% |
| Noruega | 845€ | 865€ | 875€ | 890€ | 903€ | 925€ | 939€ | 11,2% |
| Polonia | 137€ | 130€ | 135€ | 142€ | 147€ | 151€ | 153€ | 11,4% |
| Reino Unido | 619€ | 626€ | 618€ | 643€ | 656€ | 669€ | 678€ | 9,5% |
| República Checa | 180€ | 173€ | 172€ | 172€ | 177€ | 176€ | 175€ | -2,7% |
| Rusia | 204€ | 218€ | 229€ | 243€ | 258€ | 282€ | 300€ | 47,2% |
| Singapur | 294€ | 288€ | 272€ | 298€ | 317€ | 325€ | 330€ | 12,2% |
| Suecia | 652€ | 660€ | 665€ | 688€ | 726€ | 753€ | 772€ | 18,4% |
| Surafrika | 99€ | 106€ | 111€ | 118€ | 122€ | 132€ | 139€ | 39,5% |
| Taiwan | 209€ | 214€ | 217€ | 223€ | 227€ | 234€ | 238€ | 13,7% |

ANEXO V: Previsión del mercado de prendas de vestir confeccionadas en el ámbito internacional

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Variación 2013-2018 |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|
| Global | 960.943 | 961.569 | 987.939 | 1.015.219 | 1.064.955 | 1.089.813 | 13,4% |
| Europa | 322.474 | 333.487 | 342.630 | 352.660 | 368.677 | 378.397 | 17,3% |
| Americas | 352.698 | 354.471 | 367.697 | 381.692 | 407.035 | 420.326 | 19,2% |
| Asia y Pacífico | 249.297 | 237.154 | 238.376 | 238.609 | 242.568 | 242.753 | -2,6% |
| Alemania | 57.611 | 57.066 | 57.533 | 58.047 | 58.804 | 59.112 | 2,6% |
| Arabia Saudita | 4.808 | 4.540 | 4.747 | 4.957 | 5.391 | 5.576 | 16,0% |
| Australia | 13.171 | 14.141 | 15.016 | 15.942 | 17.813 | 19.018 | 44,4% |
| Bélgica | 9.768 | 9.158 | 9.351 | 9.545 | 9.892 | 9.988 | 2,3% |
| Brasil | 45.452 | 43.593 | 46.990 | 50.794 | 58.715 | 62.906 | 38,4% |
| Canadá | 21.839 | 21.561 | 22.225 | 22.892 | 24.157 | 24.751 | 13,3% |
| China | 110.335 | 102.398 | 105.812 | 108.574 | 116.122 | 118.702 | 7,6% |
| Dinamarca | 4.911 | 4.884 | 4.984 | 5.087 | 5.268 | 5.354 | 9,0% |
| Egipto | 8.111 | 7.590 | 7.952 | 8.307 | 9.087 | 9.414 | 16,1% |
| España | 15.990 | 18.524 | 19.549 | 20.061 | 21.073 | 22.136 | 38,4% |
| Estados Unidos | 269.539 | 271.605 | 280.145 | 289.010 | 304.912 | 313.248 | 16,2% |
| Francia | 37.014 | 38.020 | 38.593 | 39.232 | 40.114 | 40.691 | 9,9% |
| Holanda | 13.585 | 13.686 | 14.156 | 14.654 | 15.581 | 16.065 | 18,3% |
| Hungría | 779 | 741 | 722 | 702 | 675 | 659 | -15,4% |
| Israel | 1.866 | 1.767 | 1.814 | 1.865 | 1.945 | 1.974 | 5,8% |
| Italia | 46.361 | 50.484 | 51.137 | 52.049 | 52.941 | 53.981 | 16,4% |
| Japón | 76.492 | 68.396 | 63.855 | 58.905 | 53.823 | 51.086 | -33,2% |
| Korea del Sur | 21.867 | 19.757 | 19.929 | 20.080 | 20.757 | 20.802 | -4,9% |
| Noruega | 4.935 | 4.880 | 5.013 | 5.149 | 5.399 | 5.516 | 11,8% |
| Polonia | 5.861 | 6.114 | 6.349 | 6.615 | 7.024 | 7.279 | 24,2% |
| Reino Unido | 43.869 | 45.196 | 46.821 | 48.536 | 51.471 | 53.186 | 21,2% |
| República Checa | 1.870 | 2.001 | 2.063 | 2.134 | 2.238 | 2.312 | 23,6% |
| Rusia | 44.933 | 43.978 | 46.843 | 50.038 | 56.040 | 59.215 | 31,8% |
| Singapur | 1.898 | 1.991 | 2.100 | 2.211 | 2.448 | 2.591 | 36,5% |
| Suecia | 7.633 | 7.804 | 8.086 | 8.365 | 8.978 | 9.308 | 21,9% |
| Suráfrica | 7.627 | 6.963 | 7.256 | 7.581 | 8.150 | 8.357 | 9,6% |
| Taiwan | 5.674 | 5.650 | 5.779 | 5.915 | 6.153 | 6.267 | 10,5% |

ANEXO VI: Previsión de gasto por habitante en prendas de vestir confeccionadas

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Variación 2013-2018 |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------------|
| Alemania | 701 € | 702 € | 709 € | 717 € | 726 € | 732 € | 4,40% |
| Arabia Saudita | 150 € | 151 € | 155 € | 159 € | 164 € | 168 € | 12,30% |
| Australia | 541 € | 599 € | 629 € | 659 € | 704 € | 740 € | 36,70% |
| Bélgica | 845 € | 820 € | 831 € | 843 € | 858 € | 869 € | 2,80% |
| Brasil | 212 € | 219 € | 234 € | 251 € | 276 € | 298 € | 40,60% |
| Canadá | 600 € | 601 € | 612 € | 624 € | 639 € | 650 € | 8,40% |
| China | 77 € | 75 € | 77 € | 79 € | 82 € | 85 € | 10,60% |
| Dinamarca | 858 € | 871 € | 886 € | 902 € | 923 € | 938 € | 9,30% |
| Egipto | 92 € | 90 € | 93 € | 95 € | 99 € | 102 € | 10,60% |
| España | 350 € | 408 € | 417 € | 426 € | 439 € | 449 € | 28,40% |
| Estados Unidos | 829 € | 847 € | 865 € | 884 € | 909 € | 927 € | 11,80% |
| Francia | 580 € | 594 € | 601 € | 608 € | 614 € | 619 € | 6,80% |
| Holanda | 785 € | 812 € | 838 € | 866 € | 903 € | 932 € | 18,80% |
| Hungría | 79 € | 75 € | 73 € | 71 € | 69 € | 68 € | -13,90% |
| Israel | 226 € | 218 € | 219 € | 220 € | 221 € | 221 € | -1,90% |
| Italia | 768 € | 822 € | 830 € | 842 € | 849 € | 854 € | 11,10% |
| Japón | 604 € | 542 € | 508 € | 471 € | 442 € | 424 € | -29,80% |
| Corea | 423 € | 400 € | 402 € | 404 € | 413 € | 420 € | -0,80% |
| Noruega | 939 € | 949 € | 964 € | 979 € | 1.000 € | 1.015 € | 8,10% |
| Polonia | 153 € | 163 € | 170 € | 177 € | 186 € | 194 € | 26,60% |
| Reino Unido | 678 € | 707 € | 728 € | 749 € | 776 € | 797 € | 17,50% |
| República Checa | 175 € | 189 € | 194 € | 201 € | 208 € | 213 € | 21,50% |
| Rusia | 300 € | 312 € | 333 € | 358 € | 392 € | 421 € | 40,50% |
| Singapur | 330 € | 358 € | 372 € | 385 € | 405 € | 421 € | 27,40% |
| Suecia | 772 € | 815 € | 842 € | 869 € | 911 € | 945 € | 22,30% |
| Surafrica | 139 € | 133 € | 137 € | 141 € | 147 € | 151 € | 8,70% |
| Taiwan | 238 € | 237 € | 240 € | 244 € | 248 € | 251 € | 5,40% |

ANEXO VII: Análisis PEST

Es importante analizar mediante el análisis PEST la situación general del entorno en el que se encuentra el sector, así como hacer un análisis exhaustivo de las tecnologías de la información y comunicación que se están empleando en dicho sector.

El análisis PEST es una herramienta estratégica que se usa para identificar los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Consta de cuatro factores, aunque en algunos casos se introducen otros dos quedando el acrónimo PESTEL:

- Factores políticos: son aquellos que pueden determinar la actividad de la empresa. Las políticas de gobierno, las subvenciones, la política fiscal, etc, son algunos de los ejemplos de este factor.
- Factores económicos: se deben tener en cuenta para definir los objetivos de la empresa. Algunos ejemplos son la evolución del PNB, los ciclos económicos, tasa de desempleo, los tipos de interés, los tipos de cambio o nivel de inflación, la evolución de precios, etc.
- Factores socio-culturales: se refiere a aquellas variables sociales que pueden influir en la empresa. La evolución demográfica, la distribución de la renta, los cambios de estilo de vida, así como en los gustos y modas, nivel educativo, patrones culturales, etc, son solo algunas de las variables.
- Factores tecnológicos: La inversión en I + D, la innovación de las TIC y la promoción del desarrollo tecnológico, desarrollo de nuevos productos, madurez de las tecnologías convencionales, grado de obsolescencia, etc.
- Factores ecológicos: la sociedad cada vez está más concienciada con el cambio climático, por ello desde hace unos años se incorpora este factor a los cuatro originales del PEST. Un ejemplo de los factores ecológicos son las leyes de protección medioambiental y la regulación sobre el consumo de energía y reciclaje de residuos.
- Factores legales: engloba las licencias, las leyes sobre el empleo, los derechos de propiedad intelectual, leyes de seguridad laboral, etc.

En la Figura 6.2 se muestran los componentes del PESTEL, así como algunos de sus factores a analizar.

Figura A.1. Análisis PESTEL



Fuente: Internet.

Una vez descritos los distintos factores, a continuación se analizan cada uno de ellos desde un enfoque general de análisis en España.

Factor político:

España es un país soberano, cuya forma de gobierno es la monarquía democrática parlamentaria. Actualmente el Presidente del Gobierno es Mariano Rajoy, perteneciente al Partido Popular. El territorio está compuesto por 17 comunidades autónomas y dos ciudades autónomas. España es miembro de la Unión Europea y forma parte de la Comunidad Monetaria Europea, cuya moneda común es el euro. El euro sustituyó en 2002 a la peseta.

Factor económico:

Este apartado se basa en los datos aportados por el Banco de España, en su Boletín Económico Julio-Agosto 2015 “Principales indicadores de la evolución reciente de la economía española”.

Primero se analizan algunos indicadores recientes del entorno exterior. El acuerdo entre Grecia y la zona euro ha hecho que los mercados bursátiles europeos recuperaran las pérdidas procesadas durante las negociaciones, así mismo, se corrigió la depreciación

del euro frente al dólar. La bolsa China registró una grave caída, llevando a las autoridades a tomar medidas para frenar la corrección. El precio del barril de crudo Brent también ha descendido llegando a cotizar a 55 dólares.

Las expectativas de crecimiento a medio plazo en la zona euro según el Fondo Monetario Internacional se sitúa en 1,5% en 2015 y un crecimiento hasta del 1,7% en 2016. En cuanto a los precios, la inflación del área euro, disminuyó en junio una décima situándose en 0,2% según la tasa de variación interanual del IAPC (Índice Armonizado de Precios de Consumo).

La volatilidad de los mercados financieros desde abril se acentuó con el programa de asistencia a Grecia, pero una vez llegado a un acuerdo con la zona euro el pasado 12 de julio las cotizaciones de las bolsas se revirtieron. También, los agregados crediticios tuvieron una mejora del crecimiento de los préstamos a los hogares y a las sociedades no financieras.

Lo que se refiere a los indicadores cualitativos de las decisiones de gasto de los hogares destacan las pequeñas disminuciones del índice de confianza de los consumidores y de los comerciantes minoristas en junio, aunque sigue manteniéndose en niveles cercanos a sus máximos históricos. El consumo privado ha sido dinámico durante el segundo trimestre del año. En cuanto a los indicadores cuantitativos, las ventas de automóviles particulares crecieron un 1,6% en junio en términos intermensuales. En mayo se frenó el comercio al por menor.

La vivienda, por parte de la oferta han aumentado los visados de obra y por parte de la demanda las compraventas se han mantenido.

En el sector exterior, las exportaciones reales de bienes retrocedieron en mayo un 0.9% en tasa interanual. Las ventas crecieron debido a las exportaciones de automóviles, se incrementaron las ventas destinadas a la zona comunitaria y descendió las del resto del mundo. Las compras exteriores que habían crecido los meses anteriores, cayeron en mayo hasta situarse en el 1,5% interanual. Las importaciones de la UE siguen creciendo mientras que las extracomunitarias descienden.

En el mercado de trabajo, la evolución del empleo fue favorable en el segundo trimestre del año. La ocupación ha aumentado y la creación de empleo ha sido más intensa en la industria (6,4%) y en la construcción (11,6%). La tasa de paro descendió hasta el 22,4% de la población activa, situándose el número de desempleados en 5.149.000 personas, 474.000 menos que un año antes.

Desde junio de 2014 no se veía una tasa positiva en el IPC, siendo en junio de este año cuando ha crecido tres décimas en términos interanuales, situándose en el 0,1%.

Factor social:

En 2014, la población española retrocedió un 0,16%, tres décimas menos que la registrada un año antes. Según la estadística de Cifras de Población del INE, el 1 de enero de 2015, la población española se situó en 46.439.864 personas, esto supone un descenso interanual de unas 70.000 personas. La caída, en este caso, es más moderada que los años anteriores, siendo del -0,49% en 2014 y del -0,19% en 2013.

Así mismo, según la EPA (Encuesta de Población Activa), en el primer trimestre del 2015 la variación interanual de la población total ha sido casi nula. De los 46,4 millones de personas residentes, 4,4 millones eran de nacionalidad extranjera (9,6% del total de la población) según las Cifras de Población, lo que prolonga el suave descenso de este colectivo desde el 2008.

El 49,1% de los extranjeros proceden de Europa, seguidos de América (22,5%) y de África (21%). Continúa el incremento de personas procedentes de Asia, en particular de China con casi un 4%.

En cuanto a los tramos de edad, entre los 30 y 64 años se concentra la población, quedando la población nacional en el tramo de edad entre los 45 y 64 años, mientras que la extranjera se sitúa entre los 30 y 44 años, en los mayores de 65 años tiene más peso la población nacional. Se reduce el tramo entre 16 y 29 años en la población inmigrante y aumenta en el tramo de superiores a 65 años. Debido a la crisis económica en España, muchos de los jóvenes nacionales no tienen posibilidades de ocupación, por lo que se ha visto reducido el incentivo de inmigrar a España en estas edades, favoreciendo el envejecimiento de la población extranjera.

A lo que se refiere a niveles educativos, no existen grandes diferencias entre ambas poblaciones.

Basándose en la Estadística de Migraciones del INE, en la evolución reciente de los flujos demográficos desde y hacia España, destaca que en cuando empezó la crisis hubo una caída importante de las entradas netas de inmigrantes, esto se debe a que en 2010 descendió la entrada de inmigrantes y posteriormente hubo más salidas de emigrantes, de manera que en 2013 las salidas superaron las entradas en más de 250.000 personas. En 2014 continuó en negativo, quedando la cifra en poco más de 100.000 personas, se fueron del país 330.000 extranjeros y cerca de 80.000 españoles, de los cuales 50.000

nacieron en España. El destino en más de la mitad de las salidas, tanto de nacionales como de extranjeros, ha sido a países europeos.

El 6,4% del total de las entradas en 2014 fueron de españoles nacidos en España.

Desde 2008 ha descendido el número de extranjeros procedentes de América, dando paso a extranjeros europeos, concretamente de Reino Unido, Italia, Francia y Alemania. Procedentes de Rusia se ha incrementado hasta el 3% y de Asia hasta el 10%.

Se mantiene el equilibrio entre hombres y mujeres en las entradas y predominan las salidas de hombres, esto puede deberse a la crisis que ha tenido mayor impacto en el sector de la construcción.

Respecto a los niveles de educación de los flujos migratorios destaca la entrada de extranjeros con niveles medios de estudios, creciendo los de nivel alto y disminuyendo los de bajo nivel educativo en los últimos años. Así como las salidas de los nacionales también está claramente inclinado hacia personas con un nivel educativo medio y alto, igual que ocurrió en años anteriores.

Todos los datos referenciados se apoyan en el Boletín Económico Julio-Agosto 2015 “Evolución reciente y proyecciones de la población en España” publicados por el Banco de España.

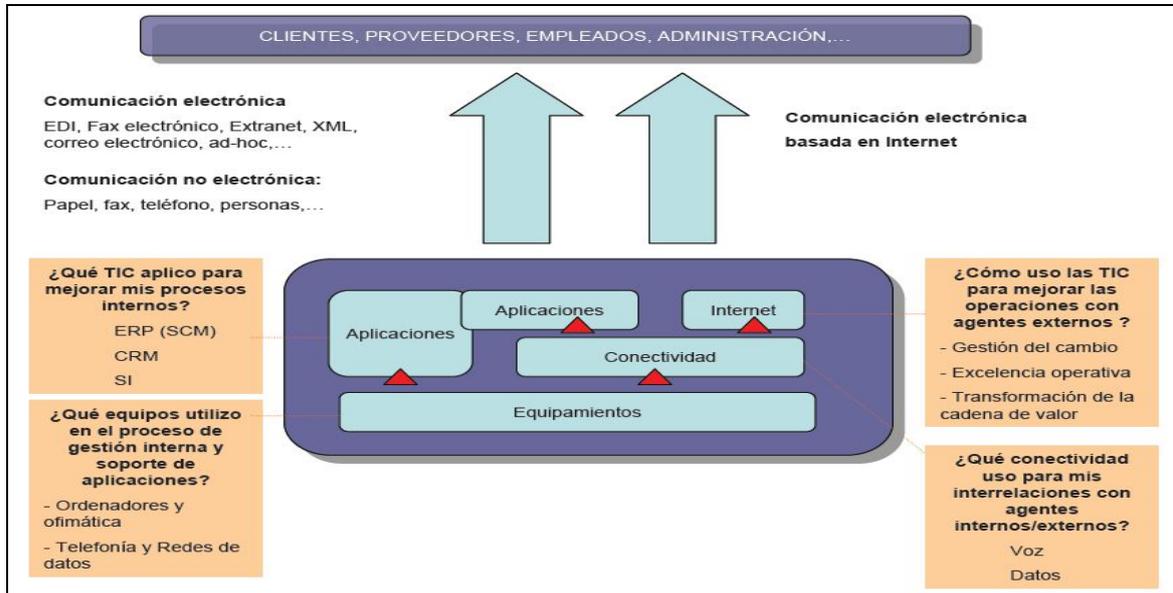
Factor tecnológico:

El uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en el sector textil es ligeramente inferior a su uso en otros sectores industriales, esto se debe principalmente al tamaño y a la mentalidad tradicional no favorece una adopción fácil y rápida de este tipo de medidas.

En modo general, existen dos tipos de relaciones mediante la aplicación de las TIC: aquellas entre empresas (empresa-proveedor) las cuales reciben el nombre de B2B (Business to Business) y aquellas entre empresa y cliente llamadas B2C (Business to Customer).

La Figura 6.2 muestra los cuatro dominios de las TIC: aplicaciones, Internet, conectividad y equipamiento.

Figura A.2. Dominios de las TIC



Fuente: Guía DOMD. CIDEM.

El diseño es fundamental en los productos del sector textil-confección, por eso gran parte de las inversiones se destina a las nuevas tecnologías, como CAD/CAM (computer-Aided Desing/ Computer-Aided Manufacturing) que consigue mejorar el patronaje, la marcada y el escalado. Estos sistemas proporcionan grandes ventajas, algunas de ellas son las siguientes:

- La digitalización de los patrones.
- Visualización de toda la información relativa a fichas técnicas y patrones en tiempo real.
- Optimización de los flujos de comunicación con los talleres.
- Optimización del módulo de las marcadas.
- Compatibilidad con los plotters de dibujo, impresoras y cortadoras de tejido existentes en el mercado.
- La posibilidad de conversión de datos con los programas TIC utilizados por los talleres, para agilizar y facilitar el intercambio de información.
- Gracias a las TIC se consiguen hacer simulaciones del diseño sin tener que hacer múltiples pruebas, consiguiendo ahorrar en costes, tiempo y recursos de los materiales. Además, es cada vez más frecuente que se pregunte a los clientes como

desean que sea diseñada la ropa, de tal modo que son éstos los que escogen las características finales del producto, creándolo así a su completo gusto.

- Planificación de recursos de la empresa (ERP): existen sistemas digitales enfocados en procesos muy concretos, programados en diferentes lenguajes difíciles de conectar entre sí. Para ello, se utiliza el sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*).

Los ERP o planificación de recursos de la empresa, son una evolución de los sistemas MRP (*Material Requirement Planning*). Consisten en un paquete de aplicaciones que integran toda la gestión de la empresa. Están diseñados para modelar y automatizar la mayoría de los procesos básicos, con el objetivo de coordinar y conectar todos los procesos de negocio de una organización.

Su principal ventaja es que eliminan las barreras entre departamentos, haciendo que fluya toda la información por la empresa.

Alrededor de los ERP se encuentran otros módulos, de los cuales destacamos el optimizador de la cadena de suministro (SCM)

Actualmente, los ERP específicos para el sector textil cuentan con numerosas prestaciones, entre ellas:

- El tratamiento de cualidades como la talla, color, modelo, temporada, tejido, etc.
- Matrices de entrada de datos configurables por artículo.
- Consultas de productos individuales.
- Tratamientos específicos de muestrarios e inventarios.
- Asignación de documentos ofimáticos a cada prenda para disponer de sus especificaciones en todo momento de una forma rápida y fácil.
- Consultas de stock por tiendas o ubicaciones.
- Consultas para mantener el mínimo de stock posible, eliminando así los costes de almacenamiento.
- Consultas para comprobar que se cumplen los plazos de entrega previstos por los proveedores para asegurar el cumplimiento de los acuerdos alcanzados con los clientes.
- Disponer de un sistema que muestre qué producir, qué componentes se deben fabricar o comprar y en qué fechas se finalizarán.
- Saber qué productos están en curso y cuánta materia prima hay en producción, evitando así compras innecesarias.

- Conocer los componentes, las operaciones o las máquinas que intervienen en la confección de una prenda.
- Realizar estudios, ensayos y pruebas a todos los niveles (sección, máquina, operación, partida de producto, etc.) para saber la calidad de producción en todos los pasos del ciclo productivo.
- Evaluar las prendas para calibrar su nivel de calidad.
- Disponer de la trazabilidad de los pasos productivos para acotar y localizar fácilmente los productos defectuosos.
- Disponer de información en tiempo real facilitando el seguimiento de los diferentes procesos de la empresa, etc.

Se puede acceder a las soluciones ERP desde cualquier sitio y con cualquier aparato, favoreciendo así la movilidad de los trabajadores.

- Sistemas enfocados a los clientes: por su parte, el sistema CRM (*Customer Relationship Management*) está enfocado a todos los procesos de venta, productos y servicios. Su objetivo es ofrecer a los clientes un acceso privado a una parte de información interna de la empresa, consiguiendo integrar aquellas actividades que están centradas en el cliente, como las ventas y la atención al cliente, con aquellas funciones que se centran en la gestión de la empresa, como son los sistemas ERP, finanzas, recursos humanos, logística y producción.

El CRM se utiliza cada vez más en las empresas textiles, en especial en la parte final de la cadena, ya que hace posible una mayor comunicación con las tiendas propias, franquicias, detallistas o representantes, permitiendo obtener una mayor rapidez de respuesta. De este modo, se permite conocer en todo momento la evolución de las ventas y se consigue reducir el stock en las tiendas.

Este modelo de negocio es el que está actualmente más difundido dentro del B2B textil, es decir, cada vez son más las empresas que están en contacto continuo con sus representantes y distribuidores.

Factor ecológico:

Actualmente la concienciación con el medioambiente es mayor, cada vez son más las empresas que adoptan políticas de gestión de retorno o emplean la logística inversa, como ya pudo verse en el apartado “5.8 Nuevas tendencias en la logística”, del bloque logístico.

Factor legal:

Algunas de las normativas por las que se rige el sector textil español vienen dadas por España y otras por la Unión Europea.

Referente a España:

R.D. 928/87 DE 5-6 relativo al etiquetado de composición de los productos textiles.

BOE.No.17. 17-07-1987

Corr.err.R.D. 928/87 5-6 relativo al etiquetado de composición de los productos textiles.

BOE.No.261. 31-10-1987

R.D. 396/90 de 16-3 por el que se modifica el R.D 928/87 de 5-6 relativo al etiquetado de composición de los productos textiles. BOE.No.74. 27-03-1990

R.D. 1748/1998 de 31-07 que modifica los anexos I y II del R.D. 928/1987 de 05-06 relativo al etiquetado de composición de los productos textiles con objeto de adaptarlos al progreso técnico. BOE.No.205. 27-08-1998

O. 28-0601999 deroga la O. 30-01-1963 relativa a la puesta en práctica del sistema de numeración "TEX" para todos los hilados y retorcidos textiles. BOE.No.16006-07-1999

Marcado CE

Referente a la Unión Europea:

Directiva 96/74/CE del Parlamento Europeo y del Csjo.16-12-1996, relativa a las denominaciones textiles. DOCE.L-32. 03-02-1997. Esta Directiva establece las denominaciones textiles, requeridas para el etiquetado de composición de los productos textiles. Todos los productos que contengan hasta un 80% en peso de fibras textiles, incluido en bruto, semi-elaborados, manufacturados, etc., están cubiertos por esta Directiva. La etiqueta que indica la composición es obligatoria en todos los niveles del proceso industrial y comercial del producto.

Directiva 97/37/CE Comis.19-06-1997 por el que se modifican, con objeto de adaptarlos al progreso técnico, los Anexos I y II de la Dir.96/74/CE del Parlamento Europeo y del Consejo relativa a las denominaciones textiles. DOCE.L-169. 27-06-1997. Se añaden nuevas fibras a la lista de fibras y descripciones.

Directiva 96/73/CE del Parlamento Europeo y el Consejo 16-12-1996 sobre determinados métodos de análisis cuantitativos de mezclas binarias de fibras textiles.

DOCE.L-32. 03-02-1997. Esta Directiva establece unos métodos comunes de para realizar los análisis de mezclas binarias de fibras textiles.

Directiva 73/44/CEE del Consejo 26-2-1973 sobre determinados métodos de análisis cuantitativos de mezclas ternarias de fibras textiles. DOCE.L-83. 30-03-1973.

ANEXO VIII: ENTREVISTA A LOS OPERADORES LOGÍSTICOS DE LA MODA

1. ¿En qué país se ubica la sede central de la compañía?
2. Actualmente, ¿en qué zona geográfica operan?
3. ¿De dónde procede la mercancía, incluida la textil, que llega a sus centros españoles?
4. ¿Con que frecuencia procede la mercancía, incluida la de la industria de la moda, que llega a sus centros españoles? Se les facilita los siguientes posibles destinos: España, resto de Europa, Asia, América del Norte, América del Sur, África y Oceanía.
5. ¿Con que frecuencia envían la mercancía desde su sede española a las siguientes áreas geográficas?
6. ¿Cuánto tiempo llevan trabajando en España, y por tanto, con el sector textil de nuestro país?
7. ¿Cuántos trabajadores hay en su sede española?
8. ¿Cuántos clientes, incluidos de la industria de la moda, tienen en las siguientes áreas geográficas? Se les facilita los siguientes posibles destinos España, resto de Europa, Asia, América del Norte, América del Sur, África y Oceanía.
9. De media, ¿con que frecuencia utilizan sus clientes del sector textil sus servicios?
10. ¿Disponen de servicio de envío urgente?
11. ¿Cuál de las siguientes frases refleja mejor la gestión de transporte de sus productos?

La empresa no tiene establecida ninguna política de transporte, tomándose las decisiones dependiendo de la urgencia en cada momento.

La empresa tiene herramientas y sistemas técnicos para localizar todos los productos en tránsito hacia o desde la empresa.

La empresa ha establecido indicadores para medir la gestión del transporte, tanto si el transporte es propio como ajeno.

En caso de externalizar el transporte, la empresa asigna las responsabilidades a los proveedores logísticos de acuerdo a la naturaleza de las funciones que van a desarrollar: logística interna, externa, trabajos de valor añadido, etc.

12. ¿Cuál es su porcentaje de entrega de pedidos completos para la industria de la moda?
13. ¿Permiten modificaciones en los pedidos?

14. La velocidad de entrega, es decir, desde la recepción del pedido y la entrega al cliente, de media, ¿cuántos días pasan?
15. ¿Disponen de política de gestión de retornos?
16. Si en la pregunta 15 ha contestado que sí, ¿cada cuántos días la realizan?
17. Si en la pregunta 15 ha contestado que sí, diga que hacen con el producto.
18. Indique que servicios ofertan. Se facilitan los siguientes servicios: almacenaje, preparación de pedidos, etiquetaje, envío a tienda, envío a casa, otros.
19. Indique con que productos trabajan, además de los del sector textil (ropa, calzado, complementos, decoración, cuidado personal, textil del hogar, otros).
20. Señale las afirmaciones relacionadas con la tecnología de la información de su empresa.

| |
|---|
| En su empresa hay implantado un ERP (Sistema de Planificación de Recursos Empresariales). |
|---|

| |
|---|
| Las actividades logísticas están incluidas en el ERP de la empresa. |
|---|

| |
|---|
| La empresa permite acceso online a los sistemas de ERP a los proveedores clave. |
|---|

| |
|--|
| La empresa permite acceso online a los sistemas de ERP a los clientes clave. |
|--|

| |
|---|
| La empresa tiene vínculos mediante EDI (Intercambio Electrónico de Datos) con los clientes o proveedores. |
|---|

| |
|---|
| La empresa permite realizar transacciones online. |
|---|

21. Seleccione la finalidad de la página web. Se facilitan como posibles opciones comercialización de productos y/o servicios, imagen empresarial, información de productos y/o servicios, canal de soporte para atención de clientes y/o proveedores, canal de entrada de información (solicitudes de trabajo, mejoras, etc.).
22. Tipo de comercialización que se realiza vía web. Se facilita como opciones venta a clientes, aprovisionamiento, información de la empresa, asesoramiento, servicios a clientes y especificar otros.

23. Indique por qué cree que sus clientes textiles le escogieron como operador logístico.

| |
|---|
| Calidad del servicio. |
| Relación calidad precio. |
| Servicio prestado. |
| Respuesta ante cualquier circunstancia. |
| Experiencia en el sector. |
| Relaciones personales con los clientes. |
| Recomendación de otros clientes. |
| Cumplimiento de compromisos. |
| Prestigio. |
| Otros. |

24. ¿Cree que sus clientes textiles les recomiendan como operador logístico?

25. ¿Sabe si sus clientes de la industria de la moda trabajan a su vez con otros operadores logísticos?

26. ¿Qué relación tienen con dichos clientes?

27. ¿Con qué frecuencia se reúnen con sus clientes del sector textil?

28. Indique el grado de satisfacción que cree que sus clientes de la industria de la moda tienen con ustedes. (Del 1 al 5, a mayor número mayor grado de satisfacción).

29. ¿Qué le diferencia fundamentalmente sobre el servicio de sus competidores?

30. Enumere tres razones por las que un cliente debería contratar sus servicios y no el de sus competidores.

31. Indique algún aspecto de su compañía que pueda ser susceptible de un esfuerzo de mejora.