LA REVISTA DE **AECOC**

CÓDIGO84

C84

ESPECIAL SUPPLY CHAIN 2026

SUPPLY CHAIN

De la resiliencia a la anticipación

DeCA, el gran salto digital del transporte español



ENTREVISTAS

Pedro Bártolo – MC Sonae

Berta Escudero – Gordon Brothers

Yago de la Cierva - Logística de la visita del Papa a España

8 456789 015148

aecoc empresas

LA TRILOGÍA IMPRESCINDIBLE
PARA LOS PROFESIONALES
DE LA LOGÍSTICA



● **El LIBRO VERDE**
DE LA LOGÍSTICA-ESG

● **El LIBRO ROJO**
DE LA LOGÍSTICA

○ **El LIBRO BLANCO**
DE LA LOGÍSTICA

¡NUEVO!

Para más información:
Cristina Guillaumes · cguillaumes@aecoc.es · 93 252 39 00

EDITORIAL



Preparar hoy la cadena de suministro del futuro

La cadena de suministro ha demostrado una enorme capacidad de adaptación ante crisis geopolíticas, tensiones laborales, fenómenos meteorológicos extremos y una creciente complejidad regulatoria. Pero el contexto actual nos deja una lección clara: no basta con reaccionar. Tenemos que anticiparnos, gestionar los riesgos y preparar nuestras operaciones para escenarios cada vez más inciertos.

La competitividad de los próximos años dependerá de nuestra capacidad para mantener el servicio, ganar eficiencia y avanzar en sostenibilidad sin perder de vista la viabilidad económica de las soluciones. Un reto que exige una visión transversal de toda la cadena y una mayor colaboración entre empresas.

Desde AECOC, los Comités de Logística, Smart Distribution , Lean & Green y Grupo de Transporte, trabajan para transformar estos desafíos en prioridades y propuestas concretas. De este trabajo compartido surgen cuatro ámbitos clave: atraer y retener talento, impulsar la doble transición digital y sostenible, avanzar hacia un marco regulatorio más sencillo y armonizado, y mejorar la eficiencia mediante la colaboración y la optimización de los recursos.

La digitalización debe traducirse en mejoras reales para el conjunto de la cadena, incluidas las pymes. Con este objetivo hemos lanzado AECOC Transporte, nuestro servicio para facilitar la gestión del Documento de Control Electrónico (DeCA) y acompañar a las empresas en su adaptación a las nuevas obligaciones. Queremos contribuir a que la digitalización del transporte sea una oportunidad de mejora y no una barrera para las empresas con menos recursos.

En paralelo, seguimos impulsando Lean & Green, una iniciativa que cuenta ya con 165 empresas comprometidas con la descarbonización de sus operaciones logísticas. Avanzar hacia una cadena más sostenible requiere medir, identificar oportunidades de mejora y aplicar soluciones que reduzcan emisiones y, al mismo tiempo, contribuyan a la eficiencia y competitividad empresarial. Asimismo, en el ámbito de la distribución urbana de mercancías, durante los últimos tres años hemos desarrollado proyectos de Smart Distribution con 25 ayuntamientos, facilitando la colaboración público-privada y la búsqueda de soluciones consensuadas que mejoren la distribución y la movilidad urbana.

En un entorno con cada vez más tecnología, hay un elemento que adquiere cada vez más importancia: la calidad del dato. Porque la tecnología solo es útil si se apoya en datos fiables, completos y compartidos, que permitan tomar mejores decisiones y mejorar la eficiencia de la cadena de suministro.

El horizonte 2027-2030 nos plantea retos importantes, desde la escasez de talento hasta la transformación tecnológica y energética. Afrontarlos requiere empresas preparadas, pero también espacios donde compartir conocimiento, alinear intereses y construir soluciones sectoriales.

Ese es el valor de AECOC: conectar a los distintos eslabones de la cadena para convertir los retos individuales en respuestas colectivas. Porque las cadenas de suministro más competitivas no serán necesariamente las que no sufran disrupciones, sino las que estén mejor preparadas para anticiparlas, adaptarse y seguir garantizando el servicio.

José Mª Bonmatí, director general de AECOC.

CÓDIGO84

C84

ESPECIAL SUPPLY CHAIN 2026

PRESIDENTE
Ignacio González

VICEPRESIDENTE
Francisco Javier Campo

DIRECTOR GENERAL
José María Bonmatí

CONSEJO DE REDACCIÓN
Maite Arrizabalaga
José María Bonmatí
Jordi Cuatrecases
Rosa Galende

DIRECTORA DE C84
Rosa Galende
rgalende@aecoc.es

REDACCIÓN
Ana Martínez Moneo
amartinez@aecoc.es

Charo Toribio
ctoribio@aecoc.es

Patricia Català
pcatala@aecoc.es

Anaís Díaz
adiaz@aecoc.es

Ronda General Mitre, 10
08017 Barcelona
Tel. 93 252 39 00
Fax. 93 280 21 35
Email: redaccionC84@aecoc.es

COLABORADORES
Alberto Madariaga
Andreu Cerdà
Esteban Rojas
Javier Jaso
José Carlos Espeso
José Miñones
Marcos Urbaneja
María Tena

DISEÑO Y MAQUETACIÓN
iScriptat

FOTOGRAFÍAS
Carlos J. Martín
Juan Luis Recio
Istockphoto

IMPRESIÓN
Jiménez Godoy, S.A.

DEPÓSITO LEGAL
B 29967/87

PUBLICIDAD
COORDINACIÓN GENERAL: Juan Martínez
juan.martinez@codigo84.com
Avda. Can Corts, 37, 3º 1ª
08940 Cornellà (Barcelona)
Tel. 93 377 41 26/625 43 55 91 Fax. 93 377 41 53
Agentes de publicidad: Josep Mª Gascón y Luis Sánchez Freyre

CONTROL DE DIFUSIÓN

Suscríbete gratuitamente a la edición digital.

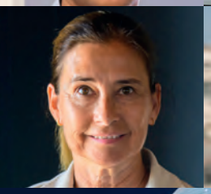
IMPORTANTE
AECOC no suscribe necesariamente las opiniones expresadas por sus colaboradores.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización previa de AECOC.

LA MISIÓN DE AECOC/GS1 ESPAÑA
La misión de AECOC es la mejora de la competitividad de toda la cadena de valor compartiendo soluciones, estándares y conocimiento que la hagan más eficiente y sostenible aportando mayor valor al consumidor.

MIXTO
Papel | Apoyando la silvicultura responsable
FSC® C022946

ejemplares controlados por ojd







Consulte la versión digital de C84 en **www.aecoc.es**

SUMARIO

ENTREVISTAS

- **Pedro Bártolo – Sonae MC.** "La logística tiene que ser sólida y eficiente antes que pionera" 20
- **Berta Escudero - Gordon Brothers.** "La supply chain convierte la estrategia en realidad" 24
- **Bárbara Ferrer – Lean&Green.** "La colaboración es la mayor palanca de la descarbonización" 54
- **Yago de la Cierva.** La logística detrás de la visita del Papa a España 74

TRIBUNAS

- **De la resiliencia a la anticipación** 6
  Alberto Madariaga – Presidente del Comité de Logística de AECOC
- **Los retos de la distribución y el futuro de la Red de Mercas** 8
  José Miñones – Presidente de Mercasa
- **Definiendo el futuro de las cadenas de suministro** 12
  María Tena – Directora de Logística y Transporte de AECOC

DIRECTIVOS

- **Eficiencia, colaboración y propósito.** **Motores de la transformación logística** 30
  Con la opinión de Alimerka, Appunle, Beiersdorf, Bimbo, bonÀrea, Chep, Condis, Danone Iberia, Deoleo, L'Oréal, LPR, Mahou San Miguel, Makro, Pernod Ricard, Rossmann España y Transportes J. Carrión.

LOGÍSTICA Y TRANSPORTE

- **DeCA.** **El gran salto digital del transporte español** 44
- **La intermodalidad.** **Ante su transformación definitiva** 46
- **Suecia y Dinamarca.** **5 casos de automatización diferencial** 50

SMART DISTRIBUTION

- **La logística urbana toma la palabra en las ciudades** 66
- **El nuevo orden de la distribución urbana de mercancías** 68
- **6 pilares de actuación en la DUM española** 72



ESPAÑA RURAL. El reto de seguir llegando 58

Garantizar el abastecimiento en los pequeños municipios se está convirtiendo en uno de los grandes desafíos de la distribución. Lo analizan directivos de Cofares, Grupo Ifa, Ikea, Mahou San Miguel, Makro y Pascual.

TECH TALKS

- **Tobias Sjölin.** **"El error más habitual es automatizar un proceso que ya era malo"** 80

SERENDIPIAS

- **José Luis Galiana.** **El legado de un referente de la cadena de valor** 82

INTERMODAL SOLUTIONS



PREPÁRATE PARA TU CADENA DE SUMINISTRO

Gracias a décadas de experiencia, MSC ofrece servicios de transporte internacional para el embarque de tu mercancía y soluciones integrales con camiones, trenes y barcazas para satisfacer las necesidades de tu cadena de suministro.

msc.com/intermodal

MOVING THE WORLD, TOGETHER.



De la resiliencia a la anticipación



Alberto Madariaga
Director de Supermercados de Eroski
Director del Comité de Logística de AECOC

La nueva realidad

La cadena de suministro afronta la segunda mitad de 2026 en un contexto que confirma una realidad que venimos observando desde hace años: la incertidumbre ya no es una situación coyuntural, sino una característica estructural de nuestro entorno. Las tensiones geopolíticas, la evolución de los costes energéticos, los cambios regulatorios, los fenómenos climáticos extremos y la creciente complejidad de los mercados continúan condicionando las decisiones de fabricantes, distribuidores y operadores logísticos.

Durante los primeros meses del año, además, hemos asistido a un nuevo incremento de los precios de los combustibles y de la energía como consecuencia de la inestabilidad internacional y de las tensiones que afectan a los principales corredores comerciales y energéticos. Este aumento tiene un impacto directo sobre los costes de transporte y de plataformas, y todo indica que seguirá siendo un factor de presión durante los próximos meses. En consecuencia, la optimización de las operaciones seguirá ocupando un lugar prioritario en nuestras agendas.

Balance positivo

A pesar de este escenario exigente, el balance de la primera mitad de 2026 puede calificarse como positivo. La cadena de suministro del gran consumo ha demostrado una vez más una notable capacidad de adaptación. Las organizaciones han continuado fortaleciendo sus modelos operativos mediante una mejor gestión del riesgo, una mayor colaboración entre los distintos actores de la cadena de valor y una apuesta decidida por la digitalización y la automatización.

En los últimos años hemos trabajado intensamente para construir cadenas de suministro más resilientes. Hoy podemos afirmar que la resiliencia se ha convertido en una capacidad imprescindible para competir. Sin embargo, el reto actual va un paso más allá. Ya no se trata únicamente de responder con rapidez ante las incidencias, sino de desarrollar la capacidad de anticiparlas.

La experiencia acumulada durante los últimos años ha impulsado la implantación de nuevos modelos de planificación, una mayor diversificación de proveedores, estrategias de aprovisionamiento más flexibles y una gestión más avanzada de inventarios.

4 desafíos del sector

La colaboración. El trabajo conjunto entre fabricantes, distribuidores y operadores logísticos se ha consolidado como una de las principales palancas para mejorar la visibilidad de la cadena y reducir la vulnerabilidad frente a posibles disrupciones.

El talento. La dificultad para atraer y fidelizar profesionales sigue siendo una preocupación compartida por la mayoría de las empresas. En particular, la escasez de conductores se mantiene como uno de los principales riesgos para la capacidad operativa del transporte en España. Se trata de un desafío estructural que requiere actuaciones coordinadas y una visión de largo plazo para garantizar la sostenibilidad futura del sistema logístico.

La tecnología. La automatización y la robotización continúan avanzando en las plataformas logísticas, mejorando la productividad y aportando mayor flexibilidad a las operaciones. Pero probablemente el cambio más relevante sea la incorporación progresiva de la inteligencia artificial y de la analítica avanzada a los procesos de planificación y toma de decisiones. La capacidad para analizar grandes volúmenes de información, anticipar comportamientos de demanda, optimizar inventarios o mejorar la gestión del transporte está permitiendo evolucionar desde modelos reactivos hacia modelos predictivos.

La sostenibilidad. Constituye otro de los ejes que están transformando la cadena de suministro. La medición de la huella de carbono, la mejora de la eficiencia energética, la reducción de emisiones y la evolución hacia modelos de economía circular forman ya parte de la gestión cotidiana de las operaciones. Además, el desarrollo de nuevos marcos regulatorios y la preparación para iniciativas como el Sistema de Depósito, Devolución y Retorno (SDDR) están impulsando cambios que afectarán de manera significativa a toda la cadena de valor en los próximos años.

El horizonte

De cara a la segunda mitad de 2026 es previsible que estas tendencias continúen ganando intensidad. La volatilidad geopolítica y la presión sobre los costes energéticos seguirán exigiendo organizaciones ágiles y eficientes. La digitalización continuará acelerándose y veremos una mayor adopción de soluciones basadas en inteligencia artificial para la optimización de las operaciones. Asimismo, la sostenibilidad seguirá consolidándose como un elemento inseparable de la competitividad empresarial.

Mirando hacia 2027 todo apunta a que entraremos en una nueva etapa para la cadena de suministro. Una etapa en la que la eficiencia operativa aumentada se convertirá en el principal factor diferencial. Las empresas que mejor integren tecnología, datos y talento serán las que logren adaptarse con mayor rapidez a los cambios del entorno y generar ventajas competitivas sostenibles.

GRANDES DESAFÍOS DEL SECTOR

1. Colaboración
2. Talento
3. Tecnología
4. Sostenibilidad

La capacidad de anticipar escenarios, tomar decisiones basadas en información de calidad y combinar eficiencia, servicio y sostenibilidad marcará la diferencia. La competitividad ya no dependerá exclusivamente de la dimensión o de la capacidad de inversión, sino de la habilidad para transformar la complejidad en oportunidades de mejora y crecimiento.

Hoja de ruta

Desde el Comité de Logística de AECOC seguiremos trabajando para acompañar al sector en esta transformación. Nuestras prioridades continuarán siendo impulsar la competitividad y sostenibilidad del transporte, promover la digitalización y la automatización de la cadena de suministro, favorecer el intercambio de buenas prácticas, contribuir al desarrollo del talento y avanzar en los desafíos asociados a la descarbonización y a los nuevos requerimientos regulatorios.

Asimismo, seguiremos fomentando la colaboración entre fabricantes, distribuidores y operadores logísticos, convencidos de que los grandes retos del sector solo pueden abordarse eficazmente desde una visión compartida y una actuación coordinada.

Durante los últimos años hemos construido cadenas de suministro más resilientes. El siguiente paso será construir cadenas capaces de anticiparse. Porque en un entorno de cambio permanente, la verdadera ventaja competitiva ya no estará únicamente en reaccionar mejor ante los cambios, sino en ser capaces de preverlos y actuar antes que los demás.

© Alberto Madariaga

Los retos de la distribución y el futuro de la Red de Mercas





José Manuel Miñones Conde
Presidente de Mercasa

Arquitectura invisible

Hay estructuras cuya importancia no se mide por su visibilidad, sino por la confianza que generan. Funcionan cada día con tal normalidad que rara vez pensamos en ellas, pero sostienen buena parte de nuestra vida cotidiana, de nuestra actividad económica y de nuestra cohesión territorial.

La cadena alimentaria es una de esas grandes construcciones colectivas. Una red compleja y eficiente que conecta producción, logística, distribución, comercio y consumo para garantizar que los alimentos lleguen allí donde se necesitan. Su éxito reside, precisamente, en que solo reparamos en ella cuando falla.

Desde hace 60 años Mercasa forma parte de esa arquitectura esencial del país. Como empresa pública estatal ha impulsado y desarrollado, junto con Ayuntamientos y otras Administraciones, la Red de Mercas, la mayor red pública de mercados mayoristas de alimentos frescos del mundo. A través de ella ha contribuido a conectar territorios, acercar producción y consumo y acompañar la modernización de la cadena alimentaria española. Una labor muchas veces silenciosa, pero decisiva para comprender cómo se articula uno de los sectores estratégicos de nuestra economía.

Alianza público-privada

La principal fortaleza de Mercasa es precisamente la Red de Mercas, una infraestructura pública presente en todo el territorio que transforma una visión estratégica de país en una realidad cotidiana para miles de empresas, profesionales y actividades económicas.

Mercasa y la Red de Mercas constituyen, además, un ejemplo singular de colaboración institucional y actividad económica al servicio del interés general. Se trata de un modelo de titularidad pública que, desde una clara vocación de servicio público, ha sabido integrar a miles de empresas privadas en un ecosistema que genera eficiencia, competencia, innovación y desarrollo económico. Una combinación que explica buena parte de su éxito y de su capacidad para adaptarse a los cambios de cada momento histórico.

Impacto en la economía

Cuando hablamos de alimentación hablamos, en realidad, de mucho más que alimentos. Hablamos de empleo, de desarrollo económico, de sostenibilidad, de equilibrio territorial y de soberanía alimentaria. Hablamos de uno de los principales motores productivos del país y de una actividad que genera riqueza en cada uno de sus eslabones.

Desde el sector primario hasta el comercio de proximidad, pasando por la industria, el transporte, la distribución mayorista o la hostelería, toda la cadena contribuye a crear valor, dinamizar territorios y ofrecer oportunidades. La Red de Mercas de Mercasa constituye la expresión más visible de ese modelo. Integrada por 24 unidades alimentarias distribuidas por toda España, alberga más de 3.170 empresas, genera más de 30.000 empleos y canaliza anualmente más de 9.000 millones de kilos de alimentos. Su actividad económica alcanza los 24.961 millones de euros, una cifra equivalente al 1,48% del PIB nacional.

Son magnitudes que explican por sí solas su relevancia, pero que adquieren un significado aún mayor cuando se observa el papel que desempeña como herramienta de cohesión territorial, dinamización económica y vertebración de mercados.

Diseñando la red del mañana

La pregunta, por tanto, no es si el modelo público que representan Mercasa y la Red de Mercas seguirá siendo necesario dentro de 20 años. La verdadera cuestión es qué papel está llamado a desempeñar en una cadena alimentaria que está cambiando a gran velocidad. Los desafíos que afronta la distribución alimentaria son hoy muy diferentes a los de hace seis décadas. La transformación de la movilidad, la transición energética, la digitalización, los cambios en los hábitos de consumo o la creciente complejidad de los flujos logísticos están redefiniendo el sector. Y precisamente por ello Mercasa dispone de una oportunidad excepcional para seguir ampliando el papel de la Red de Mercas y liderar una nueva etapa de evolución.

El Plan Estratégico 2025-2029 de Mercasa apunta claramente en esa dirección. La sostenibilidad, la innovación, la logística avanzada,

4 RETOS DE LA LOGÍSTICA AGROALIMENTARIA

- **Movilidad sostenible.** Electrificación del transporte y puntos de recarga en los mercados mayoristas.
- **Última milla.** Centralizar mercancías para abastecer las ciudades sin colapsar el tráfico.
- **Intermodalidad.** Conectar las plataformas de alimentos con el ferrocarril.
- **Trazabilidad digital.** Gestión de datos y automatización para garantizar la seguridad alimentaria.

la transformación digital y el talento constituyen los pilares sobre los que construir la Red de Mercas del futuro. No se trata únicamente de incorporar nuevas tecnologías o modernizar infraestructuras. Se trata de consolidar una red más eficiente, más competitiva y mejor conectada, capaz de generar valor añadido para toda la cadena alimentaria.

Uno de los retos más relevantes consiste en evolucionar desde una concepción tradicional de mercado mayorista hacia una red de nodos logísticos avanzados. Las Mercas cuentan con una ubicación privilegiada en el entorno de las grandes ciudades y disponen de las condiciones idóneas para ofrecer nuevos servicios vinculados a la movilidad sostenible, la eficiencia energética o la distribución urbana. La progresiva electrificación del transporte abre una oportunidad para que las Mercas refuercen su papel como puntos estratégicos de recarga y de prestación de servicios logísticos, contribuyendo al desarrollo de nuevos modelos de distribución más eficientes y sostenibles.

Distribución de última milla

Especial importancia tendrá la distribución de última milla, probablemente uno de los grandes campos de innovación de los próximos años. Las ciudades necesitan seguir garantizando el abastecimiento de comercios, mercados y establecimientos de hostelería, al tiempo que avanzan hacia modelos de movilidad más sostenibles. El proyecto piloto impulsado por Mercasa y Mercagalicia en Santiago de Compostela constituye ya una referencia especialmente valiosa.

> **"La logística** consiste en conectar territorios, generar empleo de calidad, impulsar oportunidades económicas, reducir emisiones y fortalecer la soberanía alimentaria".

El nuevo Centro de Distribución de Mercancías inaugurado el pasado mes de julio para la Cidade Histórica permitirá consolidar cargas, reducir tráfico de reparto y realizar entregas mediante vehículos cero emisiones en un entorno de enorme valor patrimonial. Con capacidad para gestionar hasta 212 toneladas diarias y evitar más de doscientos desplazamientos de reparto al día, el proyecto demuestra cómo, con el impulso motor de Mercasa y aprovechando la capilaridad de la Red de Mercas, es posible desarrollar soluciones innovadoras y exportables a otros municipios y áreas metropolitanas.

Pero el futuro de la distribución alimentaria también se juega a otra escala. Los acuerdos de Mercasa con Adif abren la puerta a una incorporación progresiva de la Red de Mercas a los corredores Atlántico y Mediterráneo, lo que genera una oportunidad estratégica para avanzar en la intermodalidad y reforzar el transporte ferroviario de mercancías. Conectar las Mercas con estos grandes ejes europeos significa acercar producción y mercados, mejorar la competitividad empresarial, optimizar costes logísticos y reforzar la capacidad de respuesta de la cadena alimentaria. Significa, además, aprovechar la posición de las Mercas como nodos de comunicación para construir una red más resiliente, más conectada y mejor preparada para afrontar los desafíos futuros. En resumen, "subir las mercancías al tren".

Liderar la transformación

A estos retos se suman otros igualmente decisivos. La gestión inteligente de los datos, la trazabilidad, la automatización de procesos, la ciberseguridad o la atracción de talento marcarán la competitividad futura del sector. La distribución alimentaria será cada vez más tecnológica, pero seguirá teniendo como principal fortaleza a las personas, al conocimiento acumulado y a la capacidad de colaboración entre todos los eslabones de la cadena.

60 años después de su creación, la mejor prueba de la vigencia del modelo Mercasa es que los retos que hoy afronta la cadena alimentaria no hacen menos necesaria la Red de Mercas; hacen más necesaria su evolución. Si durante décadas contribuyó decisivamente a modernizar la distribución alimentaria española, hoy tiene la oportunidad de liderar una nueva transformación basada en la sostenibilidad, la innovación, la cohesión territorial y la logística del futuro.

En una Europa que busca reforzar su autonomía estratégica y construir sistemas productivos más resilientes, la logística ya no consiste únicamente en mover mercancías con mayor rapidez. Consiste en conectar territorios, generar empleo de calidad, impulsar oportunidades económicas, reducir emisiones y fortalecer la soberanía alimentaria. Consiste en seguir tendiendo puentes entre producción y consumo, entre ciudades y entorno rural, entre competitividad y servicio público.

El gran desafío y la gran oportunidad de Mercasa es seguir haciendo de la Red de Mercas una infraestructura pública al servicio de la cadena alimentaria, capaz de vertebrar el territorio, impulsar prosperidad compartida y anticiparse a las necesidades del futuro. Porque pocas herramientas resultan tan eficaces para conectar personas, empresas y oportunidades como una red que lleva seis décadas demostrando que el servicio público y la eficiencia económica pueden avanzar juntos en beneficio de toda la ciudadanía.

© José Manuel Miñones Conde



Logística internacional a temperatura controlada.
Especialistas en frutas y hortalizas.

ALEMANIA AUSTRIA BÉLGICA BULGARIA CROACIA DINAMARCA ESLOVAQUIA ESLOVENIA ESPAÑA ESTONIA
FINLANDIA FRANCIA GRECIA HUNGRÍA IRLANDA ITALIA LETONIA LITUANIA LUXEMBURGO MARRUECOS
NORUEGA PAÍSES BAJOS POLONIA PORTUGAL REINO UNIDO REPÚBLICA CHECA RUMANÍA SUECIA SUIZA

+34 950 21 20 20 info@jcarrion.es jcarrion.es Sigue a JCARRION en LinkedIn

JCARRION

Definiendo el futuro de las cadenas de suministro

Durante décadas diseñar una cadena de suministro era responder a una sola pregunta: ¿cómo lo hacemos más barato y más rápido? Esa época se ha acabado. Guerras, sequías que paralizan canales, ataques en el Mar Rojo, crisis en Oriente Medio... la geopolítica ya no es ruido de fondo: es la hoja de ruta de la logística.



"El pasado nos enseñó a gestionar buscando la estabilidad; ahora debemos aprender a liderar en la incertidumbre".



María Tena
Directora de Logística y Transporte de AECOC

Hubo un tiempo en el que diseñar una cadena de suministro consistía en responder a una pregunta: ¿cómo hacerlo de forma más eficiente? Durante décadas la respuesta estuvo clara: producir donde resultaba más competitivo, abastecerse a escala global, optimizar el transporte y aprovechar las economías de escala de un mercado internacional cada vez más integrado. Aquel modelo respondió a un contexto de relativa estabilidad geopolítica y un comercio en expansión: la eficiencia era el objetivo y, en gran medida, también la ventaja competitiva.

Hoy seguimos necesitando ser eficientes. Pero ya no basta con eso.

Incertidumbre como norma

Durante años hablamos de entornos VUCA. Hoy algunos expertos describen un mundo BANI: frágil, ansioso, no lineal e incomprensible. Más allá de los acrónimos, el mensaje es claro: la incertidumbre ya no es un episodio excepcional. La pandemia fue el detonante, pero no el único: la guerra en Ucrania y la crisis energética; las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China; la competencia por las materias primas críticas; la sequía que condicionó el tráfico por el Canal de Panamá; y, más recientemente, la escalada del conflicto en Oriente Medio.

No son crisis independientes, sino un cambio estructural que obliga a replantear las premisas sobre las que se han construido las cadenas de suministro.

La geopolítica ya define la logística

La geopolítica era un factor que muchas compañías observaban con distancia. Hoy forma parte de las decisiones cotidianas de cualquier dirección de operaciones, que ya no analiza solo costes laborales o proximidad a los mercados, sino también la estabilidad de los países, la dependencia de materias primas o la seguridad de los corredores logísticos. La logística ha dejado de ser un asunto operativo para convertirse en una cuestión estratégica.

La guerra en Ucrania ha puesto de manifiesto la dependencia europea de determinadas materias primas y fuentes energéticas. La rivalidad entre Estados Unidos y China modifica las decisiones de inversión de numerosas compañías. Y la apuesta de la Unión Europea por su autonomía estratégica abre oportunidades, aunque también plantea desafíos de competitividad.

El Mar Rojo y la fragilidad global

La crisis del Mar Rojo es uno de los mejores ejemplos de cómo un conflicto regional puede tener consecuencias inmediatas sobre la economía mundial. Durante años dimos por sentado que las grandes rutas marítimas eran infraestructuras estables; hoy sabemos que también forman parte del tablero geopolítico.

Los ataques a buques mercantes en el estrecho de Bab el-Mandeb obligaron a muchas navieras a evitar el Canal de Suez y costear África por el Cabo de Buena Esperanza. Aumentaron los tiempos de tránsito y el consumo de combustible, y se redujo la capacidad marítima disponible.

La principal enseñanza no es económica, sino estratégica: un incidente localizado puede alterar en días el funcionamiento de miles de cadenas de suministro. Las empresas ya no diseñan solo cadenas eficientes: las diseñan preparadas para seguir funcionando cuando el contexto deja de ser favorable.

La resiliencia como inversión

Si hubiera que elegir una palabra que ha marcado la cadena de suministro en los últimos 5 años sería resiliencia. Conviene, eso sí, detenerse en su significado. A veces la hemos entendido solo como la capacidad de recuperarse tras una crisis. Hoy debemos ir un paso más allá:

"Las cadenas funcionan mejor cuando las empresas comparten conocimiento, generan estándares comunes y afrontan juntas los desafíos del sector".

no se trata solo de resistir, sino de evolucionar, anticipando riesgos, absorbiendo perturbaciones y adaptándose con rapidez. Las empresas que mejor responden a este entorno entienden que la gestión del riesgo no es un ejercicio de cumplimiento normativo, sino una competencia estratégica.

Cada vez es más habitual identificar la cadena completa de proveedores, analizar dependencias críticas y diseñar planes de contingencia. Hace una década estas prácticas se consideraban propias de sectores sensibles; hoy forman parte de cualquier organización.

Desde AECOC observamos esta evolución en nuestras empresas asociadas. Fabricantes, distribuidores, operadores logísticos y empresas de transporte comparten una misma preocupación: cómo seguir siendo competitivos sin renunciar a la flexibilidad necesaria. La resiliencia ha dejado de ser un coste adicional para convertirse en una inversión.

Del plan anual a la planificación continua

Durante años las empresas elaboraban un presupuesto anual estable y construían sobre él toda su planificación. Hoy ese modelo resulta insuficiente. La velocidad de los mercados obliga a trabajar con escenarios múltiples: ¿Qué ocurriría si una nueva regulación afectara a mis costes energéticos? ¿Qué impacto tendría una restricción comercial sobre un proveedor estratégico? ¿Cómo responderíamos ante una interrupción de una ruta marítima? ¿Y si determinados materiales dejaran de estar disponibles varios meses?

La planificación por escenarios permite responder a estas preguntas antes de que aparezca el

LAS 5 CLAVES

Resiliencia

No se trata solo de resistir, sino de evolucionar, anticipando riesgos, absorbiendo perturbaciones y adaptándose con rapidez.

Colaboración

Las cadenas funcionan mejor cuando se comparte conocimiento, se generan estándares comunes y se afrontan conjuntamente los desafíos del sector.

Digitalización

Cambiarán las herramientas, pero también la forma de liderar. La mayor aportación de la IA será mejorar la calidad de las decisiones.

Sostenibilidad

Bien gestionada, es una oportunidad para innovar, reducir consumos y fortalecer la resiliencia.

Talento

Necesitamos construir profesiones capaces de atraer talento con formación, reconocimiento social y mejores condiciones de trabajo.

problema. No pretende adivinar el futuro, sino reducir el tiempo de reacción cuando cambia.

Colaboración, el nuevo factor de competitividad

Otra gran lección de los últimos años es que ninguna empresa puede gestionar sola una cadena de suministro. La colaboración se convierte así en una necesidad: fabricantes, distribuidores, operadores logísticos, transportistas y administraciones forman parte de un mismo ecosistema cuya fortaleza depende de la confianza y del intercambio de información.

En AECOC llevamos décadas impulsando espacios de colaboración con la convicción de que las cadenas funcionan mejor cuando las empresas comparten conocimiento, generan estándares comunes y afrontan juntas los desafíos del sector.

La IA y la toma de decisiones

Pocas tecnologías generan hoy tantas expectativas como la inteligencia artificial. Y, sin embargo, el verdadero cambio que aportará a la logística, más allá de tecnológico, será directivo. Los responsables tendrán que aprender a trabajar junto a sistemas capaces de analizar millones de datos en tiempo real y ofrecer recomendaciones precisas. Cambiarán las herramientas, pero también la forma de liderar.

No se trata solo de automatizar procesos. Su mayor aportación será mejorar la calidad de las decisiones, anticipando riesgos, interpretando grandes volúmenes de información, detectando patrones y optimizando redes logísticas y la planificación de la demanda.

Inteligencia artificial. El verdadero cambio que aportará a la logística, más allá de tecnológico, será directivo.

Pero la IA no sustituirá la experiencia: la potenciará. Seguiremos necesitando profesionales capaces de interpretar el contexto y decidir con información incompleta, ahora con herramientas más potentes. El futuro no enfrentará personas contra algoritmos. La ventaja competitiva la tendrán quienes integren ambos mundos.

La sostenibilidad marca la estrategia

La sostenibilidad se ha integrado en la estrategia de negocio y en la forma de diseñar las cadenas de suministro. Influye en la localización de plantas, la selección de proveedores, el diseño de redes logísticas o la incorporación de nuevas tecnologías.

La descarbonización, la eficiencia energética o los combustibles alternativos aceleran una transformación profunda del sector, mientras un marco regulatorio cada vez más exigente impulsado desde la Unión Europea redefine cómo las empresas planifican sus operaciones, incorporando criterios ambientales junto a los indicadores de coste y servicio.

Bien gestionada, la sostenibilidad es una oportunidad para innovar, reducir consumos y fortalecer la resiliencia. Iniciativas como Lean & Green, que reúne a empresas de toda la cadena de valor para una cadena de suministro más eficiente y baja en emisiones, demuestran que avanzar hacia un transporte sostenible depende también de compartir conocimiento y construir soluciones conjuntas.

El mayor reto: las personas

A menudo hablamos del futuro de la logística en términos de automatización o tecnología. Pero cuando conversamos con las empresas la preocupación más recurrente es otra: las personas.

España se enfrenta una creciente escasez de profesionales cualificados en casi todos los ámbitos de la cadena de suministro, especialmente en el transporte por carretera. La dificultad para incorporar conductores, el relevo generacional y la escasa presencia femenina y de jóvenes son los grandes desafíos de los próximos años.

No es solo un problema del transporte, sino de toda la economía. Detrás de cada entrega hay una red de profesionales insustituible. Necesitamos construir profesiones capaces de atraer talento con formación, reconocimiento social y mejores condiciones de trabajo.

Liderar la incertidumbre

Existe una transformación de la que hablamos menos y que, probablemente, sea la más importante: la del liderazgo. El pasado nos enseñó a gestionar buscando la estabilidad; ahora debemos aprender a liderar en la incertidumbre, aceptando que muchas decisiones se tomarán con información incompleta. La logística es hoy uno de los principales factores de competitividad empresarial.

"La logística es hoy uno de los principales factores de competitividad empresarial".

Mirando hacia delante

Las cadenas de suministro han dejado de ser invisibles. Hoy ocupan un lugar central en la estrategia empresarial y, cada vez más, en la agenda geopolítica. El futuro no estará definido por una única tecnología ni por una única crisis, sino por la capacidad de las organizaciones para desenvolverse en un entorno donde convivan incertidumbre, digitalización, sostenibilidad, tensiones geopolíticas y gestión de talento.

Las empresas que lideren esta nueva etapa no serán necesariamente las más grandes ni las que operen al menor coste. Serán aquellas capaces de anticiparse, aprender continuamente y convertir la adaptación en una competencia estratégica.

En definitiva, el verdadero reto ya no consiste en diseñar la cadena de suministro más eficiente del mundo. Consiste en construir la más inteligente, la más resiliente y la más preparada para un futuro que, con toda probabilidad, seguirá sorprendiéndonos.

© María Tena

MÁS QUE UN PALET
UNA SOLUCIÓN COMPLETA

En Ribawood desarrollamos nuestros productos para garantizar seguridad, resistencia y eficiencia en toda la cadena de suministro.



SEGURIDAD
Materiales aptos para uso alimentario.

EFICIENCIA LOGÍSTICA
Diseño optimizado para almacenaje y transporte.

RESISTENCIA
Alta durabilidad y capacidad de carga.

SOSTENIBILIDAD
Palets 100% reciclables.

Ribawood
PLASTIC RE-EVOLUTION

Pol. San Miguel, Sector 4. C/Albert Einstein, 2. Villanueva de Gállego
50830 Zaragoza. Tel. +34 976 44 33 00 - **www.ribawood.es**





Fotos: Juan Luis Recio

2027-2030 Preparar hoy las cadenas de suministro del futuro

Las empresas del gran consumo afrontan un escenario en el que la competitividad ya no depende solo de la eficiencia, sino también de la capacidad para anticipar riesgos, adaptarse a las disrupciones y mantener el servicio en un entorno de incertidumbre. Los cuatro Comités de AECOC del área de Logística y Transporte identifican las prioridades para avanzar hacia cadenas de suministro más resilientes, sostenibles y competitivas.

MARÍA TENA
DIRECTORA DE LOGÍSTICA
Y TRANSPORTE DE AECOC
mtena@aecoc.es



Las crisis del transporte, los conflictos geopolíticos, las tensiones laborales y los fenómenos meteorológicos extremos han puesto a prueba las cadenas de suministro. El sector ha demostrado una enorme capacidad de respuesta, adaptando operaciones y manteniendo el abastecimiento en circunstancias extraordinarias.

Pero la lección es clara: no basta con reaccionar tras una disrupción. Es necesario anticiparse, evaluar riesgos y prepararse para distintos escenarios.

Este es un gran desafío para 2027-2030. Las empresas deben ganar eficiencia y competitividad desarrollando cadenas capaces de absorber impactos y mantener su servicio, en un entorno condicionado por la tecnología, la descarbonización, la escasez de talento y la complejidad regulatoria.

Con este objetivo, los Comités de Logística, Transporte, Smart Distribution y Lean & Green de AECOC se reunieron en Málaga para identificar las prioridades del sector y definir dónde aportar más valor.

Cuatro comités, una visión compartida de la cadena de suministro

Los Comités de AECOC son espacios de colaboración que reúnen a empresas para afrontar retos comunes. Su valor reside en compartir experiencias, anticipar cambios y transformar las necesidades del sector en propuestas concretas.

Esta visión transversal es indispensable: las decisiones en transporte, distribución urbana, digitalización o sostenibilidad atraviesan toda la cadena. Por ello, el trabajo conjunto de los cuatro comités permite superar visiones aisladas y construir una agenda compartida con verdadero impacto sectorial.

De este encuentro surgen cuatro grandes ámbitos de actuación para los próximos años.

De la reacción a la anticipación

Las conclusiones del encuentro apuntan en una dirección: las cadenas del futuro deben ser eficientes y estar preparadas para operar en entornos cambiantes. Anticipar riesgos y reforzar la respuesta forma parte de las decisiones diarias sobre inversión, tecnología y operaciones. La resiliencia debe construirse antes de la próxima disrupción.

AECOC aporta la capacidad de reunir a los distintos eslabones para compartir conocimiento y construir respuestas conjuntas, convirtiendo la experiencia individual en una visión sectorial más amplia.

El horizonte 2027-2030 traerá incertidumbres, pero la clave será prepararse sin perder competitividad, sostenibilidad ni calidad de servicio. Las cadenas de suministro más fuertes no serán necesariamente las que no sufran disrupciones, sino las que estén mejor preparadas para anticiparlas, adaptarse y seguir funcionando cuando se produzcan. ■



PILAR 1: EL FACTOR HUMANO

Prestigiar, atraer y retener el talento operativo

- **El desafío.** La escasez de conductores y profesionales cualificados es un riesgo para la capacidad operativa de la cadena de suministro. Sin personas suficientes y preparadas, las empresas no responderán a la demanda ni a los cambios tecnológicos y organizativos. El relevo generacional exige prestigiar la profesión, mejorar condiciones laborales, facilitar la conciliación y adaptar la formación.

- **La hoja de ruta para las empresas.** Revisar condiciones de trabajo, optimizar horarios, mejorar el acceso a descanso seguro e impulsar la formación e incorporación de jóvenes. La transformación tecnológica debe ir acompañada de la evolución de competencias.

- **El papel de AECOC.** Dinamizar la formación oficial, favorecer la colaboración público-privada y prestigiar la logística y el transporte. El talento es condición necesaria para la competitividad y la resiliencia de toda la cadena.

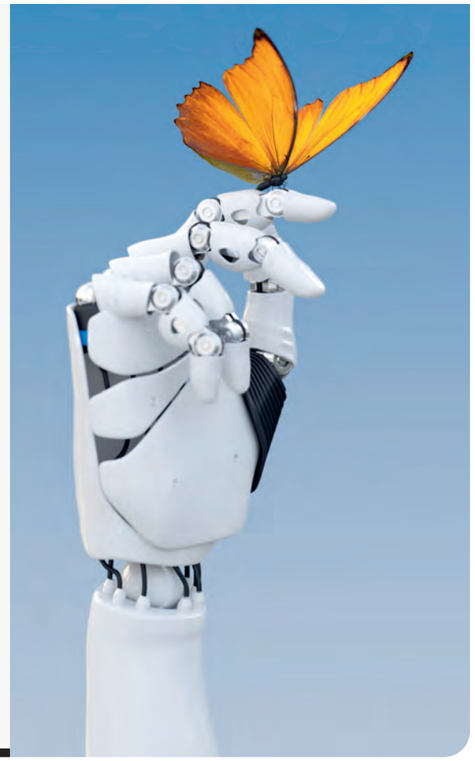
PILAR 2: LA DOBLE TRANSICIÓN

Sostenibilidad viable y digitalización con retorno real

- **El desafío.** La descarbonización y la digitalización están transformando la logística. Avanzar requiere inversiones, infraestructuras y modelos viables. El reto es incorporar nuevas capacidades sin comprometer la competitividad, especialmente en pymes.

- **La hoja de ruta para las empresas.** Aplicar IA a la previsión de demanda, automatizar procesos, optimizar entregas y aprovechar datos para decisiones. La digitalización documental (como el albarán digital) debe reducir tareas administrativas. En sostenibilidad, avanzar en medición de emisiones, eficiencia y transición energética, valorando costes y retorno. La tecnología y la descarbonización deben traducirse en mejoras concretas.

- **El papel de AECOC.** Impulsar Lean & Green, facilitar el acompañamiento normativo en medición de emisiones (incluido el Alcance 3) y promover estándares que favorezcan la digitalización. El objetivo es convertir esta transformación en una palanca real de competitividad.





PILAR 3: ARMONIZACIÓN REGULATORIA

Hacia un marco normativo único y simplificado

- **El desafío.** La fragmentación de normas (locales, autonómicas e internacionales) y las exigencias administrativas añaden complejidad y costes a la operativa. En distribución urbana, los accesos a ciudades, las zonas de carga y descarga o los vehículos de mayor capacidad. La falta de criterios homogéneos genera ineficiencias y dificulta soluciones escalables.

- **La hoja de ruta para las empresas.** Trabajar por una mayor armonización de reglas, mejorar la previsibilidad e incorporar los efectos de las nuevas obligaciones a la planificación. Anticipar cambios normativos y sus implicaciones es clave para gestionar riesgos.

- **El papel de AECOC.** Representar a las empresas ante la administración, trasladar propuestas consensuadas y promover marcos regulatorios sencillos, coherentes y adaptados a la realidad. Acompañar a los socios en la interpretación de obligaciones, con atención a pymes.

PILAR 4: COLABORACIÓN Y EFICIENCIA

Optimizar recursos y potenciar la intermodalidad

- **El desafío.** La volatilidad de costes, disrupciones y complejidad obligan a revisar los recursos. La eficiencia debe complementarse con una visión de riesgos y alternativas ante interrupciones, reforzando la colaboración entre empresas y la planificación de escenarios. La logística debe consolidarse como estratégica en la dirección por su impacto en servicio, costes y continuidad.

- **La hoja de ruta para las empresas.** Impulsar el transporte colaborativo, compartir flotas y rutas, optimizar cargas y descargas y desarrollar soluciones intermodales. Identificar puntos críticos, analizar riesgos, valorar alternativas y preparar respuestas para distintos escenarios.

- **El papel de AECOC.** Crear puntos de encuentro, compartir buenas prácticas y promover proyectos colaborativos. Los Comités permiten contrastar experiencias y transformar ese conocimiento en iniciativas concretas mediante la colaboración público-privada.



MC Sonae

"La logística tiene que ser sólida y eficiente antes que pionera"

En MC Sonae los camiones se organizan puertas adentro, los almacenes los lleva equipo propio y hasta el reparto urbano lo deciden ellos mismos. Hablamos con Pedro Bártolo, board member de MC Sonae y responsable de toda la cadena de suministro, sobre por qué han elegido ese camino, cómo gestionan la creciente complejidad de sus formatos, del hipermercado a la tienda de conveniencia, y hasta dónde están dispuestos a llevar la automatización, los humanoides y la inteligencia artificial.

PATRICIA CATALÀ C84
pcatala@aecoc.es

MC SONAE EN DATOS

9 enseñas: **Continente, Continente Modelo, Continente Bom Dia, Meu Super, Bagga, Wells, note!, Druni** y **Arenal.**

8.868 M€ de facturación (+16%).

7.109 M€ alimentación.

1.759 M€ salud y belleza.

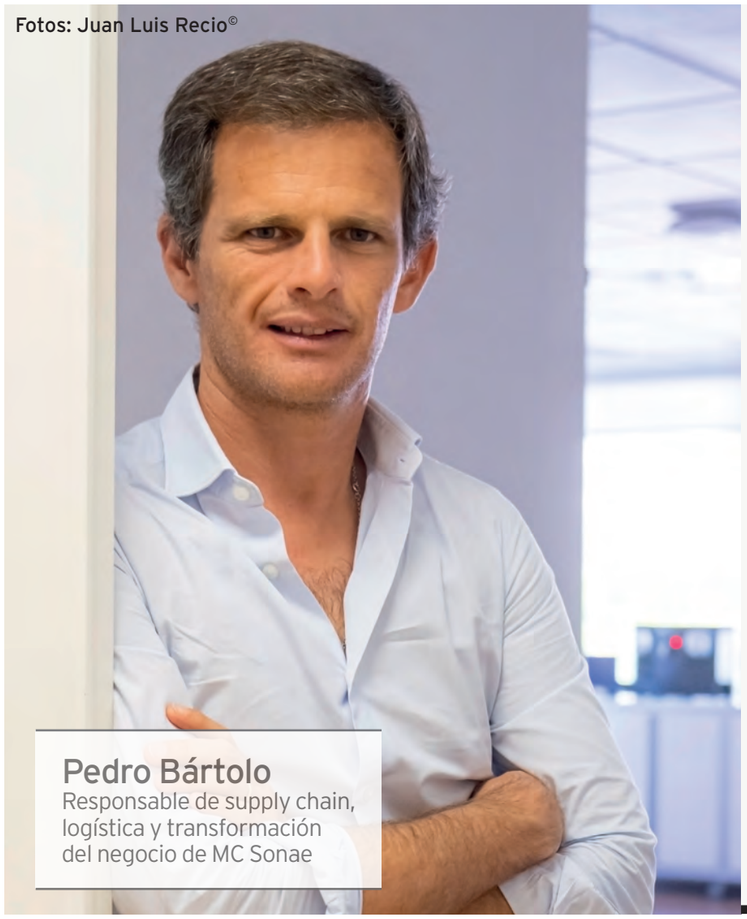
1.350 tiendas.

Sonae es uno de los mayores conglomerados empresariales de Portugal, un grupo diversificado con presencia en múltiples sectores cuyo principal motor es **MC**, su división de retail y bienestar. El gran pilar de esta filial es la cadena de supermercados **Continente**, que comenzó con una tienda en el norte del país, en Matosinhos, y que hoy cuenta con más de 400 tiendas en Portugal, de distintos formatos, ofreciendo soluciones que responden a las más diversas necesidades. Ya sea para preparar y cocinar en casa o simplemente para disfrutar de una comida lista para consumir, la propuesta de valor de Continente se basa en innovación, calidad y variedad a precios accesibles, situando al cliente en el centro.

Más allá de los supermercados y de sus fronteras locales, el grupo ha construido otro gran liderazgo en España dentro del sector de la salud, la belleza y el bienestar. Tras años como accionista de las perfumerías **Arenal**, MC Sonae propició en 2024 su fusión con **Druni**, creando una potente *joint venture* que hoy lidera el mercado español de la cosmética. Este gigante en España, sumado a **Wells** –su exitosa cadena de parafarmacias en Portugal–, corona la estrategia ibérica de MC en el sector de la belleza.

Detrás de toda la maquinaria logística de MC Sonae está **Pedro Bártolo**, ingeniero de formación en Gestión Industrial que llegó a la compañía en 2015 tras pasar 5 años en **Heineken** y montar su propia startup de visión artificial. Por el camino ha dirigido transportes, ha gestionado la alianza con **Hilton Foods** (la fábrica de carne del grupo) y ha asumido, uno a uno, todos los engranajes de la operación, hasta que en 2024 el CEO lo nombró *board member* con la cadena de suministro, la logística y la transformación de todo el negocio bajo su responsabilidad. Ese paso por una gran corporación y por el mundo startup es, según él mismo explica, la escuela que le ha dado el perfil que hoy aplica a su trabajo: mucho respeto por el conocimiento acumulado durante años, pero energía suficiente para cuestionarlo todo y mirar hacia adelante.

Fotos: Juan Luis Recio©



Pedro Bártolo
Responsable de supply chain, logística y transformación del negocio de MC Sonae

"La logística es el core de nuestro negocio, por eso trabajamos directamente en nuestras operaciones, sin depender de terceros".

"La cadena del mañana no la va a gestionar una máquina sola. La ventaja competitiva seguirá estando en el talento humano".

"La conveniencia es el futuro: tiendas pequeñas con un surtido muy corto, lo que obliga a cambiar el mix de producto según el formato".

Patricia Català : En MC Sonae la logística se lleva puertas adentro.
Pedro Bártolo: Creemos que la logística es el core de nuestro negocio y por eso trabajamos directamente en nuestras operaciones, sin depender de terceros para gestionarlas. Lo primero es garantizar el crecimiento (estamos creciendo por el aumento de cuota de mercado y por una población que crece gracias al turismo), pero con un coste competitivo. Es fácil hacer logística cara, lo difícil es hacerla eficiente.

Y después están las personas. Garantizar que contamos con las mejores, con una rotación baja y pocas lesiones musculoesqueléticas en una actividad muy exigente físicamente. Creemos que el futuro de la logística depende de las personas; de sus ideas, pero también de su capacidad para llevarlas a la práctica y hacerlo todo más sostenible. Y no partimos de cero. Llevamos 20 años trabajando la sostenibilidad de nuestras operaciones, tanto desde la neutralidad de carbono como desde las ineficiencias que también tienen impacto ambiental.

El reto de la rentabilidad.
"Es fácil hacer logística cara, lo difícil es hacerla eficiente".

¿Cuesta encontrar conductores?
Sí, el reto es garantizar que contamos con las mejores personas. En Portugal resulta desafiante encontrar personal para logística, pero tampoco es imposible. Es más difícil con los transportistas. Muchos tienen dificultades para encontrar conductores, tanto en cantidad como en calidad, sobre todo porque cuando falta cantidad se busca menos calidad, y eso es un reto para todos.

¿El hipermercado ha tocado techo?
El mercado del gran formato está más o menos saturado. Generalmente ya no es viable seguir abriendo, pero los nuestros están

muy bien ubicados, por lo que siguen siendo muy competitivos. Aunque los hipermercados siguen desempeñando un papel muy relevante en nuestro negocio, creemos que las tiendas de conveniencia tendrán un peso cada vez mayor en el futuro. Se trata de formatos complementarios, con propuestas de valor distintas, que responden a diferentes momentos de compra y necesidades de los clientes.

Y eso multiplica las referencias que hay que mover.
El principal reto es reducir el tamaño de las cajas. Si para un hipermercado tengo una caja de 50 kiwis, esa misma caja en una tienda de conveniencia generaría demasiada merma. Eso duplica el SKU logístico y genera complejidad e ineficiencia, porque del proveedor tengo que recibir tanto el formato grande para las tiendas grandes como cajas pequeñas, menos productivas, para las de conveniencia.

> **"El secreto para competir** con distribuidores que tienen una cadena más ágil es colaborar más con los fabricantes y tener una visión más integrada".

Entrar en el centro de las ciudades es cada vez más complicado.
Casi todas las tiendas de conveniencia están en el centro, con restricciones de horario y de acceso frecuentes. Es un reto de sostenibilidad, de capacidad y de coste. En España se está trabajando bien con los ayuntamientos para buscar el equilibrio. La gente necesita que la mercancía llegue al centro, pero también hacen falta reglas claras y sostenibles para todos.

¿Qué diferencias ve entre España y Portugal en este terreno?
España está más desarrollada en la gestión dentro de las ciudades y con los ayuntamientos. Portugal, en cambio, va por delante en la relación con transportistas y conductores. No tenemos el problema de las 44 toneladas ni el de los tiempos de descarga, todo eso está regulado desde 2021 y funciona bien. Lo más interesante sería replicar en Portugal la forma en que aquí se abastece el centro de las ciudades: horarios específicos, acceso a carriles bus, condiciones de aparcamiento cerca de la tienda, equipamiento para descargas silenciosas... Todo eso en Portugal aún no está claro, cada uno va abriendo su propio camino.



¿Qué papel juegan los fabricantes dentro de la cadena?
Son el centro de nuestro negocio y de nuestra propuesta de valor. Tenemos muchas oportunidades que solo conseguiremos aprovechar con más colaboración, más información y una visión más integrada de supply chain. Ahí está el secreto para competir con distribuidores que tienen una cadena más ágil porque trabajan un porcentaje muy alto de marca propia.

¿Y la automatización?
Creemos mucho en la semiautomatización, por ejemplo la descarga semiautomática de contenedores, porque mejora la calidad del trabajo de nuestras personas con un riesgo bajo.

Creemos que el futuro puede pasar por los humanoides, porque permiten una transición suave y de bajo riesgo, frente a las grandes inversiones a 20 años, que además concentran mucho riesgo. Estamos siempre buscando la oportunidad y seguro que en 2 o 3 años habremos hecho el primer piloto, antes de 2030.

¿Y la inteligencia artificial?
En una primera fase todo el mundo la miraba para resolver dudas o retocar fotos. Esa etapa ya la hemos superado. Ahora intentamos entender qué confianza tenemos para entregarle nuestras herramientas de trabajo, y encontrar un equilibrio para aprovecharla al máximo sin quedar rehén de ella.

Es muy fácil mejorar tu previsión de demanda con IA, comparar nivel de servicio, roturas y ventas. Todo eso acelera la toma de decisiones. Pero confiarle buena parte de tus decisiones y procesos, cambiando la organización, es un tema complejo. Es un riesgo para todos, y debemos plantearlo como tal, no actuar sin pensar solo por intentar ir rápido.



Apuesta estratégica. Sin 3PL ni terceros, la logística de alimentación de MC Sonae se gestiona con equipos propios.

Con la conducción autónoma nos pasa algo parecido: estamos siempre atentos a lo que hay en el mercado, pero todavía no hemos encontrado la opción perfecta. Para nosotros lo esencial es que la logística sea sólida y eficiente antes que pionera.

Los objetivos de descarbonización son ambiciosos: -51% en 2032, neutralidad en 2040. ¿En qué están trabajando?
En e-commerce estamos cambiando toda la flota de coches para que sean eléctricos, lo que es sostenible y equilibrado en coste. En la distribución a tienda el principal reto es reducir los kilómetros en vacío mediante logística inversa. Hemos probado camiones eléctricos puntualmente, pero los resultados de los pilotos no han sido lo bastante positivos para escalar. El camión eléctrico todavía no es lo bastante competitivo para nuestras operaciones. El 35% de nuestra energía viene de paneles fotovoltaicos, pero eso representa mucho menos que las emisiones de los camiones, que son nuestra principal fuente de CO_2. Por eso buscamos constantemente soluciones que nos permitan avanzar.

¿Cómo gestionan el crecimiento del e-commerce?
Crece de forma gradual, incluso después del covid. El mayor crecimiento lo tenemos en *quick commerce*, en entregas instantáneas. En la distribución y preparación de los pedidos normales de e-commerce nosotros gestionamos los flujos de transporte, aunque el vehículo y el conductor no son de Sonae. En *quick commerce*, en cambio, trabajamos con **3PL** (logística de terceros) que gestionan la preparación y la entrega. Todo responde a una estrategia de omnicanalidad: hay clientes que compran en tienda y piden que se lo entreguemos en casa, otros que compran online y recogen en tienda... Intentamos estar presentes en todos los frentes.

¿Cuál es la clave de su eficiencia?
Nuestra clave es, en realidad, la combinación de tres:

1 ***Insourcing.*** Gestionamos nosotros mismos nuestras operaciones, lo que nos permite entender muy bien el negocio e identificar oportunidades de mejora sin depender de nadie externo.

2 ***Know-how.*** Contamos con muchos años de conocimiento logístico, un área de desarrollo con mucha experiencia en sistemas, procesos, diseño de almacenes y maquinaria industrial.

3 **Escala.** Tenemos una dimensión que en Portugal es muy relevante, lo que nos da masa crítica para trabajar muchas oportunidades de mejora, porque incluso una pequeña mejora supone un gran ahorro económico.

¿Qué busca en su equipo?
Sobre todo la capacidad para innovar. Hay que tener mucho respeto por la cultura de la empresa y por el conocimiento acumulado durante años, por esas personas que llevan décadas ganando experiencia. Pero también hace falta una mirada distinta, mucho más puesta en el futuro, capaz de cuestionar el día a día de nuestras operaciones. El equilibrio entre respetar el pasado y tener la energía necesaria para avanzar es clave para mí.

¿Cómo imagina la cadena de suministro dentro de 5 años?
Me imagino el modelo actual pero mucho más eficiente, antes que grandes cambios disruptivos. Vamos a tener algunos humanoides y parte de las operaciones de almacén automatizadas, sí, pero no todos los camiones en ruta serán 100% autónomos. La gran diferencia estará en la gestión de la cadena de suministro: la calidad de la información, la respuesta a los retos, la toma de decisiones... Confío más en un modelo de continuidad, mucho más eficiente, mucho más rápido, que en un futuro en el que las máquinas hayan sustituido a todas las personas de supply chain. La logística del futuro no la va a hacer una máquina sola. La ventaja competitiva seguirá estando en el talento humano para decidir cuándo confiar en la tecnología y cuándo no.

© Patricia Català

"La supply chain convierte la estrategia en realidad"

De la rigurosidad de la supply chain al timón ejecutivo de grandes firmas de moda y la gobernanza en consejos de administración. El de Berta Escudero es un perfil de liderazgo forjado en la resolución de problemas, la gestión del cambio y la convicción de que una estrategia es tan buena como su ejecución. Tras su paso por Procter & Gamble, Chupa Chups, Grupo Puig, Grupo Cortefiel y El Ganso, en la actualidad dirige el área de retail de Gordon Brothers para España, Portugal y países en crecimiento.



Fotos: Juan Luis Recio©

Berta Escudero

Managing Director Retail de Gordon Brothers para España, Portugal y países en crecimiento (Latinoamérica, Australia, Nueva Zelanda, Sudeste Asiático y Japón).

En el complejo ecosistema del retail pocas trayectorias combinan con tanta precisión el rigor analítico de la ingeniería, la maestría operativa de la cadena de suministro y la visión templada de la alta dirección.

Exconsejera delegada de firmas del textil como **El Ganso** y **Tendam** (propietaria de marcas como Cortefiel, Springfield y Women's Secret), Berta Escudero cuenta además con una dilatada experiencia en la dirección de operaciones de corporaciones como **Procter & Gamble**, **Chupa Chups** y **Grupo Puig**. En la actualidad lidera la división de *retail* de la asesoría de inversiones **Gordon Brothers** para España, Portugal y países en crecimiento (Latinoamérica, Asia-Pacífico y Japón). Además, vuelca su experiencia en la gobernanza corporativa como consejera independiente de varias empresas.

Frente a una industria que a veces se pierde en la abstracción de las estrategias, Escudero representa la realidad del terreno: sabe que el éxito de una empresa no se decide en un PowerPoint, sino en la precisión de llevar el producto hasta el consumidor a tiempo, al coste adecuado y con una experiencia de cliente excelente.

La curiosidad que todo lo mueve

Hija de un arquitecto técnico y de una madre con titulación en piano, Berta heredó una fascinante dualidad. Posee una mente analítica capaz de abordar la ingeniería más rigurosa, pero también una profunda sensibilidad artística: toca el piano, pinta y se emociona hasta las lágrimas con una buena ópera.

Rosa Galende C84

"EN 30 AÑOS LA LOGÍSTICA HA PASADO DE SER VISTA COMO UN CENTRO DE COSTES A UNA HERRAMIENTA COMERCIAL ESTRATÉGICA".

Nacida en La Coruña, en el seno de una familia de cuatro hermanos "donde todos tenían derecho a estudiar", su deseo de independencia y de probarse resolviendo problemas complejos la llevó a estudiar Ingeniería Industrial en Vigo y a terminar la carrera en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales (ETSII) de Madrid, donde se especializó en Mecánica de Construcción, siendo la única mujer de su promoción.

Inquieta por naturaleza, compaginó su último año de carrera con el trabajo en una ingeniería, un empleo que para ella tenía un valor estratégico, ya que la empresa le permitía utilizar sus ordenadores y el *plotter* para delinear su proyecto de fin de carrera, recursos tecnológicos inalcanzables para un estudiante de la época. Tras graduarse, se incorpora al área de supply chain de Procter & Gamble atraída por la promesa de una carrera internacional.

Inicialmente tenía que incorporarse a la fábrica de Mataró, pero allí no tenían ninguna mujer ingeniera, ni ninguna otra mujer en planta, de manera que su primer destino fue la fábrica de Córdoba, más pequeña y modélica, donde comenzó haciendo aprovisionamiento y planificación de producción.

Poco después se incorpora a la planta de Barcelona y con el tiempo acabaría llevando la planificación del suministro de las dos plantas de detergentes gestionando después los equipos de envasado, el área con mayor densidad de personal.

- "En la P&G de los noventa la norma era cambiar de posición cada dos años y te daban responsabilidades de verdad desde el primer día para acelerar el desarrollo del liderazgo", explica Berta Escudero.

Tras su etapa en Barcelona regresó a Madrid donde llevó compras, transporte y planificación. Pero su sueño seguía siendo hacer carrera internacional. Cuando surgió la oportunidad de incorporarse a la filial de Lisboa asumió el reto sin dudarlo.

- "Portugal es un mercado pequeño, pero complejo. Allí aprendí que no hay que ir a los destinos con ideas preconcebidas, sino a escuchar con humildad y a entender que lo que funciona en España no tiene por qué funcionar allí".

En Portugal se encontró por primera vez en un ambiente muy internacional en el comité de dirección, lo que puso a prueba sus conocimientos de idiomas. Su primera decisión fue aprender portugués para negociar directamente con los clientes locales.

- "Me apasiona aprender, y afortunadamente lo hago rápido, ya sea un nuevo idioma o el contexto de mercado. Es muy importante saber qué es lo que necesita cada cliente y entender su cultura", comenta.

Tras su éxito en Portugal regresó a Madrid para liderar la integración logística de la filial ibérica, y posteriormente se trasladó a Bruselas, entonces sede central de P&G en Europa. Allí, en un entorno multidisciplinar, coordinó las listas de precios europeas y los factores de eficiencia con las filiales. Y, aunque en el mundo P&G se habla inglés, aprendió francés, porque para ella siempre ha sido importante hablar el mismo idioma que sus clientes.

De P&G a Chupa Chups

Tras una década en P&G y habiendo alcanzado el rango de *Associate Director*, a Berta le ofrecen incorporarse a la empresa familiar Chupa Chups. Y acepta.

- "Fue una decisión que muchos no entendían, incluidos mi padre y los directivos españoles más relevantes en P&G. Pero yo sentía que me habían preparado para tomar decisiones que al final no tomaba yo. Chupa Chups era una empresa familiar muy dinámica e innovadora, global, con fábricas en todo el mundo, con mucho talento y tres productos icónicos (Chupa Chups, Smint y Crazy Planet) que estaban todo el tiempo cambiando. Irme a Chupa Chups me pareció la bomba".

Los retos operativos eran mayúsculos. Con Crazy Planet, que combinaba juguetes con caramelos, tuvo que estructurar cadenas de suministro complejas con el sur de China, importando componentes bajo el régimen de perfeccionamiento pasivo. Con Smint el desafío no era el caramelo, sino la ingeniería de precisión de su dispensador de plástico para asegurar su fiabilidad, costes competitivos e higiene.

Esta etapa, "muy retadora por las características del producto y su dimensión internacional", concluyó tres años más tarde de forma agridulce. "Un proceso de profesionalización mal ejecutado provocó la huida del talento interno. Yo me fui a Grupo Puig para optimizar inventarios y unificar las cadenas de suministro tras la adquisición de Perfumería Gal y Myrurgia".

"UNA ESTRATEGIA MEDIOCRE BIEN EJECUTADA SIEMPRE SERÁ INFINITAMENTE MEJOR QUE UNA ESTRATEGIA BRILLANTE QUE NUNCA LLEGA A LAS TIENDAS".

EL MAYOR ACIERTO

"Salir a trabajar fuera de España y atreverme a salir de mi zona de confort cambiando de empresas y de sectores".

EL MAYOR ERROR

"No dedicar el esfuerzo suficiente para asegurar la contratación de la persona correcta para un puesto clave".

EL MAYOR APRENDIZAJE

"Entender la importancia real que tienen el Consejo de Administración y los accionistas en la gestión de una compañía".

MOTIVO DE PREOCUPACIÓN

"La creciente polarización global en el plano económico, político y, sobre todo, educativo. Venimos de unas décadas de convergencia global: las generaciones progresaban, la clase media crecía y las diferencias se estrechaban. Ahora tengo la sensación de que estamos desandando ese camino, abriendo brechas que nos separan y polarizan a la sociedad".

MOTIVOS PARA EL OPTIMISMO

"Me fascinan los avances que nos traen la tecnología y la ciencia. Avances que no son progresivos, sino en escalones. De repente pasa algo y ¡boom!; eso tiene un gran impacto en la sociedad y en nuestra vida".



Escudero pasó cinco años en un sector caracterizado por una estacionalidad extrema y una altísima densidad referencias. Lideró un proyecto mundial de *Sales and Operations Planning* (S&OP) y reestructuró la red de operadores logísticos para dotar a la compañía de una flexibilidad y agilidad inéditas.

- "En la etapa de 2000 a 2005, el Grupo Puig estaba en plena ebullición. Tenía ya una fuerte dimensión global y, siendo empresa familiar como Chupa Chups, había realizado con éxito el proceso de profesionalización. Entre sus particularidades estaba sus muchos canales de distribución y un fuerte impacto de la campaña navideña, con muchas referencias y mucha innovación. Mi responsabilidad era la supply chain en el sentido más amplio de la palabra. De nuevo, fue para mí una gran oportunidad para aprender y crecer".

Y cuando más cómoda se sentía en su posición y con su vida en Barcelona, el Grupo Cortefiel llamó a su puerta con un proyecto que no podía sino seducir a nuestra protagonista, amante de los desafíos, y regresó a Madrid.

De la perfumería al textil

En 2005 el Grupo Cortefiel (hoy Tendam) acababa de ser adquirido por fondos de *private equity*. El consejero delegado, Anselm Van den Auwelant, buscaba un perfil que convirtiera la cadena de suministro en "una fuente de ventaja competitiva real frente a competidores con mayor escala".

- "La empresa me pedía rapidez, costes, flexibilidad... Yo llegaba con la mirada fresca y les dije: 'Si queremos rapidez, las cosas tienen que ser sencillas. Las cosas muy complicadas ni son rápidas ni son flexibles'. Eso lo había aprendido en gran consumo, donde la simplificación y la eficiencia son fundamentales, porque los costes son muy importantes y los márgenes muy ajustados al céntimo, mientras que en textil son más generosos".

En ese momento el Grupo Cortefiel contaba con 16 almacenes y su propuesta fue la simplificación radical: dejar solo dos *hubs* estratégicos de almacenamiento, uno en Asia y otro en Aranjuez (Madrid). Ante las voces internas que cuestionaban el modelo argumentando que líderes como Inditex distribuían por marcas independientes, la respuesta de Escudero fue pragmática:

"HAY QUE VOLVER A LOS BÁSICOS DEL RETAIL: PROTEGER LOS MÁRGENES, MEJORAR LA EFICIENCIA Y ELEVAR LAS VENTAS POR METRO CUADRADO".

- "Nosotros no somos Inditex. No tenemos su escala, ni la cantidad de tiendas ni sus recursos financieros. El dinero disponible es para las tiendas".

Así fueron integrando almacenes y ordenando la cadena de valor sobre la marcha, sin perder calidad ni inmediatez del servicio:

- "La moda tiene una cadena de suministro muy larga, con proveedores que pueden estar en Sri Lanka o China que tiene que funcionar con extrema fiabilidad y precisión para que las prendas lleguen a sus clientes en España o Australia. A diferencia de la perfumería, la ropa es un producto perecedero: si llegas antes, asumes el riesgo de que no se venda y acumulas stock; si llegas tarde, la campaña ya ha pasado. El *just in time* en moda es fundamental".

Para optimizar el flujo de mercancías Berta introdujo un cambio conceptual sencillo, pero que se reveló de gran trascendencia: se solicitó a los compradores que en sus pedidos pusieran la fecha exacta en la que la prenda debía estar expuesta en la tienda para su correspondiente "cápsula" promocional. A partir de ese punto, el equipo de supply chain programaba de forma inversa toda la logística desde talleres en Sri Lanka, Bangladesh o India, priorizando el *cross-docking*.

- "En los comités de dirección no discutíamos sobre barcos o contenedores, sino sobre cuándo debía estar el producto en la tienda. Introducir este enfoque de flujo y consolidar el *cross-docking* para evitar almacenar fue un cambio brutal en una época en la que los 'eventos extraordinarios' como guerras y pandemias no eran lo que son hoy".

La experiencia en gran consumo fue de gran ayuda a la hora de afrontar sus retos en la cadena de valor de Grupo Cortefiel:

- "Yo llegaba a la empresa sin prejuicios. Estaba acostumbrada a cuestionármelo todo, al rigor y la mejora continua. 'No se puede hacer siempre un presupuesto subiendo la inflación', nos decían en P&G. 'Aquí se mejora, se abarata y se simplifica siempre'".

Los indicadores y los datos son también fundamentales para Berta Escudero:

- "En todas las posiciones que he ocupado he querido ver indicadores y datos. Quiero transparencia. Ver los datos permite tomar mejores decisiones y extrapolar experiencias de una marca o un mercado a otros".

De la cadena de valor al sillón del CEO

En el ámbito corporativo y del gran consumo pocos directivos de la supply chain han llegado a sentarse en el sillón del CEO. Berta Escudero es uno de ellos. ¿Pero cómo se produce esta transición?

Cuenta Berta que ese cambio de posición fue más natural de lo que a simple vista pueda parecer, ya que en Cortefiel siempre tuvo una visión completa de la cadena de valor, comprendiendo de forma profunda el negocio. Explica que su rol se expandió rápidamente a la dirección de Sistemas, Tecnología y Proyectos Estratégicos. Dentro de esas responsabilidades coordinó la recompra de las franquicias de Cortefiel, Springfield y Women's Secret en los Balcanes y en Rusia y la integración del negocio en México. Asimismo, aplicando metodologías de gran consumo redujo drásticamente las roturas de *stock* en tienda optimizando el proceso de reposición física en percheros mediante la disciplina operativa del código de barras tradicional, antes de acometer millonarias inversiones en tecnología RFID. "Las diferencias de inventario son una auténtica sangría para los beneficios de una empresa", afirma.

Berta Escudero se convierte en consejera delegada de Grupo Cortefiel en 2015, en un momento de

UN MENSAJE PARA LOS LOGÍSTICOS

"A los profesionales de la cadena de suministro les diría que se lo crean: están en el área más estratégica de la compañía. Los logísticos tienen que verse a sí mismos como herramientas comerciales. Tienen que entender al cliente, al consumidor y las particularidades de su mercado, porque no todas las cadenas de suministro son iguales, ni todos los mercados necesitan lo mismo".

UN MENSAJE PARA LOS CEOs

"A los CEOs les diría que busquen en los profesionales de la supply chain, porque son los que convierten la estrategia en realidad. El conocimiento de la ejecución operativa es el mejor bagaje que puede tener un futuro líder".

alta exigencia financiera de la empresa, con **Javier Campo** en la presidencia.

- "Ese era un momento muy complicado para la compañía. Teníamos unas marcas que iban muy bien, pero la deuda era 10 veces EBITDA y los inversores, que llevaban 11 años en el accionariado, buscaban preparar el terreno para nuevos inversores. Un desafío fascinante".

Asumir la máxima responsabilidad en una organización donde había crecido profesionalmente supuso un reto de liderazgo.

- "Pasar de ser colega a ser la jefa del equipo en un momento tan difícil es un camino solitario", reconoce.

La necesidad de gestionar información confidencial y equilibrar las demandas de un Consejo de Administración financiero con las necesidades operativas del día a día (como estirar el CAPEX para renovar tiendas) marcaron su gestión. De esta etapa extrajo una lección fundamental: "Es indispensable traducir la realidad de la empresa al lenguaje financiero del Consejo". Con el fin de dominar los aspectos legales de la gobernanza, se formó posteriormente en el Instituto de Consejeros-Administradores (ICA).

Esta experiencia fue crucial para su posterior etapa como CEO de El Ganso, marca de moda española de inspiración británica fundada en 2004. En El Ganso se encontró de nuevo con un fondo de inversión, L Catterton, y la familia fundadora en la gestión diaria. Escudero ejecutó una reestructuración de urgencia, trasladó parte de la producción a Asia para mejorar el margen bruto, renegoció la deuda de la compañía, ordenó la planificación comercial e implantó una férrea disciplina operativa, aplicando una gran sensibilidad para equilibrar las demandas financieras del fondo con la carga emocional de la familia fundadora que finalmente recompra las acciones en 2018.

El retail global y la gobernanza corporativa

Tras una etapa como profesional independiente, realizando consultorías estratégicas de transformación organizativa para firmas como Mango o Sonae en Portugal, en 2019 Escudero se incorpora a Gordon Brothers, firma global de asesoramiento, reestructuración e inversión.

Tras dirigir la división de Retail para EMEA, en la actualidad dirige la misma división en las regiones en crecimiento (Latinoamérica, Australia, Nueva Zelanda, Sudeste Asiático y Japón), además de mantener la gestión de España y Portugal. Desde esta atalaya global, lidera proyectos complejos de monetización de activos, financiación basada en activos (*asset-based lending*) e inversión en propiedad intelectual para revitalizar marcas históricas mediante modelos de licencias (como Laura Ashley, L.K. Bennett, Radley, Telefunken o Nicole Miller, de cuyo consejo de gestión forma parte).

Su visión global le permite identificar disrupciones de consumo imperceptibles para otros. Cita, por ejemplo, el impacto del auge de fármacos para la pérdida de peso (como Ozempic o Mounjaro) en el mercado estadounidense:

- "Están alterando sectores enteros: disminuye el consumo de alcohol y *snacks*, cambian los menús y, en el textil, genera un excedente masivo de ropa de tallas grandes. Incluso ha obligado a cadenas como David's Bridal (tiendas de novias) a lanzar la campaña *Guarantee Fit*, garantizando arreglos a tiempo para dar visibilidad a su inventario ante los rápidos cambios físicos de sus clientas".

Y, fiel a su perfil inconformista, Berta es además consejera de varias empresas nacionales y asesora externa de la dirección de Prosegur Cash, apoyando al CEO en la estrategia de diversificación de la firma cotizada hacia proyectos de innovación y nuevas fuentes de ingresos más allá del efectivo. Su papel es aportar el punto de vista de retail y la realidad comercial al equipo de innovación:

- "A los tecnólogos a veces les pasa que diseñan proyectos maravillosos, pero no dedican tanto esfuerzo a ver cómo se venden. Mi papel es simplificar, realizar las preguntas adecuadas y aportar la perspectiva de la realidad, de la tienda, de conocer al cliente, el negocio y pisar calle".

El retail que viene

Escudero analiza con mirada crítica los grandes retos del retail contemporáneo.

- "En Europa el mercado no crece. Hoy la forma más rápida de ganar cuota de mercado son las adquisiciones. En este contexto, cada tienda tiene que ganarse su existencia ya sea como escaparate, hub omnicanal o por su rentabilidad. Abrir tiendas para ganar superficie no es una opción. Hay que volver a los básicos del retail: proteger los márgenes, mejorar la eficiencia y elevar las ventas por metro cuadrado".

"ES FUNDAMENTAL TRADUCIR LA CADENA DE SUMINISTRO AL LENGUAJE FINANCIERO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN".



Berta Escudero, Managing Director Retail de Gordon Brothers para España, Portugal y países en crecimiento –en el centro de la imagen–, junto a **Rosa Galende**, directora de Publicaciones de AECOC, a la izquierda, y **María Tena**, directora de Logística y Transporte de AECOC, a la derecha.

En esta búsqueda del volumen, advierte sobre los peligros del cortoplacismo comercial:

- "En el retail tradicional existe una esclavitud absoluta del 'comparable' de ventas del año anterior. La obsesión por batir la cifra del Black Friday anterior obliga a las marcas a encadenar promociones continuas que erosionan su margen con tal de salir bien en la foto del KPI diario, aunque eso les perjudique antes y después".

Asimismo, se muestra escéptica ante la tendencia de aplicar precios dinámicos sin estrategia:

- "Cambiar los precios constantemente genera frustración en el consumidor y destruye la fidelidad a la marca. El cliente se vuelve escéptico y pospone la compra esperando la siguiente rebaja, o compra online y lo devuelve en tienda porque lo ha visto más barato al día siguiente. El retail debe simplificar y facilitarle la vida al consumidor, no complicársela".

Con la perspectiva de quien ha vivido "la transformación radical de logística" de las últimas tres décadas, Escudero recuerda que "la supply chain es lo que hace que la estrategia de una compañía se convierta en realidad" y que en el actual contexto de inflación, subida de costes operativos y cautela del consumidor, las empresas tienen que extremar las medidas de eficiencia.

- "Es el momento de flexibilizar sus cadenas de suministro y trabajar en base a escenarios dinámicos. Acumular stock pensando en asegurar el suministro, como se hizo erróneamente tras la pandemia, es un fallo crítico".

Añade que muchas compañías se obsesionan con arañar céntimos en la negociación con los proveedores, pero descuidan por completo el inventario que tienen parado en el almacén o las ineficiencias de stock que están 100% en sus manos controlar.

- "Cuando un cliente me dice que necesita liquidez urgente, lo primero que le digo es: '¿Has mirado en tu almacén? Porque allí tienes miles de euros parados que deberías estar moviendo'".

Por otra parte, Berta apunta que es imposible dar el salto tecnológico que exige el mercado actual (especialmente con la Inteligencia Artificial) si persiste un gravísimo problema: la mala calidad del dato.

- "Si alimentas a una IA con datos fragmentados o erróneos, las decisiones de precio o demanda que tome serán catastróficas. La calidad del dato es el talón de Aquiles de la Inteligencia Artificial. Es imposible tomar decisiones veraces con datos de mala calidad".

Finalmente, frente a la obsesión por la tecnología Escudero reivindica el rol del personal de tienda, que muchos retailers podrían potenciar más:

- "El personal de tienda es la cara visible y el corazón del negocio. Debemos darle el valor y el protagonismo que realmente merece", concluye.

Optimista por naturaleza, Berta Escudero confía en la resiliencia y capacidad de adaptación de las personas, que seguirán siendo "las que hacen que las cosas pasen".

"¿HAS MIRADO EN TU ALMACÉN? PORQUE ALLÍ TIENES MILES DE EUROS PARADOS EN STOCK QUE DEBERÍAS ESTAR MOVIENDO PARA GENERAR LIQUIDEZ".

Cruzando el cambio

Previsión, IA y flexibilidad frente a la incertidumbre

Optimizar los costes ya no es suficiente. La prioridad actual de la supply chain es la capacidad de adaptación en tiempo real. Desde la planificación predictiva basada en datos hasta la gestión de la última milla bajo estrictas normativas urbanas, las compañías reconfiguran sus procesos para asegurar el abastecimiento y la sostenibilidad económica y ambiental. 16 directivos de logística de grandes compañías comparten sus planes de expansión, digitalización e infraestructura.



10 CLAVES DE LA CADENA DE SUMINISTRO DEL FUTURO

1. Digitalización para ganar agilidad y visibilidad.
2. Automatización para elevar productividad y resiliencia.
3. Sostenibilidad como ventaja competitiva.
4. Colaboración en toda la cadena de valor.
5. Flexibilidad para responder a un entorno volátil.
6. La última milla, gran reto y foco de innovación.
7. Infraestructura logística más moderna y especializada.
8. Talento: una prioridad estratégica.
9. Circularidad y mejor uso de los activos.
10. Necesidad de mayor homogeneidad normativa.



NICOLÁS CASTREJÓN
DIRECTOR GENERAL
DE OPERACIONES DE MAHOU
SAN MIGUEL

"Compartir información, innovar y construir relaciones de largo plazo es hoy más importante que nunca".

LA CADENA DE SUMINISTRO COMO MOTOR DE COMPETITIVIDAD

La palanca competitiva

La cadena de suministro atraviesa un momento de profunda transformación. La volatilidad de los mercados, la evolución de los hábitos de consumo y la necesidad de avanzar hacia modelos más sostenibles exigen cadenas de suministro cada vez más ágiles, resilientes y eficientes.

En Mahou San Miguel entendemos la cadena de suministro como una palanca estratégica para mejorar nuestra competitividad y ofrecer el mejor servicio a clientes y consumidores. Nuestro objetivo es anticiparnos a un entorno cambiante, optimizando la planificación, la producción, el transporte y la distribución para responder con rapidez y flexibilidad a las necesidades del mercado.

Evolución operativa

La innovación desempeña un papel decisivo en este proceso. La aplicación de herramientas de digitalización e inteligencia artificial nos permite mejorar la previsión de la demanda, la gestión del porfolio, optimizar las operaciones y tomar decisiones más ágiles, incrementando la eficiencia de toda la cadena de suministro. Al mismo tiempo, seguimos impulsando proyectos orientados a reducir el impacto ambiental de nuestra actividad, mejorando la eficiencia de toda la cadena y avanzando en la descarbonización de nuestros procesos productivos.

Éxito compartido

Ninguno de estos avances sería posible sin una estrecha colaboración con proveedores, operadores logísticos, distribuidores y clientes. Compartir información, innovar conjuntamente y construir relaciones de largo plazo es, hoy más que nunca, un elemento clave para afrontar con éxito los retos del sector.

Este compromiso con la mejora continua se refleja en reconocimientos como el benchmarking de AECOC, que sitúa un año más a Mahou San Miguel como la cervecera mejor valorada por la distribución española. Un impulso para seguir evolucionando, convencidos de que la excelencia en la cadena de suministro será uno de los principales factores de competitividad y crecimiento sostenible en los próximos años. ■



JUAN CARLOS SUÁREZ FUEYO

DIRECTOR DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE
DE ALIMERKA

"La cadena de suministro del futuro tendrá que ser eficiente, flexible y sostenible".

LA RESPUESTA ADAPTATIVA

En busca del equilibrio
Actualmente las principales prioridades de Alimerka en logística, transporte y distribución son seguir elevando la excelencia en el nivel de servicio, garantizando la eficiencia y sostenibilidad de toda la cadena logística. Estamos avanzando en una mayor integración tecnológica, la optimización y automatización de procesos y la mejora continua de nuestra operativa, conjugado con una reducción de emisiones y descarbonización del transporte y la distribución.

Uno de los principales retos es la escasez de determinados perfiles, especialmente conductores y personal técnico especializado, una situación que se ve agravada por los niveles de absentismo. Esto nos obliga a trabajar de forma constante en la atracción y retención del talento, reforzar la formación interna y mejorar procesos para adaptarnos a un entorno cada vez más exigente.

Sincronización digital
Estamos trabajando en un plan integral que combina la automatización de procesos en nuestros almacenes con la optimización de rutas y cargas y una mayor coordinación con los proveedores.

En paralelo, estamos avanzando en la integración y estandarización de la información mediante herramientas y estándares como GS1-128 y EDI, y en el seguimiento compartido de indicadores. Esto nos permitirá tener una visión más completa de la cadena, anticiparnos a posibles incidencias y reducir ineficiencias y roturas de stock.

La digitalización y las nuevas tecnologías son uno de los principales motores de la transformación de nuestra cadena de suministro. Herramientas de planificación y aprovisionamiento como SAP/F&R y soluciones para la gestión y optimización de la distribución y la última milla, como Webfleet, nos permiten anticiparnos a la demanda, automatizar procesos y mejorar la toma de decisiones.

Horizonte normativo
En distribución urbana de mercancías sin duda es necesaria una mayor coordinación y homogeneidad normativa entre administraciones para mejorar la eficiencia. Las diferencias en horarios de acceso, restricciones de circulación, pesos autorizados o la regulación de las Zonas de Bajas Emisiones dificultan la planificación y la optimización de las operaciones.

Por nuestra parte, estamos trabajando en soluciones que aporten mayor flexibilidad y sostenibilidad como la incorporación de vehículos de bajas emisiones.

De cara a los próximos años avanzaremos hacia cadenas de suministro cada vez más conectadas, automatizadas y basadas en el uso inteligente de los datos. La capacidad de compartir información en tiempo real y de anticiparse a la demanda será clave para mejorar la planificación y reducir ineficiencias.

También veremos un mayor protagonismo de la automatización en los centros logísticos y una colaboración más estrecha y proactiva entre distribuidores, fabricantes y proveedores para ganar eficiencia. La cadena de suministro del futuro tendrá que ser, además de eficiente, más flexible y sostenible. ■

"En distribución urbana de mercancías es necesaria una mayor coordinación y homogeneidad normativa".

"La escasez de perfiles clave, agravada por el absentismo, nos obliga a rediseñar de forma constante la atracción de talento"

ARANTXA GARCÍA

DIRECTORA DE SUPPLY CHAIN SUR
DE EUROPA DE BEIERSDORF



"En la última milla se cruzan las expectativas sociales, la regulación y la eficiencia operativa".

LOS RETOS DE LA DISTRIBUCIÓN URBANA

La última milla
Cuando pienso en la Distribución Urbana de Mercancías en España lo primero que me viene a la mente es la complejidad creciente de nuestras ciudades. Madrid, Barcelona y tantas otras urbes están inmersas en un proceso de transformación marcado por las zonas de bajas emisiones, la congestión del tráfico y la presión de un consumidor que espera rapidez y flexibilidad. La última milla se ha convertido en un terreno donde se cruzan las expectativas sociales, las exigencias regulatorias y la necesidad de mantener la eficiencia de nuestras operaciones.

Del hipermercado a la farmacia
En Beiersdorf nuestro propósito es "Cuidar más allá de la piel", y eso significa que no podemos limitar nuestra mirada al producto. También debemos cuidar la forma en que llega a las manos de las personas. En España nuestra cadena de suministro atiende tanto al gran consumo como al canal de farmacias, dos mundos distintos que nos obligan a ser ágiles y precisos a la vez. El gran consumo nos exige volumen y velocidad; las farmacias, confianza y puntualidad. Ambos canales reflejan la diversidad de necesidades que debemos satisfacer cada día.

La ruta responsable
Los retos son evidentes: congestión urbana, emisiones contaminantes y hábitos de consumo que cambian a gran velocidad. Nuestra estrategia de supply chain sitúa la sostenibilidad como uno de sus pilares fundamentales. Esto no es solo un objetivo corporativo, sino una convicción personal: renovar flotas hacia vehículos eléctricos, apostar por microhubs urbanos y digitalizar procesos son decisiones que nos acercan a un modelo más responsable.

La DUM en España no es únicamente un desafío logístico. Es también una oportunidad para demostrar que la innovación y la sostenibilidad pueden ir de la mano. Y en Beiersdorf, cada entrega es una forma de reafirmar nuestro propósito: cuidar más allá de la piel, también en la manera en que nuestras marcas llegan a las ciudades. ■

Los pallets azules de CHEP son propiedad de CHEP.

Toma la iniciativa y cumple tu papel en la cadena de suministro circular

CHEP gestiona la mayor red mundial de pallets para su reutilización y reparación, lo que nos permite generar importantes ahorros económicos y medioambientales a lo largo de toda la cadena de suministro.

Es fundamental que los pallets CHEP se devuelvan con rapidez para poder inspeccionarlos, repararlos y reincorporarlos a nuestra red circular. Interrumpir este ciclo incrementa los costes en la cadena de suministro y puede derivar en acciones legales.

Estamos comprometidos a garantizar que nuestros pallets regresen a la red circular. Si fuera necesario, tomaremos las medidas legales oportunas para asegurar que esto ocurra. Recuerda que los pallets y contenedores de CHEP son siempre propiedad de CHEP y no pueden comprarse ni venderse de forma legal.

Juntos, hacemos posible una cadena de suministro cada vez más circular y sostenible.
Solicita una recogida GRATUITA de pallets en **collect.CHEP.com** o llame a **900 502 248.**



Ninguna entidad está autorizada a comprar, vender, utilizar o manipular los equipos de manera que infrinja los derechos de propiedad de CHEP.
La apropiación o uso no autorizado de los pallets CHEP está estrictamente prohibido.
En toda Europa, los pallets de CHEP se identifican por su color azul característico y el logotipo de triple flecha (ambos protegidos como marca registrada), junto con las palabras "Property of CHEP" o "Owned by CHEP" en inglés u otros idiomas europeos. Estos elementos confirman que el equipo pertenece a CHEP.

CHEP
A Brambles Company



JUAN JOSÉ VERA

PRESIDENTE DE APPUNLE

"Aumenta la demanda de plataformas logísticas más robotizadas".

ADAPTARSE AL CAMBIO PARA SEGUIR AVANZANDO

Instalaciones eficientes

El principal reto del sector inmologístico en los próximos años va a ser adaptarnos al ritmo frenético que nos demandan nuestros clientes para poder garantizar el suministro de todas las necesidades de consumo de la sociedad. Su papel en la cadena de suministro es muy importante. Las necesidades de las nuevas operaciones requieren instalaciones que puedan responder a las necesidades de los clientes, cumplir las exigencias normativas y garantizar la rentabilidad en localizaciones razonables.

Respecto a la disponibilidad y características de los espacios logísticos, la demanda es cambiante en cuanto a las necesidades de tamaños y localizaciones, y vemos una constante evolución en las plataformas logísticas en los últimos años, lo que implica que debamos adaptarnos a la robotización, automatización, refrigeración... La demanda es fuerte, reduciendo de forma significativa la tasa de disponibilidad en aquellos submercados donde existía la oferta, mientras que en otros mercados la disponibilidad es inexistente.

Regulación y sostenibilidad

Además, a lo largo de los últimos años hemos vivido en un constante cambio normativo y de regulación en relación a la sostenibilidad. Appunle ha trabajado con la Administración para hacer que esas modificaciones fueran razonables. Esta evolución nos ha obligado a trabajar mucho en la sostenibilidad de nuestros edificios. Lo que hace unos años podía parecer un requerimiento estrambótico o superfluo, hoy en día se ha convertido en obligatorio, y eso es algo que no va a parar de evolucionar en los próximos años.

Por último, y muy relevante, la situación del sector eléctrico español ha pasado a ser el mayor riesgo para nuestra industria, donde vemos proyectos logísticos que se retrasan, o directamente no salen, porque el suministro eléctrico no está garantizado. ■

CARLOS SÁNCHEZ PLAZA

CHIEF OPERATIONS OFFICER DE DEOLEO



"El coste sigue siendo relevante, pero el nivel de servicio es el verdadero motor del negocio".

ADAPTACIÓN E INNOVACIÓN

El nuevo tablero mundial

Actualmente, nos encontramos varios temas transversales en la supply chain: por un lado, los efectos colaterales de conflictos geopolíticos como el del Golfo Pérsico; por otro, el entorno de mejoras que esperamos con la inteligencia artificial. Por lo que la pregunta es: ¿Cómo compaginamos ambos mundos tan separados? Necesitamos ser más eficientes, flexibles y tener una mayor adaptación al momento. Si antes solo nos preocupaba la reducción de costes, hoy la prioridad es asegurar la eficiencia del servicio a nuestros clientes y entregar a tiempo, llegando a todos los rincones del planeta y garantizando la máxima calidad de nuestro aceite. El coste sigue siendo relevante, pero el nivel de servicio es el verdadero motor del negocio.

Objetivo: ganar agilidad

Para lograr operaciones excepcionales, en Deoleo integramos ambos desafíos. Durante los últimos años hemos trabajado en proyectos de *Control Tower*, otorgando visibilidad a nuestra cadena de suministro con el objetivo claro de anticiparnos a lo que sucede. En logística existen incidentes inevitables, como averías en camiones o buques que retrasan su llegada a puerto. Eso no está en nuestras manos, pero sí lo está descolgar el teléfono y ofrecer al cliente una solución, con el objetivo de solucionar la disrupción y eliminar costes colaterales.

Además, la IA nos ayuda a mejorar procesos y eliminar tareas automáticas y burocráticas repetitivas. En este ámbito, hemos sabido adelantarnos al impulsar una formación diferenciadora para nuestros colaboradores en la creación de agentes y *prompts*. Esta capacitación nos permite superar la incertidumbre del futuro y convertir la IA en una aliada cotidiana.

Todo ello nos da la agilidad necesaria para lograr la adaptación al momento y seguir manteniendo el foco en garantizar la máxima excelencia, anticipándonos a las disrupciones en la cadena de suministro. ■

ALEJANDRO MENA MADRAZO

DIRECTOR DE LOGÍSTICA Y RTM EN DANONE IBERIA



"Entendemos la cadena de suministro como una palanca para acercar la salud a la sociedad".

UNA CADENA DE VALOR CADA VEZ MÁS RESILIENTE

Foco 1. Optimización

Para Danone la logística, el transporte y la distribución urbana de mercancías han sido, son y serán elementos estratégicos para avanzar hacia una cadena de suministro cada vez más ágil, resiliente y sostenible.

En un entorno en el que la adaptación y la anticipación son clave, una de nuestras prioridades es la optimización de la red logística para reducir costes y mejorar los niveles de servicio. Esto implica aprovechar herramientas de analítica avanzada, automatización y planificación colaborativa que permitan una mejor gestión de inventarios y una mayor visibilidad de la cadena de suministro. La resiliencia también ocupa un lugar central y debemos estar preparados para responder con agilidad ante interrupciones operativas, cambios en la demanda o problemas de abastecimiento.

Foco 2. Digitalización y colaboración

Ambas palancas integradas entre todos los actores de la cadena de valor son fundamentales para alcanzar estos objetivos. La capacidad de compartir información en tiempo real y tomar decisiones basadas en datos permite construir, por un lado, operaciones más ágiles, sostenibles y centradas en el cliente y, por otro, una logística más conectada, flexible y preparada para el futuro. Las compañías que logren equilibrar eficiencia, sostenibilidad y excelencia operativa estarán mejor posicionadas para afrontar los desafíos futuros del sector mientras agreguen valor al consumidor.

Foco 3. Generar valor

Finalmente, en Danone entendemos la cadena de suministro como mucho más que el camino que recorren nuestros productos: es una palanca para generar valor y seguir acercando la salud a través de la alimentación al mayor número posible de personas. ■

VICTOR ESCANCIANO

DIRECTOR DIVISIÓN DE IT Y LOGÍSTICA
DE CONDIS SUPERMERCATS



"La logística debe impulsar simultáneamente crecimiento, servicio, sostenibilidad e innovación".

LA HOJA DE RUTA: PREPARADOS PARA EL CRECIMIENTO

Estrategias de integración
En Condis afrontamos los próximos años con una hoja de ruta clara para seguir reforzando una cadena de suministro cada vez más eficiente, resiliente y orientada al servicio al cliente.

Una de nuestras prioridades es la consolidación de las operaciones en Menorca tras la integración de **Binipreu.** Durante este periodo estamos trabajando en la homologación progresiva de procesos, sistemas y modelos operativos entre las plataformas logísticas de la isla y las de Condis, con el objetivo de aprovechar sinergias, mejorar los niveles de servicio y construir una operación escalable para el futuro.

Paralelamente, seguimos avanzando en el despliegue de Relex como solución corporativa de planificación y aprovisionamiento. La implantación de esta tecnología nos permitirá evolucionar hacia un modelo más integrado y basado en datos, optimizando la gestión de inventarios, mejorando la disponibilidad de producto y aumentando la eficiencia tanto en plataformas como en tiendas.

Evolución de capacidades
Otra línea estratégica es la ampliación de nuestra capacidad logística para productos frescos y refrigerados. Durante los próximos meses pondremos en marcha una nueva cámara de picking que reforzará nuestra capacidad operativa y nos permitirá seguir acompañando el crecimiento del negocio manteniendo los estándares de calidad y servicio que caracterizan a Condis.

Asimismo, continuamos avanzando en la renovación de nuestra flota y en la adopción de soluciones más sostenibles que contribuyan a reducir nuestro impacto ambiental.

Finalmente, estamos acelerando la incorporación de la inteligencia artificial como herramienta de soporte a la toma de decisiones y mejora de la productividad, convencidos de que la combinación de tecnología, datos y talento será uno de los principales factores diferenciales de la logística del futuro.

En Condis entendemos la logística no solo como una actividad operativa, sino como una capacidad estratégica que debe impulsar simultáneamente crecimiento, servicio, sostenibilidad e innovación. ■

JAVIER SÁNCHEZ

COUNTRY GENERAL MANAGER DE CHEP



"Las nuevas tecnologías y el análisis de datos permiten anticipar incidencias".

CIRCULARIDAD, INNOVACIÓN Y COLABORACIÓN

Mercados cambiantes
La cadena de suministro atraviesa una etapa de profundos cambios (regulatorios, hábitos de consumo y volatilidad de los mercados). En Chep acompañamos esta evolución desde una posición única. Gestionamos una de las mayores redes colaborativas del sector, conectando a productores, fabricantes, distribuidores y retailers a través de un modelo basado en la reutilización compartida de palés y contenedores. Nuestro objetivo es ayudarles a optimizar operaciones, mejorar la disponibilidad de dichas plataformas y generar nuevas oportunidades de colaboración que aporten valor a toda la cadena.

Digitalización e innovación
La digitalización y la innovación son palancas fundamentales para alcanzar este objetivo. La incorporación de nuevas tecnologías y análisis de datos permite mejorar la visibilidad y trazabilidad de los flujos logísticos, anticipar incidencias y facilitar una toma de decisiones más rápida y fiable. Ejemplo de ello son las soluciones de transporte colaborativo que ofrecemos. Gracias al análisis de datos de los millones de palés que movemos en Europa y en España podemos identificar sinergias logísticas para que nuestros clientes reduzcan kilómetros en vacío, compartan transporte con otros actores y reduzcan ineficiencias.

Queremos consolidarnos como un socio estratégico para nuestros clientes, impulsando la innovación y la colaboración para generar valor tangible para todos los actores de la cadena de suministro. Creemos que la competitividad futura dependerá de la capacidad para integrar eficiencia, sostenibilidad, tecnología y colaboración. Nuestra ambición es liderar esa evolución y contribuir al desarrollo de cadenas de suministro más inteligentes, resilientes y sostenibles. ■

CARMEN CALVO

HEAD OF SUPPLY CHAIN
DE PERNOD RICARD



"El gran reto de la logística es mover mercancías, reducir emisiones y hacerlo de forma rentable".

DESCARBONIZAR SIN RENUNCIAR A LA COMPETITIVIDAD

Las prioridades
Para Pernod Ricard España asegurar que el producto esté en el lugar, en el momento y en la forma en la que el consumidor demanda se convierte en una prioridad. En especial porque desde la planta de Ciudad Real distribuye a más de 65 países.

Sin embargo, esta prioridad de negocio se entrelaza con la prioridad en logística, transporte y distribución urbana de mercancías: avanzar en la descarbonización de nuestra actividad, manteniendo la eficiencia, la calidad de servicio y la competitividad. Un compromiso que se integra en nuestra hoja de ruta de sostenibilidad 2030 y plan de descarbonización, y que se concreta en acciones basadas en la medición de nuestra huella de carbono, la optimización de cargas y recorridos y la evaluación de energías y modos de transporte con menor impacto ambiental.

Al mismo tiempo, continuamos evolucionando nuestra red logística para hacerla más flexible, resiliente y preparada para acompañar el crecimiento y los cambios del mercado. Ello implica revisar capacidades, simplificar flujos y reducir movimientos innecesarios, buscando el mejor equilibrio entre servicio, coste, seguridad y sostenibilidad.

La tecnología y la colaboración
El uso de datos fiables y herramientas conectadas nos permite ganar visibilidad sobre toda la cadena de suministro, anticipar necesidades, mejorar la planificación, aumentar la trazabilidad y tomar decisiones más ágiles en almacén y transporte. Entendemos la tecnología como un facilitador de una operación más eficiente y sostenible.

Ninguna de estas transformaciones puede abordarse de forma aislada. La colaboración de toda la cadena de valor y administraciones es clave para desarrollar soluciones viables. La transición exige, además, inversiones relevantes en vehículos, tecnologías, combustibles e infraestructuras, pero para que los operadores puedan rentabilizarlas, son necesarias escala y estabilidad.

En definitiva, nuestro objetivo es seguir construyendo una cadena de suministro más responsable, conectada y resiliente, capaz de reducir su impacto. Entendemos que el gran reto de la logística ya no es solo mover mercancías de forma eficiente. Es hacerlo reduciendo emisiones, respondiendo a una demanda cada vez más dinámica y garantizando que la transición sea económicamente viable para todos los actores de la cadena. ■

PEDRO MORALES GARCÍA

DIRECTOR GENERAL DE TRANSPORTES J. CARRIÓN



"La sostenibilidad exige colaboración, innovación y mejora continua".

HACIA MODELOS DE TRANSPORTE MÁS SOSTENIBLES

La sostenibilidad se ha convertido en una prioridad estratégica para el futuro de la cadena de suministro. En un sector como el transporte frigorífico, donde la eficiencia, la trazabilidad y la puntualidad resultan esenciales, avanzar hacia modelos más sostenibles significa también mejorar la competitividad y la calidad del servicio.

Reducir huella

Nuestro objetivo es combinar crecimiento y competitividad con una reducción progresiva de nuestra huella ambiental. Esta transformación es un proceso transversal que afecta a nuestras operaciones y decisiones: la optimización inteligente de la flota y de las rutas, la conducción eficiente, el transporte intermodal, la gestión responsable de los recursos naturales y el uso de energías renovables son algunas de las líneas sobre las que estamos trabajando. Apostamos por el biocombustible HVO, que puede reducir las emisiones de CO_2 hasta en un 90%, y contamos con vehículos industriales de cero emisiones, además de participar en proyectos relacionados con estas tecnologías.

Nuestra política medioambiental establece, entre otras metas, reducir para 2027 un 20% las emisiones de gases de efecto invernadero y el consumo de combustible respecto a 2021, así como incrementar un 25% la eficiencia energética del transporte y mantener una tasa de reciclaje o recuperación superior al 90%.

Este camino cuenta con el respaldo de certificaciones como ISO 14001, del reconocimiento por EcoVadis y de nuestra participación en Lean & Green, iniciativa promovida por AECOC para reducir las emisiones. La sostenibilidad exige colaboración, innovación y mejora continua. Por eso trabajamos para que cada trayecto sea no solo más eficiente, sino también más responsable. ■

JAVIER DOMÍNGUEZ HERRERA

MANAGING DIRECTOR DE LPR



"La digitalización y la cooperación permitirán anticipar los cambios hacia una Supply Chain más eficiente".

EVOLUCIÓN CONSTANTE

La palanca sostenible

En LPR afrontamos los próximos años con una prioridad clara: seguir haciendo de la logística una palanca de competitividad y sostenibilidad. En el entorno cambiante que nos movemos la innovación y los modelos circulares serán fundamentales para avanzar.

El *pooling* de pallets de LPR es un buen ejemplo. La reutilización, reparación y gestión compartida de los activos permite optimizar recursos, reducir emisiones y residuos y simplificar la operativa de fabricantes y distribuidores. Desde 2017 hemos reducido más de un 30% las emisiones de CO_2 por pallet entregado, y nuestro objetivo es seguir evolucionando este modelo.

La dimensión inteligente

Trabajamos cada vez más cerca de nuestros clientes, entendiendo sus particularidades y desarrollando soluciones adaptadas en términos de calidad, innovación y colaboración logística. Buscamos ofrecer un servicio más eficiente, flexible y sencillo, optimizando continuamente nuestra red y nuestros procesos para reforzar la agilidad, fiabilidad y capacidad de respuesta.

La tecnología es una parte natural y clave de esta transformación. La digitalización del *pooling*, combinando activos físicos, datos e indicadores de rendimiento, nos permite avanzar hacia una mayor visibilidad y control de los flujos logísticos. Al mismo tiempo, la inteligencia artificial abre nuevas posibilidades para optimizar procesos, identificar oportunidades de mejora y apoyar una toma de decisiones más ágil y precisa. ■

MIQUEL MARTÍ

DIRECTOR COMERCIAL DE BONÀREA



"Una cadena corta, tecnificada y circular es el camino más rápido para aportar valor a la sociedad".

LA REVOLUCIÓN DE LA LOGÍSTICA CIRCULAR EN EL CAMPO

Ingeniería propia

A menudo se asocia el sector agroalimentario a un entorno tradicional y poco digitalizado, pero la realidad es que se trata de una industria altamente tecnificada y en constante evolución.

En bonÀrea la optimización de recursos y la aplicación de tecnología de última generación en la cadena de suministro no son opcionales, sino requisitos indispensables para que todo funcione a diario.

Sobre esta base, la logística se convierte en el eje vertebrador de nuestro modelo de integración vertical "directo del campo", donde la prioridad estratégica es garantizar la máxima frescura y seguridad alimentaria mediante la centralización de procesos y la eliminación de intermediarios.

Disponer de ingeniería e IT propias nos permite afrontar el reto de abastecer diariamente a más de 600 tiendas y, en consecuencia, a miles de familias. Operamos mediante sistemas de almacenaje automatizados de diseño propio con tecnología RFID en tres temperaturas (congelado, fresco y seco).

Además, nos apoyamos en la inteligencia artificial y el *big data* para prever la demanda de cada punto de venta, optimizar las rutas y anticipar posibles cuellos de botella. Como piezas clave de este engranaje, los complejos logísticos de La Closa en Guissona y el de Épila sostienen este modelo ágil y automatizado, permitiéndonos llegar cada día a pueblos y ciudades de todo el país.

Retorno circular

Más allá de la eficiencia operativa, concebimos la logística como una palanca fundamental para la sostenibilidad. El control de nuestras rutas nos permite impulsar la economía circular: a nivel interno, mediante el uso de cajas reutilizables con una vida útil media de 10 años, evitamos generar miles de toneladas de plásticos, cartones y etiquetas de un solo uso.

Pero también de cara al consumidor, con proyectos pioneros como RetornA, mediante el que aprovechamos la logística inversa de nuestros repartos diarios para recuperar las bandejas cárnicas devueltas en tienda, higienizarlas y reutilizarlas con todas las garantías de seguridad alimentaria.

En definitiva, nuestro reto para los próximos años es seguir demostrando que una cadena de suministro corta, tecnificada y circular es el camino más directo para aportar valor real a nuestros clientes, al territorio y a la sociedad. ■

RAMÓN MALLUGUIZA CASTRO

DIRECTOR DE LOGÍSTICA DE ROSSMANN ESPAÑA



"La expansión nos exige preparar la cadena para gestionar mayor complejidad".

SOSTENER EL CRECIMIENTO

El reto geográfico

A nivel logístico nuestra principal prioridad es dar cobertura al ambicioso plan de expansión de la compañía, asegurando que el producto llegue en perfectas condiciones, en el momento y lugar adecuados. Esto exige disponer de capacidad suficiente y, al mismo tiempo, ser flexibles, sin perder de vista la sostenibilidad económica, social y medioambiental de nuestras operaciones.

Nuestro principal reto es preparar la cadena de suministro para gestionar más volumen y más complejidad, ya que la expansión por el arco mediterráneo, Madrid y Baleares incrementa distancias y exigencias. Además, debemos hacerlo en un entorno cada vez más volátil, marcado por la evolución de los costes, la disponibilidad de recursos y las normativas de distribución urbana. Es necesaria una mayor coordinación entre administraciones: una regulación más homogénea, mejores zonas de carga y descarga y soluciones adaptadas a cada entorno urbano contribuirían a mejorar la eficiencia y la convivencia.

Músculo infraestructural

Para responder a estos retos estamos duplicando nuestra capacidad logística, y reforzando un equipo formado por cerca de 200 personas. Paralelamente, estamos digitalizando y automatizando nuestros procesos mediante un TMS, un WMS y automatización de etiquetado.

Por otro lado, la sostenibilidad, la digitalización y la automatización ya no son tendencias, sino necesidades. El próximo gran salto transformacional vendrá de la IA, con la que ya estamos dando los primeros pasos en logística. ■

PASQUALE FILECCIA

SUPPLY CHAIN DIRECTOR GRUPO BIMBO ESPAÑA



"Ya no basta con ejecutar bien. Hay que anticiparse, adaptarse y decidir mejor".

EL RETO NO ES ENTREGAR MÁS RÁPIDO, SINO DECIDIR MEJOR

De eficiencia a anticipación

Durante muchos años la supply chain ha estado enfocada en un objetivo claro: ser cada vez más eficiente. Más capacidad, más velocidad y más productividad. Esa búsqueda nos ha permitido construir operaciones sólidas y competitivas.

■ ■ ■ Sin embargo, el entorno en el que operamos hoy es muy diferente. La volatilidad de la demanda, las disrupciones logísticas, la presión sobre los costes, las nuevas exigencias regulatorias y las expectativas crecientes de clientes y consumidores nos obligan a dar un paso más. Ya no basta con ejecutar bien. Necesitamos anticiparnos, adaptarnos y decidir mejor.

Previsión inteligente

La transformación de la supply chain no consiste únicamente en incorporar tecnología, sino en avanzar hacia operaciones más inteligentes, autónomas y conectadas. La visibilidad *end-to-end,* la analítica avanzada, los gemelos digitales y la inteligencia artificial nos permitirán entender antes lo que está ocurriendo y actuar con mayor agilidad.

Un ejemplo claro es la planificación de la demanda. Una IA capaz de integrar datos históricos, promociones, comportamiento del consumidor y señales externas puede mejorar la previsión y ayudar a ajustar la producción y el inventario con mayor rapidez. El siguiente paso será la IA agéntica: sistemas capaces de identificar excepciones, proponer alternativas y, dentro de reglas definidas, ejecutar decisiones de forma autónoma. De hecho, se prevé que en 2030 el 50% de las soluciones de gestión de supply chain incorporarán agentes capaces de ejecutar decisiones autónomamente.

Músculo operativo

La automatización también transformará la ejecución. Robots móviles, almacenes automatizados, mantenimiento predictivo y sistemas inteligentes de planificación de rutas asumirán tareas repetitivas y mejorarán seguridad, precisión y productividad. Esto permitirá que las personas dediquen más tiempo a gestionar excepciones, colaborar y tomar decisiones de mayor valor.

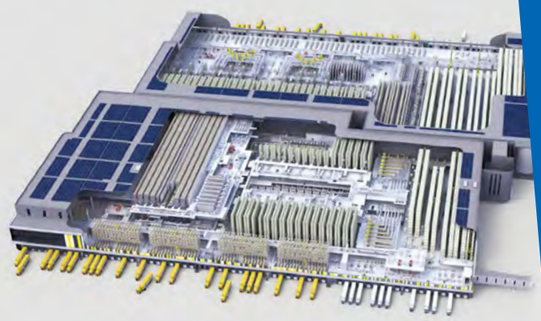
Esta capacidad de anticipación y automatización cambiará también la forma en que diseñamos nuestras redes logísticas, gestionamos el transporte y utilizamos nuestros activos. Y es aquí donde sostenibilidad, resiliencia y eficiencia convergen. Reducir kilómetros, optimizar cargas, eliminar esperas y aprovechar mejor la capacidad no solo disminuye nuestro impacto ambiental, sino que fortalece la competitividad y la continuidad de nuestras operaciones.

La brújula humana

Por encima de cualquier avance algo no cambia: las personas. La seguridad seguirá siendo nuestra prioridad absoluta y el talento será el factor diferencial. La IA no sustituirá el liderazgo, la experiencia ni la colaboración, pero transformará la manera de trabajar.

Porque las cadenas de suministro que liderarán el futuro no serán necesariamente las más grandes ni las más rápidas, sino aquellas capaces de combinar personas, seguridad, tecnología, automatización, sostenibilidad y excelencia operativa para adaptarse antes que los demás. Ese es el futuro que estamos construyendo. ■

SUPERMERCADOS PREMIUM



LOGÍSTICA INTEGRAL PREMIUM

WITRON

POR ESO JUMBO CONFÍA EN WITRON

„El centro logístico de Nieuwegein, tiene una capacidad diaria de preparación de pedidos de 1,6 millones de unidades. Desde aquí suministramos a más de 725 tiendas en los Países Bajos y Bélgica más de 17.000 artículos diferentes de la gama de productos secos, frescos y ultra frescos. Las prioridades para nuestra logística futura eran el servicio premium a las tiendas, la rentabilidad en toda la red, la velocidad y, sobre todo, la agilidad. Ser ágil significa poder reaccionar muy rápidamente a los cambios en las exigencias del mercado, especialmente en el caso de los productos frescos y ultra frescos. Gracias a la flexibilidad de los sistemas de WITRON, lo conseguimos con excelentes resultados. Esta plataforma logística está más cerca al cliente que nunca y constituye hoy en día el núcleo de nuestra supply chain. En ella, el consumidor es el director de orquesta y el almacén es el „primer violín" de la cadena de suministro."

Karel de Jong, director de cadena de suministro, Jumbo Supermarkten B.V.

Contratista general para el diseño, implementación y operación de sistemas de almacenamiento y preparación de pedidos para negocios minoristas e industriales.

www.witron.com

EDUARDO RODRÍGUEZ

DIRECTOR DE CADENA DE SUMINISTRO INTEGRAL DE MAKRO



"Una red más próxima y conectada favorece una distribución más sostenible".

UNA RED LOGÍSTICA PREPARADA PARA LA NUEVA HOSTELERÍA

La reinvención del espacio

La forma en que los negocios hosteleros realizan sus compras está en plena transformación. Además de los pedidos planificados con antelación, cada vez son más habituales las necesidades puntuales que requieren una respuesta rápida: un cambio en la previsión de clientes, una reposición inesperada o necesidades de última hora. Esta combinación de planificación e inmediatez exige una red de distribución capaz y flexible.

En Makro respondemos a esta evolución con un plan de expansión y transformación logística que combina plataformas regionales, como la inaugurada este año en Galdakao o la próxima apertura en Málaga, con la conversión de nuestros centros Cash & Carry en centros multicanal. Estos espacios nos permiten atender la demanda de proximidad, mientras cuentan con la capacidad necesaria para preparar y gestionar pedidos del Servicio de Distribución a Hostelería.

Capilaridad regional

Nuestro objetivo no es estar más cerca, sino distribuir mejor las funciones dentro de la red, a la vez que aumentamos el volumen de pedidos que gestionamos y reducimos los tiempos entre la preparación y su entrega. Gracias a la plataforma de Galdakao, con 13.000 m² y capacidad para preparar hasta 2.000 pedidos diarios, el 93% de los pedidos destinados a País Vasco, Asturias, Cantabria y Navarra se preparan y entregan desde esta instalación.

La digitalización resulta esencial en este modelo. El avance de las herramientas de análisis y planificación permite anticipar mejor la demanda, ajustar inventarios, cargas y rutas, y responder con más precisión. Una red más próxima y conectada también favorece una distribución más sostenible, al reducir recorridos y organizar de forma más eficiente la última milla. Así, acompañamos a la hostelería en su operativa diaria con la máxima calidad. ■

ALEJANDRO SÁNCHEZ PRIETO

SUPPLY CHAIN DIRECTOR, CONSUMER PRODUCTS DIVISION SPAIN & PORTUGAL DE L'ORÉAL GROUPE



"Colaboramos con el retail en una mayor integración de datos y una planificación más conectada".

LOS 5 DESAFÍOS CLAVE

El éxito de la supply chain en gran consumo depende de cómo respondamos a 5 desafíos clave que están definiendo la forma de operar en nuestro sector.

1 La colaboración con el retail

El nivel de servicio ya no puede gestionarse de manera unilateral. En ■ ■ ■ L'Oréal avanzamos junto al retail hacia una mayor integración de datos y una planificación más conectada en, por ejemplo, asegurar una disponibilidad óptima en el lineal y minimizar las roturas de stock.

2 La digitalización

No se trata únicamente de incorporar nuevas herramientas, sino de modernizar y robustecer nuestra arquitectura de sistemas para trabajar con mayor velocidad, precisión y conectividad en toda la cadena, dotándonos de una agilidad operativa clave para responder con inmediatez a las demandas del consumidor.

Además, en este entorno digital, la IA se convierte en una palanca clave para empoderar a nuestros equipos, dotándoles de mayor capacidad analítica para tomar mejores decisiones.

3 El entorno volátil

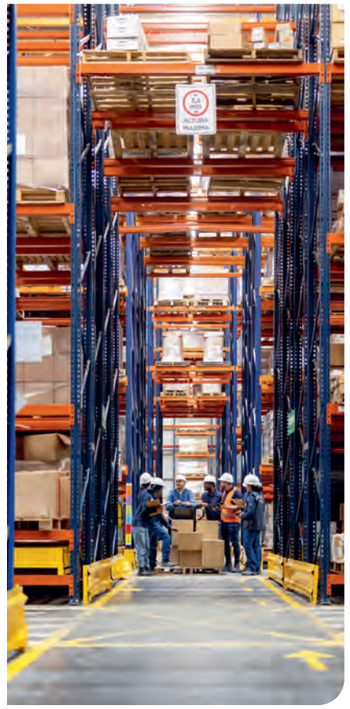
La demanda es tan cambiante que a menudo la planificación tradicional no permite reaccionar a tiempo. Por eso, hay que simplificar nuestra manera de trabajar y permitir que nuestros equipos centren su tiempo y talento en la toma de decisiones críticas.

4 La sostenibilidad

Debe gestionarse con el mismo nivel de exigencia con el que analizamos el coste o el plazo de entrega. Avanzar en sostenibilidad implica trabajar sobre la eficacia de toda la cadena logística –desde la optimización de las rutas hasta el aprovechamiento de la capacidad de los vehículos–, impulsar iniciativas de "No Waste" y acelerar la transición energética.

5 Las personas

La tecnología, los datos y los procesos no tendrían ningún impacto sin el talento. Por eso, invertimos de forma continua en su formación y en el desarrollo de sus *skills*, empoderándoles para que sean los verdaderos motores de la transformación en nuestra cadena de valor. ■





DeCA

El transporte español consolida su salto digital

El transporte por carretera en España ya es digital. La obligatoriedad del Documento electrónico de Control Administrativo (DeCA), enmarcada en la Ley de Movilidad Sostenible, marca un hito histórico en la modernización de nuestra logística. Esta transición representa una oportunidad extraordinaria para simplificar los procesos de inspección en carretera, mejorar la comunicación entre los distintos eslabones de la cadena de suministro y aportar una mayor transparencia a toda la operativa diaria.

JAVIER JASO
RESPONSABLE DE TRANSPORTE DE AECOC
jjaso@aecoc.es



"Cargadores y transportistas unidos por primera vez en un único flujo digital, transparente y sin fricciones".

¿Qué es exactamente el DeCA?

El DeCA es el Documento electrónico de Control Administrativo, una acreditación obligatoria para los transportes públicos de mercancías por carretera. Su función principal es dar soporte a la Inspección de Transporte y certificar que la actividad se realiza conforme a la normativa. Al pasar al formato digital, el sector, además de cumplir con un requisito legal, gana en agilidad, seguridad y sostenibilidad, dejando atrás el uso de papel en cabinas y almacenes.

A menudo surge la duda de cómo convive el DeCA con otros documentos habituales, como la carta de porte. Aunque ambos comparten gran parte de la información, tienen naturalezas distintas. La carta de porte es un contrato de derecho privado que regula las condiciones del transporte entre las partes involucradas. Por su parte, el DeCA tiene un carácter puramente administrativo y de control ante la Administración, siendo el cargador contractual y el transportista efectivo los responsables legales de su emisión. La normativa permite integrar ambos documentos de manera sencilla, evitando duplicidades y haciendo que la gestión sea mucho más fluida.

El valor de un lenguaje común

El verdadero valor de este cambio reside en conectar los sistemas de forma inteligente. El sector está avanzando rápidamente hacia la interoperabilidad para que cargadores, transportistas y destinatarios hablen el mismo lenguaje informático.

Con el propósito de facilitar al máximo esta transición, desde AECOC hemos desarrollado AECOC Transporte. Esta plataforma digital, neutra y universal se ha consolidado como la solución idónea para que todas las empresas, independientemente de su tamaño, puedan adaptarse a la normativa de manera rápida y sin fricciones.

Así funciona la herramienta

La operativa de la herramienta se ha diseñado pensando en el día a día real de los profesionales. El proceso comienza cuando el cargador contractual genera el documento digital, ya sea directamente en la plataforma AECOC Transporte o desde su propio sistema de gestión (ERP o TMS). De forma inmediata el transportista efectivo y el conductor reciben toda la información en sus dispositivos. El conductor recibe el documento sin necesidad de instalar aplicaciones complejas en su teléfono móvil.

La plataforma también ofrece una respuesta excelente ante una inspección en carretera. Si un agente de seguridad solicita la documentación, el conductor solo tiene que mostrar un código QR generado por el sistema. Al escanearlo, el inspector accede al momento a los datos de la expedición con total validez legal. Además, como la normativa exige conservar estos registros durante al menos un año, la herramienta de AECOC automatiza este almacenamiento en la nube, garantizando que los archivos estén siempre disponibles, seguros y protegidos.

Conectividad sin barreras

Al basarse en estándares internacionales, AECOC Transporte actúa como un puente de comunicación perfecto. Un cargador que trabaja con múltiples transportistas no necesita utilizar una solución diferente para cada uno de ellos; todos se conectan bajo un mismo estándar común. Esto reduce drásticamente los tiempos de gestión documental, eliminando la necesidad de transcribir datos de forma manual.

La digitalización obligatoria de la DeCA ha dejado de ser una simple exigencia normativa para convertirse en el motor de una logística más competitiva y eficiente. Adoptar la plataforma de AECOC es la forma más directa de asegurar el cumplimiento legal, proteger la seguridad jurídica de las operaciones y sumarse al futuro de un transporte conectado y sin papeles.

© Javier Jaso

3 VENTAJAS DE AECOC TRANSPORTE

- **Estándar y neutral.** Desarrollada por AECOC, con total garantía legal, permite gestionar de forma sencilla y centralizada el DeCA mejorando la comunicación entre los actores de la cadena de transporte.
- **Integración sencilla.** Posibilidad de integración con los sistemas de gestión de las empresas (ERP y TMS). Permite generar el documento en formato PDF incorporando el código QR obligatorio, que permitirá a la Inspección acceder y validar la información del transporte de forma inmediata.
- **Fácil para el conductor.** Visualización sin necesidad de instalar complejas aplicaciones móviles.

Más información de AECOC Transporte

La intermodalidad
Ante su transformación definitiva

El transporte por carretera canaliza el 96% de las mercancías en España, frente al 4% del ferrocarril, cifra muy alejada de la media europea. Esta dependencia es crítica en el sector del gran consumo, donde el 85% de las empresas reconoce utilizar la intermodalidad en menos del 5% de sus operaciones. El análisis de estas barreras y la búsqueda de soluciones para ganar competitividad marcaron el debate en la última Jornada de Intermodalidad de AECOC.

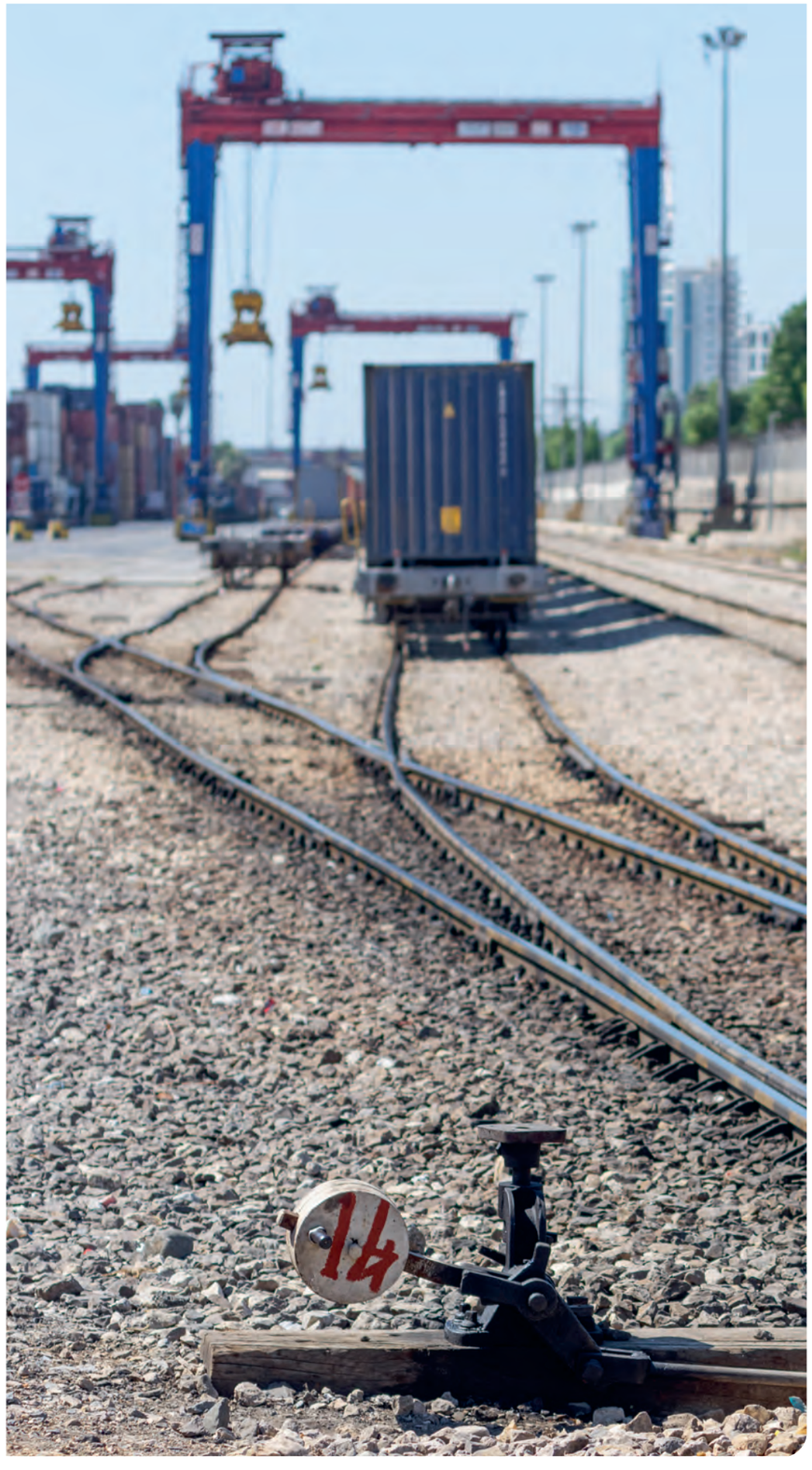
JAVIER JASO
RESPONSABLE DE TRANSPORTE DE AECOC
jjaso@aecoc.es



"La intermodalidad avanza, pero exige una transformación de modelo, no solo de infraestructura".

Inversión pública, rumbo a 2030

El Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible mantiene el objetivo de alcanzar el 10% de cuota ferroviaria en 2030, apoyado en más de 900 millones de euros del Plan de Recuperación para intermodalidad y logística, y 800 millones adicionales en ayudas indirectas al transporte sostenible y digital. Así lo afirmó **Elena Atance, directora general de Transporte por Carretera y Ferrocarril del Ministerio,** situando la intermodalidad como principio estructural de la Ley de Movilidad Sostenible. Atance citó también los ecoincentivos y la iniciativa Mercancías 30, centrada en el desarrollo de terminales intermodales estratégicas.



Según el barómetro Lean&Green, que AECOC desarrolla desde 2017 y en el que participan ya más de 170 empresas, solo el 18% tiene en marcha proyectos reales de intermodalidad, pese a que el interés empresarial por el tren se encuentra en máximos históricos. María Tena, directora del Área de Logística y Transporte de AECOC, recordó que la asociación lleva más de 20 años trabajando en el impulso del ferrocarril de mercancías, y que "el interés de las empresas no basta si no va acompañado de previsibilidad, información y estabilidad operativa".

Fiabilidad y coste como claves

El bloque técnico de la jornada giró en torno a la presentación del nuevo Plan Sectorial de Transporte Intermodal para el Sector del Gran Consumo, realizado por la **Oficina del Corredor Atlántico** en colaboración con AECOC, que actualiza el estudio de referencia publicado en 2016. **Nuria Alarcón, gerente técnica de INECO**, y **Antonio Momblán**, experto de la misma subdirección, explicaron que el trabajo de campo se ha basado en entrevistas en profundidad con directores de logística.

El resultado más operativo del estudio es un índice de competitividad ferroviaria que ordena, según su peso real en la decisión de las empresas, los factores que determinan el trasvase modal: fiabilidad, coste, capacidad, sostenibilidad y requerimientos operativos específicos. La fiabilidad se impone como el factor determinante, con el coste inmediatamente detrás. Alarcón afirmó que: sin fiabilidad y sin competitividad económica frente a la carretera, ningún cargador da el salto al tren, por muchas ventajas de sostenibilidad que ofrezca.

El estudio identifica también las principales barreras: infraestructura aún limitada por las obras en curso, un modelo ferroviario poco ajustado a los flujos tensos del retail, y falta de servicios regulares y multicliente que den previsibilidad al cargador. Frente a ello, propone un decálogo de recomendaciones centrado en la cooperación entre actores: diseño conjunto de trenes multicliente, digitalización de la trazabilidad, consolidación de cargas y planificación conjunta entre cargadores, operadores logísticos, operadores ferroviarios y administradores de infraestructura.

La lectura del Comisionado

José Antonio Sebastián, Comisionado del Corredor Atlántico, reconoció que la cuota modal ferroviaria ha caído del 4,7% en 2016 al 3,5% actual, algo que atribuye al intenso programa de obras en marcha, con 2026 y 2027 como los ejercicios de mayor impacto antes de un repunte esperado en 2028. Sobre las ayudas europeas del Reglamento 2026/562 precisó que la normativa comunitaria habla de trasladar la ayuda al usuario final, no de otorgarla directamente al cargador, y admitió que hace falta mayor fiscalización para garantizar ese traslado en los precios.

Sobre quién debe liderar la coordinación del sector hacia servicios multicliente, defendió que no corresponde a la Administración, sino a un organismo creado por el propio sector, con la Administración como apoyo mediante incentivos y financiación de infraestructura.

De la fruta a Asia Central

Poniendo el foco en proyectos ya operativos, **Ramón Conde, representante en España de Fresh Rail**, presentó un servicio impulsado por un consorcio de retailers holandeses para transportar fruta y verdura desde Valencia hasta Rotterdam, con desvío a Oslo. Arranca con frecuencia semanal y ya se trabaja en una segunda ruta desde Cádiz por el Corredor Atlántico. El proyecto se estructura como tren dedicado multicliente basado en

La jornada de AECOC 'La intermodalidad ante su transformación definitiva' reunió a profesionales de las áreas de supply chain, operaciones, transporte y logística del sector tanto público como privado para analizar la situación actual y cómo hacer frente a los retos.



compromisos de carga bidireccionales, no como servicio abierto.

Sonia Herzog, CEO de JSV Group, expuso el modelo desarrollado desde una terminal propia en Alicante: una conexión marítima de cuatro días con Turquía que enlaza con distribución ferroviaria y por carretera hacia Madrid y Miranda de Ebro, con casos en alimentación y de producto siderúrgico. Señaló también el límite del modelo: funciona cuando España es destino final, pero se complica cuando el contenedor debe seguir a otro país, por la saturación de los grandes puertos de tránsito.

Desde Bruselas, **Adolfo Romero, CEO de SKZ Global** y asesor de la Comisión Europea en el Corredor de Transporte Transcaspiano, situó el debate en escala continental: la ruta que conecta China y Europa vía Kazajistán, Azerbaiyán y Georgia. Identificó los principales obstáculos en la falta de armonización aduanera, en la escasa digitalización documental y la ausencia de transparencia tarifaria, más que en la infraestructura física, y constató una movilización de recursos sin precedentes (cerca de 3.000 millones de euros vía Global Gateway), advirtiendo de que España llega con retraso frente a Alemania, Italia o Francia.

Empresas: falta comunicación

La jornada cerró con una mesa de debate con representantes de 5 empresas cargadoras y operadoras: **Julián Adamez, CEO de Asercomex**; **Anabel María Moser, gerente de Operaciones de Transporte de Taisa**; **Ferran Soler, logistics manager de Noel**; **Agustí Ardiaca, responsable de desarrollo de negocio intermodal de Serveto**; y **Yolanda Atienzar, directora general de transporte terrestre y ferroviario de Suardiaz**. El hilo conductor fue la falta de comunicación entre eslabones de la cadena de suministro.

Adamez relató el caso del tren multicliente entre Burgos y Valencia, impulsado tras la dana por un grupo de empresarios que decidieron compartir información y objetivos desde el primer día, y que hoy circula con 3 frecuencias semanales. Ardiaca explicó cómo Serveto ha construido en 6 años un modelo de autopista ferroviaria no acompañada que representa ya el 20% de su facturación, apoyado en la confianza progresiva de sus clientes.

Soler detalló cómo Noel utiliza el ferrocarril en sus flujos de exportación de mayor recorrido, donde la caducidad del producto lo permite, mientras que Atienzar subrayó que el ferrocarril exige un compromiso de volumen del cargador que la carretera no requiere, y que sin ese compromiso ningún servicio multicliente es viable.

> **"El sector del gran consumo** tiene ante sí una ventana de oportunidad que no va a permanecer abierta indefinidamente. El momento es ahora".

Moser, por su parte, afirmó que casi la mitad de los conductores de Taisa tiene entre 52 y 62 años, así que la escasez de relevo generacional convierte la intermodalidad en una cuestión de continuidad del negocio, no solo de sostenibilidad.

El reto pendiente

El mensaje claro es que la intermodalidad avanza, pero que exige una transformación de modelo, no solo de infraestructura. Fiabilidad y coste siguen siendo las condiciones innegociables para dar el salto al tren; y la digitalización de la trazabilidad y la cooperación entre cargadores para consolidar volúmenes son las palancas que pueden acelerarlo.

Con los grandes ejes europeos –Atlántico y Mediterráneo– en fase avanzada de desarrollo, con nuevas conexiones a Asia por el corredor transcaspiano y con proyectos como Fresh Rail demostrando que el producto fresco también puede viajar en tren, el sector del gran consumo tiene ante sí una ventana de oportunidad que, según coincidieron todos los ponentes, no va a permanecer abierta indefinidamente. El momento es ahora.

© Javier Jaso

APPUNLE

Soluciones conjuntas para los desafíos de la nave logística



La falta de potencia eléctrica, la complejidad en las normativas contra incendios, el control de la temperatura o las dificultades para la atracción de talento son algunos de los factores críticos que condicionan la operativa de las infraestructuras logísticas en España. Frente a estos retos, Appunle actúa como la plataforma de encuentro y representación de los promotores, propietarios y usuarios del sector, aportando soluciones desde la experiencia real y diaria de sus miembros.

Una respuesta basada en la operativa real

La disponibilidad de potencia eléctrica para la automatización, el frío o la recarga de flotas, junto con normativas complejas y exigencias de temperatura exigentes, configuran el escenario diario de las naves logísticas. Appunle reúne a los principales agentes del sector en España (promotores, propietarios y usuarios) con un enfoque basado en la experiencia práctica y operativa de quienes gestionan estas infraestructuras cada día.

Bajo la premisa de que la nave es una pieza clave para la cadena de suministro, la asociación centra su actividad en 2 ámbitos de actuación: las soluciones ya consolidadas y los retos regulatorios y operativos que continúan en proceso de resolución.

Seguridad contra incendios y acceso a la energía

En el ámbito de la seguridad, la asociación cuenta con un comité especializado en normativa de protección contra incendios que participó de manera directa en la consulta pública del nuevo Reglamento de Seguridad contra Incendios en los Establecimientos Industriales (RSCIEI). Este trabajo ha consolidado a Appunle como un interlocutor reconocido por el Ministerio en el desarrollo de dicha normativa y de sus correspondientes guías de aplicación.

En materia energética, la obtención de potencia eléctrica suficiente se mantiene como uno de los grandes desafíos de la actividad. Ante los últimos decretos que priorizan el acceso a la red para proyectos críticos, la asociación defiende que la logística merece ese mismo reconocimiento tras el papel estratégico demostrado durante la pandemia. El objetivo de la entidad es asegurar que la capacidad de potencia disponible acompañe al ritmo de crecimiento real del sector.

Bienestar y retención del talento

La transformación del sector logístico no depende únicamente de factores energéticos o regulatorios; requiere también de la disponibilidad y retención de equipos humanos en las instalaciones. Ante las dificultades actuales para atraer profesionales, Appunle incide directamente en la mejora de las condiciones interiores de las naves.

Para ello, la asociación trabaja en aspectos técnicos y de diseño como el control de humos, la regulación térmica, la seguridad y el bienestar general, elementos determinantes para garantizar la eficiencia de la operativa diaria y la calidad del entorno laboral.

> **La evolución de las naves logísticas** exige unir eficiencia energética, seguridad normativa y bienestar laboral.

ACCESO A LA ASOCIACIÓN

EL MODELO DE ACTIVIDAD DE APPUNLE

1 Representación sectorial
Una entidad que agrupa a promotores, propietarios y usuarios de naves logísticas para abordar de forma conjunta los retos del sector.

2 Interlocución institucional
Participación activa ante el Ministerio en el desarrollo y guías de aplicación del nuevo reglamento de seguridad contra incendios (RSCIEI).

3 Defensa del acceso energético
Reclamación de la prioridad de acceso a la red eléctrica para naves logísticas, en consonancia con su carácter de infraestructura crítica.

4 Foco en el entorno laboral
Impulso de mejoras en el diseño, control de temperatura, humos y seguridad para favorecer la atracción y retención de profesionales.

Suecia y Dinamarca

5 casos de automatización diferencial

Suecia y Dinamarca concentran hoy algunos de los modelos logísticos más avanzados de Europa. Así lo confirmó el último International Training de Logística de AECOC, que llevó a un grupo de directivos españoles del sector a recorrer 5 operaciones de referencia: Netto, Normal, Boozt, Einride e ICA.

ANDREU CERDÀ
RESPONSABLE DE PROCESOS LOGÍSTICOS DE AECOC



"Automatización a medida. Cada compañía ha llevado la automatización al extremo, aplicándola con precisión quirúrgica a la variable que más presiona su negocio".

NETTO

La reposición sin manos del *hard discount* danés

Netto, propiedad del grupo danés Salling Group, controla alrededor de una cuarta parte del mercado de distribución en Dinamarca y es uno de los referentes del *hard discount* nórdico. Su ventaja competitiva se construye sobre 3 pilares clásicos del formato –alta rotación, coste optimizado y logística de proximidad– llevados, en su caso, a un grado de automatización poco habitual incluso dentro del propio sector.

Su plataforma al sur de Copenhague se inauguró en 2022 y ya trabaja al límite de su capacidad: 3 turnos diarios, 24 horas al día, 5 días a la semana, gestionando 3.600 cajas por hora con ubicaciones disponibles para 1.200 SKU. Cuentan con 11 transelevadores del tipo de sistema que también se emplea en otras plataformas europeas de gran escala y con un diferencial flujo de expedición: 6 brazos robóticos preparan los pallets multireferencia para tienda, cada uno a un ritmo de unos 7 pallets por hora, sustituyendo por completo la paletización manual en esa fase del proceso.

El dato que más llama la atención no es solo la cifra de rendimiento, sino la velocidad a la que una instalación de última generación agota su holgura.
4 años después de su puesta en marcha, Netto ya opera a máxima capacidad. Es también, en el plano de las personas, un ejemplo claro de cómo la automatización cambia el perfil del puesto: los operarios que antes preparaban pedidos de forma manual hoy supervisan y mantienen los automatismos que lo hacen por ellos.



Netto utiliza brazos robóticos que preparan los pallets multireferencia para las tiendas y sustituyen la paletización manual.

6 brazos robóticos preparan los pallets multireferencia para tienda, cada uno a un ritmo de unos 7 pallets por hora, sustituyendo por completo la paletización manual en esa fase del proceso.

NORMAL

La cadena de suministro en el centro

Fundada en 2013, Normal es una cadena danesa de perfumería, cosmética y droguería de bajo coste que ha dejado de ser una startup para convertirse en un grupo con más de 600 tiendas repartidas por toda Europa.

Lo que resulta realmente interesante de Normal es el mecanismo que lo sostiene: la cadena de suministro dicta la estrategia comercial. El modelo consiste en comprar producto de marcas conocidas en aquellos mercados de la Unión Europea donde el precio de origen es más bajo, consolidar esa compra en los hubs daneses de la compañía y redistribuirla después por el resto del continente. Es esa capacidad de compra y consolidación centralizada lo que le permite competir a la vez con los grandes supermercados y con las perfumerías de lujo, dos segmentos que normalmente no comparten cliente ni canal.

Josep Petit, director de Logística de Normal España, afirma que no es una estrategia sencilla de replicar: exige un nivel de trazabilidad y de consolidación de carga desde múltiples puntos de origen –distintos países, distintos proveedores, distintos lotes de un mismo producto– que multiplica la complejidad operativa frente a un modelo de compra centralizada convencional.



Normal es el ejemplo más claro de que la logística puede ser la estrategia comercial, no solo su soporte. Un modelo bien diseñado de compra y consolidación centralizada le permite competir simultáneamente en dos extremos de mercado que ninguna estrategia comercial convencional trataría de abarcar a la vez.

BOOZT

El mayor almacén robotizado de Europa



Boozt, con su diferencial sistema, es capaz de recolocar el 95% de las devoluciones en cuestión de minutos. Demuestra así que tratar el retorno como un proceso logístico de primer nivel tiene un impacto directo en el margen.

Boozt es un e-commerce de moda a gran escala, con 1.500 marcas, que se sitúa a la vanguardia del sector combinando dos cosas que rara vez van de la mano: automatización masiva y una velocidad de testeo de nuevas tecnologías casi de startup. En su macrocentro logístico de Helsingborg (Suecia) está el Autostore más grande del mundo, un sistema de 1.200 robots que gestiona millones de SKU con una intervención humana mínima y que constituye, por sí solo, un caso de estudio en densidad de almacenamiento y ahorro de coste energético. Tal como afirman desde la compañía: "Somos capaces de operar rápido, equivocarnos rápido y corregir rápido, en procesos logísticos que reevaluamos de manera continua y que cuentan con el *feedback* de los propios operarios para introducir mejoras rápidas en todos los procesos".

La parte más diferencial de su sistema es más allá de la robotización, la gestión de la devolución. En la compañía la definen como el "asesino de márgenes" del sector, y es que han diseñado un sistema de re-comercialización ultrarrápido capaz de dejar una prenda devuelta lista para la venta de nuevo en cuestión de minutos desde que entra en el almacén. El resultado es que Boozt logra reintroducir en el mercado el 95% de sus devoluciones, un porcentaje que sitúa la gestión del retorno al mismo nivel de exigencia que la propia expedición. A esto se suma el uso de inteligencia artificial que cruza los datos de comportamiento del cliente con las especificaciones técnicas del producto para anticipar y reducir la tasa de devolución antes de que se produzca. En conjunto, la operación de Boozt es el ejemplo más nítido visto en el viaje de cómo la automatización modular puede escalar un negocio de cero a 1.000 millones de euros de facturación en un tiempo récord.

EINRIDE

El camión sin cabina que ya circula por la vía pública

Einride no es un fabricante de camiones al uso, sino una empresa de software que ha construido un sistema operativo completo para la carga autónoma. Es, de hecho, la primera compañía del mundo en operar en vía pública un vehículo de carga eléctrico y autónomo sin cabina para conductor: su "Pod". La compañía representa una transición muy avanzada hacia una logística de emisiones cero sin sacrificar rentabilidad.

Más allá del vehículo en sí, ha resuelto también la infraestructura que rodea a la electrificación del transporte pesado. Su software de inteligencia artificial permite a las empresas de gran consumo orquestar flotas mixtas de vehículos eléctricos y autónomos, optimizando en tiempo real la carga, las rutas y el consumo energético, y maximizando el uptime de la batería. Para resolver uno de los mayores cuellos de botella de la electrificación –dónde y cómo recargar un vehículo pesado sin romper la operativa–, la compañía ha desplegado las 'Einride Stations', estaciones de carga de alta velocidad situadas estratégicamente junto a nodos intermodales de ferrocarril, que combinan la recarga del vehículo con el descanso del propio conductor en un entorno seguro.

La compañía demuestra que automatizar rutas controladas reduce de forma drástica el coste operativo, y que la digitalización del transporte puede reducir la huella de carbono de un producto en más de un 90%. Dos cifras que, juntas, explican por qué Einride se ha convertido en parada obligada para entender hacia dónde va el transporte pesado en Europa.



Einride opera hoy vehículos autónomos sin conductor en vía pública y ha resuelto, junto al vehículo, la infraestructura de recarga que lo hace viable a escala: la propuesta incluye estaciones, orquestación de flota y optimización de ruta, no solo el camión.

ICA

Cuatro formatos de tienda, una sola red logística



ICA sostiene cuatro formatos de tienda muy distintos entre sí sobre una única infraestructura logística, la base que le permite combinar cuota de mercado dominante con capacidad real de adaptación al entorno local.

El modelo de ICA, el gigante sueco de la alimentación, combina algo que a menudo se presenta como incompatible: la autonomía comercial del emprendedor local y una infraestructura logística centralizada capaz de segmentar el servicio según la densidad urbana y el formato de tienda. ICA convive con 4 formatos muy distintos entre sí –**Maxi**, **Kvantum**, **Supermarket** y **Nära**–, con tamaños opuestos y portfolios diferenciados, repartidos en más de 1.300 tiendas y alimentados, todos ellos, por una sola red de excelencia operativa. El resultado de sostener esa complejidad es una cuota de mercado superior al 42%, la prueba de que una organización de ese tamaño puede seguir siendo ágil si la logística está diseñada para ello desde el origen.

En la plataforma de e-commerce de ICA al noreste de Estocolmo, construida sobre tecnología de Ocado, la compañía combina automatización a gran escala con gestión predictiva basada en datos para servir, desde una misma lógica de *fulfillment*, tanto a la tienda física como al canal online, redefiniendo en el proceso lo que significa eficiencia en la distribución de alimentación de proximidad.

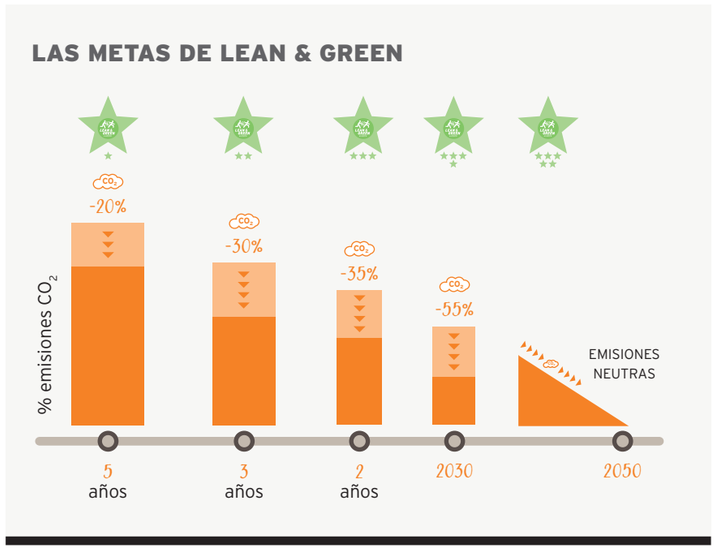
© Andreu Cerdà

"La colaboración es la mayor palanca de la descarbonización"

Lean & Green, la iniciativa que ayuda a las empresas a medir y reducir las emisiones de su logística, da el salto a asociación internacional. Bárbara Ferrer, gerente de Logística Sostenible en AECOC, asume la vicepresidencia de esta nueva etapa con España como segundo país con más compañías adheridas y 171 empresas participantes. En esta entrevista analiza los retos y oportunidades en el camino hacia la descarbonización: regulación, costes, infraestructura, combustibles renovables y colaboración entre toda la cadena.

ANAÍS DÍAZ C84
adiaz@aecoc.es





Lean & Green ayuda a las empresas a medir, estructurar y reducir las emisiones de su actividad logística. Cada compañía parte de su propia realidad, fija objetivos y avanza mediante eficiencia, innovación y mejora continua, dentro de una metodología común que permite reconocer los progresos.

Nacida en Países Bajos, la iniciativa se ha extendido a Europa y ahora da un nuevo paso con Lean & Green Internacional, una asociación que dota de gobernanza común a una red presente ya en 11 países.

En España, la iniciativa es liderada por AECOC y cuenta con 171 empresas adheridas: un 55% son operadores logísticos o de transporte y el resto se reparte entre retail y fabricantes. Desde su lanzamiento en España, en 2017, se han evitado más de 4,5 millones de toneladas de CO_2. En Europa ya se han sumado más de 600 empresas y España es el segundo país por número de compañías.

Anaís Díaz: Lean & Green se convierte ahora en una asociación internacional. ¿Por qué era necesario dar este paso?
Bárbara Ferrer: Para que el programa siguiera evolucionando. Hasta ahora había un partner nacional que replicaba en cada país lo que se hacía en Países Bajos, donde nació la iniciativa. La dimensión internacional requiere ahora una gobernanza propia para armonizar criterios, gestionar la propiedad intelectual de la marca e impulsar nuevos mercados de forma ordenada. Queremos crecer, pero con control.

¿Cuáles serán las prioridades de Lean & Green Internacional?
Jugar un papel clave ante las instituciones europeas y trasladar a Bruselas las necesidades reales de las empresas, buscando el equilibrio entre los objetivos climáticos y la capacidad de implementación. Asimismo, consolidar Lean & Green como marco de referencia para la descarbonización logística, alinear la iniciativa con la regulación europea y ayudar a las compañías a pasar del compromiso a la acción.


Foto: Juan Luis Recio©

Bárbara Ferrer
Gerente de Logística Sostenible en AECOC y vicepresidente de Lean & Green Internacional

"La descarbonización no es solo un compromiso ambiental. Es competitividad, resiliencia y preparación para el nuevo marco regulatorio".

"La colaboración, la innovación y la mejora continua son los principales motores de la descarbonización".

"Las pequeñas y medianas empresas cada vez son más conscientes de que avanzar en sostenibilidad les aporta una ventaja competitiva".

"Necesitamos estabilidad regulatoria para que las empresas puedan tomar decisiones importantes de inversión".

Otra prioridad será ampliar nuestra presencia internacional, también en Latinoamérica. Para que esa expansión tenga una base sólida, es fundamental encontrar en cada país la organización adecuada para liderar la iniciativa, acompañar a las empresas y garantizar el rigor del programa.

Para impulsar estas prioridades y coordinar la expansión internacional, **Estefanía Soler** ha sido nombrada **directora de Lean & Green International Association**. Desde España, liderará esta nueva etapa, trabajando con las organizaciones de cada país para reforzar un modelo común y acompañar el crecimiento de la iniciativa.

Una red internacional implica realidades muy distintas. ¿Cómo se consigue que países con niveles diferentes de madurez compartan un mismo marco?
Ese es precisamente el valor de Lean & Green. No todos parten del mismo punto, pero pueden compartir un esquema de trabajo y criterios de reconocimiento. No se trata de exigir lo mismo a todos, sino de que cada uno avance desde su realidad con un marco común. En Holanda o Suiza el transporte está más electrificado; en otros países pesan más las medidas de eficiencia. Lo importante es medir de la misma manera y avanzar.

España es es el segundo país por número de compañías de Lean & Green. ¿Qué explica este crecimiento?
Hay una fuerte implicación de fabricantes, distribuidores, operadores logísticos y empresas de transporte. Además, muchas compañías han entendido que la sostenibilidad logística no es una cuestión reputacional, sino una ventaja competitiva.

El Barómetro AECOC de Logística Sostenible lo refleja: el 93% de las empresas invierte en mejorar su cadena de suministro con criterios ambientales, el 65% percibe que el interés está creciendo y 3 de cada 4 ya calculan o miden avances en Alcance 3. Lean & Green ayuda a estructurar y poner en valor esos esfuerzos.

¿Qué sectores están impulsando esa evolución?
Alimentación y bebidas, retail y distribución, junto con sus operadores logísticos y de transporte. También crecen salud, bienes tecnológicos de consumo y automoción. Son cadenas complejas, con grandes volúmenes de transporte y presión regulatoria y de clientes.

La descarbonización suele asociarse a grandes compañías, pero en el transporte tienen mucho peso las pymes.
Aproximadamente un 30% de las más de 170 empresas de Lean & Green España son pymes. La descarbonización ya no es solo cosa de grandes compañías.

Además, avanzar en sostenibilidad les permite acceder a grandes cargadores que incorporan criterios ambientales en sus licitaciones. Es una oportunidad de mercado, no solo una exigencia regulatoria.

La sostenibilidad ha pasado de ser reputacional a estratégica. ¿Cómo ha cambiado la conversación?
Primero se hablaba de precio; después de servicio; y ahora también de criterios medioambientales. El 47% de las empresas ya incluye cláusulas ESG y un 43% comparte datos para calcular emisiones. Además, se concretan compromisos para optimizar rutas y cargas, objetivos económicos y KPIs.

5 RETOS DE LA DESCARBONIZACIÓN

1. **Incertidumbre regulatoria.** Las empresas necesitan estabilidad para tomar decisiones de inversión a largo plazo.
2. **Costes de inversión elevados.** El cambio de flota exige analizar el coste total: vehículo, mantenimiento, combustible, infraestructura y asegurar la productividad operativa.
3. **Infraestructura insuficiente.** La electrificación y otros combustibles requieren redes de recarga o suministro adecuadas.
4. **Financiación limitada.** Las ayudas disponibles son insuficientes o llegan tarde.
5. **Disponibilidad de combustibles renovables.** HVO y biometano avanzan, pero su producción todavía es limitada.

Cuando se habla de descarbonizar la logística aparece constantemente la palabra colaboración.
En transporte, colaborar para aprovechar las rutas de ida y vuelta es una práctica habitual. Pero su potencial va mucho más allá: la colaboración es una palanca clave para descarbonizar una cadena en la que intervienen fabricantes, distribuidores, operadores, transportistas y clientes. Reducir las emisiones exige coordinar esfuerzos y replantearse conjuntamente los procesos logísticos.

Por eso, estamos pasando de relaciones transaccionales a alianzas estratégicas que permiten revisar cómo se planifican y realizan las operaciones, optimizar rutas, mejorar la ocupación de los vehículos, compartir datos e impulsar el uso de combustibles alternativos.

¿Dónde están hoy los principales obstáculos para seguir avanzando?
Hasta ahora, especialmente en España, se ha avanzado sobre todo mediante eficiencia: en torno al 80% de las emisiones evitadas proceden de optimización de rutas, mejora de cargas o digitalización. Pero llega un punto en el que esa vía no basta. Para lograr reducciones más profundas y seguir avanzando es necesario incorporar vehículos y energías de menores emisiones.

Es en ese paso donde aparecen las principales barreras: inversiones elevadas, dificultades de financiación, incertidumbre regulatoria e infraestructura. Para valorar la viabilidad de un nuevo vehículo hay que considerar su coste total de propiedad (TCO), que incluye compra, mantenimiento, energía e infraestructura además de la productividad operativa. Las ayudas pueden facilitar esa transición, pero siguen siendo insuficientes.

Europa se ha marcado como objetivo que en 2030 el 29% de los combustibles del transporte sean renovables. ¿Cómo lo afrontan las empresas?
Incorporando combustibles de transición como HVO, que puede utilizarse en vehículos diésel existentes, y biometano, que permite aprovechar vehículos de GNL (gas natural licuado). En el caso del HVO, su implantación está avanzando con más rapidez, en parte porque el diferencial de precio respecto al diésel se está reduciendo.

Aunque su producción sigue siendo limitada, el uso de ambos combustibles se está extendiendo. De hecho, su incorporación ha sido una de las principales medidas de descarbonización adoptadas por las empresas en los últimos dos años.

Además del mercado, la regulación europea está acelerando el cambio. ¿Qué normas tendrán más impacto en la logística?
En transporte, el Paquete de medidas europeas Fit for 55 busca impulsar la descarbonización incidiendo sobre 4 palancas: eficiencia energética, precio del carbono, energías renovables e infraestructura.



Alimerka ha dejado de utilizar combustibles fósiles en su flota, demostrando que es posible avanzar hacia una logística descarbonizada con soluciones adaptadas a las necesidades de cada operación. Su experiencia puede inspirar a otras empresas a definir su propio camino, según sus características y posibilidades.



Eroski cuenta con tres estrellas Lean & Green tras reducir en un 35% las emisiones de gases de efecto invernadero derivadas de sus procesos logísticos, tomando 2015 como año base.

El ETS2 introduce un precio a las emisiones de los combustibles utilizados en carretera, aplicando el principio de «quien contamina paga», con obligaciones para los proveedores de combustible. FuelEU Maritime y ReFuelEU Aviation impulsan, respectivamente, combustibles renovables y de bajas emisiones en el transporte marítimo y combustibles sostenibles en la aviación. Por su parte, AFIR establece objetivos de despliegue de infraestructura de recarga y repostaje. Para que las empresas puedan responder a estas señales, necesitamos estabilidad regulatoria que permita planificar inversiones a largo plazo.

¿Cómo se puede mantener la ambición climática sin generar una carga normativa excesiva para las empresas?
Hay que evitar duplicidades y simplificar requisitos sin rebajar la ambición. También mantener la neutralidad tecnológica. El futuro será multitecnología: electricidad, biometano, HVO, hidrógeno y eficiencia. Cada necesidad tendrá una solución más factible y deben ser las empresas quienes decidan cuál encaja mejor en su operativa.

Para medir, verificar y mejorar, el dato parece cada vez más importante.
Es clave. Para calcular emisiones con precisión hay que compartir información entre operadores y usuarios. Sin buenos datos no se puede medir el impacto de cada medida ni aplicar mejora continua. Y tampoco desarrollar bien la inteligencia artificial, que tendrá cada vez más peso en planificación y conducción eficiente.

Con todos estos cambios, ¿cómo imaginas la logística europea dentro de 10 años?
La sostenibilidad estará integrada en el día a día y las emisiones serán un indicador habitual de gestión, como el coste o el nivel de servicio. También habrá relaciones más estratégicas entre cargadores, operadores y transportistas, con alianzas a largo plazo basadas en la innovación, la confianza y la mejora continua. Esa confianza se apoyará cada vez más en resultados verificables. Clientes, inversores y administraciones necesitarán evidencias de los avances, y Lean & Green ayuda a medir las emisiones, estructurar una estrategia y verificar los resultados para ponerlos en valor. Cuanto antes se empiece, antes se podrán identificar oportunidades de reducción y convertirlas en ventaja competitiva.

Un mensaje final para las empresas.
La logística del futuro se construye con las decisiones que tomamos hoy. Medir mejor, replantear procesos y colaborar nos permite reducir emisiones, ganar eficiencia y anticipar costes futuros. Cada empresa tendrá su propio ritmo de transformación, pero todas pueden empezar a avanzar. Con innovación, datos y resultados verificables, podemos convertir la descarbonización en una oportunidad para construir una logística más competitiva y resiliente.

© Anaís Díaz

LA HOJA DE RUTA DE LEAN & GREEN

- **Consolidarse como marco internacional** de descarbonización logística y reconocimiento.
- **Alinear la metodología** con la regulación europea.
- **Trasladar a Bruselas la realidad** y las necesidades de las empresas.
- **Ayudar a las compañías** a pasar del compromiso a la implementación.
- **Fomentar alianzas**, datos compartidos, innovación y mejora continua.

España rural
El reto de seguir llegando

Menos población, más distancia y menor densidad de demanda. Garantizar el abastecimiento en los pequeños municipios se está convirtiendo en uno de los grandes desafíos de la distribución. 6 directivos del Comité Smart Distribution de AECOC, de sectores como la alimentación, hostelería, hogar y salud, analizan una realidad que afecta a la operativa de sus compañías y que obliga a preguntarse cómo mantener la capilaridad en los próximos años.

JOSÉ CARLOS ESPESO
GERENTE DE MOVILIDAD Y DISTRIBUCIÓN URBANA. ÁREA SMART DISTRIBUTION
jcespeso@aecoc.es



EL RETO DE LA CAPILARIDAD

Grupo Ifa (Gran Consumo)

Centra su visión en combinar eficiencia logística y garantía de servicio en pequeños municipios.

Mahou San Miguel (Bebidas)

Identifica la pérdida de masa crítica como el principal obstáculo en el mundo rural, y la necesidad de consolidar volumen como el objetivo prioritario.

Pascual (Gran Consumo)

Defiende que el nivel de servicio no debe depender del tamaño del municipio. Su impacto en la capilaridad pasa por planificación, tecnología y mejora continua.

Makro (Hostelería)

Pone el foco en hacer eficiente la distribución hostelera en pequeños municipios y avanzar hacia una flota más sostenible.

Cofares (Salud)

Apuesta por garantizar la equidad en el acceso al medicamento mediante una red capilar capaz de responder a una población rural envejecida.

Ikea (Hogar)

Pone foco en transformar las fórmulas de entrega y avanzar al mismo tiempo hacia una distribución con menos emisiones.



ITZIAR SANCHO
Grupo Ifa

"En el medio rural el objetivo no es simplemente llegar, sino hacerlo con regularidad, calidad y un surtido adaptado a cada población".



JAVIER GUERRERO
Mahou San Miguel

"La rentabilidad de las rutas rurales seguirá deteriorándose si no somos capaces de ganar eficiencia o consolidar cargas".



SERGIO SÁNCHEZ CARBONELL
Pascual

"El derecho a estar abastecido no puede depender en absoluto del tamaño del municipio en el que decidas abrir tu negocio".



EDUARDO RODRÍGUEZ
Makro

"La dispersión geográfica nos obliga a una planificación mucho más flexible y a utilizar vehículos adaptados a cada territorio".



JAVIER ESCRIBANO
Cofares

"Garantizar el medicamento en el pueblo más pequeño supera la lógica comercial: es una cuestión de equidad territorial".



DIEGO APARICIO
Ikea

"La descarbonización de la última milla tiene una frontera física: no podemos exigir flotas cero emisiones donde no hay cargadores eléctricos".

DESPOBLACIÓN Y DENSIDAD

El peso de la distancia

Cuando se habla de la España rural la conversación suele centrarse en la pérdida de población, el envejecimiento, el cierre de comercios o la dificultad para mantener determinados servicios. Sin embargo, hay una dimensión menos visible que conecta directamente con todas ellas: la capacidad de abastecer de forma regular a los territorios con menor densidad de población.

España cuenta con 8.132 municipios y 4.975 tienen menos de 1.000 habitantes. Una parte muy importante de los municipios españoles concentra una población muy reducida. Para la distribución esto significa trabajar en territorios donde los puntos de entrega están más separados, los volúmenes son menores y las posibilidades de consolidar mercancía disminuyen.

En una ciudad la proximidad entre establecimientos permite construir rutas con numerosas entregas en pocos kilómetros. El camión o furgoneta puede aprovechar mejor su capacidad y el tiempo empleado en cada desplazamiento. En cambio, atender a un número reducido de clientes cuando la población está dispersa puede exigir recorridos mucho más largos. La distancia, por tanto, pasa a convertirse en uno de los elementos que condicionan toda la operación.

La paradoja de la masa crítica

La situación tiene además una segunda consecuencia. Cuando disminuye el número de establecimientos y el volumen de actividad también se reduce la masa crítica que permite rentabilizar determinadas rutas. Los directivos consultados coinciden: la pérdida de densidad afecta a la productividad, aumenta los kilómetros por entrega y obliga a dedicar más recursos para mantener un nivel de servicio similar.

Y aquí se encuentra una de las grandes paradojas de la distribución en la España rural: precisamente donde garantizar el abastecimiento puede tener una mayor importancia para mantener la actividad económica y los servicios esenciales, hacerlo resulta más complejo y costoso.

Logística para mantener vivo el territorio

Detrás de cada supermercado que necesita reponer, comercio que debe mantener su surtido o establecimiento hostelero que necesita recibir producto, existe una cadena logística que conecta a fabricantes, centros de distribución y transportistas con los puntos de entrega. Sin embargo, esta operativa adquiere una relevancia especial en el ámbito de la salud: garantizar que una farmacia en un pequeño municipio disponga del medicamento preciso en el momento necesario supera la lógica comercial, pues de ello depende el acceso directo de la población a un servicio esencial.

Por eso, hablar de abastecimiento no es referirse únicamente al transporte, sino también a la actividad económica y a la capacidad de los territorios para mantener su red comercial y de servicios. La logística y el transporte constituyen una pieza esencial de la infraestructura que permite que un municipio siga vivo.

Pero garantizar este servicio no resulta sencillo. A las distancias y los menores volúmenes se suman el incremento de los costes operativos, la dificultad para encontrar profesionales del transporte, las exigencias medioambientales y la necesidad de avanzar en digitalización y eficiencia.

Este contexto aparece la primera gran cuestión que afrontan las compañías: ¿cómo seguir garantizando el abastecimiento cuando las condiciones del territorio hacen cada vez más difícil optimizar las operaciones sin comprometer el nivel de servicio? Una respuesta que cambia según el producto, el cliente y las necesidades detrás de cada entrega.

FÓRMULAS DE COLABORACIÓN

Integración de la cadena

Si mantener el servicio ya exige un esfuerzo adicional a toda la cadena, el reto será aún mayor si las tendencias actuales se consolidan.



En este escenario, las compañías deberán anticiparse mejor y aprovechar al máximo sus recursos. Sin embargo, los directivos coinciden en que el futuro exigirá algo más que optimizar las rutas actuales: será necesario replantear cómo se organizan y se comparten.

Por ejemplo, el envejecimiento de la población rural y la mayor complejidad de sus necesidades de salud es una variable que condicionará especialmente los próximos años. Para **Javier Escribano, director de Transporte y Distribución de Cofares**, esto hará necesario combinar una mayor frecuencia y un servicio más personalizado con modelos capaces de mantener su eficiencia. "La digitalización adquiere aquí un papel central", apunta.

Para **Itziar Sancho, directora de Logística de Grupo Ifa**, el reto pasa por mejorar la previsión de la demanda, optimizar dinámicamente las rutas e integrar a todos los colaboradores de la red de distribución: asociados, proveedores, transportistas y operadores logísticos.

- "A corto plazo, la oportunidad está en escalar la digitalización para compartir información con más agilidad y reforzar la coordinación. A medio y largo plazo, la prioridad será avanzar hacia redes logísticas más conectadas, resilientes, flexibles, colaborativas y descarbonizadas".

Grupo Ifa ya trabaja en esta doble transición digital y sostenible, con un modelo logístico colaborativo reconocido con la segunda estrella Lean & Green, que acredita una reducción superior al 30% de las emisiones logísticas.

Concentración y multimarca

Para **Javier Guerrero, director general unidad de Distribución**

"No puede aplicarse una solución única para todos los municipios: la planificación debe equilibrar frecuencia, disponibilidad de producto y coste logístico".



"El futuro de la distribución rural exigirá más información para decidir mejor, más colaboración para ganar volumen y nuevas fórmulas para concentrar entregas".

Propia de Mahou San Miguel, la caída del volumen en zonas rurales empujará hacia una mayor concentración de la distribución:

- "A corto plazo, el reto será absorber el aumento de costes operativos, ya que la rentabilidad de las rutas continuará deteriorándose si no se gana eficiencia o volumen. A medio y largo plazo, estarán mejor posicionados los distribuidores capaces de consolidar cargas de distintos fabricantes. La oportunidad estará en crear modelos más colaborativos y eficientes, que maximicen la ocupación de los vehículos y repartan mejor los costes logísticos".

Tecnología para estar cerca

En Pascual la mirada hacia el futuro parte de la necesidad de mantener la cercanía, pero utilizando herramientas que permitan ganar eficiencia. **Sergio Sánchez Carbonell, director de Logística Capilar de Pascual**, expone que el principal desafío a corto plazo es garantizar el nivel de servicio que sus clientes esperan en un entorno cada vez más complejo.

- "El reto a medio y largo plazo es aún mayor, ya que debemos llegar a cualquier punto del territorio, incluidos los municipios más pequeños, de una forma sostenible desde el punto de vista económico, social y medioambiental. En consecuencia, es clave apoyarse en tecnología, analítica de datos y digitalización para optimizar rutas, planificar mejor y ganar eficiencia sin perder cercanía. Además, la logística colaborativa será el gran eje de transformación", señala.

Rediseño de rutas y electrificación

Por su parte, **Eduardo Rodríguez, Head of Operations en Makro,** señala que la evolución del modelo pasa también por adaptar la distribución a las características de cada territorio y avanzar hacia una operativa más sostenible.

A corto plazo Rodríguez indica que el desafío está en seguir mejorando la planificación de la demanda, consolidar los pedidos y rediseñar las rutas para agrupar las entregas geográficamente cuando sea posible, reducir los kilómetros recorridos y evitar trayectos parcialmente vacíos, considerando también importante la coordinación de las frecuencias y los horarios de entrega:

- "No obstante, la necesidad puede convertirse en una oportunidad para transformar el modelo de distribución profesional, apostando por la electrificación de las flotas y por vehículos más pequeños adaptados a las características de estos municipios. De hecho, Makro ya comenzó a emplear vehículos eléctricos e híbridos en 2023 para la distribución de última milla y seguirán ampliando su flota en los próximos meses".

Nuevos puntos de recogida

Diego Aparicio, responsable de Compras de Logística y Transporte de Ikea, introduce, por su parte, nuevas formas de organizar la entrega, especialmente relevantes cuando la dispersión de pedidos hace difícil mantener rutas eficientes. El directivo señala que en Ikea ya están explorando opciones como las entregas fuera del hogar a través de puntos de consolidación de pedidos, ya sean puntos de conveniencia, taquillas operadas por colaboradores o puntos de recogida propios.

- "Esta iniciativa ayuda a aminorar los retos al conseguir una concentración de envíos en la entrega y recogida, ayudando así a una mejor optimización de la ruta y costes implícitos. En este sentido, vemos prometedora la colaboración con otros actores para impulsar centros de distribución compartidos que permitan ganar eficiencia logística".

Respecto al reto de la entrega a través de vehículos cero emisiones, Aparicio explica que la atención está puesta en el aumento de la autonomía de las baterías sin afectar al peso máximo de carga del vehículo, así como en la evolución de la red de cargadores eléctricos rápidos, un ámbito en el que ya están invirtiendo, "con más de 100 cargadores instalado para nuestros proveedores logísticos".

La dirección parece, por tanto, bastante clara: más información para decidir mejor, más colaboración para ganar volumen y nuevas fórmulas para concentrar entregas. Pero todas estas transformaciones tienen que responder a una última cuestión: cuánto cuesta mantener el servicio.

Mantener abastecido un pequeño municipio no es solo una cuestión de transporte; permite sostener su red comercial, sanitaria y de servicios.



FARMACIA RURAL. La logística capilar resulta clave para garantizar el acceso a servicios esenciales, como el suministro de medicamentos en farmacias de pequeños municipios, y para mantener viva la actividad económica y social del territorio.

IMPACTO ECONÓMICO

1 La cuenta de explotación rural

La menor densidad tiene una traducción directa en la cuenta de explotación. Más kilómetros, más tiempo y menos entregas por ruta significan un mayor coste por punto abastecido. Pero la cuestión no termina ahí. La forma de organizar la operación también cambia: frecuencias, horarios, tamaños de vehículo, niveles de stock y recursos deben adaptarse a cada territorio.

En el caso de Cofares esta tensión resulta especialmente significativa. Javier Escribano señala que sostener una red capilar de distribución farmacéutica implica proteger la rentabilidad de un modelo cuya finalidad última es garantizar el acceso al medicamento.

Desde Grupo Ifa, Itziar Sancho lo resume desde la perspectiva de una red en la que no existe una solución idéntica para todos los municipios:

- "En un sector con márgenes ajustados, cualquier oscilación en los costes operativos exige una gestión muy precisa, especialmente en una red que requiere la coordinación constante entre múltiples interlocutores y la adap-

tación a un entorno con constantes cambios regulatorios y de normativas", explica Sancho.

2 El valor de la red de proximidad

En términos operativos esto obliga a trabajar con frecuencias, horarios, tamaños de vehículo y niveles de stock adaptados a cada territorio.

- "No puede aplicarse una solución única para todos los municipios. La planificación debe encontrar el equilibrio entre frecuencia, disponibilidad de producto y coste logístico", afirma Sancho desde Ifa.

3 Logística multimarca

Para Javier Guerrero, de Mahou San Miguel, la cuestión puede llegar a modificar incluso la estructura de la distribución en determinadas zonas. Guerrero explica que el impacto es doble:

- "Por un lado, aumenta el coste logístico debido a una menor densidad de entrega y a la necesidad de recorrer más kilómetros para atender a menos clientes; por otro, la progresiva concentración del mercado de la distribución puede reducir la oferta de operadores capaces de prestar servicio en ciertas áreas, incrementando el poder de negociación de quienes permanezcan".

El directivo plantea que, en zonas de muy baja densidad comercial, la distribución podría evolucionar hacia modelos multimarca más concentrados, en los que un único operador abastezca a varios fabricantes y el valor diferencial pase de la gestión comercial a garantizar la disponibilidad del producto. En este contexto, Guerrero advierte que el reto no es solo cubrir el último kilómetro, sino hacerlo de forma económicamente sostenible, lo que exigirá mayor consolidación de operadores, compartición de capacidades logísticas y colaboración entre fabricantes y distribuidores para asegurar el abastecimiento rural.

> **"Detrás de cada ruta rural** hay negocios, establecimientos y poblaciones que dependen del abastecimiento para seguir funcionando".

4 Compromiso y adecuación de flotas

Desde Pascual el impacto se percibe directamente en la operación diaria y en el esfuerzo necesario para garantizar el mismo nivel de servicio. Sánchez Carbonell comenta que ve este reto cada día sobre el terreno, señalando que garantizar el abastecimiento en pequeños municipios exige un esfuerzo mucho mayor del que a menudo percibe el consumidor.

- "Detrás de cada entrega hay una planificación muy precisa para que el producto llegue en tiempo y forma, independientemente de si hablamos de una gran ciudad o de una población de unos pocos cientos de habitantes", afirma Sánchez Carbonell.

Pese al aumento de los costes, el directivo reafirma que su compromiso es que un cliente ubicado en una zona rural reciba el mismo nivel de servicio que cualquier cliente de un gran núcleo urbano. Esto les obliga a trabajar constantemente en la optimización de rutas, la eficiencia de los recursos y la mejora de los procesos, recordando que "cada kilómetro cuenta y cada decisión logística tiene impacto tanto en la calidad del servicio como en la sostenibilidad económica de la operación".

En el caso de Makro el impacto se traduce también en la necesidad de invertir de forma continua para mantener la calidad del servicio al hostelero en estos entornos.

- "Garantizar la entrega en zonas dispersas exige inversiones continuas en tecnología logística y adecuación de flotas. No obstante, el retorno es evidente, ya que nos permite asegurar la calidad del servicio al poder realizar la entrega en la misma puerta de los establecimientos. La optimización de las rutas, una gestión más eficiente de la carga y el uso de vehículos eléctricos e híbridos son también claves para reducir el consumo, las emisiones y el impacto ambiental y acústico de la operativa diaria", expone el directivo de Makro.

Aparicio detalla que en Ikea España están comprometidos con una transformación logística total en el país, un esfuerzo que no solo busca mejorar los tiempos de entrega, ganar inmediatez y reducir costes, sino también adaptar su oferta a las necesidades del cliente y del mercado, incluso en estas zonas más remotas, a la vez que reducen las emisiones.

- "Al explorar y adoptar estas alternativas, lograremos beneficios no solo para nuestros clientes y socios, sino que también aseguraremos la sostenibilidad y la eficiencia a largo plazo de nuestras operaciones", añade Aparicio.

VIABILIDAD Y FUTURO

Medir el valor, no solo el coste

Según los directivos, el futuro de la distribución rural pasa por redes más conectadas, mayor colaboración y nuevas fórmulas para concentrar flujos. Pero la eficiencia no deberá medirse solo por el coste de cada entrega, sino por la capacidad de mantener el servicio allí donde la baja densidad hace más difícil sostenerlo.

Porque el reto no es únicamente llegar al último kilómetro, sino garantizar que siga siendo viable a largo plazo. Detrás de cada ruta hay negocios, establecimientos y poblaciones que dependen del abastecimiento. Mantener esa conexión no es solo una cuestión logística: es también una forma de sostener la actividad económica y social del territorio.

© José Carlos Espeso



4 ESTRATEGIAS GANADORAS

1 **Logística multimarca compartida.** Los operadores ya consolidan productos de fabricantes competidores en un solo camión para compartir costes y mantener la eficiencia de las rutas rurales.

2 **Deslocalización de la entrega.** El "puerta a puerta" da paso a taquillas y puntos de recogida para concentrar muchos envíos en una única parada.

3 **Logística asistencial.** El envejecimiento rural transforma el reparto de salud, adaptando las frecuencias para atender a pacientes con necesidades médicas cada vez más complejas.

4 **Tecnología invisible.** La analítica de datos trabaja en la sombra optimizando costes de ruta y prevención de demanda. No sustituye el trato humano, sino que financia la viabilidad de seguir llegando.

La logística urbana toma la palabra en las ciudades

¿Cómo hacer compatible el abastecimiento diario con la calidad del espacio público? El III Encuentro AECOC de Ciudades da respuesta a este reto analizando las prioridades institucionales, la regulación y el uso del dato en la distribución urbana de mercancías.

MARCOS URBANEJA
RESPONSABLE DE MOVILIDAD DEL ÁREA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE DE AECOC



La logística urbana. "Vertebra el modelo de ciudad al actuar como el eje estratégico entre la habitabilidad del entorno y las exigencias de suministro".

Un foro para alinear ciudad y distribución

El Encuentro AECOC de Ciudades se ha consolidado como el principal punto de confluencia de las administraciones públicas para abordar los retos de la distribución urbana de mercancías, con la participación de representantes políticos y equipos técnicos de ciudades de toda España.

En la tercera edición del encuentro quienes deciden las políticas se han reunido para compartir agenda con quienes las transforman en ordenanzas, planes de movilidad y gestión diaria de la calle. La DUM (Distribución Urbana de Mercancías) deja así de tratarse como una cuestión aislada de tráfico para abordarse como un elemento que condiciona la calidad del espacio público, el funcionamiento del comercio, la experiencia del visitante y la consecución de objetivos ambientales.

Visión estratégica y enfoque práctico

Para los responsables políticos el encuentro arroja una visión clara de la DUM como eje de competitividad económica, cohesión social y transición ecológica, ayudando a ubicar el abastecimiento urbano en el mismo plano que el transporte público, la movilidad activa o la seguridad vial.

Para los perfiles técnicos, por su parte, el encuentro es un espacio de trabajo donde contrastar enfoques regulatorios, compartir herramientas de gestión y entender cómo están resolviendo otras ciudades desafíos similares.

Milán, Barcelona y Vitoria

La participación de representantes de Milán, de la Autoridad del Transporte Metropolitano (ATM) de Barcelona y de Vitoria-Gasteiz aportó una lectura complementaria.

Milán, a través del **Director General de AMAT, Valentino Sevino**, explicó cómo ha integrado la logística en su estrategia de movilidad, calidad del aire y seguridad vial. La ATM, por su parte, presentó su plataforma digital DUM como herramienta para planificar y gestionar la distribución a escala supramunicipal. Y Vitoria-Gasteiz compartió el trabajo realizado para alinear el sistema logístico urbano con un modelo de ciudad más habitable.

Más allá de las diferencias de contexto, las tres experiencias coinciden en 4 necesidades clave:

1 Liderazgo público sólido.

2 Gestión de datos estratégica.

3 Coordinación administrativa eficiente.

4 Colaboración público-privada estable.



El encuentro funciona así como un acelerador que permite a las ciudades aprender unas de otras y evitar empezar de cero.

DUM, DUS y DUE: una sola ciudad, muchos usos del espacio

El debate no se limitó a las mercancías. La jornada amplió el foco y aborda también la distribución urbana de servicios (DUS) y la logística asociada a eventos (DUE), reconociendo que todas estas actividades comparten el mismo espacio, horarios e infraestructuras. Gestionar de manera coordinada DUM, DUS y DUE implica repensar el uso que estamos haciendo de la superficie, las opciones que nos ofrece la tecnología y las normativas que rigen la movilidad en nuestras ciudades.

En definitiva, el III Encuentro AECOC de Ciudades reforzó la idea de que la logística urbana ya no puede resolverse de manera independiente: forma parte de la conversación estratégica sobre qué ciudad se quiere construir y cómo se hace compatible con su propio abastecimiento.

© Marcos Urbaneja





El nuevo orden de la distribución urbana de mercancías

La distribución urbana ya se decide con datos. Administraciones y empresas trabajan juntas en soluciones a medida para cada sector y cada territorio. El modelo avanza, y para consolidarse necesita estabilidad a largo plazo y una profesión que atraiga conductores. Así se pudo ver en el 7º Congreso AECOC de Smart Distribution.

REDACCIÓN C84

La colaboración público-privada se perfila como el nuevo sistema de trabajo de la distribución urbana.

La distribución urbana de mercancías es el motor invisible que abastece a hospitales, farmacias, comercios y hostelería antes de que comience el día. En palabras de **Javier Guerrero, presidente del Comité de Smart Distribution de AECOC**, se trata de "un movimiento silencioso que solo se hace visible cuando fallamos". Bajo esta premisa, el 7º Congreso AECOC de Smart Distribution reunió en Madrid a cerca de 400 directivos y representantes públicos para diseñar el futuro de la DUM. El encuentro concluyó con 8 aprendizajes estratégicos que marcarán la hoja de ruta para administraciones y empresas.

1 Decidir con datos

El diagnóstico de AECOC, con datos de 23 ciudades y el comportamiento de cerca de 15 millones de habitantes, señala dónde están las oportunidades de mejora: el 19% de los municipios recoge algún capítulo de distribución urbana de mercancías en sus ordenanzas, el 38% tiene actualizado su plan de movilidad en los últimos 5 años y el 14% contempla la descarga nocturna. Las zonas de carga y descarga tienen una ocupación del 75% y un 37% de uso indebido. Ante esto, adelantar la hora de entregas podría cambiarlo todo. El 37% de las ciudades permite entrar a partir de las 7, y adelantar a esa hora el acceso puede mejorar hasta un 20% la eficiencia de las empresas.

Milán, la ciudad invitada este año al Congreso, mira el mismo problema con sus datos. Los vehículos de mercancías representan el 12% de los que entran en la Zona B de la ciudad italiana y llegan al 24% del tráfico entre las 7 y las 11, explicó **Valentino Sevino, director general de AMAT (Ayuntamiento de Milán)**. Su lección para otras ciudades: no hay una solución única, cada una debe estudiarse y desarrollar proyectos a medida, y trabajar por compartimentos no es eficaz.

2 Probar antes de regular

Un piloto medido vale más que una norma supuesta. La **Comunidad de Madrid** y AECOC impulsaron 2 pilotos a partir de un diagnóstico de los municipios de más de 50.000 habitantes. En Leganés, con **Grupo Dia**, una semana de descarga nocturna redujo un 20% el tiempo de recorrido, un 40% el de descarga y un 15% el combustible y el CO_2, sin aumento del ruido y sin quejas. Para la concejala **Almudena González (Ayuntamiento de Leganés)**, hacer pruebas antes evita una regulación que "nazca muerta". **Luis Miguel Torres, director general de Transportes y Movilidad de la Comunidad de Madrid**, explicó el origen del encargo: "regular sin conocer la realidad puede generar efectos indeseados". Las Rozas, con **Núria Blanco (Las Rozas Innova)**, ha elegido dos aparcamientos municipales para instalar lockers y prepara su licitación. La conclusión de la Comunidad de Madrid es que cualquier política pública moderna debe construirse "sobre evidencias y no sobre percepciones".

Los datos se convierten en la base de las decisiones públicas y privadas de la distribución urbana.

8 APRENDIZAJES CLAVE

1. Decidir con datos.
2. Probar antes de regular.
3. Armonizar la normativa.
4. Ordenar antes de digitalizar.
5. Combinar domicilio y fuera de casa.
6. Adaptar la solución a cada sector.
7. Retener conductores con carrera y calidad de vida.
8. Planificar a largo plazo.

3 Armonizar la normativa

Que municipios vecinos tengan normas distintas complica el reparto, y tanto Administraciones como empresas piden criterios comunes.

- **Luis Miguel Torres, director general de Transportes y Movilidad de la Comunidad de Madrid**, explicó que los propios municipios piden una coordinación supramunicipal y que ciudades unidas por una calle tienen hoy normativas diferentes, de modo que se añade una complejidad más a los conductores.
- **Paulino Yunta, coordinador nacional de transporte capilar de Grupo Dia**, pidió normas homogéneas. La Ley de Movilidad Sostenible, aprobada a finales de 2025 y valorada como "cambio de paradigma", marca el nuevo marco estatal.

Mientras tanto, las ciudades avanzan por su cuenta:

- **Málaga**, según su concejala de Movilidad, **Trinidad Hernández**, proyecta 4 hubs para el canal horeca.
- **Santa Cruz de Tenerife**, con la concejala **Evelyn Alonso**, prepara la primera ordenanza de DUM de Canarias.
- **Córdoba**, con **Bernardo Jordano**, trabaja en una regulación horaria para el entorno de la Mezquita-Catedral.

Para pasar a la acción pidieron inversión, un buen equipo, tiempo e interlocutores válidos e implicación de públicos y privados.

4 Ordenar antes de digitalizar

La digitalización de las zonas de carga y descarga avanza despacio: solo el 5% de las 23 ciudades analizadas trabaja ya en ello. En la mesa de hostelería urbana los distribuidores pusieron el foco en cómo



Directivos de **Amazon Logistics España, Bidafarma, Estrella Galicia** y **Leroy Merlin** participaron en la mesa sobre complejidad operativa, presión regulatoria y cohesión territorial en el servicio de última milla, moderada por **Paco Fernández (Mango)**.



Valentino Sevino, director general de **AMAT (Agenzia Mobilità Ambiente Territorio) del Ayuntamiento de Milán**, compartió los retos y avances de la ciudad en logística urbana.



El 7º Congreso AECOC de Smart Distribution reunió en Madrid a más de 400 máximos responsables empresariales y públicos para definir las decisiones estratégicas que marcarán el futuro de la DUM.

se usa la tecnología. "La tecnología ya está", recordó **Luis Muñoz, gerente de Operaciones y Logística de Voldis**, con sistemas de gestión de almacén, optimizadores de rutas y análisis de datos con inteligencia artificial; lo difícil, dijo, es transformar las operaciones y acompañar a los equipos. **Sacramento Corral, CEO del Grupo de Empresas Sacra**, añadió que "si las herramientas ayudan, los repartidores las adoptan", y que "es mejor tener menos datos, pero en el momento de decidir, que muchos datos que llegan tarde".

En el lado público, **Manuel Valdés, director general de la Autoritat del Transport Metropolità de Barcelona**, mostró una plataforma para toda Cataluña con lockers, zonas de carga y descarga y su ocupación, y defendió que sin digitalización no se podría conectar municipios ni armonizar criterios. Madrid ya lo aplica: su app de carga y descarga supera los 130.000 usuarios y los 11 millones de operaciones.

5 Combinar domicilio y fuera de casa

Los lockers y puntos de conveniencia crecen deprisa sin sustituir a la entrega en casa.

- **Juan Sandes, Senior Manager de Estrategia, Fulfilment y Out of Home de GLS Spain**, prevé que el canal llegue a estar "muy cerca del 40%" en no más de 3 años, frente al 20% que representaba el año pasado. Según una encuesta de GLS a 3.500 personas, el 65% prefiere un punto de conveniencia, y el 70% de los jóvenes un locker.

- **Marc Vicente, CEO de InPost Iberia**, sitúa a España en la segunda de las tres fases de madurez del mercado, con unos 15.000 lockers instalados. Advirtió que obligar a la interoperabilidad entre redes "puede matar la innovación".

- **Mario González, director general de Pudo**, defendió que "la competencia siempre es buena".

- **David Bernabéu, CEO de Citibox**, destacó las ventajas de las redes neutrales, pero afirmó que se debe dejar la decisión al mercado.

El futuro de la última milla, según concluyeron, pasa por ofrecer las dos opciones y que el cliente elija.

La armonización de normas entre municipios es la gran asignatura pendiente del sector.

6 Adaptar la solución a cada sector

La última milla de un barril de cerveza, un medicamento y una cocina por montar no se parecen, y cada sector pide soluciones distintas.

- **Jesús Argüelles, director de logística y planificación de Estrella Galicia**, explicó que sostenibilidad, rapidez y coste no siempre son compatibles. Aplicar a un pueblo las normas de una gran ciudad, advirtió, ahogaría a pequeños empresarios, que son fundamentales en las zonas rurales.

- **Luis Ángel Florez, director de Delivery y Promesa Cliente de Leroy Merlin**, recordó que los productos voluminosos no caben en un locker y exigen entregas coordinadas con el cliente, con paradas más extensas.

- **Marcos Bonafonte, gerente de Farmacross (Bidafarma)**, defendió una distribución homogénea en todo el territorio, aunque no sea la más eficiente en términos económicos. Su lema es "todos los medicamentos para todas las farmacias", estén donde estén y compren lo que compren.

- **Raquel Mur, directora general de Amazon Logistics España**, señaló que, de los 8.132 municipios españoles, el 80% tiene menos de 50.000 habitantes, y explicó que su proyecto Hub Delivery, en el que comercios locales hacen la entrega final en zonas rurales, está funcionando muy bien.

Al pedir su "carta de los Reyes" a las administraciones, Argüelles, Florez y Mur coincidieron en armonizar la normativa. Bonafonte, por su parte, pidió sensibilidad hacia los sectores críticos.

7 Retener conductores con carrera y calidad de vida

Las distribuidoras de hostelería compiten por los conductores, y varias han puesto en marcha medidas para retenerlos.

- **Grupo Damm.** Según explicó **Albert Molist, Supply Chain Area Manager de DDI CAT&AND**, la empresa apoya a los ayudantes de reparto a sacarse los carnés para que puedan crecer dentro de la compañía.

- **Grupo Sacra.** Su **CEO, Sacramento Corral**, explicó que la empresa paga el carné C1 a quien se compromete a quedarse dos años, y que si se va antes solo devuelve lo que costó. Además, cada repartidor lleva su propia bolsa de horas: si el trimestre termina con horas a favor, las cobra, y si termina con horas en contra, las recupera el mes siguiente sin tener que devolver nada.

- **Voldis.** Su **gerente de operaciones y logística, Luis Muñoz**, apuesta por un plan de carrera que va del ayudante de reparto al conductor, al comercial o al almacén.

- **SIH.** Su **director de logística, Julián Godoy**, defendió que la fidelización empieza por el reconocimiento. Los planes de carrera y la formación, que permiten al repartidor conocer el resto del negocio, generan una "visión 360" y convierten el reparto en un proyecto a largo plazo.

- **Ceres Cerveza. Ángel Parras, director de Ceres Cerveza y presidente de Aedisma**, defendió que el repartidor es "nuestro último vendedor", el que lleva el producto al cliente, y apuesta por ayudarles a sacarse los carnés y por compensar las jornadas largas con otras más cortas.

8 Planificar a largo plazo

La distribución de hostelería prepara ya su próximo modelo, y para llegar hasta él necesita un marco estable.

- **Julián Godoy, director de logística de SIH**, pidió regulación con certidumbre, "a largo plazo, no en bloques de 4 años", para poder invertir con garantías.

- **Luis Muñoz, gerente de operaciones y logística de Voldis**, planteó los hubs urbanos para entregar a cada cliente en menos de tres horas, apoyados en el análisis de datos para saber qué producto va a pedir.

- **Albert Molist, Supply Chain Area Manager de DDI CAT&AND (Grupo Damm)**, anunció una prueba con el **Ayuntamiento de Barcelona**, que ha reservado plazas de aparcamiento para los distribuidores de hostelería.

- **Sacramento Corral, CEO del Grupo Sacra**, anticipó almacenes compartidos y entregas multiproducto en camiones eléctricos de 12 a 16 toneladas con dos repartidores.

- **Ángel Parras, presidente de Aedisma y director de Ceres Cerveza**, recordó que ese vehículo todavía no existe, porque los fabricantes no ofrecen eléctricos de 12 toneladas, el tamaño con el que su distribuidora entra en el centro de Madrid. Cuando fabricantes y administraciones acompañen, afirmó, el sector tendrá hubs, almacenes compartidos y vehículos de mayor tonelaje con los que seguir sirviendo a la ciudad.

© Redacción C84

6 pilares de actuación en la DUM española

AECOC presenta el estudio "Ciudad Tipo Española en DUM", elaborado a partir del análisis de 23 ciudades que representan a 15 millones de ciudadanos. El informe evidencia una regulación desigual y aún poco homogénea de la distribución urbana de mercancías.

ESTEBAN ROJAS
RESPONSABLE DE PROYECTOS DE MOVILIDAD Y DISTRIBUCIÓN URBANA DE MERCANCÍAS (DUM) DE AECOC
erojas@aecoc.es



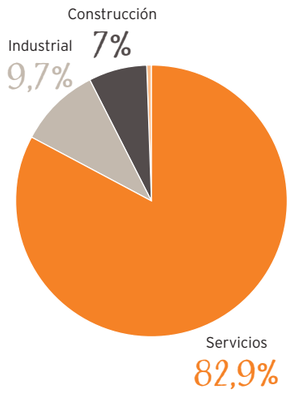


LOS PILARES DE ACTUACIÓN

1. Flexibilización del acceso y la descarga.
2. Digitalización de las zonas de carga y descarga.
3. Despliegue de redes Out of Home.
4. Plataformas de consolidación.
5. Generación, análisis y difusión de datos.
6. Modos de transporte alternativos.

CARACTERIZACIÓN DE LA CIUDAD TIPO

• Actividad económica media

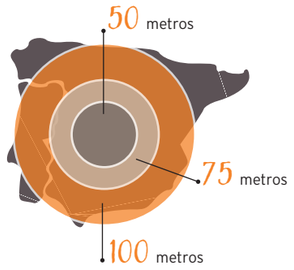


Fuente: Datos del VAB (Valor Añadido Bruto)

• Sectores de mayor impacto

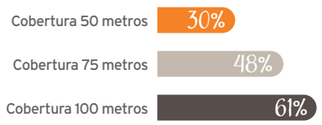
% del impacto en la ciudad		
Sector Alimentación	32%	
Sector Horeca	28%	Llega al 40% en municipios costerios y turísticos
Sector Paquetería (e-commerce)	20%	Llega al 30% en grandes metrópolis
Sector Voluminoso	12%	
Distribución Farmacéutica	8%	
Otros	5%	

INFRAESTRUCTURA PARA LA DISTRIBUCIÓN URBANA



El mapa de cobertura mide qué % de esteblecimientos tiene una zona de carga y descarga dentro de un radio determinado.

• Promedio de todos los estudios realizados



Solo 6 de cada 10 comercios tiene una zona de carga y descarga a menos de 100 metros.

¿QUÉ HEMOS VISTO EN LOS TRABAJOS A PIE DE CALLE?



Grado de ocupación medio de las zonas de carga y descarga.

De este 75%...



El porcentaje de ocupación indebida media en estas zonas de C/D.

9:00-13:00

El 76% de la distribución urbana de mercancías se realiza en esta franja horaria.

71%

7 de cada 10 establecimientos se abastecen entre una y tres veces por semana.

60%

De los transportistas realiza entre **5 y 15 entregas** en una única parada.

La logística detrás de la visita del Papa a España

En apenas 4 meses Yago de la Cierva coordinó la logística de la visita del Papa a España, un acontecimiento que movilizó a más de 2,5 millones de personas. "Nada de esto tiene que ver con supply chain", dice. Y sin embargo, todo lo que cuenta –organigrama, delegación, cálculo de aforos, gestión del riesgo– podría ser vocabulario de cualquier director de operaciones. Hablamos con él sobre organización, ejecución y liderazgo bajo presión. El resto, dice, fue cosa de su santidad.

PATRICIA CATALÀ C84
pcatala@aecoc.es



En la imagen, **Yago de la Cierva**, responsable de logística de la visita del Papa León XIV a España, junto a **María Tena**, directora de Logística y Transporte de AECOC, y **Patricia Català**, redactora de C84.

Nos citamos con Yago de la Cierva en la terraza de Cornamusa, el restaurante de Grupo Azotea en el Palacio de Cibeles, con unas vistas privilegiadas sobre la plaza donde el pasado 7 de junio 1,2 millones de personas se congregaron para la misa multitudinaria del Corpus Christi que cerró la visita papal a Madrid. Abogado de formación, De la Cierva se pasó pronto a la comunicación, donde ha construido una carrera larga y singular: entró en el servicio de prensa de la Santa Sede en 1989, fundó su propia agencia de noticias de televisión, dirigió la coordinación general de la Jornada Mundial de la Juventud (JMJ) de Madrid en 2011, y hoy compagina la dirección de la Fundación Villanueva con la docencia en gestión de crisis y riesgos ESG. Cuando el cardenal de Madrid necesitó a alguien al frente de la dirección técnica de la visita del Papa León, llamó a la única persona en España que ya había hecho algo parecido.

Patricia Català: Llegó a dirigir la JMJ de 2011, con alrededor de 2 millones de asistentes, sin haber sido contratado para eso. ¿Cómo ocurrió?

Yago de la Cierva: Me habían fichado como director de comunicación. Hubo una crisis y cuando aquello estalló, con poco más de un año por delante, el cardenal pidió que hubiera un director ejecutivo, un cargo que no existía y que se creó para sacar todo adelante. Ahí aprendí algo que luego se ha repetido: cuando un comunicador sabe hacer bien su trabajo, no solo comunica hacia afuera, sino que además entiende el negocio y se convierte en persona de confianza del jefe. Sin eso te quedas en un mando intermedio que ejecuta estrategias de otros. Cuando de verdad formas parte del comité estratégico e intervienes en todo el proceso de decisión, tu rol cambia por completo. Y eso no es solo aplicable a grandes eventos; pasa igual en las empresas. La confianza es siempre la clave.

Fue el cardenal de Madrid quien le encargó la organización de la visita del Papa. ¿Cómo se repartieron el trabajo?

Se dividió en tres grandes competencias: contenidos, dirección técnica –la que llevé yo– y administración y finanzas. Esta última en manos de Fernando Giménez Barriocanal, que ya había sido director financiero en la JMJ de 2011. El cardenal confiaba en los dos porque ya habíamos trabajado juntos entonces. Yo tenía libertad total en todo lo que no llevaba gasto, y él era el filtro de todo lo que sí lo llevaba. Esa división tan clara de responsabilidades es lo que nos permitió avanzar rápido sin pisarnos, entonces y ahora.

En 2011 tuvieron 27 meses de preparación. Esta vez, 4.

Y aplicamos lo mismo: transparencia y buenas prácticas. Mesa de compras con tres presupuestos para contrataciones superiores a 10.000 euros, licitación pública a partir de 50.000... Eso da rigor, pero también exige plazos, y con 4 meses eso aprieta mucho. Es la lección que más hemos insistido en trasladar hacia arriba: necesitas tiempo de agenda confirmada para poder eje-

Fotos: Carlos J. Martín



Yago de la Cierva
Responsable de logística de la visita del Papa León XIV a España

"Lo esencial para dirigir es delegar, pedir rendición de cuentas y exigir que no se trabaje en silos".

cutar bien. Roma además de "la ciudad santa", es la ciudad eterna. Para cambiar sus tiempos necesitas mucha paciencia, pero se puede.

¿Qué tiene que saber, entonces, un coordinador general?
No hace falta saber de todo. Los consejeros delegados saben menos de finanzas que su director financiero, menos de comunicación que el director de comunicación, menos de operaciones que su director de operaciones. Lo que tienen que saber es cómo tienen que trabajar los equipos: delegar, pedir rendición de cuentas y exigir que no se trabaje en silos. Eso último es lo más difícil, sobre todo en los eventos, porque con tanta prisa lo fácil es avanzar solo con los tuyos. Es lo que pasó con el túnel que conecta la T4 con la T4S del aeropuerto o de Madrid: empezaron a excavar con mucha prisa por los dos extremos, y no se juntaban.

¿Y cómo se evita eso?
Eligiendo bien a las personas, formándolas y confiando en ellas. Delegar y pedir que rindan cuentas. Es lo más difícil, porque es muy fácil delegar y luego olvidarte, pero tú sigues siendo responsable. Necesitas que la gente se sienta dueña de lo suyo, pero que al mismo tiempo responda por ello. Mis problemas venían casi siempre de dos extremos: gente incapaz de decidir por su cuenta, y gente que consideraba su área tan propia que solo subía a Dirección General cuando el problema ya estaba encima.

Defines el organigrama, las funciones de cada perfil, y cómo interactúan entre ellos. ¿Cuál es el protocolo de decisión?
Ahí la estructura es calcada a la de un teatro. Está el gestor de la sede, que se ocupa del espacio: limpieza, seguridad, flujos de entrada y salida, climatización. Está lo que llamamos contenidos, que en el fondo es la dirección artística: quién decide qué pasa en el escenario, la música, los actores. La obra no empieza hasta que el gestor de la sede da el visto bueno, y si hay una emergencia es él quien la para, pero no interfiere en lo artístico. Y luego están los servicios comunes: finanzas, personas, comunicación.

Hay que especificar las competencias de cada uno, con quién tiene que consensuar y quién tiene la última palabra, y avanzar por fases: primero un anteproyecto, luego el proyecto, luego la ejecución. El modo de comerse un elefante es dividirlo en trocitos. Es muy tentador, cuando tienes a alguien muy capaz, ir dándole cada vez más funciones distintas; pero llega un punto en que esa persona se convierte en el cuello de botella de todo lo demás.

Con varios actos a la vez en distintas ciudades, ¿esa estructura sigue funcionando igual?
Ahí tiene que volverse matricial, porque simplifica la gestión y abarata los costes. En seguridad, por ejemplo, hay un responsable transversal y otro en cada acto, que depende tanto del jefe de sede como del jefe transversal. Lo mismo con comunicación: un jefe arriba, y luego un equipo de operaciones de medios en cada tribuna de prensa, que depende del jefe de sede correspondiente. Es la única manera de que una misma función funcione igual en cuatro ciudades sin multiplicar la estructura por cuatro.

¿Cuántas personas participaron en total?
En la organización 600. Y entre los voluntarios, solo en Madrid 17.000.



"Si eres capaz de delegar la ejecución, sales adelante; si no, no".

"La división clara de responsabilidades es lo que permite avanzar rápido".

"Si una persona por debajo de ti acierta, magnífico. Si no acierta es que no la has formado lo suficiente".

¿Cómo se gestiona algo así sin que se convierta en un caos?
Hay dos perfiles muy distintos y hay que separarlos bien desde el principio: el personal de estructura, dedicado a esto a tiempo completo, y los voluntarios, que se preparan antes, pero se centran en los días del evento. Cuando llegué vi que la diócesis no podía empezar a contratar. Fui a mi fundación y les dije: necesito contratar ya a 6 u 8 profesionales con buenos sueldos, es mi principal problema. La fundación los pagó hasta que la diócesis vio que esto era inminente y empezó a contratar ella. Fue decisivo distinguir a quién necesitas para sacar adelante cada función, y a cuántos para gestionar los flujos de gente.

¿Y los voluntarios? 17.000 personas es casi un ejército.
Lo es, y de hecho lo organizamos como tal. Los eventos de la Iglesia tienen una ventaja que no encuentras en ningún otro sitio: una generosidad enorme, salen voluntarios de debajo de las piedras. Pero necesitas prever estructura desde el minuto uno. Nosotros lo montamos como en el ejército: 10 personas forman un pelotón, con un jefe de pelotón, que en el ejército es el sargento; 3 pelotones forman una sección; 3 secciones forman una compañía; 3 compañías forman un batallón. Y por encima de cada grupo siempre dos personas que lo sepan todo y puedan decidir, porque siempre pasa algo y el titular no está. Esa redundancia es la clave. Sin ella, en cuanto falla un solo eslabón, el grupo entero se queda sin dirección durante horas, y eso ya lo vivimos en el pasado. Esta vez lo hemos coordinado muy bien, y el último acto del Papa fue precisamente con los voluntarios, para agradecerles su trabajo. Fue particularmente emocionante.

¿Cuánto había de plan y cuánto de improvisación?
En 2011 teníamos planes B y C. Aquí solo teníamos el plan A, y pillado con alfileres. Si eres capaz de delegar la ejecución sales adelante; si no, no. Es difícil, porque mucha gente quiere participar en la ejecución, y arriba tienes que estar totalmente libre para los imprevistos. La gente tiene que saber que puede decidir por su cuenta si surge un problema, porque nunca van a llegar a tiempo hasta ti. Si alguien por debajo de ti acierta, magnífico. Si no acierta es que no la has formado lo suficiente. Además, los errores de hoy solo los ves tres meses después, cuando ya no hay modo de arreglarlos. Por eso la experiencia es tan valiosa. Te dice dónde vas a tener problemas antes de que aparezcan.

¿Cómo se calcula un aforo cuando parte del acto es abierto y voluntario?
Con dos fuentes. La experiencia previa –en el 2011, por ejemplo, gracias a las compañías telefónicas sabíamos cuántos móviles estaban conectados en la zona del evento– y un sistema de inscripciones voluntario y gratuito. Si le dices a la gente que inscribirse le acerca al escenario, es un incentivo, y sabemos que se inscribe entre 1/4 y 1/3 de los que finalmente vienen. Para la misa final teníamos 321.000 inscritos, así que calculamos entre 1,1 y 1,4 millones de asistentes. Y sobre los planos hay que descontar un 20% de canales de emergencia, movilidad, árboles e instalaciones propias. Al final te queda un 60% de metros cuadrados hábiles, y sobre eso dimensionas audio, vídeo, baños y agua. Este año nos quedamos un poco cortos; el entusiasmo hizo que viniera más gente de la calculada.

Con tanta gente esperando durante horas, ¿hay margen de error?
Mucho más que en otros eventos. Hay una paciencia distinta, casi agradecida, es algo único.





> **"Cualquier riesgo** que afecta a tus grupos de interés es un riesgo que tú asumes, lo gestiones o no".

Pero eso no es excusa para no hacer las cosas lo mejor posible. Ese margen de tolerancia no hay que gastarlo por comodidad de la organización; hay que reservarlo para lo inevitable.

¿Qué papel ha jugado la tecnología?
El sistema de inscripciones estaba conectado a la distribución de entradas, todo era con QR –no imprimimos ni un libreto– y teníamos geolocalizados los puntos de agua y la conexión con Metro y Cercanías. Lo hubiéramos hecho mejor con más tiempo. Quisimos coordinar horarios especiales en los museos de Madrid y no nos dio tiempo a cerrar del todo el sistema de aforos compartido. Y me gustaría tener, para el futuro, un CRM de verdad para gestión de grupos de interés. Acabas con demasiadas bases de datos desconectadas entre sí.

Las redes sociales fueron igual de decisivas. En el 2011 tuvimos una crisis, una manifestación violenta cerca de gente encerrada en la Plaza Mayor, y la resolvimos avisando por redes en menos de quince minutos: hoy son el principal canal de comunicación, muy por delante de la sala de prensa o la web. Esta vez el equipo de redes sociales fue de los mejores que ha tenido la organización: caldeó a la sociedad española antes de que llegara el Papa y disparó las ganas de escucharle.

Pese a contar con tantos voluntarios, la organización tiene un coste importante. Háblenos de la financiación.
El coste total ronda los 15 millones en Madrid, y bastante menos en el resto de ciudades. Bajo, comparado con otros viajes papales recientes. Lo que más me sorprendió es que lo que tardamos 14 meses en conseguir de patrocinadores en 2011, esta vez lo conseguimos en dos. La confianza que construyes en un proyecto se capitaliza en el siguiente, y a veces con intereses.

¿Qué aprendizajes son trasladables a una empresa?

1 **La gestión de riesgos como disciplina de prevención, no de reacción.** Entender pronto qué puede fallar, en vez de esperar a que falle. Hay una inteligencia contextual que muchas empresas descuidan. Piensan que todo lo que ocurre fuera de sus operaciones directas no les afecta. Y no es así. Cualquier riesgo que afecta a tus grupos de interés es un riesgo que tú asumes, lo gestiones o no.

2 **La tecnología.** Un director de sistemas tiene que estar en el máximo nivel de la organización desde el principio, porque es quien te dice qué se puede hacer y qué no. Nosotros fuimos deprisa y acabamos con varios sistemas sueltos por no tenerlo desde el inicio.

¿Y algo más operativo?
Que la complejidad no crece de forma lineal. Una boda de mil personas no es diez veces una boda de cien: es veinte veces más complicada. La progresión es geométrica, no aritmética. Y que casi nadie, en la organización de grandes eventos, se para después a documentar lo aprendido. Yo estoy haciendo un libro, Megaeventos de la Iglesia Católica, que voy actualizando con cada experiencia, porque si no te paras a pensar no aprendes nada. Insisto siempre a quien organiza uno de estos eventos por primera vez que pida que lo inviten al evento anterior. Yo lo hice antes de la JMJ de 2000 de Roma, viajé para ver de cerca un viaje papal en el Reino Unido, y en el 2011 invitamos a los organizadores de Río, el siguiente en el calendario. Pero por desgracia no hay continuidad. Normalmente organiza esto gente sin experiencia, y cuando ya sabe hacerlo, no lo vuelve a hacer. Mi caso es raro, porque he seguido en esto.

¿Y ahora qué? ¿Cuál es el próximo reto?
Esto ha sido un paréntesis. Vuelvo a lo mío: a mi consultoría, a mi fundación, a empujar la investigación.

Así lo dice él. Pero mientras dura la entrevista le llega un correo al móvil. Es el comité que organiza la JMJ de 2027, en Corea, pidiéndole consejo y ayuda. Parece que la experiencia hace que para él siempre haya un paréntesis a punto de abrirse.



© Patricia Català

EL DeCA YA ES OBLIGATORIO
Desde el **5 de octubre**
¿Ya cumples con la normativa?
Te asesoramos para empezar a gestionar el DeCA
CREACIÓN GUIADA DEL DeCA
CARGA MASIVA MEDIANTE EXCEL
COMPARTICIÓN POR EMAIL Y WHATSAPP
DOCUMENTO CON CÓDIGO QR
Solicita una **demostración**
CONTRATA YA
AECOC TRANSPORTE DeCA
www.aecocdeca.es

“El error más habitual es automatizar un proceso que ya era malo”



Tobias Sjölin

CTO Domain de Staer

Automatizar mal es peor que no automatizar. Es la advertencia que lanza Tobias Sjölin, quien lleva más de 20 años respondiendo a esa pregunta desde dentro del comercio electrónico, primero en Boozt y ahora en Staer. Su diagnóstico desmonta varios mitos: la automatización no elimina puestos de trabajo, no exige inversiones millonarias para empezar, y el mayor error no está en la tecnología que se elige, sino en automatizar procesos que ya funcionaban mal.

Tobias Sjölin es un veterano del comercio electrónico con más de 20 años de carrera, especializado en logística, automatización y sistemas financieros. Fue pieza clave durante 16 años en la infraestructura tecnológica de Boozt, una de las grandes tiendas de moda online del norte de Europa. Desde 2026 trabaja en Staer, donde aplica Physical AI e inteligencia espacial a los fulfillment centers, tendiendo puentes entre el mundo digital y el físico.

Patricia Català. ¿Qué tecnología ha cambiado más la logística en los últimos 5 años?
Tobias Sjölin: Los robots móviles autónomos (AMR) y los sistemas automáticos de almacenamiento (AS/RS), es decir, robots que mueven mercancía. Los AMR resuelven el “paseo inútil” del almacén llevando el producto hasta la persona, y estabilizan la operación en plena escasez de mano de obra sin rediseñar el edificio. Los AS/RS eliminan también el movimiento manual y son una solución de almacenamiento muy eficiente.

¿Cuál es hoy el cuello de botella más difícil: software, hardware o personas?
A las personas se las puede formar, y el hardware, bien construido, funciona. El cuello de botella real es el software: es lo que hace que todo el almacén funcione como un conjunto, y hoy sigue muy poco desarrollado. Hace falta un software que no se limite a mostrar indicadores, sino que los entienda, corrija los procesos en tiempo real y consiga que todos los sistemas del almacén –desde los sensores hasta el software de gestión– se comuniquen entre sí de forma automática. Tenemos el hardware y tenemos manos dispuestas a trabajar, pero ahora mismo no hablan el mismo idioma digital.

¿Se puede automatizar ya casi todo, o hay límites físicos que nunca desaparecerán?
Nos acercamos a un punto en el que casi todo puede automatizarse, pero el entorno logístico sigue siendo muy incierto. Los artículos frágiles, pesados o irregulares aún necesitan la mano humana, y automatizar un entorno multi-SKU muy volátil sale caro si se aborda mal. A eso se suma reconvertir almacenes de 30 años, con suelos irregulares y techos bajos: una barrera que la automatización aún no resuelve de forma asequible.

¿Qué empresas deberían automatizar su almacén?
Todas, pero no como un *big bang*. Es un trabajo constante, no una gran inversión puntual. Se identifican los procesos existentes y se busca automatización a su medida, desde una mesa de medición hasta una cinta transportadora. Para proyectos mayores, el Robotics-as-a-Service (RaaS) permite integrar *picking* automatizado con una cuota mensual.

El error más habitual es automatizar un proceso que ya era malo. Meter robots en un flujo caótico solo acelera los errores. Y la automatización no elimina el trabajo, lo desplaza: hay que formar al equipo.

¿Hacia dónde va el hardware del almacén?
Hacia la modularidad. En lugar de estructuras de acero ancladas al suelo que atan a una empresa a una distribución fija durante una década, el hardware avanza hacia sistemas de rejilla y cintas modulares, fácilmente reconfigurables. Eso permite ampliar, reducir o trasladar la instalación según la demanda estacional o el alquiler. A esto se suman sensores cada vez más asequibles, que pronto estarán por todo el almacén.

¿Dónde aporta valor real la IA hoy?
En todo proceso analítico que hoy hacen personas: previsión de demanda, planificación de recursos, reposición, comunicación con transportistas ante desviaciones.
También en la Vision AI, que permite a los robots “ver” el almacén y decidir. Un caso concreto: el *machine learning* cruza ventas, clima y campañas para posicionar el stock de alta rotación antes del pico de temporada. El objetivo: el stock correcto, en el lugar y el momento correctos.

¿La automatización reduce de verdad la huella ambiental, o es solo velocidad y coste?
Ambas cosas, pero hay que vigilar el *greenwashing*. La automatización reduce emisiones optimizando rutas y tamaño de cajas, evita enviar “aire”. Pero las baterías de litio y los ciclos rápidos de renovación generan una deuda de carbono real. La sostenibilidad exige hardware duradero, no solo software inteligente. Lo que concilia velocidad y sostenibilidad son los Micro-Fulfillment Centers (MFC): hubs pequeños cerca de zonas urbanas que recortan la última milla sin sacrificar el picking.

¿Qué tecnología nicho será estándar dentro de 5 años?
La visión artificial para el control de calidad sin contacto. Pasar una caja bajo una cámara que verifica al instante peso, etiqueta y posibles daños sin detener la cinta es cada vez más asequible y pronto será estándar incluso en almacenes básicos. Y sirve, de paso, para capturar datos maestros de gran calidad.

¿Por qué innovación apostaría para la próxima década?
Apostarlo todo a una sola cosa es arriesgado, pero si tengo que elegir: el transporte autónomo de media distancia. Camiones operando 24 horas entre hubs regionales resolverían la escasez de conductores, reducirían costes de envío y harían los plazos mucho más predecibles. Coordinar toda la flota, sea cual sea la marca, sería una ganancia de eficiencia enorme.

Si tuviera que hacer una predicción sobre el futuro del LogTech...
El sistema de gestión de almacenes tradicional evolucionará o morirá. Durante décadas ha sido el sistema operativo del almacén, pero coordinar personas, flotas de robots y datos en tiempo real exige algo más ágil que una base de datos estática. El futuro es de las plataformas de orquestación dinámica: un sistema operativo fluido, no un archivador digital. ■

3 CLAVES PARA EMPEZAR A AUTOMATIZAR

1. **Empieza pequeño.** No hace falta un proyecto multimillonario: se puede arrancar con inversiones puntuales y localizadas.
2. **Valora el RaaS.** El Robotics-as-a-Service permite integrar picking automatizado básico pagando una cuota mensual, sin gran desembolso inicial.
3. **Forma a tu equipo.** La automatización no elimina el trabajo, lo desplaza: hay que invertir en formar al personal para que gestione y mantenga los nuevos sistemas.



EL VERDADERO CUELLO DE BOTELLA. “TENEMOS EL HARDWARE Y MANOS DISPUESTAS A TRABAJAR, PERO NO HABLAN EL MISMO IDIOMA DIGITAL. HACE FALTA MEJOR SOFTWARE”.

Patricia Català C84

El legado de un referente de la cadena de valor

José Luis Galiana

Emprendedor, divulgador y conector de talento logístico.

Pocas figuras en el panorama logístico español concitan tanto consenso, respeto y afecto como José Luis Galiana. Con una trayectoria forjada en las trincheras de la ingeniería y las operaciones del gran consumo, tuvo una larga y exitosa carrera corporativa como director de cadena de suministro y relaciones externas de Unilever. Posteriormente inició una prolífica etapa como emprendedor, consultor y divulgador, convirtiéndose en todo un referente para el sector y transmitiendo siempre orgullo de profesión.





Galiana **es fundador y presidente de Honor de FELOG (Foro de Expertos Logísticos) de Caleruega. Fundador de SeLoG (Servicios y Experiencias Logísticas). Fundador y presidente de honor de RALOG (Red de Ayuda Logística). Fue presidente del Comité de Logística y Transporte de AECOC.**

"LAS PERSONAS SON UNO DE LOS PILARES FUNDAMENTALES DONDE SE SUSTENTA LA LOGÍSTICA"

Rosa Galende C84

Amante de la profesión logística, tiene una capacidad natural para conectar el talento y crear comunidad a través de RALOG y FELOG de Caleruega. En AECOC reconocemos particularmente su liderazgo y contribución al sector como presidente del Comité de Logística de AECOC, a la vez que como impulsor y coautor de la trilogía compuesta por El Libro Rojo de la Logística, El Libro Blanco de la Logística y El libro Verde Logística-ESG, escritos con gran generosidad "por logísticos para logísticos". Ahora que José Luis Galiana se retira de la actividad pública, desde esta tribuna reivindicamos su legado y recordamos algunos de sus mensajes.

Los inicios

"Llegué a la logística a finales de los ochenta desde el 'lado oscuro de la fuerza', la Ingeniería y las Operaciones, cuando las funciones eran silos estancos sin comunicación. Hoy la cadena de suministro es el combustible de la cadena de valor".

Formación

"Es crítico tener una comunidad logística educada y entrenada, entendiendo la formación como un proceso que facilita el conocimiento, las competencias y la aptitud necesarias para producir los cambios necesarios, y el entrenamiento como la transferencia de capacidades y experiencia para responder al cambio".

Nuevas generaciones

"La llegada de nuevas generaciones representa una oportunidad fantástica para renovar y modernizar el sector. Traen consigo habilidades digitales, nuevas ideas y una mentalidad más abierta a la innovación y la sostenibilidad".

Futuro

"El futuro logístico estará lleno de éxitos por cumplir con nuestra misión diaria fundamental: entregar a tiempo y en el sitio correcto los productos que la sociedad necesita". ■

AECOC SMART DISTRIBUTION

Nueva Ley de Movilidad Sostenible

¿Tu **empresa** ya está **preparada**?

2026 es el año para **actuar**

La nueva Ley de Movilidad Sostenible exige a determinados centros de trabajo **contar con un Plan de Movilidad Sostenible** al Trabajo.

En AECOC te ayudamos a diseñarlo e implantarlo, de principio a fin.

- **ANALIZAMOS** Cómo se desplazan tus trabajadores.
- **DIAGNOSTICAMOS** Necesidades, barreras y oportunidades.
- **MEDIMOS Y DISEÑAMOS** Un plan de acción adaptado a tu empresa.

MENOS **EMISIONES**

MÁS **EFICIENCIA**

MÁS **SEGURIDAD**

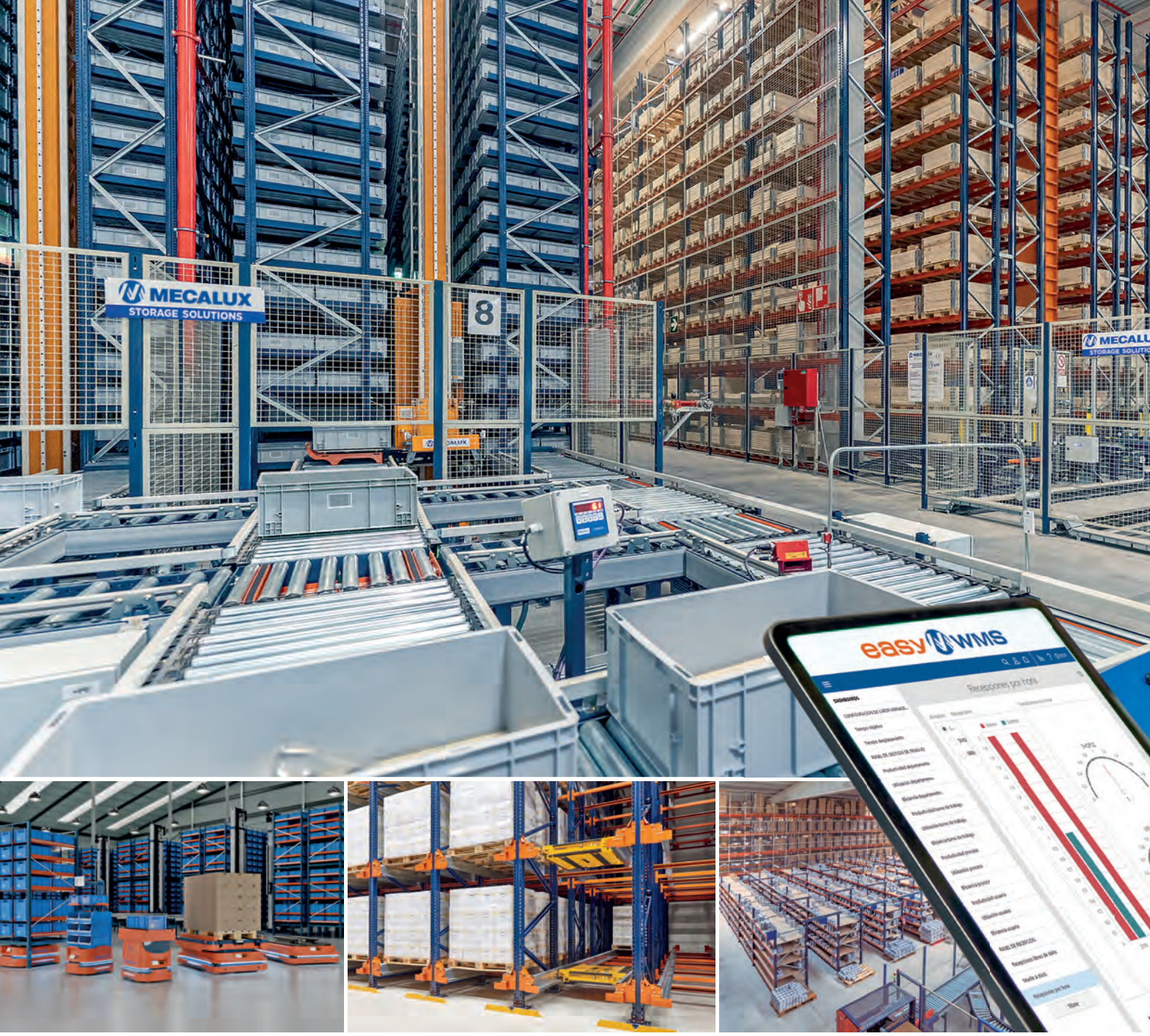
MOVILIDAD **SOSTENIBLE**

¿Tu **empresa necesita** un **Plan de Movilidad Sostenible**?

Te ayudamos a poner en marcha el plan.

¡Hablemos!

dum@aecoc.es · dsantos@aecoc.es · acediel@aecoc.es



MECALUX

Proveedor global de soluciones intralogísticas

Almacenes automáticos I Software de gestión de almacenes
Sistemas de almacenaje

902 31 32 42
mecalux.es