



Panorámica actual de la actividad logística

Informe de conclusiones de las entrevistas cualitativas a profesionales de empresas usuarias y proveedoras de logística en Córdoba.
Febrero, 2023



PRESENTACIÓN: Jornadas “La Logística que viene”. Córdoba, 2023

La logística hoy es **un problema y es su solución**. Un problema, además, **complejo**, que exige soluciones complejas, pero factibles. La complejidad no es fruto de la gravedad, sino de la **interrelación de factores**. Lo vamos a ver en estas jornadas.

Aunque las mesas y ponencias tienen títulos delimitados y precisos, la realidad de las operaciones del tráfico y almacenamiento de mercancías nos dice que todo está relacionado con todo, y los temas esenciales van a saltar de una mesa redonda a otra, evidenciando su **transversalidad**.

Y para mayor complejidad, la logística es un **eje que conecta** al sector primario, la industria, el comercio, y el consumo, así como a la formación y a las instituciones con competencias en ese ámbito. Y cada integrante de esa cadena de suministro tiene **perspectivas distintas e intereses particulares**. Y eso debe aflorar en estos debates que vamos a presenciar. Igual que los numerosos **intereses y objetivos comunes**, que las entrevistas realizadas revelan como muy **numerosos**.

PRESENTACIÓN

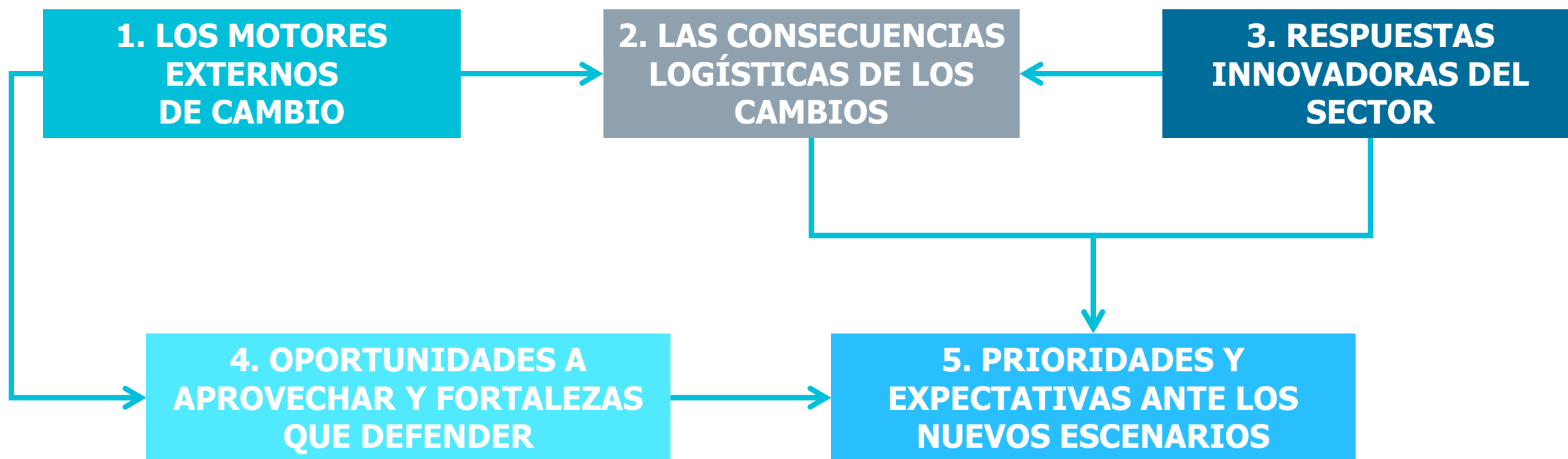
Desde IntelQualia hemos abordado una **ronda inicial de conversaciones** con empresas usuarias y proveedoras de logística con el fin de presentar este informe sobre la «**Panorámica actual de la actividad logística**», que sirva de referencia en los debates de estas jornadas. Se ha aplicado una **metodología cualitativa**, con entrevistas de larga duración con una decena de participantes en este evento, de las que destacamos en el análisis algunas citas textuales ilustrativas. Nos han acompañado las siguientes empresas:



Hacemos público aquí nuestro **agradecimiento** a entrevistados y organizaciones por compartir su visión y experiencia en torno a los retos del sector y la ciudad en este estudio.

PRESENTACIÓN

Las reflexiones que nos trasladan los directivos entrevistados se agrupan en 5 temas:



1 LOS MOTORES EXTERNOS DE CAMBIO

Las entrevistas trasladan la existencia de tres grandes focos de cambio, recientes y externos a la actividad logística, que han hecho que ésta se transforme de manera acelerada. A estas transformaciones se añade otro factor exógeno caracterizado, por el contrario, por su mayor inercia y rigidez para absorber los cambios de forma tan ágil como la empresa: el entorno.

- 1. La disrupción de la globalidad que conocíamos.**
- 2. La acelerada implantación de innovaciones tecnológicas.**
- 3. Los cambios sociales en consumo, compra y trabajo.**
- 4. Entorno geográfico, infraestructural, institucional y medioambiental.**

1 LOS MOTORES EXTERNOS DE CAMBIO

1. Disrupción de la globalidad

En breve tiempo se han sucedido:

- La **crisis sanitaria** del Covid 19.
- La **guerra de Ucrania**.
- El giro de **China en su rol fábrica y almacén mundial**, tal como operaba hasta ahora.
- **Auge de los proteccionismos** de grandes mercados receptores.
- La **fragilidad y resiliencia de la Unión Europea** como espacio común y potencia económica.
- La **explosión de costes** derivados de las situaciones anteriores y la resultante **inflación** de largo alcance.

"De un tiempo a esta parte se ha generado una mayor incertidumbre en el mercado, provocada por la sucesión de la pandemia, la guerra de Ucrania, la inflación, la falta de materias primas... y esa mayor variabilidad de la demanda, esa mayor incertidumbre del suministro y sus costes han supuesto un revulsivo."

"En las grandes empresas una de las debilidades es la logística. La cadena de suministro. Nuestra compañía ha puesto el foco y muchos recursos en esa variabilidad, en anticipar esa incertidumbre de la demanda."

1 LOS MOTORES EXTERNOS DE CAMBIO

2. Innovación tecnológica en la empresa

Entre los avances técnicos con mayor impacto en la actividad logística, los entrevistados destacan:

- El desarrollo de la **digitalización**, entendida principalmente como **gestión del dato** logístico para la planificación.
- La **automatización de procesos** para ganar eficiencia y valor.
- La **robotización** de la manipulación física, aplicada a almacenes, carga y descarga.
- El **transporte eléctrico** emergente para grandes cargas.

"La aplicación de tecnología lleva a una nueva cultura empresarial mucho más ágil más líquida más transversal. Y te da más posibilidades de probar si una cosa funciona o no y puedas cambiarla a tiempo y rectificar a partir de ese aprendizaje."

"Los avances técnicos están suponiendo cambios tremendos en la logística. La informatización del seguimiento de las flotas, cómo localizar mercancías o cómo organizar los almacenes, por ejemplo. Es dar mejor servicio, es tener más control"

1

LOS MOTORES EXTERNOS DE CAMBIO

3. Cambios sociales en consumo y trabajo

- Aumenta el hábito de uso de e-commerce (pandemia) y se instala la **multicanalidad** de las ventas.
- Se normaliza el reparto de **última milla** hasta los domicilios de los clientes B2C y B2B.
- Exigencia de **inmediatez** de la compra y el uso.
- Sensibilidad creciente hacia la **sostenibilidad** ambiental.
- Valoración de **la transparencia y el propósito** en las empresas.
- Cambios en la **percepción del trabajo** y las metas profesionales ("la Gran Renuncia" que se detecta globalmente hacia determinados empleos y fórmulas laborales), que afecta al sector.
- **Conflictividad** en el sector de transporte por carretera, con su momento de mayor tensión en 2022.

"Grandes plataformas como Amazon han implantado en el público la expectativa de que la paquetería llegue a su casa casi inmediatamente. Y eso cambia las reglas de juego del servicio."

"Cada vez es más importante tener en cuenta la huella de carbono del transporte. No es que la ley lo obligue, es que consumidores y distribuidores lo valoran cada vez más."

"La cualificación, la escasez de personal, es uno de los grandes problemas actuales. Cada vez es más difícil encontrar personas que quieran conducir o repartir. En el almacén ocurre otro tanto de lo mismo, en cuanto a operaciones internas."

1

LOS MOTORES EXTERNOS DE CAMBIO

4. Inercias del entorno

El territorio físico, el medio ambiente y el desarrollo normativo y burocrático, no son tanto factores de cambio volátil como entornos que pueden ofrecer resistencias a la dinámica empresarial:

- Amenaza de **insostenibilidad ecológica**, que, al margen de la presión social o normativa, también mueve a las empresas a asumir medidas proactivas de protección ambiental.
- **Infraestructuras y equipamientos territoriales** necesitadas de actualización para adaptarse a las nuevas exigencias.
- **Lentitud de los procedimientos administrativos** y dificultad de **armonización entre instituciones** para toma de decisiones compartidas.
- **Dificultad de actualización de los planes de formación** para ajustarse a las necesidades laborales en el sector logístico.

"Los planes de estudios, la oferta de titulaciones, etc. no avanza a la velocidad de las necesidades de las empresas de responder a todos estos cambios tan intensos"

"Se ha avanzado en agilidad administrativas, pero lo público siempre va más lento de lo que esperaría la empresa. Léase licencias, implementación de leyes, gestión de subvenciones, etc."

"Durante la pandemia e incluso después de la pandemia ha habido mucha falta de espacio de almacenes."

2 LAS CONSECUENCIAS LOGÍSTICAS DEL CAMBIO

Los efectos derivados de estas transformaciones en un plazo corto tienen muchas ramificaciones, pero se concentran en **seis cuestiones principales**, según se desprende de las consultas realizadas:

1. **Alta incertidumbre del abastecimiento y la entrega.**
2. **Aumento de costes logísticos e inflación de largo alcance**
3. **Tensionamiento del reparto última milla, con alto crecimiento y exigencia.**
4. **Sostenibilidad experimentada como presión normativa, costes y responsabilidad empresarial.**
5. **Mayor debilidad sectorial del transporte por carretera, como eslabón más débil de la cadena de suministro.**
6. **Dificultades de reclutamiento de personal cualificado.**

2 LAS CONSECUENCIAS LOGÍSTICAS DEL CAMBIO

1. Alta incertidumbre en la cadena de suministro

La mayor variabilidad en la oferta y la demanda está ocasionando efectos indeseables severos:

- Aumenta la **complejidad en la planificación** productiva y logística, exigiendo nuevas fórmulas de respuesta.
- **Dificultad de ajustar plantillas** a los vaivenes en suministros.
- Impacto final en la **satisfacción del cliente** por incumplimiento de previsiones y compromisos adquiridos.

"Sí que se ha visto que, tal como tenemos montada hoy en día la globalización, esto del just in time se ha convertido en algo muy difícil: hay puertos saturados infraestructuras que no dan de sí, navieras que les falta espacio, precios por las nubes, etc. Ha pasado una vez nos pueden pasar más veces."

"Con la disrupción del comercio internacional que estamos viviendo desde hace tiempo, hemos tenido un problema enorme relacionado con el suministro, con el tema de los chips, con la renovación de nuestra propia flota de vehículos, de suministro de nuestro producto, problemas en el transporte internacional, de carestía del transporte..."

2 LAS CONSECUENCIAS LOGÍSTICAS DEL CAMBIO

2. Aumento de costes e inflación persistente

- **Incremento de costes** por almacenamiento (espera en aduanas y puertos, etc.), mermas en la mercancía perecedera, rescisión de pedidos, costes de oportunidad por pérdida de ocasiones de negocio, seguros adicionales, etc.
- **Encarecimiento de mercancías** necesarias para fabricación y distribución: materias primas, bienes de fabricación y embalaje, combustibles, transporte, etc.
- **Repercusión de costes** a lo largo de la cadena de suministros, que llegan en último término al consumidor final.
- **Impacto negativo en la operativa financiera** y en la cuenta de resultados.

"El transporte marítimo es muy diferente del terrestre. Hay por ejemplo 20 navieras que además tienen sus cuatro alianzas y controlan el mercado. En el transporte por carretera hay muchísimo autónomo que cada uno hace lo mejor que puede, con los costes que tiene que negociar como puede, sin capacidad de negociación, y además hay muchas cooperativas."

"Por otra parte, el coste de los servicios logísticos es una de las partidas de más peso en nuestro presupuesto de gastos y, con las graves subidas experimentadas en el último año, nos ponen al límite de la rentabilidad. "

"La única forma de asumir el fuerte incremento de costes logísticos ha sido repercutirlos a nuestros clientes (tiendas) que a su vez deberán repercutirlo al cliente final vía aumento de PVP. Teniendo en cuenta que el coste de compra de los productos también se ha incrementado (más del 20% según el tipo), el usuario final está asumiendo unos elevados incrementos de PVP."

2 LAS CONSECUENCIAS LOGÍSTICAS DEL CAMBIO

3. Tensionamiento de la última milla

La explosión del comercio electrónico, especialmente tras la pandemia, ha revolucionado los procedimientos del servicio logístico, con un aumento de uso de los recursos de distribución:

- Se ha hecho norma el **acortamiento de plazos de entrega** al cliente final (entregas en horas).
- **Logística inversa**: aumenta la complejidad en compra domiciliaria y en B2B al multiplicar también los orígenes.
- **Faltan recursos de reparto**: La capacidad se lleva al límite en un contexto en el que el número de transportistas y repartidores suficientemente cualificados ya era insuficiente.
- Aumentan las **ineficiencias para los entornos urbanos** en: tráfico y espacio de carga y descarga, huella de carbono, etc.

"No es solo en la entrega a domicilio. En toda la cadena nos hemos puesto las pilas para entregar en tiempos cada vez más cortos, con un mejor seguimiento de la mercancía. Y todo eso tiene costes."

"Toda entrega en el cliente de distribución, y en el domiciliario se está saturando, porque todo el mundo se ve obligado a dar ese servicio y hay problemas de congestión y falta de repartidores y flotas y de almacenes urbanos intermedios."

"Además tenemos la logística inversa en este gremio. Nosotros tenemos cuatro tipos de logística inversa: tenemos abonos, devoluciones, garantías, y luego los envases y piezas que se reutilizan más tarde."

2 LAS CONSECUENCIAS LOGÍSTICAS DEL CAMBIO

4. Sostenibilidad: entre la presión normativa y la responsabilidad

La disponibilidad empresarial para asumir una responsabilidad convencida en la reducción del impacto ambiental se enfrenta a los costes que conlleva el compromiso y a la ineficiencia de las alternativas:

- **Costes derivados** de la normativa de reducción de emisiones y uso de residuos.
- **Insuficiencia actual del camión eléctrico** para garantizar la autonomía necesaria en las grandes cargas y volúmenes.
- Faltan **alternativas viables a embalajes** tradicionales (plásticos de paletizado, madera de palets, etc), y las tasas que penalizan su uso se repercuten acumuladamente en toda la cadena.

"El camión eléctrico aún está por ver, si es realmente eficiente, si se va a poder reutilizar, cuál será su vida media."

"Otra dificultad del sector es todo lo que tiene que ver con el cambio tecnológico de los vehículos y su impacto en los costes. Pero no solo en los costes, también en el medio ambiente."

"En la guerra contra el plástico estamos siendo pioneros en España, pero con una tasa que no es un impuesto, que no nos la podemos desgravar. Y eso quiere decir que a mí el fabricante me imputa un precio por el producto y un precio por la tasa, y yo a su vez al cliente tengo que imputarle también esa tasa. Al final el precio del producto está incrementado en un 40% quizá."

2 LAS CONSECUENCIAS LOGÍSTICAS DEL CAMBIO

5. Aumenta la debilidad sectorial del transporte por carretera

El sector del transporte por carretera, ya de por sí debilitado estructuralmente, ha sufrido más por la coyuntura adversa, también en Córdoba:

- Su **atomización** en pequeños operadores, pese a la agrupación en cooperativas y asociaciones, no permite ganar escala empresarial, **restando capacidad de negociación y resiliencia**.
- El tamaño empresarial se ve limitado por la **estacionalidad** de cargas (p. ej.: producto refrigerado) y la todavía vigente dependencia de **grandes clientes únicos**.
- **Indefinición normativa** de la figura de **operador** logístico que multiplica intermediarios, mientras que faltan transportistas.

“El mundo del transporte por carretera ha sido rentable pero ahora lo es menos. Es un mercado que no es fácil, tiene mucha temporalidad (los frigos tienen una temporada de productos frescos y luego hay que cargar carga seca). Hay unos meses que hay muchísima demanda y otros con muy poca y muchos vaivenes. Esto hace muy complicado tener una flota muy grande.”

“Siempre hemos estado a la vera de determinadas fábricas, donde los transportistas se asociaban y se hacía una cooperativa. Propiamente era el trabajo subsidiario de esa fábrica y así continuaban, durante generaciones, una serie de cooperativas con cuatro clientes. Esto originaba que no se desarrollara la logística local propia a una escala mayor.”

2 LAS CONSECUENCIAS LOGÍSTICAS DEL CAMBIO

6. Dificultades de reclutamiento de personal cualificado

Quizá se trae del problema prioritario del sector:

- **Falta personal cualificado** de transporte y almacén, pese al desempleo.
- La escasez de profesionales tiene **causas múltiples**: 
- **No hay suficiente oferta de formación** para ajustada a necesidad de puestos, probablemente por no haber demanda de estos estudios.
- Se crean **pocos puestos intermedios y altos** de cualificación logística de nivel: en muchas pequeñas empresas no existe aún una estructura cualificada para la logística moderna.
- **Retención de talento**: la escasez de personal dificulta la retención.

- **Condiciones de trabajo percibidas**: desprestigio, remuneración insuficiente y difícil conciliación laboral/personal.
- **El fin del "entrenamiento intergeneracional"**, de padres a hijos, por normas de laborales más estrictas.
- **Expectativas disuasorias** ante la futura aparición del **vehículo autónomo**.
- Contratación de inmigrantes, difícil: es un **problema mundial**.
- Sin embargo, **hay trabajo atractivo** para los especialistas ya formados.

RESPUESTAS LOGÍSTICAS INNOVADORAS

La logística ha pasado **de ser actividad auxiliar a actividad estratégica de alto valor**, como eje transversal del servicio al cliente y como herramienta de reducción de costes de explotación. Sus transformaciones principales son, a juicio de las empresas consultadas, las siguientes:

1. **Logística como satisfacción del cliente.**
2. **Nuevas fórmulas de organización logística en la empresa.**
3. **El reto de la multicanalidad y el e-commerce.**
4. **La adopción de soluciones tecnológicas y el liderazgo de la digitalización en la organización.**
5. **Nuevos esfuerzos en la captura y retención de talento.**
6. **RSC logística.**

3 RESPUESTAS LOGÍSTICAS INNOVADORAS

1. Logística como satisfacción del cliente

Es el factor esencial del nuevo rol logístico en B2C y B2B, basado sobre todo en 4 pilares:

- **Estimated Delivery Time (EDT):** ahora es valioso y esperado indicar a qué hora se entregará la mercancía, cumpliendo.
- Rápida **accesibilidad al stock:** para recortar costes de manipulación y cumplir el EDT.
- **Planificación integrada de la cadena de suministro** interna y externa: Proveedores y clientes comparten información transparente para la planificación de la demanda
- Herramientas para la **anticipación de escenarios:** no sólo se trata de analizar para gestionar la incertidumbre, sino de hacerlo ante futuros alternativos y divergentes, igualmente posibles.

"Implantamos recientemente el EDT, la hora de entrega estimada, diciendo al cliente a qué hora exacta le llega la mercancía a tienda. Esto es revolucionario y de alta rentabilidad para nuestros clientes."

"La logística en nuestra compañía está muy basada en trabajar en el corto el medio y el largo plazo y eso lo hacemos no sólo con nuestros clientes, sino con nuestros proveedores, a los que consideramos de verdad partners, con los que tenemos una relación de prioridad a la hora de compartir la visión de necesidades a medio y largo plazo"

"Las herramientas tecnológicas de eficiencia te permitan hacer iteraciones y cálculos para poder estudiar diferentes escenarios de futuro, pudiendo hacer más simulaciones de eficiencia y de servicio, con mayor número de datos y variables."

3

RESPUESTAS LOGÍSTICAS INNOVADORAS

2. Nuevas fórmulas de organización logística

- **Repensar el Just-In-Time:** del abastecimiento desde orígenes únicos, baratos, pero lejanos, se pasa a buscar **más proveedores alternativos** y de **mayor cercanía**.
- **Externalización a 3PL** (Third Party Logistics): crecen los proveedores de servicios de logística como valor y reducción de costes a fabricantes y retailers.
- **Retención de la distribución física** por el fabricante o distribuidor: compañías que controlan todo o parte del transporte y estocaje, como garantía de control y servicio.
- **El fabricante como 3PL:** oferta al exterior de los recursos propios para ofrecer servicio de operaciones a terceros, con el fin de diversificar el negocio y provechar economías de escala.
- Oferta de **formación y consultoría logística** a clientes, para acelerar su integración en herramientas de ERP, tráfico, etc.

"Se ha tenido que reformular toda la forma de operar en cuanto a suministros. Ahora se trabaja mucho más con planificación, con reserva de pedidos. Esto es crítico porque el almacenaje son también costes financieros y lo analizamos mucho."

"Hoy se está demostrando es que el fabricante que tiene una unidad de transporte propia tiene algo diferencial que incide directamente en la satisfacción del cliente."

"Decidimos crear un operador logístico como algo bueno para el grupo. La idea principal es darle es darle mayor servicio al grupo y mayor valor a los clientes que tiene el grupo. Por ejemplo, buscando cargas de retorno. Así podemos tener un mejor servicio, controlar más los tiempos, y todo el transporte. A nivel marítimo, si consigo mayor volumen es mucho más sencillo también negociar con las navieras."

RESPUESTAS LOGÍSTICAS INNOVADORAS

3. Retos del e-commerce y la multicanalidad

El recurso a la compra online se incrementó tras la pandemia, con el aprendizaje de aquellos aún no familiarizados con el canal.

- Creciente penetración del **comercio electrónico** B2C y B2B, como canal de crecimiento de ventas y dimensionamiento de la empresa. Ya no es factor de diferenciación, sino medio necesario para la relación comercial.
- La **tienda física se transforma en hub logístico** para la venta online: como almacén y unidad de redistribución, con el apoyo de las tecnologías de la información.
- **Replanteamiento de la gratuidad** del reparto por aumento de costes y para ponerlo en valor cuando el servicio es excelente.

"Ya el 50% de nuestras ventas se hacen online. Un catálogo electrónico que hemos puesto en marcha a través de un gran proyecto de digitalización y así hemos pasado de un 15% de venta online en 2019 a un 50% hoy."

"El factor coste nos ha obligado a replantearnos muchas cosas. En nuestro sector existe una gratuidad del reparto a tienda que para nosotros es un servicio, desde siempre, pero hemos tenido que revisarla y poner en valor el propio reparto."

"Las tiendas son cada vez más un hub de distribución, que tiendas abiertas al nuestro público."

RESPUESTAS LOGÍSTICAS INNOVADORAS

4. La adopción de soluciones tecnológicas

Las nuevas fórmulas de organización logística integrada y el abordaje de la multicanalidad no serían posibles sin una **digitalización avanzada**, que en muchos casos ha sido liderada o facilitada por especialistas del área logística de la empresa.

- **Digitalización** como **gestión del dato** para la anticipación de demandas y crisis, desde una **fuentes única**, de **calidad** verificada, para ser **compartido** por todos los departamentos en tiempo real.
- **Automatización de procesos** rutinarios, para ganar **productividad** y flexibilidad, así como para **liberar talento** que dedicar a gestiones más cualificadas y valiosas.
- **Robotización de almacenes**: de implantación más lenta por su impacto en la cuenta de resultados y dificultades de aplicación en usuarios de multiproducto, de muy diferente en dimensiones/pesos o con necesidades de flexibilidad en el paletizado.

Procesos innovadores

- **Geolocalización y optimización de rutas**
- **Trazabilidad de mercancías**
- **Aplicaciones de booking de muelles de carga** para descongestionar el viario.

RESPUESTAS LOGÍSTICAS INNOVADORAS

5. Nuevos esfuerzos en la captura y retención de talento

- **Selección permanente:** la dificultad de localizar candidatos extiende los procesos de selección más allá de la cobertura de vacantes puntuales.
- Creación de lazos **empresa-entidades de formación:** para realización de prácticas de alumnos, captación de empleados y mejor adaptación de estudios necesidades de las empresas.
- Acciones para la **mejora de condiciones de trabajo de los transportistas** (propios o terceros) más allá del cumplimiento normativo, en el contexto de escasez de candidatos y desprestigio social de la profesión.
- Iniciativas de **divulgación del valor social actividad de transporte y almacén** en centros formativos, incluyendo escolares.

"Estamos permanentemente seleccionando. De hecho, el tema es tan crítico que tenemos internalizada la formación de personas y de equipos para su incorporación."

"La FP están muy en contacto con nosotros, por lo menos aquí en Córdoba capital, tanto en comercio internacional como en logística y transporte. Se están involucrando mucho con nosotros."

"La automatización también nos ha permitido avanzar en la gestión del talento. Si tú puedes automatizar todo aquello que es rutina y que puede desarrollar una máquina, estás ofreciendo a las personas la posibilidad de salir de ese hábito y desarrollarse más en lo que es analítica y toma de decisiones."

RESPUESTAS LOGÍSTICAS INNOVADORAS

6. Responsabilidad social logística

Extendido **cumplimiento de las normativas medioambientales** sobre control de emisiones y residuo cero, que en las empresas más proactivas se amplía a través de esfuerzos como:

- Tendencia a la **renovación de flotas** por modelos más **eficientes**, en las empresas más grandes, con motores de combustión más modernos y con incorporación progresiva de eléctricos, sobre todo en reparto capilar de paquetería.
- Puesta en marcha **de pruebas de transportes eléctricos pesados**, en rutas experimentales para verificar rendimiento y fiabilidad.
- **Compensación de la huella de carbono** con acciones de reforestación y otras labores de recuperación ecológica.

"Nosotros estamos en el Comité de Desarrollo de Lean and Green en España, desde AECOC, con un compromiso de reducción de las emisiones de co2 del 20% Para el 2025."

"La responsabilidad ante el cuidado ambiental en el transporte va a ser un elemento diferenciador. El que ya no se lo esté planteando, va tarde. Hay navieras que ya te cobran un fee por emitirte un documento que certifique las emisiones que tus cargas están produciendo. Nuestros clientes ya empiezan a pedirlo."

"Vamos a crear una ruta fija en eléctrico, haciendo dos cargas diarias en un trayecto concreto para verificar la autonomía de vehículos eléctricos grandes, con carga pesada, en diferentes condiciones meteorológicas. Es un reto para 2023."

4 OPORTUNIDADES A APROVECHAR Y FORTALEZAS QUE DEFENDER

El **clima general de expectativas** hacia el futuro de la logística cordobesa es de **optimismo**. Los especialistas consultados, al tiempo que se muestran realistas y precavidos al evaluar las condiciones locales e internacionales de la profesión en la actualidad, exhiben **confianza ante las oportunidades** que anticipan para la ciudad. Se refieren en especial a:

1. **Ubicación estratégica de Córdoba**
2. **Pocos referentes de competencia territorial.**
3. **Acogida expectante de los proyectos de impacto logístico.**

4 OPORTUNIDADES A APROVECHAR Y FORTALEZAS QUE DEFENDER

1. Ubicación estratégica de Córdoba

Los entrevistados reconocen el **valor de Córdoba como nodo logístico** privilegiado por su localización:

- **Posición central en Andalucía** (y por extensión, de todo el sur peninsular: Algeciras, Sur Portugal y Norte de África)
- **Orografía llana**, sin puertos de montañas en sus accesos y rutas.
- **Rutas isócronas de 2 horas por carretera** a los principales **centros de demanda del sur** (por población y turismo): Sevilla, Málaga, Cádiz (todas ciudades con Puertos), Jaén, Ciudad Real.
- **Historia de geolocalización preferente**, no desmentida con el paso del tiempo. Sin entrar en tiempos muy remotos: silos del FORPPA, almacenes del Consejo Regulador del aceite de oliva, grandes centros de producción y distribución como los de Fertiberia, Procter & Gamble, etc.

"Nuestra empresa sirve a diario producto a toda Andalucía. Córdoba es para nosotros un centro estratégico óptimo para iniciar las diferentes rutas tanto a zonas occidentales como orientales. Únicamente los puntos más alejados de Almería y Huelva, donde además tenemos clientes de menor abastecimiento, reciben el producto con un periodo de entrega superior."

"Es un emplazamiento privilegiado para el desarrollo de la logística, de lo mejor para esta para esta finalidad."

4 OPORTUNIDADES A APROVECHAR Y FORTALEZAS QUE DEFENDER

2. Referentes y competencia territorial

Las entrevistas **no indican que haya una percepción extendida** de que existan muchos **posibles competidores directos** de Córdoba como centro logístico, cuyas acciones o aspiraciones sean especialmente preocupantes hoy:

- **Competencia actual de ciudades del entorno poco virulenta** por convertirse en hubs relevantes: Jaén, Antequera... así como de las existentes en todo el territorio español, como las del ramal litoral del Corredor Mediterráneo.
- **No se suelen señalar claros referentes modélicos** de ordenación de recursos y personas para dominar en este aspecto. De manera tentativa y genérica se han hecho referencias a **buenas prácticas de Barcelona** o a **Illescas**, en otra escala de posicionamiento territorial y empresarial.

"Como referente, remarcaría Cataluña, sobre todo. Pero, claro, lo ha tenido más fácil al haber tenido siempre el apoyo del Gobierno central y haber sido el punto estratégico de las grandes comunicaciones hacia Europa y el Mediterráneo, por lo entonces allí se han concentrado las grandes empresas, también plataformas de distribución."

"Vamos a tener siempre en frente a Jaén, la parte norte de Jaén... y también puede ser un referente para Córdoba en determinados aspectos relacionados con la futura Autovía del Olivar."

4 OPORTUNIDADES A APROVECHAR Y FORTALEZAS QUE DEFENDER

3. Acogida de los proyectos de impacto logístico

Base Logística del Ejército de Tierra:

- Salto cualitativo en la **percepción exterior de Córdoba como hub logístico**, con probable efecto llamada para captación de empresas, por esa elección de los especialistas en estrategia.
- No sólo los grandes contratistas del Ejército, también serán **suministradores otras empresas locales** de industria y servicios, con altas expectativas en la creación de **empleos directos e indirectos**.
- La base militar es vista como entorno de **tecnología y digitalización** de procesos, con previsible **efecto de mancha de aceite para la modernización** de empresas locales.

"La base logística es una oportunidad, una grandísima oportunidad. Imagina la demanda a todos los niveles que implica. Y va a suponer una subida de peldaños en la logística para la ciudad. Va a ser un acicate para el sector."

"Puede ser un trampolín para lo que pueda venir después. A ver cómo sabemos madurar esto. Nos están dando una oportunidad y hay que saber aprovecharla. Córdoba va a ser un escaparate logístico."

"De Montoro a Córdoba estamos en un emplazamiento privilegiado y precisamente es donde viene la Base Logística del Ejército. No creo que sea por casualidad."

4 OPORTUNIDADES A APROVECHAR Y FORTALEZAS QUE DEFENDER

3. Acogida de los proyectos de impacto logístico

Iniciativa Ramal Central:

- **Altas expectativas favorables entre las empresas** hacia esta conexión ferroviaria, como elemento clave para reposicionar Córdoba logísticamente en el **eje Sur-Norte** (Algeciras-Zaragoza-Barcelona-Europa), entre el ramal litoral del Corredor Mediterráneo y el Corredor Atlántico.
- Se destacan muy **positivamente** las **sinergias** del Ramal Central **con la base del Ejército**.
- Generalizada opinión entre los entrevistados de que la responsabilidad final del desarrollo del Ramal corresponde al gobierno central, asumiendo que Junta de Andalucía y Ayuntamientos como Córdoba, así como asociaciones empresariales, deben **continuar insistiendo en su urgencia y relevancia**.

"Con el tema del Ramal Central y el Corredor Mediterráneo estamos expectantes. Lo que falta es que el Corredor Mediterráneo se convierta en un proyecto estratégico en España y entonces empezaremos a entrar todos."

"Se podrá concentrar mercancía en Córdoba para luego destinarla ya sea Málaga ya sea a Granada ya sea a Sevilla, Huelva, norte del país, Europa. ¿Cuántas veces hemos oído que por donde tienen que entrar todas las mercancías de Europa es por Algeciras?"

4 OPORTUNIDADES A APROVECHAR Y FORTALEZAS QUE DEFENDER

3. Acogida de los proyectos de impacto logístico

Otros proyectos citados espontáneamente por un menor número de entrevistados:

- **Autovía del Olivar:** También es acogida con la misma **receptividad favorable** que el Ramal Central, en este caso como vertebración por carretera del eje Úbeda (Jaén) / Estepa (Sevilla), que extendería su influencia al eje Este-Oeste andaluz en el acortamiento de tiempos de transporte de mercancías dentro de la Comunidad Autónoma.
- **Oficina de Atención al Inversor** (CECO - Ayto. de Córdoba): de **reciente creación** (2022), es entendida como **instrumento de anticipación a posibles oportunidades de inversión externa** que generará Córdoba cuando se vayan consolidando los grandes proyectos de infraestructuras y logística.

"Hay muchísimos kilómetros que hacer. Tenemos en ciernes la futura Autovía del Olivar, que vendrá de Extremadura para Granada y que previsiblemente pasará pues entre Alcolea y Pedro Abad, aproximadamente, no más lejos de Montoro. Pues va a pasar por aquí, con lo cual esto es el centro neurálgico."

"Córdoba tiene un centro de nueva creación que era una de las demandas que se ha cubierto, una Oficina de Atención al Inversor. He participado en algunas mesas logísticas para la ciudad sobre deficiencias. Se ha creado a través de CECO y se encuentra en sus instalaciones. ."

PRIORIDADES Y EXPECTATIVAS ANTE LOS NUEVOS ESCENARIOS

Finalmente, las consultas realizadas dan pie a una lista de **prioridades logísticas para la ciudad y sus empresas**, según la experiencia e intereses de cada participante:

1. Retos empresariales ante los proyectos de envergadura.
2. Actuaciones en vías y accesos.
3. Previsión de nuevos espacios para industria y almacén.
4. Planificación de la infraestructura de carga eléctrica.
5. Reforzar la adaptación de la formación a las necesidades.
6. Dignificación de la imagen del sector: crear cantera.
7. Desarrollo del potencial digital en todo el tejido logístico.
8. Networking, debate transversal y difusión de buenas prácticas.

PRIORIDADES Y EXPECTATIVAS ANTE LOS NUEVOS ESCENARIOS

1. Retos empresariales ante los proyectos de envergadura

La ronda de consultas a las empresas pone de manifiesto que los agentes de la actividad logística están especialmente sensibilizados ante los desafíos de los nuevos proyectos, para que no se pierdan oportunidades de negocio propio y de creación de riqueza en la ciudad. Son conscientes de que estos proyectos también generan riesgos y retos:

- **Retos colectivos** ante las oportunidades de la Base Logística del Ejército: aumentar de la **cualificación, mejorar servicios, viarios mejor adaptados a mayor tránsito pesado**, etc.
- Previsión y prevención, desde los operadores logísticos, del **riesgo de entrada de competidores externos** por el efecto llamada.
- Ventajas funcionales de la empresa logística local: **servicio flexible y adaptado** como barrera sectorial local de entrada, especialmente en la organización de envíos con corto margen de reacción.

"Por supuesto, bienvenido sea el parque logístico militar y todas las actividades que se puedan atraer para el desarrollo de Córdoba, pero tampoco queremos que nuestras empresas se descapitalicen de talento porque no haya suficiente para todos."

"Vendrán empresas que serán clientes y vendrán empresas que serán competidores. Y hay que dar un servicio más ágil y pegado al terreno que el que puedan dar otros que venga de fuera."

PRIORIDADES Y EXPECTATIVAS ANTE LOS NUEVOS ESCENARIOS

2. Actuaciones en vías y accesos

- **Resolver cuellos de botella** de tráfico pesado en zonas industriales antiguas (acceso a Las Quemadas, el tramo de conexión entre las carreteras del aeropuerto y de Palma del Río o la circulación interna en La Torrecilla, según se cita).
- **Reacondicionamiento del firme deteriorado** en arterias principales de transporte, como el de la N-IV, que afectan a al rodamiento y la seguridad.

"Córdoba tiene varios puntos débiles de infraestructura, como la interconexión del polígono de las Quemadas, por ejemplo, que tiene un acceso tanto de entrada como de salida bastante pobre."

"Falta por concretar el enlace que se pretende hacer desde la carretera que entra por el aeropuerto, que le faltan a esa carretera un par de kilómetros para enlazar con la de Palma del Río, para poder esquivar la congestión del tráfico."

PRIORIDADES Y EXPECTATIVAS ANTE LOS NUEVOS ESCENARIOS

3. Previsión de nuevos espacios para industria y almacén

- Aunque se recoge diversidad de pareceres sobre la adecuación del **suelo disponible** para las necesidades *actuales*, proyectando a futuro los entrevistados sí coinciden en la necesidad de crear **nuevos parques empresariales con buenos accesos** a las vías de transporte.
- Se expresa la necesidad de **agilizar aún más la concesión de licencias** para la apertura de **instalaciones industriales, logísticas y comerciales**.

"Hace falta esa visión de contar con dos o tres polígonos nuevos más, como ha hecho Sevilla o como ha hecho Málaga, porque se van a llenar. Esto no es como un pueblo que haya intentado hacer esto y ha fracasado. Aquí tenemos una ubicación excelente y una trayectoria empresarial."

"No creo que en Córdoba tengamos déficit de almacenar día de hoy. Se podría almacenar mejor, evidentemente, pero sí creo que ha habido un crecimiento paulatino. No digo que estemos en déficit, pero tampoco digo que estamos en superávit. Hay que prepararse a lo que pueda venir."

"Entiendo que sí hay suelo, pero que hay que dar las licencias con más agilidad. Para mí esa es una situación todavía compleja en Córdoba."

"Para que quiera venir aquí un gran centro logístico hace falta más suelo. Si nosotros quisiéramos mudarnos necesitaríamos unos 40.000 m. y nosotros somos una empresa mediana. Habrá empresas mucho más grandes que se querrán implantar aquí y necesitarán 50.000 ó 60.000 m."

PRIORIDADES Y EXPECTATIVAS ANTE LOS NUEVOS ESCENARIOS

4. Planificación de la infraestructura de carga eléctrica

- Los logísticos consultados recomiendan **estimar y proyectar ya las necesidades y requisitos de una red de cargadores eléctricos** para el vehículo industrial, con capacidad de crecimiento (pese a que el transporte *pesado* eléctrico no tiene ni oferta ni demanda aún consolidadas y la tecnología de baterías todavía puede evolucionar).
- Hay empresas locales que ya están **implantando o realizando pruebas** para la incorporación de la **movilidad eléctrica** en sus flotas.
- Algunas estudian crear puntos de recarga de baterías **en sus instalaciones propias**.

"Todavía es pronto para hablar de necesidades de infraestructura de carga del vehículo eléctrico. Pero Córdoba está a la cola en este momento y eso el día de mañana será un problema si la ciudad no se pone 'las pilas'."

"En el mundo de la empresa, en general, la logística eléctrica pesada está aún de forma muy incipiente. No está todavía implementada."

"Nosotros estudiamos la forma de generar carga eléctrica en la flota, poniendo un súper cargador en nuestras instalaciones para carga nocturna y empezar a hacer pruebas ya con reparto eléctrico. Queremos iniciarlo este año."

PRIORIDADES Y EXPECTATIVAS ANTE LOS NUEVOS ESCENARIOS

5. Reforzar la adaptación de la formación a necesidades sectoriales

- Se observa ya una intensa **relación** entre **centros de formación** con especialidades logísticas **y empresas**, que perciben la necesidad de implicarse en la formación de candidatos a futuros puestos, ante la escasez de personal cualificado en el sector (prácticas, charlas, visitas a centros productivos, etc.)
- Se reitera la **falta de especialidades** vinculadas a la conducción y el almacenaje desde un planteamiento moderno.
- La **Universidad y la Formación Profesional** no son consideradas excluyentes en materia logística.

"Hay CC.AA. donde se ha puesto ya en marcha un plan de Formación Profesional dedicado al conductor de un camión, o sea, no sólo de Operadores Logística y no sólo para puestos intermedios o altos, como ya tenemos aquí. Hay que transmitir también esto a través de la Universidad. La empresa logística tiene que entrar en la Universidad"

"Las entidades de formación están muy en contacto con nosotros, tanto en comercio internacional como en logística y transporte. Se están involucrando mucho..."

"Tenemos formación dirigida a operadores de transporte que está muy bien y es una cosa muy positiva porque esta persona necesita un par de años o más para medianamente prepararse, ya que un operador tiene que saber perfectamente quién es quién en la larga cadena de valor."

"No hay otro camino que la Formación Profesional. Nuestro sector, por ejemplo, no está siendo la apuesta de los jóvenes como un ámbito donde trabajar. Tenemos que buscar un modelo que hagamos atractivo, desestigmatizando la FP y atrayendo hacia sectores en los que hace falta contratar."

PRIORIDADES Y EXPECTATIVAS ANTE LOS NUEVOS ESCENARIOS

6. Dignificación de la imagen del sector: crear cantera

En concordancia con la poca capacidad de atracción de trabajadores del sector logístico, los entrevistados abogan por abordar colectivamente el problema en busca de soluciones, de compleja implementación. Se destacan las necesidades de:

- **Comunicación de las oportunidades laborales** en unas actividades con baja elección como carrera profesional y con remuneraciones por encima del promedio.
- **Dignificación de las condiciones de trabajo**, incluyendo al transportista por cuenta ajena: hay compañías que han implementado explícitos planes de **humanización del transporte**.
- Otras empresas son activas en **trasladar una imagen sectorial favorable incluso a escolares** (visitas, charlas, concursos de dibujo...) en torno al próximo desarrollo de la base logística y su impacto, en coordinación con la Cámara de Comercio.

"Tenemos todos una responsabilidad dentro de la actividad logística de trabajar para que ayudemos a que ese sector sea más atractivo, porque la realidad es que al conductor lo necesitamos."

"En la compañía tenemos un Plan Director de humanización del transporte, de cómo hacer que la actividad del transportista se concilie con sus expectativas y necesidades. Que nuestros centros sean puntos de carga donde los transportistas quieran venir a trabajar, donde haya excelencia y un trato adecuado, para que se pase el menor tiempo posible en nuestras instalaciones."

PRIORIDADES Y EXPECTATIVAS ANTE LOS NUEVOS ESCENARIOS

7. Desarrollo del potencial digital en todo el tejido logístico

- Ante la eficiencia demostrada por la digitalización, se hace necesario **repensar el negocio logístico desde la tecnología** (entender las herramientas desde el negocio logístico. Y entender el negocio logístico desde el diseño tecnológico).
- La **difusión de innovaciones todavía no es completa** en el conjunto de las empresas más pequeñas y vulnerables, entre los profesionales menos expuestos al aprendizaje o al cambio.
- Por ello, se expresa la prioridad de **fomentar un cambio en la cultura empresarial** para la adopción de tecnologías, desde asociaciones, instituciones, etc.

"En la logística, en general, el tema digital está muy verde. Creo que queda mucho por hacer a nivel local. Primero es un cambio cultural. Está también el miedo a que se pierdan empleos. Tampoco hay una oferta muy grande de programas para lo que nosotros hacemos, que es 3PL, específicamente adaptados a nuestras tareas y que tenga un precio asequible. Programas hay muchos, pero que no te destrocen la cuenta de explotación en los primeros años es más difícil."

"Va entrando cada vez más la implantación de aplicaciones logísticas. Pero no es fácil, es una inversión y hay que estar seguros de que funciona. Y tener gente que la sepa implantar."

PRIORIDADES Y EXPECTATIVAS ANTE LOS NUEVOS ESCENARIOS

8. Networking, debate transversal y difusión de buenas prácticas

Por último, las entrevistas revelan la disposición empresarial a contribuir a un **debate técnico y constructivo** sobre el futuro de la logística cordobesa, entre ellas y con las Administraciones:

- Se considera que debe darse **difusión** no sólo a las demandas del sector, sino a las **iniciativas que están funcionando** en la mejora de eficiencia, RSC, etc., para que otros se planteen su adopción.
- **Estrechar la cooperación público-privada:** a las instituciones se pide agilidad burocrática y esfuerzos en captación de inversión externa. Pero los profesionales reconocen que las empresas deben ir más allá del día a día, para acercarse a la Administración y aportar.
- En este sentido, se valoran muy positivamente las continuadas **convocatorias del Ayuntamiento para reunir talento** empresarial y público, de las que estas **Jornadas** son una muestra.

"Debemos tener una puesta en común entre todos los que tengamos que ver con la logística, con las infraestructuras, con los servicios... para ver qué nos falta para dar un servicio excelente a la base logística y a cualquier empresa que esta oportunidad atraiga. Tiene que haber una estrategia a futuro, planteando que vamos a hacer de aquí 10 años."

"La base logística del Ejército es un ejemplo a seguir para más cosas de la colaboración entre instituciones y las empresas sino de colaboración si al menos de implicación. Para el tema del Corredor Mediterráneo, para todos esos temas que son críticos, que no avanzan rápido. Al final tenemos un ejemplo con la base del Ejército de que se puede."

Muchas gracias.

m MAHOU
SANMIGUEL

LPR

solaVance
Sociedad Operadora Logística Avance, S.A.

Cunext
GROUP

SILBON

LeoProex  air
sea
road

EmbaCOR
Especialistas en Envases y Embalajes

TRADISCOR
ALMACENAJE Y DISTRIBUCIÓN

Grupo Peña
Automoción

