
Estudi de cas: logística per al sector tèxtil

PID_00266630

Ana Núñez Carballosa

Ana Núñez Carballosa

Doctora i Llicenciada en Ciències Econòmiques i Empresariales per la Universitat de Barcelona. És professora del Departament d'Empresa de la Universitat de Barcelona des de 1994 i membre del grup de recerca Business and Management Research Group de la Universitat de Barcelona, reconegut per la Generalitat de Catalunya. Està especialitzada en temes relacionats amb la gestió de la cadena logística i l'estudi de les empreses amb participació de capital estranger ubicades a Espanya, sent autora de diverses publicacions centrades en aquestes temàtiques, tant nacionals com internacionals.

L'encàrrec i la creació d'aquest recurs d'aprenentatge UOC han estat coordinats pel professor: Eduard Josep Álvarez Palau (2019)

Primera edició: setembre 2019
© Ana Núñez Carballosa
Tots els drets reservats
© d'aquesta edició, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Realització editorial: FUOC

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars dels drets.

Índex

Introducció.....	5
1. Naixement i expansió d'un operador logístic especialitzat en moda.....	7
2. Logística per a la indústria de la moda. L'especialització com a avantatge competitiu.....	11
3. Comerç electrònic i omnicanalitat. Un repte per a la logística del sector tèxtil-moda.....	15
Activitats.....	17

Introducció

La periodista Marion Hume recollia en un article de l'any 2011 del diari *The Telegraph* titulat «The secrets of Zara's success» les paraules de Daniel Piette, director de moda de Louis Vuitton: «Zara és segurament el *retailer* més innovador i devastador del món».

Espanya té des de fa anys algunes de les marques de moda més reconegudes internacionalment. L'evolució del sector va fer sorgir noves necessitats, fins a arribar a aquest nivell. Les empreses van començar a necessitar serveis logístics cada vegada més globals i més específics per als productes que, en molts casos, no podien assumir per si soles. Aquesta transformació va coincidir en el temps amb el desenvolupament del concepte de subcontractació dels anys noranta del segle passat. Les empreses es plantejaven centrar-se cada vegada més en les activitats essencials (*core*) i externalitzar-ne la resta amb la finalitat de variabilitzar les seves estructures. En aquell moment ja hi havia a Europa operadors logístics especialitzats en la gestió i la manipulació de roba i de teixits (els anomenats *finishers*, que s'encarregaven de condicionar les peces procedents de la Xina). No obstant això, a Espanya encara no hi havia cap empresa que oferís aquest tipus de serveis dissenyats a mida per al sector. Aquest nínxol de mercat fou el germen de Logisfashion, l'operador logístic capdavanter a Espanya especialitzat en el sector tèxtil-moda.

Agraïments

Vull agrair la generositat de Juan Manzanedo, CEO de Logisfashion, per compartir la seva gran experiència i els seus coneixements sobre logística especialitzada en el sector tèxtil-moda per a l'elaboració d'aquest cas.

1. Naixement i expansió d'un operador logístic especialitzat en moda

Logisfashion és un operador logístic multinacional especialitzat en la indústria tèxtil i de la moda, amb més de vint anys d'experiència i una àmplia gamma de serveis logístics, tant per a *retail* com per a comerç electrònic.



L'origen de l'empresa es remunta a l'any 1996, quan tres estudiants d'un màster MBA de l'IESE a Barcelona van desenvolupar com a projecte final un pla d'empresa per a crear un operador logístic especialitzat en el sector tèxtil. Un d'aquests estudiants, Juan Manzanedo, continua essent actualment CEO de Logisfashion. L'empresa va començar l'activitat a principis del 1997 en una població propera a Barcelona i en un magatzem de 1.800 m². El ràpid ritme de creixement va obligar-los a ampliar les instal·lacions el desembre del mateix any. Només dotze mesos després es va dur a terme una segona ampliació del magatzem i es va prendre la decisió de crear una planta a la zona centre, que es va inaugurar l'any 1999 a Fuenlabrada (Madrid). El continu desenvolupament de l'empresa va conduir-los a crear nous centres d'activitat addicionals l'any 2000: un segon magatzem a Catalunya i un altre a la zona centre.

En intentar competir amb els grans operadors logístics que hi havia al mercat, es van adonar que no només havien d'oferir un servei especialitzat, sinó també global. Era imprescindible poder fer el seguiment dels processos de globalització que experimentaven la majoria dels clients. Això els va obligar a internacionalitzar molt de pressa les seves operacions. Sense deixar de banda el creixement a Espanya, l'empresa fa anys que està immersa en un procés d'**expansió internacional** (tal com podeu veure en la taula 1). Van començar pel continent asiàtic, ja que era la destinació habitual de les activitats productives deslocalitzades per moltes empreses del sector. L'objectiu de Logisfashion era oferir als clients serveis que incloguessin tot el procés, fins i tot el control de qualitat en origen. Posteriorment, l'empresa va entrar al continent americà i els últims anys ha decidit expandir-se a Europa per a donar un millor servei d'*e-commerce* (en aquest canal la proximitat i els terminis de lliurament curts són essencials).

L'expansió a altres continents

Gestionar operacions en entorns tan diversos com Àsia, Hispanoamèrica o Europa, amb la distància cultural que hi ha entre ells, ha submergit l'empresa en un procés d'aprenentatge i d'adaptació continu.

Taula 1. Procés d'expansió internacional de Logisfashion

2007	Comencen a operar a Mèxic i a la Xina amb serveis de control de qualitat en origen per a grans marques espanyoles que hi treballen. Aquests serveis es van ampliar gradualment. Actualment tenen a Hong Kong, per la seva localització estratègica, un <i>hub</i> de més de 4.000 m ² que ofereix múltiples avantatges per a rebre la producció des de qualsevol país asiàtic sense aplicar mesures aranzelàries ni impositives.
2012	Comencen a operar en diversos <i>in house</i> a Mèxic per a clients com Levi's.
2014	Amplien les instal·lacions a Mèxic i engeguen, juntament amb un soci local, un centre a Miami destinat a gestionar la logística de <i>retailers</i> de moda europeus i latinoamericans que busquen internacionalitzar-se i expandir-se a Amèrica del Nord.
2015	Comencen a operar a Colòmbia en centres logístics propis i també gestionant les operacions a les instal·lacions del client (un any abans havien iniciat activitats de diagnòstic). També inicien operacions a Panamà, que, per la ubicació geogràfica, és un <i>hub</i> per a Amèrica. L'any 2016 amplien les instal·lacions en aquest país, on actualment tenen més de 5.000 m ² .
2017	Inicien la construcció de Logisfashion Chile (l'any 2006 ja s'havia creat Logistex, una empresa xilena promoguda per emprenedors locals i participada per Logisfashion) i obren un nou magatzem a Colòmbia. A l'estiu del mateix any comencen a operar a Alemanya, amb un centre enfocat a potenciar el servei de comerç electrònic a Europa.
2018	A finals d'any l'empresa comença a operar a França.

Logisfashion a Xile

La presència de l'operador a Xile reforça el creixement de l'empresa als canals d'*e-commerce* i *retail* a Hispanoamèrica. En aquest país hi ha una gran part dels *retailers* de més èxit i de més projecció internacional del continent.

Al mateix temps que es produïa aquest increment de presència internacional en els últims anys, la xifra de facturació de l'empresa també creixia notablement (figura 1), i la previsió és que continui fent-ho en el futur. El seu pla estratègic Visió 2020 tenia com a objectiu una facturació de cinquanta milions d'euros per al 2018. Tanmateix, s'espera que el 2019 l'empresa superi aquesta previsió amb una xifra de cinquanta-cinc milions. El nou pla que està traçant l'operador aspira a facturar cent cinquanta milions d'euros l'any 2025.

Figura 1. Evolució de la xifra de facturació de Logisfashion 2015-2018



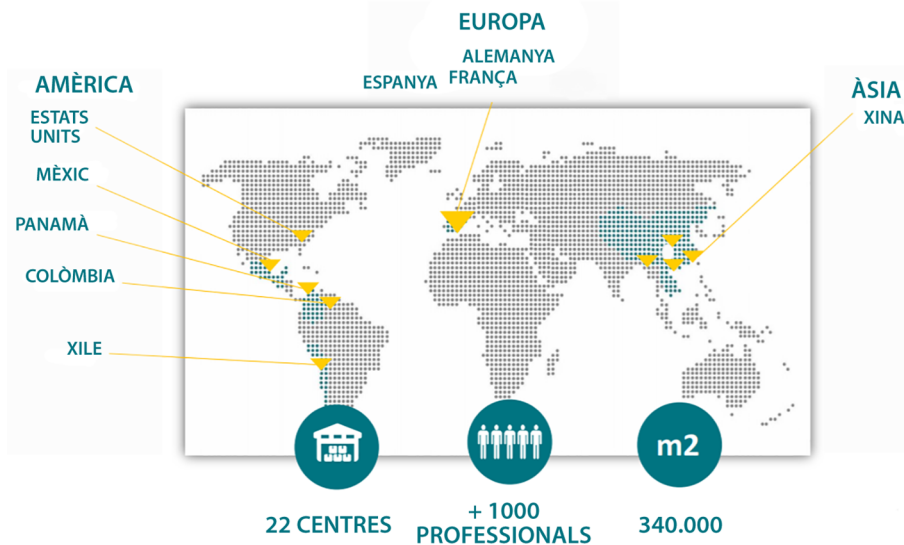
Font: <http://www.logisfashion.com/>

Actualment, l'empresa té una xarxa de filials situades estratègicament en tres continents: Europa (Alemanya i França), Amèrica (Mèxic, Estats Units, Colòmbia, Panamà i Xile) i Àsia (Xina). En total té vint-i-dos centres logístics, amb una superfície que supera els 340.000 m². L'última incorporació a l'estructura fou el 2019, amb dos nous centres logístics a Espanya. En tots dos està clara l'aposta per la sostenibilitat, ja que tenen la certificació LEED Gold i LEED Silver, atorgada per la USGBC.

Sostenibilitat

La certificació de sostenibilitat de les noves instal·lacions és una aposta de l'empresa, tot i que també molts dels seus grans clients la sol·liciten cada vegada més com a element de valor afegit.

Figura 2. Països amb presència de centres logístics de Logisfashion



Font: <http://www.logisfashion.com/>

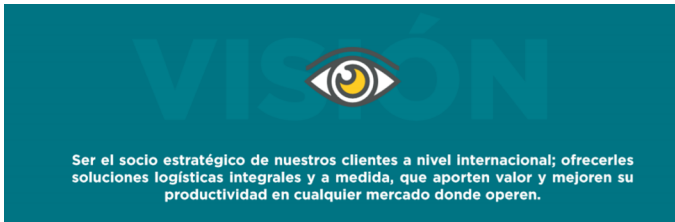
Fins ara l'estratègia de creixement de Logisfashion ha estat del tipus anomenat «taca d'oli», que li ha permès tenir presència en un gran nombre de països. Tanmateix, actualment l'empresa s'està plantejant fer un gir estratègic a aquesta decisió i començar a focalitzar-se. L'objectiu ja no és tenir presència física en molts llocs diferents, sinó créixer i desenvolupar-se on ja és. Per exemple, Mèxic, amb més de cent vint milions d'habitants, és un mercat amb molt de potencial de creixement per a una empresa logística, malgrat que la filial fa anys que no creix per manca de capacitat de l'estructura. L'empresa ara començarà a invertir i a reforçar la seva posició en aquest tipus de mercats.

Un element clau en el disseny de la seva xarxa internacional són els dos tipus de *hubs* en què opera.

1) D'una banda té **hubs geogràfics**, com ara Hong Kong o Panamà, on és present des de fa diversos anys. En els últims temps, l'activitat de l'empresa ha crescut molt a Àsia per a acompanyar els clients d'Hispanoamèrica que han començat a fabricar cada vegada més en aquest continent (especialment a la Xina). El *hub* asiàtic ha estat clau en tot aquest procés.

2) D'altra banda, recentment ha afegit a la seva xarxa **hubs d'e-commerce**, la qual cosa n'ha provocat el salt a Europa amb la creació de centres a Alemanya i a França. Aquesta decisió ha estat marcada per les necessitats dels clients. Per a moltes empreses del tèxtil-moda espanyoles vendre a Europa implica treballar amb terminis de lliurament breus i amb costos elevats. En molts casos, això fa que no siguin competitives davant dels proveïdors locals. La raó de ser de Logisfashion és precisament acompanyar els clients i oferir-los solucions logístiques en qualsevol mercat on operin, tal com es recull en la visió de l'empresa (figura 3), per la qual cosa la decisió d'expandir-se cap al continent europeu ha estat el següent pas lògic a seguir.

Figura 3. Visió de Logisfashion



Font: <http://www.logisfashion.com/>

És difícil que un operador de la seva dimensió, petit en comparació de les grans multinacionals logístiques, pugui fer-se un lloc oferint serveis de *retail* als madurs mercats europeus. No obstant això, el comerç electrònic ha significat un canvi integral en la manera d'operar, una oportunitat que van decidir aprofitar. En aquests *hubs d'e-commerce* treballen únicament amb clients espanyols, encara que la previsió és ampliar-los. De fet, s'ha plantejat com a objectiu el difícil repte de tenir entre els seus clients no només la filial del grup, sinó també la casa matriu.

Al llarg de tot aquest procés de creixement, l'empresa s'ha vist obligada a adaptar l'**estructura organitzativa**. En els orígens tenia una estructura marcadament jeràrquica, en la qual el CEO viatjava contínuament a cadascun dels centres logístics. Tanmateix, l'expansió internacional va començar a fer inviable aquesta manera de gestionar-ho. A més, l'alta dependència del directiu de cada filial provocava greus problemes quan aquest decidia deixar l'empresa o hi havia alguna mena de desavinença. Després d'un procés de reajustament, l'empresa va optar per una estructura matricial. Cada filial té un director, responsable dels resultats, però a més cada equip de la filial té dependència funcional de la direcció corporativa. La matriu de Barcelona estableix les directrius generals de com cal actuar, i cadascuna de les filials ho duu a terme amb les seves eines. Lògicament, i en la mesura del possible, s'intenta actuar també localment, ja que alguns països poden tenir una idiosincràsia molt diferent entre ells.

Entre els **clients** hi ha empreses com Levi's, Gant, El Ganso, Tommy Hilfiger, La Perla, Superdry, Tuc Tuc, Primark, Pronovias, Pepe Jeans, Decathlon, Hurley, Gocco, Juicy Couture, Mango, C&A, Jack&Jones, The North Face, Ecoalf o Calvin Klein, entre altres.

Plans de futur

Un dels plantejaments del nou pla estratègic per al 2025 és continuar aquest procés de desenvolupament a partir de la compra d'alguna empresa ja existent.

Els equips de Logisfashion

Logisfashion no té departaments, sinó el que s'anomena equips: processos-operacions, sistemes, comercial i DAF (direcció, administració i finances).

Operativa en línia

Logisfashion també gestiona l'operativa de vendes en línia de Tous als Estats Units i de Swarovski a Mèxic.

2. Logística per a la indústria de la moda. L'especialització com a avantatge competitiu

Les empreses del sector tèxtil-moda, igual que les d'altres sectors, fa anys que subcontracten el transport i l'emmagatzematge de les mercaderies per a variar-ne els costos. No obstant això, les característiques dels seus productes i els grans canvis de l'entorn en els últims anys han posat a prova l'excel·lència de les cadenes de subministrament a causa de factors com els següents:

- Mercats totalment globalitzats.
- Cicles de vida cada vegada més curts, que exigeixen una capacitat de resposta molt ràpida. Això fa que els fluxos siguin extremadament tensos.
- Forta estacionalitat. És habitual que s'alternin èpoques de magatzems col·lapsats amb altres amb instal·lacions mig buides i mà d'obra ociosa. Aquesta situació s'ha extremat amb l'*e-commerce* i fenòmens com el Black Friday.
- Enormes volums d'informació per a gestionar.

Gestionar l'estacionalitat

Logisfashion, pel fet de treballar amb clients molt diversos, pot ajustar millor els terminis i aconseguir que l'externalitat que genera l'estacionalitat sigui menor.

Per tot això, és habitual que les empreses recorrin als serveis d'algun dels operadors logístics que hi ha al mercat, cada vegada més professionals.

Aquestes particularitats del sector fan que els grans operadors logístics generalistes no sempre estiguin en condicions d'atendre les exigències dels clients. Encara que molts d'ells tenen divisions especials per a determinats sectors i estan molt professionalitzats, sovint les grans dimensions els fan ser rígids, mentre que els clients demanen justament el contrari. Aquí radica l'avantatge competitiu de Logisfashion, que ha estat la seva raó de ser des de l'origen, i que li permet diferenciar-se d'altres competidors: l'**especialització**. La missió de l'empresa es basa a focalitzar-se en el sector, ser globals i oferir un servei integral per a seguir competint amb els gegants logístics (figura 4).

Figura 4. Missió de Logisfashion



Font: <http://www.logisfashion.com/>

A més, l'empresa pretén anar una passa més enllà i arribar a ser un soci estratègic dels clients, és a dir, una *prolongació* d'ells. Per a aconseguir-ho és imprescindible treballar conjuntament. Quan una empresa externalitza únicament la distribució de les mercaderies i hi ha algun tipus d'error, el transportista podria ser substituït fàcilment i ràpidament. Tanmateix, quan es duu a terme un tipus de subcontractació estratègica de tota l'activitat logística, un desajustament no és tan fàcilment subsanable. En un sector com el de la moda, un error podria arribar a perjudicar enormement una campanya. Per això el grau d'implicació i la confiança mútua són fonamentals.

Encara que l'especialització és, i continuarà essent, l'essència de Logisfashion, en els darrers anys l'empresa ha ampliat el seu abast, i ha passat del concepte estricte de moda al concepte més obert de *lifestyle*, que inclou també ulleres, rellotges, joieria i complements. A més, el creixement del comerç electrònic li ha obert les portes a altres tipus de productes, com ara disfresses o mobles de disseny.

L'àmplia gamma de serveis que ofereix li permet dur a terme operacions que comprenen la totalitat de la cadena de subministrament. Tal com mostra la taula 2, pot assumir des de la recepció de mercaderies (en qualsevol format, com ara contenidors, palets, caixes, peces plegades o penjades) fins a la distribució final i els processos de logística inversa, tot passant per un ampli ventall d'opcions de manipulació, recondicionament i preparació de comandes. També ofereix serveis de consultoria i de logística a les instal·lacions del client.



Taula 2. Serveis logístics que ofereix Logisfashion

Transport

- Intermediació en operacions d'importació i d'exportació amb capacitat per a oferir serveis globals i gestió de duanes.
- Grupatge i serveis de càrregues completes. Coordinació d'enviaments de petit grupatge.
- Transport internacional aeri i marítim, tant serveis FLC (contenedor complet) com LCL (grupatge) des de i cap a tots els ports internacionals.
- Distribució de peces penjades.

Recondicionaments

Una prolongació del client

En els inicis, quan Logisfashion dissenyava un magatzem, ho feia pensant que les peces hi passessin el menor temps possible. Ara, les instal·lacions de Logisfashion han de ser una *prolongació* del client i, en alguns casos, fins i tot les condicions de lluminositat són similars a les que tenen les peces a les botigues.

Servei integral

Logisfashion ha hagut de buscar socis (*partners*) per al transport internacional que li permetin oferir al client un servei integral des de la producció fins al lliurament (tot el transport està externalitzat).

- Manipulació de peces plegades i penjades: arranjaments de costura, penjat i emperxat, planxat i embossat.
- Operatives d'alarmat i de desalarmat, etiquetatge, embossat, paquets i encaixat.
- Gestió d'entrades i de situació d'estocs per radiofreqüència.
- Recondicionament de productes per al mercat local.

Preparació de comandes

- Preparació de comandes per a *retail* (col·leccions inicials i reposicions).
- Empaquetat i expedició de la mercaderia (línia de pesatge i volumetria automàtica).
- Operacions de lliurament a grans superfícies comercials.
- Emmagatzematge domèstic i dipòsit duaner (DD-DDD).
- Sistemes de protecció especials per a productes de valor (joieria, ulleres, rellotges, bosses de mà).

Logística inversa

- Gestió i tractament de devolucions.
- Operacions de recuperació i de condicionament del producte.
- Verificació de la quantitat de les devolucions procedents de botigues o de distribuïdors, o retorns de vendes d'*e-commerce*. Classificació dels articles per model i talla.
- Reparació i condicionament de productes: taques, etiquetes, planxat.

Logística e-commerce

- Sistema *pick-put to light* per a la preparació de comandes multiarticle.
- Preparació de comandes (*picking*) de poques unitats.
- Solucions integrades que assegurin el flux de producte entre la cadena de subministrament *online* i *retail*. Visibilitat de l'estoc i seguiment en temps real.
- Distribució capil·lar. Múltiples transports.
- Traçabilitat de tots els processos logístics. Sistemes d'estudi de seguiment (*tracking*) i d'atenció al client.
- Flexibilitat quant a lliuraments, horaris i serveis especials a escala internacional.

Control de qualitat

També engloba el control de la producció en origen si el client ho sol·licita i es pot dur a terme tant als països productors com als centres de distribució en destinació.

- Auditoria i suport d'acord amb els requisits legals i socials de cada país.
- Control de proveïdors i gestió de problemes d'aprovisionament.
- Validació de prototips i de mostres.
- Inspeccions en la línia de producció, inspeccions finals i en plataforma.
- Test de producte: test de rentat, assecat, abrasió, laboratori (revisió de composició), elasticitat, cremallera, botons, etc.

Consultoria i logística *in house*

Servei de consultoria personalitzat amb la finalitat d'avaluar els processos del client i millorar-ne l'eficiència. També s'ofereix la possibilitat de gestionar les operacions logístiques a les instal·lacions del client, procés en el qual s'aporta tecnologia, coneixement i experiència (*know-how*).

Amb centres logístics situats a milers de quilòmetres de distància entre si és fonamental garantir que tots aquests processos estiguin estandarditzats. De fet, aquesta és la manera d'actuar dels grans operadors multinacionals, que compten amb protocols que inclouen pràcticament qualsevol aspecte, des de la seguretat dels magatzems fins als procediments de selecció i de formació de nous treballadors. Tanmateix, no és habitual en les empreses de menys grandària a causa de la complexitat i del cost que implica. No obstant això, Logis-fashion té clar que en un sector tan globalitzat l'estandardització és essencial i hi ha apostat clarament.

Reflexió

«Has d'oferir la possibilitat de trobar el mateix Big Mac a qualsevol lloc del món, ja que és allò que el client busca i espera.»

La tecnologia ajuda a gestionar l'enorme quantitat d'informació que es genera en aquests processos, tot proporcionant una major precisió dels inventaris i millors sistemes de seguiment. Conscient d'això, Logisfashion ha efectuat una forta inversió econòmica en tecnologia que li ha permès tenir un sistema de gestió de magatzem propi (*Warehouse Management System*). L'última versió que ha desenvolupat en els últims cinc anys, LogisCore, inclou un mòdul de BI (*business intelligence* o intel·ligència empresarial) que facilita l'explotació de dades i permet la integració d'operacions a escala mundial, així com la connexió en temps real durant tot el procés. Tota la informació es gestiona al núvol per a facilitar la implementació de l'operativa i la comunicació.

3. Comerç electrònic i omnicanalitat. Un repte per a la logística del sector tèxtil-moda

L'omnicanalitat i el creixement del comerç electrònic han afegit una gran complexitat i tensió a la cadena de subministrament del sector tèxtil-moda, ja que es pot generar una comanda a qualsevol hora qualsevol dia de l'any; aquesta es pot recollir o retornar en diferents llocs; cal controlar un estoc que varia contínuament a partir de les vendes en línia, i el client, en alguns casos, pot recollir la compra en el termini d'una hora.

L'*e-commerce* té uns requisits logístics una mica diferents, ja que implica passar de preparar comandes d'un nombre elevat de peces a preparar comandes d'una o dues peces cadascuna. La manera d'organitzar els processos i la comunicació amb els clients s'han d'adaptar a aquesta estructura. Els terminis de preparació de las comandes i els d'entrada de producte (*inbound*) són fonamentals, i qualsevol desajustament pot tenir conseqüències negatives. Si hi ha una ruptura d'estoc i falla l'enviament d'alguna peça a una botiga física, el problema pot ser subsanable, ja que la peça no havia estat venuda encara. Tanmateix, no servir adequadament un client en línia no només pot fer perdre aquesta venda en concret, sinó també vendes futures si el client fa una ressenya negativa.

Per a alguns operadors logístics generalistes, les unitats de manipulació dels quals són habitualment palets o caixes, aquests canvis suposarien un gran repte. Tanmateix, per a Logisfashion, acostumat a manejar unitats (peces), va ser molt més fàcil. Inicialment van decidir centralitzar les operacions d'*e-commerce*. Així, l'any 2015 va començar a operar una nau a Girona, d'una mica més de 12.700 m², dedicada a la logística en línia. Més endavant, van decidir fer un canvi d'estratègia i barrejar la gestió de *retail* i de comerç electrònic en un mateix lloc per la marcada estacionalitat del darrer en determinats moments. Per exemple, un dels seus grans reptes és la gestió del Black Friday, amb el qual passen de 5.000 comandes diàries a més de 60.000.¹ Els seus processos són molt intensius en mà d'obra, per això l'increment d'activitat obliga a treballar inevitablement en tres torns almenys durant una setmana, de manera que passen de 150 a 600 treballadors de cop, amb l'esforç de formació i d'organització concentrat en el temps que tot això comporta. Tots els seus esforços i bon fer en aquest canal han donat bons fruits, i actualment la logística per *e-commerce* aporta a l'empresa el 50% de la facturació a Espanya.

Els KPI de Logisfashion

L'empresa utilitza molts dels KPI (*key performance indicators*) logístics habituals, com ara temps de preparació, minvaments, gestió de comandes (*fulfillment*), etc., però també n'ha desenvolupat altres d'específics per al sector de la moda. Un d'ells és l'indicador d'assortiment. Si un client fa una compra de tres peces conjuntades i falla l'enviament d'una, és probable que ho torni tot. Això pot fer que l'operador logístic no arribi al nivell d'acompliment que exigeix el seu client. Allò que amb una peça individual podria ser un error del 5%, en el cas d'un assortiment que falli podria augmentar el no acompliment en un 30%.

Aquest mateix tipus de problema pot donar-se amb el disseny dels aparadors de les botigues, ja que si falla el lliurament d'una sola peça podria arribar a paraitzar tot el muntatge.

⁽¹⁾ Els molls de càrrega, vestidors i menjadors per al personal estan dimensionats per a les èpoques de màxima feina.

Business intelligence

És la capacitat de transformar dades en informació i aquesta en coneixement, de manera que es pugui optimitzar la presa de decisions.

Activitats

1. Quines són les principals particularitats del sector tèxtil-moda que fan aconsellable utilitzar els serveis d'un operador logístic especialitzat com Logisfashion? Quins avantatges pot aportar la subcontractació estratègica de l'activitat logística?
2. Logisfashion té dos tipus de *hubs* en la seva xarxa internacional. En un tipus hi és present des de fa diversos anys, mentre que en l'altre hi ha incorporat la seva estructura recentment. Quina funció compleix cadascun dels tipus de *hub*? Què va provocar la incorporació al segon tipus de *hub*?
3. Un dels *hubs* de Logisfashion és a la Zona Lliure de Colón (Panamà). Quins avantatges dona aquesta situació geogràfica?
4. Logisfashion té una important presència a Hispanoamèrica. Penseu en un dels possibles clients situat a Mèxic capital que hagi decidit fabricar a Xangai. Com afecta la distància i la diferència horària l'operativa logística del dia a dia? Com pot ajudar l'operador en la gestió?
5. Quan Logisfashion va decidir ampliar el seu abast al concepte més ampli de *lifestyle*, va incorporar nous clients. Un d'ells és Funidelia, empresa dedicada a la venda en línia de disfresses i de decoració festiva. Visioneu el vídeo que trobareu en aquest enllaç: <https://www.logisfashion.com/success-cases/funidelia/>
Quin paper té la logística per a aquesta empresa? Què els va fer subcontractar-ne la gestió a un operador especialitzat en moda?

