

---

# Estudio de caso: logística para el sector textil

---

PID\_00266645

Ana Núñez Carballosa

**Ana Núñez Carballosa**

Doctora y Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universitat de Barcelona. Es profesora del Departamento de Empresa de la Universitat de Barcelona desde 1994 y miembro del grupo de investigación *Business and Management Research Group* de la Universitat de Barcelona, reconocido por la Generalitat de Catalunya. Está especializada en temas relacionados con la gestión de la cadena logística y el estudio de las empresas con participación de capital extranjero ubicadas en España, siendo autora de diversas publicaciones centradas en estas temáticas, tanto nacionales como internacionales.

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por el profesor: Eduard Josep Álvarez Palau (2019)

Primera edición: septiembre 2019  
© Ana Núñez Carballosa  
Todos los derechos reservados  
© de esta edición, FUOC, 2019  
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona  
Realización editorial: FUOC

*Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea este eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares de los derechos.*

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Nacimiento y expansión de un operador logístico especializado en moda.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Logística para la industria de la moda. La especialización como ventaja competitiva.....</b>	<b>11</b>
<b>3. Comercio electrónico y omnicanalidad. Un reto para la logística del sector textil moda.....</b>	<b>15</b>
<b>Actividades.....</b>	<b>17</b>



## Introducción

La periodista Marion Hume recogía en un artículo de 2011 en el diario *The Telegraph* («The secrets of Zara's success») las palabras de Daniel Piette, director de moda de Louis Vuitton: «Zara es seguramente el *retailer* más innovador y devastador del mundo».

España cuenta desde hace años con algunas de las marcas de moda más reconocidas internacionalmente. La evolución del sector hasta llegar a ese nivel hizo surgir nuevas necesidades. Las empresas comenzaron a necesitar servicios logísticos cada vez más globales y específicos para sus productos que, en muchos casos, no podían asumir ellas mismas. Esta transformación coincidió en el tiempo con el desarrollo del concepto de subcontratación en los años noventa del siglo pasado. Las compañías se planteaban centrarse cada vez más en sus actividades esenciales (*core*) y externalizar el resto con el fin de variabilizar sus estructuras. En ese momento, ya se podían encontrar en Europa operadores logísticos especializados en la gestión y manipulación de ropa y tejidos (los denominados *finishers*, que se encargaban de acondicionar las prendas procedentes de China). Sin embargo, en España no existía todavía ninguna empresa que ofreciera este tipo de servicios diseñados a medida para este sector. Este nicho de mercado fue el germen de Logisfashion, operador logístico líder en España en especialización en el sector textil moda.

### Agradecimientos

Quiero agradecer la generosidad de Juan Manzanedo, CEO de Logisfashion, por compartir su gran experiencia y conocimientos sobre logística especializada en el sector textil moda para la elaboración de este caso.



## 1. Nacimiento y expansión de un operador logístico especializado en moda

Logisfashion es un operador logístico multinacional especializado en la industria textil y de la moda, con más de veinte años de experiencia y con una amplia gama de servicios logísticos, tanto para *retail* como para comercio electrónico.



El origen de la compañía se remonta a 1996, cuando tres estudiantes de un máster MBA de IESE en Barcelona desarrollaron como proyecto final un plan de empresa para crear un operador logístico especializado en el sector textil. Uno de esos estudiantes, Juan Manzanedo, sigue siendo hoy en día el CEO de Logisfashion. La empresa comenzó su actividad a principios de 1997 en una población cercana a Barcelona con un almacén de 1.800 m<sup>2</sup>. El rápido ritmo de crecimiento obligó a ampliar sus instalaciones en diciembre de ese mismo año. Tan solo doce meses más tarde se realizó una segunda ampliación del almacén y se tomó la decisión de crear una planta en la zona centro, que se inauguró en 1999 en Fuenlabrada (Madrid). El continuo desarrollo de la compañía la condujo a crear nuevamente centros de actividad adicionales en el año 2000: un segundo almacén en Cataluña y otro en la zona centro.

Al intentar competir con los grandes operadores logísticos que existían en el mercado se dieron cuenta de que no solo debían ofrecer un servicio especializado, sino también global. Era imprescindible poder seguir los procesos de globalización que estaban experimentando la mayoría de sus clientes. Esto les obligó a internacionalizar muy pronto sus operaciones. Sin dejar de lado el crecimiento en España, la empresa lleva años inmersa en un proceso de **expansión internacional** (tal como podéis ver en la tabla 1). Comenzaron por el continente asiático, ya que era el destino habitual de las actividades productivas deslocalizadas por muchas empresas del sector. El objetivo de Logisfashion era ofrecer a sus clientes servicios que abarcasen todo el proceso, incluido el control de calidad en origen. Posteriormente, la compañía se introdujo en el continente americano y en los últimos años ha decidido expandirse a Europa para brindar un mejor servicio en *e-commerce* (en este canal la cercanía y los plazos de entrega cortos son esenciales).

### La expansión a otros continentes

Gestionar operaciones en entornos tan diversos como Asia, Latinoamérica o Europa, con la distancia cultural que hay entre ellos, ha sumergido a la empresa en un proceso de aprendizaje y adaptación continuo.

Tabla 1. Proceso de expansión internacional de Logisfashion

2007	Comienza a operar en México y China, con servicios de control de calidad en origen para grandes marcas españolas que trabajan allí. Estos servicios se fueron ampliando paulatinamente. Actualmente cuenta en Hong Kong, por su localización estratégica, con un <i>hub</i> de más de 4.000 m <sup>2</sup> que ofrece múltiples ventajas para recibir la producción desde cualquier país asiático sin aplicar medidas arancelarias ni impositivas.
2012	Comienzan a operar varios <i>in-house</i> en México para clientes como Levi's.
2014	Amplía sus instalaciones en México y pone en marcha, junto con un socio local, un centro en Miami, destinado a gestionar la logística de <i>retailers</i> de moda europeos y latinoamericanos que buscan internacionalizarse y expandirse en Norteamérica.
2015	Empieza a operar en Colombia con centros logísticos propios y también gestionando las operaciones en las instalaciones del cliente (un año antes había comenzado a realizar actividades de diagnóstico). También este año inicia sus operaciones en Panamá, que, por su ubicación geográfica, es un <i>hub</i> para América. En 2016 amplía sus instalaciones en este país, donde actualmente cuenta con más de 5.000 m <sup>2</sup> .
2017	Inicia la construcción de Logisfashion Chile (ya en 2006 se había creado Logistex, empresa chilena promovida por emprendedores locales y participada por Logisfashion) y abre un nuevo almacén en Colombia. En verano de ese mismo año comienza a operar en Alemania, con un centro enfocado a potenciar el servicio de comercio electrónico en Europa.
2018	A finales de año la empresa empieza a operar en Francia.

### Logisfashion en Chile

La presencia del operador en Chile refuerza el crecimiento de la compañía en los canales de *e-commerce* y *retail* en Latinoamérica. En este país se encuentran una gran parte de los *retailers* de mayor éxito y proyección internacional en el continente.

Al mismo tiempo que se producía este incremento de presencia internacional en los últimos años, la cifra de facturación de la empresa también crecía notablemente (figura 1). Y la previsión es que siga haciéndolo en el futuro. Su plan estratégico Visión 2020 tiene como objetivo alcanzar una facturación de 50 millones de euros en ese año. No obstante, se estima que en 2019 la empresa ya superará dicha previsión, con una cifra de 55 millones. El nuevo plan que está trazando el operador aspira a facturar 150 millones de euros en el año 2025.

Figura 1. Evolución de la cifra de facturación de Logisfashion 2015-2018



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

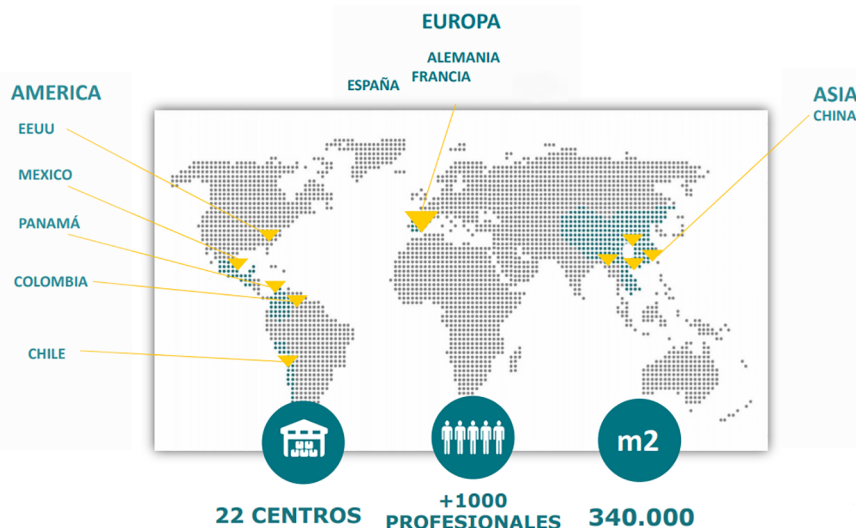
Actualmente la empresa cuenta con una red de filiales ubicadas estratégicamente en tres continentes: Europa (Alemania y Francia), América (México, Estados Unidos, Colombia, Panamá y Chile) y Asia (China). En total posee veintidós centros logísticos con una superficie total que supera los 340.000 m<sup>2</sup>. La última incorporación a la estructura fue en 2019, con dos nuevos centros logísticos en España. En ambos queda clara la apuesta por la sostenibilidad, ya que cuentan con la Certificación LEED Gold y LEED Silver, otorgada por USGBC.

### Sostenibilidad

La certificación de sostenibilidad de las nuevas instalaciones es una apuesta de la propia empresa, aunque también muchos de sus grandes clientes la solicitan cada vez más como elemento de valor añadido.



Figura 2. Países con presencia de centros logísticos de Logisfashion



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

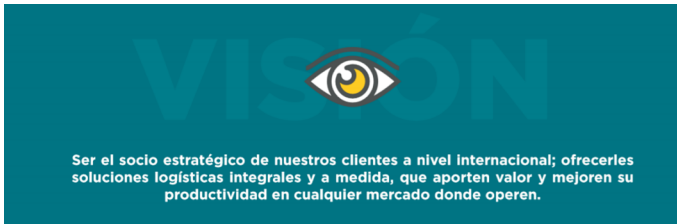
Hasta ahora la estrategia de crecimiento de Logisfashion ha sido del tipo denominado mancha de aceite, que le ha llevado a tener presencia en un gran número de países. Sin embargo, actualmente la compañía se está planteando dar un giro estratégico a esta decisión y comenzar a focalizarse. El objetivo ahora ya no es tener presencia física en muchos lugares diferentes, sino crecer y desarrollarse en los que ya está. Por ejemplo, México, con más de 120 millones de habitantes, es un mercado con mucho potencial de crecimiento para una empresa logística, a pesar de lo cual su filial lleva años creciendo muy poco por falta de capacidad de su estructura. La compañía va a comenzar a invertir y reforzar su posición en este tipo de mercados.

Un elemento clave en el diseño de su red internacional son los dos tipos de *hubs* en los que opera.

1) Por un lado, cuenta con **hubs geográficos**, como Hong Kong o Panamá, en los que está presente desde hace varios años. En los últimos tiempos la actividad de la empresa ha crecido mucho en Asia para acompañar a sus clientes de Latinoamérica, que han comenzado a fabricar cada vez más en ese continente (especialmente en China). El *hub* asiático ha sido clave en todo este proceso.

2) Por otra parte, recientemente ha añadido a su red **hubs de e-commerce**, lo que ha provocado su salto a Europa, donde opera en centros en Alemania y Francia. Esta decisión ha venido marcada por las necesidades de sus clientes. Para muchas empresas de textil moda españolas vender en Europa implica trabajar con plazos de entrega y costes elevados. En muchos casos, esto hace que no sean competitivas frente a los proveedores locales. La razón de ser de Logisfashion es precisamente acompañar a sus clientes y ofrecerles soluciones logísticas en cualquier mercado donde operen, tal como se recoge en la visión de la compañía (figura 3), por lo que la decisión de expandirse hacia el continente europeo era el siguiente paso lógico que ha habido que seguir.

Figura 3. Visión de Logisfashion



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

Es difícil que un operador con su dimensión, pequeña en comparación con las grandes multinacionales logísticas, pueda hacerse hueco ofreciendo servicios de *retail* en los maduros mercados europeos. Sin embargo, el comercio electrónico ha supuesto un cambio integral en la manera de operar, oportunidad que decidieron aprovechar. En estos *hubs* de *e-commerce* trabajan únicamente con clientes españoles, aunque la previsión es ampliarlos. De hecho, se ha planteado como objetivo el difícil reto de contar entre sus clientes no solo con la filial del grupo, sino también con la casa matriz.

A lo largo de todo este proceso de crecimiento, la empresa se ha visto obligada a ir adaptando su **estructura organizativa**. En sus orígenes la compañía tenía una estructura marcadamente jerárquica, en la que el CEO viajaba continuamente a cada uno de los centros logísticos. Sin embargo, la expansión internacional comenzó a hacer inviable esta forma de gestionar. Además, la alta dependencia del directivo de cada filial provocaba graves problemas cuando decidía dejar la empresa, o se daba algún tipo de desavenencia. Tras un proceso de reajuste, la empresa optó por una estructura matricial. Cada filial tiene un director, responsable de la cuenta de resultados de la misma, pero además cada equipo dentro de ella tiene dependencia funcional de la dirección corporativa. La matriz de Barcelona establece las directrices generales de cómo se debe actuar, y cada una de las filiales lo lleva a cabo con sus herramientas. Lógicamente, y en la medida de lo posible, se intenta actuar también localmente, puesto que algunos países pueden llegar a tener una idiosincrasia muy diferente entre sí.

Entre sus **clientes** se encuentran empresas como 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 otros.

#### Planes de futuro

Uno de los planteamientos del nuevo plan estratégico para 2025 es continuar con este proceso de desarrollo a partir de la compra de alguna empresa ya existente.

#### Los equipos de Logisfashion

Logisfashion no tiene departamentos, sino lo que denomina equipos: procesos/operaciones, sistemas, comercial y DAF (dirección, administración y finanzas).

#### Operativa online

Logisfashion gestiona también la operativa de ventas *online* para Tous en Estados Unidos y para Swarovski en México.

## 2. Logística para la industria de la moda. La especialización como ventaja competitiva

Las empresas del sector textil moda, al igual que las de otros sectores, llevan años subcontratando el transporte y almacenamiento de sus mercancías para variabilizar sus costes. Sin embargo, las características de sus productos y los grandes cambios del entorno en los últimos años han puesto a prueba la excelencia de sus cadenas de suministro debido a factores como los siguientes:

- Mercados totalmente globalizados.
- Ciclos de vida cada vez más cortos que exigen una capacidad de respuesta muy rápida. Esto hace que los flujos sean extremadamente tensos.
- Fuerte estacionalidad. Es habitual que se alternen épocas de almacenes colapsados con otras con instalaciones medio vacías y mano de obra ociosa. Esta situación se ha extremado con el *e-commerce* y fenómenos como el Black Friday.
- Enormes volúmenes de información para gestionar.

### Gestionar la estacionalidad

Logisfashion, por el hecho de trabajar con clientes muy diversos, puede ajustar mejor los plazos y conseguir que la externalidad que genera la estacionalidad sea menor.

Por todo ello, es habitual que las compañías recurran a los servicios de alguno de los operadores logísticos que hay en el mercado, cada vez más profesionales.

Estas particularidades del sector hacen que los grandes operadores logísticos generalistas no siempre estén en condiciones de atender las exigencias de sus clientes. Aunque muchos de ellos cuentan con divisiones especiales para determinados sectores y están muy profesionalizados, a menudo su gran dimensión les hace ser rígidos, mientras que los clientes piden justo lo contrario. Ahí radica la ventaja competitiva de Logisfashion, que ha sido su razón de ser desde su origen y que le permite diferenciarse de otros competidores: la **especialización**. La misión de la empresa se basa en focalizarse en el sector, ser globales y ofrecer un servicio integral para seguir compitiendo con los gigantes logísticos (figura 4).

Figura 4. Misión de Logisfashion



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

Además, pretende ir un paso más allá y llegar a ser un socio estratégico de sus clientes, es decir, una *prolongación* de ellos mismos. Para lograrlo es imprescindible trabajar conjuntamente. Cuando una empresa externaliza únicamente la distribución de sus mercancías y se produce algún tipo de error, el transportista podría ser fácil y rápidamente sustituido. No obstante, cuando se lleva a cabo un tipo de subcontratación estratégica de toda la actividad logística, un desajuste no es tan fácilmente subsanable. En un sector como el de la moda, un error podría llegar a dañar enormemente una campaña. Por eso el grado de implicación y la confianza mutua son fundamentales.

Aunque la especialización es, y seguirá siendo, la esencia de Logisfashion, en los últimos años la empresa ha ampliado su alcance, y ha pasado del concepto estricto de moda al más abierto de *lifestyle*, que incluye también gafas, relojes, joyería y complementos. Además, el crecimiento del comercio electrónico le ha abierto las puertas a otro tipo de productos, como disfraces o muebles de diseño.

La amplia gama de servicios que ofrece le permite llevar a cabo operaciones que comprenden la totalidad de la cadena de suministro. Tal como muestra la tabla 2, puede asumir desde la recepción de mercancías (en cualquier formato, sean contenedores, palés, cajas, prendas plegadas o colgadas) hasta la distribución final y los procesos de logística inversa, pasando por un amplio abanico de opciones de manipulación, reacondicionamiento y preparación de pedidos. También ofrece servicios de consultoría y logística en las instalaciones del cliente.

### Una prolongación del cliente

En sus inicios, cuando Logisfashion diseñaba un almacén lo hacía pensando en que las prendas pasaran el menor tiempo posible en él. Ahora las instalaciones de Logisfashion han de ser una *prolongación* del cliente y en algunos casos incluso las condiciones de luminosidad son similares a las que tienen las prendas en las tiendas.



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

Tabla 2. Servicios logísticos que ofrece Logisfashion

Transporte
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intermediación en operaciones de importación y exportación con capacidad para ofrecer servicios globales y gestión de aduanas.</li> <li>• Grupaje y servicios de cargas completas. Coordinación de envíos de pequeño grupaje.</li> <li>• Transporte internacional aéreo y marítimo (tanto servicios FLC (contenedor completo) como LCL (grupaje) desde y hacia todos los puertos internacionales.</li> <li>• Distribución de prendas colgadas.</li> </ul>
Reacondicionamientos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manipulación de prendas plegadas y colgadas: arreglos de costura, colgado/emperchado, planchado y embolsado.</li> <li>• Operativas de alarmado/desalarmado, etiquetado, embolsado, <i>packs</i> y encajado.</li> <li>• Gestión de entradas y ubicado de <i>stocks</i> vía radiofrecuencia.</li> <li>• Reacondicionamiento de productos para el mercado local.</li> </ul>
Preparación de pedidos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación de pedidos para <i>retail</i> (colecciones iniciales y reposiciones).</li> <li>• Empaquetado y expedición de la mercancía (línea de pesaje y volumetría automática).</li> <li>• Operaciones de entrega a grandes superficies comerciales.</li> <li>• Almacenaje doméstico y depósito aduanero (DA-DDA).</li> <li>• Sistemas de protección especiales para productos de valor (joyería, gafas, relojes, bolsos).</li> </ul>
Logística inversa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión y tratamiento de devoluciones.</li> <li>• Operaciones de recuperación y acondicionado del producto.</li> <li>• Verificación de la cantidad de las devoluciones procedentes de tiendas/distribuidores o retornos de ventas de <i>e-commerce</i>. Clasificación de los artículos por modelo y talla.</li> <li>• Reparación y acondicionado de productos: manchas, etiquetas, planchado.</li> </ul>
Logística e-commerce
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema <i>pick-put to light</i> para preparación de pedidos multiartículo.</li> <li>• Preparación de pedidos orientada al <i>picking</i> de pocas unidades.</li> <li>• Soluciones integradas que aseguren el flujo de producto entre la cadena de suministro <i>online</i> y <i>retail</i>. Visibilidad del <i>stock</i> y seguimiento en tiempo real.</li> <li>• Distribución capilar. Múltiples transportes.</li> <li>• Trazabilidad de todos los procesos logísticos. Sistemas de <i>tracking</i> y atención al cliente.</li> <li>• Flexibilidad en cuanto a entregas, horarios y servicios especiales a escala internacional.</li> </ul>
Control de calidad
<p>Engloba también el control de la producción en origen si el cliente lo solicita y se puede llevar a cabo tanto en los países productores como en los centros de distribución en destino.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoría y soporte, de acuerdo con los requisitos legales y sociales de cada país.</li> <li>• Control de proveedores y gestión de problemas de aprovisionamiento.</li> <li>• Validación de prototipos y muestras.</li> <li>• Inspecciones en la línea de producción, inspecciones finales y en plataforma.</li> <li>• Test de producto: test de lavado, secado, abrasión, laboratorio (revisión de composición), elasticidad, cremallera, botones, etc.</li> </ul>
Consultoría y logística <i>in-house</i>
<p>Servicio de consultoría personalizado con el fin de evaluar los procesos del cliente y mejorar su eficiencia. También se ofrece la posibilidad de gestionar las operaciones logísticas en las instalaciones del cliente, proceso en el que se aporta tecnología, conocimiento y experiencia (<i>know-how</i>).</p>

**Servicio integral**

Logisfashion ha tenido que buscar *partners* para el transporte internacional que le permitan ofrecer al cliente un servicio integral desde la producción hasta la entrega (todo el transporte está externalizado).

Con centros logísticos situados a miles de kilómetros de distancia entre sí resulta fundamental garantizar que todos estos procesos estén estandarizados. De hecho, esta es la forma de actuar de los grandes operadores multinacionales, que cuentan con protocolos que abarcan prácticamente cualquier aspecto, desde la seguridad de los almacenes hasta los procedimientos de selección y formación de nuevos trabajadores. Sin embargo, no es tan habitual en las empresas de menor tamaño, debido a la complejidad y coste que conlleva. No obstante, Logisfashion tiene claro que, en un sector tan globalizado, esta estandarización es esencial y ha apostado claramente por ella:

La tecnología ayuda a gestionar la enorme cantidad de información que se genera en estos procesos, proporcionando una mayor precisión en los inventarios y mejores sistemas de seguimiento. Consciente de ello, Logisfashion ha hecho una fuerte inversión económica en tecnología, que le ha permitido contar con un sistema propio de gestión de almacén (*Warehouse Management System*). La última versión que ha estado desarrollando en los últimos cinco años, LogisCore, incluye un módulo de BI (*business intelligence* o inteligencia empresarial) que facilita la explotación de datos y permite la integración de operaciones a escala mundial, y la conexión en tiempo real durante todo el proceso. Toda la información se gestiona en la nube para facilitar la implementación de la operativa y la comunicación.

### Reflexión

«Debes ofrecer la posibilidad de encontrar el mismo Big Mac (McDonald's) en cualquier lugar del mundo, puesto que es lo que el cliente busca y espera.»

### Business intelligence

Es la capacidad de transformar datos en información y esta en conocimiento, de forma que se pueda optimizar la toma de decisiones.

### 3. Comercio electrónico y omnicanalidad. Un reto para la logística del sector textil moda

La omnicanalidad y el crecimiento del comercio electrónico han añadido una enorme complejidad y tensión a la cadena de suministro del sector textil moda: se puede generar un pedido a cualquier hora todos los días del año; este se puede recoger o devolver en distintos lugares; se debe controlar un *stock*, que varía continuamente a partir de las ventas *online*, y el cliente, en algunos casos, puede recoger su compra en el plazo de una hora.

El *e-commerce* tiene unos requisitos logísticos algo diferentes, ya que supone pasar de preparar pedidos de un número elevado de prendas a pedidos con una o dos piezas en cada uno. La forma de organizar los procesos y la comunicación con los clientes deben adaptarse a esta estructura. Los plazos de preparación de pedidos y los de entrada de producto (*inbound*) son fundamentales y cualquier desajuste puede tener consecuencias negativas. Si se produce una ruptura de *stock* y falla el envío de alguna prenda a una tienda física, el problema puede ser subsanable, puesto que esa pieza no había sido vendida aún. Sin embargo, no servir adecuadamente a un cliente *online* no solo puede hacer perder esa venta en concreto, sino también otras futuras ventas si el cliente hace una mala reseña.

Para algunos operadores logísticos generalistas, cuya unidad de manipulación son habitualmente palés o cajas, estos cambios supondrían un gran reto. Sin embargo, para Logisfashion, acostumbrado a manejar unidades (prendas), fue mucho más fácil. Inicialmente decidieron centralizar las operaciones de *e-commerce*. Así, en 2015 comenzó a operar una nueva nave en Girona de algo más de 12.700 m<sup>2</sup> dedicada a la logística *online*. Más adelante decidieron hacer un cambio de estrategia y mezclar la gestión de *retail* y comercio electrónico en un mismo lugar, debido a la marcada estacionalidad de este último en determinados momentos. Por ejemplo, uno de sus grandes retos es la gestión del Black Friday, con el cual pasan de 5.000 pedidos diarios a más de 60.000<sup>1</sup>. Sus procesos son muy intensivos en mano de obra, por ello este incremento de actividad obliga a trabajar inevitablemente en tres turnos al menos durante una semana, de modo que pasan de 150 a 600 trabajadores en una cuenta, con el esfuerzo de formación y organización concentrado en el tiempo que todo ello conlleva. Todos sus esfuerzos y buen hacer en este canal han dado sus frutos, y actualmente la logística para el *e-commerce* aporta a la compañía el 50 % de su facturación en España.

#### Los KPI de Logisfashion

La empresa emplea muchos de los KPI (*key performance indicators*) logísticos habituales: tiempo de preparación, mermas, *fulfillment*, etc. Pero ha desarrollado también otros específicos para el sector de la moda. Uno de ellos es el indicador de surtido. Si un cliente hace una compra de tres prendas conjuntadas y falla el envío de una de ellas es probable que lo devuelva todo. Esto puede hacer que el operador logístico no llegue al nivel de cumplimiento que le exige su cliente. Lo que con una prenda individual podría ser un error del 5 %, en el caso de un surtido que falle podría aumentar a un 30 % de no cumplimiento.

Este mismo tipo de problema puede darse con el diseño de los escaparates de las tiendas, ya que si fallase la entrega de una sola prenda podría llegar a paralizar todo el montaje.

<sup>(1)</sup>Sus muelles de carga, vestuarios y comedores para el personal están dimensionados para las épocas punta.





## Actividades

1. ¿Cuáles son las principales particularidades del sector textil moda que hacen aconsejable recurrir a los servicios de un operador logístico especializado como Logisfashion? ¿Qué ventajas puede aportar la subcontratación estratégica de la actividad logística?
2. Logisfashion cuenta con dos tipos de *hubs* en su red internacional. En unos lleva presente varios años, mientras que los otros han sido incorporados a su estructura recientemente. ¿Qué función cumple cada uno de ellos? ¿Qué provocó la incorporación del segundo tipo de *hub*?
3. Uno de los *hubs* de Logisfashion está en la Zona Libre de Colón (Panamá). ¿Qué ventajas aporta esta situación geográfica?
4. Logisfashion tiene una importante presencia en Latinoamérica. Pensad en uno de sus posibles clientes ubicado en México DF que haya decidido fabricar en Shanghái. ¿Cómo afecta la distancia y diferencia horaria a la operativa logística del día a día? ¿Cómo puede ayudar el operador en esta gestión?
5. Cuando Logisfashion decidió ampliar su alcance al concepto más amplio de *lifestyle* incorporó nuevos clientes. Uno de ellos es Funidelia, empresa dedicada a la venta *online* de disfraces y decoración festiva. Visionad el vídeo que encontraréis en este enlace: <https://www.logisfashion.com/success-cases/funidelia/>  
¿Qué papel juega la logística para esta empresa? ¿Qué le llevó a subcontratar su gestión a un operador especializado en moda?

