Entrevista

Guillem Sanz

Director de Logística Global de Privalia

"En este sector el coste logístico siempre lo asume el cliente final, ya que cuando realiza un pedido también se hace cargo de los gastos de envío. Por lo tanto, si eres capaz de rebajar medio euro los portes consigues una repercusión inmediata en el precio final".

"En el comercio electrónico la logística no es un coste, es un precio que paga el cliente"

Xavi Fernández de Castro *Barcelona*

■ En apenas cuatro años de vida, Privalia ha logrado situarse como empresa líder de los *outlets online* en España y cerrar 2009 con unos números impropios de la mala coyuntura económica que afecta al comercio: 60 millones de facturación, tres veces más que en 2008, 400 empleados, tres millones de socios y 400.000 compradores únicos en España. Asimismo, sus filiales de Italia y Brasil, inauguradas hace tres y dos años, respectivamente, también han alcanzado posiciones de liderazgo en sus mercados.

Para dar un salto de calidad en su cadena de suministro, Privalia ha nombrado recientemente a Guillem Sanz como nuevo director de Logística Global, un cargo que conoce muy bien después de ser durante cuatro años el responsable del área de Logística de Caprabo.

¿Por qué se ha creado ahora el cargo de director de Logística Global?

El fuerte crecimiento experimentado por la compañía en los dos últimos años requería una profesionalización y especialización del organigrama directivo. La creación de este cargo es un signo de que se apuesta por potenciar la logística, ya que se ha concentrado en una sola persona lo que antes hacían varias.

Cada país tiene un director general y de él dependen diferentes directores de área. Adicionalmente, existen uno cargos corporativos globales, como en mi caso, que desde nuestra sede central en Barcelona dan soporte a las filiales de Milán y São Paulo. La principal diferencia es que antes estos roles no existían.

La logística se tenía que llevar desde España con ayuda de personal de cada país, mientras que ahora tenemos una estructura más parecida a la de una multinacional.

Guillem Sanz tiene una amplia experiencia en el sector, tras trabajar para Caprabo y Eurofred Group / PRIVALIA

¿Cuáles son sus objetivos a corto plazo?

Vengo con una premisa muy clara: hacer que la logística sea más eficiente tanto en el coste como en la calidad del servicio. En el comercio electrónico la logística no es coste, es precio. En este sector el coste logístico siempre lo asume el cliente final, ya que cuando realiza un pedido también se hacer cargo de los gastos de envío. Por lo tanto, si eres capaz de rebajar medio euro los portes consigues una repercusión inmediata en el precio final. Y eso el cliente lo nota enseguida.

"El fuerte crecimiento de la compañía en los dos últimos años requería una profesionalización del organigrama directivo"

Hasta ahora, cuando hacía algún cambio en la logística éste quedaba disimulado en la cadena de valor, mientras que ahora el impacto es mucho más visible.

Después de cuatro años en Caprabo, ¿ha notado muchas diferencias con la logística de Privalia?

En el sector de la gran distribución siempre se trabaja con *stocks*. Tú haces un aprovisionamiento en función de las proyecciones de demanda que has previsto. En el caso de Privalia, primero se hace la venta y luego se realiza la distribución. Es lo que se llama un flujo tenso. Nosotros primero hablamos con la marca para saber que excedentes tiene, montamos la campaña de venta y cuando ya sabemos qué cantidades de cada producto hemos vendido es entonces cuando nos los mandan a nuestra plataformas.

Por lo tanto el 'picking' también debe ser mucho más complejo...

Uno de los principales retos de nuestro modelo de negocio es que

Una cadena de suministro compleja y llena de peculiaridades

■ El modelo de negocio de Privalia, basado en campañas monomarca de tres o cuatro días de duración, tiene varias consecuencias visibles en su cadena de suministro. "Lo primero que hacemos es negociar con las marcas partidas cerradas de sus excedentes de temporadas anteriores a un precio cerrado", explica Guillem Sanz. "Cuando tenemos la lista de productos de la marca, montamos una campaña, que al fin y al cabo es una tienda. La clave de esta fase es que el producto físico sigue en los almacenes del fabricante".

Una vez que la campaña ha finalizado, "ya disponemos del pedido en firme y trasladamos al fabricante la relación exacta de productos vendidos, que suelen tardar entre siete y diez días en llegar a nuestras plataformas logísticas".

Allí es donde se hace el *cross-docking*, una operación "bastante más compleja que las del sector alimentario o las del textil tradicional, ya que preparamos pedidos muy pequeños, personalizados y que cambian cada pocos días", añade Sanz. Este proceso suele durar de tres a seis días según del tipo de producto.

"El principal problema que nos encontramos en la logística interna del almacén es cómo gestionar las miles de referencias que entran y salen cada semana". Cada campaña dura de tres a cuatro días y "cada día se inician varias, por lo que podríamos llegar a tener hasta 16 campañas al mismo tiempo". Esta baja permanencia ha obligado a Privalia a diseñar un almacén dinámico que pueda albergar un día camisetas y pantalones y al siguiente relojes, joyas u otros productos.

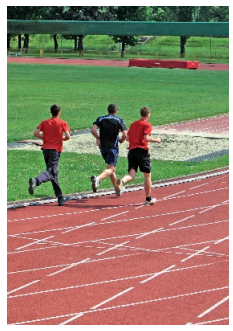
Cuando los pedidos ya están listos, el producto sale del almacén y normalmente en 24 o 48 horas está en casa del cliente. En total, toda la cadena de suministro tarda entre 14 y 21 días desde el momento en que Privalia cierra una campaña.

SOBRE GUSTOS...

'RUNNING'

Un corredor de fondo

Guillem Sanz es un gran aficionado a las carreras de fondo. Ha participado en varias medias maratones e incluso en una maratón.



AMIGOS

Salir a cenar en buena compañía

Cuando el trabajo se lo permite, le gusta salir con sus amigos y disfrutar de una cena o una película en buena compañía.

VIAJAR

Fines de semana por Europa

Otra de sus aficiones favoritas es aprovechar los fines de semana largos y los puentes para viajar a cualquier capital europea.

La sede central de Privalia se encuentra en el 22@, el distrito tecnológico de Barcelona / PRIVALIA

trabajamos con pedidos muy reducidos y que además no tienen un destino fijo.

En cualquier sector, el número de puntos de destino es finito e invariable, mientras que nosotros en cada campaña tenemos un número diferente de destinatarios, que puede llegar hasta los 15.000, y que además cambian con cada marca que ofertamos, ya que los usuarios tienen unos gustos determinados y no siempre le interesarán los productos que ofrecemos.

¿Cómo organizáis el transporte capilar?

En España trabajamos con MRW, compañía líder en el *courier* español, y ahora hemos empezado a trabajar con Kiala, que ofrece un concepto distinto dentro del sector de la paquetería. Con este nuevo

"En cada campaña de venta tenemos un número diferente de destinatarios que puede llegar hasta los 15.000"

acuerdo hemos optado por ofrecer una alternativa más al cliente. Si no puede estar en casa por el motivo que sea, tiene la posibilidad de buscar el punto de recogida Kiala más cercano a su trabajo y pasarlo a recoger cuando mejor le vaya.

¿Estos contratos son exclusivos?

Nosotros podemos trabajar con tantas empresas como queramos. Por ahora MRW nos está dando un resultado muy bueno, pero si se diera el caso de que hubiera muchos problemas con el reparto en una determinada provincia o comunidad, podríamos buscar otra empresa que hiciera las entregas.

Otro de los retos importantes del 'e-commerce' es la gestión de las devoluciones...

En nuestro caso tenemos un nivel de devoluciones muy bajo, pero siempre hay margen para la mejora. En este sentido, nuestros clientes pueden devolver el producto y se lo vamos a buscar a casa. Si el problema es que hay un error de talla o de color, por ejemplo, la devolución es sin coste, pero si se trata de un simple cambio de opinión, entonces se le cobran los gastos de envío.

¿El cliente tiene más en cuenta el precio o el servicio?

En este sector el cliente valora tanto el precio como el servicio y sólo está dispuesto a ceder en un aspecto: el plazo de entrega. Hablamos de unos plazos que van de 14 a 21 días, algo que en cualquier otro sector sería una locura. Aquí el cliente lo tolera porque estamos en los mismos *timings* que el resto de actores del *e-commerce*. En cambio no está dispuesto a ceder ni en el precio ni en la calidad del servicio.

En el servicio no puede ceder porque si recibe algo que no ha pedido se enfadará e incluso puede llegar a tacharte de estafador. Además, esto tiene un coste adicional para nosotros, ya que si nos equivocamos tenemos que mandar un transporte urgente para subsanar el error.

En el precio el cliente también es muy sensible, ya que al ser un *outlet* está dispuesto a pagar un precio alto por el producto, aunque esté rebajado un 30% o un 50%, pero no es tan receptivo a la hora de pagar un gasto de envío.

¿Qué perspectivas tienen para este ejercicio?

Para este año esperamos un fuerte crecimiento tanto en España como en Italia y Brasil. Las cifras de crecimientos serán muy altas teniendo en cuenta que ya en 2009 logramos triplicar la facturación del año anterior a pesar de la mala coyuntura económica. En cualquier caso, en

"En España esperamos doblar la facturación de 2009, mientras que en Brasil e Italia el factor multiplicador será mayor"

2010 las cifras se volverán a multiplicar, aunque dependiendo de la reacción del mercado lo harán en mayor o menor medida.

Uno de los objetivos que se ha marcado Privalia para este año es alcanzar una importante reducción de los costes a través de la integración de la cadena de suministro, en particular con los proveedores, y homogeneizar los procesos logísticos en toda la red de países donde estamos presentes.

En cuanto al crecimiento, en España esperamos, como mínimo, doblar la facturación de 2009, mientras que en Brasil e Italia el factor multiplicador seguramente será mucho mayor porque hace menos tiempo que operamos allí y son mercados con más recorrido.

¿Este crecimiento es extensible a todo el sector?

Ahora mismo nosotros estamos en un momento dulce, hay que reconocerlo, pero no todas las empresas están en una posición tan favorable. Nuestra ventaja es que juntamos el concepto *outlet*, que está muy de moda ahora mismo, y el *e-commerce*, otro mercado que está creciendo año a año, a un ritmo aproximado del 10%, por lo que lo lógico sería que continuara con esta progresión.

EL VIGIA PERIÓDICO SEMANAL DE LA LOGÍSTICA, TRANSPORTE, EMPRESAS Y NEGOCIOS

Nombre o razón social:..... Persona de contacto: .....
NIF:..... Domicilio: ..... Población: .....
Provincia: ..... CP:..... Teléfono..... Fax..... email:.....
Tipo de suscripción:
■ Anual 120 euros IVA incluido

Formas de pago:
■ Domiciliación bancaria: Entidad ☐☐☐☐☐ Sucursal ☐☐☐☐ CC ☐☐ Nº cuenta ☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐
■ Cheque nominativo ■ Giro ■ Transferencia

Solicito tramiten mi suscripción a EL VIGÍA semanal en las condiciones arriba indicadas.

Fecha ..... *Firma*

Publicaciones de los Puertos de España S.L. Rambles, 140 6ºA. 08002 Barcelona Tel. 902 903 055 - Fax. 93 221 50 71 - suscripciones@elvigia.com