

» Juan Manzanedo

Consejero delegado de Logisfashion

“Si ahora iniciase de nuevo este negocio, probablemente no seguiría los mismos pasos. No tendría mucho sentido empezar a operar en España, porque el mercado ya es muy maduro, sino que debería hacerlo en aquellos países donde la operativa no está tan desarrollada”.



LOGISFASHION

“Hemos aumentado las tarifas de los clientes que no eran rentables, pero algunos no lo han aceptado”

Elena de Jesús Barcelona

Logisfashion nace en 1996, cuando tres estudiantes, Juan Manzanedo, Carlos Villa y Juan Martínez, se unen para crear un operador especializado en logística textil. En la actualidad, la compañía gestiona 50 prendas anuales y cuenta con instalaciones logísticas en España, China, Vietnam, Chile, Miami, Colombia, Panamá y México que, según destaca el consejero delegado del grupo, Juan Manzanedo, “ha sido el gran motor de crecimiento durante los últimos años”. De todas formas, señala que “el mercado español está volviendo a crecer por encima del 50% y México, en cambio, se ha ralentizado y este año crecemos por encima del 20%”.

Si ahora empezase de cero este negocio, ¿seguiría los mismos pasos?

Ahora, probablemente no. Lo cierto es que cuando comenzamos, se estaba desarrollando también todo el tema de la logística especializada y, por tanto, por aquel entonces no había mucha competencia ni tampoco estaban muy desarrolladas este tipo de operaciones. Sin embargo, a día de hoy, Europa es un mercado mucho más evolucionado y en el que, además de Logisfashion,

existen otras empresas que pueden ofrecer estos servicios. Por este motivo, nosotros preferimos focalizar nuestro crecimiento en Latinoamérica y no en Europa. Posiblemente, si iniciásemos de nuevo este negocio, lo haríamos de una forma diferente. No tendría mucho sentido comenzar a operar en España porque el mercado ya es maduro, sino hacerlo en países donde la operativa no está desarrollada.

“En el mercado no existen operadores que, dentro de la especialización, sean capaces de ofrecer servicios globales a los clientes”

¿Qué sector concentra más oportunidades de negocio para los operadores en España?

El e-commerce. De hecho, en este sector es donde más hemos crecido en los últimos cinco años. Con la crisis, la parte de ventas de retail era cada vez menor y lo que aumentaba era la logística online. Por ello, optamos por crear la división online, que es la que nos ha hecho crecer realmente a nivel

europeo. En la actualidad, el 50% de nuestras ventas en España provienen de este negocio.

En su momento, fueron pioneros en ofrecer servicios especializados de logística textil en España. ¿Cómo ha evolucionado el mercado?

Actualmente, tenemos dos tipos de competidores: aquellos operadores que son más pequeños y especializados, pero que sólo disponen de uno o dos almacenes, y las grandes multinacionales. Estas últimas son los McDonald's de la logística. Están en todas partes, son globales y con ellos no correrás riesgos. Pero no están especializados. Nosotros vendemos especialización. Lo que no existe son firmas como nosotros, que dentro de la especialización sean capaces de ofrecer servicios globales a los clientes.

¿Cree que aumentará el número de operadores especializados?

Es el futuro y es lo que buscan los clientes.

¿Qué destacaría de la evolución de la compañía en estos últimos años?

Nos hemos expandido en dos líneas. Por un lado, en el negocio del e-com-

merce, ya que observamos que los grandes clientes que íbamos a tener entrarían por el desarrollo de este sector. Por el otro, somos cada vez más globales y capaces de seguir a nuestros clientes a todos aquellos países en los que se está vendiendo y en los que la marca española vende. Nuestro objetivo es que, en 2020, el 50% de nuestras ventas provenga del negocio internacional.

“Tenemos previsto crecer un 50% en España este año y, a nivel global, esperamos alcanzar una facturación de 20 millones de euros”

¿Qué porcentaje representa actualmente este mercado?

Ahora nos situamos en el 30%.

La crisis frenó el crecimiento de los operadores logísticos y, en especial, el de aquellos especializados en el sector textil. ¿Qué aires se respiran ahora?

Estamos creciendo mucho. Este año, vamos a crecer más de un 50% en España y, a nivel global, tenemos

previsto pasar de los 14 millones de facturación de 2014 hasta alcanzar los 20 millones al cierre de 2015. Esta cifra supera, por tanto, los nueve millones de euros facturados en 2009. Estamos invirtiendo en España y en el mercado internacional, tenemos planes para seguir creciendo, así como un plan estratégico para 2020.

¿Dónde tienen previsto seguir creciendo?

Estratégicamente, Latinoamérica y Estados Unidos son los dos mercados

“Los niveles precrisis se han recuperado a nivel de facturación, pero estamos muy lejos todavía de recuperar los precios”

que tenemos en el punto de mira. Lógicamente, los crecimientos más importantes se producirán en aquellos países en los que llevamos menos tiempo operando, tales como Colombia y Panamá, que es un hub estratégico para todos aquellos productos que provienen de Asia y se tienen que redistribuir a Centroamérica. En cuanto a Estados Unidos, ahora estamos de la mano de un socio, pero creemos que es el destino donde más creceremos en el futuro.

Durante los últimos años, los clientes se dirigían a los operadores logísticos para negociar los precios de los servicios a la baja. ¿Ha cambiado esta situación?

Sí. Hubo una época en la que podían darse diferentes circunstancias: que el cliente vendiese menos, cerrase su negocio y te dejase de pagar; que el cargador decidiese internalizar los servicios que realizaba contigo o, en el mejor de los casos, que el cliente siguiese trabajando contigo, aunque confeccionando menos prendas y, además, solicitada una reducción de las tarifas. Todo ello afectó mucho a las rentabilidades. Todo el mundo se vio obligado a renegociar los precios y los costes. Fue una auténtica catarsis.

Entonces, ¿han vuelto a incrementar ya sus tarifas?

No por sistema. Trabajamos con compañías muy grandes y es muy complicado renegociar estas tarifas. En cualquier caso, lo cierto es que hemos perdido clientes. Hace un tiempo, el precio no importaba y todo valía con tal de no tener los almacenes vacíos. En este sentido, los clientes fijaban unos precios y nosotros los aceptábamos para no perderlos. Ahora, lo que hemos hecho es incrementar los precios de aquellos clientes que no eran rentables. Algunos lo han aceptado y otros, en cambio, se han ido. De todas formas, nos encontramos en una época de almacenes con capacidad alta, por lo que no nos interesa trabajar con clientes que no sean rentables. Además, la situación no es la misma que hace tres años, que era una auténtica selva en la

SOBRE GUSTOS...



DEPORTE

Gran adicto al running

Juan Manzanedo es un gran aficionado al deporte y, en concreto, al running, que se ha convertido en algo más que una moda para él.



LECTURA

Devorar un buen libro

Perderser horas y horas entre las páginas de un buen libro es una de las grandes aficiones del consejero delegado de Logisfashion.



CULTURA

El arte de las musas

Blues, pop, soul o clásica. La música es otra de sus grandes pasiones, pues le permite relajarse y desconectar de la rutina diaria.



que, si los almacenes estaban vacíos, el precio no importaba. En la actualidad, no pretendemos vender barato, sino al precio que corresponde. Ya no entramos en guerras de precios. Si me pregunta si los niveles precrisis se han recuperado a nivel de facturación, la respuesta es sí, pero en cuanto a precios no, estamos todavía muy lejos.

¿Y se van a recuperar?

No. Aunque estamos en fase de recuperación de precios, no se alcanzarán los niveles precrisis, porque los costes no van a aumentar...

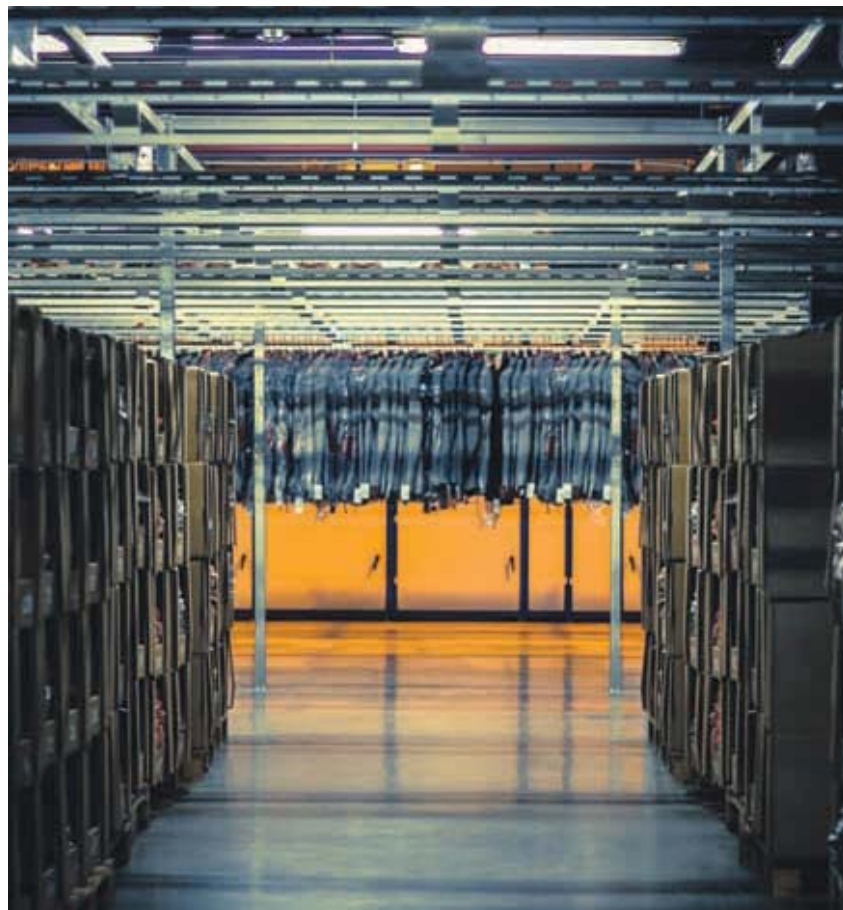
Hace cinco años, comenté a esta publicación que algunas compañías textiles que antes externalizaban una parte de su logística, habían decidido internalizarla para aprovechar el espacio generado por el descenso de actividad en sus propias instalaciones. ¿Cuál es la situación actual?

Ahora que el consumo está mejorando y las expectativas de las compañías son de crecimiento, éstas deben decidir cómo actuar. Lo que está claro es que nadie quiere plantearse inversiones, ya que hay que tener en cuenta que estas inversiones fueron las que provocaron que muchas empresas cerrasen. Nos encontramos en un momento de mucho movimiento, muchos tenders, y en el que numerosos clientes están planteándose cómo gestionar su crecimiento en los próximos tres o cuatro años.

Un informe publicado por Capgemini señala que los cargadores trabajan cada vez con más operadores logísticos para tener acceso a más capacidad. ¿Cómo les afecta a los operadores?

Dependerá de la compañía. Si hablamos de grandes grupos como Inditex, es lógico que reparta porque no hay nadie que tenga la capacidad de adaptarse a sus niveles de crecimiento. Creo que es positivo y, además, la competencia obliga a ser mejor y a que quede claro quién funciona y quién no. Es bueno para todos.

Asegura que con la crisis han aprendido mucho y que, de hecho, nunca se habían parado a analizar ciertas



LOGISFASHION

“Seguimos planteando el crecimiento en España a través de nuevas cuentas o mediante operaciones de fusión o adquisición”

cuestiones que son importantes.

¿Podría poner un ejemplo?

Hemos aprendido, sobre todo, a nivel de costes. Cuando todo crece y el cliente compra una prenda a

cualquier precio, nadie se preocupa. En cambio, con el estallido de la crisis, uno empieza a preocuparse y a plantearse todos los costes, uno por uno. A modo de ejemplo, nosotros disponíamos de una nave de alquiler en Barcelona y lo primero que hicimos es sentarnos con el propietario para que nos rebajase el alquiler a la mitad.

Hace cinco años, intentaron liderar algunas fusiones con empresas logísticas más grandes. ¿Ya no se

plantean llevar a cabo alguna operación de este tipo?

Nuestro objetivo es seguir creciendo. Tenemos un sistema muy asentado, estructurado y con una capacidad de crecimiento interesante. Seguimos planteando el crecimiento en España vía nuevas cuentas –crecimiento orgánico–, o mediante operaciones de fusión o adquisición con empresas o compañías competidoras que puedan ser interesantes dentro del campo de la especialización.

¿Qué firma podría ser interesante?

Hemos estado trabajando, hemos visto opciones y hemos negociado, pero todavía no hemos cerrado nada. Nuestra estrategia sería llevar a cabo alguna operación entre 2016 y 2017, pero tiene que darse el caso.

¿Continúa pensando que no tiene sentido para una empresa como Logisfashion internacionalizarse en Europa, porque hay mucha competencia y la marca española no vende?

Sí. Aunque a veces pienso que podría estar equivocado, porque lo cierto es

“Para nosotros, la formación de los empleados es muy importante, por lo que invertimos en ella alrededor del 2% de las ventas”

que hemos tenido propuestas. En cualquier caso, para nosotros es más fácil entrar en Colombia que en Francia, porque es un mercado menos maduro. También el idioma juega a nuestro favor, sobre todo de cara a enviar equipos de trabajo.

Los expertos del sector logístico llevan tiempo alertando de la amenaza que supone la escasez de trabajadores cualificados. ¿Lo constata?

Lo que hemos constatado es que, si bien hace unos años era más sencillo encontrar personal, este mes de agosto ha sido el primero, después de la crisis, en el que nos ha resultado complicado contratar nuevos empleados. Por otra parte, nosotros invertimos alrededor del 2% de las ventas en formación, tanto de mandos y mandos intermedios como de personal.

La parte de transporte la tienen subcontratada. ¿Con qué operadores trabajan?

En cada mercado, trabajamos con empresas diferentes. A nivel de forwarding, por ejemplo, ahora tenemos un acuerdo con Ibercondor. Además, estamos tratando de crear un operador logístico o un forwarder especializado en el negocio de la moda. ■

infraestructuras > medioambiente > agua

En 100 años prestando servicios a los ciudadanos hemos visto cambiar muchas cosas, la primera de ellas al propio ciudadano.

En FCC diseñamos y construimos infraestructuras, recogemos, reciclamos y valorizamos residuos urbanos e industriales, limpiamos calles, cuidamos parques y jardines, mantenemos el mobiliario urbano y gestionamos el agua en 5.000 municipios de todo el mundo desde hace más de 100 años.

Al principio éramos unos pocos preocupados porque millones de personas disfrutasen de un lugar mejor donde vivir. Hoy son esos millones de personas los primeros que se preocupan por crear un lugar mejor donde vivir.

Lo estamos haciendo juntos.



www.fcc.es

FCC
Servicios Ciudadanos