

GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

**“CÓMO AFECTA LA PANDEMIA EN LA
LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN”**

TERESA FERNÁNDEZ JIMÉNEZ

FACULTAD DE COMERCIO

VALLADOLID, JULIO 2021



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2020 – 2021

TRABAJO FIN DE GRADO “CÓMO AFECTA LA PANDEMIA EN LA LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN”

Trabajo presentado por: Teresa Fernández Jiménez

Firma:

Tutor: Iván López San Juan

Firma:

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, Julio 2021

ÍNDICE

1-. MOTIVACIÓN, OBJETIVOS E INTRODUCCIÓN.	7
1.1-. Motivación.....	7
1.2-. Objetivos.	7
1.3-. Introducción.	8
2-. QUÉ ES LA LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN.....	9
2.1-. Funciones de la logística de distribución.	13
2.2-. Clasificación de los canales de distribución.....	17
2.3-. Modelos de distribución.....	22
2.4-. Impacto de la industria 4.0 en el Covid-19.....	27
3-. NUEVOS HÁBITOS DE CONSUMO EN EL CLIENTE FINAL A CAUSA DE UNA PANDEMIA. NUEVAS GENERACIONES.	31
4-. PROBLEMÁTICA QUE PUEDE PRODUCIR LA DISTRIBUCIÓN FINAL EN EL MEDIO AMBIENTE.	36
5-. APLICACIÓN: QUÉ HA MEJORADO LA LOGÍSTICA DEL LEROY MERLIN A RAÍZ DE LA PANDEMIA.	38
5.1-. Nuevo proceso de Venta (VAD).	39
5.2-. Falta de componentes en materias primas.....	48
5.3-. El transporte en el Leroy Merlin.....	59
6-. CONCLUSIONES.....	62
8-. BIBLIOGRAFÍA.....	65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Departamento logístico como un staff.....	11
Gráfico 2. Departamento logístico cuando depende del departamento comercial.....	12
Gráfico 3. Departamento logístico con responsabilidad definida.	13
Gráfico 4. Canal de distribución directo.	18
Gráfico 5. Canal de distribución directo.	18
Gráfico 6. Modelo de distribución descentralizado.	23
Gráfico 7. Modelo de distribución centralizado.....	24
Gráfico 8. Modelo de distribución “cross-docking”.	25
Gráfico 9. Modelo de distribución como plataforma consolidada.....	26
Gráfico 10. Evolución a lo largo del día 15/07/2021 de la cifra de venta validada respecto al número de pedidos.	47
Gráfico 11. Evolución a lo largo del día 15/07/2021 de la cifra de venta saldada respecto al número de pedidos.....	47
Gráfico 12: N° de contenedores en importación en los puertos de Algeciras, Valencia y Barcelona.	56
Gráfico 13: N° de contenedores en exportación en los puertos de Algeciras, Valencia y Barcelona.	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución VAD en el primer año.	42
---	----

1-. MOTIVACIÓN, OBJETIVOS E INTRODUCCIÓN.

1.1-. Motivación.

Cada vez más está aumentando el departamento de logística de distribución, cuando salimos a la calle podemos ver a más de un repartidor llevando los productos que hemos comprado a través de una tienda online. A medida que pasan los días este departamento es más importante en las empresas, y a raíz de una pandemia, podría llegar a decir que es esencial para que una empresa prospere y tenga un futuro.

La pandemia ha hecho que pasemos de pensar en ir a la tienda para ver el producto de una manera física y allí mismo disponer de él en el momento, a que decidamos comprar ese mismo producto de manera online, pero esto también es gracias a las facilidades que nos están dando las empresas a la hora de devolver un producto en el caso de que no estemos conformes o no nos guste.

Por lo que podría decir que la pandemia ha sido el hecho de que decida centrar mi trabajo fin de grado en el departamento de logística de distribución. Ver como empresas, debido a esta situación, han tenido que reestructurar o incluso crear formas de ventas nuevas es lo que me ha creado esa curiosidad. Aun así, la logística en sí, es un departamento que me gusta, y más desde que di las asignaturas en el grado de comercio. En uno de los departamentos esenciales para las empresas y los cuales cada día están creciendo, por lo que tendrán un futuro importante.

1.2-. Objetivos.

Los objetivos me gustaría unirlos con la motivación, con esto lo que quiero decir es lo primero que quiero analizar y estudiar, es ver cómo ha influido la pandemia en una empresa concreta, si han modificado o no su distribución, estudiar si han creado alguna manera de venta nueva, viendo si ha funcionado

o no, todo esto lo intentaré analizar con datos reales de una empresa que pueda proporcionármelos.

Otro de los objetivos que quiero estudiar es el impacto que está teniendo la distribución frente al medio ambiente, ya que a raíz de la pandemia por la que aún estamos pasando, hizo que incrementase el desplazamiento de vehículos de reparto de paquetería, esto hace que aumente el CO₂, pero a la vez todos los ciudadanos estábamos confinados en casa, y esto también influyó a la hora de bajar estos niveles.

Por último, las empresas están teniendo cada vez más en cuenta las generaciones, esto lo hacen para analizar los hábitos que tienen de realizar compras o de qué manera lo hacen. Este impacto es cada vez más grande, y me gustaría analizar hasta qué punto las empresas lo están teniendo en cuenta y para qué lo utilizan.

1.3- Introducción.

Durante este último año, hemos vivido una situación totalmente atípica para todos, nos hemos tenido que enfrentar a una pandemia debido a un virus llamado SARS – CoV-2, lo que ha hecho que tengamos que cambiar por completo nuestras vidas, desde salir a la calle a dar un paseo con una mascarilla a día de hoy y respetando todas aquellas normas impuestas por el gobierno hasta nuestra manera de trabajar.

Han sido muchas las restricciones impuestas por el gobierno central desde el primero momento que se declaró la pandemia a nivel mundial para intentar disminuir la pandemia en el menor tiempo posible y una de las restricciones era, que sólo se podían desplazar hasta su centro de trabajo aquellas personas que realizaban una labor esencial para el día a día, como podían ser los comercios de alimentación, las demás personas sólo podíamos salir a realizar la compra de los productos necesarios para el día a día, como podían ser los alimentos, medicamentos, entre otros. Las demás empresas de manera excepcional tuvieron que realizar un ERTE (Expediente de Regulación

Temporal de Empleo) a todos sus trabajadores ya que no podían mantenerlos porque tuvieron que cerrar los negocios por una larga temporada, unos 4 meses aproximadamente. Todo esto iba a tener unas consecuencias muy impactantes para todos, lo cual ha desencadenado en una crisis tanto sanitaria como económica.

Todas las empresas que tuvieron que cerrar porque no realizaban ningún tipo de actividad esencial sabían que estaban perdiendo mucho dinero y por ello, un gran número de ellas, tuvieron que reinventarse y mejorar su logística de distribución para poder llegar al cliente final, esto lo hicieron grandes empresas como Amazon, Inditex, Leroy Merlin, El Corte Inglés, entre otras, y, por otro lado, en los últimos meses también lo están haciendo restaurantes y cafeterías, porque en muchos sitios ha sido imposible la apertura del interior del local y sólo se podía consumir en terrazas pero muchos no disponían de ella por lo que también han tenido que optar por otras vías para seguir llegando a sus clientes.

Por lo que con este trabajo lo que quiero es conocer de una manera más detallada el funcionamiento de la logística de distribución que tienen las empresas hacia el consumidor final, comprobar si realmente en cierto tipo de empresas es mejor tener su propia red de distribución logística o si es más rentable realizar una contratación externa para ello. Todo esto también lo trabajaré sobre un caso práctico de una empresa concreto, para poder ver si hay mucha diferencia entre la teoría y la práctica sobre la logística de distribución.

Me gustaría terminar este apartado agradeciendo de manera personal a Iván López San Juan su disponibilidad, trabajo y entrega para ayudarme en todo momento con mi trabajo. A mi familia por darme la oportunidad de continuar mis estudios y apoyarme en cada una de mis decisiones.

2.- QUÉ ES LA LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN.

Se puede decir que la logística de distribución es una de las partes más importantes de las empresas, porque se ocupa de que el producto llegue en buen estado y en el tiempo estimado desde que sale de su fabricación al consumidor final. A día de hoy los consumidores nos hemos vuelto mucho más

exigentes a la hora de realizar una compra, cuando lo hacemos es porque el producto lo queremos tener para ya, en el menor tiempo posible, por eso es muy importante asegurar al cliente que ese tiempo que le marcamos es real y no va a haber error, ya que, si tenemos un pequeño fallo en la cadena, ese producto se va a retrasar, el cliente se va a enfadar y lo más seguro es que perdamos a ese cliente. Por lo tanto, es muy importante contar con una buena logística de distribución para satisfacer a nuestros clientes la variable tiempo.

La distribución forma parte de las cuatro P's del Marketing Mix, las cuales son: *price* (precio), *product* (producto), *place* (distribución) y *promotion* (promoción), con esto lo que quiero decir es que este proceso es tan importante como cualquiera de los demás ya que podemos tener un muy buen producto, a un precio asequible, con un gran diseño y realizando una buena promoción, pero a la hora de llegar a nuestro público objetivo no cumplimos con el tiempo y forma no sirve de nada todo lo demás.

Según el Instituto Europeo de Posgrado (POSGRADO, s.f.), para que el producto llegue a su público objetivo, la empresa deberá escoger una de las estrategias de distribución, las cuales son:

- **Estrategia intensiva:** donde se tiene el mayor número de puntos de venta posible.
- **Estrategia selectiva:** los puntos de venta no son tantos como en la intensiva porque se seleccionan los intermediarios.
- **Estrategia exclusiva:** lo que se busca es la diferenciación del producto.

Determinar la logística dentro de un organigrama de una empresa es bastante complicado porque depende del tipo de empresa, actividad e incluso la importancia que dé la empresa a este departamento, y si es independiente o pertenece a ella. Según (Gómez Aparicio, 2014) nos explica las posiciones más importantes que presenta el departamento logístico dentro de un organigrama de empresa, y para ello tenemos que tener en cuenta las variables citadas anteriormente. Estas posiciones son tres:

1. **Departamento de staff:** esta ubicación se da cuando la empresa decide contratar una empresa externa para que se encargue de la logística, lo

que hace es asesorar a la dirección general de la empresa, pero nunca tendrá una responsabilidad directa en la línea de mando. Se suele emplear en empresas pequeñas y medianas, aunque esto no significa que haya algunas grandes empresas que no lo hagan, en este caso hay un ejemplo de la alianza creada entre Epson y Sony, donde llegaron a un acuerdo de explotar de manera conjunta el centro de distribución de Sony, situado en Castellar del Vallès (Barcelona), de esta manera conseguían tener un servicio más rápido y eficiente en sus canales de distribución.

Gráfico 1. Departamento logístico como un staff.

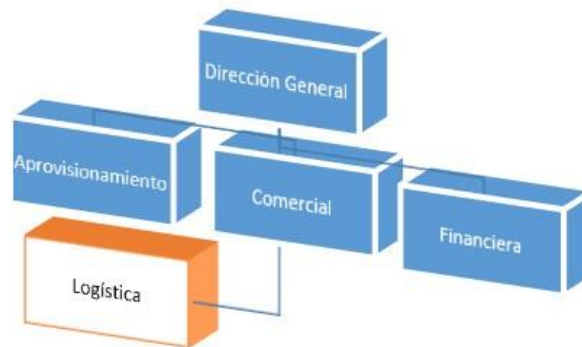


Fuente: elaboración propia a partir de datos de (Gómez Aparicio, 2014).

Esta ubicación tiene algunas ventajas como pueden ser los costes, estos van a ser menores; y como desventaja, se podría decir que al ser una empresa externa no va a tener un gran conocimiento sobre la organización de la empresa.

2. **Cuando depende del departamento comercial:** en este caso esta organización se da en aquellas empresas que su actividad es comercial y la logística tiene un gran peso en relación con otros.

Gráfico 2. Departamento logístico cuando depende del departamento comercial.

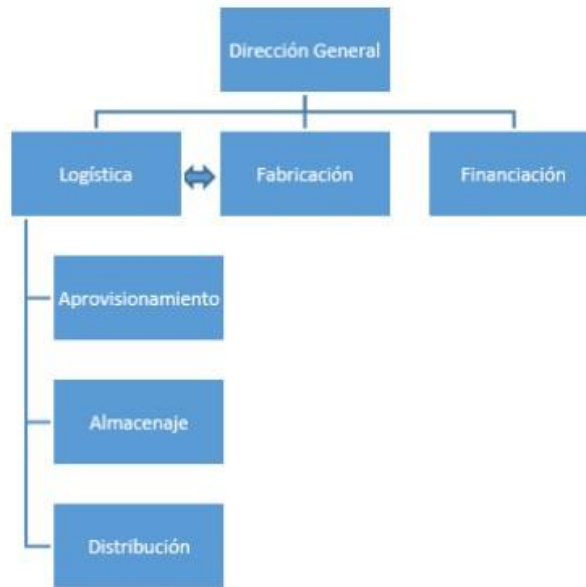


Fuente: elaboración propia a partir de datos de (Gómez Aparicio, 2014).

Las ventajas que se pueden encontrar en este tipo de organización es que se centra mucho más en controlar la distribución de los productos y la relación que se tiene con los clientes, resaltando las ventas. Esto conlleva algunas desventajas en la que destaca el descuido en otras actividades logísticas como puede ser el caso del aprovisionamiento.

3. **Cuando se hace cargo de una responsabilidad definida:** en este caso, este organigrama se suele dar en aquellas empresas que son manufactureras y que tienen un volumen muy grande de operaciones. Es por eso que se necesita que haya una gran coordinación entre el departamento logístico y el departamento de fabricación.

Gráfico 3. Departamento logístico con responsabilidad definida.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de (Gómez Aparicio, 2014).

Una de las ventajas a destacar es que se va a tener en cuenta cada departamento de la organización y eso hará que se mejore todo el sistema logístico de manera generalizada. Pero hay que recalcar que esto conlleva un coste bastante elevado y es por eso que sólo acceden a este tipo de organigrama las grandes empresas, y podríamos calificar esto como una de las principales desventajas.

2.1-. Funciones de la logística de distribución.

Según el contenido aportado por (FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)) la logística de distribución es la etapa que pertenece a la cadena de abastecimiento, es decir, lo que se pretende es conseguir que los productos lleguen a destino final, nuestros consumidores finales. Para ello, será necesario que se utilicen todos aquellos medios logísticos para poder abastecer al mercado con la cantidad de producto necesaria y en tiempo.

Con esto, quiero decir que es muy importante saber cuáles son las necesidades reales del mercado, ya que hará que se mejore la estrategia de

mercado y, sobretodo, la logística con la que cuenta la empresa, esas necesidades harán que veamos si la empresa cojea en algún punto e intentar ver qué se puede cambiar para satisfacer las necesidades de nuestros clientes con lo que ellos están demandando. Las exigencias que marquen los clientes o consumidores finales son los que hacen ver qué empresas cuentan con una buena logística de distribución o necesitan mejorar.

Antes de empezar con las funciones de la logística de distribución, me gustaría destacar en el artículo de (Iglesias López, 2018) la citación a una frase que hace de Jeff Bezos (CEO de Amazon) en la que dijo: *“Antes había que dedicar un 30% del tiempo a crear un gran servicio y un 70% a divulgarlo, ahora es al revés”*, con esta frase nos podemos dar cuenta que a día de hoy tiene una gran importancia la logística, nos lo está diciendo el director ejecutivo de una de las mayores empresa a nivel mundial, Amazon, donde ha visto la evolución que ha tenido y el cambio que ha tenido que dar en su logística de distribución, su incremento ha sido tal que está comenzando a contar con su propia flota de distribución, tanto terrestre como aérea. Esto quiere decir que la exigencia de los clientes en conseguir el producto ha ido creciendo, ya que ahora mismo, cuando compramos cualquier tipo de producto en algún sitio web, una de las cosas principales que miramos es el plazo de entrega, buscamos la inmediatez. Por eso dice que ahora mismo es mucho más importante en cumplir con los plazos que marca la empresa e intentar superarlos poco a poco, porque ahora mismo es lo que más se está demandando en los consumidores, es decir, invertir y contar con una buena logística antes que en la publicidad que se pueda hacer, que también esta última requiere importancia, pero a día de hoy se puede decir que ha disminuido considerablemente. Al menos en el último año y debido a la pandemia, las empresas han tenido que ponerse las pilas con la logística ya que todo consumidor que pedía a través de las páginas webs cuando lo hacía es porque quería el producto para ya, sobre todo en aquellos primeros meses de la pandemia en los que estuvimos en casa sin poder salir, y el único modo de poder distraerse y adquirir productos nuevos era a través la web.

A continuación, quiero hacer referencia a las 5 funciones principales del departamento de logística citadas por (Iglesias López, 2018) en su artículo:

1- Control del inventario: Es una de las funciones más importantes para tener un buen proceso logístico. Realizando un control de inventario lo que se hace es saber a la perfección de qué mercancía dispones de manera real, saber el stock real, esto hace que podamos garantizar al cliente que disponemos de la mercancía que él solicita y así garantizar un buen servicio a la hora de realizar un pedido. Cada vez es más importante tener un buen control de la mercancía ya que muchos de los consumidores lo consultan a través de la página web que tenga la empresa, y si ésta le da la disponibilidad en la tienda que él quiere, podrá pasar por la tienda física y realizar la compra oportuna. Si este stock no estuviera actualizado, es decir, que no se hicieran los inventarios oportunos y al cliente le da disponibilidad del producto que busca y éste pasa a recogerlo en tienda, pero la realidad es que en tienda está agotado, si el cliente ha realizado un viaje en el que al llegar al establecimiento se ha encontrado con una situación que no es la que esperaba puede que ese cliente se enfade y no vuelva, eso quiere decir que podemos perder nuestros propios clientes. De ahí la importancia de realizar inventarios cada un tiempo marcado y así poder actualizar el stock y garantizar a todos los clientes/consumidores un buen servicio.

2- Procesos operáticos en un almacén: en esta función se refiere a todo el conjunto de actividades que se realizan dentro del almacén, desde los recursos materiales hasta los humanos. Una de las actividades principales en los almacenes es el *"picking"*, lo que trata es de la preparación de los pedidos, juntar todos los productos que el cliente ha solicitado en el pedido y ubicarle en el almacén para que cuando el cliente pase a recogerlo ya esté preparado y se lo pueda llevar. Todas estas tareas deben de realizarse sin tener ningún tipo de error, y coordinando la ubicación de los pedidos en las estanterías de manera adecuada, llevando un orden marcado y teniéndolo todo informatizado, ya que a la hora de buscar el pedido será mucho más fácil porque nos dirá la ubicación exacta en el almacén. Si todos estos procesos operativos que se realizan en el almacén se hacen con precisión, ligereza, y ya si añadimos que se hace con un coste bajo, la empresa va a tener una ventaja competitiva clara.

3- Transporte de distribución. Última milla: Con última milla quieren hacer referencia al último momento del pedido, es decir, el último trayecto que recorre el pedido para llegar al consumidor final. A día de hoy, ésta, es en una de las tareas que se está trabajando más, que la “última milla” se realice en el menor tiempo posible y de la manera más eficaz posible, y aquí quiero hacer referencia tanto a los costes, para que sean lo más bajos posibles, como en el medioambiente, que éste último es uno de los puntos más fuertes que la logística tiene que mejorar y del que hablaré más adelante. En esta función nos hace referencia a 3 pilares fundamentales que son:

- 1) La distancia geográfica que hay entre todos los clientes que tenemos a la hora de realizar las entregas.
- 2) Todos aquellos pedidos que tienen pocas unidades.
- 3) Condiciones que hay que tener en cuenta a la hora de la entrega de los productos en domicilio.

4- Trazabilidad: Según la RAE podemos definir trazabilidad como: *“la posibilidad de identificar el origen y las diferentes etapas de un proceso de producción y distribución de bienes de consumo”*. Aplicado a la logística, y para que esto suceda es muy importante contar con unos buenos sistemas informáticos para así saber perfectamente en espacio y tiempo la localización de los productos, esto hará que se permita realizar en cualquier momento la reconstrucción del proceso íntegro de la compra: producción, almacenaje, transporte, distribución y venta.

5- Logística inversa: Actualmente las empresas se están encontrado cada vez más con un tipo de consumidor mucho más exigente a la hora de comprar cualquier tipo de producto, y uno de los puntos que más miran es la política de devoluciones. Garantizar al cliente que va a tener un proceso de devoluciones fácil y en buenas condiciones, puedo decir a día de hoy que algo muy importante y básico que tienen que tener cualquier tipo de comercio electrónico. Es uno de los puntos que cualquier cliente o consumidor busca para ver cuáles son las condiciones, y si éstas son fáciles, es decir, que se le da un tiempo suficiente, cuando quiere realizar la devolución si ésta la puede realizar en alguna tienda física, si tiene que desplazarse a alguna empresa de servicio

de paquetería para poder hacer la devolución y en caso de que fuese así, quién correría con los gastos que ocasiona, o si van al propio domicilio del cliente/consumidor a recoger el paquete. Todos estos puntos a día de hoy, es algo que todos los consumidores analizan y es algo que incluso, puede determinar si se realiza la compra.

Otro de los puntos que buscan es que el producto cuando llegue a su casa esté en perfectas condiciones, para ello, la empresa necesita aumentar los controles de calidad, lo cual hará que se eviten que lleguen al mercado el menor número de productos defectuosos, el tener un sistema de transporte propio facilitará que muchos detengan mucho de los desperfectos en los envases y que no repercuta al producto que va dentro. Otro de los puntos a mejorar también son los envases y embalajes, cuanto más protegido vaya el producto, en mejores condiciones llegará, ya que muchas veces durante el transporte puede ser que no sea bien tratado, o sufra algún tipo de daño por algún golpe ocasionado en el trayecto.

2.2-. Clasificación de los canales de distribución.

Los canales de distribución es el medio por el que pasan todos los bienes y servicios desde que se fabrican hasta el cliente/consumidor final. El consumidor o cliente no forma parte de los canales de distribución ya que estos canales se crean para que llegue a ellos el producto.

Para que el producto final o servicio llegue al consumidor final, va a pasar por una serie de intermediarios, los cuales son necesarios porque gracias a ellos se va a facilitar la comunicación, las transacciones del mercado, se va a poder ajustar las cantidades que se producen y consumen, aumentar la actividad en el proceso, y una de las más importantes se podrá adelantar el pago de la mercancía al fabricante.

A través de los apuntes de (Fernán, 2020) vemos que hay una doble dimensión de los canales de distribución:

1-. Dimensión Vertical: (o longitud del canal de distribución) donde se tiene en cuenta el número de intermediarios que hay en todo el canal.

En esta dimensión encontramos dos tipos de canales:

- Canal de distribución directo: en el que no se encuentran intermediarios.

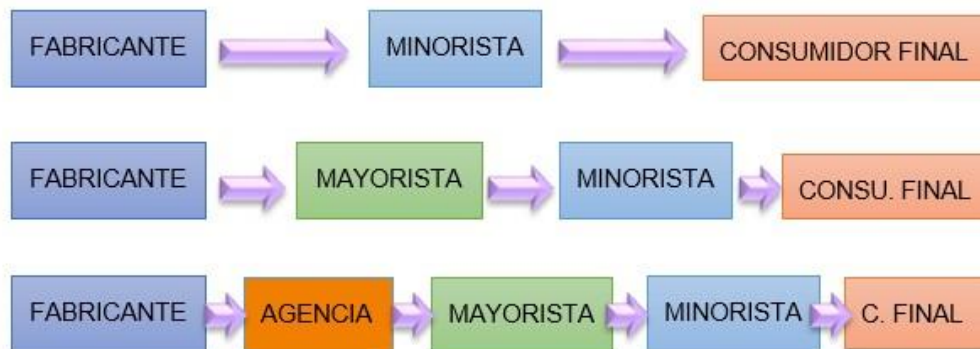
Gráfico 4. Canal de distribución directo.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de (Fernán, 2020).

- Canal de distribución indirecto: donde ya aparecen los intermediarios, es decir, a partir de uno.

Gráfico 5. Canal de distribución indirecto.



Fuente: elaboración propia a partir de (Fernán, 2020).

La dimensión vertical cuenta con una estructura donde hay que destacar las relaciones que hay entre todos los miembros que pertenecen a un mismo canal pero que están situados a distintos niveles. La finalidad que tienen marcada es aumentar todo lo posible la rentabilidad creando economías de escala y barreras de entrada, con todo esto lo que se pretende es obtener un mayor poder de mercado.

Esta estructura vertical cuenta con varios tipos de sistema:

- A. Sistemas corporativos: este sistema es el más extremo de la organización vertical. Aquí lo que se produce es una fusión entre los miembros pertenecientes al mismo canal, por lo tanto, todos los establecimientos pertenecen a una sola empresa actuando así con una misma razón social. Estas forman son:
- *Cadenas sucursales*: En ellas, las empresas se dedican a utilizar varios establecimientos detallistas al mismo tiempo. Su función principal es almacenar y vender. Un claro ejemplo es El Corte Inglés.
 - *Cooperativas de consumo*: Son empresas minoristas de distribución enfocadas totalmente a los clientes, contando con un amplio surtido con muy buena relación calidad-precio. En este caso destaco el ejemplo del Grupo Eroski.
- B. Sistemas administrados: En este sistema, una empresa es la líder gracias a la cuota de mercado que tiene y al tamaño, y todo el sistema se basa en el poder que tiene el líder. Éste lo que hace es controlar el proceso de distribución a través de sanción y recompensa.
- C. Sistemas contractuales: en este sistema se unen varias empresas totalmente independientes entre sí para llevar a cabo una serie de tareas de manera conjunta. Este acuerdo queda plasmado a través de un contrato. Existen varios tipos de sistemas contractuales:
- *Cooperativas de detallistas*: se trata de sociedades donde se cuenta con un capital variable, en ella se agrupan detallistas que tienen los mismos intereses. Todo aquel que es socio tiene que realizar una aportación mínima inicial y luego una serie de cuotas periódicas. Las actividades que realizan de manera conjunta son las compras, almacenaje y transporte propio.
- Pertenecer a una cooperativa puede conllevar una serie de ventajas como poder comprar a un precio inferior, reducir de manera notable el control de stock a través de inventarios, se tiene una intervención equitativa e incluso se pueden llegar a obtener una serie de servicios. Pero a su vez también desencadena una serie de

inconvenientes como puede ser que se tengan que realizar pagos periódicos o que pueda haber discrepancias entre los socios.

- *Cadenas voluntarias*: Están formadas tanto por minoristas como mayoristas, el contrato que tiene entre ellos es relacionado con el aprovisionamiento. Cuentan con una estructura organizativa que es una Central Nacional, un Consejo y Agrupación Zonal, y una Agrupación de Zonas de Detallistas.

Hay una serie de ventajas que destacan para los mayoristas y para los minoristas. En los mayoristas se obtiene una clientela asegurada y tienen unos costes reducidos, mientras que para los minoristas se tiene un abastecimiento de producto asegurado y obtienen mejores precios.

- *Franquicias*: podemos definirlo como un sistema por el que una firma comercial (franquiadora) cede a otro propietario (franquiada) el derecho de poder explotar la firma bajo una serie de condiciones y a cambio de contraprestaciones económicas. Los tres elementos que tenemos que tener en cuenta en una franquicia son: el franquiciador, el franquiciado y el contrato.

Para el franquiciador lo que se produce es una red minorista y con una inversión mínima, va a poder tener el poder de controlar las operaciones, y se podrá encontrar con todos los problemas que surjan si no se cumple el contrato.

Mientras, el franquiciado va a tener acceso al “*know how*”¹ comercial y con una experiencia previa, tendrá que realizar una inversión importante y conllevará una serie de gastos a la hora de iniciar la actividad, pero también se va a encontrar con una serie de limitaciones en el caso de que quiera desarrollar su propia iniciativa y no sigue las normas de la firma comercial.

¹ Know how: la RAE lo define como el conjunto de informaciones técnicas confidenciales o secretas, sustanciales e identificadas de forma apropiada.

2-. Dimensión Horizontal: (anchura) en el que tenemos en cuenta el número de intermediarios que hay en un mismo nivel del canal.

En esta dimensión horizontal encontramos dos tipos de canales también:

- Canal estrecho: en el cual aparecen pocos intermediarios, entre uno y tres, destacando los mayoristas.
- Canal ancho: en este canal aparecen un número muy alto de intermediarios destacando así los minoristas.

Esta dimensión cuenta con una estructura destacada, donde su sistema de organización agrupa a aquellos distribuidores que están en el mismo nivel comercial, esto no quiere decir que suponga una integración de las funciones de distribución y que se tenga que producir un acortamiento del canal, cada empresa va a mantener su independencia jurídica. El objetivo que se pretende en esta dimensión es mejorar todas las funciones de gestión que se realicen e intentar tener el mayor dominio del mercado posible. Esta estructura horizontal tiene una doble clasificación:

I. Asociación espacial: donde por un lado se intenta agrupar a todos los minoristas que pertenecen a una misma zona comercial, donde su finalidad es aumentar el mayor interés comercial. Las actividades que se suelen realizar son unos servicios comunes o acciones promocionales.

Y por otro lado también se puede llegar a dar la misma agrupación, pero en este caso de mayoristas, en este caso su finalidad es mejorar todas aquellas funciones individuales dedicadas a la distribución, y también se llevan unos servicios comunes.

II. Asociación no espacial: en esta clasificación se asocian todos los intermediarios que geográficamente hablando están en sitios totalmente diferentes pero que existen acuerdos entre ellos. La finalidad que tiene aumentar el poder a la hora de negociar entre los distintos proveedores. En este caso hay que destacar dos tipos:

- a. Grupos de compra minorista.
- b. Centrales de compra.

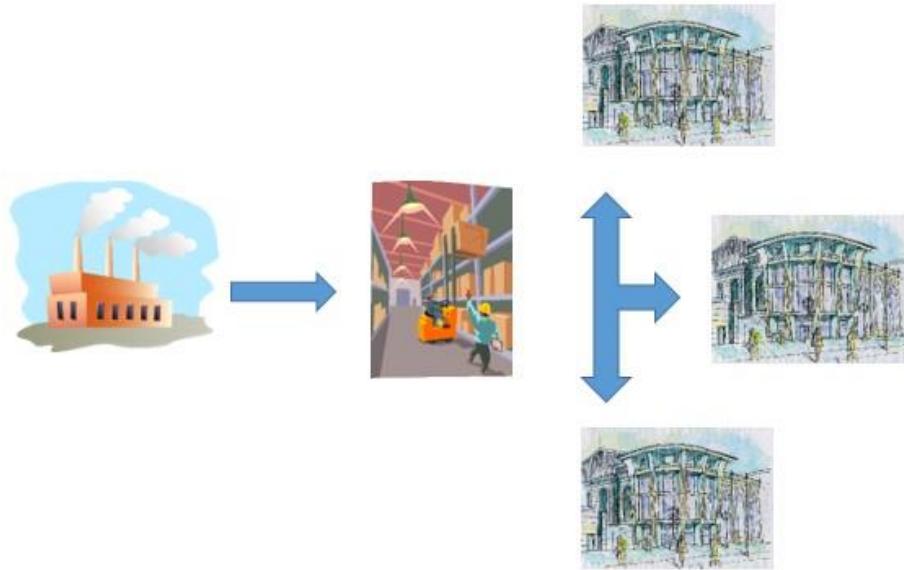
2.3-. Modelos de distribución.

Los modelos de distribución podemos decir que es, desde el punto de vista logístico, aquel proceso que se encarga de la distribución de los productos en el mercado y para ello cuenta con varios modelos. Con estos modelos la empresa tiene la opción de subcontratar con una organización este proceso o hay otras que deciden tenerlo de manera propia, pero hoy en día hay muchas empresas dedicadas a dar este tipo de servicio logístico.

Según (FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)) hay cuatro modelos de distribución:

- **Modelo descentralizado:** es uno de los modelos que más se utiliza, sobretodo en el sector de la industria. El motivo es porque en este modelo una vez que se terminan de fabricar los productos, estos se distribuyen en un almacén principal donde desde ahí se abastece a las diferentes delegaciones de la zona para que puedan llegar al cliente final. Este proceso conlleva un alto coste, por lo que podemos decir que esa es una de sus desventajas principales, mientras que su ventaja más destacada es la proximidad de los productos en los puntos de destino que tienen marcados.

Gráfico 6. Modelo de distribución descentralizado.

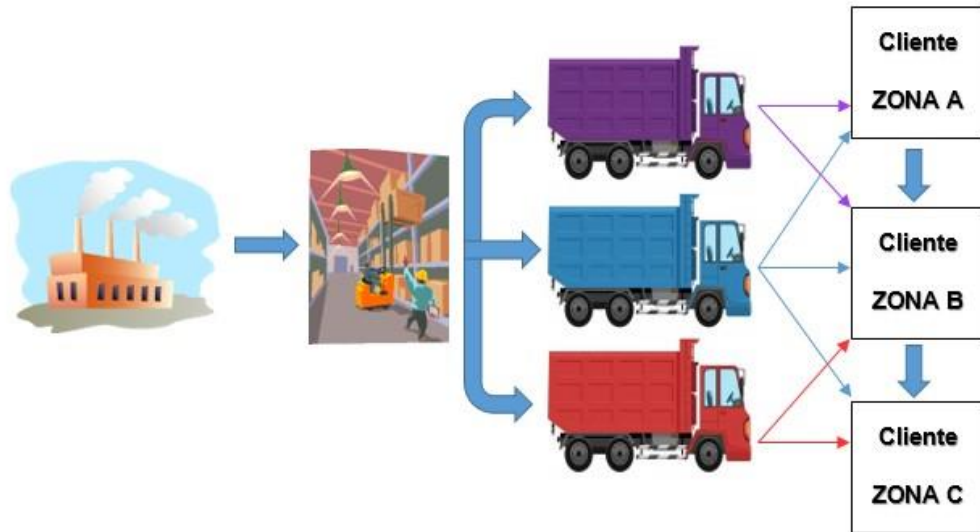


Fuente: elaboración propia a partir de (FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)).

- **Modelo centralizado:** En este modelo, la propia empresa cuenta con su propio modelo de distribución, es decir, ellos mismos se encargan de planificar todas las rutas para el abastecimiento de la mercancía en los diferentes puntos de destino que tienen asociados, de esta manera también disminuirán los gastos que conlleva tener un modelo descentralizado.

Debido al aumento que se está produciendo en el servicio de paquetería de “e-commerce”, ya que cada año puede crecer este negocio un 20%⁵ según (Deloitte., 2020), esto hace que cada vez haya una mayor competitividad en los precios de los productos, y una mayor exigencia por parte de los clientes a la hora de recibir el productos o servicio en el domicilio, este proceso hace que se pueda mejorar los plazos de entrega.

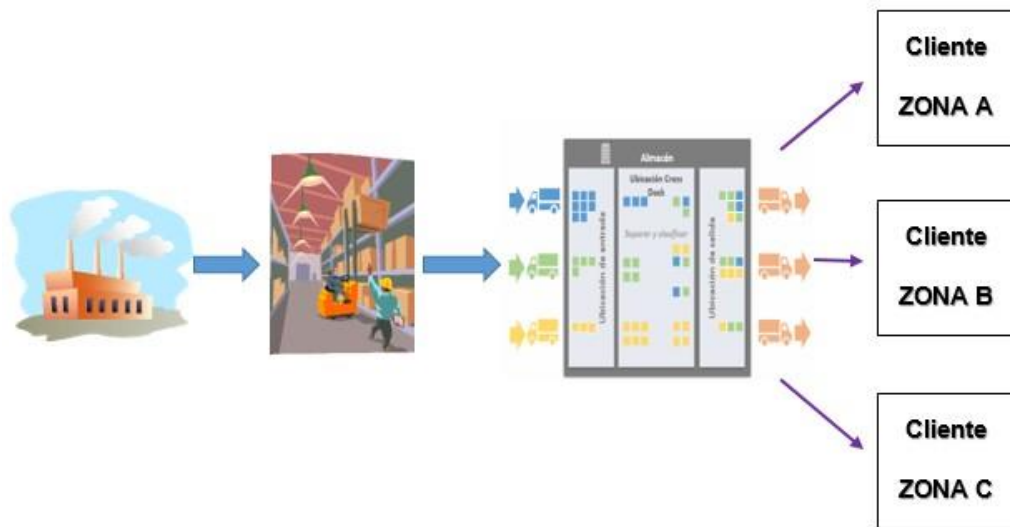
Gráfico 7. Modelo de distribución centralizado.



Fuente: elaboración propia a partir de (FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)).

- **Distribución “cross-docking”:** Este modelo es muy parecido al modelo descentralizado, pero en este caso se sustituyen las delegaciones por plataformas cross-docking, son los lugares donde se carga y descarga, es decir, donde se recibe la mercancía y posteriormente se re-distribuye en un plazo máximo de un día. Este tipo de plataformas no son considerados almacenes porque lo que se pretende con ellas es que haya un flujo rápido de los productos desde el proveedor hasta el punto de venta final.

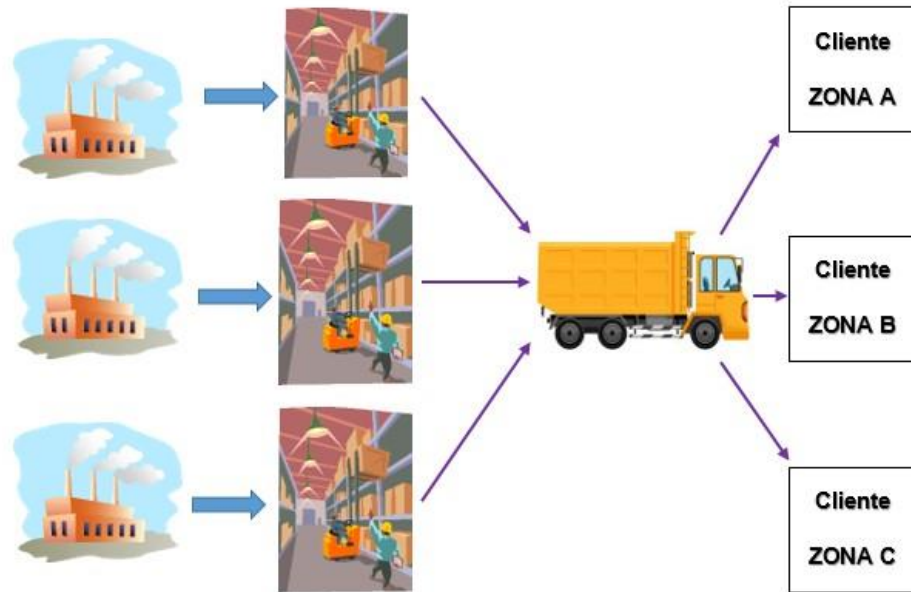
Gráfico 8. Modelo de distribución "cross-docking".



Fuente: elaboración propia a partir de (FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)).

- **Plataforma de consolidación:** Este modelo se usa para todos aquellos proveedores que no fabrican la cantidad de mercancía suficiente como para llenar un camión, y lo que hacen es juntarse entre ellos y de esta manera con las diferentes cargas podrán llenar el camión, así también es una manera de reducir costes en transporte.

Gráfico 9. Modelo de distribución como plataforma consolidada.



Fuente: elaboración propia a partir de (FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS))

Por último, me gustaría destacar el proceso para poder definir de la manera más correcta cuál de todos los modelos de distribución es el más adecuado para cada tipo de organización, para ello tendríamos que hacer un análisis de los siguientes aspectos:

- **Ubicación geográfica:** este es uno de los aspectos más importantes ya que con él lo que analizamos es la distancia que tienen que recorrer los productos en transporte.
- **Tipo de transporte que se requiere:** tenemos que tener muy claro qué tipo de transporte vamos a utilizar para desplazar nuestros productos y que lleguen al cliente final.
- **Nivel de servicios:** a día de hoy, con todo lo que ha causado el Covid-19, es uno de los más importantes porque aquí lo que vamos a tener en

cuenta es la rapidez, y hoy es algo que los consumidores exigen mucho, y a lo que suelen dar prioridad a la hora de comprar.

- **Tamaño del mercado:** tenemos que tener en cuenta cual va a ser nuestro mercado que queremos abastecer, porque de eso dependerá el número de almacenes que se necesitan.
- **Técnicas necesarias:** es muy importante contar con algunos conocimientos más técnicos para el almacenamiento y transporte de los productos, esto hará que se sea más eficiente.

Todos estos aspectos son muy importantes, pero el primero que se tiene en cuenta para tomar la decisión de qué modelo de distribución es por el que vamos a optar son los costes que conlleva cada modelo, el transporte al que podemos acceder, entre otras.

2.4-. Impacto de la industria 4.0 en el Covid-19.

La industria 4.0 está creando un gran impacto en nuestras vidas en los últimos años. Este concepto está relacionado con otro que se llama “*Internet of Things (IoT)*”, según (Catana) el Internet de las cosas es un término que apareció a finales del siglo XX, más concretamente en el año 1999, donde un investigador británico y co-inventor del Chip RFID, para dar nombre de alguna manera a la unión que hay entre todos los productos y los dispositivos digitales todos relacionados con Internet y siempre que están orientados al consumidor final. Como ejemplo podemos decir que dentro de IoT están todos los electrodomésticos que incluyen algún tipo de dispositivo electrónico que hace que se recopile todos los datos posibles sobre dicho consumidor, es decir, todos aquellos objetos que utilizamos en nuestras vidas cotidianas y que recopilan datos sobre el consumidor. Todo esto lo que hace es que a medida que va pasando el tiempo se utiliza para mejorar el rendimiento de los demás dispositivos inteligentes, hoy en día estamos rodeados de muchos objetos que cuentan con IoT.

El otro término que está relacionado con la IoT, es la Industria 4.0, éste último apareció por primera vez en la Feria de Hannover en 2011, donde ya se estaba diciendo que estaba comenzando a aparecer la cuarta revolución

industrial. En 2012 se presentó un informe de un grupo de trabajo formado por Siegfried Dais (de Robert Bosch GmbH) y Henning Kagermann (de Acatech) en el cual lo que se presentaba era la implantación de una serie de consejos digitales en la industria. Más tarde, en el 2013 se lanzó con total éxito. Lo que se está haciendo con la Industria 4.0 es aprovechar el máximo de las máquinas que están conectadas y automatizadas, lo que hacen es usar todos los bienes que le aporta la red para monitorizar de una manera autónoma el trabajo y todo el entorno, se le llama comunicación máquina a máquina (M2M).

Por lo tanto, la diferencia entre el IoT y la Industria 4.0, es la orientación final que tiene cada uno de ellos, el IoT se centra en los productos individuales de los consumidores finales y la Industria 4.0 en el sistema de la producción industrial. La finalidad entre estos conceptos es diferente pero no los podemos separar, e incluso en muchos casos se llegan a fusionar creando el Internet Industrial de las Cosas (IIoT), con esto lo que se pretende es que a la hora de producir se pueda acceder a un gran número de datos a una velocidad y eficiencia que hasta entonces era impensable, esto hará que se prevengan muchas situaciones, se trabaje con mayor seguridad y se cree una operativa mucho más eficiente.

Como dice (Caldentey), a día de hoy la logística es un área que más se está beneficiando de todo lo que está dando la Industria 4.0. Actualmente, un 18% de las cadenas de suministro de la industria ya tienen incluidos los nuevos métodos tecnológicos como centro de producción, y según datos del Centro Español de Logística (CEL) por lo menos una quinta parte utiliza estos métodos para reducir los costes.

Con el alto número de envíos que se hacen en el día, la utilización de sistemas de ubicación para controlar el rastreo y almacenamiento de una amplia gama de máquinas, productos, vehículos, al cabo del día que la fusión entre la logística y la industria 4.0 es algo esencial ya que hace que el proceso se complete de manera óptima.

Según (Caldentey) los 6 avances más destacados de la Industria 4.0 que está revolucionando la Logística:

- A. Las impresoras 3D y el Big Data, tecnologías punteras en la cadena de suministro:** Según datos de una consultora multinacional, CBRE, que realizó una encuesta para ver el impacto que podría tener estos avances en la cadena de suministro, y se concluyó que un 73% creyeron que el uso de las impresoras 3D, la robótica y los vehículos eléctricos iban a influir de una manera directa en el crecimiento de la Logística. Y con el paso del tiempo vemos que esto es así, porque con impresoras 3D se están creando prótesis médicas, al igual que los coches eléctricos cada vez se están potenciando más porque los consumidores y empresas se están concienciando más del medio ambiente, sobre todo las empresas cada vez intentan contaminar menos y por eso están cambiando mucho los métodos de transporte y vehículos.
- B. Etiquetados inteligentes y empleo de las TIC.**
- C. Desarrollo del e-commerce.** Este avance ha notado la evolución en los últimos años, pero en el último año, y a consecuencia de la pandemia sufrida por el Covid-19, que ha sufrido una transformación y muchas de las empresas han tenido que mejorar su e-commerce, ahora mismo el comercio electrónico es uno de los casos que se puede decir que es el principal canal de ventas propias de la Logística.
- D. La inteligencia artificial acelerará los procesos de fabricación.**
- E. El 5G presenta las nuevas reglas del juego.**
- F. La “última milla”, optimizada para saciar a los early adopters:** Este avance es el que tiene que ser de los más eficientes, el motivo de esto es porque los consumidores cada vez son más exigentes en el proceso de la “última milla”, y en este último año, podemos decir que esto se ha podido duplicar, porque con el covid-19 y el aislamiento en casa sin poder salir y realizar compras, lo que han hecho ha sido comprar a través de las webs, pero buscando que proveedor tardaría menos en llevar el producto al domicilio, porque lo compraban para tenerlo ya, en el menor tiempo posible. Según un estudio realizado de Tipsa, el 72%

de los usuarios que consumen e-commerce en España ven indispensable que esta condición en el proceso sea lo más eficiente posible, a estas personas que exigen la efectividad en este proceso se las llama “*early adopter*”.

En los últimos años, y sobre todo éste último año debido a la pandemia, esta condición es un claro desafío, porque buscar cómo mejorar esta última fase en tiempo, costes, seguridad es algo muy complicado, pero gracias al impacto que está teniendo la Industria 4.0 el avance se va notando y los usuarios cada vez están mejor atendidos en ese sentido. Según Tipsa, sólo el 25% de las empresas de España creen estar preparadas para ofrecer una “última milla” de una manera eficiente.

Como todos sabemos en el último año y medio que hemos convivido con la pandemia y la tecnología que conforma la industria 4.0 ha cobrado mucha más importancia de la que tenía ya que lo que ha hecho ha sido ayudar a contener la propagación del virus a nivel mundial.

A continuación me gustaría destacar algunos ejemplos que nos facilitan (Ingenieros VA, 2021) de lo que se ha podido conseguir para combatir el covid-19 a través de la industria 4.0:

- ✓ Los robots se han utilizado como ayudantes para la policía y poder detectar de una manera mucho más eficiente el control sobre si las personas llevaban mascarilla, e incluso tomar la temperatura de una manera más rápida. Otro de los casos a destacar en la robótica es que su tecnología se ha aplicado para la esterilización de transportes públicos, hospitales, y asistencia para pacientes y personas mayores.
- ✓ Las impresoras 3D, que cada vez están más en uso y siendo más conocidas, fueron muy útiles al principio de la pandemia porque no se contaba con material suficiente de EPIS en los hospitales, se fabricaron gracias a estas impresoras las pantallas protectoras, viseras, mascarillas, e incluso respiradores de bajo coste para las personas que estaban ingresadas en UCI ya que hubo un momento en el que se tenía que decidir a qué persona se ponía el respirador porque no se contaban con suficientes.

- ✓ El Big Data en el campo de la salud es donde uno de los sitios donde está despuntando porque lo están utilizando para medicina clínica, es decir, analizar los datos e historiales clínicos, y también se utiliza para gestionar los centros de salud o tratamientos de bases de datos científicos. Lo que se pretende con el Big Data es dar soluciones en tiempo real, esto hará que se reduzcan gastos de salud y tasa de mortalidad.
- ✓ Y, por último, la Inteligencia Artificial (IA), esta tecnología ayuda a prevenir o detener la pandemia. En países como Corea y Taiwán se ha utilizado mediante aplicaciones para detener la propagación del virus, detectando en qué lugar se encontraban las personas que estaban contagiadas, si las personas estaban cerca de algún foco de covid-19. También se ha utilizado para la previsión de ciertos y saber si se van a necesitar más equipos, fármacos, etc., e intentar optimizar de la mejor manera los recursos que se disponen.

Con esta pandemia, nos hemos dado cuenta de la importancia que está teniendo la industria 4.0 y la tecnología que la conforma en nuestras vidas, porque con sucesos imprevistos como el que hemos tenido de la pandemia nos ha podido dar muchas soluciones y ayudar a prevenir y detener el virus. Por lo que ahora tenemos que tener en cuenta que en la era post-covid cada vez se utilizará más y marcará, ya que en ciertos momentos seguro que es algo imprescindible.

3-. NUEVOS HÁBITOS DE CONSUMO EN EL CLIENTE FINAL A CAUSA DE UNA PANDEMIA. NUEVAS GENERACIONES.

En los últimos años ha cambiado de una manera muy radical la manera que tenemos de consumir, pero lo que ha hecho que esto se agrave ha sido el problema que tuvimos el año pasado con la pandemia.

Las nuevas tendencias de consumo no sólo han cambiado por la pandemia, sino que también ha influido y mucho las nuevas generaciones. Gracias a la tertulia en la que participan Belén García Moya, directora de asesoramiento y altos patrimonios de banca privada del BBVA, Miguel Villalba,

quien es el responsable de Morgan Stanley Investment Management Iberia y Joaquín Aldás-Manzano, vicerrector de estrategia, calidad y tecnologías de la información de la Universitat de Valencia (González Novo, 2020), voy a analizar como ellos desglosan las nuevas tendencias de consumo debido a las nuevas generaciones.

Como bien dice Joaquín las nuevas tendencias de consumo y estilo de vida están dando un nuevo giro al consumo. Venimos de un consumo muy diferente, globalizado, en el que estamos acostumbrados a poder comprar de todo en cualquier sitio, es decir, podíamos comprar un producto alimentario que pertenece al otro lado del mundo sin tener que desplazarnos hasta allí, pero ahora, se está empezando a dar valor a las pequeñas cosas, menos es más, a esos productos fabricados en nuestra propia tierra, ciudad o pueblo, en definitiva el producto local. Esto también es conocido como la política de kilómetro 0 (Km 0), que hace referencia a que tenemos muy cerca de nosotros el producto que consumimos.

Esta tendencia de consumo del Km 0, hace que la manera de consumir también cambie, con esto lo que quiero decir es que las nuevas generaciones lo que están buscando a la hora de consumir es un gran compromiso con el medio ambiente, salud, etc. Pensando esto, me doy cuenta de que cada vez en los productos de cosmética contienen menos producto animal, esto puede ser debido a que los nuevos consumidores rechazaban cada vez más comprar productos con este tipo de contenido, esta tendencia cada vez más se está potenciando y hace que los productos lo destaquen en sus etiquetas.

Todas estas tendencias y muchas otras han venido para quedarse, no son tendencias de moda, y esto hace que las empresas también cambien la manera de producir, porque realmente son los consumidores quienes ponen de moda algo, y éstos suelen pertenecer a un segmento de la población bastante importante, con capacidad de compra.

Todos estos cambios no han aparecido de un día para otro, son cambios que se han ido dando a lo largo de los años, junto con los cambios sociales, sobre todo los cambios que se han dado en el hogar destacando la figura de la mujer como sustentadora principal debido a la incorporación que tuvo al mundo

laboral, aquí ya tenemos un cambio de consumo porque desde que esto ocurrió el número de los miembros de las familias cada vez es más pequeño esto hace que las compras ya no sean diarias, el consumo de productos frescos cada vez es menor, sustituyéndolo por producto más procesado.

A parte de los cambios sociales, las crisis también provocan nuevas tendencias de consumo. Teniendo en cuenta por la crisis que estamos atravesando ahora debido a la pandemia que estamos sufriendo va a acelerar el ritmo de las nuevas tendencias de consumo. Esta crisis tiene un componente económico y otro sanitario, porque éste último también va a hacer que nos cambie la manera de relacionarnos, pero el consumo que conlleva esta crisis, ha sido un aumento de los productos relacionados con la salud, el bienestar, productos deportivos, de entretenimiento como puede ser en plataformas como Netflix, también los productos de bricolaje para casa, etc., todo ésta compra llevo a desencadenar en que muchas empresas se quedaran sin ciertos productos que no podían fabricar, estos son los productos que más se consumieron durante la pandemia, pero luego estarán los cambios que se queden entre nosotros, de cara al futuro.

Seguramente que de cara a un año aproximadamente se nos queden algunas maneras que hemos tenido de comprar o consumir durante esta pandemia del Covid-19, destacando como dice (González Novo, 2020) que después de cada crisis se nos queda un consumo mucho más racional, más consciente, porque ha podido ser que esta pandemia nos haya hecho reflexionar sobre el consumo que estábamos teniendo de manera excesiva, y llevándonos así a buscar más productos de segunda mano, primando más el uso que la propiedad, todo aquello que esté relacionado con la seguridad personal va a primar algún año más, reducción de desplazamientos, de eventos masivos, pero aumentando el consumo de los productos ecológicos, saludables, sostenibles, y se va a buscar más la marca sostenible. Pero hay que destacar dos tendencias que seguramente se queden para siempre entre nosotros, como es la digitalización del consumo, muchos podíamos pensar que la mayoría de la población ya realizaba compras a través de las webs de las empresas, pero no era así, quedaban muchos segmentos que aún no lo tenían tan interiorizado,

cosa que a partir de la pandemia ha cambiado por la necesidad. Claro, esta manera de consumir cambió o aumentó de un día para otro, y las empresas se tuvieron que adaptar en un tiempo record, tanto las de logística como las de distribución, pero esto ha sido “beneficioso” porque muchos sectores (como la alimentación) los cuales estaban retrasados en el comercio electrónico de nuestro país comparándolo con otros países ha hecho crecer de una manera notable e importante. Y la otra tendencia es la compra cercana, la de proximidad, del barrio, por la necesidad que ha habido durante la pandemia. También una tendencia que probablemente se quede entre nosotros es la eliminación del pago en efectivo, porque durante la pandemia por motivos sanitarios se eliminó en determinados sitios el pagar en efectivo.

Todas estas nuevas tendencias que puede que perduren en un futuro, una vez que se declare oficialmente terminada la pandemia, durarán si las nuevas generaciones siguen con ellas, como es la generación de los millenials. Esta generación está en una etapa de acercamiento de máximo poder de compra, por lo que éste segmento es muy atractivo para las empresas.

Pero analizando las generaciones, los millenials son alrededor de unos 6-7 millones de personas, pero la generación Z que viene después ya son unos 8 millones de personas, por lo que los millenials son importante porque están en una etapa del ciclo de vida con capacidad para comprar, es una generación que ha nacido en una época de crecimiento, pero cuando pueden iniciar su carrera en el mundo laboral les pilló la crisis del 2007 y junto con la actual pandemia no terminan de crear un entorno positivo. Es una generación muy conservadora debido a la crisis que han vivido, han vivido la transformación digital o la explosión digital, y también les cuesta mucho la toma de decisiones, retrasándola todo lo posible, y con esto me refiero a la hora de crear un hogar, tener hijos, etc., buscando así tener una seguridad económica, mirando por el medio ambiente. Todas estas características de la generación millenials se manifiestan a la hora de consumir, primando también las inversiones financieras a corto plazo y no invertir arriesgando, pero pueden llegar a invertir en todo aquello que les haya podido impactar, como son las empresas tecnológicas por todo cambio que han vivido de ésta.

La generación de los millenials no es una generación que esté cambiando mucho la manera de consumir, pero probablemente sí que lo sea la generación Z, de entender el consumo y las relaciones con la empresa. La generación Z tiene una característica a destacar y es que todos ellos son nativos digitales, han nacido conectados, y crecido de la mano de las tecnologías. Son personas multidispositivo, multitarea, todo con ventajas e inconvenientes porque el estar tan conectado a los dispositivos puede llegar a generar bastantes déficits, y han crecido en un periodo de crisis, por lo que les ha hecho tener más conciencia de los problemas sociales, estando más preocupados que la generación anterior por el medio ambiente, y muy importante, que es una generación muy exigente con las marcas, compran mucho menos online que la generación anterior, porque prefieren investigar muy bien sobre lo que van a comprar y luego ir a comprarlo en físico la mayoría de las veces porque así tienen el producto de una manera inmediata. La inmediatez es otra de las características a destacar, si lo quieren lo quieren para ya. Y cualquier sistema de distribución que desconozca esta inmediatez va a estar perdido, porque para ellos lo importante es estar 24/7 en el comercio.

Esta generación, la Z, diferencian muy bien lo que es el servicio de la propiedad, por ejemplo, tener CD's de música frente a disfrutar del servicio de Spotify, no quieren preocupaciones ni responsabilidades. Esta generación busca libertades, pero la libertad de ser ellos mismos, de no pertenecer a ningún grupo. Las empresas tienen que contar con la opinión de esta generación a la hora de diseñar los productos, porque antes analizaban al consumidor y así se les diseñaba el producto, pero en este caso, son ellos los que quieren diseñar el producto junto con la empresa. Si una empresa en su web tiene un foro para que los consumidores puedan dar su opinión, ésta debe de leer esos comentarios para saber qué tipo de producto es el que quiere el cliente. Es una generación que si las empresas no se adaptan a sus necesidades no saldrán adelante y no es egoísta porque también están pensando en todo lo que les rodea. Es una generación que sí que puede crear grandes cambios a la hora de consumir.

Una vez analizado el artículo (González Novo, 2020) y las palabras de Joaquín, me doy cuenta que la pandemia sí que ha tenido consecuencias en nuestra manera de consumir, a raíz de ella se han creado ciertas tendencias o se han aumentado las maneras de comprar a través del comercio electrónico, y creo, que se quedarán con nosotros durante mucho tiempo, porque buscamos la comodidad entre otras, y el estar desde casa pudiendo acceder a comprar cualquier tipo de producto nada más que con teniendo un dispositivo electrónico (móvil, ordenador, Tablet) eso hace que los consumidores se ahorren mucho tiempo a la hora de ir a un centro comercial, o de tiendas y poder aprovechar ese tiempo para otras cosas ya que ahora mismo los miembros de las familias suelen trabajar y necesitan sacar tiempo para pasarlo con la familia. Pero también creo que dependemos mucho de las generaciones que vienen detrás de nosotros, ya no sólo por el número de personas que pertenecen sino porque son diferentes, y no sólo buscan el comprar, buscan algo más, antes de comprar analizan el mismo producto de varias empresas, y también buscan el bien estar común para todos, pensando también en el medio ambiente, por ejemplo. Todo esto tenemos que tenerlo en cuenta porque vivimos todos juntos en un mismo mundo, por lo que las empresas cuando lanzan un producto no sólo tienen que pensar en la generación que ahora mismo tiene un alto potencial de compra, como es la generación de los millenials, sino que deben de tener en cuenta la generación de después, como es la generación Z, porque la manera que van a tener de consumir es totalmente diferente a la que tiene la de los millenials.

4- PROBLEMÁTICA QUE PUEDE PRODUCIR LA DISTRIBUCIÓN FINAL EN EL MEDIO AMBIENTE.

Cada vez más las personas se están concienciando del medio ambiente, y en los últimos años, éste es un de los puntos que las empresas están intentando mejorar todo lo que pueden, sobre todo en el comercio electrónico.

El comercio electrónico ha aumentado de manera exponencial en los últimos años, pero me gustaría destacar que desde que empezó la pandemia las ventas a través del e-commerce han aumentado un 65% según los datos

aportados por (Insights, s.f.) a nivel global un 58%. esto ha sido así porque este comercio es rápido y cómodo, donde podemos comparar precios en el momento, que ahora mismo es lo que buscan muchas personas.

Muchas de las personas que compran por internet si les hiciéramos una pregunta sobre si el comercio electrónico está mejorando sus vidas, un 80% nos dirían que sí, porque según datos de (ASEDAS, UNIVERSIDAD COMPLUTENSE, & UNIVERSIDAD AUTÓNOMA MADRID, 2020) dos de cada diez personas nos dirían que no, porque son conscientes de que estas compras en el e-commerce está teniendo un impacto medioambiental bastante grande. Pero lo normal es que cuando una persona realiza una compra a través de internet no esté pensando en los problemas medio ambientales que pueda generar, sino que lo que compra busca tenerlo en su domicilio lo antes posible y al menos coste de portes posible.

Uno de los problemas que podemos achacar a este impacto es el transporte, más concretamente el transporte de última milla, es decir, llevar el paquete al domicilio del cliente con transporte. Lo ideal sería que la propia persona fuese a comprar los productos que necesita andando.

Pero la realidad es que las empresas no se están dando cuenta del impacto y utilizan un camión o furgoneta para hacer el reparto puerta a puerta, esto hace que se estén realizando paradas a cada poco, por lo que las emisiones son altas, a parte, del gasto en carburante. A todo esto, tenemos que tener en cuenta, que muchas de las veces que se van a entregar los paquetes los clientes no están en casa, y en otras ocasiones se tienen que realizar las devoluciones, por lo que el proceso se vuelve a repetir.

A raíz de la pandemia, y el aumento de las ventas en e-commerce que he mencionado anteriormente, para el reparto de paquetería se utiliza el proceso de repartir con furgoneta o camión, por lo que el impacto que ha tenido ha sido bastante notable, pero a su vez, se ha “compensado” porque como no podíamos salir de casa, los coches dejaron de circular en todo el país por lo que esas emisiones se anularon por un tiempo.

Algunas grandes empresas ya se están concienciando del problema que puede acarrear en el futuro este gran impacto, por lo que han decidido realizar

el reparto de paquetería de una manera que no produzca emisiones, esta manera ha sido introducir bicicletas con un carrito asociado, éste método tiene que estar bien estudiado ya que para que funcione correctamente se necesita diseñar una buena red de distribución. Otro proyecto que ya se ha puesto en marcha pero se sigue experimentando es el que ha realizado (Amazon, s.f.) que es el reparto de paquetería a través de drones.

Una solución que se puede implementar a este problema es la citada en (Valor Martínez, 2020) la entrega centralizada, consiste en entregar el paquete en un punto concreto de recogida donde el cliente se podrá acercar a recogerlo. Por ejemplo, cuando realizamos un pedido de varios productos en la plataforma de Amazon, no nos damos cuenta, pero muchas veces éstos vienen de diferentes almacenes o de diferentes proveedores. Lo que se pretende con es este modelo es centralizar en un solo envío todos los paquetes que proceden del mismo proveedor y llevarlos a ese punto de recogida. De esta manera sólo se va a realizar un solo viaje donde se lleven a ese punto todos los paquetes de la misma procedencia.

De esta manera las emisiones se van a reducir de tal manera que este proceso podría ser equivalente a cuando un cliente va a realizar la compra de todos los productos que necesita.

5-. APLICACIÓN: QUÉ HA MEJORADO LA LOGÍSTICA DEL LEROY MERLIN A RAÍZ DE LA PANDEMIA.

Lo mejor para poder ver cómo ha influido la pandemia en la logística de distribución, es poder contar con un ejemplo de una empresa concreta. En este caso estuve intentado recopilar información de El Corte Inglés, el motivo por el que me quería centrar en esta empresa es porque su logística de distribución al cliente final, antes de la pandemia carecía de muchas cosas, a parte de la puntualidad en entregar los pedidos. Pensaba que sería fácil recopilar información ya que estoy trabajando para una empresa en El Corte Inglés, lo intenté por varias vías, pero me fue imposible. Por eso, decidí cambiar de

empresa, el motivo de la elección del Leroy Merlin es porque estoy haciendo allí las prácticas del Grado de Comercio, y hablando con el líder del departamento de logística de allí me comentó que todo lo que necesitase para poder realizar mi trabajo fin de grado me lo facilitaría lo máximo posible, por lo que toda la información que nombraré a continuación son datos recabados de datos que me facilitó (Valentín) a través de una entrevista.

En los próximos apartados hablaré de qué ha mejorado o cómo ha influido la pandemia en la logística de distribución, porque en el Leroy Merlin a raíz de la pandemia y no poder ir a comprar de manera presencial, se creó la venta telefónica, ellos lo llaman Venta A Distancia (VAD), los problemas que tienen con la materia prima los proveedores y ellos apenas están recibiendo cierto tipo de mercancías, esto también está ocurriendo en otras empresas. Y por último también me gustaría hablar de cómo es su logística de distribución, con qué transportes trabajan y como hacen llegar sus productos al cliente final. Todos los datos de los que hablo a continuación son facilitados por Leroy Merlin Valladolid (Merlin, Leroy Merlin, 2021)

5.1-. Nuevo proceso de Venta (VAD).

La Venta A Distancia (VAD) es uno de los modelos que ha implantado el Leroy Merlin debido a la pandemia que sufrimos. Este es un método con el que no contaba la empresa pero que poco a poco se ha hecho su hueco y ahora también es uno de las principales vías de venta al consumidor. Éste proyecto se puso en marcha ya que a partir de marzo del 2019 nos confinaron en nuestras casas sin poder salir, excepto para trabajos de carácter esencial, pero este tipo de negocio se iba a cerrar a los clientes, por lo que se decidió empezar a realizar la venta a través de un número de teléfono desde la tienda de Valladolid ya que la gente intentaba comprar los productos de esta tienda porque querían reformar su casa, arreglar y ordenar el jardín, o incluso decorar la casa, para los consumidores era una manera de buscar algo de entretenimiento para esos días dentro de casa sin poder salir a la calle. Su nombre original era venta telefónica, pero a medida que fueron pasando los días, la venta se empezó a realizar

también a través de otros canales de contacto como fue el chat y el WhatsApp, por eso se amplió el nombre a venta a distancia.

La misión de la venta a distancia construir un modelo único, y de esta manera también conseguir la diferenciación con las demás empresas, ya que con este canal de venta quieren que llegue para que se quede. Este modelo se implantó en un tiempo record, en tan solo una semana se puso en marcha y los costes fueron muy bajos. Para formar este proyecto se cogió lo bueno de los canales de venta que ya tenía, en este caso sería el trato personalizado por profesionales de la tienda física, y de la tienda online la comodidad de poder hacerlo desde cualquier punto donde nos encontremos y los horarios, aunque en este caso es de lunes a sábado, en un principio los domingos no se trabajaría pero probablemente en un futuro se realice un test para ver si es necesario su apertura, y los festivos nacionales no se trabajarán, otro punto que también se está dando es la seguridad social que en su momento se estaba pidiendo, esa distancia que había que mantener entre las personas, es un modelo seguro para las personas.

El proyecto empezó el 30 de marzo y los equipos que lo formaban era los jefes de sector y de sección de cada región, poco a poco se van incorporando ciertos vendedores seleccionados, mientras va ocurriendo todo este proceso, dependiendo de la comunidad algunas van abriendo tiendas de hasta 400 m², y ya en octubre es cuando el proyecto arranca de manera definitiva a nivel nacional con un equipo de venta telefónica también definitivo.

El proyecto se forma por varios mundos, refiriéndose así a las secciones con las que cuenta la tienda del Leroy Merlin, y cada mundo también está designado a una zona del país, es decir:

- Mundo Proyecto: formado por las tiendas de zona Norte, Noroeste e Islas.
- Mundo jardín y materiales: formado por las tiendas de la zona Suroeste y Sureste.
- Mundo Utilitarios: formado por las tiendas de la zona Centro.
- Mundo decorativo y cocinas: lo forman las tiendas que pertenecen a las zonas de Levante, Barcelona y Noroeste.

Los líderes de cada mundo van a ser los contactos con las tiendas de cada región. Con este tipo de venta se ofrece a los clientes el producto, junto con el servicio de transporte, la financiación y también la instalación, ésta última al principio no se podía dar por la complejidad que abarcaba ponerlo en marcha y sobre todo por la situación en la que nos encontrábamos.

Este proyecto es nuevo para todos los componentes del Leroy Merlin por lo que todos ellos están estudiando el entorno de comunicación para garantizar el lanzamiento del proyecto a nivel nacional buscando así la implicación de toda la Organización, porque al ser totalmente novedoso habrá momentos en los que el cliente necesite mucha ayuda, ya que ellos están acostumbrados más a las tiendas físicas.

Al principio cuando el cliente llamaba a la venta telefónica, éste lo estaba haciendo a un número de teléfono asignado que tenía cada región y el propio vendedor o jefe de la tienda era quien hablaba con éste directamente, poco a poco y con la entrada de la venta a distancia de manera telefónica pasa a tener un número general para todos pero en este caso le puede saltar al vendedor cualquier llamada de cualquier punto de España, sin tener nada que ver la sección que tenía el vendedor con el producto que el cliente estaba solicitando en ese momento. Pero esto con el paso del tiempo todo esto está mejorando y lo que se está intentando implantar es la especialización, es decir, que cuando los clientes llamen al número de teléfono especifiquen qué tipo de producto están buscando o a qué mundo pertenece y automáticamente o pulsando el número que indique el contestador la llamada directamente se desviará a uno de los vendedores especializados con el producto o servicio que el cliente está buscando en ese momento.

Para dar a conocer esta nueva herramienta formaron un plan de comunicación e incluso algunas tiendas lo potenciaron más y para dar visibilidad al nuevo proyecto lo que hacían era dar mucha publicidad en la página web del Leroy, las redes sociales en ese momento eran un punto muy fuerte, en las propias tiendas que ya se comenzaban a abrir reproducían el proyecto por megafonía, a los clientes que eran socios vía SMS se les enviaba la información y en otras tiendas como por ejemplo en Madrid que ya permanecían abiertas lo

que hacían era repartir folletos o tarjetas explicando un poco en qué iba a consistir este nuevo proyecto.

A continuación, voy a explicar un poco la evolución que ha tenido este proyecto desde que se implantó en marzo de 2020:

Tabla 1. Evolución VAD en el primer año.

	<u>Confinamiento:</u> Hasta 31 Mayo	<u>Verano:</u> Junio a Agos.	<u>Fin de año:</u> Sep. A Dic.	<u>2020</u>
	47'6 M €	20'3 M €	12 – 13 M €	>80 M €
	800 aprox.	270 ↓ 180	100 ETC	100 ETC
	142 €	240 €	240 €	175 €
	30%	15-20%	40%	

Fuente: Elaboración propia a través de datos facilitados por LM.

El proyecto comenzó con aproximadamente unas 800 personas, que lo componían los jefes de sector y sección de toda España, a medida que pasaron los meses y las tiendas iban abriendo sus espacios estos miembros se fueron ajustando según las necesidades que se iban marcando, y terminaron el año

con unos 100 trabajadores aproximadamente, que aumentaron de manera poco significativa en el siguiente año siendo aproximadamente unos 110 trabajadores.

Otro de los puntos a destacar de la tabla anterior es el objetivo, ya que la empresa no se impuso ningún objetivo porque no sabía muy bien cómo podría funcionar el proyecto, aunque tienen una serie de indicadores que estudiándolos ven si el proyecto puede llegar a ser rentable o no, pero no querían marcar un objetivo claro, para su sorpresa fue que hicieron más de 80 millones de euros, al ver el resultado, se han propuesto llegar a 50 millones de euros, pero claro hay que tener en cuenta que en este año el número de trabajadores es bastante menor al del año anterior, pero también se cuenta con algo más de tiempo.

Este nuevo proyecto también cuenta con un controlador de gestión que lo forma el jefe de la región sureste. Por lo que antes de poner en marcha este proyecto lo que se intentó es realizar un estudio previo de todas las variables que afectan al nuevo negocio y comprobar si éste es un negocio efectivo viendo qué rentabilidad se quiere tener y qué medios se van a tener que utilizar para poder llegar a conseguir dicha rentabilidad.

Las KPI's² de negocio que se han tenido que desarrollar dentro de éste negocio y con visión de futuro son dos:

- Generador de negocio: cifra, margen, artículos por pedido, es decir todos los indicadores que se tienen en cuenta en una tienda offline los tenemos que tener en cuenta aquí para saber cómo es de rentable el negocio. Para ello, en el Leroy Merlin utilizan un programa llamado Data Estudio en el que podrán ir consultando todos estos indicadores siempre que ellos quieran, esta consulta la puede hacer tanto un trabajador/vendedor como un jefe, toda aquella persona perteneciente a la empresa que tenga acceso a este tipo de datos. Luego hay otros indicadores como puede ser el de productividad que ese lo tiene que dar el departamento de recursos humanos, es decir,

² KPI: Los KPI son los indicadores claves para comprobar el rendimiento, en este caso qué tenemos que tener en cuenta para saber el rendimiento que llevamos.

un indicador de productividad da la hora en cuanto a pedidos y cifra de venta generada.

- Las llamadas: en este KPI lo que se va a analizar son las llamadas que se reciben, si son llamadas de pedidos, la hora a la que entran, qué duración tiene cada llamada, cuáles de ellas se finalizan con pedido y cuáles no, aquellas que pueden ser para algún tipo de reclamación.

Estas son las dos KPI's más importantes que tiene este proyecto y que cada vez son más efectivas para comprobar el desarrollo y la rentabilidad que está teniendo este negocio.

Otro de los departamentos con los que cuenta este proyecto es con un departamento propio de recursos humanos para poder hacer un proceso de selección exclusivo. Y junto con este, también hay uno que es bastante importante, aunque menos conocido por todos, que es el departamento de comunicación interna, con este departamento lo que se quiere es poder transmitir a sus colaboradores, trabajadores, todos los informes necesarios, pero haciéndoles sentir que están en las oficinas todos juntos ya que el motivo de esto es porque los compañeros se encuentran cada uno trabajando desde su domicilio de manera remota. Para ello lo que han realizado es un plan de comunicación a través de la herramienta de "Wokplace", que a través de ella se podrán realizar de maneras diferentes las comunicaciones entre colaboradores y líderes, para ello se crearon unos grupos llamados comunidades donde estarán los componentes de cada mundo, por ejemplo, en la comunidad de jardín estarán todos los colaboradores de los diferentes puntos de España que pertenezcan al VAD y estén especializados en ese mundo o sección. Dentro de cada comunidad lo que van a encontrar también son programas de formación, información adicional, los líderes podrán crear salas de reuniones, etc. Otra de las maneras de comunicación que tienen es a través del portal del empleado del Leroy Merlin, se ha creado un "site" exclusivo para este nuevo proyecto de venta a distancia donde ahí los trabajadores van a encontrar todas las herramientas que necesitan para poder realizar una venta con éxito.



Aquí encontrarás, en un solo click, todas las herramientas que necesitas en tu día a día para la Venta a Distancia

Gestión de Pedidos:

Consultas producto:

Servicios:

Mantente al día:



ODIGO



Planes de Venta



Phone&Sell



Comunidad VAD Social

SEGUIMIENTO DE PEDIDOS

Fichero único Stock Almacenes

Instalaciones

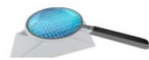


Kronos

OCTBNE

Consulta Stock Mecó

Transporte



Códigos Postales



Oxigen

Financiación

Gestión de Citas



HI VAD

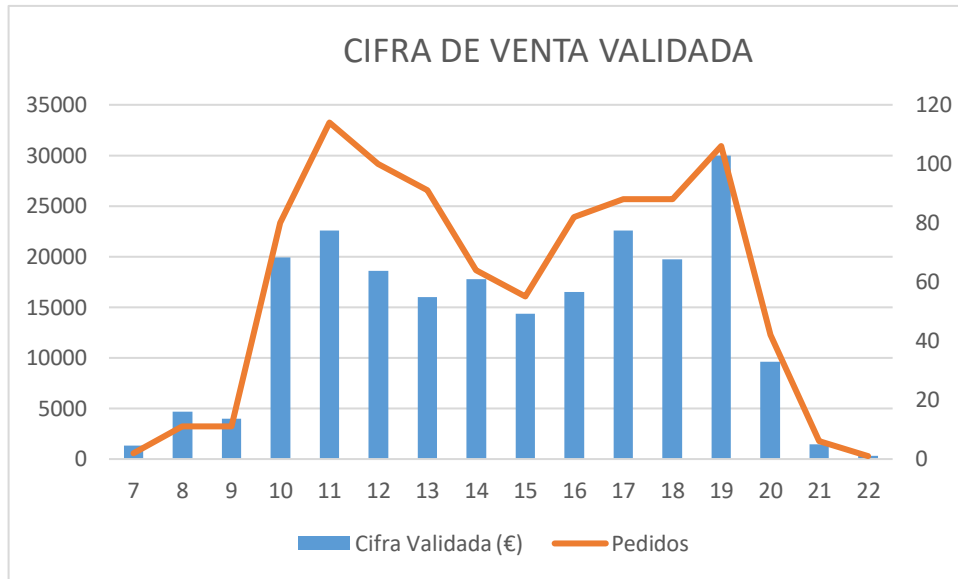
Este es el “site” que ha quedado con las herramientas necesarias para los trabajadores, lo que buscan es la comodidad y la inmediatez a la hora de tramitar pedidos, etc., durante la llamada y no hacer esperar al cliente. En este lugar también encuentran algunas herramientas para que no sólo son para tramitar sino de consulta de dudas, formación, etc., como pueden observar también se encuentra de manera directa el acceso al portal del “workplace”.

Por lo que me gustaría concluir la presentación de este nuevo proyecto que ha creado el Leroy Merlin dando mi punto de vista, para ello me gustaría decir que es un proyecto muy novedoso para empresas que trabajan con este tipo de productos, y además de hacerlo de manera tan rápida, con un tiempo tan limitado tiene mucho mérito. Por lo que aparte de ser un proyecto muy

original creado ante una situación de pandemia en la que todos somos novatos en esto por el hecho de no saber actuar ante ciertas situaciones, en menos de un año está funcionando de manera totalmente efectiva. Es algo nuevo también para los trabajadores y líderes que se incorporan en este proyecto, son trabajadores acostumbrados a estar a pie de tienda, tener un trato mucho más cercano con el cliente, en el caso de tener problemas solucionarlo delante del cliente mientras que ahora es todo lo contrario, ese trato de tú a tú en la tienda ya no se tendrá, y con esto a lo que me quiero decir es que no vamos a tener al cliente delante para ver cómo reacciona a ciertas situaciones, ver la cara que pone, la manera de expresarse con los gestos o la mirada, ahora todo se va a hacer a través de un teléfono, WhatsApp, o el chat habilitado para la comunicación, por eso, cuando el colaborador o trabajador mantenga una conversación sin un contacto visual con el cliente tiene que tener todos los sentidos bien abiertos para poder entender al cliente, porque también es un entorno nuevo para ambos. Pero la verdad es que los clientes están quedando bastante satisfechos cuando realizan pedidos, consultas a través de éstas vías, esto se sabe por los mensajes que envían una vez atendidos, y uno de los comentarios que se repite bastante es la rapidez en la tramitación de los pedidos o servicios.

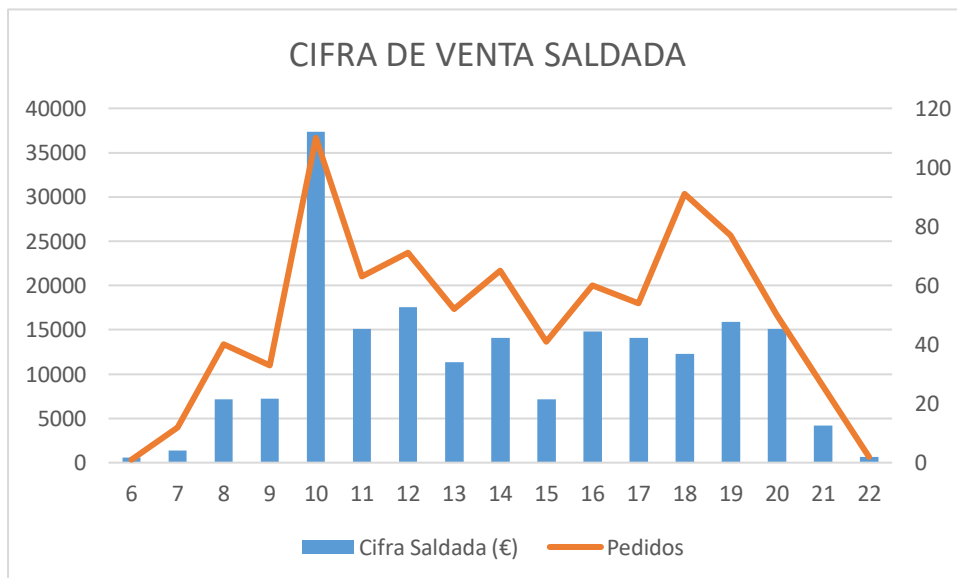
Lo mejor para comprobar y ver que este proyecto está funcionando, lo mejor es analizar los datos, con algunos de los KPI's clave, en este caso voy a utilizar datos a tiempo real de cifra de ventas para comprobar que sí que tiene una facturación importante:

Gráfico 10. Evolución a lo largo del día 15/07/2021 de la cifra de venta validada respecto al número de pedidos.



Fuente: Elaboración propia a través de datos facilitados por LM.

Gráfico 11. Evolución a lo largo del día 15/07/2021 de la cifra de venta saldada respecto al número de pedidos.



Fuente: Elaboración propia a través de datos facilitados por LM.

Éstos datos son proporcionados por la empresa Leroy Merlin (Merlin, Leroy Merlin, 2021), son datos que se pueden ver a tiempo real, los cuales he decidido coger los del día 16 de julio de 2021. Leroy Merlin España se divide por regiones como he explicado anteriormente, si contamos esta nueva forma de venta como una región más, es la que más cifra de venta hace cada día.

Observando los gráficos, por un lado, está el que tiene la cifra de venta validada, es decir, los pedidos que se hacen y la cifra que se va a realizar, y en el otro se observa la cifra real de los pedidos que se han saldado, es decir, que no se han tirado para atrás, y que ese mismo día se han efectuado, es decir, que el cliente ha abonado la cantidad de dinero que le corresponde del pedido.

A simple vista, los dos gráficos se parecen bastante, tienen una forma bastante parecida, pero lo que más cambia en ellos, es el número de pedidos que sí han sido cobrados en el mismo día que se han realizado. Los puntos más clave de venta, son las primeras horas de la mañana y las dos últimas de tarde. Para hacerme una idea, la cifra de venta (CV) validada ronda en torno a los 219.000€ mientras que la CV saldada está alrededor de unos 197.000€, al día, aquí vemos que hay una descompensación de unos 22.000€, esto no quiere decir que se hayan perdido, pueden ser pedidos que se han tramitado y el cliente aún no los ha pagado, y hasta que esto no se hace no se pasa a CV saldada, esta cifra correspondería a unos 93 pedidos que se han realizado, pero no ha terminado su proceso. Son cifras bastante altas, y sobre todo los productos que más se están facturando son artículos de jardín, como pueden ser los sets de jardín, pérgolas, césped artificial, o maquinaria de jardín, también hay productos como pueden ser calderas, aires acondicionados, etc. Estos son ejemplos de productos facturados en ese día, artículos sobre todo de un alto precio.

5.2-. Falta de componentes en materias primas.

A raíz de la pandemia, momento en el que se cerraron muchas fábricas y se tuvo que parar la producción por completo, pero no sólo esto es lo que afecta a la falta de los componentes, materias primas, entre otras cosas, también es el cierre total que se ha producido en muchas de las fábricas con las que trabajamos los productos principales para poder fabricar en España el producto

que la empresa quiera. Cuando las empresas montan sus negocios y trabajan con empresas externas como pueden ser las que se encuentran en China, no se dan cuenta del problema que pueden tener en el caso de que ocurra algún suceso tipo la pandemia que hemos sufrido. Como es algo que pasa una vez cada ciento de años, ellos creen que nunca pasará, hasta este momento en el que ha pasado, muchas de las empresas externas con las que trabajan las españolas han echado el cierre por completo, y esto ha provocado que se dejen de fabricar ciertos componentes como son unos microchips, falta de materias primas como puede ser la madera, telas, etc., esto puede llegar a provocar que muchos de los fabricantes que utilicen estos materiales o incluso algunos minoristas puedan llegar a cerrar sus negocios.

Podemos ver cómo ha podido llegar a repercutir en ciertas empresas bastante conocidas, en este caso me gustaría destacar el parón que está teniendo la empresa francesa Renault aquí en España, en las fábricas donde se realizan sus coches. Estos parones son de manera espontánea, pero tienen una duración bastante considerada, el último parón ha sido de casi 3 semanas según se informa en el artículo (Ical, 2021), éste ha sido debido a la falta de semiconductores para la fabricación de los coches a nivel mundial

Según nos informa (J.J.Á., 2021) en su artículo, esta falta de semiconductores está afectando a muchas compañías, y esto es debido a que en las primeras semanas de confinamiento como la mayoría de las empresas estaban cerrando, la petición de este artículo era escasa por lo que los fabricantes del semiconductor empezaron a atender a otras empresas dedicadas a la fabricación de teléfonos móviles, tablets, ordenadores, e incluso en videojuegos, y esto ha hecho que las fábricas de automóviles se queden sin ello por preferencia. Me gustaría aclarar que durante la pandemia aumentó mucho más la demanda de productos como tablets, ordenadores, videojuegos, ya no solo por entretenimiento sino también porque se empezó a trabajar mucho desde casa y se necesitaban.

Esta tragedia afecta a muchas familias, porque quiere decir que al dejar de producir estas personas no van a estar trabajando, en este caso de Renault, cuentan por convenio con días de bolsa lo que se traduce en horas de trabajo,

estas horas de trabajo pueden ser por festivos, días de antigüedad, horas extras, etc., por lo que estos parones se los van dando de esos días de bolsa, pero a consecuencia hay que recuperar luego esas horas una vez que llegan las piezas para producir. Pero luego, también se puede llegar al límite de horas en negativo por lo que ahí había dos opciones a realizar, por un lado, se podrían pasar tus días libres o por otro lado se pueden quitar de algún otro contador que los trabajadores tengan donde ahí tengan también días acumulados. La última opción que tienen cuando paran es tirar del ERTE, pero esto es lo último que quiere hacer la empresa, pero cuando no quede más remedio les tocará hacerlo, esto será así solo en el caso de días sueltos y que no puedan fabricarlos, como ya sabemos los días de ERTE se contabiliza como paro.

Aun así, después de todos estos parones en lo que parece que no se van a poder realizar aumentos de turnos, en el artículo nos anuncian (Ical, 2021) que se prevé que para principios de septiembre haya posibilidad de ampliar y complementar el turno de noche en la fábrica de carrocería y montaje de Valladolid. Realmente esto es una muy buena noticia, que después de estar pasando por todos estos parones aún se siga pensando en poder aumentar y complementar algún turno es magnífico.

Otro de los problemas que se está teniendo en abastecer es el plástico, muchas de las empresas que necesitan éste tipo de materia prima está teniendo un gran problema, porque además de tener poco producto están teniendo que aumentar los precios, llegando al punto de tenerlos que duplicar o en algunos casos hasta triplicar. En el artículo de (Albalá, 2021) nos lo aclara porque entrevistó al director general de la Asociación Española de Industriales de Plásticos (ANAIP) Luis Cediel, que la escasez de la materia prima viene dada desde finales de 2020, está castigando esta escasez de materiales al mercado y como consecuencia a los consumidores y clientes de las diferentes empresas. Nos aclara que los precios empezaron duplicándose en diciembre del 2020 y los plazos que tienen estipulados para realizar las entregas a las empresas cada vez son mayores y poco a poco se van demorando cada vez más. La subida de la que os hablé anteriormente llega a afectar a un 75% de las compañías que trabajan con este tipo de material. Si nos paramos a pensar la mayoría de los

productos que consumimos llevan plástico pudiendo ser envoltorios en productos de alimentación o farmacia, o en otros que forman el producto como puede ser en empresas de calzado, juguetería o construcción. Luis Cediel pone un ejemplo donde dice: *“sería lamentable que tuviéramos vacunas, pero no jeringuillas”* o *“un producto alimenticio no pudiese llegar al lineal del supermercado porque no hay papel film para envolver el palé”*. Según Cediel, parece que los problemas que ha habido desde diciembre del 2020 pero que aún pueden llegar a durar hasta agosto, pero lo que tiene claro es que los precios de las materias primas van a tardar bastante más en llegar a recuperarse. Todo esto está siendo un gran esfuerzo para las compañías del sector ya que el día a día para ellas es una clara incertidumbre, y mientras tanto siguen tirando para delante con el déficit que están teniendo, están aguantando lo máximo posible en no utilizar más los ERTes o aplicar despidos, y todo esto con el bajo ritmo de producción y no cumplir con los tiempos establecidos con los clientes.

Una de las empresas que lo ha notado y es nombrada en el artículo de (Albalá, 2021) es la compañía Injusa dedicada a la fabricación de motos para niños, triciclos y correpasillos. Esta compañía se ha visto obligada a subir los precios de fábrica dos veces en menos de dos meses, correspondiendo así a un incremento total de un 10%. El consejero delegado de Injusa, Luis Berbegal, aclara que estas subidas de precio no lo hacen por gusto para aumentar sus ganancias sino para no tener pérdidas. Este aumento de materiales de plástico también se junta con el incremento de otro tipo de suministro, la subida de luz, ellos tienen funcionando las máquinas 24 horas y ésta subida para ellos puede llegar a ser la gota que colma el vaso.

El consejero delegado de Injusa cuenta en el artículo que las previsiones que tienen sobre la duración de este problema son más negativas que las nombradas por Celeis, ya que ellos calculan que el problema se va a prolongar durante un año más y que será muy perjudicial para la campaña de navidad, dicha campaña es un punto clave para su empresa.

Otra de las empresa que se citan en el artículo (Albalá, 2021) y que se encuentra en una situación parecida a la de Injusa, es Triple Q, esta compañía se dedica a la fabricación de productos de oficina, expositores, neceseres,

incluyendo aquí unos protectores contra el Covid-19. El director financiero de Triple Q comenta que desde noviembre del 2020 ha visto como los precios de los materiales necesarios para crear estos productos, incluso los protectores contra el Covid-19, muy necesario en este último año y medio han llegado a incrementarse un 30% de su precio normal, y como los plazos de entrega que veíamos anteriormente siguen igual, incluso llegando a aumentar meses o un año. Todas las empresas se están quejando de estas subidas de precio, los empresarios de las compañías que necesitan éste tipo de material para crear sus productos dicen que los proveedores cobren lo que ellos creen conveniente y los suben los precios de una manera retroactiva. La empresa Triple Q no ha tenido la necesidad de recortar plantilla, pero esto ha sido posible a unos grandes esfuerzos, pero es sincera y cuenta de que hay encargos que no puede servir en el tiempo que se exige porque no puede fabricar a pérdidas.

Todos estos problemas los están experimentando sobre todo las pequeñas organizaciones ya que son las que tienen más dificultades de hacer frente a este tipo de situaciones y poder llegar a abastecerse, siendo las grandes firmas las que de verdad no están teniendo tanto problema porque llegan a tener mucho poder de compra, y en este caso a las grandes compañías los proveedores las tratan con un cierto mimo y van a tener más preferencia que un fabricante o distribuidor pequeño.

Toda esta escasez tiene un por qué y es debido a algo, en este caso de los plásticos podemos decir que con la pandemia se ha dejado de consumir combustible al estar confinados, sin poder salir y sin coger los coches entre otras cosas, todo esto ha desencadenado en que disminuyó la extracción de petróleo. Al haber menor extracción de petróleo habrá menos nafta, menos etileno, y menos etano, componentes necesarios para fabricar el plástico, como detalla Cediell en el artículo (Albalá, 2021). Otra de las causas que afecta a esta escasez es la recuperación temprana de China tras la pandemia que vivimos, donde éste gigante ha necesita gran cantidad de materia prima, quien ha recurrido a nuestro continente para poder llegar a conseguirlas. Y una de las últimas causas de la escasez ha sido la meteorología extrema que ha tenido un papel muy importante ya que en febrero de 2021 el temporal azotó el estado de Texas obligando a

parar 64 plantas petroquímicas, esto hace que se pare la extracción de petróleo en crudo, y como consiguiente, ayudando a empeorar más esta situación logística fue el bloqueo que hubo durante toda una semana en el mes de marzo en el Canal de Suez, por donde circula el 10% del tráfico del comercio marítimo mundial según (Albalá, 2021).

Para todos estos problemas no hay una solución clara, de manera general se podría decir que la única solución sería esperar a que el mercado se acabe estabilizando y cruzar los dedos para que esto sea lo antes posible. El Sr. Cediell sugiere en (Albalá, 2021) que una de las opciones que podría ayudar a la adquisición en el exterior del producto sería eliminando los aranceles que nos lo limitan.

Por otro lado, me gustaría destacar que ésta falta de materias primas también está afectando en el Leroy Merlin, yo que estoy en la sección de jardín lo he visto en la zona de piscinas. Este año están teniendo un problema con las piscinas y es que los proveedores que las fabrican, como son Intex, Bestway y Gre, están teniendo problemas con la materia prima, es decir con los plásticos para poder fabricar las piscinas, por lo que las piscinas este año también son escasas, e incluso los recambios de los “*liner*” los están utilizando directamente para fabricar piscinas y no venderlos como lo que son, recambios. Todos pensábamos que éste año ya estarían escarmentados los proveedores y estarían más espabilados para poder fabricar la demanda de piscinas que ha habido y sigue existiendo, pero este año no ha sido de ellos la culpa, el problema está siendo en la escasez de esta materia prima, el plástico, para poder fabricar todo lo que se está demandando. Y claro esto también está repercutiendo en el precio de las piscinas, ya que al haber mucha demanda y no poder fabricar todo lo que se quiere por la falta de este componente, el cual su precio ha aumentado de una manera considerada, los proveedores tienen que sacar ese margen de alguna manera y en este caso repercute en el precio de las piscinas, como este margen lo sube los proveedores de piscinas para poder sacar beneficio y poder pagar la diferencia que hay ahora con la materia prima, el Leroy Merlin también sube su precio al cliente final, quienes últimamente están viendo que estos precios son bastante caros preguntando el por qué, y hay que explicarles el

motivo y lo que está pasando ahora mismo con las piscinas. Otro material que estoy viendo que está escaseando, porque yo veía que no había llegaba el producto, incluso durante más de un mes, pregunté a mi jefe de sector, y me comentó que el proveedor de las vallas de madera está teniendo problemas con la materia prima, es decir, con la madera. Por lo que la madera es otro de los productos que también está teniendo problemas a la hora de abastecer a los proveedores que fabrican productos con la madera, como pueden ser traviesas, celosías, vallas, puertas, etc., a consecuencia de su escasez su precio se ha visto incrementado de una manera considerable, un 400% desde el mínimo de 2020 según dice (Becedas, 2021), pero todo esto tiene un por qué, su escasez comenzó en 2019 cuando ya había una demanda muy baja, y las condiciones climáticas influyeron hasta el punto de que muchos de los proveedores de madera tuviesen que cerrar sus fábricas y llegar a reducir de una manera considerable la producción, todo esto incidió en los precios, bajándolos de una manera significativa. En el año 2020, año en el comenzó la pandemia, la actividad estaba totalmente paralizada a consecuencia del Covid-19, al tener que permanecer en casa comenzó a amentar la demanda debido a las reformas, construcciones y ampliaciones que se querían hacer en las viviendas, sobre todo en la de los estadounidenses, todo esto empujó a que de nuevo los precios se volvieran a disparar. Mientras que, en este último año, 2021, el repunte de su demanda está en todo lo alto, pero la existe una escasez en la cadena de suministro de este material, esto es debido a que los aserradores se han visto inmersos en un problema porque no podían abarcar toda la producción que se estaba demandando en ese momento, es decir, no podían satisfacer el aumento de la demanda en ese momento, también han tenido como consecuencia los retrasos en el transporte y la escasez de los trabajadores ha hecho que aumento los costes que como consecuencia repercutirán en los consumidores de los productos. Según (Becedas, 2021) los futuros de la madera han llegado a incrementarse algo más de un 60% en lo que llevamos de año, y los analistas no esperan ningún alivio hasta finales de este año.

Me gustaría acabar este apartando recalando también la escasez de los contenedores marítimos, esto también repercute en la ausencia de la materia prima también, porque no se puede transportar en el tiempo estimulado que

tienen. El transporte marítimo es uno de los principales transportes de mercancías, porque por él se puede llegar a cualquier continente y es bastante más barato que el transporte aéreo, al ser más barato también influye en el tiempo, ya que va a tardar bastante más.

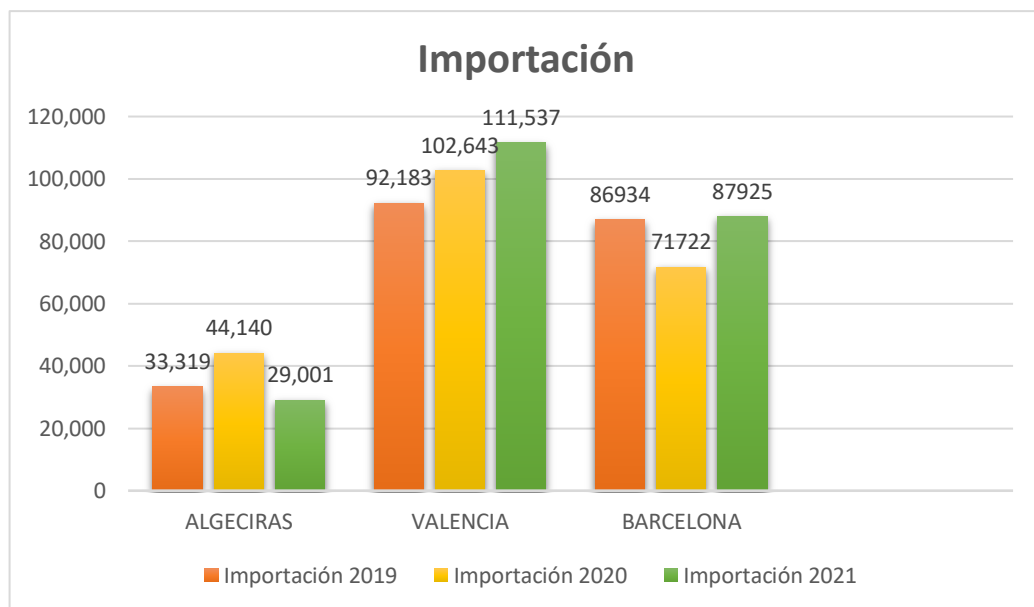
Según la web de (StockLogistic, 2021), que es una empresa internacional dedicada a los servicios marítimos de corta y larga distancia, está al corriente de esta situación ya que quiere minimizar al máximo todas las consecuencias que tenga esta situación tanto en el precio final como en los consumidores, ya que van a ser ellos que noten esta repercusión. Al principio de la pandemia los puertos marítimos del mundo estaban totalmente parados, donde seguidamente se produjo un incremento de los fletes marítimos y como consecuencia también el no disponer de los contenedores suficientes en los principales puertos más transitados a nivel mundial.

Esta situación ha sido denunciada por las principales empresas logísticas mundiales quienes piensan en las casusas que lo ha podido provocar. Según (StockLogistic, 2021) hay varias consecuencias, en primer lugar la mala realización de la gestión de los contenedores vacíos por la falta de revisión a la hora de entregar los contenedores a los transportistas. En segundo lugar, se ha sufrido un parón a nivel mundial de la fabricación en los principales sitios de producción, como por ejemplo Asia. Y, en tercer lugar, en Europa se han quedado muchos contenedores vacíos parados una vez que han realizado el viaje en el primer semestre. Me gustaría destacar el incremento del precio que ha tendido un contenedor de cuarenta pies, hace unos dos meses el precio rondaba en unos 2.000 dólares cada contenedor de 40 pies, ahora mismo se están llegando a cobrar unos 12.000 dólares según algunas fuentes del sector publicado en (StockLogistic, 2021). También nos recalca que algunos de los exportadores han decidido hacer dos reservas para un mismo envío porque tienen miedo a quedarse sin el espacio necesario en el contenedor debido al incremento de la demanda e incluso llegar a empeorar la situación. Debido al incremento de los precios para el transporte marítimo de Oriente a Occidente, ya hay productores que están buscando algún proveedor distiendo en países como Turquía, Portugal o Marruecos para sustituir a China.

El presidente de la comisión Marítima de la federación de empresas transitorias, Montori, ha señalado en el artículo de (Palau, 2021) *“todo este desajuste y, sobre todo, de la congestión en puertos de EE.UU., sigue faltando equipo. Hoy por hoy, el que llega a puerto español no es suficiente para poder exportar la necesidad de producto”*. Puso un ejemplo diciendo *“el tráfico de azulejos que se efectúa desde Valencia con contenedores de 20 pies. No hay en Valencia suficiente equipo vacío para este servicio”*.

A continuación, he realizado un gráfico sobre el crecimiento o decrecimiento del tráfico de los contenedores vacíos durante el primer trimestre de los tres últimos años, 2019, 2020, y 2021 en los puertos más importantes de España que son: Algeciras, Valencia, y Barcelona. En ellos voy a hablar tanto de la exportación como la importación.

Gráfico 12: Nº de contenedores en importación en los puertos de Algeciras, Valencia y Barcelona.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos adjuntados en (Palau, 2021).

Si nos fijamos en el gráfico vemos como en la importación de los contenedores vacíos de los dos últimos años, 2020 y 2021, ha crecido de una manera notable en los puertos de Valencia y Barcelona, mientras que en Algeciras de por sí se mueven pocos contenedores vacíos, el descenso que tuvo

del año 2020 al 2021 fue casi de la mitad. En Valencia ha ido incrementando según el paso de los años, pero en Barcelona, tuvo una bajada considerada en el año 2020 pero que luego remontó superando al número de contenedores vacíos del 2019.

Gráfico 13: N° de contenedores en exportación en los puertos de Algeciras, Valencia y Barcelona.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos adjuntados en (Palau, 2021).

En las exportaciones de los puertos marítimos más transitados de mercancía, se observa que en el puerto de Algeciras se repite un poco la situación de la importación, el año que más contenedores exportó fue en el 2020 con una cantidad de 50.499 y en este último año 2021, el descenso casi ha llegado a ser de un 40%. En Valencia, si nos fijamos ha ido creciendo en los años 2019 y 2020, como en las importaciones, pero este año ha tenido un descenso leve de los contenedores que se han enviado. Mientras que, en Barcelona, el número de contenedores que se maneja en exportación con respecto a las importaciones es de la mitad aproximadamente en los respectivos años, pero en este caso ha ido aumentando de manera considerable a medida que han ido pasando los años.

Una vez analizado por separado los dos gráficos, exceptuando el puerto de Algeciras que envía más contenedores vacíos de los que llegan a los demás países, tanto Valencia como Barcelona son puertos que no envían el mismo número de contenedores vacíos que se reciben, y esto tiene una explicación según (Palau, 2021) se podría decir que el año pasado cuando de cara al verano, ya se iban levantando poco a poco los confinamientos, en China se dio una situación de una sobreproducción, esto hizo que muchos buques no cargaran para rutas sudamericanas o europeas, esto era así porque era mucho más rentable enviar los contenedores vacíos a China, llegar allí cargarlos, y repartirlos al resto del planeta. Lampaignere añadió: *“en EE.UU. el transporte por carretera multiplicó por 2 su tiempo de tránsito, de ahí que los contenedores se devolviesen mucho más tarde, y todo por una falta de transportistas”*.

La exportación que más ha sufrido el poco tránsito de los contenedores y añadiendo a esto el poco espacio en los barcos fue la de Asia. Las compañías preferían devolverlos vacíos los contenedores a hacerlo llenos, ya que decían que era más rápida, aunque tuviesen que perder el ingreso del viaje de España a China.

La compañía logística del Grupo Romeu ha destacado que el aumento del coste del transporte acabará, de una manera u otra impactando en la inflación, cosa que es algo bastante preocupante. Los precios parecían que empezaban a notar un leve descenso, pero cuando se encalló el buque en el Canal de Suez hizo provocar un nuevo terremoto en el transporte marítimo a nivel internacional.

El director de Cotransa, Rolando Martínez, según (Palau, 2021), llega a decir que la situación podría empezar a mejorar de cara a septiembre siempre y cuando lleguen a tiempo los nuevos equipos que están adquiriendo las distintas navieras. Pero Lampaignere dice que hasta la primavera de 2022 no se espera que repunte el transporte marítimo y vuelva al número del año 2019, es decir que haya una mayor disponibilidad de equipos y espacios en los buques.

5.3-. *El transporte en el Leroy Merlin.*

Cuando entré a realizar las prácticas en el Leroy Merlin, pasé la primera semana en el departamento de logística, realmente era el departamento que más me interesaba para aprender cómo funciona la distribución en la empresa. Una de las primeras preguntas que hice fue saber cómo funcionaba el transporte, si dependían de alguna empresa externa, o si contaban con algún tipo de transporte propio. Al ser una multinacional francesa, y ver cómo ha evolucionado y ganado peso en el mercado, pensaba que sí que contaría con algún tipo de transporte propio, pero mi sorpresa fue cuando me dijeron que todo el transporte con el que trabajaban era externo. Cuentan con un camión pluma el cual lleva el logo propio del Leroy Merlin, por lo que yo di por supuesto que pertenecía a la empresa, pero no, la respuesta que me dieron es que es una empresa externa, pero se llegó al acuerdo entre el Leroy Merlin y la empresa de transportes que sí que se podría poner el logo principal de manera publicitaria en el camión del Leroy Merlin.

Gracias a una entrevista con Adolfo Valentín (Valentín) me explicó la distribución que tienen hecha para el transporte en Leroy Merlin en Valladolid. Lo tiene dividido en 3 bloques, por un lado, dedicado, por otro, locales y por último las agencias. En el transporte dedicado cuentan con dos transportes por un lado el camión pluma, que lo que hace es llevar el material más pesado como puede ser sacas grandes de arena, baldosas, cerámica, etc., lo llevan a cualquier parte de Valladolid, y el coste que le supone a la empresa es un coste fijo al mes, pero el inconveniente que tiene este transporte es que no lleva acarreo, es decir, lo deja a pie de calle y no lo sube a casa. Dentro del dedicado, el otro transporte con el que trabajan se llama Instapack, este transporte, que corresponde a los camiones que podemos ver por la calle que tiene de logo reparte, para Leroy Merlin Valladolid, este transporte es el más económico, puede llevar paquetería o bultos de hasta 700 kg, trabaja para todo Valladolid y llega hasta Alfoz, al igual que el camión pluma, Instapack también cuenta con un coste fijo al mes el cual es el más barato del que disponen ahora mismo, y la ventaja con la que cuenta este transporte es sí que tiene acarreo, lo suben hasta la misma puerta del piso,

y es algo que mucha gente sí que pide, pero claro, hay que tener en cuenta el peso, no se puede transportar todo.

Otro de los bloques de transporte con los que cuenta Leroy Merlin, es de los transportistas locales, estos han llegado al acuerdo que transportan hasta 700 kg, la mayor parte de las veces corresponde al traslado de cocinas, es un transporte al igual que Instapack que lo lleva a todo Valladolid e incluso llega a la zona de Alfoz, pero si se pasan de Km lleva un coste adicional, y si el transporte lleva acarreo, también supone un suplemento para la empresa.

Y, por último, el último bloque es el que corresponde a las agencias. Actualmente trabajan sólo con TDN y DHL para repartir paquetería y en casos excepcionales con SEUR, pero en algunos casos utilizan DACHSER, pero sólo para hacer cesiones entre las tiendas. Las agencias llevan los productos a cualquier zona, no tiene límites, pero las tarifas que se cobran tienen en cuenta tanto el peso como el volumen, y depende de la provincia a la que lo vayan a llevar.

Las tarifas que se fijan a los clientes por el transporte que contratan depende de el volumen que vayan a llevar y del peso, esto se realiza a través de un programa que se llama Next, pero hay que tener mucho cuidado a la hora de meter los datos, porque en los últimos días hubo un error muy grave en el que se iban a llevar un par de soportes de baldas de bronce, al introducir las dimensiones de éste se éste, había que meterlo en cm y gramos, a la hora de hacerlo se debió de colar un cero de más pensando que las dimensiones que venían dadas del producto eran en metros, cosa que ya estaba en cm, por lo que al calcular la tarifa que iba a costar ese desplazamiento fue una exageración, rondaban alrededor de los 100€, al ver que la tarifa no era muy compatible con lo que se iba a llevar se estuvo revisando y se dio con el error, cosa que se pudo modificar, y solventar.

Hace una semana aproximadamente, se han recibido las nuevas tarifas que se van a cobrar a los clientes en el transporte, este cambio se debe sobre todo a la competencia que hay en el mercado con las tarifas de transporte, y como en el último año, hemos sufrido una pandemia la que nos afecta bastante de una manera económica, han querido ayudar al cliente a completar la venta

sin tener que pensar en cuánto les puede afectar en el precio final la tarifa de transporte. Estas tarifas dependen de si el producto se considera paquetería o llega a ser voluminoso, y los datos que se miran con esto del producto es que si pesa menos de 40 Kg es paquetería y a partir de ahí ya se considera producto voluminoso. Este voluminoso hay que tener en cuenta si es inferior o superior a 500 Kg, porque eso hará que cambie bastante la tarifa. Si el producto ya es superior a 1'90 m, también se está considerando producto voluminoso. En estos tres casos tenemos que tener en cuenta si el producto es de una retirada de tienda, una tarifa estándar en la que puede tardar algún día más en el envío, o si es una tarifa exprés de un día, donde se le va a cobrar un poco más caro el transporte, pero lo tendrá en un menor tiempo. A todo esto, hay que sumarle si el producto lleva o no acarreo, cosa que sólo en paquetería será gratuito, mientras que en los productos voluminosos ya lleva un coste adicional el acarreo.

Las antiguas tarifas la verdad que eran muy liosas para los vendedores, había que tener en cuenta muchas cosas a parte del peso y el volumen, como por ejemplo si eran proyectos realizados en el Leroy Merlin.

Los camiones que también vienen des del almacén central como es el de Torija, también tiene un coste para la tienda, es decir, cada camión que llega sólo por el transporte ya tiene un coste, pero a esto también hay que añadirle que por cada palet que desplace también es un coste. En el Leroy Merlin, también se realiza logística inversa, es decir devolución de los palet, embalajes, es decir, de cualquier soporte que se necesite, por el simple uso de estos soportes tienen un coste añadido, es mínimo de 0,50€ por cada bulto, y también se cobra por cada camión que viene a tienda a realizar la logística inversa, aquí el precio varía en función de si el camión es sólo para una misma tienda, donde el precio es de 450€ por camión, pero si éste se comparte entre dos o tres tiendas el precio disminuye. Las cesiones entre tiendas también tienen un coste, pero no sólo es el transporte, sino que los costes que tiene son de gestión, manipulación, por transporte por bulto y transporte por palet equivalente.

Cualquier tipo de transporte que se vaya a realizar, incluso interno de la tienda, lleva un coste, y no solo el desplazamiento sino hay que tener en cuenta cuántos bultos o números de palets van en ese camión.

6- CONCLUSIONES.

Después de recopilar toda la información sobre cómo ha podido afectar una pandemia tan fuerte como la que hemos sufrido en éste último año y medio, y retomando los objetivos que me marqué al principio de comenzar el trabajo, puedo sacar una serie de conclusiones.

La conclusión principal, podría decir es que ninguna empresa está preparada para afrontar de cierta manera una crisis económica tan fuerte como la que ha provocado el Covid-19. Pero en mi caso, y analizando el Leroy Merlin, empresa en la que he realizado las prácticas del grado, se puede comprobar que, aunque no se esté preparado hay que intentar afrontar la situación de la mejor manera posible, para ello, los empresarios deben pararse dos minutos y ver cómo pueden sacar su empresa a delante, cuál es su punto fuerte, estudiarlo, y adaptarlo, explotándolo lo máximo posible para sacar la mayor rentabilidad. En este caso, el Leroy Merlin comenzó un gran proyecto, la VAD (Venta A Distancia), el cual continúa en vigencia y con un gran éxito, ya que las cifras de las ventas diarias superan las regiones de España de manera individual. El proyecto nació desde un número de teléfono donde se iban produciendo un número importante de llamadas diarias, y viendo la repercusión positiva que estaba teniendo, fue creciendo de una manera exponencial y en cuestión de meses, el proyecto ya contaba con un gran equipo de vendedores especializados. La ventaja de este proyecto es que estos trabajadores están teletrabajando, y eso es positivo porque hay muchas personas que prefieren trabajar desde casa por temas familiares, o de desplazamiento. Este proyecto creo que ahora está creciendo de una manera exponencial, pero creo que todo esto es debido a que la empresa ha sabido sacar rentabilidad a la situación, porque al estar confinados en casa, todos hemos buscado alguna manera de entretenernos, y muchas personas decidieron modificar algunas partes de la casa, pintar, arreglar el jardín y acondicionarlo para que cuando todo termine

poder realizar barbacoas con los familiares y amigos. Sí que creo que llegará un momento a que esto se estanque, es decir, que no crezca más, porque el boom de arreglar o modificar el piso, casa o jardín, tendrá un fin, pero de momento el proyecto no desaparecerá porque seguiremos realizando la compra de una manera cómoda, es decir, por internet, o utilizando este tipo de herramientas, como es la llamada telefónica, todo aquel método que nos ahorre el desplazamiento hasta la tienda funcionará durante un tiempo. Antes de poner en marcha todo este proyecto, se realizó un estudio, analizando todos los indicadores que podrían influir en el proyecto, porque no lo querían implantar sólo para unos meses, este trabajo tenía una visión futura, querían que esta manera de venta se quedara con ellos, porque ha sido un proyecto muy novedoso en su sector. Ninguna empresa de su sector, había pensado en una solución así para salir del paso en medio de una pandemia, pero con vistas futuras.

Otra de las conclusiones que me gustaría destacar es que las empresas deberían de tener en cuenta las generaciones que vienen y comenzar a analizar su manera de compra, para que cuando lleguen adaptarse sin tener ningún problema. Aquí me gustaría hacer mención a la empresa Leroy Merlin porque creo que esto es algo que no está poniendo en práctica, sí que es verdad que es una empresa muy grande, con un número muy alto de referencias que vender, pero las generaciones que vienen detrás, son generaciones como las de antes, que les gusta ir a la tienda y ver de una manera física el producto, y no sólo esto, sino que también prefieren ir porque quieren tener el producto de manera inmediata y no tener que esperar. Claro, el Leroy Merlin dispone de miles de referencias y no se pueden tener todas en una tienda de manera física, pero sí que es verdad que se debería de analizar cuáles son los productos más top de venta por internet e intentar cubrir en las tiendas con dicho producto, esto lo digo porque durante el periodo de prácticas han venido numerosos de clientes preguntando por ciertos productos que han visto por la web, pero claro, nosotros no disponemos de ellos. En unos años, seguramente dejen de potenciar la venta de manera online o por teléfono ya que las generaciones que vienen son más de tener el producto de manera inmediata, eso, o disponer de una muy buena logística de distribución la cual tarde el menor tiempo posible en llevar el

producto que el cliente ha comprado a su casa o hacer una recogida de “Click & Collet” en un mayor número de productos, porque otro de los inconvenientes de que muchas veces los clientes no realicen la compra por la web y vayan a tienda es por ahorrarse la tarifa de transporte. Por otro lado, me gustaría destacar que este año también hay mucha falta de producto porque los proveedores que nos suministran se están quedando sin materia prima, como puede ser aquellos productos elaborados con plástico, madera, etc.

Por último, me gustaría destacar el transporte con el que cuenta el Leroy Merlin, no tiene ningún tipo de transporte propio, y claro eso también repercute en el precio que paga el cliente de transporte. Porque sí que es verdad que mantener una flota de camiones supone un gasto muy grande, porque al principio puede ser un gasto pero a la larga va a ser una inversión, y no me refiero al transporte de camiones para realizar el desplazamiento entre tiendas, sino cuando la tienda realiza envíos a los domicilios, contar al menos con un camión pequeño, porque en temporada alta sí que salen bastantes camiones al día y se hacen desplazamientos aunque cuando no se está en temporada no salen el mismo número de desplazamientos, pero siempre va a salir al día varios desplazamientos, no un número tan elevado, pero lo suficiente como para poder mantener al menos un transporte por tienda. Esto también repercutiría en el coste que el cliente recibe, y bajarían bastante las cifras, hablando siempre de paquetería, y que no sean productos voluminosos. Sí que es verdad que en estos últimos días la empresa a nivel nacional ha recibido una reestructuración de tarifas a cobrar a los clientes y se han unificado mucho más, esto también ha sido como consecuencia de la pandemia que estamos sufriendo y de la competencia que hay ahora mismo en transporte en el mismo sector.

Por ello, y en vistas a un futuro, nos encontramos ante una situación bastante complicada, ya que estamos en medio de una pandemia que arrastra una crisis económica bastante importante, en la que las empresas deben analizarse y destacar sus puntos fuertes, y para ello, si quieren triunfar y entrar dentro de la gran competencia deben estudiar su logística de distribución y mejorarlo, porque en los próximos años la distribución va a ser clave.

8- BIBLIOGRAFÍA.

Albalá, Á. (19 de 06 de 2021). El plástico roza el desabastecimiento y el mercado se resiente: "Hemos subido precios ya dos veces, nos está matando". *20 Minutos*.

Amazon. (s.f.). *Prime Air*. Obtenido de Prime Air: <https://n9.cl/kr8ez>

ASEDAS, UNIVERSIDAD COMPLUTENSE, & UNIVERSIDAD AUTÓNOMA MADRID. (1 de Julio de 2020). *ASEDAS*. Obtenido de ASEDAS: <https://n9.cl/99wry>

Becedas, M. (19 de 04 de 2021). ¿Qué está pasando con la madera? Su precio sube un 400% desde el mínimo de 2020. *El Economista*.

Caldentey, D. (s.f.). *La Universidad en Internet (UNIR)*. Obtenido de <https://n9.cl/sd4e0>

Catana, S. (s.f.). *Noticias Ltda*. Obtenido de <https://n9.cl/512kv>

Deloitte. (Febrero de 2020). *Logística de Última Milla*. Obtenido de <https://n9.cl/e1he9>

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS). (s.f.). *ACCIONEDUCA*. Obtenido de ACCIONEDUCA: <https://n9.cl/70hj>

Fernán, M. (2020). *Los canales de distribución*. Valladolid: Facultad de Comercio

Gómez Aparicio, J. (Febrero de 2014). *Gestión Logística y Comercial*. Ciudad Real: Mc Graw Hill.

González Novo, M. (04 de Noviembre de 2020). *El País - Nuevas tendencias de consumo y estilo de vida*. Obtenido de El País - Nuevas tendencias de consumo y estilo de vida.: <https://n9.cl/lfd49>

Ical. (01 de 06 de 2021). Renault estudia más paradas en junio y julio en las fábricas de Valladolid por la falta de semiconductores. *ABC*.

Iglesias López, A. (Julio de 2018). *ESIC*. Obtenido de ESIC: <https://n9.cl/e2ygd>

- Ingenieros VA. (03 de Abril de 2021). *Ingenieros Valladolid*. Obtenido de Ingenieros Valladolid: <https://n9.cl/efy30>
- Insights, S. I. (s.f.). *Public Tableau*. Obtenido de Public Tableau: <https://n9.cl/l69ec>
- J.J.Á. (26 de 02 de 2021). Renault amplía las paradas por falta de componentes electrónicos. *Diario de Castilla y León - El Mundo*.
- logísticos, E. i. (s.f.). *Beetrack*. Obtenido de Beetrack: <https://n9.cl/z5rx4>
- Merlin, L. (16 de 07 de 2021). Leroy Merlin. *Venta a Distancia*. Valladolid, Valladolid, España.
- Merlin, L. (2021). *Leroy Merlin*.
- Palau, J. (24 de 05 de 2021). *La escasez de vacíos obliga a pelear por espacio y equipo contenedor a contenedor*. Obtenido de El Mercantil.
- POSGRADO, I. E. (s.f.). *IEP*. Obtenido de IEP: <https://n9.cl/dilvw>
- StockLogistic. (18 de 05 de 2021). *ESCASEZ DE CONTENEDORES MARÍTIMOS, ¿HASTA CUÁNDO?* Obtenido de ESCASEZ DE CONTENEDORES MARÍTIMOS, ¿HASTA CUÁNDO?
- Valentín, A. (s.f.). Responsable logística Leroy Merlin. (T. Fernández, Entrevistador)
- Valor Martínez, C. (10 de Noviembre de 2020). *Residuos profesional*. Obtenido de Residuos profesional: <https://n9.cl/29w16>