



“No puedes ir a una subasta de precios para dar un estándar de calidad”

La firma de ropa Scalpers nació del emprendimiento de Borja Vázquez, su actual presidente, y Rafael Medina en 2007, hoy con Alfonso Vivancos como consejero delegado. En este breve espacio de tiempo, se ha convertido en una marca reconocida, inmersa en un ambicioso plan de crecimiento, tanto de desarrollo de negocio como de su expansión internacional. Ya factura 60 millones de euros.

Clave para ello fue la entrada de capital externo en 2014 y el cambio del concepto de negocio experimentado: de un modelo muy de nicho, con un cliente de un perfil económico alto que buscaba un tipo de prenda especial, con unos cortes artesanales y exclusivos, que complicaba el crecimiento en volumen, se pasó a un tipo de producto más asequible, ampliando así la masa de clientes potenciales. A esa modificación de concepto se une ahora también su desembarco en el segmento femenino y en el infantil. Su director de Logística, Patricio López de Carrizosa, nos explica los retos y desafíos de la compañía.

¿Scalpers externaliza los servicios de logística y transporte?

Todo el servicio logístico lo hacemos 'in house'. Desde el pasado mes de junio de 2018, nuestro único centro logístico, de 12.000 metros cuadrados, lo tenemos en Dos Hermanas (Sevilla). Lo único que sí tenemos externalizado es el transporte. Nosotros lo preparamos todo en nuestra plataforma. Es decir, la gestión interna de preparación y ubicación se realiza dentro de la empresa y contratamos la distribución. No tiene sentido disponer de una red propia de vehículos para distribuir al nivel en el que ya estamos con tantos países. Sería realmente insostenible.

¿Y en esa contratación externa, en este caso del transporte, cómo trabajáis? ¿Se prima más el servicio ofrecido o el precio?

Al final se trata de conseguir un buen tándem. Hemos llevado acabo pruebas de todo tipo y entendemos que si vas solo a precio, al final, no consigues los niveles de calidad que te marcas. La realidad es que muchas veces, con esa política que realizan muchos de precios por los suelos, el nivel del servicio, la calidad en el reparto, disminuye mucho. Entendemos que, dentro de unos márgenes, con unos precios muy competitivos, primamos el precio, pero sobre todo con el foco puesto en la calidad, en que se cumplan los plazos de entrega establecidos, que la atención al cliente sea la adecuada. En el comercio online, el repartidor es el que entrega el paquete y, por tanto, un eslabón importante en la experiencia de consumo por parte del cliente. Si estos profesionales no van bien vestidos, si no trata de forma correcta al cliente, todo ello penaliza. Por eso, no puedes ir a una subasta de precios para dar un estándar de calidad.

¿Cuáles son los retos logísticos de la internacionalización de la compañía?

Uno de los grandes retos a nivel internacionalización es el de los plazos, que un país no se vea penalizado a nivel de mercancías y distribución por los plazos de entrega. A nivel logístico, aún no tenemos volumen como para montar hub logísticos en varios

países, por eso lo hacemos todo desde aquí, así el principal reto es que a nivel tiempo y a nivel costes todo eso sea sostenible y no se vean afectadas las tiendas que tenemos en otros puntos.

¿Puede explicarnos el uso que se hace de la tecnología en la logística de Scalpers?

Estamos muy enfocados en prepararnos para que todo sea digital, y que la información sea en tiempo real. Si la información está desfasada, a la velocidad a la que van las cosas, pues vas a llegar tarde. Ese es un factor determinante en la toma de decisión. Por eso intentamos tecnológicamente estar a la última, que todo esté en la nube, que todo esté accesible, en tiempo real. Es un pilar fundamental para el crecimiento del negocio.

¿Cómo se está realizando los procesos de automatización de vuestras instalaciones o equipos de logística?

Nosotros veníamos de hacer todo muy manual, y siguen siendo muchas cosas muy manual, pero ya en el próximo año queremos introducir algunos procesos de automatización repetitivos. Por un lado, estamos trabajando en introducir una maquinaria que automatice y simplifique las tareas de los operarios en aquello que es más repetitivo. Por otro lado, estamos también desarrollando el foco digital, de tal manera que todo lo que pueda hacer una máquina no lo tenga que hacer una persona. Nuestro objetivo es que las personas no tengan que realizar tareas repetitivas sin valor y para dar facilidades al operario, pero sin volverse loco. Todo lo que es la robotización y la inteligencia artificial está muy bien, va a ser capital, pero hay que ir paso a paso, todo tiene su momento. Aún no estamos en esa fase. Lo importante es que digitalmente esté bien soportado todo lo que haces, conocer bien la fase en la que te encuentras y no saltarse pasos importantes. Se puede meter la pata con facilidad. Se trata precisamente de introducir esos procesos de automatización en las fases que se requiera y aporten un valor añadido.

¿Qué representa, a nivel logístico y en cuanto a estrategia a seguir, la venta online o en tienda física?

En la tienda se prima mucho lo que es la experiencia del sitio, el asesoramiento, el ambiente... Tú entras en una tienda de Scalpers y el ambiente en sí te envuelve en una atmósfera, se intenta siempre que sea un trato cercano, que el cliente se sienta a gusto y quiera permanecer tiempo allí... El comercio online, en ese sentido, es mucho más complicado, porque en internet tienes muchos inputs, por lo que tienes que disponer de una página web sencilla, limpia, con una oferta de producto amplia y adecuada, y contar con una importante estrategia de marketing para la venta online. También es muy importante, además, los programas de fidelización, que son los que hacen que tengas éxito en la red.

¿Y cómo es el proceso de logística inversa, es decir, el de las devoluciones?

La devolución online va mucho más por goteo, le prestamos además un servicio al cliente en el que la primera devolución es gratuita, le recogemos el producto en el domicilio o incluso puede ir a un punto de venta nuestro y nos encargamos de la gestión posterior. En la tienda es muy diferente, porque ahí se tienen muy marcadas las campañas, y si la devolución es a final de campaña, los picos son mucho más grandes y se manejan grandes volúmenes en mucho menos tiempo.

¿Qué nivel de importancia tiene la sostenibilidad medioambiental de la logística de una empresa textil como la vuestra?

A priori puede parecer que la sostenibilidad no es importante, pero lo cierto es que en el mundo actual, si no tienes en cuenta determinados criterios, siendo cortoplacista, no se avanza y no se consiguen resultados en el largo plazo. Nosotros intentamos medir perfectamente el tema de los residuos, de la generación de cartones, de emisiones... Cada vez proliferan más empresas de última milla sostenibles, las propias ciudades comienzan a poner barreras en las entregas en los cascos históricos a vehículos que no

sean sostenibles. Al final, en una estrategia a largo plazo, el tema de la sostenibilidad debe tener un valor importante. Los cambios que vive la sociedad, en las tendencias, en el consumo, hay que tenerlos en cuenta, y más porque las nuevas generaciones están muy concienciadas. Es importante hacer algo que pueda repercutir en que el mundo sea mejor y, claro, que sea algo que la gente quiere.

Siendo la moda el principal producto del e-commerce en España, ¿se explica así la apuesta reciente por los nuevos productos en Scalpers enfocados a mujeres y a niños?

En realidad ha sido más por el desarrollo natural del crecimiento de la empresa, no sólo online, sino crecimiento general. Es cierto que en Europa y España tenemos aún un recorrido alto por realizar, las tasas medias de venta de comercio online están en general en el 5%, empresas de moda estamos de media en el 10%, aunque hay empresas que están apretando, así Inditex está en el 12%, Mango ha llegado al 20%. La tendencia en EEUU, según los analistas, puede llegar incluso al 40 o 50%... Aquí estamos todavía muy atrasados y va a tardar en llegar a esos niveles, pero existe un potencial enorme. Además, por la tipología de país que es España, pequeño pero muy accesible, bien comunicado. Creo que el comercio online tiene para nosotros un potencial enorme y que va a crecer bastante en los próximos años.

¿Cómo está afectando a vuestra logística propia estos nuevos productos puestos en marcha?

Lo que intentamos a nivel logístico es no hacer una diferenciación como tal en base a quién va destinado el producto, sino que tenemos que abstraernos de lo que es una prenda de moda y ser prácticos y ágiles, de tal manera que no realizamos esa diferenciación en cuanto a hombre, mujer o niño, sino en base a la tipología de la prenda, ya sea calzado, o prenda para doblar... Es la mejor manera para optimizar los procesos internos del almacén consiguiendo sinergias operativas.