



## **“La tecnología ha creado el desafío del ecommerce, pero también ha aportado la solución”**

Los operadores logísticos express como UPS viven una etapa de eclosión por el ecommerce. Es un periodo trepidante y atractivo para dirigir una compañía de este sector. Si además se atesora prácticamente 20 años de experiencia en la misma compañía y se ha vivido su transformación y su adaptación a las nuevas necesidades del mercado, el reto es aún más fascinante. Esta es la coyuntura en la que Elisabeth Rodríguez se ha convertido en la nueva directora general de UPS en España y Portugal. A los desafíos de la propia actividad, Rodríguez suma uno más y absolutamente acorde a los nuevos tiempos: conseguir la igualdad de oportunidades profesionales para las mujeres en un sector con un notable desequilibrio.

**Lleva trabajando cerca de 20 años en diferentes posiciones de UPS a nivel europeo. ¿Qué evolución ha sufrido a lo largo del tiempo y qué balance**

**realiza de los últimos años?**

Desde el desarrollo personal, lo que me ha aportado salir de España y conocer otros mercados europeos ha sido abrir la mente y observar diferentes formas de hacer las cosas. En mi experiencia, los desafíos en la paquetería son muy comunes en los diferentes países en los que trabajamos. En algunos mercados, están más desarrolladas ciertas soluciones. En otros, la infraestructura conlleva más desafíos, pero al final el servicio en sí mismo es muy parecido.

**¿También en el ámbito del comercio electrónico es similar el comportamiento a escala europea?**

Hemos publicado recientemente un estudio sobre ello. En él, se recalca que el consumidor español tiene unos hábitos diferentes a los de otros mercados. En este sentido, es destacable que, a la hora de realizar una compra, el 94% de los españoles analiza los productos y están más dispuestos a reducir el gasto de envío. Por tanto, están dispuestos a invertir más tiempo en su adquisición. Esto significa que la gente está dispuesta a desplazarse hasta un centro de distribución de camino a su casa, en vez de pagar por un envío a domicilio. Por ello, hemos invertido en 1.600 puntos de conveniencia y en tecnología.

**¿Realmente el comercio electrónico ha sido tan disruptivo para la operativa de una empresa global y de transporte urgente como UPS?**

El comercio electrónico ha generado un crecimiento explosivo y exponencial. No sé si lo llamaría desafío, pues hemos sido siempre conscientes de que servimos a una mezcla de clientes y que lo importante para ello es la comunicación. Cuando empezó a cambiar el entorno y los consumidores empezaron a adoptar el comercio online, los cambios en la temporalidad eran más difíciles de prevenir, como pasa con los altos picos de demanda. Es un proceso de aprendizaje y hemos visto que la colaboración, la tecnología y la comunicación con nuestros clientes

nos ha ayudado a gestionarlo mejor. En este sentido, la tecnología ha creado el desafío, pero también ha aportado la solución.

**Diversos estudios constatan que los motivos más frecuentes del abandono de compra están relacionados con los operadores logísticos, debido a costes de envío elevados, opciones de entrega poco flexibles o bien sin opción de envío gratuito. ¿Es sostenible el modelo actual?**

El que vende siempre paga algo por el envío. Siempre ha habido un gasto para acceder al mercado. Pero depende cómo lo gestiona la propia empresa y cómo quiere que lo vean sus clientes. Si ellos creen que sus clientes van a abandonar la compra porque no existe el envío gratuito, deberán evaluar qué precio le ponen a su producto para poder absorber el gasto del envío. Creo que es un modelo sostenible en tanto en cuanto el gasto lo pague alguien. Es una barrera más bien psicológica al verlo desglosado lo que puede frenar la compra. En los mercados escandinavos, me llamó la atención que los operadores cuidan el detalle de dar opciones a sus clientes. En este sentido, siempre habrá consumidores que están dispuestos a pagar un extra por un envío más rápido y otros que prefieren esperar para que sea gratuito. Por ello, es importante dar opciones.

**¿Es la instalación de microhubs compartidos una respuesta viable para la última milla del ecommerce?**

En mi opinión es otro proyecto más a evaluar. Como concepto hemos comprobado que funciona a través de un proyecto en Dublín, y creo que se debe estudiar en cada ciudad si es posible implantarlos. No obstante, creo que los compartidos son más difíciles de gestionar. Debemos ver qué fórmula se adapta mejor en cada lugar. En Madrid, ya se están barajando diferentes soluciones, pero yo estaría dispuesta a sentarme con los actores relevantes para ver qué podemos hacer para quitar vehículos. Lo que no tengo claro es que realmente un microhub vaya a ser la solución a implementar, pues igualmente tienen que acceder los camiones para dejar la mercancía.

## **¿Sigue la presión sobre el precio en los tenders o concursos de cargadores?**

La estrategia para nosotros nunca ha sido obtener una parte del mercado concreta. Nuestro objetivo en cuanto a la expansión europea es ser proveedores de calidad. En este sentido, hablamos de valor añadido, y quizá por ello entramos menos que otros operadores en una batalla por precios. Preferimos aportar a nuestros clientes nuestra experiencia sobre la cadena de suministro para que ellos puedan acceder a mercados internacionales y no tener que preocuparse de aprender lo que nosotros ya sabemos. Ante un reto que suponga una barrera para su negocio, nosotros vamos a poder ayudarles. De esta manera, los emprendedores y pequeñas empresas pueden concentrarse en desarrollar su negocio.

## **¿Cómo está trabajando UPS la digitalización y la automatización o robotización en la Península Ibérica?**

Estamos invirtiendo en tecnología para las operaciones. En los últimos años, hemos dedicado fondos para mejorar los tiempos de tránsito y también en naves automatizadas. Actualmente, estamos evaluando la implantación de naves automatizadas en España. Ya hemos abierto este tipo de instalaciones en otros países.

## **¿Tienen en marcha algún proyecto para incorporar drones o entregas a cliente final automatizadas en la Península Ibérica?**

Ahora mismo nos estamos concentrando en Estados Unidos para desarrollar esta iniciativa. Lo que necesitamos para operar en España es que los reguladores nos otorguen la licencia para ello. Es un tema que tiene que entrar en la agenda, la tecnología la tenemos y la usamos donde podemos. En España, la regulación es muy estricta y solo podríamos operar drones dentro de nuestros recintos, pero no tenemos ninguna necesidad específica para ello. Sin embargo, en Holanda, sí lo

empleamos, por ejemplo, para contabilizar mercancía. En Estados Unidos, lo empleamos en hospitales para transportar muestras.

**En su nombramiento como directora general, la compañía expresó que uno de sus objetivos era animar a las mujeres a desarrollar sus carreras profesionales en el sector logístico, ¿cómo piensan llevarlo a cabo?**

En 2006, lanzamos el programa 'Women Leadership Development', que se integra dentro de los grupos de recursos empresariales. Su función es crear una plataforma para que las mujeres emprendedoras puedan formar equipos y realizar actividades de forma conjunta, como por ejemplo, organizar eventos. Esto genera un trabajo personal en las habilidades de organización y el desarrollo de la confianza en ti misma, así como facilita generar relaciones dentro y fuera de la empresa. Personalmente, he lanzado varios de estos grupos en diferentes países y he sido presidenta en Reino Unido. De hecho, este tipo de iniciativas me ha dado la oportunidad de estar donde estoy, al frente de la compañía en España y Portugal, y de estar más cómoda desempeñando mi trabajo. En UPS, apoyamos la igualdad, ya que el 50% del equipo directivo es masculino y el 50%, femenino.

**¿En España también se lleva a cabo esta iniciativa?**

Desde que he tomado la dirección en España, hemos lanzado el proyecto 'Crecer', un grupo de desarrollo parecido al que ya existe a nivel europeo. No obstante, en el mercado ibérico se hace a la inversa, pues la representación laboral femenina es mayor que la masculina. Por ello, este grupo tiene el mismo objetivo, el desarrollo profesional de los empleados, pero no es exclusivo. En Estados Unidos, esta iniciativa está enfocada a personas de origen hispano, y nos hemos fijado en dicho proyecto para crear una red internacional de todos estos grupos de 'Crecer' para compartir experiencias y actividades.