

## » ENTREVISTA

**Alejandro Serrano,** director del Instituto Supply Chain y Finanzas del Zaragoza Logistics Center

# “Cuantificar y gestionar el impacto de la volatilidad crea valor al accionista”

J.E. Barcelona

La Fundación Zaragoza Logistics Center (ZLC) inicia una nueva línea de actividad con la apertura del Instituto de Supply Chain y Finanzas (SFI). Alejandro Serrano, profesor de gestión de la cadena de suministro en el ZLC se encargará de su dirección junto a su colega Daniel Costren. La iniciativa nace en un momento delicado para la logística global, pues la volatilidad del entorno demanda cambios estructurales, así como financieros en la cadena logística. El SFI pretende convertirse en un centro de ayuda para las empresas, sobre todo, en lo que concierne a la toma de decisiones, mirando la realidad desde una óptica más amplia, que trascienda los puntos de vista de los directivos de un solo departamento, en concreto de cadena de suministro y de finanzas.

**¿Existe en las empresas españolas una relación fluida entre los departamentos de logística y de finanzas?**

Es una asignatura pendiente, no sólo en España. Hay que conseguir que los directores de logística (y de operaciones en general) y de finanzas hablen, se entiendan y tomen mejores decisiones conjuntas. Por ejemplo, un comprador debe tomar sus decisiones incorporando a éstas la situación de liquidez de la empresa; un financiero debe definir los objetivos de reducción de inventario (o en general de las NOF, necesidades

**“Los gestores en el ámbito de operaciones se han conformado con valorar el impacto de sus decisiones en la cuenta de resultados”**

operativas de fondos) teniendo en cuenta el impacto que esta decisión va a tener en el servicio al cliente.

**Uno de los objetivos del SFI es ofrecer herramientas para gestionar la liquidez, el riesgo y la rentabilidad, ¿necesitan las empresas españolas mejoras en estos ámbitos?**

Los gestores en el ámbito de operaciones se han conformado tradicionalmente con valorar el impacto de sus decisiones en la cuenta de resultados. Pero hay que ir mucho más allá: es preciso valorar también el impacto de sus decisiones en el balance y en el perfil de riesgo de sus empresas. Estos dos factores pueden tener un gran impacto en el valor para el accionista.

**¿Qué relevancia adquieren estas herramientas en tiempos de crisis?**

En tiempo de crisis, tomar decisiones conjuntas que tengan en cuenta los riesgos, tanto operativo como financiero, es de suma importancia. Hay que ponderar muy bien las



decisiones de forma conjunta, pues no hay mucho margen de maniobra y un error puede llevar a la empresa a suspender pagos.

**Además de formación para ejecutivos, la SFI dispone de un centro de investigación. ¿En qué estudios se centran actualmente?**

Creamos modelos matemáticos para medir el impacto de las decisiones del ámbito de la cadena de suministro en el riesgo y el valor para el accionista. Por ejemplo, reducir el nivel de inventario pasándolo al proveedor o pagar más tarde hacen el balance del comprador mucho más atractivo, pero tiene consecuencias en el riesgo de la empresa y de toda la cadena de suministro que hay que ponderar antes de tomar este tipo de decisiones.

Por otro lado, estamos organizando un congreso al que van a acudir varios de los expertos mundiales en esta materia desde cuatro continentes. Dada su relevancia para la industria, las empresas necesitan respuestas

que les ayuden a mejorar en sus decisiones y la comunidad investigadora no puede ser ajena a ello. El congreso se celebrará en mayo en el Zaragoza Logistics Center.

**España tiende a la exportación, ¿está preparada la cadena logística? Si algo bueno podemos encontrar en la crisis es que las empresas**

**“La falta de profesionales que hablen un nivel suficiente de inglés dificulta la comunicación y el éxito de las empresas en el exterior”**

españolas están mirando al exterior para sobrevivir. Esto nos hará más competitivos a medio plazo. En este proceso, observo dos carencias principales: una es idiosincrática del sector, la otra general para muchas empresas españolas. La primera es la falta de rigor en el análisis, habi-

tualmente por desconocimiento de las herramientas del mundo de la cadena de suministro. El profesional logístico bien formado es un bien escaso en España. La segunda es la falta de profesionales que hablen un nivel suficiente de inglés, lo que dificulta enormemente la comunicación y por tanto el éxito de las empresas en el exterior.

**¿Por qué cree que no existen grandes operadores logísticos españoles como sucede en otros países?**

Pienso que son dos los factores. Uno son las carencias explicadas en la pregunta anterior y otro es el hecho de que la España continental esté en un istmo geográfico, lo que condiciona sustancialmente el crecimiento.

**¿Cómo pueden ayudar a los profesionales españoles los partners internacionales de la Supply Chain & Finance Initiative?**

Acabamos de terminar una experiencia muy interesante en este ámbito con un selecto grupo de empresas

europeas que facturan del orden de 50.000 millones de euros cada una. En una serie de jornadas de trabajo separadas en el tiempo, las empresas exponían sus mejores prácticas y aprendían de las de los demás en asuntos como ‘cómo financiar las operaciones’ o ‘cómo liberar caja para mejorar la posición de liquidez’.

**¿Cuál cree que ha sido el mal del sector inmobiliario español?**

Los costes del suelo logístico llegaron a crecer descontroladamente por encima de 500 euros por metro cuadrado. Lo que ha ocurrido en el sector logístico inmobiliario ha sido

**“Hay que asumir las posibles pérdidas de los espacios para sanear los balances cuanto antes, ya que no hacerlo es engañarse”**

un reflejo de la burbuja inmobiliaria del sector de la construcción en general.

**El macroproyecto de Aragón, Plaza, afronta una deuda de 20,6 millones. ¿Cree que la mega plataforma podrá comercializar los espacios vacíos?**

No tengo dudas de que así será. Nuestros estudios indican que, desde el punto de vista del coste, Zaragoza es una plaza óptima para distribuir en España, por encima de otras ciudades, como Madrid. El menor coste del suelo y de la mano de obra compensan sobradamente la ligeramente mayor distancia al centro de gravedad del PIB español. El entorno de Zaragoza en general y el parque logístico de Plaza en particular son por tanto emplazamientos ideales para instalar un centro de distribución.

**Los expertos apuntan que ofrecer rentabilidades de hasta un 8% a los que apuesten por suelo logístico ayudará a salvar estos espacios, ¿qué opina?**

Mi opinión es que hay que asumir las posibles pérdidas de estos espacios para sanear los balances cuanto antes. No hacerlo, pensando en que los precios subirán en el corto plazo, es engañarse.

**La volatilidad de los mercados es una gran preocupación para los logistas, ¿es también una oportunidad?**

Siempre que hay riesgo hay oportunidad. Saber cuantificar y gestionar correctamente el impacto de la volatilidad crea valor para el accionista, sea buscando mayores rentabilidades o mitigando el riesgo operativa o financieramente.

**¿Cuál va a ser la evolución del sector logístico en 2012?**

No va a ser muy distinta de la economía en general. Lo bueno del sector es que, a diferencia de los sectores productivos, éste no se puede trasladar a otros países. Además, la logística se beneficia del proceso de deslocalización, ya que éste implica trabajar con más inventarios (debido a la mayor incertidumbre de la demanda) y más distancia recorrida. Si unimos a esto la explosión incipiente del comercio electrónico en España, convendremos en que éste es un buen sector para apostar. ■