N61 12_21 Dossier.qxd 8/6/09 12:38 Página 12



*El mercado global exige una oferta de infraestructuras intermodal*

# Por tierra, mar y aire

***El ritmo de los tiempos impone nuevas necesidades para la optimización en la cadena de suministros. En la era de la ubicuidad, no todo es digitalizable; las mercancías deben seguir viajando en el mundo físico, y del acceso a las infraestructuras para su circulación dependerá que la gestión de los intercambios sea eficiente. Hace tiempo que la logística dejó de ser sinónimo de almacenaje, una evidencia todavía cuestionada en algunos ámbitos, para convertirse en la llave para la gestión eficiente de los recursos y en herramienta de innovación. Mejorar la competitividad de la logística española en un contexto global como el actual pasa por un transporte intermodal puerta a puerta más fluido, rápido, flexible y sostenible. Y es que el contexto en el que tiene lugar el desarrollo económico ha cambiado y a éste se le pide no sólo eficiencia, sino sostenibilidad medioambiental y responsabilidad social. La necesidad de la movilidad sostenible de las mercancías impulsará las rutas ferroviarias, que se configuran como alternativa -siempre y cuando las administraciones se pongan a la labor-, tanto para una descongestión de las carreteras como para favorecer el desarrollo de una logística verde.***

Mónica Daluz

*En la era de la ubicuidad, no todo es digitalizable; las mercancías deben seguir viajando en el mundo físico, y del acceso a las infraestructuras para su circulación dependerá que la gestión de los intercambios sea eficiente. En la imagen, vista aérea de un tramo de autopista de Acesa.*

N61 12_21 Dossier.qxd 8/6/09 12:39 Página 13



El sector ha pasado de la dispersión a la planificación, se ha mejorado la calidad de urbanización del suelo logístico, se han incorporado infraestructuras de telecomunicación y se han asumido las nuevas exigencias en el diseño de parques en materia de sostenibilidad.
El suelo logístico se convierte en espacio de valor: red de carreteras con vías principales y secundarias bien comunicadas, acceso a puertos, aeropuertos y a infraestructuras ferroviarias.
Los productores de emplazamientos para el sector logístico deberán tener en cuenta nuevos elementos en la urbanización, cómo las infraestructuras de comunicaciones para crear espacios que faciliten desde el funcionamiento de tecnologías inalámbricas hasta la presencia de robots humanoides para el desempeño de determinadas tareas logísticas; ofertar, en definitiva, proyectos con visión de futuro, capaces de adaptarse a ampliaciones y a la diversificación de las infraestructuras adyacentes, y de incorporar los requerimientos tecnológicos que implicará la logística que viene. Y para colocar en el mercado suelo logístico de calidad son necesarias grandes compañías así como la colaboración entre los sectores público y privado.
Lo que está claro es que el suelo logístico que se está generado no es un suelo cualquiera, es suelo de valor, suelo para hacer posible una nueva logística: eficiente, flexible, verde y ética.

*Cim Vallés, Barcelona.*

**De la Cim y la Zal a la plaforma intermodal**
En los últimos años el número de parques logísticos en funcionamiento se ha multiplicado hasta superar el centenar. Según la consultora DBK, "sólo en el bienio 2007-2008 se inauguró una veintena de nuevos recintos, en su mayoría en Madrid y Cataluña". La demanda de servicios logísticos externos y de instalaciones estratégicamente situadas, bien comunicadas y diseñadas específicamente para esta actividad, junto con el apoyo de las administraciones públicas, está estimulando el crecimiento de la red de parques logísticos. Pero, retrocedamos en el tiempo y veamos cómo hemos llegado hasta aquí.
Los orígenes del parque logístico en España se sitúan en lo que vino a llamarse ciudad del transporte o central integral de mercancías (Cim), polígonos especializados en empresas de transporte que, como nos explica Ignasi Ragàs, director general de Cimalsa, "en muchos casos tenían como objetivo inicial apartar este tipo de empresas de los centros urbanos y ubicarlos en emplazamientos con accesos directos a las vías de comunicación".
Se trata de emplazamientos nacidos generalmente desde la iniciativa publica, "con el objetivo -señala Alfonso Martínez, responsable de Desarrollo de Negocio de Abertis Logística- de racionalizar una actividad que estaba muy diseminada en el territorio y concentrarla en un único punto". Martínez nos relata como ejemplo los primeros pasos de la Cim Vallés, en Barcelona: "Con motivo de las olimpiadas de 1992, la administración se propuso ofrecer una alternativa de ubicación a las empresas de transporte del barrio de Pueblo Nuevo, que trabajaban de manera muy individualizada, con el fin de racionalizar toda la actividad en un mismo emplazamiento y eliminar el tráfico de pesados dentro de la ciudad".
Paralelamente, surgieron los parques logísticos con una tipología específica, las Zal o zonas de actividades logísticas, situadas en emplazamientos de dominio portuario. El parque logístico ofrece valores añadidos al concepto de polígono, pues está pensado especialmente para acoger actividades de transporte y logística. Ignasi Ragàs nos describe así algunos de estos valores añadidos: "Tienen que ver con diseño específico de los viales y las parcelas para acoger eficientemente a las empresas de transporte y logística, con el acceso a vías de alta capacidad y con los servicios complementarios que se ofrece a las personas del polígono, como centro de negocio, restaurantes, etc. Hoy, un centro de actividades logísticas es aquel que a partir de una masa crítica de empresas logísticas ofrece servicios complementarios".

***El suelo logístico que se está generado no es un suelo cualquiera, es suelo de valor, suelo para hacer posible una nueva logística: eficiente, flexible, verde y ética.***

N61 12_21 Dossier.qxd 8/6/09 12:39 Página 14

*Zal Sevilla está promovida y gestionada por Sevisur Logística S.A., sociedad participada mayoritariamente por Abertis Logística junto con Unicaja, Cajasol y la Autoridad Portuaria de Sevilla.*

La estructura de la oferta que ha venido a generase en el sector de los parques logísticos es diversa en tamaño, calidad, conexiones y comunicaciones, de manera que es posible encontrar distintos tipos de áreas logísticas, desde la más básica hasta las grandes plataformas logísticas multimodales. En este sentido, Manuel Balcells, director gerente de Inbisa Logística, señala que "si tratamos de hacer una clasificación, deberíamos considerar los parques nacidos junto a grandes infraestructuras y de carácter intermodal, que darán servicio a amplias zonas, incluso a todo el territorio nacional, por un lado, y por otro, aquellos próximos a los grandes núcleos de consumo o producción con desplazamientos más cortos pero de mucha mayor frecuencia".

La tendencia para los próximos años apunta hacia la producción de suelo logístico en lugares estratégicos que permitan la intermodalidad.

Así lo corrobora Balcells: "Lo que más falta hace es la intermodalidad y en concreto, con el transporte ferroviario, que es, para largas distancias, el más ecológico y el que menos incide sobre el territorio".

**En su lugar**

Parece que la logística está comenzando a ocupar el lugar que le corresponde. Hemos visto cómo en los últimos años ha ido ganando visibilidad y reconocimiento.

Tradicionalmente, el mundo empresarial ha buscado la eficiencia, ha hurgado en la optimización de procesos, ha investigado en el aprovechamiento de sinergias, ha experimentado con la gestión y la retención de los talentos y ha coqueteado con la difícil tarea de generar y gestionar un sinfín de esos valores escurridizos y difíciles de medir, los intangibles, que aunque siempre han estado

## Investigación e innovación en los procesos logísticos

**El Instituto Tecnológico del Embalaje, Transporte y Logística, Itene, está trabajando en el desarrollo de un simulador de procesos logísticos que permite probar las mejoras y procesos que se vayan desarrollando antes de llevarlos a la práctica, de manera que se puede cuantificar si son o no beneficiosos. El proyecto, financiando por el Centro de Estudios y Experimentación de Obras Públicas del Ministerio de Fomento busca la eficacia de las terminales donde se realiza el intercambio nodal y de las plataformas logísticas mediante el análisis de las complejas operaciones con el fin de recomendar soluciones de mejora para su optimización.**

**Itene, que colabora en este proyecto junto a otros centros de investigación, universidades y empresas, lidera el apartado del proyecto que trata de contribuir a mejorar la competitividad de los centros de intercambio modal y plataformas logísticas mediante la innovación en los procesos y en las tecnologías. Concretamente, el centro tecnológico está realizando la simulación de procesos logísticos que ocurren en los accesos y dentro de dichas plataformas para detectar los cuellos de botella y medir el grado de mejora al que contribuyen determinadas prácticas y tecnologías.**

**Por otro lado, también se encargará de realizar pruebas piloto de simulación con casos de estudio basados en las empresas participantes en el proyecto. Estos modelos desarrollados por Itene se van desarrollando sobre otros más simples para llegar a la máxima realidad posible para poder hacer la simulación.**

**Las conclusiones que se extraigan en el proyecto, que durará dos años, servirán para asesorar tanto a las Administraciones correspondientes en la vertebración económica y social de su territorio, como al sector logístico e industrial a la hora de racionalizar y optimizar los procesos que se llevan a cabo en las plataformas logísticas, así como la estandarización de los mismos.**

N61 12_21 Dossier.qxd 8/6/09 12:39 Página 15



ahí, parecen ser una novedad. A lo largo de todo este tiempo los departamentos financieros, los de recursos humanos, los de compras o los de comunicación, entre otros, han protagonizado el debate mientras la logística quedaba fuera de escena.

Hoy ha quedado claro que la logística constituye un factor de competitividad para las industrias, y todo apunta a que el logístico será un sector de gran crecimiento y alta generación de actividad económica.

Sociedades de consumo evolucionadas y exigentes son el sello de nuestro tiempo. El consumidor se ha sofisticado y la disponibilidad inmediata a bienes y servicios es para él algo intrínseco al sistema, una obviedad; es lo lógico... Así, es objetivo de la logística colocar determinado producto en un lugar y momento específicos para satisfacer una demanda con nuevos requerimientos. En ese contexto la logística está llamada a convertirse en un sector estratégico para las economías avanzadas, que necesitará cada vez más de soluciones complejas, tanto empresariales como tecnológicas, medioambientales o inmobiliarias. Una evolución conceptual nos lleva de la logística como la correcta planeación y organización de los flujos de mercancías, energía e información, a una logística de alta precisión.

**Desmontando prejuicios**

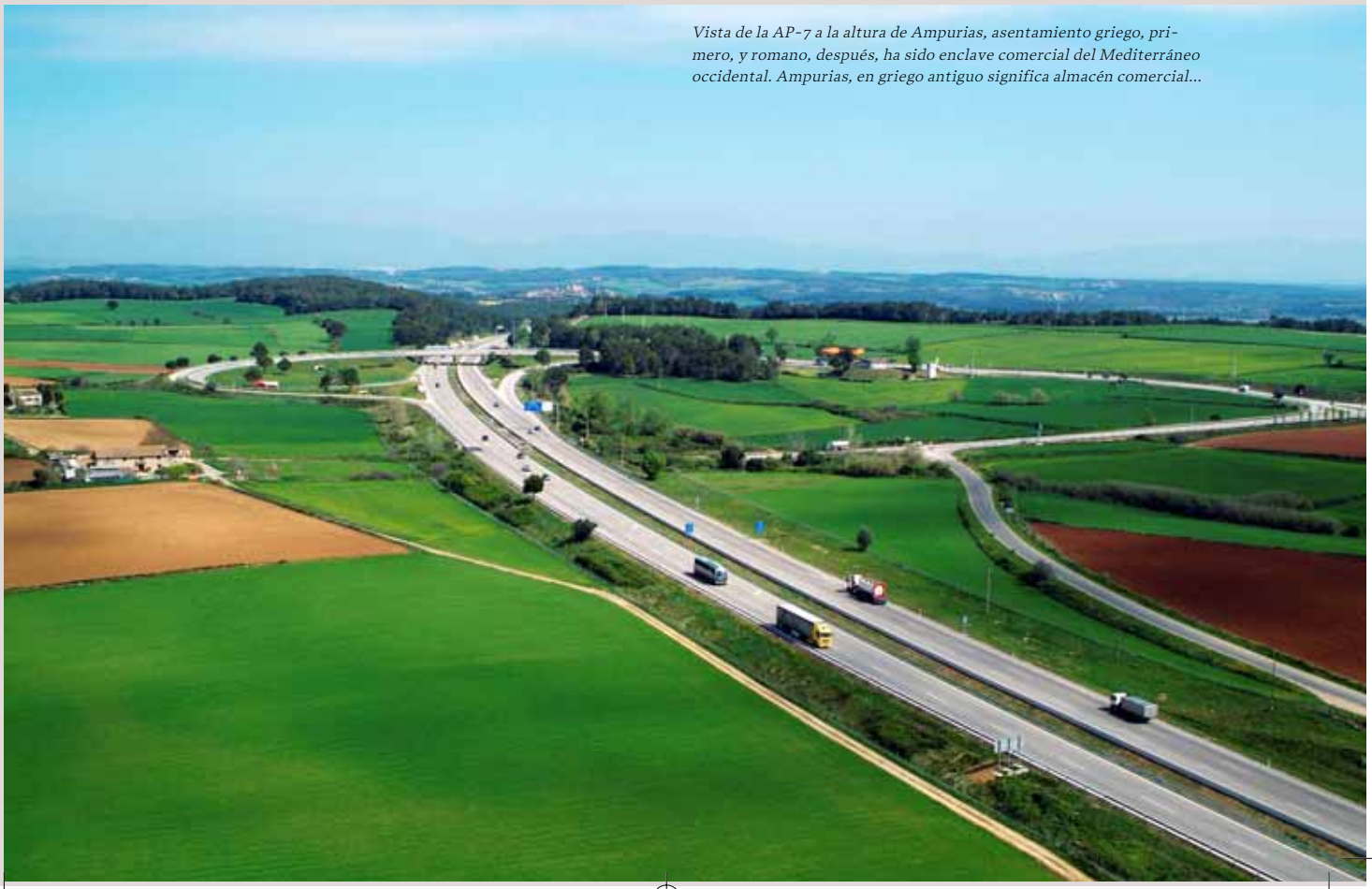
Poco a poco, los ayuntamientos están abandonando sus reticencias al establecimiento de suelo logístico en su territorio. Hoy ya no vale decir que la logística es un sector generador de mano de obra de baja cualificación o que la actividad logística genera ruido, que contamina... Aunque, como señala Ragàs, "todavía hay una corriente de opinión basada en unos apriorismos muy simplistas sobre la logística; apriorismos que deberíamos abandonar y dirigirnos hacia una visión más real y más moderna de lo que es una actividad logística y de cuáles son las oportunidades reales de implantación de actividades económicas en estos territorios".

La naturaleza mixta de los centros logísticos, participados conjuntamente por el sector público y el privado, garantiza la implantación sostenible de los parques. Si las empresas utilizan la logística como herramienta para la organización y racionalización por excelencia de la circulación de mercancías, los parques logísticos constituyen a su vez el ordenamiento y la racionalización de la actividad logística. Hoy, el promotor de suelo urbanizado gestiona, en muchos casos, los servicios de los polígonos que promueve y éste busca además, generar una actividad económica alrededor de la infraestructura, generar empleo y generar también un entorno amigable para trabajar y vivir.

Es por eso, porque de algún modo este espacio deviene público, que la RSC cobra una especial importancia en las empresas generadoras de suelo e infraestructuras logísticas.

**Mediterráneo: la ruta natural**

Hay rutas naturales, rutas evidentes, en fin, rutas de pura lógica geo-orográfica. Dicen que cuando Aníbal salió de Cartago dispuesto a conquistar Roma, en el mismísimo siglo III antes de Cristo, tomó la AP7. La costa mediterránea devino naturalmente ruta de intercambios desde



*Vista de la AP-7 a la altura de Ampurias, asentamiento griego, primero, y romano, después, ha sido enclave comercial del Mediterráneo occidental. Ampurias, en griego antiguo significa almacén comercial...*

N61 12_21 Dossier.qxd 8/6/09 12:39 Página 16

*Las infraestructuras portuarias están llamadas a jugar un papel fundamental en la economía y el comercio; el 50% de las exportaciones y el 80% de las importaciones en España se realizan por vía marítima.*

los albores del comercio. Y he aquí que a finales de los 60 Acesa, no sabemos si inspirándose en el mítico general, tomó en régimen de concesión ese camino estratégico, un camino que hoy le ha llevado a formar parte de un grupo especializado en trazar rutas para todo aquello susceptible de circular de un lugar a otro.

El corredor mediterráneo es, desde hace 2.500 años, el corredor de comunicación y de transporte entre el sur del mediterráneo y el norte de África y la península ibérica y Europa. En este contexto, las infraestructuras portuarias están llamadas a jugar un papel fundamental en la economía y el comercio; el 50% de las exportaciones y el 80% de las importaciones en España se realizan por vía marítima. El próximo año está prevista la entrada en vigor de la zona euromediterránea de libre comercio, iniciativa en la que los sectores del transporte y la logística serán clave para lograr la integración de un mercado de 800 millones de habitantes, y que cuenta con diversos

### Transporte de mercancías terrestre. Europa

**Reparto modal general EU27. 2007 (M de t)**

- Ferrocarril.....17%
- Carretera.....73%
- Fluvial .....5%
- Tubería .....5%

### Consumo final de energía. España (M de t equivalentes de petróleo)

**Sector del transporte (que representa el 43% del total de consumo de todos los sectores) 2006**

- Ferrocarril.....2,7%
- Carretera.....79,6%%
- Fluvial .....4,2%
- Aéreo .....13,7%

N61 12_21 Dossier.qxd 8/6/09 12:39 Página 17



proyectos europeos en marcha destinados a impulsarla, como el Euromed Transport, el Safemed, las Autopistas del Mar y el Programa Marco Polo para la gestión, control y desarrollo del transporte de mercancías por vía marítima. La finalidad de cada uno de estos proyectos es, hoy por hoy, promover un mar Mediterráneo capaz de actuar como un actor global y decisivo dentro del modelo actual de economía globalizada.

**¿El tren? Llegará...**

"No se sabe cuándo, pero llegará..." Con estas palabras, el director general de Cimalsa, Ignaci Ragàs, expresa su convencimiento de que el ferrocarril será un elemento clave en la intermodalidad y en la movilidad sostenible de las mercancías. Más argumentos a favor de este medio de transporte, los que da Francisco Bonache Córdoba, director general de Servicios de Mercancías y Logística de Renfe: "El ferrocarril es el modo de transporte que más ventajas aporta a la sostenibilidad y al medio ambiente (emisiones, accidentabilidad, ruidos...); aporta, en definitiva mayor eficiencia energética, económica y productiva. Hay que tener en cuenta los principales parámetros de análisis comparativo e incidir en el diferencial de impacto ambiental favorable a la actividad ferroviaria, como el consumo energético y las emisiones de gases efecto invernadero".

Por su parte, desde Abertis Logística, Alfonso Martínez manifiesta que "la inversión en infraestructuras ferroviarias para el transporte de mercancías constituye uno de los grandes problemas de este país, y la solución debe liderarla la administración pública. Se trata de una inversión a muy largo plazo, poco rentable y, al final, es la demanda quien determina la oferta: el cliente, de momento, no solicita este transporte. Todo es una cuestión de rentabilidad, y al cliente le es más rentable el transporte por carretera".

Martínez explica que los emplazamientos de Abertis Logística tienen intermodalidad ferroviaria y que su previsión es que "en 10 ó 15 años el transporte ferroviario de mercancías pueda ampliar su cuota de mercado, aunque -prosigue- ésta será del 8 o el 10%; el grueso del transporte va a ser, primero el marítimo de larga distancia, y después la carretera".

**El sector en cifras**

104 es la cifra de parques logísticos que se encuentran en funcionamiento (datos de final de 2008), lo que se corresponde con una superficie total de 41 millones de metros cuadrados, de los cuales un 42%, edificables.

Por lo que respecta a la ubicación geográfica de los centros, las áreas metropolitanas de Madrid y Barcelona, debido a su emplazamiento estratégico y a su amplia red de conexiones, así como por su gran importancia como centros de actividad económica, se han constituido en las zonas con un mayor número de parques logísticos. En Cataluña hay instalados 24 parques y 23 en la Comunidad de Madrid.

Según el informe publicado a primeros de año por la consultora DBK, "la progresiva saturación y el incremento del precio del suelo han motivado un desplazamiento hacia provincias limítrofes en los últimos años y en las proximidades de las vías de comunicación entre ambas capitales. Así, Aragón es la comunidad autónoma con una mayor superficie, concentrando el 39% del total nacional, frente al 11,4% de Cataluña y al 11% de Castilla-La Mancha".

## Cim La Selva

La Cim La Selva, con 22,5 hectáreas es una plataforma para actividades logísticas por término medio y alta rotación: transporte, paquetería, distribución y almacenaje. Está situada en los municipios de Vilobí d'Onyar y Riudellots de la Selva, al lado del aeropuerto de Girona. La inversión de Cimalsa para el desarrollo de la Cim La Selva se estima en 25,8 millones de euros. El proyecto cuenta con la co-financiación europea, a través del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (Feder).

El parque aeroportuario y logístico de la Cim La Selva constituye una infraestructura que dotará de valor añadido al aeropuerto de Girona. Este complejo, con una inversión de 40 millones de euros publico-privada, tendrá un hotel con centro de convenciones, 4.000 metros cuadrados de oficinas y un gran aparcamiento, entre otros servicios.

N61 12_21 Dossier.qxd 8/6/09 12:39 Página 18



Con el objetivo de impulsar las economías regionales y locales, la iniciativa pública está llevando a cabo la creación de grandes parques. Aunque más del 60% del número de parques son gestionadas por empresas de titularidad privada, las tres cuartas partes de la superficie total son gestionadas por empresas de titularidad pública o mixta.
El estudio de DBK cita como las cinco mayores empresas del sector, en términos de superficie de sus parques: Abertis Logística, Cimalsa, Plaza, Grupo Gran Europa y Platea, que reunieron conjuntamente el 60,6% de la superficie edificable operativa en España en 2008. Los diez primeros operadores alcanzaron una participación del 72,7%.
La demanda de suelo industrial continúa al alza en ciudades como Madrid, Barcelona, Sevilla y Valencia, sobre todo en plataformas logísticas situadas en las proximidades de los núcleos urbanos. Pero, debido a la escasez del suelo, se observa un desplazamiento de los desarrollos industriales hacia las zonas más alejadas de la ciudad. En los últimos años tanto el gobierno como las diferentes comunidades autónomas intentan estructurar el sector del transporte y vincular la actividad logística con el desarrollo de nuevas infraestructuras de comunicaciones.

**Tamaños y precios**
El crecimiento de la superficie logística ha sido menor en 2008 debido a la disminución del tamaño medio de los parques inaugurados. Así, según los datos que se desprenden del estudio sobre la coyuntura de los parques logísticos en España realizado por DBK, tras el fuerte crecimiento de la superficie logística de 2006, derivado de la apertura de dos grandes parques, en el período 2007-2008 la superficie total aumentó cerca de un 3% medio anual, mientras que la superficie edificable lo ha hecho en un 5%.
Después del sensible incremento que se produjo en 2006, se ha retomado la tendencia descendente de la superficie media de los parques. En 2008 la superficie media total se situó en 399.000 metros cuadrados, mientras que la edificable se redujo hasta 167.000 metros cuadrados.
Por lo que respecta a los ingresos por alquiler de naves en parques logísticos, aunque con una tendencia de ralentización, éstos siguieron creciendo de forma notable, sustentados en el aumento de la superficie ocupada y de los precios. En 2008 se alcanzó una cifra de 215 millones de euros, un 13% superior a la del ejercicio anterior.
A diferencia de lo que ocurre con otros sectores, los precios del alquiler dentro del sector logístico no sufren excesivas variaciones debido al corto margen con que trabajan los operadores logísticos, de ahí que los precios medios de alquiler que se pueden encontrar a nivel nacional oscilen entre los 3 y 3,5 euros metros cuadrados, dependiendo de la situación económica y la demanda existentes. Otra cosa son los mercados de

## El suelo logístico en Cataluña

Por su posición geoestatégica, la existencia de dos importantes puertos y la presencia de una importante masa crítica de producción y consumo hacen de éste un territorio con una elevada demanda de suelo logístico.
En la comunidad catalana hay un total de 14 plataformas logísticas, que suponen una superficie bruta de 654 hectáreas, de las cuales el 75% es de iniciativa pública. El área metropolitana de Barcelona es la que concentra la mayor superficie de este suelo, dado su volumen de producción y de consumo así como por la presencia de su puerto.
Del total de superficie útil de almacén logístico disponible en todo el país, el 26% se encuentra en la comunidad catalana.
Por lo que respecta a la evolución de los precios, según el análisis realizado por el Instituto Cerdà "Indicadores de competitividad del sistema logístico catalán", el precio medio del alquiler de superficie logística en Cataluña ha experimentado un crecimiento del 3,6% anual durante el período 2005-2007.

*Logis Bages es un centro de distribución de mercancías de ámbito catalán promovido por Cimalsa. Ocupa una superficie total de 87.000 m², con una situación estratégica en la confluencia del Eje Transversal (C-25) con el Eje del Llobregat (C-16).*

N61 12_21 Dossier.qxd 8/6/09 12:39 Página 19



Barcelona y Madrid, donde las rentas pueden alcanzar los 6,5 euros metros cuadrados/mes. Los contratos de arrendamiento en logística se firman actualmente con una duración mínima de tres a cinco años para naves ya construidas o en fase de construcción, y de diez años para proyectos llave en mano. En España existen plataformas logísticas en Madrid y Barcelona, los dos principales mercados logísticos de España. En el sur el interés está en Sevilla, Málaga, Almería y Murcia; y en el norte, en ciudades como Valladolid, Benavente, Burgos, Vitoria, Gijón, Bilbao, Irún, Pamplona y Zaragoza. Destaca el centro de transportes que se está desarrollando en la provincia de León, aprovechando la mejora de infraestructuras de los últimos años en la región.■

## Tendencias

**A corto y medio plazo las previsiones apuntan a que se prolongue el traslado de las actividades logísticas a instalaciones específicamente diseñadas para las mismas, en buena medida impulsado por el aumento de la subcontratación de este servicio.**

**Tal como informa DBK, "a cierre de 2008 se contabilizaban más de 130 proyectos de construcción o ampliación de parques logísticos, de los que alrededor de medio centenar tienen prevista su apertura entre 2009 y 2010, aunque debido a la coyuntura económica algunos de ellos podrían ser pospuestos o incluso paralizados". Según la misma fuente, "si se cumplieran los plazos estipulados, a final del año en curso se encontrarían en funcionamiento en torno a 150 centros, lo que supondría un crecimiento medio anual superior al 20%".**

**Teniendo en cuenta los parques en proyecto, algunos de ellos de gran tamaño, la superficie total crecerá cerca del 35% este año y más de un 25% el año próximo. De este modo, al final de 2010 se prevé superar los 70 millones de metros cuadrados, edificables en un 44%. Por lo que respecta al volumen de negocio derivado del alquiler de naves, a pesar de una coyuntura negativa, DBK augura un crecimiento de entre el 7 y el 8% anual en 2009-2010.**

N61 22_31 Entrev. Dossier.qxd 8/6/09 12:40 Página 22



*Entrevista a Ignasi Ragàs, director general de Cimalsa, Centros Logísticos de Cataluña*

# No hay más alternativas: el tren sí o sí

***Cimalsa es una empresa pública de la Generalitat de Catalunya encargada de la promoción de centrales e infraestructuras para la movilidad y las actividades logísticas. Su director general nos habla en esta entrevista de las expectativas del sector, de las nuevas necesidades de los operadores logísticos y del futuro de la cadena de distribución.***

Mónica Daluz

**¿Cuáles han sido los mayores cambios que han venido a darse en los últimos años en materia de infraestructuras logísticas y cuáles las nuevas necesidades de los operadores?**
En nuestra experiencia entendemos que en los últimos años la mayor evolución en los parques logísticos ha tenido lugar en la mejora de la calidad de la urbanización. También han cambiado las necesidades de infraestructuras de telecomunicación, pues en la logística hay cada vez más procesos de seguimiento, y el operador requiere más ancho de banda. Otro elemento que estamos observando en los últimos tiempos es una creciente valoración de todo lo relacionado con la sostenibilidad dentro de los polígonos logísticos; sostenibilidad en dos sentidos: por un lado, por una cuestión de ahorro de costes y, por otro, en la medida en que el operador logístico integra políticas definidas de responsabilidad social o de criterios de sostenibilidad en su política de empresa, que hace que éste exija un tipo de elementos de estas características en los emplazamientos donde se implanta.

**¿Hablamos de edificación sostenible?**
Sí, cada vez hay más empresas que piden características de edificación sostenible y posibilidad de instalar sistemas de generación de energía fotovoltaica.

**¿Qué otros servicios avanzados encontramos en los nuevos parques?**
Por nuestra parte, en todos los polígonos abordamos el tema de los servicios en tres frentes: por un lado, los servicios a las empresas, por otro al transporte, al transportista y al vehículo -gasolineras, talleres, etc.-. Y, en tercer lugar, servicios a las personas, algunos de los más novedosos serían los de guardería, una cuestión que hace unos años no se planteaba pero que ahora, con el cambio de hábitos y roles familiares, empieza a plantearse.

**¿Se podría hacer una 'zonificación' del territorio español en función de las características de sus áreas logísticas.? ¿Cómo se han desarrollado las distintas áreas del país?**
Hay dos grandes áreas logísticas en España. La primera, y a una notable distancia de las otras comunidades autónomas, es el área de Cataluña, en cuanto al stock de instalaciones e infraestructuras logísticas. En Cataluña se concentra el 25% de toda la superficie útil de almacén de España, lo que corresponde a 5,7 millones de

metros cuadrados. Hay 2 de los 5 puertos más importantes de España, el segundo aeropuerto más importante del país, y toda una red de autopistas y terminales ferroviarias de indiscutible relevancia. La segunda es el área de Madrid, como centro de distribución peninsular. Por orden de magnitud, a Cataluña le sigue la comunidad autónoma de Madrid, que cuenta con una superficie útil de almacén de 2,9 millones de metros cuadrados a los que, sumando los 2,1 millones de metros cuadrados de Castilla-La Mancha, dan un total de 5 millones. Por detrás se sitúan la comunidad valenciana, con tres puertos importantes, y Andalucía; estas son las grandes zonas logísticas de España, que a su vez, se corresponden con grandes zonas de producción y consumo.

**¿Y en Europa?, ¿cuál es la situación de las plataformas logísticas?**

En Europa y, en general, en el mundo, lo que se ha producido es una concentración importante del sector de operadores logísticos en los últimos años, concentración que aquí no ha tenido lugar. España todavía es un mercado donde hay una atomización de empresas y de operadores muy grande...

**¿Valora negativamente esta falta de concentración?**

El problema de la falta de concentración es que hay muchas empresas pequeñas. Mientras que en otros sectores industriales, como la ingeniería, el transporte, etc., donde España cuenta con empresas líderes, en logística no hay prácticamente empresas de talla europea con capacidad de competir fuera de España. En este sentido no es positivo.

**¿Cómo se puede solucionar el problema de la escasez de suelo logístico en determinadas zonas, como es el caso de Cataluña?**

La falta o no falta de espacio logístico se debe poner en relación con la situación de partida. Como dije anteriormente, el 25% de los almacenes de España están en Cataluña, 5,7 millones de metros cuadrados. Ya hay una capacidad muy grande instalada y es evidente que cuanta más capacidad tienes mayores son las dificultades para crecer.

En Cataluña hay un parque de suelo, de espacio y de infraestructura logística muy alta; tendría que haber más, pero conseguir más es proporcionalmente más difícil que en otros territorios que parten de una situación en la que el stock inicial es más bajo. Si añadimos que está en un territorio complicado, que no es llano, y con una densidad de población muy alta, nos encontramos con que la producción de nuevo suelo de infraestructura logística es más compleja. Pero no es imposible.

**¿Qué previsiones tienen ustedes en producción de suelo a corto plazo?**

Cimalsa cuenta con un importante stock de metros cuadrados logísticos en producción: en estos momentos se están produciendo 4 millones de metros cuadrados; unos ya están construidos y otros en desarrollo. Y tenemos un stock, para producir en un futuro, de 3 millones más.

No hay falta de suelo logístico en Cataluña, lo que sí hay son dificultades objetivas para desarrollar nuevo suelo logístico cerca de las zonas más densamente pobladas pero, globalmente, pienso que hay oferta logística en diferentes lugares de Cataluña, tanto nuestra como privada, en buenas condiciones y que aunque ahora el mercado se halle estancado, cuando deje de estarlo el sector, en Cataluña, volverá a crecer.

**Por lo que al sector de infraestructuras logísticas respecta ¿puede hacerse una lectura positiva de la crisis que vivimos?**

La crisis, sobre todo la inmobiliaria, puede ayudar a que algunas expectativas y algunos planteamientos poco realistas de desarrollos inmobiliarios se hayan tenido que ajustar, y creo que eso permitirá que el coste del suelo para el operador logístico sea más razonable. Éste puede ser un momento en el que todos juntos reflexionemos sobre cómo podemos ser más competitivos y más eficientes. Y es que en épocas anteriores, todo se compraba, pero ahora sólo aquello que es realmente competitivo, eficiente y con visión de futuro, es ganador.

**¿Se avecinan cambios en la cadena de suministro y en los modelos de producción y distribución, que tiendan hacia un modelo económico más local y menos global?**

Creo que no, a no ser que los gobiernos caigan en un proteccionismo no deseable. Hay un diferencial de costes con los países en desarrollo o de reciente industrialización que está ayudando a que la población de estos países pueda mejorar sustancialmente sus rentas y su calidad de vida.

La globalización de la economía es buena porque favorece el desarrollo de los más pobres y los más pobres pueden ofrecer unas condiciones de costes de producción que aquí no podemos ofrecer. Y es bueno que la globalización permita que estos países se industrialicen, su población trabaje, se desarrolle, tenga mejores expectativas de vida, etc.

**¿Y cómo se conjugará el crecimiento del transporte con la necesidad de reducir las emisiones de $CO_2$, en fin, cómo haremos una logística sostenible?**

Como le he comentado, creo que los cambios no implicarán una vuelta a la producción local, y que ésta quedará reducida a elementos muy locales, propios y no trasladables, pero lo que sí creo es que en las cadenas logísticas el tema ambiental y la sostenibilidad serán cada vez más relevantes. En cualquier caso, sí al desarrollo del comercio y del transporte, pero de una manera más sostenible, tanto por una cuestión de cumplimiento de los compromisos de Kioto, como porque las carreteras en algunos lugares difícilmente podrán crecer.

**¿Está pensando en el ferrocarril?**

Sí, habrá que apostar por modelos de transporte complementario; marítimo, particularmente marítimo de corta distancia, y en efecto, el ferroviario. El diseño de los parques logísticos que promovemos lo llevamos a cabo de manera que el ferrocarril de mercancías tenga su papel. No sabemos cuándo pero no hay más alternativas: el tren sí o sí. Creemos que los parques logísticos de futuro han de estar preparados para que el ferrocarril pueda trabajar.■

N61 22_31 Entrev. Dossier.qxd 8/6/09 12:40 Página 24



*Entrevista a Manuel Balcells, director gerente de Inbisa Logística*

# "La logística es imprescindible para el desarrollo económico"

***El grupo inmobiliario Inbisa creó a mediados del año pasado Inbisa Logística, filial destinada a potenciar su actividad en el sector logístico. Con sede en Barcelona, la filial promueve inmuebles para uso logístico tanto a nivel nacional como internacional. Su responsable, Manuel Balcells, nos da su punto de vista sobre los cambios que se avecinan en el sector de las plataformas logísticas.***

Mónica Daluz

**Comencemos con un poco de historia. Cuándo y cómo nacieron los primeros parques logísticos en España. Cuales eran sus particularidades y qué semejanzas guardaban con la configuración logística de otras ciudades europeas y americanas.**
La historia de los parques logísticos en España es reciente, ningún ejemplo supera los 20 años de vida, y nacieron a partir de las necesidades generadas junto a grandes núcleos de población en Madrid y junto al puerto en Barcelona. Desde luego en sus inicios no guardaron semejanza alguna con los existentes en otros países ya que los nuestros se formaron como suma de necesidades y no de una forma planificada.

**¿Cuál ha sido la evolución que han experimentado las zonas logísticas desde sus inicios hasta la actualidad?**
La evolución ha consistido en que han pasado de ser la suma de diferentes instalaciones agrupadas, a un proyecto unitario diseñado desde el inicio como tal. También se han incorporado criterios de eficiencia a la hora de escoger su emplazamiento y en su propio diseño.

**¿Cuál es el proceso de creación de un parque logístico?**
El proceso debería iniciarse con el análisis de la demanda y finalizar dando soluciones a las necesidades de los futuros usuarios, (aparcamientos, servicios, etc.). Durante el proceso no deberán olvidarse aspectos como la eficiencia en el diseño y aspectos medioambientales.

**Pero...**
Lamentablemente la oferta no ha seguido ese proceso, es decir, no se ha tenido en cuenta en muchos casos la demanda real del mercado. Muchos parques logísticos se han creado o se han dimensionado más por motivos de competencia entre las administraciones que por la demanda real.

**¿Se podría hacer una 'zonificación' del territorio español en función de las características de sus áreas logísticas?**
La zonificación no vendrá dada en función de las características sino de la demanda del mercado. Cabe destacar la zona del "corredor del Henares" junto a Madrid, y la zona sur de Barcelona junto al puerto. El resto sufre una mayor dispersión, con localizaciones emergentes como Zaragoza y Valencia.

**¿Cuál es la situación de las plataformas logísticas en otros países de nuestro entorno?**
Europa es un mercado mucho más maduro y consolidado para el caso de países como Francia, Reino Unido, Alemania, Bélgica y Holanda, donde como antes citaba, su creación y desarrollo han ido acompañados de una planificación según necesidades de mercado más que de aspectos político-administrativos.

**¿Cómo se puede solucionar el problema de la escasez de suelo logístico?**
Cambiando la percepción de las administraciones, que aun consideran que se trata de una actividad que no genera riqueza, ni empleo y que por el contrario satura las infraestructuras y no respeta el medio ambiente. La logística es imprescindible para el desarrollo económico, en un contexto de globalización de mercado, y bien pla-

nificada genera riqueza, empleo y por supuesto puede ser compatible con el respeto al medio ambiente.

**¿Ha cambiado la sensibilidad de los ayuntamientos con respecto a la promoción de suelo logístico en su territorio?**
Está empezando a cambiar, pero es más por necesidad de encontrar actividades alternativas a las de producción que por propio convencimiento, me temo.

**¿Qué otras problemáticas tiene el sector?**
Desde la inestabilidad económica y por lo tanto modificación en los hábitos de consumo, pasando por la volatilidad de los precios de los carburantes, hasta la falta de crédito para desarrollar proyectos. Pero aun así se trata de un sector con perspectivas favorables dentro del contexto económico. Sin olvidar que la deslocalización de la industria genera movimiento de mercancías y por lo tanto favorece a la logística, así como la necesidad de optimizar los procesos en tiempos de crisis que lleva a las empresas a externalizar la gestión de sus almacenes en beneficio de los operadores logísticos.

***"Muchos parques logísticos se han creado o se han dimensionado más por motivos de competencia entre las administraciones que por la demanda real"***

**¿Se avecinan cambios en la cadena de suministro y en los modelos de producción y distribución que determinen lo que ha de ser la logística del futuro?**
Sí, probablemente se abandone progresivamente el modelo de competencia agresiva y vaya calando la necesidad de aplicar modelos mas responsables, social, corporativa y medioambientalmente hablando.

**Cite algún parque logístico especialmente singular**
Destacaría Plaza en Zaragoza, por su importancia y diseño, su problema está en la dimensión no suficientemente contrastada con la demanda, quizás debiera haberse ejecutado mediante fases acordes a la demanda del mercado, pero es interesante como referente de diseño.

**¿Hacia dónde vamos? ¿Cuáles son las tendencias en la gestión del suelo logístico?.**
La situación económica actual nos lleva hacia modelos semejantes a los que funcionan en otros países, donde la construcción 'a riesgo' es mínima, las operaciones son de prealquiler, con lo que se reduce la desocupación, y los contratos de arrendamiento son más largos y por lo tanto el mercado es más estable.■

N61 22_31 Entrev. Dossier.qxd 8/6/09 12:41 Página 26



*Entrevista a Sylvia Rausch, directora de Negocio y Operaciones de Abertis Logística*

# Los modelos de negocio no especulativos son los que van a perdurar

***Un modelo de negocio basado en el desarrollo de infraestructuras, concebido para el largo plazo, no especulativo y comprometido con el territorio donde se implanta, en definitiva, una máquina de generar valor para la sociedad. El molde estaba hecho. De manera natural se incorporó el negocio de la gestión de servicios logísticos en zonas adyacentes a su red de autopistas. El grupo, partner de la administración en muchos de sus proyectos, tiene también intereses en telecomunicaciones, aeropuertos y parkings. Y creciendo... ¿Inmunes a la crisis? A ésta y a otras preguntas responde la directora de Operaciones y Negocio de Abertis Logística, cuya red de parques se extiende ya al continente sudamericano. Rausch derrocha entusiasmo y simpatía, y además, conjuga con maestría un delicado arte: apoyar al cliente en tiempos difíciles y cumplir con el accionista... No se pierdan sus reflexiones.***

Mónica Daluz

**Usted vivió el nacimiento del primer parque logístico en España, desde la dirección de Marketing de Port de Barcelona. Cuéntenos...**

En efecto, antes de incorporarme a Abertis Logística trabajé en la promoción de la Zal del puerto de Barcelona. En su momento, a principios de los 90, se trató de un proyecto realmente innovador en España y, de hecho, también en el ámbito europeo. Antes de acometer el diseño de la Zal se realizó un viaje prospectivo a distintos países con el objeto de analizar el funcionamiento logístico de sus puertos, ver otros emplazamientos para comprender cómo podía ser un centro logístico, qué prestaciones debía tener, etc. Visitamos los puertos de Holanda y Bélgica, entre otros, y no encontramos un modelo con una entidad gestora única. Aunque hay quien mantiene que todo el puerto de Amberes es una Zal, pues, verdaderamente, hay mucha actividad logística, lo cierto es que dicha actividad está gestionada de manera muy individual, sin ningún ente gestor.

**¿Y cuáles eran las características de la oferta?, ¿hallaron fuentes de inspiración para diseñar un abanico de servicios de calidad?**

Lo más parecido que encontramos a un parque logístico fueron los 'distriparks', en Róterdam, enormes superficies de más 500 hectáreas pero con un enfoque basado exclusivamente en la concesión de parcelas, sin ninguna oferta de servicios. La demanda era tan fuerte que la oferta se limitaba a proveer de suelo, ni siguiera se ofrecía la inversión en almacén. Ese modelo en España no hubiera funcionado; aquí no teníamos una demandaba tan activa y había que esforzarse un poquito más..., ofrecer valores adicionales, en este caso, vinculados a la actividad portuaria. Con el deseo

N61 22_31 Entrev. Dossier.qxd 8/6/09 12:41 Página 27



## *"Nuestra vocación es ser reconocidos en la península ibérica como un operador de referencia en infraestructuras al servicio de la logística"*

de Port de Barcelona de dar un paso más y de integrar más eslabones de la cadena logística, no solamente ser el punto donde llegan y se van los barcos, toma forma esta idea de ofrecer servicios de valor añadido y ofrecer un espacio donde la mercancía se preparara logísticamente. Así nace la primera Zal. El concepto es un éxito, incluso el nombre se adopta como genérico, y a partir de ahí empieza a haber más desarrollos de este tipo.

**¿En qué momento la compañía vio en el sector logístico una oportunidad de negocio y cómo abordó su entrada en él?**

Nuestra entrada en este negocio aconteció de un modo, digamos, natural, por el hecho de ser la empresa concesionaria de las principales autopistas de Cataluña; comenzamos a trabajar en actividades de las zonas de servicio asociadas a las autopistas. El primer emplazamiento fue el Cim Vallès. Dada la buena relación que tiene el Grupo con las administraciones públicas, entra a gestionar el área de servicio de este centro.

El siguiente paso lo damos con el Consorcio de la Zona Franca, donde Abertis decide participar en el desarrollo de un polo logístico que constituye el tercer gran desarrollo de la ciudad Condal, tras la Zal y el Cim Vallés.

La compañía va entrando poco a poco en el negocio, conociéndolo desde su territorio y su ámbito de acción habituales, buscando la colaboración de socios locales; con naturalidad... El tercer paso es entrar en la Zal como accionista de referencia con el Puerto de Barcelona. En definitiva, se trataba de un negocio de infraestructuras y encajaba a la perfección con el perfil del grupo.

**Abertis apuesta por la colaboración entre administraciones públicas y empresa privada; hábleme de las ventajas de este tándem.**

Sí, creemos que un resultado óptimo en la gestión de parques logísticos deriva de la eficaz actuación conjunta de ambos actores. Esta colaboración es la que permite desarrollar una red de parques logísticos amplia, racional y efectiva.

Lo que ha ocurrido en los últimos años es que han entrado muchos promotores privados, primero especializados y ahora cada vez más generalistas, incluso fondos de inversión han hecho su incursión en el sector. Muchos de estos actores no ven esta actividad como un negocio de infraestructuras sino como negocio inmobiliario, con todo lo que ello implica: una visión muy al corto plazo, mucho menos comprometida con el territorio, mucho más especulativa. Una visión del negocio que nosotros no contemplamos.

**¿De qué carece este tipo de oferta, frente a la de Abertis Logística?**

Sobre todo de una cosa: de crear valor. Cuando te planteas un negocio no especulativo, con el objetivo de racionalizar una actividad y pensando en infraestructuras de largo plazo, lo que pretendes en definitiva, es crear valor para la sociedad. El agente inmobiliario que construye para obtener una plusvalía en el corto plazo, no genera valor, nosotros intentamos generar una actividad económica al rededor de las infraestructuras.

**¿Hasta qué punto el diseño urbanístico determina dónde debe generarse suelo logístico?**

En este país el suelo es clave; cuanto más cerca de los núcleos de consumo y de los puntos de ruptura de carga, más escaso es el suelo, con lo cual los proyectos logísticos vienen muy condicionados por los desarrollos urbanísticos de las ciudades. Además, no todos los suelos permiten desarrollar usos logísticos, algunos se decantan por el uso industrial... La configuración urbanística determina muchas veces el tipo de producto que puedes desplegar.

**Pero vuestra elección es clara: grandes centros intermodales ubicados en nodos de ruptura de la actividad logística, próximos a los grandes centros de consumo y de producción.**

Sí, la estrategia empresarial de Abertis Logística se basa en la conformación de una red de parques logísticos ubicados estratégicamente. Como concepto básico, nos gustan las zonas prime, nos gusta estar cerca de los puntos naturales de ruptura de la cadena logística. En estos tiempos de dificultades se está confirmando que los emplazamientos que aguantan mejor son los que están más cerca de los centros de consumo. En el momento en que hay mucha demanda los proyectos se van alejando de esas zonas privilegiadas. Actualmente hay desarrollos en segunda y tercera corona que lo están pasando realmente mal, pues llegar hasta ellos es más costoso, se deben asumir los costes de transporte y de maniobra, a lo que se añade la ausencia de otras sinergias...

La marca Abertis te define muchas de las cosas que puedes hacer en cada uno de los negocios. Por ser Grupo Abertis debemos desarrollar un producto de mucha calidad. No podemos hacer cualquier tipo de nave logística. Tenemos que cumplir una serie de nor-

## *"Nuestra oferta es sólida y en consonancia con lo que exigen estos nuevos tiempos"*

N61 22_31 Entrev. Dossier.qxd 8/6/09 12:41 Página 28



mativas que determinan el tipo de producto y el modelo de gestión, y ese modelo es aplicable a un determinado tipo de emplazamiento: las zonas prime.

**Hablemos de los proyectos internacionales de Abertis Logística, el más reciente, el proyecto de Logisticspark Santiago, en Chile, está a punto de arrancar...**
Estamos pendientes del último permiso para iniciar las obras de las naves y en 2010 ya tendremos la oferta lista. Recientemente, hemos creado un equipo en Chile que ya está en marcha. Se trata de un país muchísimo menos maduro que España desde el punto de vista logístico. Allí no hay una oferta comparable a la nuestra; empieza a haber desarrollos aislados pero no con estas dimensiones.

**¿Han tenido que modificar el tipo de oferta para adaptarlo a las particularidades de ese mercado?**
Nuestra oferta es también allí de naves de alta calidad, pero hemos incorporado más servicios; la vida en Sudamérica es muy distinta y estás obligado a ofrecer más servicios. Por ejemplo, allí no todo el mundo tiene coche, de manera que es habitual que aquellos emplazamientos más alejados de las zonas donde vive la gente ofrezcan servicios adicionales.

**¿Tienen en mente proseguir a corto plazo con sus planes de expansión?**
En la coyuntura actual, y así lo ha manifestado públicamente en varias ocasiones nuestro presidente, éste es el año de la consolidación. Llevamos unos años, especialmente los últimos tres, de crecimiento muy rápido: se ha ejecutado la compra del terreno de Portugal, del terreno de Chile, hemos incorporado los activos de Colonial y hemos ampliado la Zal de Sevilla en casi 20 hectáreas; todo eso hay que digerirlo. Este año, como marcan las directrices del Grupo, es el año de la digestión de todos esos activos.
En este momento estamos desarrollando una red de parques logísticos y nuestro objetivo y nuestra vocación es ser reconocidos en la península ibérica como el operador o, por lo menos, como uno de los operadores de referencia de infraestructuras al servicio de la logística.

**Están ustedes en la tarea de facilitar el movimiento de todo aquello susceptible de circular: mercancías, personas, información..., tienen capital en autopistas, aeropuertos, parkings telecomunicaciones...; sólo les falta el tren... Hay actores en este sector que confían por un impulso del transporte ferroviario de mercancías. ¿Qué piensa usted?**
Siempre procuramos que nuestros parques tengan capacidad o potencial de desarrollo intermodal y en nuestros proyectos está prevista también la intermodalidad ferroviaria. El problema es que hace falta que la infraestructura esté ahí y esté en marcha. Una infraestructura de ese calibre cuesta mucho dinero, no es asumible por un inversor privado, de manera que hace falta un decidido apoyo de la administración pública para que el tema arranque...
En el futuro, probablemente el ferrocarril adquirirá mayor peso específico en el transporte de mercancías,

*Abertis Logispark Lisboa.*

entre otras cosas por una cuestión medioambiental. Ese asunto requiere tener muchos actores trabajando en la misma dirección, un modelo de negocio, invertir mucho dinero y tiempo en la creación de la infraestructura...; resulta muy complejo y costoso para los países.

**Y en el transporte aéreo, ¿cuáles son las expectativas?**
Le voy a dar un dato: en España el aeropuerto que más mercancías trasporta es Barajas y mueve cerca de 400 mil toneladas al año. El puerto de Barcelona ronda los 50 millones de toneladas... El coste del transporte aéreo es muy alto. Nos hallamos en un momento en que las empresas están optimizando al máximo sus costes y buscan la cadena de transporte económicamente más eficiente. Sólo justifica un transporte aéreo un producto que tenga mucho valor, de manera que lo que te cueste ese transporte casi no tenga impacto en el importe final, o determinados productos perecederos.
Déjeme darle un último dato: Frankfurt, el aeropuerto que más carga mueve en Europa, está entre uno y dos millones de toneladas/año...

***"Tenemos la suerte de ser una empresa sólidamente financiada, de manera que aguantaremos este temporal y estaremos aquí pasado mañana, el año que viene y dentro de cinco años"***

**Ahora, la pregunta obligada: ¿De qué modo afecta al sector la actual recesión económica mundial? Y por lo que a ustedes respecta, en permanente proceso de expansión... ¿acaso son inmunes a la crisis?**
Sin duda, es un momento duro, pero nosotros nos encontramos en una posición privilegiada; tenemos la suerte de ser una empresa solidamente financiada, de manera que aguantaremos este temporal y estaremos aquí pasado mañana, el año que viene y dentro de cinco años. En este negocio a muchos les gustaría poder dar este mensaje. Evidentemente hay una recesión muy fuerte y desconcertante. Nuestros clientes, que mueven mercancías, están sufriendo como consecuencia de la contracción de la demanda, de modo que retocan sus costes. Tenemos entre manos una gestión complicada: por un lado, debes ser flexible y estar al lado de tus clientes en tiempos difíciles y, por otro, no puedes fallarle al accionista.
Creo que cuando todo haya pasado estaremos en una mejor posición que hoy. Aquellos que basaban su negocio en un modelo especulativo van a desaparecer. Quedaremos menos, pero más fuertes.
En muchas ocasiones, las crisis llevan a procesos de agrupación y consolidación de los sectores y creo que desde el punto de vista de los clientes esta crisis va a llevar a la consolidación de las empresas que se dedican a la logística y a una mayor profesionalización, en un sector tradicionalmente poco profesionalizado.
Y por lo que respecta a los que nos dedicamos a las infraestructuras, creo que los modelos de negocio no especulativos son los que van a perdurar. El modelo de negocio de Abertis sobrevive a estos ciclos económicos porque es un modelo a muy largo plazo y basado en generar y crear valor para la sociedad, invirtiendo en infraestructuras.

**La globalización y los procesos de deslocalización industrial sin duda favorecen la logística. ¿Cree que la nueva sensibilidad medioambiental y cierta idea de racionalización de los intercambios a favor de una producción y un consumo local pueden ir en contra de los intereses del sector logístico? ¿Cree que se avecinan cambios en la cadena de suministro y en los modelos de producción y distribución, en definitiva, un nuevo modelo económico, que vire la dirección de la configuración logística actual?**
Hay voces que proclaman un cambio de paradigma; sin ir más lejos, Aldo Olcese, presidente de la sección de Ciencias Empresariales y Financieras de la Real Academia de Ciencias Económicas, en el último encuentro del Club Logístico Lógica vaticinó el advenimiento de lo que él llama el capitalismo humanista, en la línea del planteamiento que propone en su pregunta. Personalmente me gusta creer en el ser humano y en su capacidad de mejorar y superarse. Pienso también que somos bastante cómodos. ¿Un cambio de modelo...? No lo veo... Creo que la globalización es parte de nuestro ADN. No me puedo imaginar que los chinos dejen de producir y vender a todo el mundo, sencillamente no me lo creo. Pienso que el ser humano tiene esa tendencia y difícilmente va a decir "voy a consumir un producto de aquí", si el de al lado es mejor...

**Cerremos esta entrevista con una conclusión final sobre el sector**
Nos encontramos en una situación de incertidumbre; es evidente. Le voy a responder con el mensaje que transmite el presidente del grupo, Salvador Alemany. Él dice que esta crisis es asimétrica y que cada sector, cada empresa, cada individuo tiene que analizar y gestionar su propia crisis y olvidarse de que bajará alguien algún día anunciando que la crisis ha terminado;; y con el resultado de ese análisis extraer conclusiones e intentar salir de la crisis. Nuestras conclusiones ante el panorama actual son que nuestra oferta es sólida y en consonancia con lo que exigen estos nuevos tiempos. Creemos que nuestro modelo, el del largo plazo, no especulativo y de compromiso con el territorio, es un modelo que gustará en el futuro, que es creíble, pues vivimos unos momentos en los que la gente necesita referentes y credibilidad, porque se han tambaleado los fundamentos de la economía. Ante esta situación necesitamos ser flexibles, entender a nuestros clientes y adaptarnos a sus necesidades, pero sin dejar de lado al accionista, porque estamos en este negocio para que sea un buen negocio.■