



## LOGÍSTICA

## El reto de la modernización tecnológica



Por Miguel Carreras Calvete

**E** N 1953, asciende al trono la reina Isabel II, Audrey Hepburn triunfa en la película *Vacaciones en Roma* y el futuro dictador Fidel Castro asalta el cuartel Moncada. Ese año, con 19 primaveras, me incorporé a la pequeña empresa

fundada por mi padre, Jesús Carreras Pomar, junto a varios familiares.

Había tenido la suerte de estudiar en la Escuela de Comercio estudios de perito mercantil primero y profesor mercantil después, si bien me faltaba alguna asignatura para terminar la carrera. En aquel entonces éramos pocos los que estudiábamos, aunque ya había presencia femenina, lo que me permitió conocer a mi mujer Natividad (ella sí aprobó con buena nota todas las asignaturas), con quien me casé en 1958.

Me incorporé desde abajo, como asistente de camión. En aquel entonces conducíamos un Pegaso, con una capacidad de ocho toneladas, aunque lo cargábamos hasta con 12 ó 13. El motor tenía 125 caballos. En la cabina se pasaba mucho frío en invierno (conducíamos con una manta por el frío helado que venía desde abajo por la noche) y mucho calor en verano. El aire acondicionado era un

sueño. La jornada era de seis días a la semana, porque el sábado era un día normal. En ocasiones, para poder coger viajes largos, trabajábamos también los domingos. Veíamos a la familia una vez cada dos semanas de media. Éramos dos conductores siempre. De día cargábamos o descargábamos el camión o conducíamos y, de noche, siempre estaba en marcha con uno de los dos al volante. Dormíamos vestidos por turnos, en una litera, con una manta por encima.

Los conductores ejercíamos un poco de mecánicos, porque había que reparar el camión con mucha frecuencia. Las ruedas reventaban a menudo. Había que repararlas *in situ* o, en los casos más graves, llevarlas a un taller. Todo era mecánico, no como ahora que es hidráulico. Girar el volante suponía un esfuerzo, la suspensión era con ballestas, que también se rompían. En las bajadas de puertos teníamos que ser especialmente cuidadosos.

Anécdotas hay muchas. No existían los camiones con motor frigorífico, transportábamos el pescado fresco al descubierto, con algo de hielo para que mantuviera su frescura, algo que no siempre se lograba. Transportábamos mucho granel. Yo empecé ganando 2.000 pesetas.

El sector del transporte estaba (como ahora) atomizado en pequeñas empresas y muchos autónomos. Las tarifas estaban reguladas por el Gobierno de la nación.

Nosotros aportábamos camiones a intermediarios que tenían el contacto con los clientes, algo que cambiamos después, para convertirnos en agencia de transporte, abriendo a lo largo de muchos años delegaciones por toda España. Fue un proceso complicado, porque había que elegir las mejores personas para cada delegación.

Las carreteras eran muchísimo peores que ahora. No había ni autopistas ni autovías.

Los conductores teníamos que

cargar y descargar la mercancía. Era importante además saber estibar bien, porque de lo contrario no cabía la mercancía en el camión, o se corría el riesgo de que se rompiera o cayera del vehículo.

Los controles de alcoholemia eran muy raros y, evidentemente, alguno aprovechaba esta coyuntura.

Los controles de velocidad o radares no hacían falta porque aquellos vehículos circulaban a velocidades muy reducidas, especialmente cargados, salvo que se rompieran los frenos cuesta abajo. Nuestro Pegaso llegaba difícilmente en circunstancias normales a los 80 kilómetros hora. Los puertos los subíamos en primera. Los trayectos duraban el doble o más que ahora. Ir de Barcelona a Zaragoza nos costaba ocho horas. De Barcelona a Madrid casi 17 horas. De Barcelona a Sevilla eran 30 horas, y eso significaba dos días.

Por todo lo anterior, conducir era un trabajo duro. Cada porte era una misión que cumplir. Teníamos que llegar a tiempo y con la carga en buen estado. Desarrollamos el concepto del *Mensaje a García* de Hubbard: entregar y cumplir lo acordado, costara lo que costara.

La logística se asociaba con el ejército, el ámbito en el que la palabra había surgido. El logista era el militar encargado del movimiento, transporte y mantenimiento de las tropas.

Los fabricantes disponían de flotas y redes de almacenes propios, lo cual era una pesada carga en sus cuentas de resultados. Fue en los 80 cuando comenzamos a plantear la externalización de existencias a los clientes en nuestros almacenes. Alguno pensó en llamar a la policía ante una proposición tan indecente: "¿Cómo dice? ¿Que se lleva mi mercancía a su almacén?", preguntaban con sorpresa. Poco a poco se impuso el modelo y hoy los fabricantes y distribuidores disfrutan de una logística externalizada, con costes tan competitivos como variables.

También en los 80 comenzó el concepto de centros especializados, los clústers.

Así pudimos lanzar la Ciudad del Transporte en Zaragoza, que fue pionera. Ese mismo concepto se plasmaría en la Plataforma Logística de Zaragoza, PLAZA, exitoso proyecto de especialización donde hoy tenemos nuestra sede central, junto a muchas otras empresas del sector y de otras ramas de la economía.

Actualmente ofrecemos servicios de logística integral a todos nuestros clientes, cubriendo todos los eslabones de la cadena (almacenaje, distribución, transporte, palettería, aduanas y tránsitos internacionales terrestres, marítimos o aéreos, así como gestión de punto de venta).

En la actualidad, los retos a los que se enfrenta el sector son numerosos.

El primero de ellos, sin duda, es la digitalización y la modernización tecnológica, que nos afecta de diferentes maneras. Los sistemas han pasado de ser un lujo a ser estrictamente necesarios. Los clientes necesitan y piden cada vez más datos. Además de eso, la digitalización nos afecta en muchos otros temas, que van desde el internet de las cosas a la cadena de bloques o *blockchain*.

Otro reto importante es salir al exterior, internacionalizarse. Muchos de nuestros competidores son multinacionales, ya no basta con vender o prestar servicio en otros países, como llevamos haciendo muchos años. Se trata de poder ofrecer todos nuestros servicios en otros países (en especial en el sur de Europa) para ser más grandes y más eficientes. Con ese espíritu adquirimos nuestra actual filial en Francia. En Portugal crecimos orgánicamente, pero eso lleva tiempo. Para tener éxito en el futuro, hay que superar estos retos. Nosotros ya estamos en camino, con la misma ilusión que el primer día que me incorporé a la empresa. ■

Miguel Carreras Calvete es presidente de Carreras Grupo Logístico.