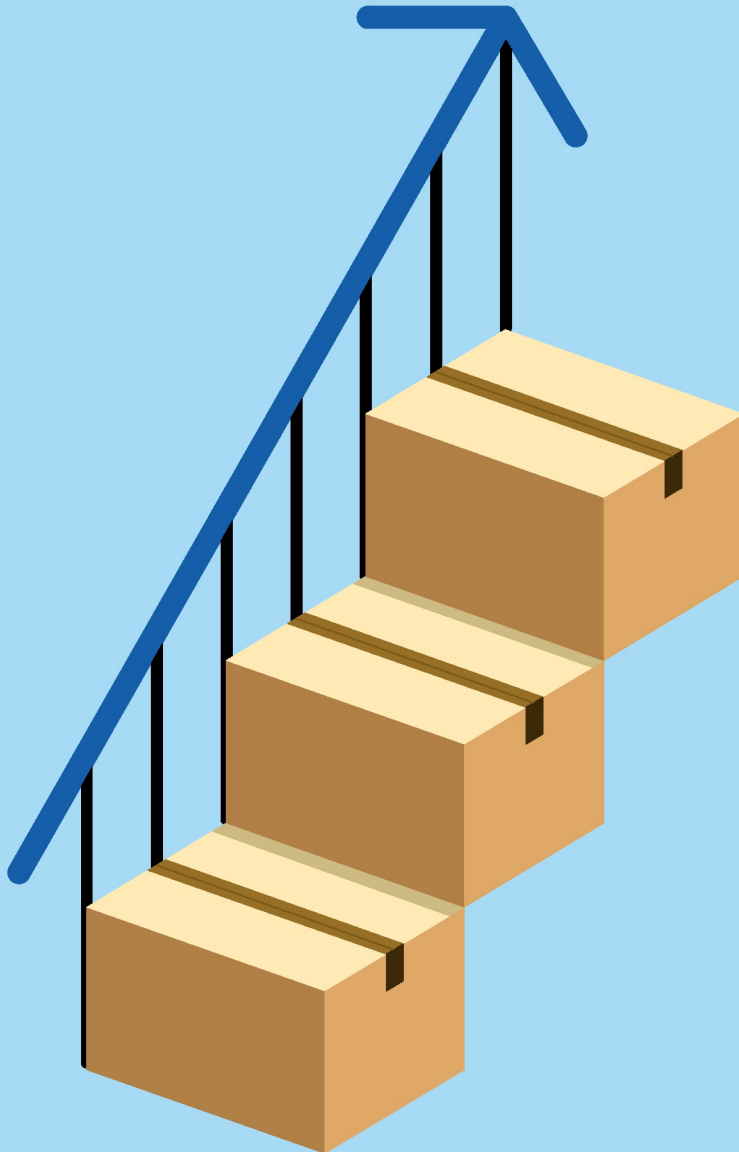


GROWTH LOGISTICS

Estrategia
para escalar
negocios digitales



GROWTH LOGISTICS

GROWTH LOGISTICS

**Estrategia para escalar
negocios digitales**

Cristian Ferreyra

Primera edición: mayo de 2026

Diseño de cubierta: Goyo Rodríguez

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la Ley, que establece penas de prisión y/o multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeren, plagiaran, distribuyeren o comunicaren públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, o su transformación, interpretación o ejecución artística fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier medio, sin la preceptiva autorización.

© 2026 Cristian Ferreyra
© 2003-2026 Shutterstock, Inc

© EDICIONES ANAYA MULTIMEDIA (GRUPO ANAYA, S.A.U.), Madrid 2026
Valentín Beato, 21
28037 Madrid.
www.anayamultimedia.es



Depósito legal: M-21389-2025
ISBN: 978-84-415-5281-4
Impreso en España - Printed in Spain

Este libro está dedicado a tres personas esenciales en mi vida.

A Mónica —mi madre—, por enseñarme a convertir la fuerza, el coraje y la resistencia en guía ante cualquier obstáculo.

A Claudia —mi mujer—, por ser mi compañera de viaje y estar presente en los momentos luminosos y en los más difíciles del camino.

Y a Fernando —exjefe, amigo y primera inspiración en logística—, dondequiera que estés, que sepas que seguí tu consejo y me ha llevado más lejos de los que esperaba. Gracias por señalar la ruta que debía tomar.

AGRADECIMIENTOS

A los mecenas que creyeron en este proyecto cuando aún no había escrito una sola línea. Gracias por vuestro respaldo firme e incondicional.

Abraham Lara, Aitana Arbizu, Alberto M. Pérez López, Alfa Jeannette Viguera, Almudena Cano, Amaia San Policarpo, Amphora Logistics, Anastasiia Shalagaeva, Andrés Ausias, Andrés Barreto, Antoine Tai, Ariel Leiro, Carlos Liébana, Chema Echanove, Claudia Sánchez Rivadulla, Cristina Pelican Catchy, Elogia ExtraMile Cloud, Ezequiel Mambretti Del Olmo, Factor Libre — Gextia, Gabriel Nosenzo, Gaston Coassolo, Guillermo Dominguez, Hugo Fernández Aramendia, Iván Martínez, Javier Aparicio, Javier Castillo, Jose Carlos Cortizo Perez (Corti), Jorge Gancedo Álvarez, Jorge Padrino Santos, Jorge Urios, José Romeu, José Sebastian, Juan Rodríguez de Jesús, Julián Ferreyra, Lautaro Quintero, Leonardo Maceda, Lorena Bauleo, Luis Carlos Martin Arciniega, Luis Margolles Romero, Luis Miguel Vega Espinosa, Maria Lacalle Muls, Matías González— Saires, Michael Pérez García, Miguel de la Hera, Miquel Serracanta Domènech, Mónica Perez, Nicola Pratto, Osigris Sistemas De Información, Pedro Abad, Ramon Montanera, Roi Elizondo, Salvaescaleras del Mercosur, Sara Labrador Portolés, Tess Krupen, Tomas Colonel, Vtrust Barcelona, Yago Rodríguez Gutiérrez de Mesa.

Un especial agradecimiento al equipo de Grupo Anaya por su apoyo y dedicación durante la elaboración de esta publicación. Eugenio Tuya Feijoó, Claudia Valdés-Miranda Cros, Silvia Díaz García, Celia Antón Santos.

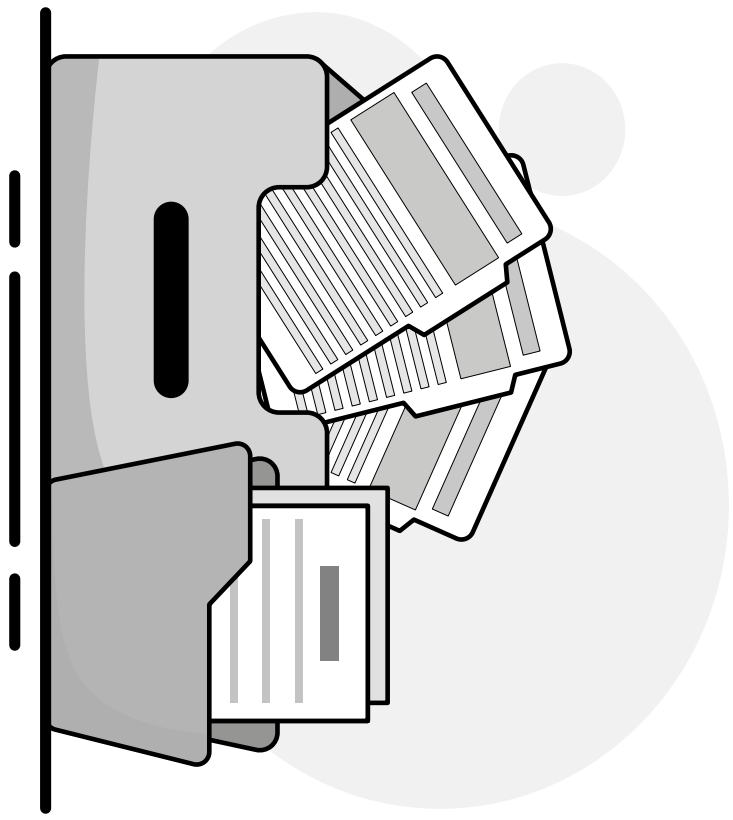


SOBRE EL AUTOR

Cristian Ferreyra es fundador de la escuela online Hublogístico, director de logística en la agencia Full Digital Commerce Elogia (*by Viko*) y vicepresidente de marketing y comunicaciones en el Council for Supply Chain Management Professionals (CSCMP) de España. Desde estas posiciones lidera las operaciones logísticas de importantes marcas de gran consumo en rubros diversos como los electrodomésticos, los juguetes, las bebidas y la alimentación.

Ha cursado la licenciatura en Transporte y Logística Operativa (Universidad de Marina Mercante) y el Máster en *Supply Chain Management & Logistics* (EAE Business School), además de haber obtenido la certificación CSCP de APICS en Estados Unidos. Es profesor de Negocios Digitales, Logística para e-commerce y Supply Chain Management Trending Topics en el GBSB Business School, el IEBS y en Kschool, además de impartir módulos formativos para la academia de Product Hackers y Elev8 Academy.

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/cferreyra/>



Prólogo	12
Introducción	14
Cadena de valor (Value Chain)	14
¿Por qué Growth Logistics?	20
1. INTRODUCCIÓN A LA CADENA DE VALOR 4.0	23
Transformación digital de la cadena de suministro (supply chain).....	25
Internet de las cosas (IoT)	28
Blockchain y trazabilidad en logística.....	31
Ecosistema de partners digitales.....	33
Caso de Éxito. Elogia, operadores de negocios digitales.....	35
Resumen.....	37
Accionables	38
2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y OMNICANALIDAD	43
¿Qué son y por qué son importantes los canales de venta?.....	46
Integración de marketplace y tienda propia.....	50
Gestión unificada de inventarios	52
Caso de éxito: Factor Libre.....	54
Resumen.....	56
Accionables	57
3. INTELIGENCIA DE NEGOCIO	61
Sin datos, solo eres una persona con una opinión	61
Indicadores críticos de logística	68
Dashboards operacionales en tiempo real.....	72
Benchmarking competitivo.....	74
Hands-on: bases para la automatización y construcción de tableros con BI	75
Resumen.....	79
Accionables	81
4. PLANIFICACIÓN DE LA DEMANDA Y LAS COMPRAS	85
Definiciones y técnicas de forecasting	86
Compras, importación y nacionalización de las mercancías.....	93
Gestión de proveedores estratégicos	95
Ciclos de reposición automática	100
Caso de éxito: Salvaescaleras del Mercosur.....	101
Caso de éxito Kraz	104
Resumen.....	105
Accionables	107

5. GESTIÓN DE ALMACENES	111
¿Por qué necesito un almacén?	111
¿Lo alquilo o lo compro?	113
Layout, diseño y sistema de gestión de un almacén.....	114
Caso de Éxito: Amphora Logistics.....	118
Resumen.....	120
Accionables	122
6. FLUJOS DE INGRESO DE MERCANCÍAS	125
Actividades, operación y métricas clave para el ingreso de mercancías	126
Trazabilidad de lotes y series.....	131
Procesos de recepción automatizada.....	133
Resumen.....	136
Accionables	137
7. FLUJOS DE EGRESO DE MERCANCÍAS	141
Configuración tecnológica clave para el éxito de la actividad.....	142
Gestión táctica del almacén para garantizar efectividad	144
Actividades del Outbound	147
Resumen.....	148
Accionables	149
8. TRANSPORTE DE ÚLTIMA MILLA	153
¿Qué partner de transporte debería escoger?.....	157
Consideraciones de niveles de servicio y costes	159
Incidencias, reclamaciones y niveles de servicio.....	161
Visibilidad, el arte de tener tracking en tiempo real	163
Equipos de trabajo en la actividad de última milla.....	164
Resumen.....	166
Accionables	167
9. GESTIÓN DE DEVOLUCIONES	171
La operación en el «detrás de escena».....	172
Equilibrio entre conveniencia y rentabilidad.....	174
Insights del consumidor	176
Las 3R, el mercado secundario o las liquidaciones como estrategia de recuperación de valor	177
Resumen.....	179
Accionables	180

10. ATENCIÓN AL CLIENTE	183
Satisfacción, centralidad y categorización de clientes	183
Voz del consumidor, canales de atención y CRM para una atención efectiva	185
¿Cuáles son las principales preguntas que llegan a un centro de contacto y cómo cerrar el círculo?	187
Minimizar las incidencias en las entregas con ayuda de la tecnología, caso: ExtraMile Cloud.....	189
Resumen.....	192
Accionables	193
11. IA EN LOGÍSTICA	197
Qué hay más allá de la IA generativa	198
Algoritmos de optimización	200
Automatización robótica	203
Gestión de riesgos y ciberseguridad con IA	205
Casos reales de aplicación de IA y agentes en supply chain	208
Resumen.....	210
Accionables	211
12. SOSTENIBILIDAD	215
Impacto ambiental y huella de carbono.....	217
Hands-on. Acciones claras y soluciones para la descarbonización	221
Resumen.....	224
Accionables	225
Conclusiones.....	228
Glosario	231
Índice alfabético.....	237

Filas y filas de *pickers*, afanados en sacar el máximo número posible de pedidos en su turno. Multitud de cámaras, sensores y cintas automáticas para aumentar su productividad. Montones enteros de embalaje preparado para ser usado; montañas de paquetes devueltos, esperando para ser auditados, reacondicionados y puestos de nuevo en circulación. Todo ello extendido hasta donde alcanza la vista a lo largo de cientos de metros. Varios campos de fútbol de operación logística en funcionamiento. Una visión de esas que se te quedan en la retina y que redefinen tu modelo mental de qué hace que funcionen los negocios digitales.

«Os encontráis en el epicentro mismo del *e-commerce* mundial» nos insistía nuestro guía, y nosotros no podíamos dejar de asentir, asombrados por un mundo táctil de elementos físicos muy alejados del trabajo digital del día a día frente a una pantalla.

Nos encontrábamos en uno de los centros logísticos más grandes de China, en las afueras de Shanghai. Lejos de la imagen de una nave industrial caótica y llena de improvisación, se desplegaba ante nosotros una operación planificada al milímetro: una máquina calibrada a gran escala para conseguir que el paquete que esperas para mañana te llegue completo, a tiempo y en perfecto estado, independientemente de en qué lugar del mundo te encuentres.

Aquella visita hizo aún más evidente algo que llevaba tiempo viendo. Los que decimos que nos dedicamos al mundo de los negocios digitales solemos trabajar cómodos desde una oficina, centrados en el ecosistema de las plataformas publicitarias y redes sociales. Tendemos a pensar que nuestra responsabilidad se inicia en el momento en el que impactamos al cliente con un contenido, y que se termina cuando el cliente completa el *check-out*. Sin embargo, como consumidores, tenemos muy claro que nuestra experiencia de compra *online* no termina hasta que tenemos el producto correcto, a tiempo y en uso en nuestro hogar. Si esta parte de la ecuación no funciona y no conseguimos satisfacer esa promesa que le hemos hecho al consumidor, se vuelve imposible escalar negocios digitales, independientemente de lo bien que hagamos el marketing o lo bueno que sea nuestro producto.

En mi experiencia aprendiendo y trabajando con todo tipo de empresas del mundo *e-commerce*, existen dos mundos muy diferenciados: el de los que mueven bits y el de los que mueven átomos. Dos mundos que se necesitan, que no se suelen entender y que apenas se hablan. Este libro es el puente que tanta falta nos hacía entre estas dos partes de la empresa, y no veo el momento de poder compartirlo por igual con clientes y amigos.

Cristian escribe con el respaldo de muchos años de experiencia real en el terreno. En estas páginas logra combinar el contexto necesario con los fundamentos teóricos aplicables a tu día a día, para que puedas contrastar tu realidad y seguir escalando tu negocio.

Te animo, lector, a que tomes este libro como un ejercicio activo. Atrévete a subrayarlo y a anotarlo. A tener un cuaderno a tu lado y representar gráficamente cómo aplicarías los *frameworks* a tu negocio. Sumérgete en los casos reales que complementan el texto; te permitirán profundizar en el caos que es la realidad del *e-commerce*. Porque el mundo nunca es como lo plantean los libros.

Tanto si eres un neófito del mundo de la logística y operaciones digitales, como si quieres tender ese puente entre el mundo de los bits y el de los átomos, este libro es para ti (y probablemente para todo tu equipo).

Gracias Cristian por construir esta hoja de ruta. Y por tender puentes.

ÁLVARO GÓMEZ

CEO de Elogia (Viko Group)

Álvaro lidera Elogia, agencia de marketing digital con un equipo de más de 150 personas, desarrollando estrategias para marcas como Unilever, Mercadona y Lidl. Anteriormente trabajó en Google, donde lideró la transformación *mobile* recibiendo el VP G docencia en IE Business School, UC3M y UNIR, y participa activamente como inversor y mentor de *startups* desde su rol de Operating Partner en Lanai Ventures.

LA LOGÍSTICA ME TRAJÓ HASTA AQUÍ, (SPOILER ALERT) FÁCIL NO FUE

CADENA DE VALOR (VALUE CHAIN)

Parece que fue ayer, pero en un abrir y cerrar de ojos pasaron veinte años desde aquel mayo de 2004 en que comencé a «mover cajas». Con esto me refiero a que siempre me consideré una persona creativa, estaba seguro de que mi carrera profesional iba a tener que ver con el marketing, el diseño o la publicidad; temas que tenían un aspecto más creativo que ejecutivo.

Además, el concepto de la logística era algo totalmente nuevo para mí, ya que —como el resto de los mortales— solo lo había escuchado una o dos veces en mi vida, siempre asociado a ámbitos de ayuda humanitaria o a temas del ejército, y no tanto a la vida empresarial.

Ya que hago memoria, también puedo divisar que en los inicios de los años 2000, todas las actividades —y la vida en general— eran mucho más analógicas. Para registrar el ingreso a la empresa se debía insertar una tarjeta física de empleado en una máquina que la perforaba y grababa fecha y hora del ingreso, para imprimir una etiqueta de pedido había que usar una base de datos relacional que estaba almacenada localmente, el itinerario de vehículos se realizaba con Excel y se imprimían decenas de hojas de rutas que había que firmar y almacenar. Luego, si había reclamos, para confirmar que una entrega se había realizado exitosamente, había que enviar un fax al cliente, y la totalidad de los pedidos iba a tiendas físicas —o farmacias— en mi caso.

Visto desde esta perspectiva, es fascinante lo que ha pasado. La parte «digital» del negocio le dio un condimento extra a la actividad que nunca hubiera sospechado. El *e-commerce*, los *marketplace*, las *app*, los *SaaS* (*Software As A Service*), la nube, el internet de las cosas, todo lo que esta industria fue adoptando cambió —para bien o para mal— de una forma definitiva. Y yo estuve ahí para presenciarlo.

En 2009, luego de cinco años de haber rotado por distintas áreas y de haber dado mis primeros pasos informáticos como líder de área en la implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) en la compañía, un jefe me recomendó que estudiara una carrera de grado. Recuerdo vívidamente cuando me dijo: «cuatro años van a pasar igual, pero si estudias, al menos tendrás un título.

Eso es una ventaja en este mercado». Me sonó bastante racional, y como ya me estaba aburriendo de gastar el dinero en recitales, discos y zapatillas, pensé que era hora de hacer algo trascendental.

Fui con un colega a las charlas orientativas de la Universidad de la Marina Mercante, en Buenos Aires. Ambos teníamos gran interés en conocer más sobre la carrera de Comercio Internacional, principalmente porque habíamos escuchado que los transitarios y agentes de aduana ganaban mucho dinero —sí, ya sé que es un motivo frívolo, pero recordad que tenía 25 años—.

En la universidad, nos sorprendieron con una carrera llamada «Licenciatura en Transporte y Logística Operativa», que tenía unas veinte materias en común con Comercio Internacional, pero que garantizaba tener mucha salida en el futuro porque prácticamente no había licenciados en esa materia, y se necesitaría una gran cantidad de ellos para dirigir en multinacionales y empresas en el exterior.

Sonó como un planazo, un superpoder que pocos tenían; además, en la universidad —muy hábiles ellos— nos lo vendieron con todas las florituras posibles. Y acepté.

Hasta finales de 2012 conjugué trabajo y carrera. Fueron años muy difíciles ya que el día comenzaba a las 07:00 h y terminaba a las 23:00 h. El recorrido de 60 km diarios que triangulaba mi casa y el trabajo, me servía para repasar conceptos como qué era un AWB, por qué era mejor importar usando FOB, o cómo minimizar el coste de transporte utilizando el método Simplex.

Con el tiempo, pienso que hice bien en tomarme una pausa en el verano de 2010 para hacer el programa *Work and Travel*. Este, permite a estudiantes trabajar de forma temporal en el extranjero durante el receso de clases por vacaciones, combinando así empleo y turismo, además de ser una oportunidad de mejorar el idioma. Mi opción fue Heavenly, un *ski resort* de Lake Tahoe, en el norte de California.

Estos meses de experiencia en el exterior me permitieron mejorar mi manejo del idioma inglés a niveles exponenciales. Ni yo podía creer lo bien que se me daba explicar qué tipo de *snowboard* deberías usar en función de si eras diestro o zurdo.

En fin, volviendo al tema. Desde 2012 a 2016 me focalicé en aplicar lo aprendido en las operaciones que lideraba por entonces: análisis de la cadena de frío para medicamentos de temperatura controlada, auditorías 5S para el programa de *Lean Logistics* del área, maquetas del *layout* de la operación para encontrar mejoras en el uso del espacio, incluso la ayuda en las presentaciones gerenciales para justificar el OPEX y CAPEX del ejercicio siguiente. Fue divertido e instructivo a partes iguales.

En 2015, luego de once años en la (rigurosa) industria farmacéutica, decidí que era hora de un cambio y me fui a un operador logístico a liderar la operación de *e-commerce* de una importante marca deportiva reconocida mundialmente (sí, esa, la de las tres tiras).

Entrar al mundo del comercio electrónico me cambió la mentalidad totalmente, debido a que, en *pharma*, como no está permitida la venta de medicamentos *online*, yo nunca había tenido experiencia con este canal en mi vida laboral. Y luego aprendí que es muy distinta la gestión operativa y seguimiento que requiere una vacuna de alto coste y temperatura controlada, a un par de zapatillas de descuento. Valiosa lección que se quedaría conmigo para futuros desafíos.

En 2016, en paralelo con mi carrera laboral, continué con la vertiente académica, y me anoté en un postgrado de Supply Chain, Marketing y Tecnología. Tenía todo el sentido, ya que había una parte del negocio que no lograba ver desde la operación. Y está que, me había dedicado a ser tan bueno preparando pedidos y moviendo cajas a su destino final, que casi no había dedicado tiempo a entender desde dónde venían esos pedidos. ¿Quién los pedía? ¿A través de qué medio lo pedía? ¿Cómo me llegaba a mí el producto terminado que servía al cliente? Fundamentalmente, me faltaba entender ese concepto de libro que había escuchado como «cadena de suministro de punta a punta». Y así fue como, durante 2016 y 2017 estudié el postgrado y, en paralelo, una certificación norteamericana que presentaban en las clases como el estándar de conocimiento certificado en materia de *supply chain*. Una vez más acepté.

Para mi sorpresa, la certificación resultó ser más difícil de lo que esperaba (sabes cómo a los treinta años uno cree que tiene la mezcla justa de madurez y sabiduría, pero realmente no es así. Bueno, eso). Estudiar conceptos técnicos en idioma inglés fue un baño de humildad. Uno que me ayudó a esmerarme más para realmente entender conceptos propios de la manufactura, de la importación, de la extracción de materias primas, de las capacidades integrales de un almacén, del impacto ambiental de una operación, etc. Recuerdo esta época con mucho cariño, ya que fue probablemente el vínculo más importante entre el empleado de línea media que era a finales de mis 20 años y el profesional todoterreno que soy hoy.

La llegada de un certificado oficial con código postal de Chicago me dio un chute de energía increíble. Creo que para entonces me había vuelto adicto a la recompensa instantánea que supone graduarse e ir sumando escalones en la vida académica. De bachiller a licenciado, y de licenciado a postgraduado con una certificación internacional... Supongo que este *rush* de adrenalina fue, en gran parte, el responsable del próximo capítulo en materia de desafíos.

La tríada académica tomó forma en 2018 con una decisión difícil, tal vez muy difícil. Dejar la familia y los amigos durante doce meses para irme a diez mil kilómetros de distancia a perseguir una maestría en cadena de suministros en Madrid.

Hacía años que venía dándole vueltas a la idea de tener ese título de «magister en», y esta oportunidad era realmente buena. El programa formativo cubría conceptos más orientados al negocio, *management* y dirección. Era justo lo que necesitaba para ser «director de logística».

Pensé que un año pasaría volando, y que al volver podría conseguir un puesto de directivo en una buena compañía y garantizar un poco de tranquilidad financiera a la familia. Pero esta idea estaba bastante lejos de lo que realmente sucedió.

Finalmente me mudé a España, hice el máster, y esa etapa me abrió los ojos a nuevas grandes herramientas utilizadas en el negocio y el marketing. Es que trabajar en Europa hace que sí o sí subas el nivel. Es un mercado con más apertura, más estándares de calidad, más dinamismo, y claro, más competencia profesional.

«Tu código postal es una importante señal de bienestar económico. Más de dos tercios del crecimiento económico esperado se dará en las ciudades, y como en el tenis, cuando juegas con alguien mejor que tú... mejoras. Estar en una ciudad te fuerza a jugar con los mejores».

—SCOTT GALLOWAY, EMPRESARIO Y PROFESOR DE MARKETING
EN LA STERN SCHOOL OF BUSINESS DE NYU.

El año del máster no pasó tan rápido como esperaba y hubo varias fricciones, siendo la más pesada la imposibilidad de conseguir trabajo con mi visa de estudiante. Pero —como siempre hay que buscar el lado bueno de las cosas— convertí ese impedimento en una oportunidad al anotarme en el «Laboratorio de Emprendimiento» de la escuela de negocios donde cursaba el programa. A las pocas semanas me notificaron que había quedado seleccionado para ser acelerado con un proyecto de Ed-Tech orientado a formación logística. Así que aproveché mi máster dos veces. Una para aprender *supply chain*, y otra para aprender sobre emprendimiento.

Vale aclarar que el emprendimiento no se aprende con teorías. Sí, claro que existe el *Business Model Canvas* de Alexander Osterwalder, el método *Lean Startup* de Eric Ries, la estrategia del Océano Azul de Renée Mauborgne, o la teoría del *Effectuation* de Saras Sarasvathy. Pero nada de esto sirve si no sales del edificio a recorrer instalaciones, explorar puntos de fricción, a construir productos mínimos variables, medir y validar potenciales soluciones. Sin dudas es una gran aventura esto de emprender, porque es difícil y si estás solo (o mal acompañado, que creo que es peor) tocas fondo, y es ahí donde conoces muchas personas, sobre todo a ti mismo.

Como siempre, la vida te sorprende y resulta que una de las personas a las que había conocido haciendo el *elevator pitch* de mi emprendimiento, vio potencial más allá de la formación y me ofreció trabajo para la ejecución de un proyecto. La evaluación de una potencial nueva unidad de negocio de una gran corporación. Tenía que ver con *hubs* urbanos de distribución, última milla, aprovisionamiento a almacenes efímeros... todo lo que me gustaba y en lo que era especialista. Acepté encantado... pero mi entusiasmo solo duró unos meses.

En 2020 golpeó la pandemia, y se frenó todo. A mí personalmente me encontró lejos de casa, y muy poco estable en varios sentidos. Con una visa de estudiante a punto de expirar, sin trabajo fijo y consumiendo ahorros a un ritmo difícil de sostener.

En plena cuarentena, apliqué a una posición remota para trabajar desde cualquier parte del mundo con los Estados Unidos. Resultó ser que conocía algunos excompañeros de trabajo que estaban allí, y me resultó razonablemente fácil conseguir una entrevista.

Lo cierto es que, como esta empresa estaba creciendo a un ritmo acelerado (recordad que, en la pandemia, el gobierno de los EE. UU. regaló «cheques de estímulo» a los ciudadanos para no frenar el consumo y evitar el enfriamiento de la economía), necesitaban manos en la operación de forma inmediata. Y fue entonces cuando comencé mi camino como director de Operaciones de *Fulfillment* para un importante *e-commerce* en los Estados Unidos.

Fueron dos años llenos de enseñanzas, en un mercado nuevo y altamente competitivo. El idioma fue la más liviana de las fricciones.

Recibir constantes importaciones de cientos de miles de productos a distribuir en distintos almacenes de un país enorme y diverso (como es EE. UU.), es complejo.

Calcular y negociar la fuerza de trabajo necesaria para sacar treinta y cinco mil pedidos un lunes (las ventas de un fin de semana estándar), es complejo.

Convenir los plazos y pagos de notas de créditos por preparaciones ejecutadas fuera de los niveles de servicio pactados, es complejo.

Analizar las causas que hacen que los indicadores de satisfacción al cliente bajen debido al aumento de las quejas relacionadas con las entregas de última milla, es complejo.

Pero oye, no me quejo, aprender es crecer.

«El objetivo no es simplemente "trabajar duro, jugar duro".
El objetivo es hacer que nuestro trabajo y nuestro
juego sean indistinguibles».

—SIMON SINEK, ESCRITOR Y MOTIVADOR INGLÉS.

En 2022 tuve que parar. La diferencia horaria, la presión constante, la exigencia anglosajona y algunos temas familiares ya empezaban a pasarme factura y me hicieron replantearme todo.

Volví a pensar en modo España. Hacía cuatro años que vivía aquí y aún no había trabajado con empresas locales más allá de ese estudio de viabilidad de negocio de unos meses de duración. Era hora de empezar una nueva fase.

Ese mismo septiembre, me di de alta como autónomo y empecé mi camino en el mundo del *freelance*, ahora sí, en España.

Sin ánimo de sonar presumido, puede que hoy esté en el top 10 de las personas que más saben sobre emprendimientos logísticos en España... O en el top 5 de los *influencer* B2B de logística según el medio Cuadernos de la Comunicación.

Y esto es porque he desarrollado la mezcla justa de conocimientos sobre operaciones y, sobre todo, sobre el funcionamiento del mundo *startup*. He estado en decenas de *pitches*, *bootcamps*, ferias y exposiciones. He sido ponente, organizador e invitado de mesas redondas, pódcasts y escritos para algunos medios. A su vez he sido profesor, mentor y consultor en varios emprendimientos. Esto hace que, cada semana, al menos de tres a cinco proyectos me escriban en privado por LinkedIn o referidos por alguien más.

Este repaso por mis últimos veinte años de logística es lo que, hace unos meses, me ha impulsado a escribir este libro. Para dar a conocer mi historia y con ella los trucos que he aprendido para gestionar operaciones en entornos de crecimiento. La idea es que sea una lectura amena, enriquecida por historias y trucos listos para utilizar en el día a día. También este libro pretende ser una guía de conceptos que parecen abstractos pero que tienen una aplicación real en la vida empresarial.

Suelo empezar mis presentaciones con un «el trabajo con el que empecé en logística, hoy, lo hace un robot». Esta visión de lo que cambió en las últimas dos décadas, y cómo los negocios digitales han —y seguirán— transformado los rumbos profesionales, es el eje principal en torno al que giran los contenidos del libro.

¿POR QUÉ GROWTH LOGISTICS?

El nombre de este libro nace a partir de la unión de dos conceptos que — aunque disímiles entre sí— resultan altamente inflamables cuando se mezclan.

El *growth* (crecimiento) hace referencia a las técnicas de *growth marketing* y *growth hacking*.

Fue Sean Ellis, emprendedor y ángel inversor, quien acuñó el término «growth hacker» por primera vez en 2010, definiendo a un *growth hacker* como «una persona cuyo verdadero norte es el crecimiento. Todo lo que hacen se analiza por su impacto potencial en el crecimiento escalable».

Está claro que cualquier producto digital como la *app* en donde escuchas música, ves vídeos, mandas *emails*, o gestionas tus finanzas, quiere crecer. La pregunta es ¿cómo? y la respuesta a este acercamiento de crecimiento escalable tiene que ver con el desarrollo de técnicas amparadas por un método científico. ¿Cuáles son las más recurrentes?

Modelos Freemium, aquellos que ofrecen servicios básicos de forma gratuita para luego intentar vender funciones más avanzadas mediante suscripciones de pago.

Marketing de referidos, entendido como la técnica que incentiva a los clientes a recomendar productos o servicios a otras personas a cambio de recompensas.

Las pruebas A/B, que es la forma de lanzar y comparar dos versiones de una web, producto o mensaje para identificar cuál genera mejores resultados en la conversión.

Campañas con *influencer*, es hacer llegar productos de una marca a personas que tienen la capacidad para impactar las decisiones de compra u opiniones de una audiencia, generalmente en redes sociales.

Estas y otras técnicas son usadas a diario por las marcas y agencias que generan el contenido *online*. Y, contrariamente a lo que muchos piensan, no se hace de una única forma generalizada, sino con distintas páginas de aterrizaje, mensajes, llamadas a la acción y personalizaciones para distintos tipos de consumidores objetivo.

Bajo estas bases de crecimiento es que opera el mercado digital, pero claro, siempre y cuando se comercialicen productos físicos habrá que aprovisionarse de ellos, gestionarlos y entregarlos al cliente final. Es entonces que surge la noción de Logística.

Según el Council for Supply Chain Management Professionals (CSCMP), «la gestión logística es la parte de la gestión de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el flujo y almacenamiento eficiente y efectivo,

tanto directo como inverso, de bienes, servicios e información relacionada entre el punto de origen y el punto de consumo para satisfacer los requisitos de los clientes».

Esta definición habla de varias cosas que es importante entender para identificar correctamente cuáles son los roles y capacidades contemporáneas de la actividad.

Para empezar, habla de «planificación, implementación y control», términos altamente asociados al ciclo PDCA postulado por el estadístico estadounidense Edwards Deming como metodología de mejora continua de los procesos, basada en planificar (*Plan*), hacer (*Do*), verificar (*Check*) y actuar (*Act*) como un círculo en constante ejecución.

La definición continúa haciendo referencia al flujo y almacenamiento, dos términos opuestos pero complementarios. En la logística hay flujo de ingreso y egreso, pero también es necesario el almacenamiento de los materiales (y cuanto más cerca del consumidor mejor) como forma de hacerle frente a potenciales riesgos de corte en la cadena de suministros.

Esta completa definición continúa mencionando «bienes, servicios e información», y está claro que los productos físicos necesitan de una logística para llegar al consumidor, pero también la necesita un hospital, un restaurante, o un hotel (servicios), y además todo debe estar perfectamente orquestado y visible con datos.

En el siglo XXI, 9 de cada 10 personas que soliciten un taxi revisarán en la aplicación cuán lejos está el vehículo y consultarán el mapa para estimar, según el tráfico de la ciudad, cuánto tiempo tardará en llegar. Esto es gestión de información, un aspecto clave en la logística moderna.

Todo termina con el ineludible objetivo de «satisfacer los requisitos de los clientes». Y es que el concepto de *customer satisfaction* será clave para la actividad logística, porque esta está al servicio del negocio y, por ende, su éxito tiene una alta dependencia de la buena experiencia, la retención y la futura recompra del cliente.

En resumen, el negocio digital se apoya en técnicas de crecimiento (*growth*) para ser más eficiente en la difusión, consideración y conversión de la venta. Pero, a su vez, necesita de la operación (*logistics*) para entregar los productos o servicios, recolectando información y llegando con niveles de calidad y satisfacción del cliente para tener éxito en la misión.

En este punto de arranque da comienzo el libro. En la idea de cómo hacer más eficiente la logística para atender los objetivos del negocio.

Empecemos.

