

“Vamos a ver como los operadores entran en una dinámica de retención del talento, entran en un tema del *wellness* en los almacenes de cara a la retención de talento. Los almacenes vamos a ver que dejan de ser una caja de zapatos que guarda mercancía a formar parte de los criterios de venta.”

“Tenemos que ir a un sistema un poco como lo que se está haciendo en otros sectores, como el de oficinas, donde las propias instalaciones de naves de oficinas en los polígonos industriales tienen que ser mas centros de experiencia en general y de ayuda a los propietarios y a los clientes

“Vamos a ver distribución peatonal por parte de los operadores para poder hacer una entrega de barrio. Creo que va a coger relevancia pequeños almacenes de barrio que sean capaces de llevarte el producto que estas pidiendo mas rápido.”

Si hay un factor al cual el *e-commerce* y otros factores como los nuevos hábitos de consumo le han transformado ese ese es el industrial. Llamémoslo industrial logístico. Estamos acostumbrados ya a escuchar los retos que tiene el sector desde el punto de vista de la logística, el urbanismo, el *last mile* o la distribución. Pero también hay otros retos. Hoy hablamos por ejemplo de la retención del talento en estos entornos. Y para esto tengo el placer de tener con nosotros a Alejandro Rumayor, Country Manager de Logicor en España, uno de los líderes del sector industrial en Europa, con más de 600 activos, 17 países, mas de 13 millones de metros cuadrados proporcionando servicios de almacenamiento en localizaciones estratégicas a mas de dos mil clientes. Y también a mi amigo y compañero Alberto Larrazabal, director nacional del área de Industrial y Logística en CBRE

Hola a los dos, muchas gracias por estar aquí

AR

Hola, buenas tardes Javier, buenas tardes Alberto, un placer compartir con vosotros este rato de intercambios de impresiones desde el sector inmobiliario logístico.

AL

Hola muy buenas tardes a todos, un placer y nada encantado de poder participar. Vamos adelante.

Muchísimas gracias. Oye el otro día hablaba contigo Alberto sobre, es un debate constante de qué sectores han sido más impactados por esta situación, por el tema del COVID-19 y tal y bueno pues industrial siempre aparece, siempre aparece muy bien la foto no, como que ha sido el menos impactado, pero en realidad, estoy seguro de que sí que ha recibido impacto y me gustaría escucharlo no, no de ti, de Alberto, sino de ti Alejandro o sea como un gran Player de este sector eh cómo ha impactado el COVID-19 en vuestro sector a nivel operadores, a nivel *retailers*, a nivel de inversión.

AR

Pues mira Javier yo creo que con el tema del COVID-19 quizás hemos vivido situaciones... bastante novedosas para todos. Es una situación que nos ha pillado de nuevas evidentemente, y hemos vivido situaciones bastante curiosas, no. Evidentemente todos hemos visto un crecimiento del *e-commerce*, cómo el *e-commerce* se ha disparado mucho más allá de lo previsto y donde nuestros clientes han tenido que adecuar ante el aumento de demanda, los que no tenían hecho, pero también hemos visto que ha impactado la bajada del consumo directamente a los usuarios finales. Quizá a lo mejor no son los arrendatarios, quizá no lo son los operadores logísticos, pero sí en los usuarios finales, en los *retailers* no, que es al final el punto de vista, el punto de mira que tenemos nosotros en nuestra cartera. En esta situación, yo creo que los operadores logísticos lo han hecho muy bien eh. Al final la actividad logística al ser una actividad fundamental no se ha visto afectado por el confinamiento.

Han tenido que adecuar sus medidas de protección y de seguridad pues rápidamente para evitar que los brotes que pudieran surgir en sus almacenes pues quedasen perfectamente controlados sin que se, que se propagase en los almacenes implementando unas medidas de seguridad de protección de los turnos de trabajo para mantener los turnos de trabajo en los accesos, en las entradas, pues... pues que han sido bastante eficientes, han funcionado muy bien. Yo creo que al final lo que nos ha pasado con el tema de confinamiento y los *retailers*. Ha sido un tema, una situación un poco curiosa desde el punto de vista de que hemos visto no como los *retailers* han bajado sus ventas, las tiendas se cerraron y no podían llevar a cabo sus ventas y donde a lo mejor no tenían el canal de *e-commerce* suficientemente potenciado y que han tenido que hacer una carrera en contra para potenciarlo, pues en nuestro sector en lo que ha sido la cadena de suministro pues se ha visto afectado de una manera muy curiosa no, donde los almacenes estaban al cien por cien del producto porque no había salida de producto del almacén hacia las tiendas y hacer la venta final, a la vez están en una situación de caída de ventas y una... una situación en la que están... en una situación evidentemente complicada y pidiendo ayuda o bonificaciones de rentas, a la vez se produce una situación que es llamativa no. China sale del confinamiento antes que el resto de países, China empieza a producir, empieza a fabricar las campañas de verano y la campaña de Navidad y empieza a mandar producto, ¿no? Empieza a mandar la cadena de suministro producto, ¿no? Entonces entre otras situaciones curiosas porque a la vez que tenías un *retailer* que no estaba vendiendo, que tenía sus almacenes al cien por cien, que está en una situación muy complicada por el cierre, por el confinamiento, y a la vez está demandando ayuda y espacios logísticos adecuados a esta situación. Oye, pidiéndote almacenes provisionales para 5 o 6 meses para poder cubrir el exceso de stock que se le estaba generando en sus almacenes, ¿no? Entonces eso ha sido una situación en la que nosotros hemos visto que, que sí, que evidentemente aumenta la demanda, que sí que evidentemente pues las empresas que estaban preparadas para el *e-commerce* salen muy fortalecidos y las que no estaban preparadas han hecho una carrera contrarreloj para adecuarse al aumento de la demanda y a la vez hemos visto situaciones en las que se produce un aumento de demanda; un aumento de demanda de espacio logístico, pero no derivado de un aumento de ventas y un aumento de actividad sino derivado de no tener bien planificado o bien estructurado sus almacenes, su stock, no. Y con roturas de stock que había en los almacenes donde no... no se podía almacenar más, pues pidiendo almacenes durante el espacio de 5 o 6 meses para prever las campañas de fabricación que se están produciendo desde China ¿no? Entonces ha sido una situación muy novedosa. No habíamos visto nunca una situación así del sector, creo que tanto los propietarios como los arrendatarios se han adecuado rápidamente a las necesidades derivadas del COVID-19, y desde un punto de vista operativo, pues los operadores logísticos y los usuarios finales han hecho muy bien los deberes en materias de protección. De hecho para daros una idea, en todos nuestros almacenes que, que tenemos a lo largo de toda España pues solamente hemos tenido un pequeño brote en uno de ellos, de los almacenes, no os diré cuál, y que fue controlado en 10 días no, y fue un pequeño brote que se produzco con todas las medidas de seguridad, de estancamiento, con las con las burbujas de convivencia que están los arrendatarios y perfectamente controlado no, entonces en ese sentido yo creo que los operadores, los usuarios finales y propietarios pues nos hemos adecuado hemos hecho bien los deberes y bueno pues muestra de ello ha sido el que no se ha producido ninguna rotura de las cadenas de suministro todos hemos recibido en nuestra casa a través del *e-commerce* lo que estábamos demandando... alimentación, deporte, etc. No sé yo, creo que es un gran trabajo hecho por todos los integrantes de la cadena de suministro. Yo no sé Alberto si, si vosotros, que tenéis una perspectiva un poco más global de distintos propietarios, de distintos usuarios pues habéis visto algo parecido.

AL

Pues un poco; todo lo que tú dices es totalmente correcto. Nosotros aparte de trabajar como sabéis con vosotros a la hora de la gestión patrimonial, estamos desde CBRE gestionando más de 4 millones de metros y un poco la, no la sensación, sino las realidades del mercado es que únicamente de todos estos millones de metros solamente un 20% de todos los clientes en el peor momento del COVID-19 han intentado renegociar algo la renta o pedir una condonación de la misma durante un periodo de tiempo corto. Pero esto en muchas ocasiones no ha sido necesario porque no estaban en esa situación de emergencia. Hay algunos sectores como tú has dicho Alejandro que han visto más afectados como el textil o automoción que ha tenido ese sentido una renegociación, pero no se ha dado como en otros sectores como puede ser en el *retail* del donde más del 80% de los inquilinos han pedido renegociaciones, condonaciones y donde las oficinas más de un 50%. Entonces nuestro sector nos ha visto perjudicado y luego fundamentalmente muchas veces por *e-commerce* y necesidades de almacenamiento y de stock y luego también pues muchas veces estos inquilinos industriales o logísticos ya de por sí las fábricas y los operadores logísticos siempre han tenido una serie de medidas de prevención para todos los fenómenos como este que puedan ocurrir de salud y de seguridad que ya estaban implementados.

Pues me alegra mucho, me alegra mucho escuchar eso Alejandro porque la situación en otros sectores no ha sido, no ha sido la misma cómo bien sabéis. Ahora vamos a ponernos en el pellejo de quién está escuchando este podcast, y oye pues le interesa mucho el entorno industrial, le interesan las tendencias, hacia dónde va. Lógicamente hemos escuchado también volviendo al tema del COVID-19 ha obligado a acelerar tendencias en sectores como por ejemplo, el sector de las oficinas con el tema de teletrabajo, en el *retail* ya lo habéis mencionado el tema de la unicanalidad y el tener que generar ese canal online de venta online más rápido quien no tenía ese posicionamiento. ¿Qué otras tendencias han sido aceleradas en este sector, porque seguro que ha habido alguna?

AR

Pues eh sí claramente. O sea yo creo un poco en la línea de lo que comentábamos antes del aumento del *e-commerce* y tal, nosotros hemos visto que se ha acelerado; los almacenes y nuestro sector pues una serie de puntos muy relevantes no. Primero el tema de sostenibilidad. Adquiere una especial relevancia el tema de sostenibilidad en todo este entorno donde por parte de los arrendatarios pues hay una preocupación y una inversión en tecnología, hay que adecuar los almacenes para cubrir la demanda que sé que se ha disparado por el tema del *e-commerce* porque hay una inversión en tecnología, en robotización. Eso también aplica directamente al perfil del trabajador. Quiere decir que es un trabajador más cualificado, es un trabajador que ya no solamente es una gestión de almacén, si no tiene que tener una cualificación para la gestión de la robotización y de la mecanización que se produce en los almacenes. Eso también como comentaba al principio afecta a la sostenibilidad, el tema de la gestión del almacén por el impacto que pueda generar. Son partidas que notamos que se ha acelerado enormemente en los últimos meses y también un tema que afecta a los almacenes. Es que esa cualificación en la parte de los almacenes, lo que hay una preocupación de retención del talento. Vamos a ver cómo los operadores entran en una dinámica de retención del talento dentro del tema del *wellness* de los almacenes para la retención del talento. Los almacenes vamos a ver que dejan de ser una caja de zapatos que guardan mercancía a formar parte de los criterios de venta. Es decir, el *e-commerce* hay que entregar en tiempo; hay que ser más eficiente. Y la entrega en tiempo es una ventaja competitiva de la venta. Y eso entra en relación directa del almacén. El almacén antes era un activo que lo que daba era proveer de stock a una tienda, las previsiones de tienda podrían dar las previsiones de stock que se están en la tienda y ahora con él *e-commerce* el almacén forma parte de la venta tiene que estar muy eficientemente gestionado para poder hacer una entrega en tiempo delante de sus competidores.

Para eso necesitas personal cualificado. Para tener personal cualificado necesitas tener estrategias de retención del talento. Necesitas que los almacenes sean más eficientes en términos de sostenibilidad, para ser más eficientes en la venta no. Y todos esos criterios que... que los vislumbramos antes del COVID-19 que iban a suceder, la evolución, hemos visto en los últimos meses que se ha disparado y que la preocupación de los arrendatarios en este sentido pues es una preocupación. Ya es evidente antes vislumbrábamos que podía ocurrir en los próximos años y ahora ya es un hecho... Y hay una preocupación real no. Empezamos a ver, pues que ya hemos visto algún almacén que empiezan a contemplar pues encima de las oficinas pues que ya hemos visto en algún caso que hay una pista de pádel, que haya una zona de *chill out* para tener entornos de oficinas que ya no es un almacén, que es para la gestión administrativa del almacén, sino que tiene que haber ya más una preocupación en que el talento esté retenido. Pues esperemos. Yo creo que en los próximos años veremos cosas curiosas no, y veremos pues que va a ver estrategias por parte de los promotores vinculadas a que haya pues... pues por qué no puede haber una guardería en un almacén donde hay 300 personas trabajando y donde haya 300 personas que tengan y en un entorno de un *big box* grande, pues “porque no tengo una guardería.” Comentábamos decir, oye, veremos alguna piscina que pueda haber, o una zona de relax encima de la cubierta de unas oficinas. Pues yo creo que lo vamos a ver más pronto que tarde pero bueno, hablábamos un poco de decir oye, ¿qué puede pasar en los próximos años? Pues yo creo que más pronto que tarde vamos a ver que va a haber estrategias de valor añadido vinculadas a la retención del talento.

AL

Ahí si quieres, solamente, también totalmente de acuerdo a lo que dice Alejandro, y solamente mencionar un aspecto que es lógicamente el *e-commerce* está cambiando también ciertos aspectos de personal, que si bien antes tú le mandabas. Pues a lo mejor un número reducido de personas que operaban dentro de una nave logística, el *e-commerce* fue un cambio fundamental que puede traer empleados 500, 1500, con determinados salarios quizás más ajustados que hacen que la rotación sea relativamente alta. Por eso atando un poco lo que tú dices, cada día el cuidado de cada empleado y la sostenibilidad y el que esté contento, el empleado, en las propias instalaciones va a ser cada día más determinante para mantener esa plantilla dentro de sus empresas.

Osea vamos a ver, no ha sido un fallo del micro, he escuchado una piscina en la azotea, una cancha de pádel. ¿Os he escuchado bien, una cancha de pádel, una piscina? Son cosas que yo escucho en el entorno de oficinas. Osea, estamos convirtiendo los entornos de trabajo en industrial al nivel de amenities de un parque empresarial por ejemplo. ¿Guarderías, parques, chill outs...?

AR

Claro exacto al final ahí, pero son cosas que ya, ya están hechas. Ya están construidas una pista de pádel en una plataforma en San Fernando de Hénares, ya hay un chill out en una plataforma en Illescas, plataformas nuevas, y efectivamente, donde vamos es a que haya unos entornos de trabajo que al final una gran Plataforma Logística pueda tener en términos de servicio a sus empleados en retención de talento, como has podido ver en los parques empresariales de las grandes corporaciones y puedes ver que en un entorno en el que estas metiendo 500 personas en la retención del talento en una plataforma, hay una preocupación de dar valor añadido. Una guardería porque tengas personal cualificado, que tanga temas de guardería, un restaurante. No vas a tener una plataforma, un posible restaurante operado por un tercero que ya no sea un comedor de tal, sino que lo tengas, pues así vamos a ver.

Alberto, eso me está, ósea, lo que está diciendo Alejandro para mí me está trayendo la idea a la cabeza importante. Vamos a ver, la gestión. Antes decías que gestionamos 4 millones de metros

cuadrados la gestión de activos en el cual ahí ese nivel de *amenities* de actividades de servicios también cambian.

AL

Sí, está claro que cada día cambia. Yo creo que al final la gestión no solamente tiene que ir hacia un mero cobro de una serie de rentas, sino que la gestión patrimonial que hacen las empresas como la nuestra tiene que ir en dos vías, en 3 vías prácticamente. Una es la de la sostenibilidad. Otra es, lógicamente dar servicios cada día más digitales. Y como tercera, tenemos que ir a un sistema un poco como lo que se está haciendo en otros sectores como el de oficinas, donde las propias instalaciones de naves y oficinas en los polígonos industriales tienen que ser más centros de experiencia general y de ayuda a los propietarios y a los clientes.

Oye Alberto, te tengo que dar especial gracias a ti por meterte camaleónicamente en el tema del podcast de hoy porque corrígeme si me equivoco, no te estoy viendo la pantalla, pero estás aparcado en un polígono industrial de camino a Valencia.

AL

Pues sí Javier. Muchas gracias... aquí a km 267, carretera de Valencia, gasolinera de Repsol parado, 5 grados y medio y oye de todas maneras encantado de poder participar con... contigo y por supuesto con Alejandro, gran propietario y gran amigo. Estamos encantados de poder realizar este podcast.

Muchísimas gracias. Oye que, que interesante. Me encanta. Me encanta lo que estáis comentando, porque dan ganas de ver esos ejemplos que comentas Alejandro de oye operadores y propietarios innovadores que se atreven a innovar en este tipo de espacios. Si nos vamos un poco fuera de lo que es el espacio de la nave industrial, el logístico, donde es más un almacén de distribución. Si nos vamos a otro tipo de retos por ejemplo yo os he escuchado mucho hablar de la última milla. Ya no es un concepto nuevo; estamos ya muy habituados a escuchar el concepto del *delivery* de la última milla. Nosotros, todos nosotros somos usuarios de esa última milla. Hemos ido viendo cómo se perfeccionan, como tensiona esa cadena de suministro y como os obliga a tomar decisiones y a tomar estrategias diferentes. ¿Cuáles son los siguientes retos a futuro, más allá de esa última milla?

AR

Yo creo que los retos que nos vienen en los próximos años, vamos a ver retos enfocados al *e-commerce*, a la optimización de los servicios de *e-commerce* a tiempo, con nuevos diseños de almacenes. Creo que, pues ya vamos viendo algún caso se va vislumbrando en el mercado, pues los *mega-big boxes* donde van a integrar almacenes de distinta, de distinto uso no. Vamos a ver los *big boxes* tradicionales, unidos con almacenes de distribución de transporte más parecido a un *cross-dock*, donde va a haber una integración de todo el servicio desde una mega plataforma *big box* de 80, 90, 100 mil metros cuadrados que van a integrar almacenamiento, van a integrar distribución, van a entregar, perdón va a operar como una distribución. Va a tener una parte *cross-dock* y esos son los grandes almacenes que ya vamos vislumbrando en el mercado derivados de los mega tráileres de los que tengan buenos accesos, que tengan buenas entradas, que no van a poder estar en entornos urbanos, van a estar las afueras, pero que van a ser plataformas logísticas enormes para dar servicio a *last mile* que tú comentabas. Pero también vamos a ver nuevos conceptos no, el *urban logistics*. Vamos a ver dónde va a haber una logística de cercanía más allá, más cercana que *last mile*, vamos a ver que el *urban logistic*, vamos a ver distribución peatonal por parte de los operadores para poder hacer una entrega de barrio. Creo que va a coger relevancia, pues en pequeños almacenes de barrio que sean capaces de llevarte la mercancía, de llevarte el producto

que estás viendo más rápido que sus competidores. Va a ver ahí una lucha de competición para ver quién entrega más rápido pues el cepillo de dientes que tengas que hacer. Entonces vamos a ver, yo creo, que el *urban logistic*, la distribución peatonal no. Y eso también está en relación con diseño en nuevas plataformas en los multiniveles no. Que ya se están viendo en todo el entorno asiático, que en Europa eh pues, pues ya empezamos a ver proyectos productos multinivel y por qué no tenerlos dentro del casco urbano. Aquí hay una cosa que a mí me llama mucho la atención. En los años 60 en Madrid se hacían plataformas multinivel porque teníamos una industria que no era de logística sino que era una industria de manipulación, de fabricación, y donde en el entorno de Villaverde, en el entorno de Vicálvaro en la M-40, en el entorno de la M-40, hemos visto a varios niveles almacenes que se quedaron obsoletos, que salieron del mercado, que en muchos casos se quedaron pues en construcción casi abandonados, y dónde vamos a ver que van a coger especial relevancia en los próximos años. Son almacenes de que están ubicados en el casco urbano, que se puede una instalación peatonal, que pueden dar servicio de cercanía más allá de *last-mile* y creo que ya también, estos tipos de almacenes van a coger especial relevancia en los próximos años. Al final claramente el sector, la competencia lo que va es en la entrega en tiempo más rápido que tú competidor. Y esa entregan en tiempo, en Madrid tenemos una disponibilidad de suelo que nos permite crear plataformas *last-mile* en un entorno de cercanía de 8 a 10 km. Getafe, Coslada, Vicálvaro, Villaverde, te lo permite no. Pero vamos a ver que en otras ciudades donde hay una limitación de suelo te va a coger especial desarrollo los multiniveles no. Por ejemplo, para poner ejemplo en Madrid de estos multiniveles, pues hay zonas en Madrid que ya refleja la normativa zona te permite una actividad industrial multinivel con edificabilidades por encima de 2 metros cuadrados el metro cuadrado. Pues ejemplo es toda la zona Julián Camarillo, ejemplo es Vallecas, ejemplo es el entorno de Vicálvaro, o incluso en la zona norte en el entorno de Fuencarral no, que son zonas que con el paso de los años se fueron convirtiendo en una actividad de industrial tradicional, a edificios semiindustriales... así de edificios donde tenía un enfoque más hacia oficinas que hacía industrial y dónde vamos a ver en los próximos años donde volvemos otra vez a la reconversión hacia una actividad ya no industrial, sino logística de distribución urbana no.

AL

Alejandro y yo conocemos mucho el sector desde hace muchos años y tiene gracia, como decía Alejandro, que edificios a los que nos reíamos anteriormente en Madrid, o en Barcelona, que tenía multiniveles, que se accedía con furgonetas o con camiones pequeños. Ese modelo que se construyó hace 25 o 30 años se está replicando la actividad con naves de multinivel. O sea que no es que se está descubriendo algo nuevo, sino que se está haciendo de una manera eficiente diferencial y eficiente. Pero que este modelo existía hace 25 años en España ya.

Qué curioso. Oye, os voy a dejar aquí ya libres. Sobre todo, a ti Alberto que continúes tu viaje. Alejandro muchísimas gracias por el tiempo que nos has dedicado. Me ha encantado escucharos porque, porque muchas veces tenemos ese sector industrial como, como un poco olvidado de la creatividad, de la innovación de las ideas y la verdad que escucharos, cosas como desde la piscina a la cancha de pádel, del tema de estos *mega-big boxes*, o ahora este, esta vuelta al pasado no, de utilizar estrategias anteriores me parece, me parece apasionante.

AR

Javier, muchísimas gracias a vosotros. Alberto, Javier, un placer compartir con vosotros este rato y agradecemos la oportunidad que también nos dais de compartir con vosotros y con Alberto, que siempre es súper interesante escuchar a Alberto, y agradeceremos muchísimo de que me hayáis invitado a compartir con vosotros este rato.

al_Día

con CBRE

AL

Muchísimas gracias, Javier y Alejandro, un placer.

Gracias.

Hasta aquí nuestro episodio de hoy. Suscríbete a nuestro podcast Al Día con CBRE en la plataforma Spotify o accede a través de nuestra web cbre.es Hasta la próxima.