



# Logística: Los operadores de gran consumo trazan su futuro

## La calidad de servicio y la trazabilidad son los retos principales

■ SYLVIA RESA  
Periodista

**T**razabilidad y calidad de servicio son los términos que se imponen en el sector logístico de gran consumo y particularmente en el de alimentación. El primer término, apoyado por la normativa comunitaria que implica a los operadores en el control y seguimiento de la cadena de suministro desde primeros de año.

La calidad de servicio es consecuencia de ello, puesto que la trazabilidad, es decir, el seguimiento del producto desde el origen hasta el consumidor, es responsabilidad de fabricantes y distribuidores, aunque el operador logístico se sitúa como factor fundamental en dicha cadena de suministro.

Las empresas logísticas se preparan desde el punto de vista tecnológico para acometer tal proceso, que se verá apoyado con los cinco puntos estratégicos definidos para el sector: especialización, innovación tecnológica, cobertura geográfica, subcontratación y especialización.

### EXTERNALIZACIÓN CRECIENTE

La externalización logística constituye un proceso de desarrollo paulatino en el que

se implican cada vez más los fabricantes y distribuidores. En el último informe de la Organización Empresarial de Operadores Logísticos (Lógica) se establece el esquema de acciones propiciatorias para este proceso.

La externalización creciente implica la mejora de los resultados del fabricante, lo que conlleva a su vez una mayor transparencia de mercado. Esta última es una de las premisas del nuevo Código de Buenas Prácticas del Operador Logístico, como se verá más adelante.

La mejora de los resultados del fabricante lleva al establecimiento de precios adecuados y a la eficiencia de los operadores. Ambos efectos provocan la mejora de resultados de los operadores logísticos, lo que a su vez incide en la mejora de los del fabricante.

Unos y otros llegan a la situación denominada "ganar-ganar" a partir de la logística y el círculo vuelve a cerrarse con lo que empezó, la externalización creciente.

Tanto fabricantes como distribuidores, pero sobre todo estos últimos, han iniciado procesos de racionalización de sus actividades de almacenamiento y logísticas.

Es el caso de la cadena de hipermercados Carrefour y la plataforma sita en la localidad madrileña de Getafe, que está previsto que se inaugure el próximo verano. En una superficie superior a los 17.000 metros cuadrados y con una capacidad frigorífica de más de 131.000 metros cúbicos, Carrefour centralizará su logística de productos congelados y refrigerados, aunque estos últimos sólo para determinadas zonas de España.

En alimentación, los operadores logísticos subcontratan flotas de vehículos a las que homogeneizan con su marca e imagen corporativa, además de dotarlas de tecnología de control multitemperatura.

La subcontratación de flotas reduce sus costes de explotación. Sin embargo, los operadores descartan el alquiler de naves cuando se trata de mercancías de temperatura controlada. Para estas compañías especializadas en logística alimentaria el área destinada a almacén frigorífico requiere un mantenimiento y unas características que no se pueden conseguir en un almacén de alquiler.

En materia de innovación tecnológica, los operadores de gran consumo, y parti-

CUADRO Nº 1

**OPERADORES DE GRAN CONSUMO EN NÚMEROS**

SEGÚN LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DE OPERADORES LOGÍSTICOS (LÓGICA), EL SECTOR PRESENTA LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS:

- **MERCADO:** LAS CINCO PRIMERAS EMPRESAS DEL SECTOR TIENEN UNA CUOTA DEL 31% Y LAS DIEZ PRIMERAS ALCANZAN EL 50%. EL SECTOR REPRESENTA EL 6,11% SOBRE EL TOTAL DE COSTES LOGÍSTICOS DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA Y EL 0,59% SOBRE EL TOTAL DEL PRODUCTO INTERIOR BRUTO (PIB).
- **CRECIMIENTO:** EL AUMENTO DEL MERCADO ES SUPERIOR AL 20%.
- **CAPITAL:** EL 50% DEL MERCADO DE OPERADORES LOGÍSTICOS ESTÁ EN MANOS DE CAPITAL EXTRANJERO. DENTRO DEL OTRO 50%, EL 20% SON GRUPOS DEL SECTOR LOGÍSTICO, EL 16% ESTÁ EN MANOS DE GRUPOS DE OTROS SECTORES Y EL 12% SON EMPRESAS FAMILIARES. LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS NO TIENEN IMPLANTACIÓN EN MERCADOS FORÁNEOS.
- **DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA:** MÁS DEL 70% DE LOS OPERADORES ESTÁN PRESENTES EN MADRID Y BARCELONA, PERO TAMBIÉN EN OTRAS ÁREAS DONDE SE DA IGUALMENTE UN ALTO GRADO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA: CATALUÑA, COMUNIDAD DE MADRID, LEVANTE, ANDALUCÍA OCCIDENTAL, VALLE DEL EBRO Y PAÍS VASCO.
- **ESTRATEGIAS:** ESPECIALIZACIÓN, INNOVACIÓN TECNOLÓGICA, COBERTURA GEOGRÁFICA, DIMENSIÓN Y SUBCONTRATACIÓN SON LAS ESTRATEGIAS DE LOS OPERADORES LOGÍSTICOS EN ESPAÑA.



CUADRO Nº 2

**PRINCIPALES EMPRESAS DEL SECTOR LOGÍSTICO  
VENTAS EN MILLONES DE EUROS**

| RANKING 2004   |        | RANKING 2003   |        |
|----------------|--------|----------------|--------|
| EMPRESA        | VENTAS | EMPRESA        | VENTAS |
| AITENA         | 216    | DANZAS         | 174,30 |
| EXEL IBERIA    | 144,60 | GLS            | 160    |
| SDF IBÉRICA    | 117    | SDF IBÉRICA    | 108    |
| SALVESEN LOG.  | 110    | SALVESEN LOG.  | 108    |
| DHL LOG.       | 100    | T & B IBERIA   | 84,20  |
| CANELA FOODS   | 72     | EXEL IBERIA    | 68     |
| DISFRIMUR      | 70     | GRUPO CARRERAS | 65,46  |
| GRUPO CARRERAS | 69     | MCLANE ESPAÑA  | 53,75  |
| MCLANE ESPAÑA  | 62     | AZKAR          | 46     |
| TRANSAHER      | 58,87  | TRANSAHER      | 44,70  |

FUENTE: Elaboración propia, a partir de los datos aparecidos en la revista Alimarket, correspondientes a febrero de 2004 y febrero de 2005. Datos en millones de euros. Las ventas corresponden a operaciones de logística de gran consumo.

cularmente los de alimentación, utilizan la tecnología de radiofrecuencia para el control de sus almacenes, que aparecen automatizados y sus flotas de vehículos disponen de terminales que facilitan la elaboración de albaranes a partir de la co-

nexión en red con la oficina central, desde donde se informa al conductor de las cargas disponibles en determinados puntos geográficos. De esta forma se obtiene la optimización de operaciones, tanto de almacenamiento como de transporte.

Pero la tecnología puntera se aplica al control de la temperatura, mediante sensores que mantienen los grados del habitáculo incluso durante el proceso de descarga de parte de la mercancía, que se realiza lógicamente con la puerta de la furgoneta abierta.

En este punto reside el caballo de batalla del sector: el mantenimiento de la cadena del frío. La ubicación de los establecimientos minoristas y los horarios de carga y descarga imposibilitan tal proceso. En las grandes ciudades, la situación de las tiendas de alimentación no suele ofrecer las condiciones idóneas para la descarga de mercancías. Las cadenas de distribución rentabilizan el espacio destinado a exposición de producto, con lo que el espacio de almacén en la tienda queda reducido al mínimo y por tanto requiere un suministro periódico de alimentos, también los refrigerados y congelados.

La difícil accesibilidad a los puntos de venta por parte del vehículo que transporta la mercancía obliga en ocasiones a guardar lista de espera para descargar. Los vehículos han de mantenerse en funcionamiento para que la función frigorífica

siga en activo, pero si la espera es larga será necesario cortar el encendido.

Una vez descargada la mercancía, la cadena de distribución no consigue el ritmo necesario de almacenamiento en las condiciones precisas de temperatura, por lo que los productos pueden quedar expuestos a unas condiciones que no son las idóneas y la cadena del frío queda rota.

### GRANDES OPERACIONES

Los procesos de trazabilidad y calidad de servicio implican una optimización que a su vez conlleva una dimensión determinada. En el sector de gran consumo, la operación de concentración más reciente ha sido la de Grupo Logístico Santos por parte de Aitena, del grupo constructor FCC.

Hasta febrero pasado, Grupo Logístico Santos (GLS) era la principal compañía logística en el área de gran consumo y de capital español. GLS aporta a Aitena el li-

CUADRO Nº 3

### LOS COSTES DE LOS OPERADORES LOGÍSTICOS

EN EL INFORME DE LA PATRONAL LÓGICA SE ESTABLECE UN DECÁLOGO DESCRIPTIVO DEL SECTOR DE OPERADORES LOGÍSTICOS, ENTRE DI-CHOS PUNTOS APARECE UNO RELATIVO A LOS COSTES.

EL DE OPERADORES LOGÍSTICOS ES UN SECTOR INTENSIVO EN MANO DE OBRA, PERO ESTO NO SE DEMUESTRA POR LAS CUENTAS ANUALES, PUESTO QUE EXISTE UN ALTO GRADO DE SUB-CONTRATACIÓN, EL CUAL NO SE REFLEJA EN LOS GASTOS DE PERSONAL, SINO QUE APARECE EN EL APARTADO DE CONSUMOS DE EXPLOTACIÓN.

LA ESTRUCTURA DE COSTES ESTÁ INTEGRADA POR LAS SIGUIENTES PARTIDAS:

1. LA DE CONSUMOS ES LA PARTIDA MÁS IMPORTANTE.
2. LE SIGUE LA DE OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN.
3. EN TERCER LUGAR SE POSICIONA LA PARTIDA RELATIVA A LOS COSTES DE MANO DE OBRA.

A PESAR DEL ALTO GRADO DE EMPLEABILIDAD EN EL SECTOR, NO EXISTEN CONVENIOS LABORALES DE REFERENCIA.



CUADRO Nº 4

## EL PAPEL DE LA TECNOLOGÍA

SEGÚN LOS DATOS DE LA PATRONAL LÓGICA, LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN JUEGAN UN IMPORTANTE PAPEL EN EL DESARROLLO DE LOS OPERADORES LOGÍSTICOS, HASTA TAL PUNTO QUE YA SON UN ELEMENTO DE COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO DE LOS OPERADORES. ES DESTACABLE LA DENOMINADA IDENTIFICACIÓN POR RADIOFRECUENCIA (RFID), CARACTERIZADA POR LA MEJORA DE LOS PROCESOS OPERATIVOS Y QUE POR TANTO INCIDE EN LA REDUCCIÓN DE COSTES, HASTA EL PUNTO QUE LOS ALMACENES Y PLATAFORMAS DE NUEVA CONSTRUCCIÓN INCLUYEN ESTOS SISTEMAS.



derazgo en un sector en el que cuenta con las principales cadenas de distribución minorista en su cartera de clientes. Se trata de uno de los sectores con mayor peso en el sector logístico, dada la crisis de otros como el de automoción.

La otra gran operación ha sido la fusión entre Exel y Tibbett and Britten. Este último operador cuenta con dos plataformas de productos refrigerados de Carrefour a través de los cuales se abastece a las

áreas de la Comunidad Valenciana, Murcia, Cataluña y Aragón.

McLane España, principal operador en el área de conveniencia, ha de cambiar su marca antes de tres meses. La razón es la toma del 30% de la compañía por parte de su accionista de referencia, la alemana Lekkerland a la norteamericana McLane. La germana posee desde noviembre de 2003 el 70% del operador español, por lo que al desaparecer McLane de su

composición accionarial, también ha de hacerlo la marca. El objetivo de la compañía consiste en posicionarse en Portugal, mercado en el que planea la apertura de una plataforma logística.

El sector aborda, de forma paulatina, una reconversión que viene anunciándose desde varios ejercicios atrás. Según los datos elaborados por *Transmarket*, el anuario de transporte de *Alimarket*, el sector de gran consumo está liderado por Grupo Logístico Santos, ahora perteneciente a Aitena, Exel Iberia, SDF Ibérica, Salvesen Logística y DHL Logistics Spain. Estas cinco compañías tienen una cuota del 33,1% de las ventas, lo que supone una caída de 2,5 puntos porcentuales con respecto al ejercicio anterior.

De los 83 operadores analizados por *Alimarket*, la cuota asciende al 51,1% para los diez primeros, es decir, además de los citados, Canela Foods, Disfrimur, Grupo Carreras, McLane España y Grupo Transaher. Este top 10 ha conseguido un incremento de 0,6 puntos porcentuales con respecto a la cuota de 2003.

Son datos que confirman los aportados por Lógica a través de su estudio sectorial de los operadores logísticos en España. Las 102 compañías contabilizadas por Lógica mueven una cifra cercana a los 4.000 millones de euros. Sólo las cinco primeras facturan 1.120 millones, con una cuota del 31,6%. Las 10 primeras, con 2.015 millones de euros, con-

trolan el 52,36% del mercado logístico en España.

La externalización logística representa el 23,19% sobre la cifra de costes del sector, que fue superior a 63.000 millones de euros en 2001, el ejercicio de referencia del estudio citado.

La facturación más alta corresponde al segmento de bienes de consumo, con 2.219 millones. El sector de frío y alimentación concentra un valor de negocio de 323 millones. Destaca este último segmento como el que más activos propios tiene, con el 52%, frente a la media, que se sitúa en el 26%.

### **CALIDAD DE SERVICIO**

En el estudio de Lógica sobre operadores logísticos se recogen algunos aspectos determinantes en la evolución del sector. En primer lugar, los precios de los operadores logísticos, que habrán de corresponderse con los niveles de calidad de servicio y el valor añadido de cada com-

pañía logística, para así permitir una rentabilidad adecuada, además de colaborar en la reducción de costes en la cadena de suministro.

Actualmente, y según datos de la patronal, los precios son bajos si se comparan con el valor añadido y el ahorro de costes obtenidos por aquellos sectores que se decidieron a externalizar sus procesos logísticos. Es por esto que se requiere una transparencia en la actividad logística, para así conseguir unos precios adecuados que motiven a los operadores. De ello se beneficiarán tanto las empresas logísticas como los fabricantes.

Los beneficios adecuados en un mercado transparente llevarán al sector a un crecimiento rápido y el nivel de subcontratación irá igualando a España respecto al resto de Estados europeos. La logística es un negocio de volumen. Actualmente los márgenes unitarios de estas empresas son bajos, y oscilan entre el 2% y el 4%.

En tercer lugar, los fabricantes han de tener en cuenta la externalización de sus procesos logísticos, pues los operadores, dado su creciente grado de especialización, ofrecerán mejores precios y mayor valor añadido.

Las variables estratégicas de los operadores son la dimensión geográfica, la especialización, el tamaño empresarial, la innovación tecnológica y la subcontratación.

Este último elemento ha ido adquiriendo importancia por sí mismo, de modo que los operadores se clasifican entre aquellos que externalizan y los que no.

La subcontratación tiene que ver con el tamaño de las empresas logísticas, de modo que cuanto mayores son, más numerosas son sus estrategias en este sentido. Ello se mide a partir del índice de rotación de activos, mayor cuanto más grandes son las compañías.

Como veíamos más arriba, a medida que el grado de especialización es mayor,





CUADRO Nº 5

**EL CÓDIGO QUE MEJORA LA CALIDAD DE SERVICIO**

LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DE OPERADORES LOGÍSTICOS HA ESTABLECIDO UN CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS QUE CONSTA DE 13 PUNTOS:

**PUNTO 1º. INDEPENDENCIA.** ASEGURAR EN TODOS LOS CASOS LA CAPACIDAD PARA DECIDIR Y ACTUAR CON TOTAL LIBERTAD RESPECTO A EMPLEADOS, PROVEEDORES, CLIENTES Y LA COMUNIDAD EN GENERAL.

**PUNTO 2º. SOSTENIBILIDAD.** BUSCAR LA RENTABILIDAD EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES COMO CONDICIÓN NECESARIA PARA CONTINUAR EN EL MERCADO Y MANTENER UN ALTO NIVEL EN LOS SERVICIOS PRESTADOS.

**PUNTO 3º. RESPETO A LAS NORMAS DE LIBRE COMPETENCIA.** ACEPTAR LAS NORMAS QUE RIGEN EL LIBRE MERCADO, LO QUE SUPONE MANTENER INFORMADOS A LOS CLIENTES SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO, NO IMPONER CONDICIONES UNILATERALMENTE O PACTANDO CON TERCEROS Y NO ESTABLECER PRECIOS POR DEBAJO DE LOS COSTES PROPIOS DE LA ACTIVIDAD, COBRANDO CON UNA METODOLOGÍA CLARA PARA EL CÁLCULO DE TARIFAS.

**PUNTO 4º. ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES DE SERVICIO.** DEFINIR LOS ATRIBUTOS CORRESPONDIENTES A CADA SERVICIO, GENERANDO UNA RESPONSABILIDAD PARA LA EMPRESA QUE LO REALIZA Y UNA REFERENCIA AL CLIENTE PARA DEMANDAR SU CUMPLIMIENTO.

**PUNTO 5º. COMPROMISO DE CALIDAD.** IDENTIFICAR, ACEPTAR Y SATISFACER LAS EXPECTATIVAS Y NECESIDADES QUE TIENEN LOS GRUPOS DE INTERÉS RELACIONADOS CON LOS OPERADORES SOBRE LOS SERVICIOS QUE OFRECE.

**PUNTO 6º. DIGNIFICACIÓN DE LA SUBCONTRATACIÓN.** GARANTIZAR EL BUEN ENTENDIMIENTO CON LOS AGENTES SUBCONTRATADOS BAJO CRITERIOS DE MÁXIMO RESPETO A LAS REGLAS Y NORMAS QUE RIGEN LA ACTIVIDAD.

**PUNTO 7º. CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS LABORALES Y MERCANTILES.** CUMPLIR CON AQUELLAS QUE AFECTAN A LA ACTIVIDAD DE LAS COMPAÑÍAS LOGÍSTICAS.

**PUNTO 8º. COBERTURA DE RIESGOS Y RESPONSABILIDADES.** ADOPTAR LAS MEDIDAS NECESARIAS CON EL OBJETIVO DE HACER FRENTE A TERCEROS POR CUALQUIER TIPO DE ANOMALÍA EN EL SERVICIO.

**PUNTO 9º. RESPETO AL MEDIO AMBIENTE.** ADOPTAR TODOS LOS MEDIOS NECESARIOS PARA PRESERVAR EL ENTORNO.

**PUNTO 10º. CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, SALUBRIDAD Y SEGURIDAD.**

**PUNTO 11º. TRANSPARENCIA.** FOMENTARLA EN TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN Y HACIA LOS AGENTES CON LOS QUE INTERACTÚA.

**PUNTO 12º. CONFIDENCIALIDAD.** GARANTIZAR DE FORMA ESPECÍFICA LA NECESIDAD DE CONFIDENCIALIDAD DE LOS DATOS RELATIVOS A LOS CLIENTES Y PROVEEDORES.

**PUNTO 13º. AUTOCONTROL.** SOMETER LAS CONDUCTAS, PRÁCTICAS Y ESTRATEGIAS DE LA ACTIVIDAD DEL OPERADOR LOGÍSTICO AL CONJUNTO DE PRINCIPIOS ANTERIORES Y ACEPTAR QUE, A LA LUZ DE LOS MISMOS, AQUELLAS PUEDAN SER CONSIDERADAS OBJETIVAMENTE CONFORMES O DISCONFORMES CON LAS EXIGENCIAS DE LA BUENA FE Y LOS BUENOS USOS MERCANTILES.

LÓGICA ES LA ASOCIACIÓN QUE REPRESENTA LOS INTERESES DEL SECTOR DE OPERADORES LOGÍSTICOS. SU REPRESENTATIVIDAD ALCANZA EL 70% DEL MISMO EN EL MERCADO ESPAÑOL. FUE FUNDADA EN 1984 COMO ANADIF.

la tendencia a subcontratar disminuye. El caso extremo es el de los operadores pertenecientes al sector de alimentación refrigerada y congelada.

La calidad del servicio viene dada desde el ajuste de la oferta logística a la demanda, es decir, la cadena de suministro se orienta hacia las necesidades de los clientes, por lo que los tiempos de espera se reducen y se evitan roturas de stock, de forma que no se produzcan desabastecimientos.

La optimización de los procesos logísticos implica cada vez más a los operadores, particularmente a los especializados en alimentación, quizá los más concienciados, por necesidad, en la reducción de tales procesos en tiempo.

La mejora de la calidad de servicio es uno de los objetivos de la Organización Empresarial de Operadores Logísticos (Lógica), patronal que recientemente ha presentado el Código de Buenas Prácticas. Desde la citada organización se dice que “lo que se pretende es establecer un marco de actuación común para el sector, que ofrezca garantías a todas las partes implicadas en el proceso logístico, así como también proporcionar unas reglas de juego generales para que todos los operadores se encuentren en igualdad de condiciones a la hora de competir”.

Independencia, libre competencia, erradicación de prácticas desleales, claridad de contratos, fomento de la transparencia, cuidado medioambiental, calidad en la prestación de servicios, reducción de riesgos laborales, respeto a la normativa laboral, dignificar la subcontratación y promoción entre los operadores de los seguros como garantías legales son los puntos principales del citado código.

El cumplimiento del mismo supone el paso previo para la obtención del sello de calidad Lógica, que se convertirá en una herramienta de marketing que redundará sin duda en la calidad del servicio que prestan los operadores a sus clientes. ■

**SYLVIA RESA**  
Periodista