



## La hora de la verdad para los operadores logísticos

La demanda de un servicio de valor añadido y la competencia de los grandes grupos extranjeros despabilan al sector en España

■ SYLVIA RESA  
Periodista

En el mercado español, dentro y fuera del sector logístico se empieza a entender la importancia de los operadores. Definidos como empresas que, previo encargo de su cliente, diseñan los procesos de alguna de sus fases de la cadena de suministro organizando, gestionando y controlando las operaciones de ello derivadas, los operadores logísticos han llegado al punto en el que no tienen más remedio que responder a las expectativas del sector.

En este sentido, las demandas de los clientes se inclinan hacia un servicio de valor añadido que, por otra parte, constituye la única salida posible frente a la competencia vía precios. Un estudio reciente del Instituto Catalán de Logística recogido por la revista *Logística Profesional* pone de manifiesto que en España los servicios logísticos globales son de media el 37,8% más baratos que en el

resto de Europa. El transporte de carga completa se abarata en España el 18,7% y el 26,2% el de carga fraccionada.

Geográficamente, España ocupa una posición estratégica, particularmente en el sector de transporte marítimo. Sin embargo, la lejanía de las grandes rutas europeas constituye una desventaja apuntada por algunos expertos, al igual que la pronta entrada de nuevos miembros a la Unión Europea. Esto último convertirá la baza del precio más bajo en un elemento de escasa competitividad. El segmento de operadores logísticos no tiene más remedio que, como se dice popularmente, “ponerse las pilas” y aprovechar las ventajas estratégicas que el mercado le brinda.

### RADIOGRAFÍA DEL SECTOR

Un reciente informe elaborado por la empresa consultora Deloitte&Touche para

la Asociación Empresarial de Operadores Logísticos (Anadif) recoge la radiografía del sector en España. Titulado como “Estudio sectorial sobre el mercado de los operadores logísticos en España”, tiene como base el análisis de 102 operadores. Globalmente, esta actividad pesa el 9,7% sobre el Producto Interior Bruto (PIB), lo que la sitúa cerca del primer sector dentro del ranking económico español, el turístico. Tal porcentaje representa unos costes de 63.021 millones de euros. El segmento de operadores logísticos constituye por sí mismo un mercado de 3.849 millones de euros, lo que representa el 0,59% del PIB y el 6,11% sobre el total de costes logísticos.

La importancia del mismo viene avalada por el hecho de que, tal y como se reconoce en el estudio citado, “una interrupción de la actividad de los operadores supondría un desabastecimiento que

acarrearía un incremento de precios que a su vez alteraría el IPC y las magnitudes macroeconómicas”.

En su aproximación al mercado logístico, el estudio de Deloitte&Touche considera que uno de los factores determinantes en el crecimiento del sector de operadores logísticos es la subcontratación de actividades en la cadena de suministro. Desde el transporte hasta el montaje, pasando por la distribución, almacenaje, manipulación y gestión de existencias, son estas últimas las que constituyen verdaderos elementos de valor añadido en el servicio que prestan los operadores.

¿Cuáles son las claves del sector, a tenor del citado estudio? Se distinguen cuatro fundamentales:

1. En primer lugar, los precios de los operadores deberán situarse en los mismos niveles de calidad de servicio y de valor añadido que ellos ya están ofreciendo. De esta forma se permitirá un beneficio adecuado, además de contribuir con mayor eficiencia a la reducción de los costes de la cadena de suministro en las distintas industrias.

2. Beneficios adecuados más mercado transparente es igual a crecimiento acelerado, lo que permitirá a España igualar en porcentaje de subcontratación al resto de Europa.

3. Si se cumple esto, logística y operadores pasarán a considerarse un elemento fundamental en la tarea de reducción de costes.

4. El sector de la producción ha de considerar la subcontratación de la logística, con lo que los operadores se convertirán en parte de su propia estrategia empresarial, a través de precios adecuados y de una mayor diferenciación.

Hoy por hoy, el sector en España tiene interés para las compañías europeas, aunque el grado de concentración empresarial no es el idóneo. El estudio de Anadif sitúa en el 31,69% el índice de concentración de las cinco primeras empresas, que se eleva al 52,36% en el caso de las diez líderes. Para ambos seg-



CUADRO Nº 1

### ¿QUÉ ES UN OPERADOR LOGÍSTICO?

UN OPERADOR LOGÍSTICO ES AQUELLA EMPRESA QUE POR ENCARGO DE SU CLIENTE DISEÑA LOS PROCESOS DE UNA O VARIAS FASES DE SU CADENA DE SUMINISTRO (APROVISIONAMIENTO, TRANSPORTE, ALMACENAJE, DISTRIBUCIÓN E INCLUSO CIERTAS ACTIVIDADES DEL PROCESO PRODUCTIVO), ORGANIZA, GESTIONA Y CONTROLA DICHAS OPERACIONES, UTILIZANDO PARA ELLO LAS INFRAESTRUCTURAS FÍSICAS, TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN, PROPIOS Y AJENOS, INDEPENDIEMENTE DE QUE PRESTE O NO LOS SERVICIOS CON MEDIOS PROPIOS O SUBCONTRATADOS. EN ESTE SENTIDO, EL OPERADOR RESPONDE DIRECTAMENTE ANTE SU CLIENTE DE LOS BIENES Y DE LOS SERVICIOS ADICIONALES ACORDADOS EN RELACIÓN CON ÉSTOS, Y ES SU INTERLOCUTOR DIRECTO.



mentos, las facturaciones respectivas son de 1.220 y 2.015 millones de euros. La cifra de negocio media por empresa es de 38 millones y a 0,18 millones de euros asciende la facturación media por empleado. A todos los efectos, según los responsables del estudio, el grado de concentración alcanzado por el sector no es todavía suficiente.

A esto se suma el hecho de que el 52% del sector se encuentra en manos de compañías foráneas, fundamentalmente europeas, y francesas para más señas. El 48% restante pertenece a empresas españolas. El desembarco de los grandes grupos extranjeros ha sido posible,

sobre todo, por el respaldo financiero con el que cuentan dichas compañías, que en el caso de las empresas españolas es escaso. Pero no deja de ser curioso el hecho de que los grupos no españoles entren en un momento en el que la rentabilidad del sector es baja, como se verá más adelante. Algunos expertos explican esta aparente contradicción con el argumento de que la situación del sector de operadores logísticos en España no es tan negativa como en ocasiones se pinta.

Más de la mitad de las empresas están ubicadas en Madrid y Barcelona, en aquellas zonas de mayor crecimiento.

CUADRO Nº 2

**SECTOR DE OPERADORES LOGÍSTICOS**  
**DATOS ECONÓMICOS EN MILLONES DE EUROS**

TOTAL EMPRESAS	102
TOTAL EMPLEADOS	21.371
FACTURACIÓN TOTAL DEL SECTOR	3.849
FACTURACIÓN MEDIA POR EMPRESA	38
FACTURACIÓN MEDIA POR EMPLEADO	0,18
FACTURACIÓN DE LAS 5 PRIMERAS EMPRESAS	1.220
CONCENTRACIÓN DE LAS 5 PRIMERAS EMPRESAS	31,69%
FACTURACIÓN DE LAS 10 PRIMERAS EMPRESAS	2.015
CONCENTRACIÓN DE LAS 10 PRIMERAS EMPRESAS	52,36%



FUENTE: "Estudio sectorial sobre el mercado de los operadores logísticos en España". Deloitte&Touche. 2003.



Comunidades autónomas como Castilla-La Mancha, Castilla y León, Extremadura o las provincias orientales de Andalucía no cuentan con operadores logísticos en sus territorios, si bien las empresas del sector sitúan en dichas zonas plataformas locales.

Estas compañías definen una estrategia global que gráficamente se expresa en un pentágono cuyos ángulos se corresponden con elementos clave: especialización, innovación tecnológica, cobertura geográfica, dimensión empresarial y subcontratación.

El último factor adquiere cada vez mayor importancia, aunque su peso específico es todavía pequeño, a tenor de las respuestas de los 102 operadores que se recogen en el estudio de Anadif. Según esto, los operadores se clasifican entre aquéllos cuya estrategia está basada en los activos propios y los que la basan en la subcontratación, la cual es más propia de las grandes compañías. Sin embargo, a medida que aumenta la complejidad de las instalaciones, el índice de subcontratación es menor. Es el caso de los operadores de temperatura controlada, que requieren instalaciones de frío que son más complejas.

Para los operadores cobran cada vez mayor importancia los sistemas de información tecnológica, pues les permite

establecer relaciones con sus clientes como elemento diferenciador. Los sistemas de radiofrecuencia están alcanzando un fuerte desarrollo, dado que permiten la tan buscada reducción de los costes. Éstos derivan fundamentalmente del consumo, de los gastos de explotación y de la mano de obra fija.

Según los responsables del estudio de Anadif, los precios en el sector son bajos, frente al valor añadido que aportan los operadores a la cadena de suministro. En este sentido, las empresas proveedoras deberían contar en mayor medida con los operadores en su estructura. De esta manera se elevaría el nivel de beneficios para todas las partes implicadas.

El último de los elementos en esta radiografía del sector de los operadores logísticos en España hace referencia a los márgenes. En el estudio de Deloitte&Touche se cifra entre el 2% y el 4%, dependiendo del ratio que se considere.

**SEGMENTACIÓN**

El estudio sectorial de Anadif establece una segmentación de compañías logísticas según su facturación, de forma que a las de nivel A pertenecen aquellos operadores cuya cifra de negocio supera los 100 millones de euros; las empresas B son las que facturan entre 10 y 100 millones, mientras que las C tienen un vo-

lumen de negocio inferior a los 10 millones de euros. De los 102 operadores analizados, 12 se situarían en A, 42 en B y 48 en C. La evolución del mercado y su concentración durante el período 1998-2001 en España se salda con evoluciones del 27%, 24% y 28% interanuales. Cabe destacar que los operadores con mayor volumen de facturación, los de nivel A, son a su vez los de mayor crecimiento, representando el 58% en 2001, tres puntos porcentuales que parecen arañar a la cuota de los operadores del nivel B, que caen hasta el 37%. Por su parte, las empresas que facturan menos de 10 millones caen en un punto porcentual, quedándose con una cuota del 4%.

Un análisis del perfil de los accionistas define al 52% de los operadores en manos de grupos extranjeros, tal y como veíamos anteriormente. Afinando un poco más, el capital galo es mayoritario, pues participa en el 20% de las compañías. Alemania, con el 9%, y Gran Bretaña, con el 7%, son otros de los países con mayor control de operadores logísticos en España. El capital español representa el 48% restante, que a su vez se reparte como sigue: el 20% pertenece a un grupo de capital español y del propio sector logístico. El 16% es también de capital español, aunque la empresa participante pertenece a otro sector industrial. Fi-

CUADRO Nº 3

**RANKING DE LOS PRINCIPALES OPERADORES LOGÍSTICOS EN ESPAÑA**

RANK.	EMPRESA	FACTURACIÓN	Nº DE PLATAFORMAS	Nº DE ALMACENES	M <sup>2</sup> CUBIERTOS
		2002 (MILL. EUROS)	DE DISTRIBUCIÓN		
1	LOGISTA	3.631,86	—	—	561.000
2	GEFCO ESPAÑA, S.A.	242,29	—	36	85.000
3	GRUPO CAT PENÍNSULA IBÉRICA	229,36	31	19	93.000
4	DANZAS, S.A.	227,45	46	46	278.212
5	TRADISA	212,30	8	10	76.400
6	GRUPO LOGÍSTICA SANTOS, S.L.	189,00	48	30	350.000
7	EXEL (IBERIA) GRUPO, S.L.	173,00	35	35	350.000
8	MCLANE ESPAÑA, S.A.	168,40	4	—	17.302
9	GRUPO SPAIN-TIR	152,49	68	16	70.800
10	S.D.F. IBÉRICA, S.A.	102,00	19	16	78.824
11	SALVESEN LOGÍSTICA, S.A.	100,00	60	11	50.000
12	AITENA-LOACSA GRUPO LOGÍSTICO FCC	94,78	27	27	350.000
13	SINTAL LOGÍSTICA, S.A.	93,00	—	—	—
14	CHRISTIAN SALVESEN GERPOSA, S.A. (GRUPO)	90,25	35	35	106.000
15	TIBBETT & BRITTEN IBERIA, S.L.	74,72	22	22	12.750
16	TRANSAHER (GRUPO)	71,00	35	42	—
17	BERGÉ MARÍTIMA, S.A. (GRUPO)	69,94	—	66	480.000
18	TNT LOGISTICS ESPAÑA	68,00	15	14	315.000
19	ZELERIS, SAU	67,87	9	47	106.000
20	AZKAR LOGÍSTICA, S.A.	48,20	21	21	190.000

FUENTE: Anuario Transporte XXI. 2003.

nalmente, el 12% restante tiene estructura de empresa familiar.

También se analiza la distribución del mercado de operadores en España según el perfil del accionariado, pero con los datos cruzados sobre los niveles de empresa. Las principales conclusiones son que a mayor nivel de facturación, mayor es el control por parte de los grupos extranjeros, bien sean del sector logístico, bien de algún otro sector industrial, pero que en conjunto pesan el 60%. En operadores del nivel C, en cambio, son las compañías españolas las que dominan en el control del capital de los operadores, con un peso del 90% si se suman las familiares y los grupos empresariales de capital español, sean del sector que sean. En las compañías logísti-

cas del nivel B, el peso se distribuye casi por igual entre capital español y foráneo, aunque el primero alcanzaría el 56%.

Bienes de consumo, automoción, frío-alimentación, palets, electrónica y química son, por este orden, las principales especialidades de los operadores logísticos en España. Los tres primeros alcanzan un volumen de negocio como segmento de 2.219 millones, 1.038 millones y 323 millones de euros, respectivamente. De los 102 operadores, 63 están especializados en bienes de consumo, mientras los segmentos de frío-alimentación y automoción cuentan cada uno con 13 empresas. Destaca el segmento de palets, con tan sólo 2 operadores especializados, y que por tanto es el segundo sector con mayor facturación media, con

65,96 millones de euros, por detrás del de automoción, con 79,83 millones de media entre sus 13 operadores. El de bienes de consumo es un segmento para los operadores más generalistas y donde se mueven los mayores volúmenes de mercancías y facturación.

**PROBLEMAS DE RENTABILIDAD**

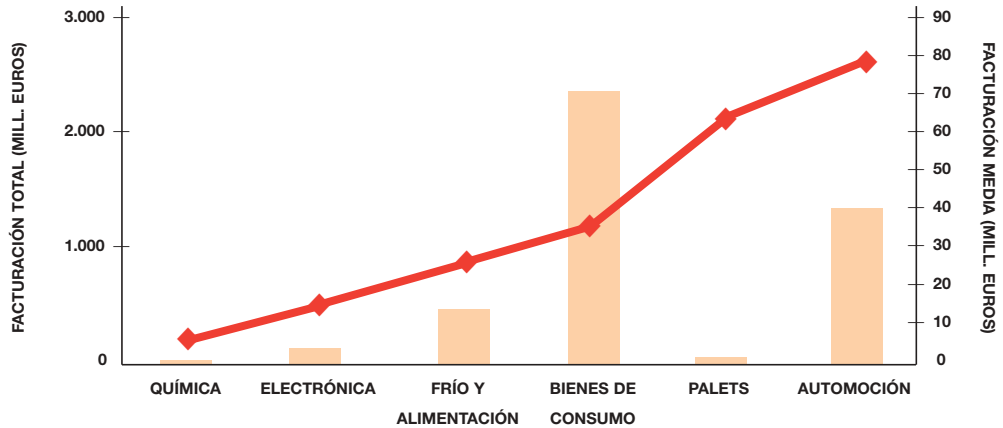
El sector logístico en España se caracteriza por ser un negocio basado en el volumen, por lo que sus márgenes son bajos, oscilando entre el 2% y el 4% sobre el nivel de facturación. En el estudio de Deloitte&Touche se analiza la rentabilidad y la estructura de costes del sector según diversos parámetros. Así, la rentabilidad financiera, que pone en relación los beneficios con los fondos propios, ha su-





GRÁFICO Nº 1

PRINCIPALES SECTORES DE ESPECIALIZACIÓN



FACTURACIÓN TOTAL (MILL. EUROS)	27	110	323	2.219	132	1.038
TOTAL EMPRESAS	4	7	13	63	2	13
FACTURACIÓN MEDIA (MILL. EUROS)	6,78	15,78	24,85	35,22	65,96	79,83

FUENTE: "Estudio sectorial sobre el mercado de los operadores logísticos en España". Deloitte&Touche. 2003.

frido un decremento desde el 22% hasta el 16% durante el período comprendido entre los años 1998 y 2001. Según Celestino Fernández, uno de los responsables del informe citado, "tal comportamiento está en niveles aceptables, tal y como demuestra la entrada continua de compañías pertenecientes a otros sectores de actividad". Por otra parte, esta rentabilidad está repuntando desde 2001.

La rentabilidad sobre ventas, es decir, el beneficio neto sobre facturación, ha experimentado variaciones de entre el 2% y el 3% durante el período de estudio. Según sus responsables, esto supone que a mayor volumen, mayor rentabilidad, en términos absolutos. El sector con mayores ratios de rentabilidad es el de electrónica, seguido por el de los operadores especializados. Por el contrario, el de bienes de consumo es el de menor rentabilidad sobre las ventas.

En lo referente a estructura de costes de los operadores, según Deloitte&Touche se trata de un sector intensivo en mano de obra, "pero esto no se demuestra por las cuentas anuales, ya que exis-



te mucha subcontratación, la cual no se refleja a su vez en los gastos de personal, sino que aparece en el apartado de consumos de explotación". La partida más importante en dicha estructura es la de consumos, otros gastos de explotación y los costes de mano de obra fija. Tal y como reconoce Celestino Fernández, existe una relación entre costes y tamaño de las compañías: "En las grandes empresas, el mayor peso dentro de

la estructura de costes corresponde al aprovisionamiento, dado que en esta partida se incluyen los costes de subcontratación".

La amortización del inmovilizado tan sólo se percibe en el tramo de operadores del nivel C, es decir, con facturaciones inferiores a 10 millones, al tiempo que es en las pequeñas empresas donde más se acusan los gastos de explotación.



Otros aspectos de la realidad financiera del sector de operadores en España revelados por Deloitte&Touche en su estudio para Anadif son, por ejemplo, que existe similitud entre el activo circulante y el pasivo, de lo que se deriva la inexistencia de fondo de maniobra y los activos a corto plazo no cubren los gastos a corto plazo. Según esta consultora, los períodos de pago están descompensados, por lo que los operadores están financiando a sus clientes, en lugar de estarlo haciendo a costa de sus proveedores, como prueba un periodo de pago medio de 45 días, frente a uno de cobro de 75 días. “La situación no es igual para todas las compañías, –dice Fernández–; así, por ejemplo, las de mayor tamaño reducen en 25 días su período medio de cobro sobre la media, mientras que medianos y pequeños operadores alcanzan períodos de cobro de hasta 94 días. Esto supone un alto nivel de endeudamiento, que sitúa el ratio recursos ajenos/recursos propios en niveles superiores al 72%”.

### SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO

Almacenaje, distribución, manipulación, carga completa, gestión de stocks y carga fraccionada son servicios que presta al menos el 65% de los operadores logísticos en España, por lo que su actividad está muy relacionada con el transporte. Sin embargo, las empresas clientes demandan cada vez más los servicios inte-

grales, algo para lo que no todos los operadores están preparados. De ahí que sus respectivas estrategias, particularmente en materia de flotas y de personal, sean fundamentales durante los próximos ejercicios.

Especialización, innovación tecnológica, cobertura geográfica, dimensión y subcontratación constituyen los cinco puntos estratégicos analizados por Deloitte&Touche. Para los operadores con mayor nivel de facturación, en un baremo de entre el 1 y el 5, la especialización llega al máximo, mientras que la subcontratación se queda en el 3,5. Los operadores con facturaciones de entre 10 y 100 millones están próximos a la valoración de factores estratégicos de los grandes grupos, aunque en subcontratación se quedan en el 2,8, al igual que las empresas del nivel C. Estas últimas son las que menor importancia conceden a la cobertura geográfica o a la dimensión empresarial, aunque se aproximen a los grandes grupos en su valoración de la especialización y la innovación tecnológica.

En lo que respecta a la gestión de flotas, en España el 90% de los vehículos son subcontratados. En volumen agregado y según los datos del estudio citado, los 102 operadores mueven 11.000 vehículos de forma recurrente, de los que 3.500 son vehículos pesados. La subcontratación es mayor en el caso de los vehículos de reparto, con el 90%, aun-

que cabezas y remolques alcanzan porcentajes respectivos del 79% y 76%.

El índice de vehículos propios es mayor en el caso de remolques, con el 22%, y cabezas tractoras, con el 18%. Los vehículos de reparto son en propiedad en el 10% de los casos.

El estudio del personal contratado por el sector arroja un aumento desde los 14.972 empleados en 1999 hasta los 21.371 de 2001. La distribución de las empresas según el número de empleados da el mayor porcentaje, 41%, a aquellos operadores con menos de 50 trabajadores. El 33% de las empresas dispone de una plantilla de entre 50 y 200 personas. Hasta 500 empleados tiene el 16% de los operadores. Entre 500 y 1.000 empleados están en el 6% de las compañías y sólo el 4%, grandes grupos logísticos, dan empleo a más de 1.000 personas en sus respectivas plantillas.

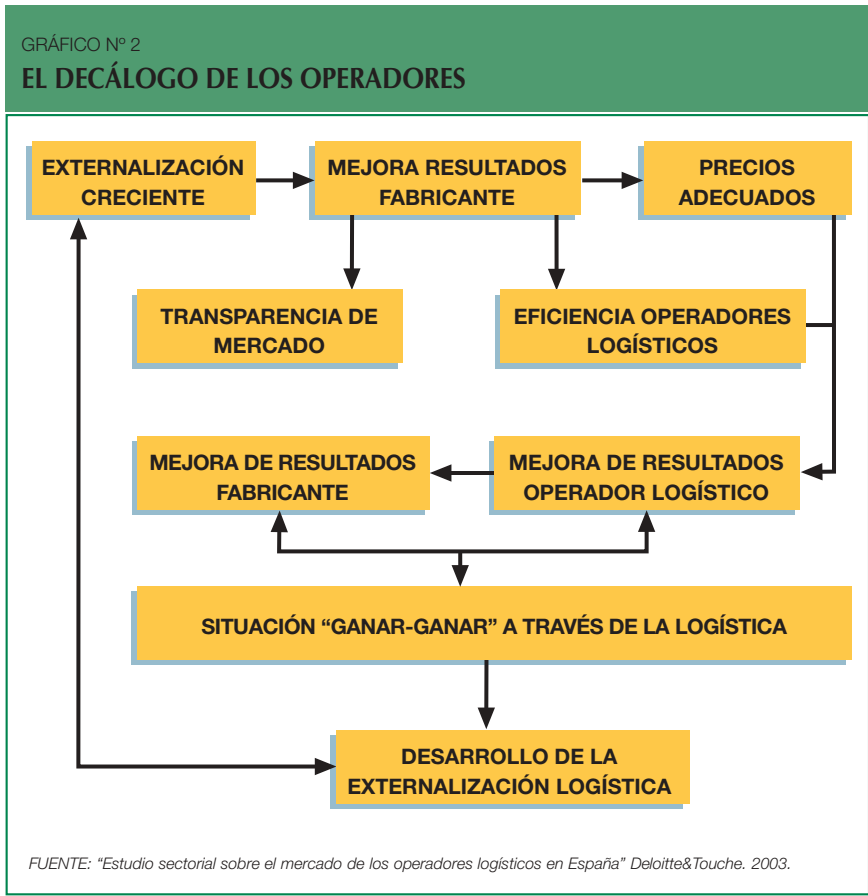
La especialización y la formación son elementos determinantes a la hora de conseguir un puesto fijo en el sector, tal y como demuestra el análisis de trabajadores, donde el grado de eventualidad es menor para administrativos o para jefes de almacén que para mozos. Esta última es, sin embargo, la categoría con mayor peso en el volumen de empleo, con el 47% sobre el total. Le sigue el segmento de administrativos, con el 17%, el 7% de titulados, el 6% respectivo para jefes de almacén y conductores y el 2% de directivos.

### DIEZ REGLAS DE ORO

Para los responsables del estudio de Anadif, el futuro del sector de operadores logísticos en España seguirá la tendencia de la llamada “externalización” o subcontratación, que será creciente. Por otra parte, dado que los operadores proporcionan una mejora en los costes de los fabricantes, tal beneficio debería trasladarse al total. Según Celestino Fernández, “se producirá un efecto bobina, mediante el cual mejorará el beneficio tanto para el proveedor como para el operador”.

El sector tiene ya definidas una serie de premisas a propósito de su evolución





durante los próximos años. Desde Deloitte&Touche se distinguen las siguientes:

1. El mercado de operadores logísticos. En la actualidad, las cinco primeras empresas representan el 31% del mercado y las diez primeras, el 50%.
2. Crecimiento del mercado. Actualmente alcanza tasas superiores al 20%.
3. Capital de las empresas. La mitad del mercado, el 52%, está en manos de grupos extranjeros. Los operadores españoles prácticamente no tienen implantación en otros mercados foráneos.
4. Distribución geográfica. Más del 70% de las empresas están ubicadas en Madrid y Barcelona. Las áreas estratégicas son, además de estas dos, Cataluña, Levante, Andalucía Occidental, Valle del Ebro y País Vasco, donde están situados los operadores. Las zonas elegidas coinciden con aquéllas en las que es viable el transporte intermodal, es decir, el que utiliza diversos medios de transporte, fundamentalmente el ferrocarril.

5. Las variables estratégicas de los operadores se engloban bajo la cobertura geográfica, especialización, dimensión empresarial, innovación tecnológica y subcontratación.

6. La subcontratación. Es un elemento que adquirirá, con el tiempo, una importancia superior al resto. A tenor de esto, los operadores se clasifican entre aquellos que basan su estrategia en los activos propios y los que lo hacen en la subcontratación. Cuanto mayores son las empresas en dimensión, mayor es su tendencia a la subcontratación. Esto se traduce en un índice de rotación de activos fijos superior al de las PYME. Sin embargo, existe una relación inversa entre la complejidad de los medios, almacenes y vehículos y la tendencia a la subcontratación. De esta manera, los operadores especializados en logística del frío son menos dados a la subcontratación.

7. Importancia creciente de los siste-

mas de información basados en las nuevas tecnologías. Se trata de un elemento diferenciador.

8. Los costes. Es un sector intensivo en mano de obra. La estructura de costes está integrada por varias partidas, entre las que destaca la de consumos.

9. Los precios. Son bajos, como demuestra su relación con el valor añadido y los ahorros que generan. Desde Deloitte&Touche recomiendan la necesidad de transparencia en la actividad logística, "para conseguir unos precios adecuados que incentiven a los operadores logísticos a conseguir mayores ahorros en la cadena de suministro, obteniendo tanto operadores como fabricantes sus beneficios correspondientes".

10. Los márgenes. El logístico es un sector basado en volúmenes. Sus márgenes unitarios son bajos. ■

**SYLVIA RESA**  
Periodista