

¿Cuál es la actual situación de las Redes de Transporte en Europa y la estrategia de los grupos que las constituyen? Antes de contestar a esta cuestión, finalidad primordial de este artículo, hay que comenzar por comentar la historia de su formación, cuál es el posicionamiento de los grupos de transporte en nuestro continente y en que parte del proceso de la construcción de Redes nos encontramos.

¿Cuál es la actual situación de las Redes de Transporte en Europa y la estrategia de los grupos que las constituyen? Antes de contestar a esta cuestión, finalidad primordial de este artículo, hay que comenzar por comentar la historia de su formación, cuál es el posicionamiento de los grupos de transporte en nuestro continente y en qué parte del pro-



ARTÍCULO ELABORADO POR: GABRIEL ÚRCULO
DR. INGENIERO NAVAL
EX ACCIONISTA Y EX CONSEJERO DELEGADO DE TG+
EX MIEMBRO FUNDADOR DE LA RED EUROPOLITAN EXPRESS G.E.I.E.

Adquisiciones, fusiones y redes europeas de transporte y supply chain

ceso de la construcción de Redes nos encontramos.

Desde que en el año 1993 se eliminaron las fronteras comerciales entre los 15 países de la Europa Comunitaria, la demanda de transporte no ha parado de subir a un ritmo de crecimiento –según Eurostaf 2004– en el entorno del **10% anual**. En los 10 últimos años los intercambios intracomunitarios se han **duplicado**, estando previsto para la próxima década que experimenten incluso mayores crecimientos como consecuencia de la nueva incorporación de los países al mercado común, la deslocalización y cierre de fábricas en Europa, y la externalización de las cadenas de suministro.

El coste del "supply chain" encarece del orden del **9% los productos manejados**, resultando un mercado muy atractivo por el índice de crecimiento esperado. La progresión de las relaciones comerciales y la globalización de la economía harán el resto para que, en el medio plazo, se mantenga con ritmos de crecimiento superiores a dos dígitos porcentuales. Esto ha provocado que los mayores grupos de transporte se vayan posicionando a un ritmo endiablado en los cinco últimos años mediante la adquisición de compañías europeas. Lo que es la vieja Europa se ha visto revitalizada por los fenómenos indicados que producen un continuo cambio en el escenario continental.

Pero, para hacer frente al importante crecimiento y que éste pueda absorberse con los medios necesarios, hace falta tener presente los condicionantes siguientes:

✓ **Reglamentación Europea** para la Seguridad en la Circulación y para el tratamiento de la propia mercancía manipulada: limitación de velocidad para los vehículos de más de 3,5 toneladas, tiempos de conducción, condiciones adecuadas de limpieza, humedad y temperatura del medio de transporte utilizado, seguridad para la mercancía ADR, etc.

✓ **Limitación** de la Infraestructura Viaria, Aéreo Portuaria y Portuaria: Aglomeración de vehículos pesados en las carrete-

El coste del "supply chain" encarece del orden del 9% los productos manejados, resultando un mercado muy atractivo por el índice de crecimiento esperado.



Gabriel Úrculo, Dr. Ingeniero Naval



ras, restricción de entregas en el centro de las ciudades, colapso en los principales aeropuertos europeos, e incremento importante de la actividad en los puertos centro europeos y españoles de las importaciones por la deslocalización industrial.

✓ **Fuerte ascenso de los costes** de la energía y del personal y, a medio plazo, dificultad en encontrar alternativa a los carburantes actuales. Necesidad de trasladar los aumentos a los cargadores por ser una actividad exigente en cuanto al consumo de energía y mano de obra, insustituibles por el momento.

✓ **Exigencia de los cargadores** en conseguir plazos de entrega fiables y reducidos, información continua de la situación y estado de su mercancía, y presión sobre los precios para obtener el mejor servicio ampliándolo a otras exigencias de la cadena hasta el punto de venta al menor coste.

✓ **Preferencia de los Grandes Grupos** en formar en cada País una Red Propia: Absorbiendo a los Corresponsales y formando una Red Integrada.

✓ **Diferencias culturales** y de idioma que dificultan la correcta ejecución del proceso "supply chain".

✓ **Tendencia de los Cargadores** en la búsqueda de acuerdos marco a nivel europeo/mundial con un único interlocutor que cubra todas sus necesidades logísticas.

✓ **Tamaño de las expediciones** mas pequeñas, mas regulares (a dia-

rio, por el momento) y de mayor distancia a cubrir.

Para afrontar este gran mercado europeo con los condicionantes expuestos los partícipes en la construcción de las redes europeas actúan cubriendo los diferentes segmentos.

CONSTRUCCIÓN DE REDES

En Europa, la construcción de las redes de transporte empezó en los años 90 mediante, en unos casos, la **compra** de empresas con cobertura en un país concreto complementada con acuerdos bilaterales entre países y, en otros, a través de alianzas estratégicas. Era la época de dominio de los Transitarios ofreciendo un servicio con una fiabilidad y plazo limitados, cubriendo con escaso compromiso las necesidades del mercado. **Eurodis, Euroexpress y Europolitán** (el que suscribe fue socio fundador) fueron las pioneras que aprovechando el hueco en un mercado de baja calidad de servicio, comenzaron con relativo éxito su primeros pasos en la conexión intracomunitaria. Sin embargo, el tiempo demostró que los socios de los países que las constituyeron no eran capaces de mantener los acuerdos de exclusividad en su colaboración. Las principales causas de esto fueron la gran dependencia en captar elevados recursos financieros para su desarrollo, las diferencias idiomáticas y culturales y, fundamentalmente, la irrupción a partir de 1998 de los co-

reos europeos –nueva directiva para la eliminación del monopolio-. El baile que produjeron por la compra de todo tipo de empresas del sector fue el detonante del despertar de los grandes grupos transitarios europeos apuntándose igualmente a la inestabilidad de las alianzas multilaterales entre las sociedades de los países de la vieja Europa.

En cuanto a la estrategia seguida por los diferentes grupos europeos y mundiales existen tres tendencias claramente definidas:

1. A través de **adquisición** de empresas locales nacionales, generalistas o especialistas en alguna de las áreas del supply chain.

2. Mediante **acuerdos** bilaterales o multilaterales mas o menos estables con un denominador común, constituyendo lo que se llama un **Grupo de Interés Económico**.

3. Mixto de las dos anteriores
La primera de las estrategias, debe ser respaldada por disponer de unos importantes recursos financieros para comprar a golpe de talonario, a unos precios elevados según

algunos, empresas del sector. Un claro ejemplo ha sido la **Deutsche Post DPWN**, cuyas inversiones en la adquisición de empresas en los últimos seis años ha rondado los **17.000 millones** de euros, aproximadamente 7,5 veces los beneficios que obtuvo en 2005. La posterior integración en la empresa matriz, supone un largo camino y un arduo trabajo a realizar: plantillas excedentarias, delegaciones duplicadas, operativas y culturas diferentes, etc. Aunque un proceso de estas características se alarga en el tiempo -siempre más que el previsto por muchos recursos que se planifiquen- se consigue lo que conocemos por Red Integrada. Su principal ventaja es la **estabilidad** y homogeneidad de funcionamiento. Pero, al mismo tiempo, se convierte en un proceso **largo** y **arriesgado**: pérdida de clientes, cesión de filiales duplicadas o que finalizaban siendo ruinosas, pérdida de rentabilidad, etc.

Las alianzas resultan siempre de mayor **facilidad, flexibilidad y rapidez** para su puesta en marcha. Sin

En Europa, la construcción de las redes de transporte empezó en los años 90. Fue la época de dominio de los Transitarios. Sin embargo, el tiempo demostró que los socios de los países que las constituyeron no eran capaces de mantener los acuerdos de exclusividad en su colaboración.





embargo, pueden aparejar un cambio continuo de sus afiliados y unas diferencias de criterio y en el cumplimiento de los compromisos del servicio compartido. En algunos casos han supuesto una mala experiencia precisamente por la inestabilidad de sus miembros provocada -como muchas veces ha sucedido- por la venta a otro grupo de uno de ellos que formaba parte, a su vez, de otra Red.

Las últimas tendencias de los seis grandes grupos mundiales (los que venían llamándose Integradores) llevan a considerar la primera de las opciones, aunque complementada por alianzas cuando por alguna razón no se ha podido adquirir una sociedad en un determinado país. Por otro lado, existen otros grupos importantes de transporte europeos apoyándose en una fórmula mixta: propia + alianza, aunque tendiendo cada vez más a implantarse en los países más activos con una estructura propia. Repasamos a continuación

la estrategia actual de estos grupos mundiales, cuyos tres primeros llevan la iniciativa en las compras y fusiones de los últimos tiempos. Están dominados por los principales correos europeos y las dos compañías mundiales por excelencia, ocupando el primer lugar en cuanto al nivel de actividad y recursos financieros:

1. **El Correo Alemán DPWN -DHL:** estrategia de ser el líder mundial en supply chain, realizando el servicio igual sea para una carta o un contenedor. Perderá su monopolio de correo en Alemania, en 2008. Dispone de una filial bancaria, el **Postbank**. Materializó en los 6 últimos años las compras más importantes y sonadas del sector. Es el gran líder como Red Europea Integrada, dominando claramente el mercado de paquetería mundial. Implantando la filosofía del "One Stop Shopping". En el 2005 facturó **44.600 millones** de euros. Después de la última compra efectuada el pasado año – nada menos

El Correo Alemán DPWN -DHL

"Estrategia de ser el líder mundial en supply chain, realizando el servicio igual sea para una carta o un contenedor. Perderá su monopolio de correo en Alemania, en 2008. Dispone de una filial bancaria, el **Postbank**. Materializó en los 6 últimos años las compras más importantes y sonadas del sector. Es el gran líder como Red Europea Integrada, dominando claramente el mercado de paquetería mundial. Implantando la filosofía del "One Stop Shopping". En el 2005 facturó **44.600 millones** de euros. Después de la última compra efectuada el pasado año – nada menos que el líder británico EXEL- estará mas preocupada en los próximos meses por los costes de integración de Exel en su Red que por añadir una nueva empresa europea a su cartera. Es de suponer por lo tanto que haya finalizado su periodo de compras." . Gabriel Úrculo.

que el líder británico EXEL- estará mas preocupada en los próximos meses por los costes de integración de Exel en su Red que por añadir una nueva empresa europea a su cartera. Es de suponer por lo tanto que haya finalizado su periodo de compras.

El Correo Holandés **TPG -TNT:** centrado en la estrategia de ofrecer todo tipo de transporte (principalmente Express) y excluyendo la actividad logística, por lo que ha puesto a la venta sus filiales de la división **TNT Logistics**. Sus ventas en el 2005 (excluyendo la actividad logística) fueron de **10.100 millones** de euros. A comienzos de 2006 se desprendió de sus empresas logísticas en Francia, cediéndolas en algunos casos a sus antiguos dueños: **Transports Mendy, Logistiques Ladoux, Nicolas**, siguiendo el mismo camino que el grupo inglés **TDG** realizó en Francia en 2004. Aunque tiene una opción de compra sobre la división logística del **Grupo C.A.T.**, la incluye también en su paquete de venta para ceder a un tercero. En España comenzó el año adquiriendo el grupo **TG+** (el que suscribe fue

socio fundador). Hace dos años firmó además un acuerdo calificándolo como una Asociación Estratégica con el correo chino **China Post**. En Europa, es previsible que siga con compras selectivas para rellenar el hueco dejado por sus antiguas filiales logísticas y completar una Red Integrada de Transporte sin limitación de peso.

El Correo Francés La Poste a través de su división **GEOPOST:** con el objetivo de ser el líder de transporte en Europa en el sector de los paquetes de un peso igual o inferior a los 30 Kg. Solo su filial **GeoPost** facturó el pasado año cerca de **3.000 millones** de euros. Su reciente compra en Francia, en enero 2006, de la empresa **Exapaq** (54 delegaciones) que se fusionará a la actual de **Chronopost**, la hará líder en Francia en su sector de paquete exprés. A finales del pasado año tuvo que vender la empresa **TAT Express** y **GeoPost Logistics** por considerarlas alejadas de la estrategia que persiguen. Dispone de filiales en Polonia, Eslovaquia, República Checa, y los países bálticos. La Red Europea de paquetería express de **Geopost**



En cuanto a la estrategia seguida por los diferentes grupos europeos y mundiales existen tres tendencias claramente definidas: Adquisición, acuerdos bilaterales o multilaterales y una estrategia mixta.



se completa con otras adquisiciones realizadas en los últimos años: **DPD** en Alemania, **Grupo Seur** (parte de él), **Interattica** en Grecia, **Parceline** en el Reino Unido, **Yurtici Kargo** en Turquía y con acuerdos especiales con los Correos Italianos (a través de su filial de paquetes **SDA**) y los Correos Españoles (**Chronopost**). Además, tiene alianzas con sociedades de los países del Este Europeo en los que todavía no está presente y con **FEDEX** para los flujos de tráfico aéreo europeos e intercontinentales.

La británica **Royal Mail** y su filial **GLS (General Logistics System)**: superó en 2005 los **13.500 millones** de euros de ventas. Desde el 1 de enero ha perdido el monopolio postal permitiendo la entrada de los grandes expresitas mundiales. Para el segmento de transporte de paquetes **b to b** con limitación de peso (30/50kg), a través de su filial en el Reino Unido Parcel Force y GLS, en el resto del mundo, están presentes en **34 países** contando con **23 filiales propias** y **11 corresponsales**. La facturación de GLS en 2005 fue de **2.000 millones** de eu-

ros (25% U.K.). Para completar su Red Europea tendrá que realizar varias compras importantes.

La Norteamericana UPS: Integradora mundial que comenzó su aventura europea en los 90, y sobre la que existen fuertes rumores que reiniciará sus compras en Europa pronto. Sus ingresos del año 2005 fueron de **36.000 millones** de euros, de los que el 14% corresponden a UPS Supply Chain Solutions (iniciada hace 15 años). La principal actividad se centra en Estados Unidos (70%) donde compró en 2004 varias empresas antiguas colaboradoras. Se encuentran realizando fuertes inversiones para la ampliación de varias terminales aeroportuarias europeos (hub principal en **Colonia/Bonn**) y, entre otros, el de Madrid. Por el momento, en su Red Europea, la oferta la limita a bultos menores de 70 Kg.

La Norteamericana **FEDEX:** Con una facturación de **25.000 millones** de euros en 2005, centrada en conectar los principales países del mundo en **48 horas**. Aunque extiende sus servicios al área logística, la estrategia es incrementar su parti-

La previsión para los próximos años, basado en la tendencia actual que comenzó por la agresiva DPWN en los últimos años, es que estos grandes grupos continuarán con sus compras europeas hasta consolidar una verdadera Red Europea, totalmente integrada, para hacerse con la mayor parte del mercado europeo.

cipación en los envíos exprés mundiales, dado el gran mercado que se avecina, y reducir los plazos de servicio. Al igual que su competidor americano UPS, el principal mercado seguirá siendo USA. Fue el primero en establecerse en **China** (1984), donde quiere consolidar su liderazgo, y acaba de firmar un acuerdo para adquirir el 50% de **DTW Group**. En Europa, tienen acuerdos con **La Poste** y su filial **GeoPost**, Correos (Chronopost), y con el Correo italiano a través de **SDA**, tanto para los flujos aéreos europeos como para los intercontinentales.

La previsión para los próximos años, basado en la tendencia actual que comenzó por la agresiva DPWN, es que estos grandes grupos continuarán con sus compras europeas hasta consolidar una verdadera Red Europea, totalmente integrada, para hacerse con la mayor parte del mercado europeo. Según los movimientos de los últimos años es fácil prever que quedarán pocos grupos, pero con toda seguridad, liderados por los seis descritos anteriormente.

A parte, hay que considerar otros grupos tradicionales, de ámbito fundamentalmente europeos, aunque con representación selectiva en otros continentes y que también participan en la construcción de Redes

Europeas (el orden establecido no corresponde a ningún criterio especial):

1. **SCNB** (Ferrocarril Belga) **ABX:** se lanzó a crear una Red Europea de paquetería a través de ABX mediante la integración de redes de empresas nacionales en Francia, Alemania e Italia. Su filial alemana ha firmado un acuerdo para integrarse en red de franquiciados de **Cargoline** (de la cual forma parte la francesa Mory). Tiene en venta su red de paquetería habiendo entrado en negociaciones con un importante grupo británico de capital riesgo.

2. **SCNF** (Ferrocarril Francés) mediante su filial **GEODIS** presente con filiales propias y una red completa de delegaciones en Francia, Benelux, Italia, España, y varios países de la Europa del Este. Trabajan bajo la red **GIE Net Express Europe**. En Alemania acaban de adquirir la sociedad **Spedition Boos**, quien era su antiguo socio dentro de la Red **IDS / Elix**, donde participan en un 34%.

3. **Deutsche Bahn** (Ferrocarril Alemán) y su filial **SCHENKER:** Este transitario Internacional con una facturación en el 2005 de 4.200 millones de euros. El 50% de su negocio lo realiza con los tráfico europeos terrestres, fundamentalmente en grupaje, aunque con la intención de que su proporción de paquetería industrial adquiera más importancia que en la actualidad. Por ello en 2002, adquirió la empresa francesa **Joyau** completando su red del **centro – norte Europa**. Es de suponer que continuará las adquisiciones en los países europeos donde no dispone de una red de distribución de paquetería adecuada.

4. La suiza **KÜHNE&NAGEL:**



El futuro del mercado de transporte es esperanzador. Las empresas españolas tendrán pocas opciones que no sean las de integrarse en alguna red europea

Transitario Internacional que con su compra a principios de año de la holandesa **ACR Logistics** le permite posicionarse como uno de los principales actores europeos en el área logística. Su estrategia continuará por la vía de las adquisiciones en los principales países de Europa con el objetivo de formar su propia Red.

5. La francesa **GEFCO**: del fabricante automovilístico PSA y que dispone de una Red Integrada en la mayoría de los países de Europa, teniendo la intención de desarrollar su Red en los **Países del Este**. Es un modelo desarrollado entorno a las necesidades requeridas por el fabricante de automóviles. Tarde o temprano tendrá que desvelar si continúa con su estrategia o no de independencia de PSA, como ya lo hizo hace un tiempo su competidor CAT (Ex Grupo Renault).

El resto de Grupos Europeos, no menos importantes que los anteriores, y que igualmente están en vías de reorganizar su red son: CHRIS-

TIAN SALVESEN, IHG-HAMMANN, MORY, HEPPNER (fundador de la Red System Alliance Europe), ZIEGLER, WINCANTON, NORBERT D'ENTRESSANGLE, y STEF-TFE.

Estos grupos seguirán engrosando las sorpresas -cada vez son menores, por lo menos para los que llevamos tiempo en el sector- de compras y fusiones. La tendencia general va por caminos de convertirse en mas grandes y abarcar Europa con una Red totalmente Integrada.

El futuro del mercado de transporte es esperanzador. Las empresas españolas tendrán pocas opciones que no sean las de integrarse en alguna red europea. Aunque siempre quedará la alternativa de especializarse en determinados tráficos que exijan algún tipo de atención o infraestructura especial.

Se merecen una mención aparte los fondos de inversión y de capital riesgo europeos y americanos cuya reciente participación en la compra de empresas europeas, permite dinamizar las operaciones que de otra forma serían imposibles de materializar y así conseguir más rápido la formación de Redes. Igualmente -como actores en el lado de las compras, por el momento de compañías españolas- incluyo a las grandes empresas nacionales del sector de la Construcción con la liquidez necesaria para ello.

Pero cada vez quedan menos tiempo y opciones. El reloj no para y se van reduciendo el número de potenciales Redes a las que incorporarse. La locomotora europea avanza con rapidez y las compañías españolas deberían engancharse a ella. Sino, se perderá una excelente oportunidad para crecer en su negocio y conseguir una empresa resistente y bien posicionada para el futuro.

Se lucha, unos por ser mas grandes y, otros, por sobrevivir. Hay espacio para todos. Europa tiene futuro. Apostemos por él.

GABRIEL ÚRCULO
DR. INGENIERO NAVAL



¿Qué le interesa conocer el peso o el volumen?

Implemente una de nuestras soluciones para:

- Control de paquetería
- Adecuación de maestro de artículos
- O control de pedidos

y obtendrá **información fiable** con la que optimizar sus procesos logísticos.

Para más información visita

www.mt.com/transporteylogistica



Mettler-Toledo España

Miguel Hernández, 69 08908 L'Hospitalet de Llobregat. Tel. 93 223 78 00
E-mail: 93 223 75 01 - mtomkt@mt.com - www.mt.com

METTLER TOLEDO