

EMPRESAS

Los expertos apuestan por operadores cada vez más especializados para aportar valor añadido

La inversión que supone el proceso de especialización complica la reconversión del sector, pero los analistas insisten en que es el futuro

Segmentos como el de las nuevas tecnologías representan una de las grandes oportunidades, más allá del comercio electrónico

A. Guerrero *Barcelona*

Los operadores logísticos han afrontado en estos últimos años un gran esfuerzo por reorientar su actividad hacia sectores más especializados. La fórmula de la "especialización" ha sido en este periodo el consejo más repetido por consultoras y expertos, y ha permitido a muchas empresas incrementar su negocio en nuevos mercados. Sin embargo, el descenso de la actividad en el sector logístico va a exigir a los operadores dar un paso más allá para ampliar su operativa a otros servicios, para convertirse en socios estratégicos para sus clientes.

Para el director de Innovación y Apoyo Logístico de la Fundación Icil, Ricardo Castelli, "las oportunidades para los operadores logísticos se brindan en aquello que se salga del estándar del sector". Ya no basta sólo con realizar el movimiento de mercancía o aplicar servicios añadidos, como son la trazabilidad, o el tratamiento de pedidos. "La tendencia clara de los operadores es convertirse en prestarios de servicios globales, tanto por ámbito geográfico como por tipología de servicios", asegura Catelli.

En este escenario, el responsable del departamento logístico de Ernst & Young, Rafael Páez, considera que los operadores deben evitar basar su estrategia en el factor económico. "Sólo habrá oportunidades para las empresas logísticas que sean capaces de aumentar la diferenciación con sus competidoras". Para conseguirlo, Páez considera imprescindible generar valor añadido en los servicios que prestan a sus clientes, aunque reconoce la dificultad que representa esta decisión, ya que requiere "inversio-



Operativa logística en un almacén de distribución / ARCHIVO

El comercio electrónico se consolida como el área con mayores perspectivas de negocio

La distribución del comercio electrónico requerirá operadores especializados, que realicen logística inversa y servicios como la gestión de cobros. Muchas empresas se están apuntando a esta actividad ante las expectativas de crecimiento que está generando este nuevo tipo de negocio. Los expertos consultados por 'El Vigía' coincidieron en señalar el 'e-commerce' como una de las oportunidades a medio plazo para el sector logístico. "Las empresas que se posicionen al frente de este negocio conseguirán muy buenos rendimientos", asegura Gabriel Úrculo. Pese a

esta oportunidad, desde ICIL recuerdan los problemas que representa esta operativa por la complejidad de la distribución urbana.

De la misma forma, Eva Mira alerta que el comercio electrónico ha sido siempre un segmento "difícil desde el punto de vista de costes" para un operador, ya que la distribución y la última milla encarecen mucho el servicio, "por lo que muchos productos no pueden venderse en la red y menos ser distribuidos por determinados operadores o empresas de transporte, ya que no existen márgenes de beneficio".

nes tanto en capital humano como en tecnología, que no van a tener un traslado a los precios, al menos a corto plazo".

La directora general de Lógica, Eloisa García-Moreno, apunta que esta exigencia de gasto ha "puesto freno" a los proyectos de especialización de muchos operadores. "Es cierto que en los últimos años se ha avanzado mucho en ese camino en España, pero aún queda mucho por recorrer", asegura. Más pesimista se muestra el presidente de Gaullar, Gabriel Úrculo, que asegura que "salvo alguna excepción, la década pasada ha sido de los operadores generalistas y los márgenes se han erosionado". En su opinión, el objetivo del sector debe pasar por corregir este déficit, ya que "los operadores que han basado su estrategia

en nichos de mercado están en una posición muy competitiva".

Hasta el momento, este proceso de especialización ha llevado a los operadores a algunos segmentos de negocio relacionados "con un flujo tenso de la mercancía y un ajuste al milímetro del stock, como es el caso de la automoción, la industria en general, y también en el de gran consumo, textil o farmacia", como explica García-Moreno. En este análisis de oportunidades, y más allá de las expectativas que está generando el comercio electrónico entre muchos operadores, la directora general de ADL, Eva Mira, considera necesario evaluar la situación económica que están atravesando otros sectores, como el de las empresas especializadas en tecnologías móviles, ordenadores o videojuegos. ■

El sector retrasa el aluvión de fusiones y adquisiciones entre operadores

Una conferencia de la asociación ADL, celebrada antes de la crisis, debatió el futuro de los operadores logísticos, y las conclusiones apuntaron a que se produciría un continuo proceso de adquisición de empresas del ámbito de servicios logísticos, hasta que llegara un momento en el que quedarían tres grandes operadores y el resto de empresas trabajarían para ellos.

Más de dos años después, sin embargo, la cascada de fusiones y compras que muchos vaticinaron no se ha producido, como explica la directora general de Lógica, Eloisa García-Moreno. Entre las causas, apunta a que por un lado, "los inversores han guardado su dinero esperando tiempos mejores y, por otro lado, las empresas han actuado con pies de plomo para

no embarcarse en aventuras poco claras". Desde la empresa Gaullar, especializada en fusiones y adquisiciones en el sector logístico, Gabriel Úrculo apunta que para muchas empresas españolas "no habrá más remedio que fusionarse para adquirir tamaño crítico y adquirir complementariedad". Sin embargo, reconoce la complejidad que supone emprender este paso, "porque a todos



nos gusta mandar y diseñar nuestras propias estrategias más que vengan a imponerlas". A lo que hay que añadir otra dificultad: "El carácter empresarial español es muy individualista", explica Gabriel Úrculo.

Hasta el momento, las operaciones empresariales las han protagonizado especialmente grandes operadores con el objetivo de incrementar su cuota de mercado. Para Ricardo Catelli, del Icil, la oportunidad de los pequeños y medianos operadores "pasa por estrategias de alianza y de colaboración con otros agentes del sector, que les permita aunar esfuerzos y aprovechar lo mejor de ellos para prestar a los clientes los servicios que soliciten". ■

¿Dónde están las oportunidades logísticas?

Eloisa García-Moreno
Lógica



"La salida al exterior es una alternativa clara y real frente a la atonía que vivimos actualmente en el mercado interno. Si nuestras empresas estuvieran más internacionalizadas, que

"El mayor interés se centra en los países en desarrollo, como Europa del Este o el Norte de África"

algunas empiezan a estarlo, sería un claro contrapunto a la situación que vivimos actualmente en España, con tasas de paro del 20% y crecimientos nulos frente a crecimientos cercanos ya al 3% como están ya en otros países de Europa o de dos dígitos como están en países como China.

Para el sector logístico el mayor interés se centra en los países deno-

"Los países más avanzados siguen teniendo potencial por la externalización logística"

minados en desarrollo, puesto que las naciones más avanzadas, en principio ya tienen copado su mercado por empresas logísticas. Sin embargo, estos países que podrían ser una oportunidad han sufrido un freno importante en su actividad en este entorno de crisis económica mundial. Así tenemos a países de Europa del Este o del Norte de África, por ejemplo. A pesar de ello, los países más avanzados siguen teniendo potencial de crecimiento por las empresas que todavía no han decidido externalizado su actividad logística".

Ricardo Catelli
Icl



"Vivimos en un mundo globalizado y una parte de la misma es la internacionalización, que evidentemente es una de las actuaciones básicas para seguir existiendo (vender) y permaneciendo (rentabilidad), ya que el mercado doméstico está como está. Ahora bien salir al exterior no siempre significa instalarme fuera, sino colaborar fuera y aliarse fuera, lo que permite ampliar los ámbitos geográfico y de servicios de una forma adecuada y con un nivel de riesgo contenido y sostenido.

Todos los países pueden generar

"Todos los países pueden generar expectativas, pero hay que realizar una clara prospección"

expectativas de negocio para el sector logístico, pero hay que realizar una clara prospección de necesidades de los clientes domésticos de cara al exterior, así como de clientes de fuera de nuestras fronteras para ver cómo les encaja nuestro portafolio de servicios nacionales y, por supuesto, y lo más importante, analizar el mercado de operadores logísticos extranjeros a los que les pueda

"Se deben analizar los operadores extranjeros a los que les pueda interesar nuestra alianza"

interesar nuestra alianza, bien para que ellos amplíen su oferta de servicios con nosotros o para que ellos amplíen su volumen de negocio por prestarnos en su país los servicios que nosotros hemos ofrecido a nuestros clientes".

Gabriel Úrculo
Gauilar



"La especialización ha sido uno de los factores de éxito de los últimos años, que evidentemente es una de las actuaciones básicas para seguir existiendo (vender) y permaneciendo (rentabilidad), ya que el mercado doméstico está como está. Ahora bien salir al exterior no siempre significa instalarme fuera, sino colaborar fuera y aliarse fuera, lo que permite ampliar los ámbitos geográfico y de servicios de una forma adecuada y con un nivel de riesgo contenido y sostenido.

"Las oportunidades del sector logístico pasan por la compartimentación por nichos"

competitiva. Las oportunidades del sector logístico pasan por la compartimentación por nichos. Ser especialistas significa poder obtener costes por debajo del mercado y aportar verdadero valor a tus clientes".

"Para muchas empresas españolas no habrá más remedio que fusionarse para adquirir tamaño crítico y adquirir complementariedad. Lo difícil, es dar

"La salida al exterior pasa primero por Europa y, luego, por el continente latinoamericano"

el paso, pues a todos nos gusta mandar y diseñar nuestras propias estrategias más que vengan a imponerlas. El carácter empresarial español es muy individualista. Pero creemos que no hay más remedio que cambiar y buscar asociaciones de mayor envergadura y miras".

"El mercado exterior es una buena salida para compensar la situación de depresión por el que hemos pasado. Primero a Europa y, luego, al continente Latinoamericano. Tenemos el ejemplo del sector bancario que lo hizo hace tiempo. Y, con éxito".

Eva Mira
ADL



"Los operadores logísticos han mejorado mucho sus procesos de especialización en los últimos años. Se trata de una necesidad que ahora se ha reconvertido por culpa de la situación económica, ya que no se puede especializar en una actividad o sector si la cuota de mercado ha disminuido, deben de abrir su especialización a todos los sectores posibles".

"En cuanto a los nichos de mercados con mayores oportunidades para el sector logístico, debe tenerse en cuenta, en primer lugar, la crisis

"Los operadores logísticos deben abrir su especialización a todos los sectores posibles"

que nos afecta a todos. Sin embargo algunas empresas de servicios, como las especializadas en tecnologías móviles, ordenadores o videojuegos, aunque han sufrido una disminución, son las que menos han notado este periodo de recesión, por lo que constituye un buen nicho de mercado para la distribución".

"El comercio electrónico ha sido

"El sector debe aprovechar el comercio electrónico, por pequeños que sean los márgenes"

siempre una distribución difícil desde el punto de vista de costes. Sin embargo, el sector debe aprovechar cualquier oportunidad de negocio por muy pequeños que sean sus márgenes de beneficio".

Rafael Páez
Ernst & Young



"Las empresas logísticas deben evitar la comodotización del servicio prestado y por ello deberán buscar las ventajas competitivas que les diferencien de sus competidores. Sólo habrá oportu-

"Las empresas deben buscar las ventajas competitivas que les diferencien de sus competidores"

nidades para las empresas logísticas que sean capaces de aumentar esta diferenciación a base de generar y, posteriormente, compartir ese valor generado con sus clientes. Esto va a requerir, a su vez, la necesidad de realizar inversiones tanto en capital humano como en tecnología, las cuales a corto plazo al menos no van a tener un traslado rápido a los precios".

"Asia y Sudamérica son las áreas donde se están generando más oportunidades de negocio"

"La salida al exterior no es una alternativa, es parte del 'core business' de cualquier empresa y en cualquier sector o actividad, y por supuesto lo es también para el logístico. En las áreas geográficas donde mayor crecimiento se está experimentando y, por tanto, donde se están generando también mayores oportunidades de negocio son Asia y Sudamérica, principalmente. Por otra parte, además, en África donde se están manifestando incrementos significativos, aunque debe tenerse en cuenta que parten de una actividad mucho menor".

Plataformas logísticas virtuales

www.lisboa-plataformalogistica.com
www.madrid-plataformalogistica.com
www.noroestecentrologistico.com
www.regiondemurcia-plataformalogistica.com
www.sevilla-plataformalogistica.com
www.valencia-plataformalogistica.com
www.vitoriacentrologistico.com
www.zaragoza-plataformalogistica.com



www.algecirasplataformalogistica.com
www.andalucia centrologistico.com
www.arcoatlantico-plataformalogistica.com
www.barcelona-plataformalogistica.com
www.bilbao-plataformalogistica.com
www.canarias-plataformalogistica.com
www.iruncentrologistico.com
www.lajunquacentrologistico.com



Más de 50.000 empresas online • 100 x 100 verificable

Tel: 902 227 437
Fax: 916 450 538
E-mail: marketing@infotrans.es

