

Tema de la semana

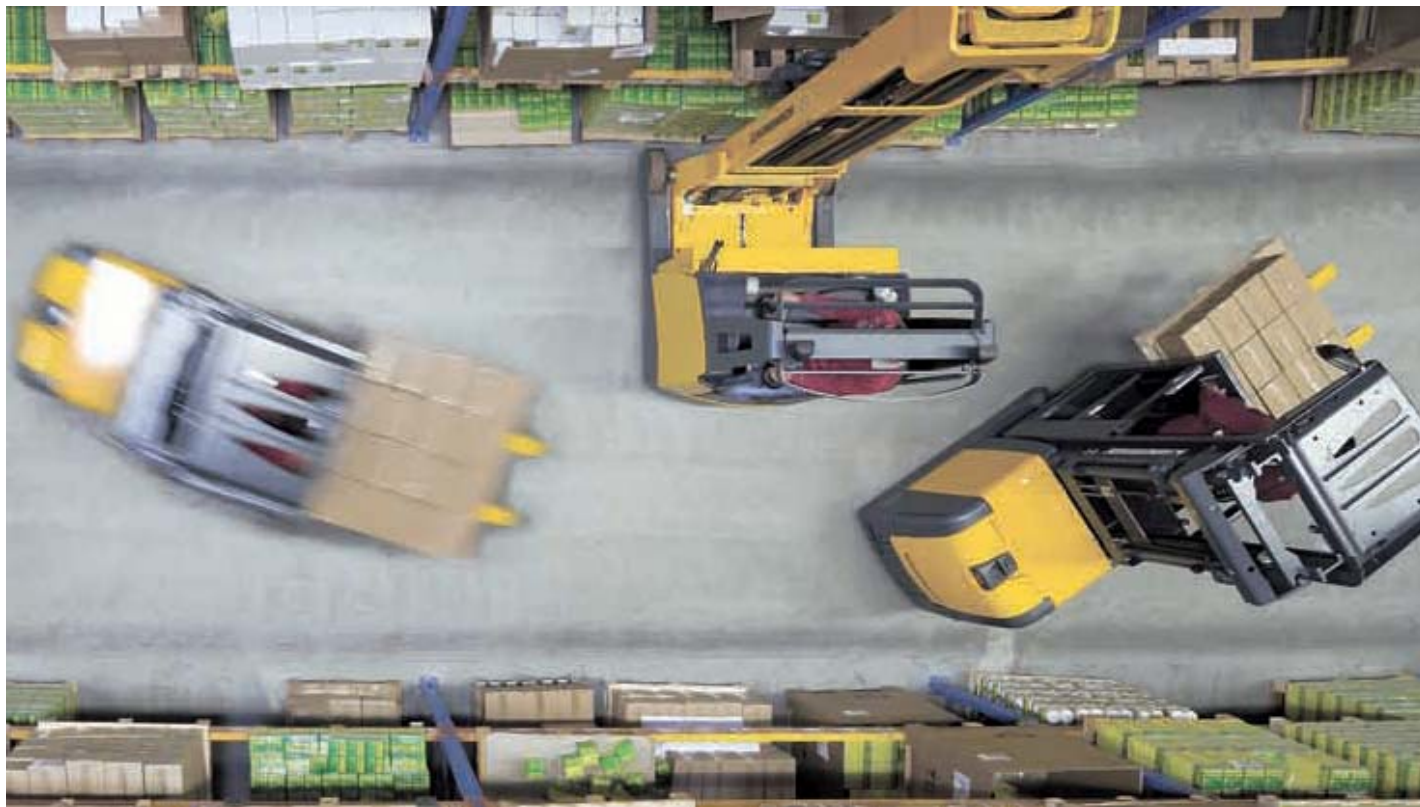
El exceso de oferta logística pone en riesgo la competitividad del sector

Empresas más vulnerables en el mercado

La fragmentación del mercado logístico reduce los recursos de las empresas frente a sus clientes y provoca que sean más vulnerables frente a la bajada de actividad de los últimos años.

La concentración mejoraría los beneficios

El proceso de unión entre operadores permitiría alcanzar mayores cotas de eficiencia y productividad que se traduciría a medio plazo en mejoras del servicio y, finalmente, económicas.



Las operaciones corporativas en el negocio logístico se han congelado en los últimos meses como consecuencia de la coyuntura económica | JUNGHEINRICH

España retrasa la concentración empresarial en el sector logístico hasta la salida de la crisis

La incertidumbre económica paraliza los movimientos empresariales y los principales operadores pierden cuota de mercado

Los expertos señalan que las pequeñas y medianas empresas protagonizarán en el futuro las operaciones corporativas del sector

A. Guerrero Barcelona

Las fusiones y adquisiciones de empresas en el mercado logístico español continúan en compás de espera. Muchos expertos avanzaron al inicio de la crisis que el descenso de actividad incrementaría la concentración empresarial en el mercado de operadores, sin embargo la incertidumbre económica está paralizando los planes de crecimiento de muchas empresas. "Los tiempos en los que estamos aconsejan calma hasta que en el futuro se

vislumbre menos incertidumbre", explica la directora general de Lógica, Eloisa García-Moreno.

Por el momento, el impacto de la crisis se ha saldado con la desaparición de empresas pequeñas y medianas, lo que ha provocado una gran reestructuración de la oferta que ha servido para "sanear el sector", en opinión de Gabriel Úrculo, presidente de la empresa Gaullar. Sin embargo, en la cota alta empresarial no parece que se esté avanzando hacia este proceso de concentración. Los últimos datos ofrecidos por la consultora DBK muestran que los diez primeros operadores logísticos españoles han perdido cuota de mercado, pasando del 54% que copaban en 2009 al 52% del año pasado.

Desde el sector, sin embargo, continúan a la espera de que las empresas se decidan a cambiar esta tendencia. "Lo lógico sería que la concentración del sector también llegue a España, ya que en otros países se ha visto el inicio de procesos muy similares en los últimos años", explica el profesor de Eada, Ed Weenk. Todos los expertos recuerdan pese a todo que el proceso

La atomización en las carreteras, un lastre para el sector

La fragmentación que caracteriza la oferta de servicios logísticos en nuestro país depende, en gran medida, de la atomización del mercado del transporte por carretera. Todos los expertos coinciden en señalar la vinculación que existe entre la crisis que atraviesa este ámbito de negocio y su estructura empresarial, pero este modelo dificulta también el crecimiento de tamaño de los operadores. "Existe un exceso de oferta de servicios logísticos, escasez de masa crítica y tamaño, lo que limita la productividad y la obtención de ventajas en reducción de costes", señala el vicepresidente de Capgemini, Ramón Fiol.

Desde su punto de vista, existe "una opinión generalizada, fundada o no, acerca de la supuesta falta de apreciación por parte los clientes de



los servicios de valor". Por su parte, Ed Weenk, profesor de la Escuela de Alta Dirección y Administración (Eada) y experto en el ámbito logístico, considera que la propia estructura de la oferta empresarial de la carretera provoca "una guerra de precios" en el sector. En su opinión, "la atomización del transporte hace que las empresas cargadores tengan más posibilidades de poner presión sobre los precios".

de concentración en este mercado ya ha comenzado aunque, como admite el vicepresidente de Capgemini, Ramón Fiol, es "ciertamente reducido" en relación a nuestros vecinos europeos. No en vano, María Isabel Gómez, de la consultora Ernst & Young, considera que en los dos últimos años se ha apreciado todavía más este proceso entre los grupos internacionales que en los nacionales. Mientras tanto, la realidad en nuestro país se limita a "algunos movimientos interesantes y cierto runrún empresarial —comenta Fiol—. Mas allá de algunos casos concretos que se han venido produciendo y algunos planes de negocio que se están planteando, no se observan grandes avances", asegura.

Parece que el movimiento de grandes operaciones corporativas protagonizado por los gigantes multinacionales también se ha paralizado, como apunta Ed Weenk. "Las grandes empresas del sector ya han hecho muchas adquisiciones en los últimos años y ya tienen una base más o menos amplia y estable para ofrecer servicios de todo tipo". En su opinión toca ahora el turno de que las empresas pequeñas y medianas

LAS CLAVES



La crisis elimina a los más pequeños

La contracción del mercado español tan sólo se ha producido como consecuencia de la desaparición de las empresas más pequeñas del sector, mientras que las medianas se han limitado por el momento a resistir el descenso en la actividad.

Las grandes operaciones son historia

Los movimientos empresariales entre las principales multinacionales del sector ya se han producido y han congelado, por el momento, sus inversiones.

Las medianas serán protagonistas

Es el turno de que las pymes logísticas sean protagonistas en el futuro de las fusiones y adquisiciones del sector logístico e impulsen de forma decidida la concentración en nuestro mercado.

Colaboración empresarial o fusión

El modelo de entendimiento varía entre los operadores que se pueden plantear desde un acuerdo de colaboración, tal vez puntual, hasta una fusión total que integre a las empresas.

Crece la diversificación de servicios

La salida por la que están optando muchas empresas en esta situación de crisis es la diversificación de sus servicios hacia otros de mayor valor añadido. Se tratan generalmente de operaciones de cierta complejidad que están relacionadas con la gestión de la cadena de suministro, en la que pueden aportar un valor diferente al que se ofrecía hasta el momento en el mercado. Se trata de una fórmula de escapar de la competencia en costes por la ruta de la aportación de valor añadido, pero exige una inversión importante.

del sector lideren estas operaciones de fusiones y adquisiciones. Gabriel Úrculo coincide con esta opinión y señala también al *middle market* como el nuevo protagonista de estas operaciones, ya que considera que tendrá que adoptar esta estrategia de cooperación porque "no les quedará más remedio que asociarse". "No quedan más opciones que diversificar o entenderse con otro competidor. Esto significa plantearse desde un acuerdo de colaboración hasta una fusión total de empresas", asegura.

FRAGMENTACIÓN 'A LA ESPAÑOLA'

Esta estructura que caracteriza al mercado español provoca, en opinión del responsable de Capgemini, "niveles de competencia desproporcionados, calidad de servicio en algunos casos poco predecible y divergencia entre el servicio prestado, lo que cuesta producirlo y lo que finalmente se factura por ellos". Ramón Fiol considera que superar esta fase de fragmentación tendría efectos muy positivos para el sector porque "contribuiría, sin duda, a mitigar estas tensiones de mercado y favorecer una situación más sostenible".

María Isabel Gómez observa un dato esperanzador en la actual coyuntura económica. En su opinión el cambio en la demanda de servicios logísticos como consecuencia de la crisis "ha provocado que los operadores clásicos de transporte se hayan transformado en un operador de servicios integral". La manager del área de Transportes y Logística de Ernst & Young considera que estas nuevas características del sector —donde "los mercados a abastecer y los servicios demandados se han diversificado"— pueden provocar "una tendencia creciente a la concentración y a las alianzas estratégicas, mediante las participaciones financieras en otras empresas o a través de acuerdos de colaboración". A esta corriente de optimismo se suma Gabriel Úrculo al asegurar que "es evidente que se augura un importante crecimiento en las fusiones empresariales porque no queda otro remedio. El entendimiento entre competidores no será el principal recurso de fortalecimiento, sino de supervivencia, dentro del sector de logística y transporte".

Para lograr avanzar en este camino hacia la concentración, María Isabel Gómez considera que las administraciones deberían implantar más medidas para fomentar la unión de empresas. El presidente de Gaullier coincide en esta demanda y propone que estas ayudas se materialicen durante "el primer de año de despegue, que es cuando se producen las inversiones necesarias de una fusión". Sin embargo, otras de las fuentes consultadas rechazan la intervención de las instituciones en estos procesos, como explica, por ejemplo, Eloisa García-Moreno: "No creo que se deba meter en la fusión de grupos empresariales. Esto es cosa de las empresas y de sus políticas y estrategias". Y es que al final, como explica Ed Weenk, "todo depende de la velocidad de crecimiento que busca una compañía". ■

¿Existirá un líder logístico español?

Eloisa García-Moreno
Directora general de Lógica



Los operadores mundiales son británicos o alemanes y en el ámbito europeo no existe un gran operador logístico español o ibérico. Actualmente hay empresas en disposición de ser compradas o de fusionarse, pero en estos momentos nos encontramos en un periodo de incertidumbre que hace difícil este proceso.

El motivo de esta falta de liderazgo español se debe a que la liberalización del mercado postal europeo creó grandes consorcios con una capacidad financiera muy elevada para afrontar los procesos de consolidación. Por otra parte, la fragmentación del mercado español ha hecho que no haya muchas empresas con el tamaño necesario para iniciar la internacionalización de actividades. No obstante, desde el punto de vista logístico la Península

"La fragmentación del sector ha hecho que no haya muchas empresas con el tamaño necesario para la internacionalización"

Ibérica tiene un activo muy importante que es el litoral, donde nos podemos convertir en un 'hub' de entrada y salida de mercancías hacia zonas estratégicas como Asia o América.

Gabriel Úrculo
Presidente de Gaullier



La situación geográfica y la organización productiva de España en comparación a otros países europeos

han conformado que las necesidades logísticas se desplacen hacia los países motores de la Unión Europea. Sin embargo, los esfuerzos de nuestras compañías logísticas deberían

"Los esfuerzos deberían dirigirse a fomentar acuerdos con los líderes europeos y a invertir en Latinoamérica"

dirigirse a fomentar acuerdos con los 'campeones europeos' y por otro lado, a invertir en Latinoamérica donde existen grandes oportunidades de negocio.

José Manuel Vassallo
Subdirector de Transyt



Un elemento clave en la logística es la ubicación y debemos reconocer que España no está situada en zonas tan estratégicas como Rotterdam o Amberes, y eso ya condiciona nuestra actividad logística en gran medida.

Tenemos que ser humildes y saber que va a ser muy complicado competir con los puertos y las empresas logísticas del Norte de Europa, que tienen una mejor ubicación dentro del continente y un acceso más directo a los mercados. Por ejemplo, se habla con mucha frecuencia de que nuestros puertos son la puerta la entrada de las mercancías de Asia a Europa, pero si los buques acceden por el Canal de Suez se encuentran antes con Italia y desde allí disponen de una red ferroviaria que atraviesa los Alpes y se conecta directamente y de forma rápida a Alemania.

Tenemos que asumir nuestras limitaciones para ver las oportunidades que representan nuestro mercado nacional, que es muy importante, y el hecho de ser el primer puerto al que se llega desde Norteamérica y Sudamérica. En la medida en que se mejore la conexión de la Península con Europa, sobre todo por medio del transporte ferroviario de mercancías, se conseguirá mejorar la competitividad de los puertos y las empresas españolas.

María Isabel Gómez Arealillo
Manager de área de Transporte y Logística de Ernst & Young



En España disponemos de medios y profesionales para contar con un gran operador logístico nacional. Pero para conseguirlo es necesaria la involucración de ciertos organismos e instituciones, tanto públicos como privados, que impulsen una mayor consolidación y especialización del sector.

En la actualidad la principal característica del sector de los operadores logísticos en España sigue siendo su

"Es necesario que se involucren organismos e instituciones para impulsar la consolidación y especialización del sector"

alta atomización en comparación con la situación del sector en Europa. Esta alta atomización provoca que en determinados servicios exista un exceso de oferta que podría verse reducido mediante una mayor concentración y especialización de los operadores más pequeños.

Ed Weenk
Profesor de EADA experto en logística



En el mercado español ya están presentes todas las multinacionales del sector, pero es más complicado encontrar la presencia de empresas españolas en otros países. Los grandes grupos empresariales multinacionales del sector ya están muy establecidos por casi todo el mundo, y a estas alturas me parece muy difícil que una empresa

española llegue a este nivel para poder competir con ellos fuera de España. Siempre se podría intentar, pero el precio sería muy alto y la verdad es que el objetivo no está muy claro.

La pregunta que deberíamos plantearnos es: ¿por qué querer competir a nivel mundial con los grandes y qué ventaja competitiva podrán ofrecer las empresas españolas sobre sus competidores europeos? En estos momentos quizás sea más importante 'sanear' el sector a nivel nacional, trabajar en las conexiones logísticas con otros países, coordinar mejor las iniciativas nacionales en cuanto a tejido empresarial o infraestructuras entre gobiernos locales, de comunidades autónomas y a escala nacional.

Ramón Fiol
Vicepresidente de Capgemini y responsable de Distribución y Transporte



Las causas de no contar con un campeón logístico español a nivel europeo hay que buscarlas posiblemente como una combinación de factores: históricos, de mercado e incluso geográficos. Nuestro mercado es un mercado periférico dentro del contexto europeo y en este sentido ha quedado en parte relegado de los grandes flujos de mercancías fabricantes-mercados: norteamericano y este-oeste.

Nuestra configuración geográfica y poblacional también ha tenido que ver bastante. Por otra parte, la integración intermodal carretera-tren-marítimo es

"Nuestro mercado es periférico en el contexto europeo y ha quedado relegado de los grandes flujos de las mercancías"

una asignatura pendiente que de alguna manera también nos está limitando el potencial de crecimiento y de absorción de los grandes flujos de importación desde Extremo Oriente. Históricamente hay países como Alemania y Holanda que han apostado más claramente por el desarrollo de este sector y están cosechando frutos desde hace tiempo.