

CASO: ESTRATEGIAS DE LOS OPERADORES LOGÍSTICOS EUROPEOS

El sector de la logística en España, al igual que en la UE, se encuentra sometido a un proceso de continua evolución, resultado de la dinámica de unos clientes que demandan servicios cada vez más amplios. El servicio ofrecido se está convirtiendo en un proceso integrador y multifuncional, capaz de añadir valor a la mercancía transportada. Además, la creciente globalización de mercados obliga a los operadores a disponer de una red internacional que permita situar los productos de sus clientes en el lugar del mundo que ellos demanden. Por ello, los principales operadores logísticos están posicionándose siguiendo una de las tres estrategias siguientes:

A/ Estrategias basadas en el desarrollo interno. En el ámbito de los operadores logísticos, las estrategias basadas en el desarrollo interno tienen como finalidad una más eficaz y eficiente gestión de la cadena logística. En los últimos tiempos, el desarrollo interno se instrumenta en torno a dos pilares: ampliación de la red, con la apertura de nuevas rutas, delegaciones, etc. y optimización de la red, a través de la instalación de centros de transportes, la incorporación de herramientas tecnológicas de gestión, etc.



En la práctica, son muchas las empresas que adoptan indistintamente ambas vías. Entre 2001 y 2002, han sido varias las rutas abiertas por las compañías de transporte urgente, logística y distribución de correo en España. Por citar un ejemplo significativo, TNT, ahora filial de los correos holandeses, dentro de su plan de desarrollo de red terrestre ha inaugurado conexiones con Rumania, Bulgaria, Yugoslavia, Turquía, Ucrania, Eslovenia, Croacia o Grecia. Paralelamente, está abriendo centros de transporte en diversos puntos de la Península, como el inaugurado en Barcelona a finales de 2001.

B/ Estrategias basadas en compras o fusiones. Esta estrategia tiene de ventaja frente a las otras que acelera enormemente la entrada en nuevos productos o mercados. El complejo empresarial resultante de este tipo de operaciones cuenta con un mejor posicionamiento en el mercado, en la medida en que cada una de las sociedades aporta



su know-how específico de mercados y procesos, su cartera de clientes, su red de distribución, etc. Un ejemplo significativo fue la integración de Danzas en el grupo Deutsche Post (1998), que hizo posible la instrumentación de su estrategia de consolidación en el mercado internacional a través de la compra de compañías. Dicha estrategia llevó a la empresa a comienzos de 2002, a convertirse en el principal accionista de DHL. A finales de 2002, Deutsche Post World Net poseía el 100% de DHL. En 2003, Deutsche Post World Net fusionó sus actividades exprés y de logística en una sola

marca: DHL. Posteriormente, la marca DHL se ha visto fortalecida por la adquisición, por parte de Deutsche Post World Net, de Exel en diciembre de 2005. DHL acumula la experiencia procedente de las diversas compañías que ha adquirido Deutsche Post World Net.

Sin embargo, el tamaño de los operadores españoles no permite acometer este tipo de actuaciones. La excepción más significativa es Logista, que se apoya en la compra de sociedades para entrar o mejorar su posición en determinados mercados. Así, la reciente adquisición del grupo Burgal (formado por Integra 2, Nacex y Opellog), le ha permitido entrar en los mercados de paquetería industrial, mensajería y logística del frío especializada en el sector farmacéutico.

Esta estrategia de compra, si bien es un camino relativamente rápido, supone un desembolso inicial importante, por lo que no es una vía de crecimiento al alcance de todas las compañías. Por ello es frecuente encontrar empresas interesadas en conseguir previamente socios de elevada capacidad financiera, que aporten los recursos necesarios para llevar a cabo sus estrategias de crecimiento. Tal es el caso de Seur, operador español del ámbito de la paquetería y el transporte urgente, que se encuentra inmerso en un proceso a través



del cual pretende conseguir la participación en su capital de un socio financiero, perfil que se asocia frecuentemente a empresas financieras o de construcción. El objetivo no es otro que conseguir los recursos necesarios para ampliar sus fronteras a los mercados internacionales.

C/ Estrategias basadas en el desarrollo de alianzas. En ocasiones las empresas optan por adquirir o fusionarse con operadores locales, para lo cual necesitan importantes sumas de dinero. De ahí que haya una parte importante de operaciones en las que las empresas prefieran establecer acuerdos con empresas localmente importantes, líderes en sus mercados, para lograr prestar un servicio de calidad en todo el mundo sin necesidad de tener red propia. No obstante, esta política exige disponer de unos sistemas de información integrados que permitan coordinar las actividades de las distintas empresas implicadas. El objetivo sería contar con una red de transporte que, apoyada sobre soportes informáticos y de telecomunicaciones, permitiera realizar envíos en plazos reducidos a cualquier punto, y en la que cada empresa aportara su know-how específico del mercado en el que tradicionalmente ha actuado.

En España, Correos y Telégrafos mantiene acuerdos con otros correos europeos, entre los que destaca el firmado con La Poste, a través de los cuales está articulando su estrategia de diversificación hacia otros segmentos de mercado, como puede ser el de la paquetería. Por su parte, Chronopost, filial de paquetería y mensajería de los correos franceses, ha visto cómo aumentaba la demanda de sus servicios gracias a la alianza establecida con el integrador FedEx. En ocasiones estos acuerdos entre operadores se instrumentan a través de la constitución de nuevas compañías. Recientemente Autoterminal, primera terminal de vehículos del Puerto de Barcelona y Syntax, que lleva a cabo funciones de transporte y logística, han constituido una nueva sociedad, Balsa, para ofrecer servicios logísticos integrales.

Fuente: Logismarket, 25 de Octubre de 2002.

Cuestiones:

- 1.- ¿Qué ventajas e inconvenientes presentan cada una de las tres estrategias de crecimiento propuestas?
- 2.- ¿Cuál es la mejor opción para los pequeños operadores logísticos nacionales?