

# Trabajo Fin de Grado

Operadores Logísticos

Logistics Operators

Autor

Daniel Royo Blasco

Director/es

Gema Pastor Agustín

Facultad de Economía y Empresa

2020

## **RESUMEN**

Ante un mundo global en constante cambio, es importante conocer cómo funcionan los encargados de abastecer de bienes y servicios a la población. Esas empresas se denominan operadores logísticos y forman el nexo de unión entre los productores y los consumidores.

El objetivo del presente Trabajo Fin de Grado, es profundizar en el conocimiento de los operadores logísticos y sus funciones, saber qué lugar ocupan dentro de la cadena de suministros y la importancia que su experiencia, infraestructura y desarrollo de I+D suponen para las cadenas de suministros en las que participan, centrándonos especialmente en el análisis del sector de los operadores logísticos y de sus empresas más importantes en España.

## **ABSTRACT**

In a rapidly changing world, it is important to know how those who supply goods and services to the population work. These companies are called logistics operators and form the link between producers and consumers.

The objective of this Bachelor's Degree Final Project is to deepen the knowledge of logistics operators and their functions, to know what place they occupy within the supply chain and the importance that their experience, infrastructure and R&D development represent for the supply chains in which they participate, focusing especially on the analysis of the sector of logistics operators and their most important companies in Spain.

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. RETOS ACTUALES DE LA LOGÍSTICA.....	5
3. MARCO TEÓRICO .....	7
3.1 Agentes implicados en el mercado logístico .....	8
3.2 Los Operadores Logísticos .....	10
3.2.1 Características a considerar para seleccionar un operador logístico .....	10
4. ANÁLISIS DEL MERCADO DE LOS OPERADORES LOGÍSTICOS.....	15
4.1 Análisis del Top 5 en España .....	18
4.1.1 XPO Transport Solutions Spain SL.....	20
4.1.2 Primafrío SL .....	22
4.1.3 Trans Sesé SL .....	24
4.1.4 United Parcel Service España LTD y Compañía SRC.....	26
4.1.5 Compañía logística Acotral SA .....	28
5. CONCLUSIONES.....	29
6. BIBLIOGRAFÍA .....	31
7. ÍNDICE DE TABLAS.....	35
8. ANEXO .....	35

# **1. INTRODUCCIÓN**

La industria logística está en constante crecimiento debido a los cambios en los hábitos de consumo impulsados por la aparición del comercio electrónico. Gracias a él, se eliminan intermediarios, se abren nuevas fronteras y se llega a un mayor número de clientes. Pero a su vez aparecen dificultades, como el aumento de la competencia, una mayor dificultad a la hora de fidelizar a los clientes y sobre todo la gran exigencia del cumplimiento con los tiempos. (González, 2016).

En este contexto resulta fundamental el papel de los operadores logísticos, ya que son los agentes encargados de gestionarlas. Los operadores logísticos cuentan con infraestructura, personal cualificado, tecnología y experiencia que hace que todo funcione de manera óptima, por tanto muchas empresas deciden externalizar sus servicios logísticos a empresas especializadas. En concreto, los operadores logísticos, se encargan de transportar, gestionar, desarrollar y supervisar todo el proceso, desde la fabricación, almacenaje, distribución, hasta la comercialización de los productos. Todo esto hace que las cadenas de suministros se encuentren en constante evolución, por lo que deben ser flexibles y adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.

El objetivo de este trabajo es profundizar en el conocimiento de los operadores logísticos y sus funciones, centrándonos especialmente en el análisis del sector de los operadores logísticos y de sus empresas más importantes en España. Con ello este trabajo resulta en una pequeña guía que puede facilitar la búsqueda y contratación de un operador logístico para pequeñas empresas, que como consecuencia del COVID-19 se estén viendo obligadas a ampliar sus mercados de venta, ya sea online o a través de la exportación.

Para ello este trabajo se estructura en tres bloques principales. El primero de ellos explica los retos actuales en la logística, especialmente aquellos que pueden haber surgido como consecuencia de la crisis del COVID-19 y que justifican la importancia que tiene conocer los operadores logísticos disponibles en nuestro país y sus principales funciones.

El segundo bloque es el marco teórico, en el que se desarrolla el concepto de logística, los agentes que intervienen en la cadena de suministros, la figura del operador logístico y los diferentes niveles de especialización que existen de estos.

En el tercer bloque, se realiza un estudio del sector de los operadores logísticos en España, a través de diferentes análisis macroeconómicos. Además se analizan los cinco mayores operadores logísticos del país, para dar a conocer sus recursos, su grado de especialización y los principales sectores con los que trabajan.

Los resultados del estudio se presentan resumidos en el apartado de conclusiones, donde queda en evidencia que se trata de un sector oligopolístico y con empresas especializadas, lo que les dota de un gran poder de negociación dentro de la cadena de suministros.

## **2. RETOS ACTUALES DE LA LOGÍSTICA**

Como se ha podido observar en una situación de crisis, en este caso sanitaria, el sector logístico ha sido fundamental para garantizar el abastecimiento, tanto de alimentos a los supermercados, como de productos sanitarios para los hospitales. Se han producido hechos de cooperación, como informar del estado de las carreteras y áreas de servicio disponibles o la cesión del uso de la flota para el traslado de material sanitario.

En el presente y futuro, el sector se está viendo afectado por la crisis del COVID-19, que está afectando a todos los estamentos de la sociedad y del mundo. Es importante conocer las opiniones y el análisis de algunas personas que se dedican a este sector. Empezando por una entrevista a Francisco Aranda Manzano presidente de UNO Logística (2020), concedida al periódico Invertia del Español, en ella, expone los datos de un estudio realizado sobre el comercio electrónico, este estudio muestra que el comportamiento del consumidor ha sufrido una transformación acelerada, que le ha llevado a la realización de las compras a través del comercio electrónico. Durante el confinamiento, el crecimiento de este ha sido de un 50%, debido a que los consumidores que ya utilizaban este canal han aumentado su uso y a la entrada de nuevos compradores, por lo tanto, la logística se ha convertido en el nuevo marketing del comercio, aporta una gran ventaja competitiva al comercio de retailer.

Esta transformación en los hábitos de consumo se ha sumado a las dificultades producidas por la pandemia, para ello Rui Marques Director general de Supply Chain para Iberia de XPO Logistics (2020), avanza que uno de los elementos imprescindibles

para evitar los estragos de una crisis es la anticipación. El gran pilar de las empresas debe ser la tecnología, la digitalización y la automatización, son el futuro del sector logístico.

Con todo ello, esta crisis va hacer que se modifique la cadena de suministros, como recoge un informe de CaixaBank Research, de Clàudia Canals (2020). Apuesta por una diversificación de la producción como alternativa frente a posibles interrupciones en la actividad, tanto dentro y fuera de nuestras fronteras. Se están replanteando la idoneidad de la gran dependencia que tiene la industria de China y que tienen la mayor parte de las economías del mundo en un gran número de cadenas globales de producción de manufacturas, como los bienes electrónicos necesarios para las tecnologías de la información y la comunicación.

En cuanto a la cadena de valor, los cambios en ella y en la forma de trabajar pueden ayudar a acelerar la transición económica hacia un sistema más sostenible y más respetuoso con el medio ambiente. Además hay que tener en cuenta también los otros muchos cambios como son el aumento del comercio electrónico, una vuelta al producto local o una mayor demanda de los servicios sanitarios.

En definitiva, el futuro del sector pasa por tener cadenas de valor más robustas, dar un impulso definitivo a la digitalización y a la automatización, dar uso a los recursos ya existentes y nuevos modelos colaborativos, sumado a la adaptación a un nuevo entorno legislativo más proteccionista.

### **3. MARCO TEÓRICO**

Desde un punto de vista puramente lingüístico la RAE define la logística como *“Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, especialmente de distribución.”* (RAE, 2020).

Sin embargo, a través de esta definición no se perciben algunos aspectos esenciales de la logística, como son el intercambio de materiales pero también de información, la necesidad de coordinar y el enfoque en la minimizar los costes. Por ello, consideramos más completa la definición de Lobato y Villagrà (2010) según la cual, la logística es un *“Conjunto de técnicas y medios destinados a gestionar el flujo de materiales y de información, coordinando recursos y demanda, para asegurar un nivel determinado de servicio al menor coste posible”* (Lobato y Villagrà, 2010).

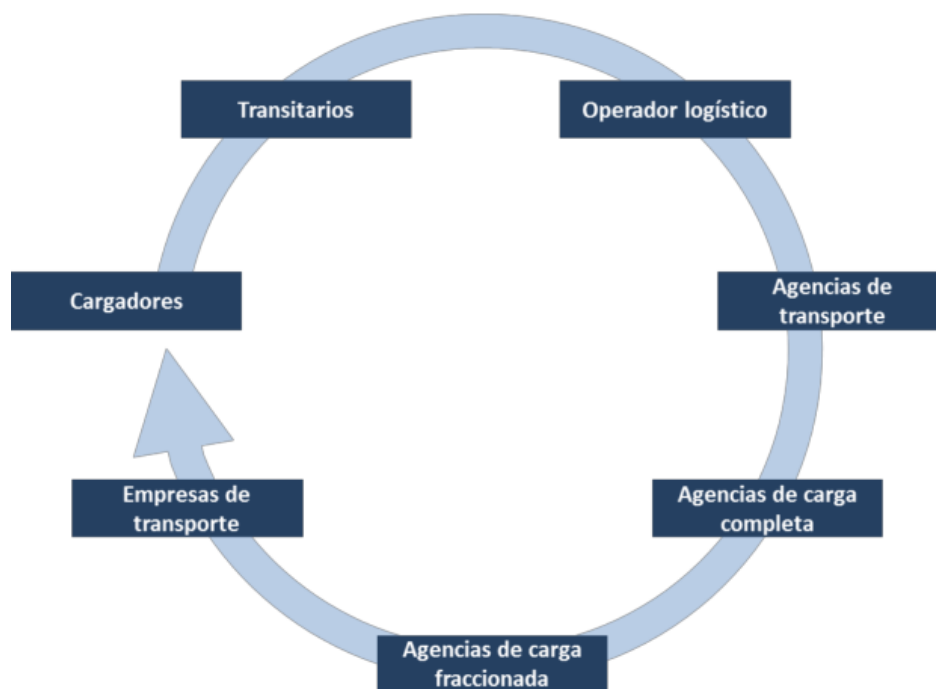
De esta forma, la logística se está posicionando como un factor fundamental y determinante para la mejora competitiva de las empresas. Cualquier decisión sobre la cadena logística puede afectar al servicio que se da al cliente final, y por tanto, a las ventas. Actualmente se están produciendo cambios en la cultura del cliente. Esta cultura tiende a ser cada vez más exigente con los plazos. Los clientes, exigen mayor rapidez para el uso del producto o servicio que han adquirido, es por esto que las empresas están interesadas en reforzar dicha cadena y así poder satisfacer las necesidades de sus clientes.

Para conocer el peso económico del sector, es importante conocer algunos datos macroeconómicos como cuál es la aportación de este al PIB español. El sector logístico supone un 8% del PIB, 96.000 millones de euros al año. A lo largo del 2018 alcanzó una cifra de facturación de 110.000 millones de euros y más de un millón de empleos. (Valero, 2019).

### 3.1 Agentes implicados en el mercado logístico

En el mercado de servicios logísticos y de transporte intervienen diferentes agentes, el Ministerio de Fomento (2013) recoge y define los siguientes:

Ilustración 3.1. Agentes implicados en el mercado de servicios logísticos y transporte.



Fuente: Ministerio de Fomento. (2013)

- 1. Cargadores:** Se define como la persona, física o jurídica, que, ya sea directamente o como intermediario de transporte, solicita la realización del transporte en nombre propio y frente a la cual el porteador asume, en virtud del contrato, la obligación de efectuarlo.
- 2. Transitarios:** Son los organizadores de los transportes internacionales, conocen profundamente los diferentes tipos de transporte disponibles y las particulares de cada transporte (itinerarios, plazos, coste), de manera que pueden ofrecer la solución más adecuada a sus clientes. Asimismo, juegan un papel fundamental en el grupaje o consolidación de las mercancías haciendo más eficiente el transporte.



**3. Operador logístico:** Como se recoge en la Ley 9/2013, de 4 de julio, por la que se modifica la Ley 16/1987, de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres como *“las empresas especializadas en organizar, gestionar y controlar, por cuenta ajena, las operaciones de aprovisionamiento, transporte, almacenaje o distribución de mercancías que precisan sus clientes en el desarrollo de su actividad empresarial. En el ejercicio de su función, el operador logístico podrá utilizar infraestructuras, tecnología y medios propios o ajenos.”* El trabajo se va centrar en este eslabón de la cadena logística, este agente se analizará en profundidad en el apartado 3.2.

**4. Agencias de transporte:** Pueden desarrollar todas las actuaciones previas de gestión, información, oferta y organización de cargas y servicios necesarias para llevar a cabo la contratación de los transportes. Ejercen su papel fundamental a nivel nacional y suele ser un intermediario entre el cargador y el transportista. Dentro de ellas están incluidas las agencias de carga completa y carga fraccionada.

**5. Empresas de transporte:** Son toda persona, física o jurídica, titular de una empresa especialmente concebida y equipada para la realización material de transportes de mercancías por cuenta ajena con sus propios medios personales y materiales, y que, al efecto, dispone de uno o más vehículos adecuados con capacidad de tracción propia, bien en propiedad, o en virtud de cualquier otro título permitido por la legislación vigente. Estas empresas pueden ser de transporte terrestre, marítimo o aéreo.

## **3.2 Los Operadores Logísticos**

Una vez presentados todos los agentes implicados en el mercado de servicios logísticos, hemos decidido centrar la atención en la figura del operador logístico, porque es el nexo de unión entre la producción y los consumidores, ya que son capaces de ofrecer todos los servicios necesarios para abastecer la cadena de suministros de cualquier empresa.

Lo principal es conocer cuál es su definición, en este caso, la Organización Empresarial de Logística y Transporte (2016) ha definido el término de operador logístico de la siguiente forma:

*“Es aquella empresa que por encargo de su cliente diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de suministro, organiza, gestiona y controla dichas operaciones utilizando para ello infraestructuras físicas, tecnología y sistemas de información, propios o ajenos, independientemente de que preste o no los servicios con medios propios o subcontratados. En este sentido, el operador logístico responde directamente ante su cliente de los bienes y de los servicios adicionales acordados en relación con éstos y es su interlocutor directo”*

### **3.2.1 Características a considerar para seleccionar un operador logístico**

Para ser de utilidad, los operadores logísticos deben cumplir una serie de características, éstas han sido enumeradas por Langley (2005), enumeró las principales características que se buscan de un operador logístico y son las siguientes:

- 1. Experiencia en el área.** Los operadores logísticos deben poseer un alto conocimiento de las operaciones que llevan a cabo. Estas empresas están avaladas por una cartera de clientes importantes con prestigio, el cliente debe saber que su producto estará bien atendido y que el operador tiene capacidad para afrontar las necesidades que se le requieran.
- 2. Colaboración, adaptabilidad y flexibilidad.** La colaboración incrementa la capacidad tanto de la empresa como la del proveedor. Una buena coordinación produce un aumento del nivel de servicio al cliente y una mejora en la producción. La adaptabilidad y flexibilidad son fundamentales, puesto que nos encontramos posiblemente en uno de los momentos más cambiantes para el mundo de la logística, como son el cambio en la forma en la que los clientes compran, los

ciclos de vida de los productos, los tipos y el número de canales que usan las compañías, la reducción en los plazos de entrega y fabricación, además de la entrada de multitud de tecnologías. Por todo ello, estas 3 ideas se han convertido en principios que generan gran valor en los operadores logísticos.

**3. Mayor retorno de la inversión.** Para alcanzar este mayor retorno de la inversión, es importante la reducción de costes, eliminando gastos debidos a ineficiencias en los procesos y aprovechando las sinergias que se producen entre las partes implicadas. También se puede producir un aumento de los ingresos de las organizaciones debido al valor añadido que se le da al producto o servicio final.

**4. Variedad de servicios.** El operador logístico se hace cargo de organizar los plazos de entrega a los clientes, ofrecer los servicios de transporte más adecuados para cada una de las operaciones y realizar el seguimiento de los envíos. Además, dentro de sus competencias, entra el planteamiento de las rutas más eficientes, la consolidación o grupaje de cargas y gestionar los trámites aduaneros en caso de ser necesarios. También, se encargan de los procesos y actividades relacionadas con el almacenamiento de mercancías y productos. Realizan tareas como la manipulación, clasificación de la mercancía de los clientes y posteriormente regular su expedición y distribución, predicciones de demanda, manejos de stocks y gestión de campañas, en definitiva, todos los indicadores del almacén.

**5. Excelencia operacional.** La calidad es fundamental, deben ofrecer un servicio de máxima calidad, ya que genera productos y servicios mejorados, disminuye costes y permite aumentar la rentabilidad, además, contribuye en la mejora de la imagen de los productos y servicios, aumenta la satisfacción de los clientes, lo que influye en su lealtad.

**6. Cobertura geográfica.** La organización de los centros de distribución, de control y almacenes están organizadas en red. Deben poder ofrecer servicios de calidad en cualquier parte del país y del mundo, ya que mantienen relaciones establecidas entre las delegaciones y las sucursales. Disponen normalmente de grandes instalaciones para realizar operaciones de almacenamiento y valor añadido.

**7. Habilidad para ayudar al cliente a diferenciarse de la competencia.** El medio ambiente está adquiriendo una gran importancia y por tanto se está posicionando como una oportunidad para diferenciarse de la competencia, los mejores operadores logísticos están potenciando el cuidado del planeta a través de sus procesos. Algunas de las medidas que están tomando son la creciente implantación de vehículos menos contaminantes, evitar consumos innecesarios de combustible, investigar en el desarrollo de nuevos combustibles, la implantación de legislaciones más ambiciosas y la preocupación por buscar las rutas más eficientes.

Además de las principales características expuestas por Langley, cabe añadir algunas que en la actualidad están adquiriendo mucha importancia:

**8. El análisis de datos.** En la actualidad se reciben cantidades enormes de datos a través de los sensores, las interconexiones, ubicaciones, rutas, tiempos, el análisis de grandes bancos de datos del Big data, etc. Gracias a todos estos datos, se pueden llegar a desarrollar e implantar nuevos sistemas informáticos y softwares. La empresa que logre sacar el máximo partido a los datos puede marcar la diferencia en el siglo XXI de la logística.

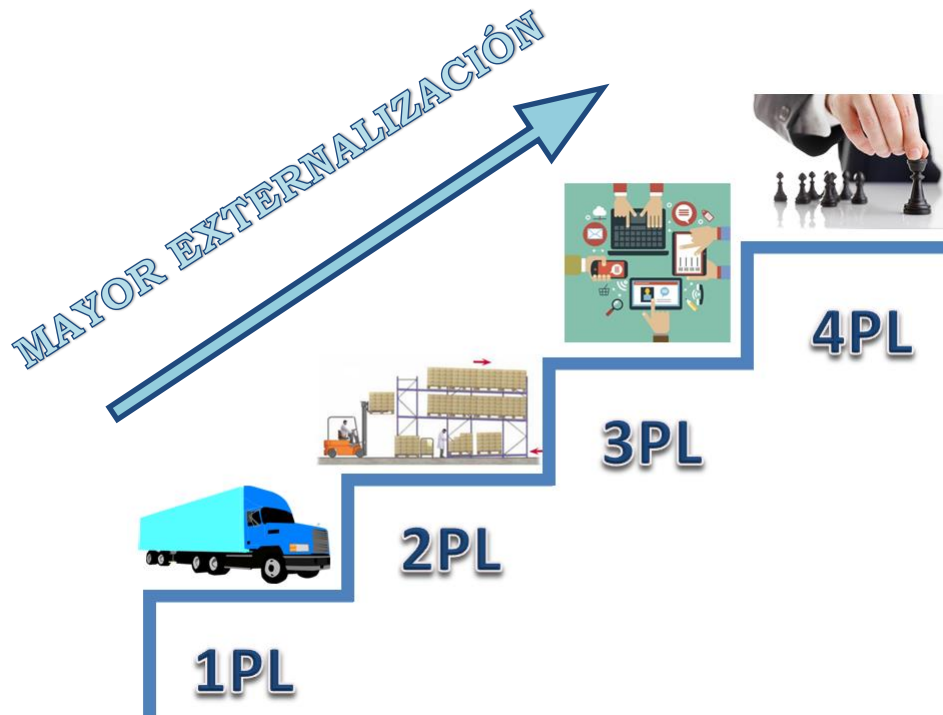
**9. La homogeneidad.** El operador logístico debe funcionar como un todo, en el que sus departamentos se encuentran interconectados y comunicados. Esto tiene una gran importancia, ya que la información debe ser única y fiable permitiendo a todas las partes trabajar con una base común.

### **3.3 4PL. Niveles de proveedor logístico**

Los operadores o proveedores logístico, se clasifican dependiendo de las actividades que gestionan y se establecen distintos niveles de manera oficial, a través de tipo denominados “PL” (Party Logistics).

Hay cuatro niveles o clases diferentes. 1PL, 2PL, 3PL y 4PL. Ministerio de Fomento, Gobierno de España. (2013). Los diferentes niveles aparecen para adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente.

### Ilustración 3.2. Niveles de proveedor logístico.



Fuente: Elaboración propia.

**1PL (First Party Logistics) PROVEEDOR NIVEL UNO:** El proveedor ofrece servicios para el transporte de mercancías y la distribución de los productos. Se desplaza hasta los almacenes del cliente para cargar la mercancía y distribuirla. Es la fase que más se subcontrata. Algunas de las ventajas de este servicio para los clientes son poder reducir el volumen de trabajo, evitar algunas problemáticas como el mantenimiento y tenencia de una flota de vehículos y de su operativa, como la gestión y contratación de los conductores.

**2PL (Second Party Logistics) PROVEEDOR NIVEL DOS:** En este nivel, el operador asume todas las actividades relacionadas con el transporte, gestión de la flota y se le añaden las actividades de almacenamiento. Este tipo de proveedores de logística fundamentan su fortaleza en las economías de escala y trabajan a un nivel más amplio que los anteriores, pero siguen ofreciendo servicios estándar. Suelen ser operadores logísticos de ámbito nacional.

**3PL (Third Party Logistics) PROVEEDOR NIVEL TRES:** En este grado de externalización el operador logístico realiza las tareas relacionadas con la puesta en marcha de nueva maquinaria y/o de sistemas informáticos. Este tipo de operadores logísticos van más allá en la integración de servicios y proveen de flota de transporte, lugar de almacenamiento y además, se encargan de la organización de operaciones de transporte y gestión del almacén. Integran más fases de la logística, por tanto, se trata de operadores cuyos servicios están más personalizados, adaptados e integrados a las necesidades de la empresa contratante y de sus clientes. Por ello, los acuerdos de este nivel, entre las empresas interesadas suelen ser a largo plazo, de manera que el 3PL consiga aprender y optimizar la parte de cadena de suministros de la que se encarga.

**4PL (Fourth Party Logistics) PROVEEDOR NIVEL CUATRO:** En el cuarto y último grado de externalización, el operador logístico se hace responsable de toda operativa logística de una empresa, incluido el desarrollo estratégico de la misma. Actividades tan importantes como el aprovisionamiento de la materia prima, control de los indicadores de la gestión logística y las relaciones con los clientes. Ofrecen servicios de consultoría, integración de las comunicaciones, cálculo de escenarios, ingeniería y diseño de almacenes. El operador se convierte en el gerente y el responsable administrativo de esta área de la empresa.

Las ventajas que ofrece contratar un operador logístico 4PL están en que éste ya cuenta con una infraestructura de personal y tecnológica que pone a disposición de los clientes, evitando que tengan que asumir ese coste en exclusiva, ya que el operador, sumando clientes, consigue una masa crítica que hace que los procesos sean más eficientes, proporcionando ahorros a quien le contrata. Además, puede proporcionar un mejor nivel de servicio debido a su mejor conocimiento, gracias a la experiencia acumulada, de los sectores en los que trabaja. En definitiva, es la opción de las empresas que optan por concentrarse en el desarrollo y producción de sus mercancías, así como delegar la gestión del aprovisionamiento y la distribución.

Las relaciones entre un operador 4PL y la empresa cliente suelen ser contratos a largo plazo, la relación entre ambas partes se basa en compartir riesgos y beneficios. Además, teniendo en cuenta el alto nivel de integración del operador

con el cliente, se incluyen cláusulas de confidencialidad bastante estrictas. Sin embargo, esta solución logística no se adapta a todo tipo de empresas, se adecúa mejor a sectores con alto nivel en I+D+I, como el tecnológico, automovilístico o farmacéutico.

En este cuadro, se puede ver cada una de las características/servicios que ofrece cada nivel de operador logístico a sus clientes:

**Ilustración 3.2. Comparativa niveles de operador logístico.**

SERVICIOS QUE REALIZA NIVEL DE OPERADOR LOGÍSTICO	TRANSPORTE	GESTIÓN DE FLOTA	GESTIÓN DE ALMACÉN	GESTIÓN DE INVENTARIO	APROVISIONAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS	SERVICIO PERSONALIZADO	DESARROLLO TECNOLÓGICO	DESARROLLO ESTRATÉGICO	INFRAESTRUCTURA GLOBAL
1PL	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
2PL	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗
3PL	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗
4PL	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia.

## **4. ANÁLISIS DEL MERCADO DE LOS OPERADORES LOGÍSTICOS**

El auge del sector logístico es un hecho, como refleja el informe del Observatorio Sectorial DBK (2020) de Informa<sup>1</sup>. En dicho informe refleja que los operadores logísticos han obtenido un volumen de negocio de 4.900 millones de euros en 2019, alcanzando por tercer año consecutivo un crecimiento del 7%, respecto al ejercicio anterior. Este crecimiento se ha producido gracias al aumento del grado de externalización de determinadas actividades logísticas, del buen comportamiento de la producción en algunas de las principales ramas industriales clientes, del ascenso de la demanda derivada del transporte internacional y del auge del comercio electrónico.

Del volumen de negocio obtenido, la parte relativa al almacenaje y la realización de otras actividades en almacén generaron una facturación de 2.345 millones de euros en

<sup>1</sup> La fuente de donde se han obtenido los datos del volumen del sector, número de empresas y empleados, ha sido el informe del Observatorio Sectorial DBK de Informa (2020)

2019, esto es, un 7,8% más que en el año anterior. Los ingresos derivados del transporte y la distribución de las mercancías en depósito registraron un crecimiento algo inferior, si bien todavía supusieron algo más de la mitad del volumen de negocio total. La logística de productos de alimentación y bebidas aporta la mayor parte del volumen de negocio sectorial, con una participación del 40%. Seguidamente, figuran los segmentos de automoción y de farmacia, droguería y perfumería. (Logística Profesional, 2020).

Afinando más y centrando el foco de atención en las cinco primeras empresas del sector, éstas concentran en 2019 el 43% del valor del mercado, al mismo tiempo los diez primeros operadores reunieron una cuota de mercado conjunta del 60%, esto refleja un alto grado de concentración. Este informe recoge que al cierre del año 2019 operan en España alrededor de 185 operadores logísticos. Por lo tanto un 40% está repartido entre 175 empresas, lo que a pesar de la entrada de nuevas empresas en el sector, sigue apreciándose una notable concentración de la oferta.

#### **Ilustración 4.4. Cuadro comparativo de número de empresas, empleados e ingresos.**

	2017	2018	2019	INCREMENTO DE 2017-2018	INCREMENTO DE 2018-2019
<b>NÚMERO DE EMPRESAS</b>	165	175	185	6,06%	5,71%
<b>EVOLUCIÓN EMPLEADOS</b>	19.500	20.000	31.500	2,56%	57,50%
<b>EVOLUCIÓN INGRESOS (MILLONES DE EUROS)</b>	4.260	4.580	4.900	7,51%	6,99%

**Fuente:** Elaboración propia. Datos obtenidos de DBK (2020)

En cuanto al volumen de empleos que generan es de unos 31.500 trabajadores, cifra un 57,5% superior a la del año anterior. Supone unos 170 trabajadores de media por empresa. Es destacable que la tercera parte de las compañías dan empleo a menos de 50 personas, debido al gran tamaño que tienen las 10 primeras empresas, aglutinan el mayor porcentaje de trabajadores.

En cuanto a la cuota de mercado, las cinco empresas más grandes y líderes del mercado obtienen un 43% de mercado total. Las 10 primeras un 60% y el resto de empresas un



40%. Es decir, las empresas líderes manejan el 43% del mercado, haciendo que el resto de empresas sea difícil llegar a su cuota, ya que la ventaja que tiene adquirida les hace liderar el mercado. Esto se ha podido observar también en el dato de empleados, ya que hay una gran diferencia entre los empleados de las diez primeras empresas y el resto.

#### Ilustración 4.5. Índice de Herfindahl.

	CUOTA DE MERCADO	CUOTA DE MERCADO AL CUADRADO
TOP 5	43%	0,185
TOP 10	17%	0,029
EL RESTO DE EMPRESAS	40%	0,160
ÍNDICE DE HERFINDAHL		0,374

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de DBK (2020)

Para conocer qué tipo de competencia y concentración que tiene el mercado logístico vamos a utilizar el índice de Herfindahl, es una medición empleada en el estudio económico que se centra en los niveles de concentración existentes en los mercados.

Como se puede observar en la tabla 4.5, el índice de Herfindahl obtenido ha sido de 0,374 lo que sitúa a este sector como un oligopolio, según la clasificación de Guerras y Navas (2015)<sup>2</sup>. Un oligopolio es una estructura de mercado en donde existen pocos competidores relevantes, pero cada uno de ellos tiene una capacidad alta de influir en el precio y cantidad de equilibrio. Esta influencia es menor que la del monopolio.

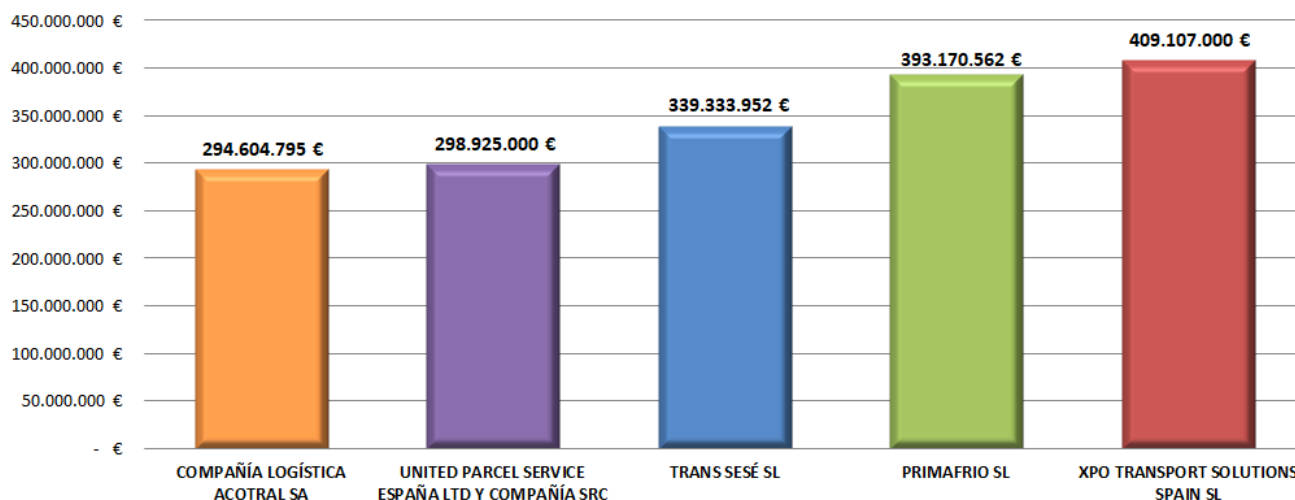
<sup>2</sup> ANEXO. Tipología de estructuras industriales.

## 4.1 Análisis del Top 5 en España

La CNAE es la Clasificación Nacional de Actividades Económicas y asigna un código a cada actividad económica de las que se pueden realizar. Generalmente este código (que suele ser de 5 dígitos) se utiliza en muchos formularios e impresos, tanto oficiales como a nivel de empresa.

El sector tiene como clasificación la letra H.-Transporte y almacenamiento, dentro de esta, el código es el 4941-Transporte de mercancías por carretera. Y el orden del ranking son los ingresos de explotación obtenidos en el año 2018. Así es como queda el orden de las 5 empresas con mayores ingresos<sup>3</sup>:

Ilustración 4.6. Top 5 ingresos de explotación.



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de SABI (2020)

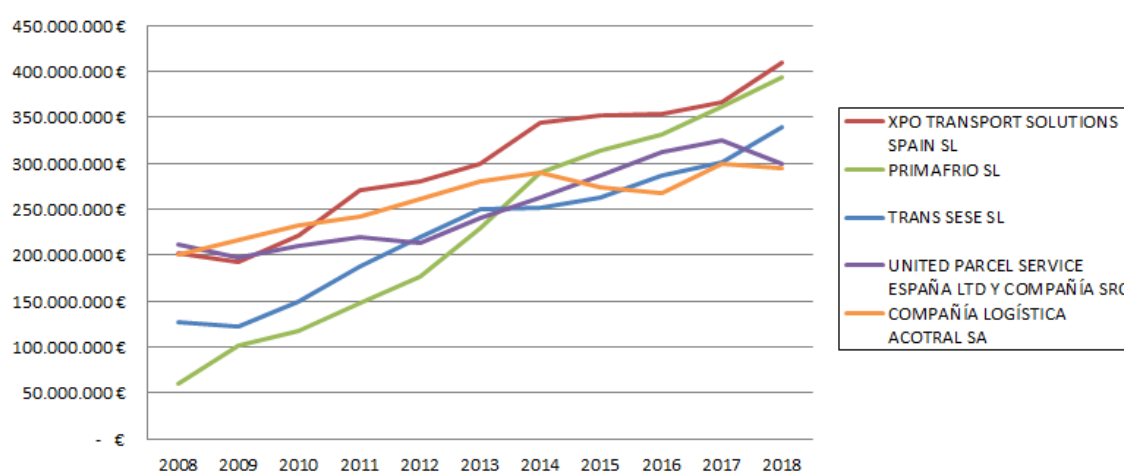
Como se puede observar en el gráfico, la empresa que consigue mayores ingresos con 409.107 millones de euros es XPO, lidera el ranking desde el año 2011, año a año va aumentando sus ingresos, aunque la ventaja con sus competidores se va reduciendo periodo tras periodo. Ha sido la primera empresa del sector en alcanzar una facturación superior a los 400 millones. Además, en este último año se han producido varios movimientos en cuanto a las posiciones del ranking, cabe destacar que la empresa Trans Sesé, ha conseguido aumentar sus ingresos de explotación en 40 millones de euros, lo

<sup>3</sup> La fuente de donde se han obtenido el ranking, ha sido la el Ranking de empresas de El Economista.es, con la información ofrecida por eInforma.

que le ha valido para pasar de la cuarta a la tercera posición. En cambio, la empresa United Parcel Service (UPS) ha disminuido sus ingresos de explotación en 26 millones de euros que han hecho que pierda esa tercera posición obtenida en 2017.

Con los resultados obtenidos por estas cinco empresas desde el 2008<sup>4</sup>, se observa que en los últimos 10 años la gran mayoría de las empresas incrementa sus ingresos año tras año, lo que hace que el sector logístico sea un sector en auge, más concretamente el transporte de mercancías por carretera.

**Ilustración 4.7. Ingresos de explotación anuales.**



Fuente: Elaboración Propia. Datos obtenidos de SABI (2020)

Por tanto, centrándonos solo en los resultados económicos, puede parecer un mercado muy atractivo, ya que está en alza. Año tras años los datos de ingresos arrojan resultados positivos, pese a ello no es un mercado fácil, ya que los costes de entrada son muy elevados. Estos costes son elevados debido a la adquisición y mantenimiento de un flota de transporte, las infraestructuras necesarias, la inversión en investigación y desarrollo e implantación de tecnología, sin olvidar la contratación de personal cualificado y con experiencia, ya que es un sector en el que las relaciones con los clientes suelen ser a largo plazo y por lo tanto conocer la forma de trabajar del cliente y adaptarse a sus necesidades es clave.

<sup>4</sup> La fuente de donde se han obtenido los datos anuales de facturación, ha sido la SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) es una herramienta Web elaborada por INFORMA en colaboración con Bureau Van Dijk.

Una vez presentados los ingresos de explotación y la posición que ocupa cada empresa dentro del sector es importante analizar qué servicios ofrece cada una de ellas, qué posición ocupa dentro de la calificación de proveedor logístico, número de empleados y dónde tienen sus sedes. Además de los sectores en los que está especializada cada empresa.

#### **4.1.1 XPO Transport Solutions Spain SL**

La estadounidense XPO Logistics es uno de los diez mayores proveedores globales de servicios de transporte y logística. La filial española, con sedes en Santander y Madrid, gestiona 80 centros logísticos. Nuestro país es su cuarto mercado mundial, aquí tiene más de 6.500



empleados. Opera en otros 30 países, concentrados la mayoría en Europa y América del Norte. En total, dispone de una red de más de 100.000 empleados y 1.504 delegaciones.

Los sectores con los que trabajan son la automoción, agroindustria, alimentación, sanidad, el comercio minorista y la venta por internet. XPO es el proveedor logístico online de Inditex, entre otras muchas empresas, son los encargados de gestionar, transportar y entregar todos los pedidos online de ZARA.

En España, gestionan las entregas a más de 4.500 puntos de venta para las principales cadenas de moda, complementos, perfumería y deportes a través de un servicio de distribución especializada con entrega nocturna, que permite tener lista la mercancía a los establecimientos antes de la hora de apertura al público. Para el comercio electrónico, preparan unos 35 millones de unidades al año.

Poseen una flota propia para realizar todos los transportes, parte de su flota son vehículos propulsados por gas natural, para la reducción de la huella de carbono, utilizan una combinación de gas natural licuado y comprimido. Además, tienen un nivel de infraestructura muy elevado, cuentan con una red de centros logísticos, cross-docking<sup>5</sup> y centros de reparto domiciliario ubicados estratégicamente, que pueden ser utilizados por múltiples clientes simultáneamente.

---

<sup>5</sup> El término cross-docking hace referencia a un tipo de preparación de pedidos en el que la mercancía se distribuye directamente al usuario sin pasar por un periodo de almacenamiento previo. Mecalux. (2019).

Van más allá, ofrecen servicios flexibles, gestión de flujos de entrada, salida y devoluciones en tiendas, además incluyen otros como el planchado, etiquetado y empaquetado de las prendas y preparación automatizada de pedidos. Todo ello apoyado en el uso de la tecnología. Realizan un diseño del servicio post venta para mejorar el tiempo de actividad y cumplir con las expectativas de los clientes. Ofrecen servicios de apoyo a la industria como maximizar el espacio de producción, automatizar el reabastecimiento y control de los inventarios.

XPO está centrada en desarrollar e implementar en sus almacenes tecnología robótica, vehículos autónomos, sistemas de clasificación automatizada y otras tecnologías punteras para acelerar el paso de las mercancías por la cadena de suministro. También invierten en Big Data y en machine learning. Por ejemplo, han desarrollado análisis predictivos que pueden prever la demanda y la futura tasa de devoluciones por producto. Esto acelera la puesta en marcha de operaciones logísticas y adapta la automatización a medida que cambian las necesidades.

Como operador logístico cuenta con experiencia global, infraestructura repartida por todo el mundo, también dan servicios de valor añadido como despiece, empaquetado, etiquetado especial y todo tipo de personalización. Realizan una gran inversión anual en innovación, lo que les hace estar a la vanguardia de la robótica, vehículos autónomos y sistemas de clasificación automatizados. Cuentan con un sistema propio de gestión de almacenes. En 2020 ha sido nombrada por la revista Forbes como la mejor empresa para trabajar en España. Con todo ello, XPO es un operador logístico de nivel cuatro (4PL).

#### Ilustración 4.8. Servicios de XPO.

SERVICIOS QUE REALIZA	TRANSPORTE	GESTIÓN DE FLOTA	GESTIÓN DE ALMACÉN	GESTIÓN DE INVENTARIO	APROVISIONAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS	SERVICIO PERSONALIZADO	DESARROLLO TECNOLÓGICO	DESARROLLO ESTRATÉGICO	INFRAESTRUCTURA GLOBAL
<b>XPO Logistics</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	1PL		2PL		3PL		4PL		

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.2 PrimaFrio SL

El Grupo PrimaFrio nació hace más de 50 años, su sede central está ubicada en Alhama de Murcia por su alto valor estratégico dentro del mercado de la producción de fruta y hortaliza.



Tienen un compromiso con la innovación y la calidad, están centrados en mejorar día a día, tanto a nivel tecnológico como logístico, estableciendo alianzas estratégicas con partners nacionales y europeos para lograr así la más completa cobertura nacional e internacional. Algunos de esos partners son: Mercedes-Benz, Scania, DAF, Carrier, Michelin o Krone entre otros.

Cuentan con cinco sedes distribuidas por la península ibérica. Les permiten ofrecer un servicio rápido y eficiente a sus clientes. Además tienen una superficie de 300.000 m<sup>2</sup> (15.000 m<sup>2</sup> son almacén de cross-docking), junto con 106 muelles de carga y descarga, talleres mecánicos, almacenes frigoríficos, gasolineras y lavaderos propios. En plantilla tienen a más de 3.500 trabajadores.

Los principales sectores a los que presta servicios PrimaFrio y por lo tanto representan su principal fuente de ingresos y su mayor asignación de recursos, son el sector hortofrutícola y el sector farmacéutico. Hasta un 60% de su facturación llega por los servicios realizados al sector hortofrutícola. Disponen de una flota compuesta por más de 2.000 vehículos, equipada con sistemas de seguimiento y seguridad live tracking<sup>6</sup> con los que realizan un control constante de la posición, consumos, tiempos de conducción, emisiones y temperatura de cada uno de los camiones.

El tipo de mercancía que transportan tiene dos factores clave para su correcto envío, uno es la rapidez de entrega, no fallar con los plazos ya que son productos perecederos y pueden perder su valor y uso. El segundo factor clave es la cadena de frío, es imprescindible el control y el buen funcionamiento de esta. Todos los camiones están equipados con refrigeradores de última generación y dispositivos de control y registro de temperatura, que permiten ofrecer transportes desde 30°C hasta -30°C, al igual que los almacenes donde se guarda y distribuye la mercancía. Este objetivo lo logran mediante dispositivos de control de temperatura y a través de alertas en tiempo real,

---

<sup>6</sup> El término Live tracking hace referencia al registro de tu posición y poder compartirla en tiempo real. Live Tracking. (2020).

logran un mantenimiento predictivo y preventivo para evitar cualquier tipo de incidencia asegurando el correcto mantenimiento de la cadena de frío y la trazabilidad de la mercancía transportada.

Gracias a la experiencia con la que cuentan, han decidido formar parte de uno de los proyectos más potentes en grupaje hortofrutícola, una joint venture entre Primafrío y la francesa Réseau Primavera; de la que surge Primavera. Un ejemplo de colaboración entre operadores logísticos que cada vez está cogiendo más fuerza en este sector. Se dedica al grupaje de frutas y productos hortofrutícolas entre Francia, España y Portugal, dichas entregas están garantizadas entre 48 y las 72 horas a los países de destino.

Además otro sector que comparte características y con el que la compañía trabaja es el sector de productos farmacéuticos. Estos tienen una serie de requisitos muy estrictos que se deben cumplir, tanto en el transporte como en el almacenaje. Por esta razón, la trazabilidad en la cadena de suministro es vital, desde el suministro de materias primas hasta el recorrido que hacen los productos acabados para llegar a los pacientes. Además de cumplir con los requerimientos del sector en aspectos clave como la formación de las personas responsables de la distribución y correcto transporte de medicamentos, la seguridad, trazabilidad, sistema documental y análisis de riesgos, según la legislación vigente. Primafrío cuenta con el certificado GDP *“Prácticas correctas de distribución de medicamentos para uso humano para el transporte de productos farmacéuticos y medicamentos por carretera”* Primafrío. (2018).

Una vez conocidos los recursos con los que cuenta y los principales sectores con los que trabaja, Primafrío es un proveedor logístico de nivel dos (2PL), realiza servicios de transporte, gestión de flota adaptada a las necesidades de sus clientes, gestión de almacén y control de inventarios.

#### Ilustración 4.9. Servicios de Primafrío.

SERVICIOS QUE REALIZA	TRANSPORTE	GESTIÓN DE FLOTA	GESTIÓN DE ALMACÉN	GESTIÓN DE INVENTARIO	APROVISIONAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS	SERVICIO PERSONALIZADO	DESARROLLO TECNOLÓGICO	DESARROLLO ESTRATÉGICO	INFRAESTRUCTURA GLOBAL
	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗
	1PL		2PL		3PL		4PL		

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.3 Trans Sesé SL

La historia del Grupo Sesé se crea en los últimos 55 años, en los que se pueden distinguir 2 etapas diferentes. Durante la primera en 1965, que duró 30 años, su fundador, Alfonso Sesé, comenzó la actividad en Urrea de Gaén y se dedicó a la



compraventa y transporte de productos agrícolas. La segunda etapa comenzó 30 años después (1994), momento en que sus hijos, crearon una sociedad limitada partiendo de los logros de su padre. La internacionalización arrancó en 2008 primero en Europa y posteriormente en América, África y Asia; al mismo tiempo, la adquisición de diversas empresas les permitió crear una gama completa de servicios y soluciones como operador logístico global. Actualmente está presente en 16 países. Cuenta con más de 9.500 empleados. Su sede se encuentra en Zaragoza, un núcleo logístico muy importante en España.

Todo este proceso lo han desarrollado con el apoyo de sectores como el del automóvil, la industria y el retail, así como gracias a la ayuda de grandes clientes multinacionales en todo el mundo. En estos sectores es donde realiza su mayor actividad, además del sector industrial. Uno de sus clientes más importantes que tiene dentro del sector del automóvil, es el Grupo Volkswagen, compuesto por diferentes marcas, algunas de ellas se dedican a la fabricación de automóviles, como Audi, Lamborghini, Porsche, SEAT, Škoda y Volkswagen. Otras a la fabricación de camiones MAN y Scania. Y a la fabricación de motos como Ducati. Además dentro del sector del retail presta servicios a compañías como Inditex o Coca-Cola. Y del sector industrial como SAICA.

Transportes Sesé es la empresa encargada de gestionar las recogidas de materiales, el transporte, su consolidación, almacenamiento y envío de las piezas fabricadas por las empresas que suministran a las grandes plantas del grupo Volkswagen en Europa, esto tiene el nombre de Proyecto Ibérico.

En cuanto a flota, el Grupo Sesé, cuenta con más de 3.000 vehículos, no solo proporciona soluciones de transporte, sino que ofrecen otro tipo de servicios que ayudan a complementar el transporte, además, gestionan todo lo relacionado con el aprovisionamiento, flujos de entrada, desde proveedores hasta instalaciones de producción o distribución. Incluyendo la recepción de órdenes de compra, planificación



y ejecución de cobros y gestión general de proveedores. El control de inventario, la gestión de los almacenes para asegurar niveles de stock óptimos, el mínimo desperdicio y los más altos niveles de precisión y cumplimiento de pedidos. Gestión de pedidos, recepción, planificación y gestión de pedidos de clientes, que se traducen en picking<sup>7</sup>, servicios de valor agregado, embalaje, preparación de pedidos, distribución, logística inversa, integración de proveedores, despachos de aduanas, transportes de larga distancia en tiempo reducido (con doble tripulación y cambio de vehículos en ruta). Además de servicios de crossdocking. En el caso que se trate de servicio para el sector del retail, también se encarga de gestionar la reposición en tienda y aprovisionamiento con entrega a tienda basada en pedidos diarios de reposición.

También, aportan valor añadido, realizan operaciones de montaje y ensamblado, dieron un paso adelante ya que antes como operadores logísticos, transportaban las piezas, gestionaban el almacén al cliente y, una vez habían montado ese módulo, lo transportaban a las líneas de montaje. Sólo les faltaba hacer ese paso intermedio, montarlo ellos mismos. Actualmente ensamblan un total de 9.500.000 de unidades por año. Cuenta con certificados de calidad como ISO 9001 (norma internacional que se centra en todos los elementos de la gestión de la calidad).

Transportes Sesé por su capacidad de infraestructura y servicios prestados a sus clientes, compromiso a largo plazo, experiencia, inversión y desarrollo de nueva tecnología como pueden ser Duo-trailer o un dron para el control de inventarios en almacenes e incluso para el transporte de piezas de un almacén a la cadena de montaje. Todo ello hace que sea un proveedor logístico de nivel cuatro (4PL).

#### Ilustración 4.10. Servicios de Transportes Sesé.

SERVICIOS QUE REALIZA	TRANSPORTE	GESTIÓN DE FLOTA	GESTIÓN DE ALMACÉN	GESTIÓN DE INVENTARIO	APROVISIONAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS	SERVICIO PERSONALIZADO	DESARROLLO TECNOLÓGICO	DESARROLLO ESTRATÉGICO	INFRAESTRUCTURA GLOBAL
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	1PL		2PL		3PL		4PL		

Fuente: Elaboración propia.

<sup>7</sup> El término Picking es la actividad de preparación de pedidos consiste en la recogida y combinación de cargas no unitarias para conformar el pedido de un cliente. Mecalux. (s.f.).

#### **4.1.4 United Parcel Service España LTD y Compañía SRC**

Fundada en 1907 como una empresa de mensajería en Estados Unidos, UPS ha crecido hasta convertirse en una corporación multimillonaria enfocada claramente al comercio global. Actualmente UPS es una empresa internacional con una de las marcas más reconocidas del mundo. Es una de las mayores empresas de entrega de paquetes y un proveedor global líder en servicios de transporte, logística, capital y comercio electrónico. Cada día, gestionan el flujo de mercancías en más de 200 países y territorios de todo el mundo.



UPS ofrece soluciones para el transporte y el seguimiento de los envíos, gestiona todos los procesos de envío, desde particulares hasta empresas, de forma local o global. Ofrece una gestión eficiente de recursos, centralizan el control, reducen costes y aumentan la productividad.

En cuanto al almacenaje y su gestión, cuenta con una serie de instalaciones ubicadas de manera estratégica por todo el mundo, en España tiene su sede en San Fernando de Henares (Madrid), donde cuenta también con almacén logístico. Su infraestructura logística se completa con una plataforma en Alcalá de Henares (8.000 m<sup>2</sup>), dedicada a la industria farmacéutica, y otro centro en L'Hospitalet del Llobregat (Barcelona). Cuenta con almacenes de trasbordo en más de 15 ciudades de España y con 1.180 empleados en España, más de 400.000 en todo el mundo.

Su principal actividad es la paquetería, aunque también tienen mucho peso sus servicios al sector aeroespacial, farmacéutico y automoción.

Los servicios que ofrece la compañía UPS abarcan gran abanico de actividades logísticas, empezando por el transporte, cuenta con una gama de soluciones para cadena de frío que protegen productos que requieren un control de temperatura, gracias a la combinación de embalaje especializado, camiones refrigerados y contenedores criogénicos de transporte. Ya que para el transporte de este tipo de productos del sector sanitario, se deben proteger los componentes biológicos a lo largo de todo el ciclo de transporte.

Realizan actividades relacionadas con el control y la gestión de la logística, como es el abastecimiento de bienes, componentes o sub-ensamblajes. Gestionan tareas del almacén como pueden ser la cantidad de material necesario, el control de stocks de los bienes necesarios o la seguridad y conservación de los bienes almacenados. Realizan servicios personalizados como la programación y la adaptación de infraestructura e instalaciones. Sin olvidar el cumplimiento de la normativa técnica y legal del abastecimiento de bienes.

Además de la gestión de los almacenes, cuentan con servicios que van más allá, creando valor añadido, como son la planificación y el agrupamiento de piezas de repuesto, el montaje y el embalaje personalizado. También realizan una planificación y diseño de la cadena de suministro, gestión de devoluciones personalizada y adaptada a las necesidades de cada cliente.

Para asegurar el funcionamiento óptimo y la máxima calidad, cuentan con los certificados para los estándares ISO y AS9100-9120 (es un sistema de gestión de calidad ampliamente adoptado y estandarizado para la industria aeroespacial).

UPS es un operador logístico global que cuenta con amplia experiencia. Los servicios que ofrecen a sus clientes van más allá, además del servicio de paquetería tanto transporte como almacenaje o gestión de stocks, cuenta con sus propios sistemas informáticos, proporcionan soluciones y estrategias personalizadas para sus clientes. Por lo tanto UPS es un proveedor logístico de nivel cuatro (4PL).

**Ilustración 4.11. Servicios de UPS.**

SERVICIOS QUE REALIZA	TRANSPORTE	GESTIÓN DE FLOTA	GESTIÓN DE ALMACÉN	GESTIÓN DE INVENTARIO	APROVISIONAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS	SERVICIO PERSONALIZADO	DESARROLLO TECNOLÓGICO	DESARROLLO ESTRATÉGICO	INFRAESTRUCTURA GLOBAL
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	1PL		2PL		3PL		4PL		

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.1.5 Compañía logística Acotral SA

Compañía Logística Acotral es una empresa fundada en 1970 en Antequera (Málaga). Iniciaron su actividad en la explotación de grúas de gran tonelaje y transportes especiales para el sector de la construcción. Se especializaron en el transporte nacional e internacional de mercancías en vehículos frigoríficos y la distribución a



puntos de venta. Tiene delegaciones en Madrid, Barcelona, Sevilla, Zaragoza. Desarrolla sus servicios en todo el territorio nacional, en gran parte de Europa y en Marruecos. Cuentan con 3.600 empleados y una flota de 2.600 vehículos.

Su actividad se puede dividir en dos ramas: el transporte por carretera y el transporte intermodal. En el transporte por carretera realizan todo tipo de transporte, corta, media y larga distancia. Además, lo complementan con el transporte intermodal, es la articulación entre diferentes modos de transporte utilizando una única unidad de carga (generalmente contenedores), con el fin de realizar las operaciones de trasbordo de mercancías de forma más rápida y eficazmente. Minimiza los tiempos muertos o la necesidad de almacenaje de la mercancía en áreas intermedias, reduce el riesgo de rotura o robo y mejora la seguridad vial. Desarrollan el transporte camión-ferrocarril.

La Compañía Logística Acotral tiene su principal actividad en la industria del retail, desde 2003 es el principal transportista de Mercadona, uno de los líderes en el sector de los supermercados en España. Abastece a más del 40% de los establecimientos y realiza más de 6.000 servicios de transporte diarios.


Realizan estos servicios a través de la logística silenciosa , entrega la mercancía por la noche, esto supone un ahorro de tiempo y por lo tanto de dinero, ya que los niveles de tráfico son inferiores y además realizan un esfuerzo mayor para realizar estas operaciones con el menos ruido posible.

Tienen un implicación con el medio ambiente, y por ello actualizan su flota de camiones año tras año, están introduciendo la utilización de vehículos propulsados por gas, reduciendo así las emisiones de gases contaminantes. Trabajan conjuntamente con Scania para la incorporación de una forma de conducción denominada platooning o trenes de carretera, consiste en la agrupación de varios vehículos, en este caso camiones

reducen su distancia entre unos y otros. Esto produce una reducción de las emisiones y el consumo de combustible gracias a la conducción a velocidades constantes y a la disminución de la resistencia aerodinámica obtenida al circular los vehículos a distancias más próximas. Todo ello apoyado en un software instalado en los vehículos que regula automáticamente la distancia entre ellos.

Compañía logística Acotral realiza tanto transporte de mercancías por carretera como servicio intermodal, cuenta con una flota adaptada a las necesidades de cada servicio y cliente, además tiene un desarrollo tecnológico alto, apostando por la tecnología y el cuidado del medio ambiente. Por lo tanto, es un proveedor logístico nivel uno (1PL).

Ilustración 4.12. Servicios de Acotral.

SERVICIOS QUE REALIZA	TRANSPORTE	GESTIÓN DE FLOTA	GESTIÓN DE ALMACÉN	GESTIÓN DE INVENTARIO	APROVISIONAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS	SERVICIO PERSONALIZADO	DESARROLLO TECNOLÓGICO	DESARROLLO ESTRATÉGICO	INFRAESTRUCTURA GLOBAL
	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	1PL		2PL		3PL		4PL		

Fuente: Elaboración propia.

## 5. CONCLUSIONES

Todo parece indicar que las necesidades del tejido empresarial español seguirán motivando la externalización de la logística. Según la consultora DBK (2020), se están produciendo cambios que conllevan una mayor complejidad logística, lo que unido a la importancia que está adquiriendo la gestión de la información, así como a la progresiva internacionalización de las empresas españolas, hará que se siga potenciando la subcontratación.

Con todo ello, es probable que continúe la tendencia de que las empresas decidan contratar los servicios de operadores logísticos, es decir, externalizar, ya que les pueden ayudar a obtener diversas ventajas competitivas como es la eliminación de costes fijos, evitan adquirir y mantener todos los vehículos e infraestructuras, además de los empleados necesarios para llevar a cabo estas actividades. En caso de contratar un

operador logístico, todos los gastos pertenecientes a este departamento serán variables, es decir, supone liberar a los clientes de inversiones de tiempo y medios propios, lo que permite a las compañías destinar sus recursos económicos a otros ámbitos de actividad de la empresa y ganar así en competitividad.

Sin embargo esta decisión no es tan simple como puede parecer. El mercado de los operadores logísticos está formado por diferentes tipos de empresas, pudiendo encontrarnos con que no todas ellas realizan los mismos servicios. Por ello, para contratar los servicios de un operador logístico hay que tener en cuenta multitud de variables, que pueden afectar al servicio que una empresa ofrece a su consumidor final. De hecho, el precio no es la única variable relevante para decantarse por un operador u otro, sino que también tendremos que tener en cuenta la flexibilidad, la rapidez y la calidad del servicio. Todas estas variables están a su vez condicionadas por las características particulares de cada operador logístico. Así, influyen otras variables como la especialización, ya que hemos podido observar en el análisis de las cinco empresas más grandes de España, que cada una de ellas está especializada en diferentes sectores. También influye la capacidad de infraestructura con la que cada operador cuenta, su flota de transporte, el número de almacenes, su ubicación óptima, la cualificación de sus empleados y su experiencia en el sector.

Además, las pequeñas empresas deben tener en cuenta que la negociación de sus condiciones probablemente será compleja, ya que otra de las peculiaridades del sector es su grado de concentración. En este sector, existen pocos competidores relevantes, pero cada uno de ellos tiene una capacidad alta de influir en el precio y cantidad de equilibrio, tratándose por tanto de un oligopolio. Esta situación va a continuar en el futuro y además puede que aumente, ya que se están dando alianzas estratégicas entre empresas logísticas, con el fin de avanzar más rápidamente en la innovación y en las cadenas de suministro, para conseguir el objetivo de mejorar los servicios prestados y adoptar e integrarse en soluciones tecnológicas que les permitan conseguir ventaja respecto a sus competidores. Por tanto la capacidad de negociación de los clientes que buscan contratar estos servicios es más limitada que en un mercado de competencia perfecta.

## **6. BIBLIOGRAFÍA**

- AB Consultoría, 2018. *Clasificación de los diferentes Operadores Logísticos según actividad y alcance del servicio*. Recuperado de: <https://abconsultoraempresarial.com/clasificacion-de-los-diferentes-operadores-logisticos-segun-actividad-y-alcance-del-servicio/>
- Acotral, 2020. *Acotral invierte 3 millones de euros en la adquisición de vehículos de gas*. Recuperado de: <https://www.acotral.com/>
- Aranda, 2020. *Logística contra la incertidumbre*. El Español. Recuperado de: [https://www.elespanol.com/invertia/opinion/20200720/logistica-incertidumbre/506569339\\_12.html](https://www.elespanol.com/invertia/opinion/20200720/logistica-incertidumbre/506569339_12.html)
- Boomerang Servicios Integrales, 2017. *Grupo Sesé, obtiene calificación A según VDA 6.3 en el Proyecto Ibérico*. Recuperado de: <http://www.boomerangsi.es/2011/05/16/grupo-sese-obtiene-calificacion-a-segun-vda-6-3-en-el-proyecto-iberico/>
- Canals, 2020. *Cómo la COVID-19 cambiará nuestra manera de producir*. pp. 31
- C. John Langley Jr., Ph.D., 2005. *Developing and Improving Relationships with 3PL Providers*. Recuperado de: <https://www.scl.gatech.edu/sites/default/files/downloads/lq-langley1.pdf>
- CNAE, 2009. *Códigos CNAE*. Recuperado de: <https://www.cnae.com.es/lista-actividades.php>
- DBK, 2020. *Operadores Logísticos*. <https://www.dbk.es/es/detalle-nota/operadores-logisticos-2020>
- El Economista 2020. *Ranking Empresas Transporte de mercancías por carretera*. Recuperado el 20 de Agosto de: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-4941.html>
- El Vigía, 2018. *Cinco operadores logísticos concentran el 41% del negocio en España*. Recuperado de: <http://elvigia.com/cinco-operadores-logisticos-concentran-el-41-del-negocio-en-espana/>
- Etxarri, 2018. *El mayor transportista de fruta de Europa es español y se pasa al modelo sostenible*. La Información. Recuperado de: <https://www.lainformacion.com/empresas/primafrio-el-mayor-transportista-de-fruta-de-europa-se-pasa-al-modelo-sostenible/6432617/>

- Gheorghiu, 2020. *Entrevista al director general de Supply Chain para Iberia de XPO Logistics, Rui Marques*. DirigentesDigital. Recuperado de: <https://dirigentesdigital.com/economia/la-logistica-es-fundamental-para-que-la-economia-de-cualquier-pais-funcione>
- González, 2016. *Estudio de caracterización del sector del transporte y la logística en España*. Pp. 5-6. Recuperado de: [https://logispyme.files.wordpress.com/2017/04/estudio\\_caracterizacion\\_tl\\_informe\\_2016\\_v6.pdf](https://logispyme.files.wordpress.com/2017/04/estudio_caracterizacion_tl_informe_2016_v6.pdf)
- Grupo Sesé, 2020. *Logistics specialists – Supply chain solutions delivered*. Recuperado de: <https://www.gruposese.com/es/>
- Infoagro, 2018. *Primafrío factura 340 millones de euros en 2017, un 10% más que el año anterior*. Recuperado de: [https://www.infoagro.com/noticias/2018/primafrío\\_factura\\_340\\_millones\\_de\\_euros\\_en\\_2017\\_un\\_10\\_mas\\_que\\_el\\_año.asp](https://www.infoagro.com/noticias/2018/primafrío_factura_340_millones_de_euros_en_2017_un_10_mas_que_el_año.asp)
- Interempresas., 2020. *Los operadores logísticos aumentaron un 7% su facturación en 2019*. Recuperado de: <https://www.interempresas.net/Logistica/Articulos/303278-Los-operadores-logisticos-aumentaron-un-7-por-ciento-su-facturacion-en-2019.html>
- Langley, 2005. *Developing and Improving Relationships with 3PL Providers*. pp. 21. Recuperado de: <https://www.scl.gatech.edu/sites/default/files/downloads/lq-langley1.pdf>
- Lobato, F.; Villagrà, F. L., 2010. *Gestión logística y comercial*. pp. 143. Madrid: Macmillan Iberia.
- Logisber, 2019. *Operador logístico, ¿qué es? – Definición*. Recuperado de: <https://logisber.com/operador-logistico/>
- Logística Profesional, 2020. *Los diez primeros operadores logísticos alcanzaron en 2019 una cuota de mercado del 60%*. Recuperado de: <http://www.logisticaprofesional.com/texto-diario/mostrar/1947985/diez-primeros-operadores-alcanzaron-2019-cuota-mercado-60>
- Logistop, 2020. *Documento visión estratégica 2020 de la logística integral en España*. pp. 5-8. Recuperado de: [http://logistop.org/attachments/147\\_Vision.pdf](http://logistop.org/attachments/147_Vision.pdf)



- Live Tracking, 2020. *Live Traking*. Recuperado de: <http://live-tracking.appspot.com/es/index.jsp>
- Málaga Hoy, 2018. *Acotral bate otro récord de ventas gracias a su pacto con Mercadona*. Recuperado de: [https://www.malagahoy.es/malaga/Acotral-record-ventas-gracias-Mercadona\\_0\\_1229277397.html](https://www.malagahoy.es/malaga/Acotral-record-ventas-gracias-Mercadona_0_1229277397.html)
- Mecalux, 2008. *La logística mueve más competencia*. Recuperado de: <https://www.mecalux.es/articulos-de-logistica/logistica-mueve-competencia>
- Mecalux, 2019. *Cross docking*. Recuperado de: <https://www.mecalux.es/blog/cross-docking-que-es>
- Mecalux, s.f.. *Picking*. Recuperado de: <https://www.mecalux.es/manual-almacen/picking-que-es>
- Ministerio de Fomento, 2013. *Estrategia Logística de España*, pp. 37-39. Recuperado de: [https://observatoriotransporte.mitma.es/recursos\\_otle/informe\\_otle\\_2019\\_1.pdf](https://observatoriotransporte.mitma.es/recursos_otle/informe_otle_2019_1.pdf)
- Ministerio de Fomento, 2013. *Estrategia Logística de España*. p. 38. Recuperado de: [https://observatoriotransporte.mitma.es/recursos\\_otle/informe\\_otle\\_2019\\_1.pdf](https://observatoriotransporte.mitma.es/recursos_otle/informe_otle_2019_1.pdf)
- Negocios Globales, 2018. *Gestión de la cadena de suministros del 1PL al 5PL*. Recuperado de: <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=3011&ni=gestion-de-la-cadena-de-suministros-del-1pl-al-5pl>
- Nicole Roldán, s.f. *Oligopolio*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/oligopolio.html>
- Noegasystems, 2019. *Operadores Logísticos: Servicios, características y plataformas*. Recuperado de: <https://www.noegasystems.com/blog/almacenaje/operadores-logisticos-servicios-caracteristicas-y-plataformas>
- Nozal, 2018. *Principales tipos de operador logístico: ¿cuáles son y qué hacen? Blog sobre logística y transporte*. Recuperado de: <https://www.logismarket.es/blog/tipos-operadores-logisticos-que-hacen/>
- Ontruck, 2019. *¿Qué aportan los operadores logísticos a la cadena de transporte?* Recuperado de: <https://www.ontruck.com/es/blog/que-aportan-los-operadores-logisticos-a-la-cadena-de-transporte/>

- Organización Empresarial de Logística y Transporte (UNO Logística), 2016. *¿Qué es un Operador Logístico?* En Zonalogística. Recuperado de: <https://zonalogistica.com/que-es-un-operador-logistico/>
- Primafrío, 2019. Grupo Primafrío. *Transporte nacional e internacional por carretera*. Recuperado de: <https://www.primafrio.com/>
- Primafrío, 2018. *Primafrío obtiene el certificado de prácticas correctas de distribución de medicamentos para uso humano (GDP)*. Recuperado de: <https://www.primafrio.com/primafrio-obtiene-el-certificado-gdp/>
- Sánchez Galán, J., s.f. *Índice Herfindahl-Hirschman (IHH)*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/indice-herfindahl-hirschman.html>
- Todotransporte, 2020. Recuperado de: <https://www.todotransporte.com/tag/anadif/>
- Trangesa, 2018. *8 características de los mejores operadores logísticos*. Recuperado de: <https://www.transgesa.com/blog/mejores-operadores-logisticos/>
- Transeop, 2020. *Características de operadores logísticos*. Recuperado de: <https://www.transeop.com/blog/Caracteristicas-de-operadores-logisticos/276/>
- UPS, 2020. *Servicios de envíos y logística globales*. Recuperado de: <https://www.ups.com/es/es/Home.page>
- Valero, J.C., 2019. *La logística genera el 8% del PIB y crecerá más con el ecommerce*. Recuperado de: [https://www.abc.es/economia/abci-logistica-genera-8-por-ciento-y-crecera-mas-ecommerce-201906160149\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-logistica-genera-8-por-ciento-y-crecera-mas-ecommerce-201906160149_noticia.html)
- Vázquez, M., 2019. *El e-commerce impulsa el 5,6% las ventas de los operadores logísticos en España*. El Mercantil. Recuperado de: <http://elmercantil.com/2019/04/25/los-operadores-logisticos-crecen-el-56-en-2018-por-el-e-commerce/>
- XPO, 2020. *XPO Logistics*. Recuperado de: <https://europe.xpo.com/es/>
- XPO Logistics, 2020. *Forbes Mejor Empresa en España*. Recuperado de: <https://europenews.xpo.com/es/2389/xpo-logistics-nombrada-por-forbes-mejor-empresa-para-trabajar-en-espaa-2020-/>

## **7. ÍNDICE DE TABLAS**

Ilustración 3.1. Agentes implicados en el mercado de servicios logísticos y transporte..	8
Ilustración 3.2. Niveles de proveedor logístico.....	13
Ilustración 3.3. Comparativa niveles de operador logístico.....	15
Ilustración 4.4. Cuadro comparativo de número de empresas, empleados e ingresos....	16
Ilustración 4.5. Índice de Herfindahl.....	17
Ilustración 4.6. Top 5 ingresos de explotación.....	18
Ilustración 4.7. Ingresos de explotación anuales.....	19
Ilustración 4.8. Servicios de XPO.....	21
Ilustración 4.9. Servicios de Primafrío.....	23
Ilustración 4.10. Servicios de Transportes Sesé.....	25
Ilustración 4.11. Servicios de UPS.....	27
Ilustración 4.12. Servicios de Acotral.....	29

## **8. ANEXO**

(Guerras, L.A. y Navas, J.E., 2015). Cap. 8 (pp. 303-340)

### **Tipología de estructuras industriales**

#### **Estructuras de mercado e intensidad competitiva**

	Rango de H	Intensidad de la competencia en precios
Competencia perfecta	$H < 0,2$	Intensa
Competencia monopolística	$H < 0,2$	Puede ser intensa o débil, dependiendo del grado de diferenciación de producto
Oligopolio	Entre 0,2 y 0,7	Puede ser intensa o débil, dependiendo de la rivalidad interempresarial
Monopolio	0,7 o superior	Normalmente débil, a menos que existan amenazas de entrada