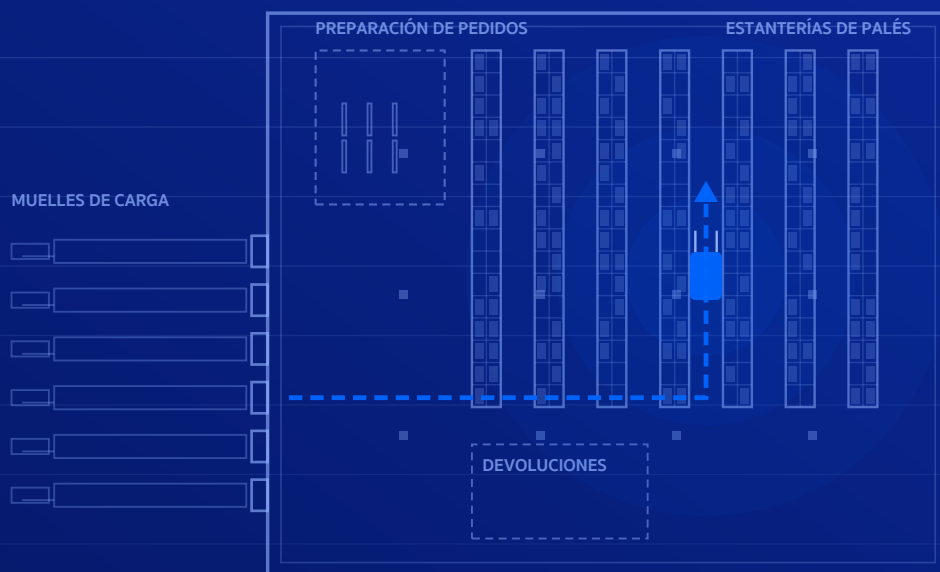




DUE DILIGENCE EN 24H | NEGOCIOS ABURRIDOS 18

LOGÍSTICA DE ALMACÉN

En España, los operadores facturan 3.575 millones al año por guardar y preparar mercancía ajena. Se cobra cada mes, y en 2025 el sector batió su récord de compras

EN TRES CIFRAS

3.575 M€ 

facturó en 2025 el almacén de los operadores logísticos

11% 

gana antes de amortizar la pyme de 10 a 19 empleados

62 

compras de empresas de transporte y logística en 2025

RESUMEN: SE COBRA CADA MES POR PALÉ Y PEDIDO, Y YA HAY QUIEN COMPRA



MI VEREDICTO

Este negocio cobra cada mes por guardar y preparar lo que venden otros, y el sector bate récords de compras.

Si mañana tuviera que comprar una pyme de logística, buscaría más de 15 años, almacenaje por contrato y mandos que no dependan del dueño.



LO BUENO

- **Se cobra cada mes.** El almacén factura por palé y mes mientras la mercancía está dentro. Ya son 3.575 millones, según el observatorio DBK de Informa¹.
- **El cliente no se va fácil.** El mayor cliente de Ontime pactó avisar con tres años de antelación para irse².
- **Hay comprador.** En 2025 se cerraron 62 compras en transporte y logística, un récord, según un asesor de compraventas³.



LO QUE PUEDE SALIR MAL

- **La nave manda.** Si es alquilada, la renta sube: la mejor de Madrid pasó de 6,75 a 7 euros por metro al mes en 2025⁴.
- **Falta gente.** El personal de almacén es el cuello de botella de cada campaña⁵.
- **La pyme gana menos que la media.** Con 10 a 19 empleados, un 11%, según el INE, el Instituto Nacional de Estadística⁶.

FUENTES

¹ Forbes, los operadores logísticos facturan más de 7.000 millones, con datos del Observatorio Sectorial DBK de Informa, abril de 2026. forbes.es

² Ethifinance Ratings, informe de calificación de Ontime Corporate Unión, septiembre de 2024. ethica.ethifinance.com

³ Capital-Riesgo.es, informe M&A de transporte y logística 2025 de Albia IMAP, febrero de 2026. Dato de un asesor de compraventas. capital-riesgo.es

⁴ Knight Frank, In focus logística, cuarto trimestre de 2025. content.knightfrank.com

⁵ El Mercantil, la falta de talento en la campaña de invierno, con previsiones de la patronal UNO, octubre de 2026. elmercantil.com

⁶ INE, Estadística Estructural de Empresas, depósito y almacenamiento por tamaño, 2024. ine.es

3.575 M€

facturó el almacén de los operadores en 2025, **un 5,1% más**. Ya es más de la mitad de su negocio¹.

40%

del mercado de los operadores está en **cinco grupos**. Los diez primeros llegan cerca del 60%⁷.

11%

gana antes de amortizar la pyme de 10 a 19 empleados. **Con 20 a 49, un 19,6%**⁶.

168

empresas de almacenaje tienen de 10 a 19 empleados, con **2,3 millones de ventas de media**⁶.

62

compras en transporte y logística en 2025, **un récord**. Dato de un asesor de compraventas³.

4,3 a 12x

el EBITDA, lo que gana el negocio antes de intereses, impuestos y amortizaciones. Va de las pymes a las compras grandes^{8,9}.

17 /25

La nota: 17 sobre 25. Cinco criterios del 1 al 5, al final del estudio.

FUENTES

- ¹ Forbes, los operadores logísticos facturan más de 7.000 millones, con datos del Observatorio Sectorial DBK de Informa, abril de 2026. forbes.es
- ³ Capital-Riesgo.es, informe M&A de transporte y logística 2025 de Albia IMAP, febrero de 2026. Dato de un asesor de compraventas. capital-riesgo.es
- ⁶ INE, Estadística Estructural de Empresas, depósito y almacenamiento por tamaño, 2024. ine.es
- ⁷ El Mercantil, cuota de los cinco y los diez primeros operadores según DBK, abril de 2026. elmercantil.com
- ⁸ Dealsuite, Southern European M&A Monitor, septiembre de 2025. Encuesta a 117 asesores de compraventas. 24879428.fs1.hubspotusercontent-eu1.net
- ⁹ MCF Corporate Finance, Logistics Insights, primavera de 2025. Dato de un asesor de compraventas. mfccorpfin.com

LAS RESPUESTAS, SECCIÓN A SECCIÓN

1

¿QUÉ SE VENDE Y QUÉ PROBLEMA RESUELVE?

El almacén cobra por palé y mes, por pedido preparado y por cada campaña del cliente

PÁGINA
05

2

¿CÓMO FUNCIONA EL MERCADO?

El almacén ya factura 3.575 millones, más de la mitad del negocio de los operadores

PÁGINA
10

3

¿CUÁNTO GANA Y CUÁNTA CAJA DEJA?

Llenar la nave lleva a un operador de 2,5 millones del 5% al 14,5% de margen

PÁGINA
16

4

¿QUÉ LA PROTEGE?

Cambiar de operador cuesta tanto que el mayor cliente de Ontime pactó avisar con tres años

PÁGINA
20

5

¿QUÉ LE IMPIDE CRECER?

Crecer pide más nave y más gente, y en Madrid solo queda libre un 8,6% de naves

PÁGINA
22

6

¿QUIÉN LO HA HECHO BIEN?

Ontime facturaba 11 millones en 2011 y 893 en 2024, tras comprar más de 40 empresas

PÁGINA
24

7

¿QUIÉN COMPRA, QUIÉN VENDE Y A CUÁNTO?

En 2025 se cerraron 62 compras de empresas de transporte y logística en España, un récord

PÁGINA
26

8

¿QUÉ PUEDE SALIR MAL Y QUÉ PEDIRÍAS?

Si fuera a comprar un operador logístico, esto es lo primero que pediría

PÁGINA
30

9

¿DÓNDE METE DINERO LA IA?

Qué haría con la IA después de comprarlo: menos recorrido por pedido y campañas mejor previstas

PÁGINA
32

EL ALMACÉN COBRA POR PALÉ Y MES, POR PEDIDO PREPARADO Y POR CADA CAMPAÑA DEL CLIENTE

Barry Bahler, FEMA | Dominio público

EN CORTO

- 1** Se cobra por palé y mes, y aparte cada palé que entra o sale. Así licita Metro de Madrid sus 1.000 palés¹¹.
- 2** Preparar pedidos llega al 55% del coste de un almacén, y la mitad de ese tiempo se va andando¹².
- 3** Una de cada cuatro compras por internet vuelve, y alguien tiene que recibirla y volver a ubicarla¹³.

Una empresa que vende cosas tiene que guardarlas en algún sitio. Puede montar su propia nave, con su gente y sus carretillas, o pagar a alguien que lo haga por ella.

Ese alguien es el operador logístico. Guarda la mercancía de otros, prepara sus pedidos, gestiona sus devoluciones y cobra por cada cosa.



Guarda la mercancía de otros, prepara sus pedidos, gestiona sus devoluciones y cobra por cada cosa.

Lo que firma es un depósito. El Código de Comercio obliga al comerciante que guarda mercancía ajena a conservarla y devolverla como la recibió¹⁴.

Si se pierde o se estropea por su negligencia, responde él. Y si no se pactó precio, se cobra según los usos del lugar¹⁴.

FUENTES

¹⁰ Foto: Barry Bahler, FEMA, dominio público, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

¹¹ Metro de Madrid, pliego del servicio de almacenamiento y transporte 6012400305, agosto de 2024. contratos-publicos.comunidad.madrid

¹² De Koster, Le-Duc y Roodbergen, Design and control of warehouse order picking, European Journal of Operational Research, 2007. pure.eur.nl

¹³ Emprendedores, una de cada cuatro compras online se devuelve, con datos de Mastercard, enero de 2024. emprendedores.es

¹⁴ BOE, Código de Comercio, artículos 303 a 306 del depósito mercantil, texto consolidado. boe.es

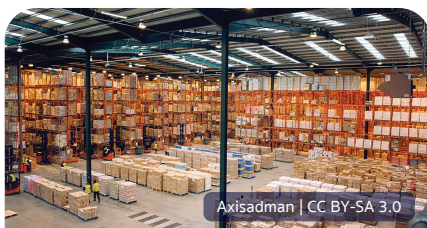
PARA QUÉ SIRVE GUARDAR FUERA

Sirve para no atar dinero en nave y plantilla, y para aguantar los picos. En Black Friday y Navidad de 2026, la patronal logística UNO prevé 127 millones de envíos⁵.

Y sirve para recibir lo que vuelve. En España se devuelve el 25% de lo que se compra por internet, frente al 5,6% en tienda, según un estudio de Mastercard¹³.

QUÉ TIPOS HAY

El operador vende seis servicios. Casi todos se cobran por unidad: palé, pedido, línea o devolución.



Axisadman | CC BY-SA 3.0

Almacenaje por palé y mes

El cliente paga cada mes por cada palé que ocupa sitio. Valladolid fijó en 2017 un tope de 6 euros al mes por palé¹⁵.

TOPE, 2017

6 €/mes

SE COBRA

Cada mes



Geolina163 | CC BY-SA 4.0

Preparación de pedidos

Coger del estante lo que pide cada pedido y dejarlo listo para salir. Es lo que más mano de obra pide del almacén¹².

DEL COSTE

Hasta 55%

ANDANDO

50%



USDA | Dominio público

Manipulación y campañas

Montar packs, etiquetar y absorber los picos del cliente. El envasado por encargo deja un 8% de margen antes de amortizar¹⁸.

ENVÍOS 2026

127 M

MARGEN

8,0%

FUENTES

⁵ El Mercantil, la falta de talento en la campaña de invierno, con previsiones de la patronal UNO, octubre de 2026. [elmercantil.com](https://www.elmercantil.com)

¹² De Koster, Le-Duc y Roodbergen, Design and control of warehouse order picking, European Journal of Operational Research, 2007. pure.eur.nl

¹³ Emprendedores, una de cada cuatro compras online se devuelve, con datos de Mastercard, enero de 2024. [emprendedores.es](https://www.emprendedores.es)

¹⁵ Ayuntamiento de Valladolid, valoración del contrato de almacenaje y custodia de publicaciones, mayo de 2017. valladolid.gob.es

¹⁶ Foto: Axisadman, CC BY-SA 3.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

¹⁷ Foto: Geolina163, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

¹⁸ INE, Estadística Estructural de Empresas, márgenes por actividad de servicios e industria, 2024. ine.es

¹⁹ Foto: Departamento de Agricultura de Estados Unidos, dominio público, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org



USDA | Dominio público

Comercio electrónico

Muchos pedidos pequeños y urgentes. La compra por internet facturó 114.800 millones en 2025, un 20,6% más²⁰.

VENTAS 2025
114.800 M€

CRECE
+20,6%



Yehia Eweis | CC BY-SA 4.0

Devoluciones

Recibir lo que vuelve, revisarlo y volver a ubicarlo o retirarlo. Una de cada cuatro compras por internet vuelve¹³.

POR INTERNET
25%

EN TIENDA
5,6%



Downtowngal | CC BY-SA 3.0

Entradas y salidas

Descargar, identificar y ubicar cada palé que llega, y llevarlo al muelle cuando sale. Se cobra aparte por palé¹¹.

METRO MADRID
1.000/mes

URGENTE
2 horas

DE QUÉ ESTÁ HECHO Y QUÉ FALLA

Lo que más se rompe es la productividad. Preparar pedidos puede ser el 55% del coste del almacén, y la mitad de ese tiempo se va en andar¹².

Pieza	Para qué sirve	Coste o regla
Nave	Guardar cerca del cliente y de las autovías	De 3,95 a 7 € por m² al mes en Madrid, según la distancia ⁴
Estanterías y muelles	Aprovechar la altura y cargar camiones	En un almacenamiento industrial, inspección de incendios cada 2, 3 o 5 años ²⁴
Carretillas	Mover y subir palés	En cualquier empresa, solo las conduce quien tiene formación específica ²⁵
Personal de almacén	Recibir, preparar y cargar	Un mozo especializado cobra unos 23.500 € brutos al año en Madrid, cuenta mía ²⁶

FUENTES

- 4 Knight Frank, In focus logística, cuarto trimestre de 2025. content.knightfrank.com
- 11 Metro de Madrid, pliego del servicio de almacenamiento y transporte 6012400305, agosto de 2024. contratos-publicos.comunidad.madrid
- 12 De Koster, Le-Duc y Roodbergen, Design and control of warehouse order picking, European Journal of Operational Research, 2007. pure.eur.nl
- 13 Emprendedores, una de cada cuatro compras online se devuelve, con datos de Mastercard, enero de 2024. emprendedores.es
- 20 Onda Vasca, el comercio electrónico factura 114.800 millones en 2025, con datos de la CNMC, 2026. ondavasca.com
- 21 Foto: USDA, dominio público, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
- 22 Foto: Yehia Eweis, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
- 23 Foto: Downtowngal, CC BY-SA 3.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
- 24 BOE, Real Decreto 2267/2004, seguridad contra incendios en establecimientos industriales, artículos 2 y 7. boe.es
- 25 BOE, Real Decreto 1215/1997, equipos de trabajo, anexo II. boe.es
- 26 BOCM, V Convenio de Logística, Paquetería y Actividades Anexas de la Comunidad de Madrid 2023 a 2025, julio de 2023. bocm.es

Pieza	Para qué sirve	Coste o regla
Programa de gestión del almacén	Saber qué hay, dónde está y qué sale	Sin precio público comparable
Custodia	Responder de lo que se guarda	El depositario responde de los daños por negligencia ¹⁴

El convenio de Madrid se aplica a las empresas de la Comunidad cuya actividad principal es la logística. Subió sus tablas un 3% en 2025²⁶.

QUÉ HACE EL OPERADOR CADA DÍA

Metro de Madrid lo describe bien en su pliego de 2024. Pide cuatro cosas, y casi todas se pagan aparte¹¹.



Entrada

Descarga, identifica y ubica cada palé. Se cobra por palé que entra¹¹.



Almacenaje

Guarda y cuenta. Metro pide un inventario al año dentro del precio por palé y mes¹¹.



Salida

Prepara el pedido y lo deja en el muelle en 24 horas, o en 2 si es urgente¹¹.



Devoluciones y campañas

Recibe lo que vuelve y monta los picos del cliente, casi siempre con tarifa aparte.

CUÁNTO NEGOCIO TRAE LA COMPRA POR INTERNET

No hay una ley nueva que empuje. Empuja la compra por internet: 114.800 millones en 2025, según la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia²⁰.

Y empujan las campañas. Los envíos de Black Friday y Navidad crecieron un 6,8% en 2023, un 7,1% en 2024 y un 8,7% en 2025. Para 2026, la patronal UNO espera solo un 2,4% más⁵.

Para el almacén, cada pico es negocio que se cobra aparte. Y cada pico pide gente que hoy cuesta encontrar⁵.

FUENTES

⁵ El Mercantil, la falta de talento en la campaña de invierno, con previsiones de la patronal UNO, octubre de 2026. elmercantil.com

¹¹ Metro de Madrid, pliego del servicio de almacenamiento y transporte 6012400305, agosto de 2024. contratos-publicos.comunidad.madrid

¹⁴ BOE, Código de Comercio, artículos 303 a 306 del depósito mercantil, texto consolidado. boe.es

²⁰ Onda Vasca, el comercio electrónico factura 114.800 millones en 2025, con datos de la CNMC, 2026. ondavasca.com

²⁶ BOCM, V Convenio de Logística, Paquetería y Actividades Anexas de la Comunidad de Madrid 2023 a 2025, julio de 2023. bocm.es

QUIÉN PAGA Y CUÁNTO

Cliente	Qué exige	Cómo contrata	Referencia
Alimentación y gran consumo	Volumen y reparto diario a tienda	Contratos largos. Ontime pactó con Mercadona tres años de preaviso y cobro a 30 días ²	Más del 40% del negocio de los operadores ¹
Comercio electrónico y moda	Aguantar picos y devoluciones	Tarifa por pedido y por devolución	Vuelve el 25% de lo comprado por internet ¹³
Industria	Abastecer la fábrica a tiempo	A veces dentro de la planta, como Vicarli con Viscofan y Liebherr ²⁷	Sin precio público
Farmacia	Autorización y director técnico farmacéutico ²⁸	Como almacén por contrato de un laboratorio o mayorista	Sin precio público
Administración	Precio por palé y por movimiento	Licitación a 30 meses, como Metro de Madrid ¹¹	Valladolid, 2017: 6 € por palé al mes como máximo ¹⁵

Los precios por palé casi nunca se publican. Solo he encontrado un tope público: el de Valladolid, de 2017¹⁵. Y en lo público el pliego supone poco beneficio: la Junta de Andalucía calcula un 6%²⁹.

Para mí, un operador vive mejor de clientes privados con contrato largo que de licitaciones.

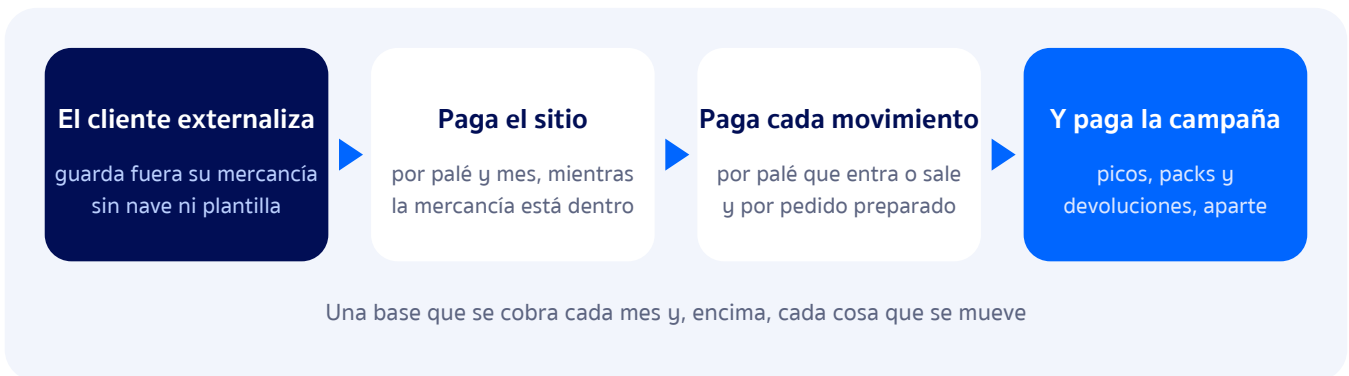


Gráfico. Cómo entra el dinero en un operador logístico^{11,30}.

Para el que compra, la pregunta es cuánto es base que se repite y cuánto es campaña. Las cuentas públicas no lo separan.

FUENTES

- Forbes, los operadores logísticos facturan más de 7.000 millones, con datos del Observatorio Sectorial DBK de Informa, abril de 2026. [forbes.es](#)
- EthiFinance Ratings, informe de calificación de Ontime Corporate Unión, septiembre de 2024. [ethica.ethifinance.com](#)
- Metro de Madrid, pliego del servicio de almacenamiento y transporte 6012400305, agosto de 2024. [contratos-publicos.comunidad.madrid](#)
- Emprendedores, una de cada cuatro compras online se devuelve, con datos de Mastercard, enero de 2024. [emprendedores.es](#)
- Ayuntamiento de Valladolid, valoración del contrato de almacenaje y custodia de publicaciones, mayo de 2017. [valladolid.gob.es](#)
- Alimarket, Ontime compra Vicarli, junio de 2025. [alimarket.es](#)
- BOE, Real Decreto 782/2013, distribución de medicamentos de uso humano, texto consolidado. [boe.es](#)
- Junta de Andalucía, memoria del contrato de almacenamiento y distribución 2026/100665, mayo de 2026. [juntadeandalucia.es](#)
- GXO Logistics, informe anual 10-K de 2025 en la SEC, febrero de 2026. [sec.gov](#)

EL ALMACÉN YA FACTURA 3.575 MILLONES, MÁS DE LA MITAD DEL NEGOCIO DE LOS OPERADORES

EN CORTO

- 1 El almacén ya es más de la mitad del negocio de los operadores: 3.575 de 7.100 millones en 2025¹.
- 2 El almacenaje deja un 22,9% de margen antes de amortizar, casi cuatro veces más que transportistas y agentes de aduanas¹⁸.
- 3 Cinco grupos tienen el 40%, y quedan 363 empresas de 10 a 249 asalariados^{7,31}.

QUIÉN HACE QUÉ

La cadena tiene cinco eslabones. El fabricante decide si guarda en casa o fuera, alguien le alquila la nave y el operador la llena.

Para comparar eslabones uso el margen bruto de explotación del INE. Es lo que gana cada actividad antes de amortizar, parecido al EBITDA¹⁸.

LA CADENA, ESLABÓN A ESLABÓN

1



einalem | CC BY-SA 2.0

Fabricante o marca

Decide si guarda en casa o fuera. Alimentación y bebidas generan más del 40% del negocio de los operadores¹. GXO trabaja en 479 centros que son del propio cliente³⁰.

ALIMENTACIÓN

Más del 40%

CENTROS DEL CLIENTE

46%

FUENTES

¹ Forbes, los operadores logísticos facturan más de 7.000 millones, con datos del Observatorio Sectorial DBK de Informa, abril de 2026. forbes.es

⁷ El Mercantil, cuota de los cinco y los diez primeros operadores según DBK, abril de 2026. elmercantil.com

¹⁸ INE, Estadística Estructural de Empresas, márgenes por actividad de servicios e industria, 2024. ine.es

³⁰ GXO Logistics, informe anual 10-K de 2025 en la SEC, febrero de 2026. sec.gov

³¹ INE, Directorio Central de Empresas, grupo 521 por asalariados, enero de 2025. ine.es

³² Foto: einalem, CC BY-SA 2.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org



Gráfico. Cadena de valor del almacén en España. Margen bruto de explotación de cada actividad en 2024, según el INE¹⁸.



FUENTES

- ⁴ Knight Frank, In focus logística, cuarto trimestre de 2025. content.knightfrank.com
- ¹⁸ INE, Estadística Estructural de Empresas, márgenes por actividad de servicios e industria, 2024. ine.es
- ³³ Foto: Asurnipal, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
- ³⁴ Foto: Gilgen Logistics AG, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
- ³⁵ INE, Estadística Estructural de Empresas, depósito y almacenamiento (5210), serie 2018 a 2024. ine.es
- ³⁶ Foto: Adamhallgmbh, CC BY-SA 3.0 DE, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

5



Destroducts | CC BY-SA 4.0

Transporte

Lleva los palés del almacén a la tienda o a la fábrica. Es la otra mitad del negocio de los operadores: 3.525 millones en 2025¹.

DE LOS OPERADORES

3.525 M€

MARGEN CARRETERA

14,7%

6



Maarten van den Heuvel | CCO

Paquetería y última entrega

Lleva el pedido a casa. Vende 8.806 millones y deja un 3,3% de margen, el más corto de la cadena¹⁸.

VENTAS 2024

8.806 M€

MARGEN

3,3%

DÓNDE SE QUEDA EL BENEFICIO

El beneficio está en el almacén. Guardar deja más margen que transportar o hacer de intermediario.



El beneficio está en el almacén.

MARGEN BRUTO DE EXPLOTACIÓN

ANCHO: VENTAS EN 2024 | ALTO: MARGEN BRUTO DEL INE



Gráfico. Reparto del beneficio en tres actividades de la cadena: ventas de 2024 y margen bruto de explotación de cada una. Cuenta propia, aproximada, con datos del INE¹⁸.

FUENTES

¹ Forbes, los operadores logísticos facturan más de 7.000 millones, con datos del Observatorio Sectorial DBK de Informa, abril de 2026. forbes.es

¹⁸ INE, Estadística Estructural de Empresas, márgenes por actividad de servicios e industria, 2024. ine.es

³⁷ Foto: Destroducts, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

³⁸ Foto: Maarten van den Heuvel, CCO, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

El almacenaje vende 6.727 millones y se queda unos 1.540 de margen. Los transportistas y agentes de aduanas venden cuatro veces más y se quedan 1.754, en una cuenta mía¹⁸.

Ojo con la cifra del almacenaje. Dentro van los trasteros y quien guarda en nave propia, que no paga alquiler y gana más.

CUÁNTO MUEVE

Los operadores logísticos facturaron **7.100 millones** en España en 2025, un 4,4% más. De ahí, 3.575 son almacén, un 5,1% más, y 3.525, transporte¹.

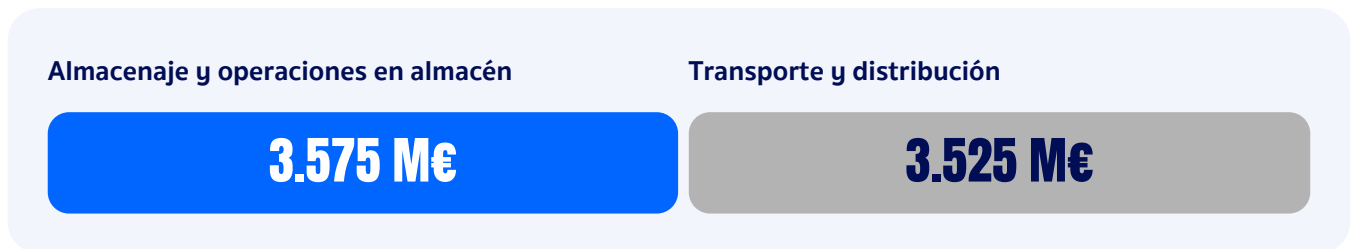


Gráfico. Facturación de los operadores logísticos en España en 2025, en millones de euros (M€)¹.

El INE mide otra cosa: todas las empresas de depósito y almacenamiento. Les da 6.727 millones en 2024, un 67% más que en 2019³⁵.

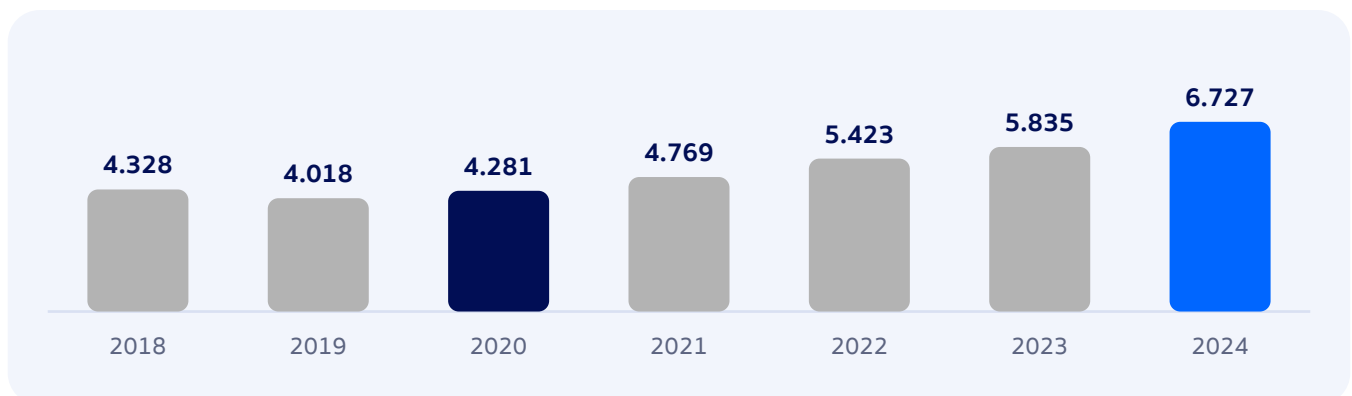


Gráfico. Ventas de las empresas de depósito y almacenamiento en España, en millones de euros³⁵.

En 2020, el año del cierre, sus ventas subieron un 6,5%³⁵.

DÓNDE ESTÁN LAS NAVES

Madrid es el mayor mercado de naves de España. Tenía 15,7 millones de metros cuadrados a final de 2025 y alquiló cerca de 1,1 millones en el año⁴.

FUENTES

- ¹ Forbes, los operadores logísticos facturan más de 7.000 millones, con datos del Observatorio Sectorial DBK de Informa, abril de 2026. forbes.es
- ⁴ Knight Frank, In focus logística, cuarto trimestre de 2025. content.knightfrank.com
- ¹⁸ INE, Estadística Estructural de Empresas, márgenes por actividad de servicios e industria, 2024. ine.es
- ³⁵ INE, Estadística Estructural de Empresas, depósito y almacenamiento (5210), serie 2018 a 2024. ine.es

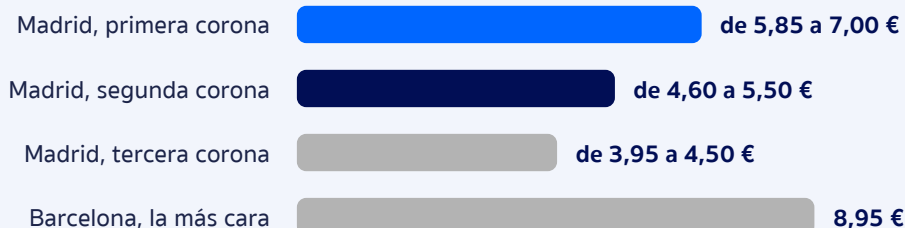


Gráfico. Renta de las naves en euros por m² al mes a final de 2025. En Madrid, por corona; en Barcelona, la más alta⁴.

La primera corona, la más cercana a la ciudad, es la más cara. Barcelona tiene 11,2 millones de m² y solo un 3,4% libre⁴.

No he encontrado un dato fiable de naves por habitante para comparar con otros países.

QUÉ EMPUJA LA DEMANDA

Tres cosas, con cifra. La compra por internet creció un 20,6% en 2025²⁰. Vuelve una de cada cuatro compras online¹³. Y la alimentación genera más del 40% del negocio¹.

QUIÉN SE REPARTE EL PASTEL

Cinco grupos tienen el **40%** del mercado: Logista, ID Logistics, DHL Supply Chain, STEF y Ceva. Los diez primeros, cerca del 60%⁷.

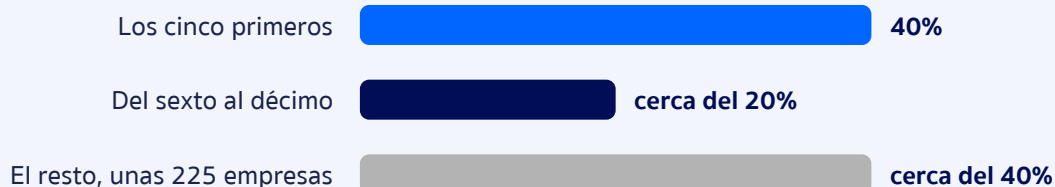


Gráfico. Cuota del mercado de los operadores logísticos en España en 2025, según DBK^{7,1}.

FUENTES

¹ Forbes, los operadores logísticos facturan más de 7.000 millones, con datos del Observatorio Sectorial DBK de Informa, abril de 2026. forbes.es

⁴ Knight Frank, In focus logística, cuarto trimestre de 2025. content.knightfrank.com

⁷ El Mercantil, cuota de los cinco y los diez primeros operadores según DBK, abril de 2026. elmercantil.com

¹³ Emprendedores, una de cada cuatro compras online se devuelve, con datos de Mastercard, enero de 2024. emprendedores.es

²⁰ Onda Vasca, el comercio electrónico factura 114.800 millones en 2025, con datos de la CNMC, 2026. ondavasca.com

Grupo	Ventas	Personas	Superficie	Margen
Ontime, 2024	893,3 M€	Más de 6.800	Más de 400.000 m²	17,8% de EBITDA en 2023, con alquileres sumados ^{39,27,2}
ID Logistics, grupo, 2025	3.737 M€	Sin dato	Sin dato	4,4% de margen operativo ⁴⁰
GXO en España, 2025	651 M\$	Sin dato	Sin dato	Grupo: 6,7% de EBITDA ajustado, cuenta mía ³⁰
Moldtrans, 2025	152 M€	Sin dato	Más de 110.000 m²	Sin dato ⁴¹
OnRoute, 2025	75 M€	Cerca de 800	140.000 m²	Sin dato ⁴²
B2Tex, último año	Unos 62 M€	Sin dato	Ocho plataformas	Sin dato ⁴³
Prontia, 2026	Cerca de 50 M€	Más de 350	33.000 m²	Sin dato ⁴⁴

La tabla junta años y medidas distintas. Sirve para ver tamaños, no para comparar al euro.

LAS PYMES QUE SE PUEDEN COMPRAR

Fuera de los grandes queda mucha empresa pequeña. El directorio del INE suma 363 empresas de 10 a 249 asalariados a principios de 2025³¹.

Las de 10 a 19 empleados son 168, con 2,3 millones de ventas de media⁶. Ese es el perfil que se compra.

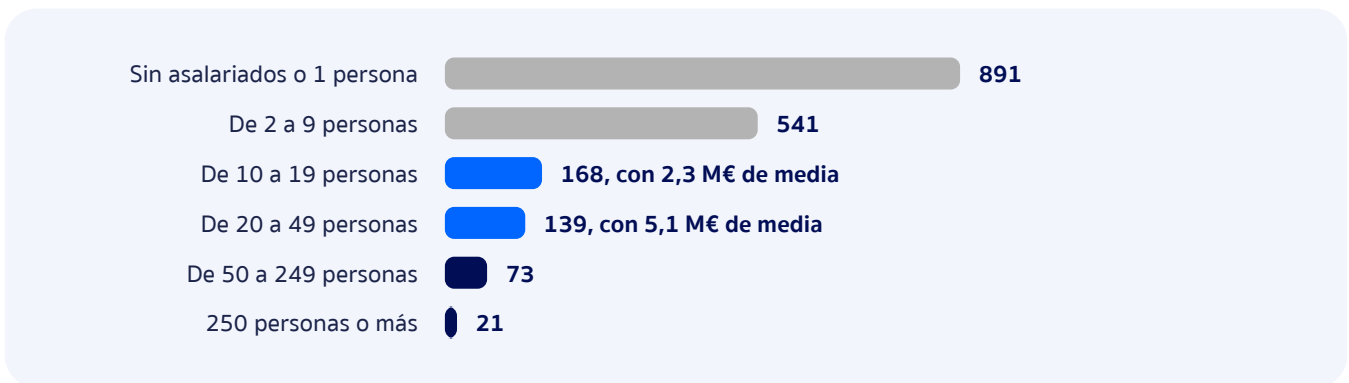


Gráfico. Empresas de depósito y almacenamiento por número de personas en 2024⁶.

FUENTES

- 2 EthiFinance Ratings, informe de calificación de Otime Corporate Unión, septiembre de 2024. ethica.ethifinance.com
- 6 INE, Estadística Estructural de Empresas, depósito y almacenamiento por tamaño, 2024. ine.es
- 27 Alimarket, Otime compra Vicarli, junio de 2025. alimarket.es
- 30 GXO Logistics, informe anual 10-K de 2025 en la SEC, febrero de 2026. sec.gov
- 31 INE, Directorio Central de Empresas, grupo 521 por asalariados, enero de 2025. ine.es
- 39 Cadena de Suministro, Otime se hace con Vicarli y factura 893 millones en 2024, junio de 2025. cadenadesuministro.es
- 40 ABC Bourse, resultados de ID Logistics en 2025, marzo de 2026. abcbourse.com
- 41 El Mercantil, Dimotrans compra la mayoría de Moldtrans a Stoneshield, enero de 2026. elmercantil.com
- 42 Logística Profesional, Sherpa Capital agrupa cuatro logísticas en OnRoute, julio de 2026. logisticaprofesional.com
- 43 Cadena de Suministro, Bleckmann compra la matriz de ThinkTextil, julio de 2024. cadenadesuministro.es
- 44 Alimarket, Everwood compra MBCold Logistics, marzo de 2026. alimarket.es

LLENAR LA NAVE LLEVA A UN OPERADOR DE 2,5 MILLONES DEL 5% AL 14,5% DE MARGEN

EN CORTO

- 1 Un operador de 2,5 millones con la nave alquilada debería ganar un 11% de EBITDA, en una cuenta mía.
- 2 La pyme de 10 a 19 empleados gana un 11% antes de amortizar, y la de 20 a 49, un 19,6%⁶.
- 3 Cobrar a 30 o a 60 días mueve unos 205.000 euros de caja, más que la caja libre de un año, en una cuenta mía.

Monto la cuenta de un operador de 2,5 millones, 20 personas y una nave alquilada de 8.000 metros en la segunda corona de Madrid. Marco qué es dato y qué es supuesto.

Partida	Por cada 100 € de ventas	Total al año	De dónde sale
Almacenaje, por palé y mes	35 €	875.000 €	Supuesto
Preparación de pedidos y manipulación	40 €	1.000.000 €	Supuesto
Campañas y proyectos	15 €	375.000 €	Supuesto
Transporte gestionado	10 €	250.000 €	Supuesto
Ingresos	100 €	2.500.000 €	
Plantilla, 20 personas	27,2 €	680.000 €	15 operarios a 31.000 €: convenio de Madrid, dato ²⁶ , y Seguridad Social, supuesto. 5 de estructura a 43.000 €, supuesto
Personal de campaña	6 €	150.000 €	Supuesto
Alquiler de la nave	19,2 €	480.000 €	8.000 m² a 5 € al mes, dentro de la renta de la segunda corona ⁴

FUENTES

⁴ Knight Frank, In focus logística, cuarto trimestre de 2025. content.knightfrank.com

⁶ INE, Estadística Estructural de Empresas, depósito y almacenamiento por tamaño, 2024. ine.es

²⁶ BOCM, V Convenio de Logística, Paquetería y Actividades Anexas de la Comunidad de Madrid 2023 a 2025, julio de 2023. bocm.es

Partida	Por cada 100 € de ventas	Total al año	De dónde sale
Transporte subcontratado	8 €	200.000 €	Supuesto, el 80% de lo que se factura
Embalaje y consumibles	10 €	250.000 €	Supuesto
Equipos, sistemas, energía y seguros	12 €	300.000 €	Supuesto
Oficina, comercial y otros	6,6 €	165.000 €	Supuesto
EBITDA	11 €	275.000 €, un 11%	Lo que gana el negocio antes de intereses, impuestos y amortizaciones

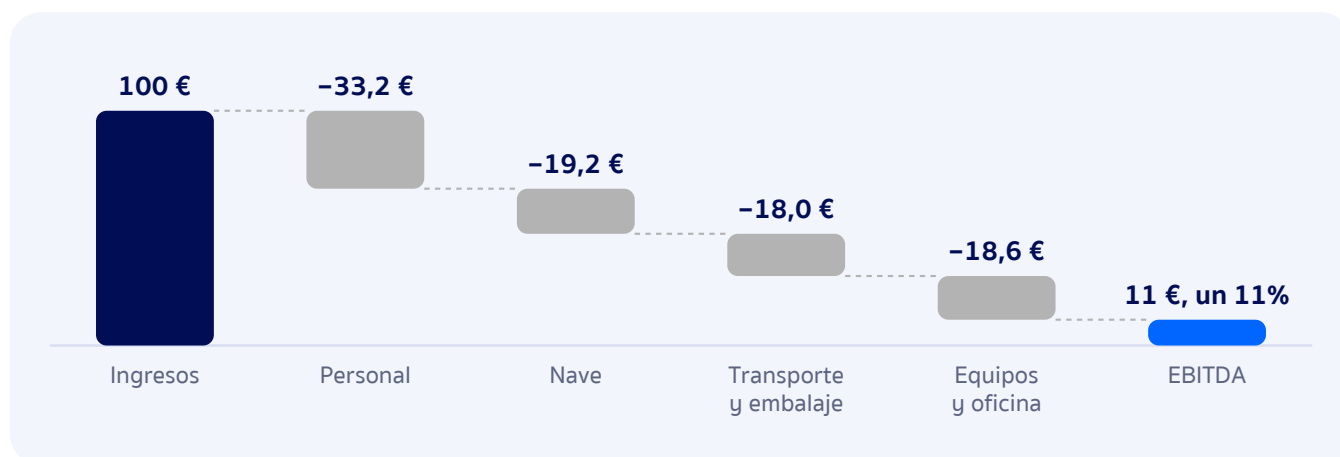


Gráfico. La misma cuenta, por cada 100 euros de ventas. Cuenta propia con los supuestos de la tabla.

La palanca es cuánto de la nave está llena. El alquiler se paga igual con la nave al 70% que al 95%.



La palanca es cuánto de la nave está llena.

Con la nave al 85% sale un 11,0%. Al 95%, un 14,5%, y al 70%, un 5,1%. Cada cinco puntos de ocupación mueven casi dos de margen.

LO QUE DICEN LAS CUENTAS DE VERDAD

El INE da el margen por tamaño. La empresa de 10 a 19 empleados gana un 11% antes de amortizar, y la de 20 a 49, un 19,6%. La de más de 250, un 25,6%⁶.

FUENTES

⁶ INE, Estadística Estructural de Empresas, depósito y almacenamiento por tamaño, 2024. ine.es



Gráfico. Margen sobre ingresos según la ocupación de la nave, si solo cambia lo que se factura por almacenaje. Cuenta propia con los supuestos de la tabla.

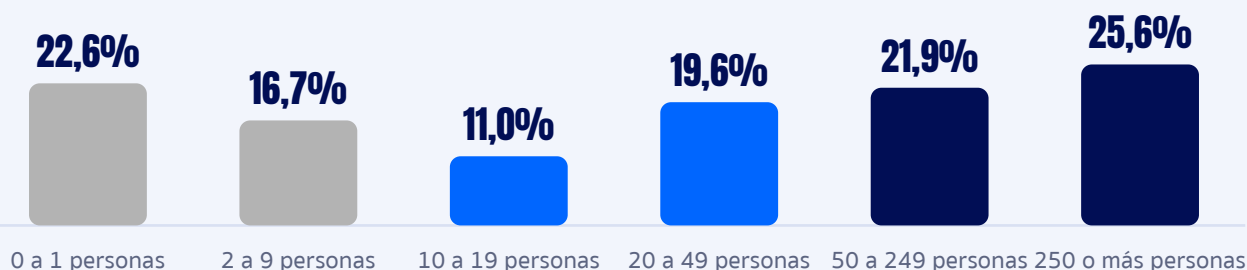


Gráfico. Margen bruto de explotación de las empresas de depósito y almacenamiento por número de personas, en 2024⁶.

Esa media mezcla negocios distintos: dentro van los trasteros y quien tiene nave propia, que no paga alquiler. Para un operador de su tamaño con la nave alquilada, un 10% o un 11% es lo normal.

Los grandes ganan menos por euro vendido. ID Logistics tuvo en 2025 un margen operativo del 4,4%⁴⁰. GXO, un EBITDA ajustado del 6,7%, cuenta mía con su informe anual³⁰.

No he encontrado cuentas de pymes del sector en prensa. Cuando una gana menos de lo que debería, miro tres cosas.

- La **ocupación de la nave**: cuántos metros se pagan y no se facturan.
- El **suelo del dueño y de la familia**, que en una pyme suele ir como gasto.
- El **precio de los contratos viejos**: si se revisa cada año con los costes o se quedó atrás.

CUÁNTA CAJA DEJA

Quien compra con deuda paga al banco con la caja que deja el negocio. Por eso, además del margen, miro cuánto llega a caja.

FUENTES

⁶ INE, Estadística Estructural de Empresas, depósito y almacenamiento por tamaño, 2024. ine.es

³⁰ GXO Logistics, informe anual 10-K de 2025 en la SEC, febrero de 2026. sec.gov

⁴⁰ ABC Bourse, resultados de ID Logistics en 2025, marzo de 2026. abcbourse.com

Un operador que alquila la nave invierte poco: carretillas, estanterías y sistemas. GXO invirtió en 2025 el 2,5% de lo que vendió³⁰.

Pero ese año convirtió en caja libre solo un 29% de su EBITDA ajustado, en una cuenta mía³⁰. El circulante, el dinero atrapado en existencias y en lo que deben los clientes, se comió caja.



Gráfico. Del EBITDA a la caja en la empresa tipo, sin crecer. Cuenta propia: impuesto del 25% e inversión del 2,5% de las ventas, como GXO³⁰.

En la empresa tipo, de los 275.000 euros de EBITDA quedan unos **159.500 en caja**, un 58%. Las pymes de 10 a 49 empleados invierten más, un 5% de sus ventas, porque algunas compran nave⁶.

LO QUE MÁS MUEVE LA CAJA: CUÁNDO SE COBRA

El almacén cobra a mes vencido y paga la nave y las nóminas cada mes. Así que el plazo de cobro manda.

GXO tarda unos 56 días en cobrar, en una cuenta mía con su balance³⁰. Ontime pactó con Mercadona cobrar a 30².

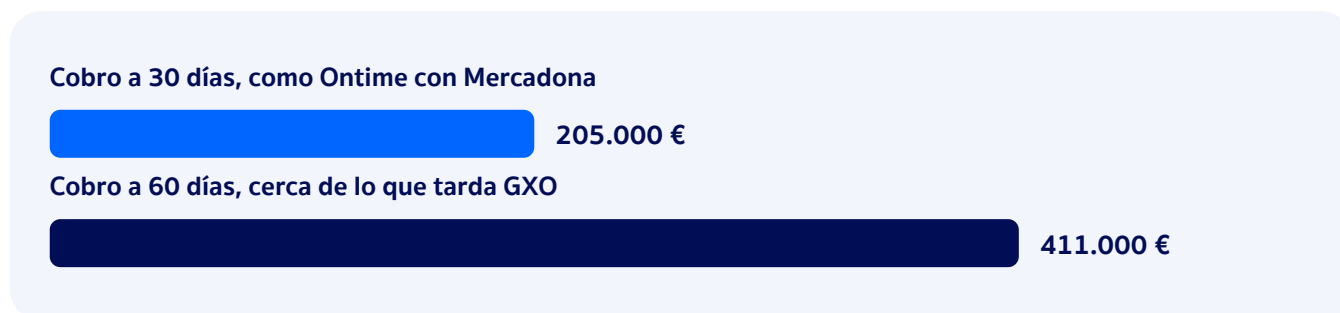


Gráfico. Dinero atrapado en lo que deben los clientes de la empresa tipo, según el plazo de cobro. Cuenta propia.

La diferencia entre cobrar a 30 o a 60 días son unos **205.000 euros**. Es más que la caja libre de un año.

FUENTES

² EthiFinance Ratings, informe de calificación de Ontime Corporate Unión, septiembre de 2024. ethica.ethifinance.com

⁶ INE, Estadística Estructural de Empresas, depósito y almacenamiento por tamaño, 2024. ine.es

³⁰ GXO Logistics, informe anual 10-K de 2025 en la SEC, febrero de 2026. sec.gov

CAMBIAR DE OPERADOR CUESTA TANTO QUE EL MAYOR CLIENTE DE ONTIME PACTÓ AVISAR CON TRES AÑOS

EN CORTO

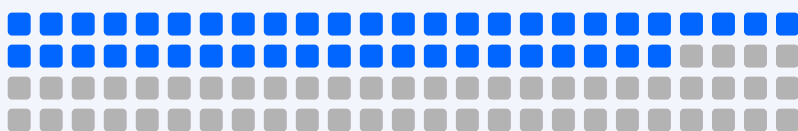
- 1 El mayor cliente de Ontime pactó tres años de preaviso para irse².
- 2 Los grandes atan el alquiler de la nave al contrato del cliente. A los de GXO les quedan 5,5 años de media³⁰.
- 3 Un almacén general no pide licencia del sector. La barrera es la nave bien situada: en Madrid solo queda libre el 8,6%⁴.

Cambiar de operador logístico obliga a mover la mercancía, conectar otros sistemas y enseñar a otro equipo. Por eso los contratos se firman largos.

Ontime pactó con Mercadona, su mayor cliente, un preaviso de tres años para romper, revisión mensual del precio y cobro a 30 días².

GXO lo cuenta en su informe anual. La gran mayoría de sus contratos son largos, y el alquiler de cada nave va alineado con el contrato del cliente³⁰.

A sus alquileres les quedan 5,5 años de media. Y casi la mitad de sus centros, 479 de 1.043, están en naves del propio cliente³⁰.



46 DE CADA 100

centros de GXO están en naves del propio cliente

Gráfico. Centros de GXO en naves del propio cliente a final de 2025³⁰.

Su contrato tiene una parte fija, que paga la nave, la tecnología y los equipos. La otra varía con el volumen y la mano de obra³⁰.

FUENTES

² EthiFinance Ratings, informe de calificación de Ontime Corporate Unión, septiembre de 2024. ethica.ethifinance.com

⁴ Knight Frank, In focus logística, cuarto trimestre de 2025. content.knightfrank.com

³⁰ GXO Logistics, informe anual 10-K de 2025 en la SEC, febrero de 2026. sec.gov

LO QUE CUESTA ENTRAR Y CAMBIAR

Para guardar mercancía general no hace falta una licencia del sector. Basta la licencia del local y cumplir las normas de la nave.

Si la nave es un almacenamiento industrial, el reglamento de incendios pide una inspección cada 2, 3 o 5 años, según su riesgo²⁴.

Y cualquier empresa con carretillas solo puede dejar que las conduzca quien tiene formación específica²⁵.

Los medicamentos van aparte. Quien los guarda para un laboratorio o un mayorista necesita autorización como almacén por contrato y un director técnico farmacéutico²⁸.

Lo difícil es quitarle el cliente a otro. El que cambia tiene que trasladar el stock sin dejar de vender, y nadie lo quiere hacer en plena campaña.

LA BARRERA DE VERDAD

La barrera de verdad es la nave en buen sitio. En Madrid solo estaba libre el 8,6% de las naves a final de 2025, y en Barcelona, un 3,4%⁴.



La barrera de verdad es la nave en buen sitio.

Y el equipo que conoce la operación del cliente. Lo que distingue a las buenas es la trazabilidad y la conexión con los sistemas del cliente: cuanto más integrada, más cuesta irse.

3 años

de preaviso pactó el mayor cliente de Ontime para irse.

5,5 años

les quedan de media a los alquileres de nave de GXO.

8,6%

de las naves de Madrid estaba libre a final de 2025.

FUENTES

⁴ Knight Frank, In focus logística, cuarto trimestre de 2025. content.knightfrank.com

²⁴ BOE, Real Decreto 2267/2004, seguridad contra incendios en establecimientos industriales, artículos 2 y 7. [boe.es](https://www.boe.es)

²⁵ BOE, Real Decreto 1215/1997, equipos de trabajo, anexo II. [boe.es](https://www.boe.es)

²⁸ BOE, Real Decreto 782/2013, distribución de medicamentos de uso humano, texto consolidado. [boe.es](https://www.boe.es)

CRECER PIDE MÁS NAVE Y MÁS GENTE, Y EN MADRID SOLO QUEDA LIBRE UN 8,6% DE NAVES

EN CORTO

- 1 Crecer pide nave y gente a la vez: unas 8 personas y 3.200 metros por cada millón de ventas, en una cuenta mía.
- 2 El margen de la pyme sube del 11% al 19,6% al pasar de 10 a 19 empleados a 20 a 49⁶.
- 3 Comprar es crecer más rápido: Ontime compró 40 empresas en cinco años⁴⁵.

Aquí se crece con cuatro cosas: nave, gente, clientes y compras. Las cuatro tienen su freno.



Nave

La renta máxima de Madrid subió de 6,75 a 7 euros por m² al mes en 2025, y solo queda libre el 8,6%⁴.



Gente

Falta personal de almacén para las campañas, que cada año duran más⁵. El convenio de Madrid subió un 3% en 2025²⁶.



Clientes grandes

Un cliente grande llena la nave, pero pesa mucho. Mercadona era el 52% de las ventas de Ontime en 2022².



Integrar compras

Ontime compró 40 empresas en cinco años. Su fundador cuenta que comprar fue más fácil que integrar⁴⁵.

FUENTES

² Ethifinance Ratings, informe de calificación de Ontime Corporate Unión, septiembre de 2024. ethica.ethifinance.com

⁴ Knight Frank, In focus logística, cuarto trimestre de 2025. content.knightfrank.com

⁵ El Mercantil, la falta de talento en la campaña de invierno, con previsiones de la patronal UNO, octubre de 2026. elmercantil.com

⁶ INE, Estadística Estructural de Empresas, depósito y almacenamiento por tamaño, 2024. ine.es

²⁶ BOCM, V Convenio de Logística, Paquetería y Actividades Anexas de la Comunidad de Madrid 2023 a 2025, julio de 2023. bocm.es

⁴⁵ The Objective, entrevista a Carlos Moreno, fundador de Ontime, octubre de 2025. theobjective.com

CUÁNTA NAVE Y CUÁNTA GENTE PIDE CRECER

En la empresa tipo, cada millón de ventas pide unas 8 personas y unos 3.200 metros de nave. Crecer es alquilar y contratar a la vez.



Gráfico. Personas y metros de nave que pide cada tamaño de facturación, con los ratios de la empresa tipo de la sección 3. Cuenta propia.

EL TAMAÑO MÍNIMO

El INE dice dónde está el salto. La empresa de 10 a 19 empleados gana un 11%; la de 20 a 49, un 19,6%⁶.

La estructura, el encargado, la oficina y los sistemas, pesa casi igual con 15 personas que con 30. Por eso crecer un poco sube mucho el margen.

Para el que compra una pyme de este tamaño, ahí está el recorrido: llenar la nave y sumar clientes sin sumar estructura.

CÓMO INTEGRAN LOS QUE COMPRAN

Ontime lo hizo comprando competidores más pequeños: 40 en cinco años, tras la crisis⁴⁵. Hoy tiene más de 6.800 profesionales y 400.000 metros de almacén²⁷.

Sherpa Capital compró cuatro empresas desde 2024 y en 2026 las juntó bajo una sola marca, OnRoute, con 75 millones de ventas⁴².

Everwood hizo lo mismo en el frío con Prontia, y en 2026 le sumó MBCold, de Barcelona⁴⁴.

Lo que no frena es el papeleo. Comprar un operador de mercancía general en otra provincia no pide una autorización del sector.

FUENTES

⁶ INE, Estadística Estructural de Empresas, depósito y almacenamiento por tamaño, 2024. ine.es

²⁷ Alimarket, Otime compra Vicarli, junio de 2025. alimarket.es

⁴² Logística Profesional, Sherpa Capital agrupa cuatro logísticas en OnRoute, julio de 2026. logisticaprofesional.com

⁴⁴ Alimarket, Everwood compra MBCold Logistics, marzo de 2026. alimarket.es

⁴⁵ The Objective, entrevista a Carlos Moreno, fundador de Otime, octubre de 2025. theobjective.com

ONTIME FACTURABA 11 MILLONES EN 2011 Y 893 EN 2024, TRAS COMPRAR MÁS DE 40 EMPRESAS

EN CORTO

- 1 Ontime nació en Madrid en 1991 y facturó 893 millones en 2024^{45,39}.
- 2 Creció comprando e integrando: 40 empresas en cinco años tras la crisis⁴⁵.
- 3 B2Tex llegó a ocho plataformas y unos 62 millones, y en 2024 la compró Bleckmann⁴³.

La mejor historia del sector es madrileña. Carlos Moreno montó con 18 años una mensajería con tres Vespas y dos amigos, y la cerró ganando dinero⁴⁵.

En 1991, con 21 años, volvió a empezar con Ontime, ya con transporte y logística⁴⁵. En 1998 ganó a BBVA como cliente, y aún lo es⁴⁵.

En la crisis, Ontime facturaba 11 millones y amplió capital en 700.000 euros⁴⁵. De ahí salió la fórmula: comprar e integrar competidores más pequeños.



Gráfico. Ontime, de una mensajería a uno de los mayores operadores de España^{45,2,39,27}.

Tras la crisis compró **40 empresas** en cinco años⁴⁵. Luego llegaron Acotral, que trajo a Mercadona, Envialia, Capitrans y Vicarli^{2,27}.

FUENTES

- 2 EthiFinance Ratings, informe de calificación de Ontime Corporate Unión, septiembre de 2024. ethica.ethifinance.com
- 27 Alimarket, Ontime compra Vicarli, junio de 2025. alimarket.es
- 39 Cadena de Suministro, Ontime se hace con Vicarli y factura 893 millones en 2024, junio de 2025. cadenadesuministro.es
- 43 Cadena de Suministro, Bleckmann compra la matriz de ThinkTextil, julio de 2024. cadenadesuministro.es
- 45 The Objective, entrevista a Carlos Moreno, fundador de Ontime, octubre de 2025. theobjective.com

Entre 2019 y 2023 pasó de 149 a 751 millones de ventas². Lo financia con deuda y socios: Alantra tiene el 10%².

Su riesgo también es una lección. Acotral le trajo un cliente que llegó a ser el 52% de las ventas, y lo ha ido bajando con más compras².

B2TEX, LA LOGÍSTICA DE LA MODA

B2Tex, con las marcas ThinkTextil y Handtex, se especializó en logística para la moda. Llegó a ocho plataformas y unos 62 millones de ventas⁴³.

En 2024, la neerlandesa Bleckmann compró la mayoría tras largas conversaciones con sus dos principales accionistas. Así entró en España⁴³.

x6

multiplicó Ontime sus ventas entre 2019 y 2024: de 149 a 893 millones^{2,39}.

40

empresas compró Ontime en cinco años, tras la crisis⁴⁵.

8

plataformas tenía B2Tex cuando la compró Bleckmann⁴³.

FUENTES

² Ethifinance Ratings, informe de calificación de Ontime Corporate Unión, septiembre de 2024. ethica.ethifinance.com

³⁹ Cadena de Suministro, Ontime se hace con Vicarli y factura 893 millones en 2024, junio de 2025. cadenadesuministro.es

⁴³ Cadena de Suministro, Bleckmann compra la matriz de ThinkTextil, julio de 2024. cadenadesuministro.es

⁴⁵ The Objective, entrevista a Carlos Moreno, fundador de Ontime, octubre de 2025. theobjective.com

EN 2025 SE CERRARON 62 COMPRAS DE EMPRESAS DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA EN ESPAÑA, UN RÉCORD

EN CORTO

- 1 En 2025 se cerraron 62 operaciones en transporte y logística en España, un récord, según un asesor de compraventas³.
- 2 Venden por edad, por costes y porque hay comprador: el 29,5% de los autónomos del sector tiene 56 años o más⁴⁶.
- 3 Las compras grandes de Europa se pagaron de 7,5 a 12 veces el EBITDA⁹. Las pymes del sur de Europa, a 4,3 de media⁸.

Las compras de operadores pequeños casi nunca dicen el precio. Lo que sí hay es una lista de quién compra a quién.

Quién compra	A quién	Cuándo	Tamaño de la compra
In Side Logistics	Solera Transportes, Valencia	2024	Juntas, más de 40 M€ previstos ⁴⁷
GLS Spain	E-Log Logística Insular, Madrid, nacida en 2016	2024	6.500 m² de almacén ⁴⁸
Bleckmann, Países Bajos	B2Tex, con ThinkTextil y Handtex	2024	Unos 62 M€ y ocho plataformas ⁴³
Logista	El 100% de El Mosca, Murcia	2024	Sin dato en la noticia ⁴⁹
Ontime	Vicarli, Navarra, fundada en 1978	2025	Unos 55 M€, 19 plataformas y 110.000 m² ²⁷

FUENTES

- ³ Capital-Riesgo.es, informe M&A de transporte y logística 2025 de Albia IMAP, febrero de 2026. Dato de un asesor de compraventas. capital-riesgo.es
- ⁸ Dealsuite, Southern European M&A Monitor, septiembre de 2025. Encuesta a 117 asesores de compraventas. 24879428.fs1.hubspotusercontent-eu1.net
- ⁹ MCF Corporate Finance, Logistics Insights, primavera de 2025. Dato de un asesor de compraventas. mcfcorpfin.com
- ²⁷ Alimarket, Ontime compra Vicarli, junio de 2025. alimarket.es
- ⁴³ Cadena de Suministro, Bleckmann compra la matriz de ThinkTextil, julio de 2024. cadenadesuministro.es
- ⁴⁶ Ministerio de Trabajo, autónomos por edad y actividad, agosto de 2026. mites.gob.es
- ⁴⁷ Cadena de Suministro, In Side Logistics compra Solera Transportes, febrero de 2024. cadenadesuministro.es
- ⁴⁸ Cadena de Suministro, GLS Spain compra E-Log Logística Insular, junio de 2024. cadenadesuministro.es
- ⁴⁹ Cadena de Suministro, Logista completa la compra de El Mosca, julio de 2024. cadenadesuministro.es

Quién compra	A quién	Cuándo	Tamaño de la compra
Logwin, Alemania	Dos logísticas de Barcelona	2025	Sin dato publicado ⁵⁰
Sherpa Capital	Talaexprés, Logística Carosán, Futrans y Transnugón	2024 a 2026	Juntas, 75 M€ y 140.000 m² ⁴²
Dimotrans, Francia	La mayoría de Moldtrans	2026	152 M€ y más de 110.000 m² ⁴¹
Everwood	MBCold Logistics, Barcelona	2026	Unos 10 M€, 40 empleados y 11.000 m² ⁴⁴



Gráfico. Compras de empresas de transporte y logística en España por año. Dato de un asesor de compraventas^{3,51}.

POR QUÉ VENDEN

Venden por edad. El 29,5% de los autónomos de transporte y almacenamiento tiene 56 años o más, según el Ministerio de Trabajo⁴⁶.

Y la mitad de los empleadores de España tiene 50 años o más, según CEPYME, la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa⁵².

Venden por costes. Carreras cerró 2025 con subidas generales de costes y mucha dificultad para encontrar gente⁵³. Alimarket ve cerrar pequeñas empresas y autónomos mientras el sector se concentra⁵⁴.

Y venden porque hay comprador. En el primer semestre de 2026, el 69% de las compras las hicieron empresas del sector y el 31%, fondos⁵¹.

FUENTES

3 Capital-Riesgo.es, informe M&A de transporte y logística 2025 de Albia IMAP, febrero de 2026. Dato de un asesor de compraventas. [capital-riesgo.es](#)

41 El Mercantil, Dimotrans compra la mayoría de Moldtrans a Stoneshield, enero de 2026. [elmercantil.com](#)

42 Logística Profesional, Sherpa Capital agrupa cuatro logísticas en OnRoute, julio de 2026. [logisticaprofesional.com](#)

44 Alimarket, Everwood compra MBCold Logistics, marzo de 2026. [alimarket.es](#)

46 Ministerio de Trabajo, autónomos por edad y actividad, agosto de 2026. [mites.gob.es](#)

50 Alimarket, Logwin compra dos logísticas en Barcelona, julio de 2025. [alimarket.es](#)

51 Cadena de Suministro, 26 operaciones en el primer semestre de 2026, con datos de Albia IMAP, agosto de 2026. Dato de un asesor de compraventas. [cadenadesuministro.es](#)

52 El Diario de Madrid, CEPYME y la edad de los empleadores, mayo de 2026. [eldiariodemadrid.es](#)

53 Alimarket, Carreras crece un 6,4% en 2025, 2026. [alimarket.es](#)

54 Alimarket, informe 2025 de la logística de consumo en España. [alimarket.es](#)

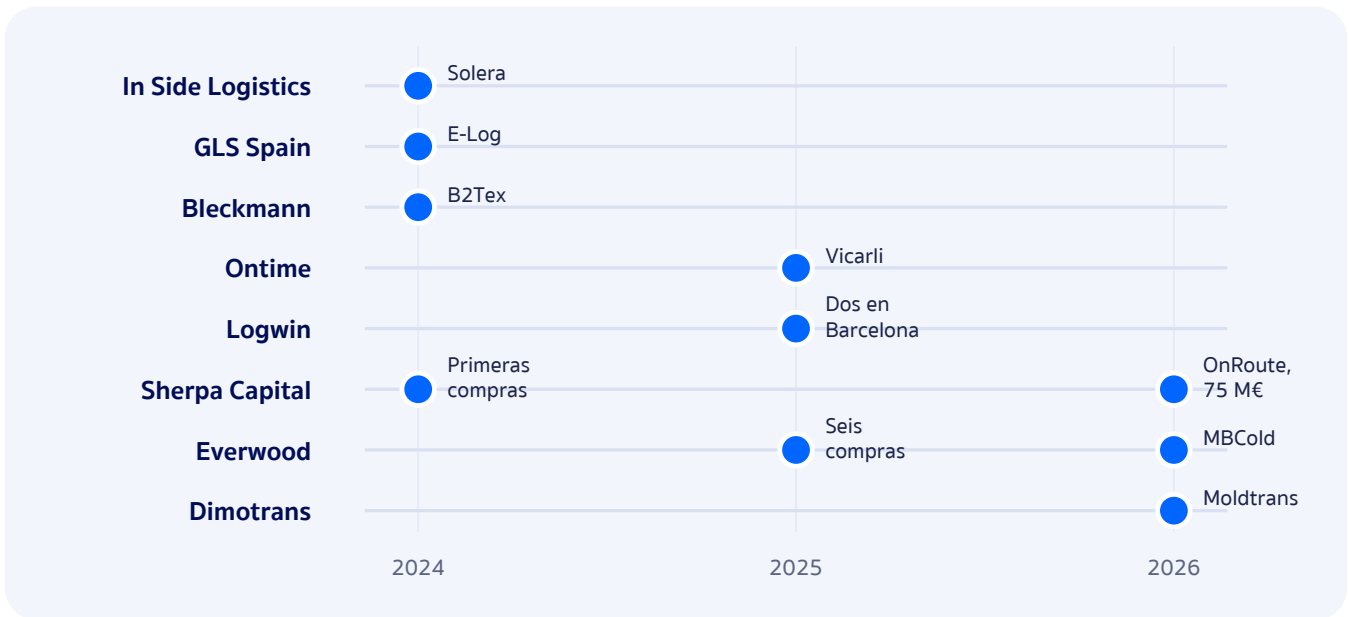


Gráfico. Compras de operadores logísticos en España por comprador y año. Las fuentes están en la tabla.

A QUÉ PRECIO

Ninguna de las compras de la tabla publicó precio. Para tener referencia, toca mirar las operaciones grandes de Europa y la bolsa.

Operación	Precio	Veces el EBITDA
bpost compra Staci, logística por contrato y comercio electrónico, 2024	1.300 M€	12,0 ⁹
GXO compra Wincanton, Reino Unido, 2024	764 M£	11,9; 7,0 con sinergias ⁵⁵
DFDS compra Ekol, Turquía, 2024	221 M€	7,6 ⁹
DSV compra DB Schenker, 2024	14.300 M€	7,5 ⁹
GXO e ID Logistics en bolsa, 16 de octubre de 2026		11,4 y 8,0 ⁵⁶
Pymes de transporte y logística del sur de Europa, primer semestre de 2025		4,3 de media ⁸

FUENTES

- ⁸ Dealsuite, Southern European M&A Monitor, septiembre de 2025. Encuesta a 117 asesores de compraventas. 24879428.fs1.hubspotusercontent-eu1.net
- ⁹ MCF Corporate Finance, Logistics Insights, primavera de 2025. Dato de un asesor de compraventas. mfccorpfin.com
- ⁵⁵ GXO, oferta en efectivo por Wincanton, febrero de 2024. gxo.com
- ⁵⁶ Stockanalysis, GXO e ID Logistics, valor de empresa sobre EBITDA a 16 de octubre de 2026. stockanalysis.com



Gráfico. Veces el EBITDA que se pagó en cada compra, al que cotiza cada grupo en bolsa o la media de las pymes. Las fuentes están en la tabla.

La cifra de las pymes sale de una encuesta a 117 asesores y mete dentro el transporte por carretera. La de las compras grandes, de un asesor que vende ese servicio. Las cojo con cautela.

Dentro de un grupo, un almacén pequeño llena naves y comparte oficina y sistemas. Por eso, para mí, un comprador del sector puede pagar por él más de lo que justifican sus cuentas solas.

FONDOS Y CONSOLIDADORES

Everwood es el fondo más activo: siete operaciones en 2025 según Albia, y doce empresas con unos 400 millones de ventas^{3,57}. Alimarket le cuenta seis compras ese año⁴⁴.

Sherpa Capital montó OnRoute⁴². AP Moller Capital entró con el 51% en Bergé³. Alantra tiene el 10% de Ontime². Y Stoneshield vendió Moldtrans a Dimotrans tras cuatro años dentro⁴¹.

FUENTES

² Ethifinance Ratings, informe de calificación de Ontime Corporate Unión, septiembre de 2024. ethica.ethifinance.com

³ Capital-Riesgo.es, informe M&A de transporte y logística 2025 de Albia IMAP, febrero de 2026. Dato de un asesor de compraventas. capital-riesgo.es

⁴¹ El Mercantil, Dimotrans compra la mayoría de Moldtrans a Stoneshield, enero de 2026. elmercantil.com

⁴² Logística Profesional, Sherpa Capital agrupa cuatro logísticas en OnRoute, julio de 2026. logisticaprofesional.com

⁴⁴ Alimarket, Everwood compra MBCold Logistics, marzo de 2026. alimarket.es

⁵⁷ Alimarket, Everwood alcanza 400 millones de facturación agregada en logística, diciembre de 2025. alimarket.es

SI FUERA A COMPRAR UN OPERADOR LOGÍSTICO, ESTO ES LO PRIMERO QUE PEDIRÍA

EN CORTO

- 1** El mayor riesgo es la nave: si el dueño no renueva, el negocio se queda sin casa.
- 2** Un cliente grande llena la nave, pero puede pesar la mitad de las ventas, como el 52% de Ontime en 2022².
- 3** Lo primero que pediría: clientes y contratos, la nave, la base frente a las campañas y cómo se cobra.

LO QUE PUEDE SALIR MAL

- **La nave.** Si es alquilada, mandan el plazo, la renta y si el contrato se puede ceder. Si el dueño de la nave no renueva, el negocio se queda sin casa.
- **Un cliente grande.** Llena la nave, pero puede pesar demasiado. Mercadona era el 52% de las ventas de Ontime en 2022².
- **La gente y los costes.** Falta personal de almacén en campaña⁵ y el convenio de Madrid subió un 3% en 2025²⁶. Con un margen del 10%, cada punto cuenta.

+4%

subió la renta máxima de las naves de Madrid en 2025.

52%

de las ventas de Ontime venía de un solo cliente en 2022.

+3%

subieron las tablas del convenio de logística de Madrid en 2025.

FUENTES

² EthiFinance Ratings, informe de calificación de Ontime Corporate Unión, septiembre de 2024. ethica.ethifinance.com

⁵ El Mercantil, la falta de talento en la campaña de invierno, con previsiones de la patronal UNO, octubre de 2026. elmercantil.com

²⁶ BOCM, V Convenio de Logística, Paquetería y Actividades Anexas de la Comunidad de Madrid 2023 a 2025, julio de 2023. bocm.es



Si el dueño de la nave no renueva, el negocio se queda sin casa.

LO PRIMERO QUE PEDIRÍA



- **Los clientes, uno a uno.** Ventas de los tres últimos años, peso de los tres primeros, duración y preaviso de cada contrato.
- **De dónde vienen los clientes.** Cuántos trajo el fundador y si la relación es con la empresa o con él.
- **La nave.** Contrato de alquiler, plazo, renta, subidas y si se puede ceder al comprador. Si es propia, va aparte del precio.
- **La base frente a las campañas.** Cuánto se factura cada mes por almacenaje y preparación, y cuánto por proyectos sueltos.
- **El equipo.** Plantilla, convenio, personal de empresas de trabajo temporal en los picos y quién manda cuando el dueño no está.
- **Los sistemas.** Si el programa de gestión del almacén es propio o con licencia, y si pasa con la venta.
- **Cómo se cobra y el circulante normal.** Plazo medio de cobro y circulante de los últimos 12 meses: el precio se ajusta con él al cerrar.

SI MAÑANA COMPRARA UNA

Buscaría un operador con más de 15 años que viva del almacenaje y la preparación de pedidos por contrato, con campañas encima.

Con procesos escritos y una segunda línea, los mandos que llevan la empresa cuando el dueño no está. Y con un margen de al menos un 10%, el normal de su tamaño⁶.

Todo eso se comprueba en la due diligence, la revisión a fondo que hace el comprador antes de firmar. Basta pedir la facturación por concepto, el margen por línea, los manuales y el organigrama.

FUENTES

⁶ INE, Estadística Estructural de Empresas, depósito y almacenamiento por tamaño, 2024. ine.es

QUÉ HARÍA CON LA IA DESPUÉS DE COMPRARLO: MENOS RECORRIDO POR PEDIDO Y CAMPAÑAS MEJOR PREVISTAS

EN CORTO

- 1 La IA, la inteligencia artificial, no mueve palés: el operador sigue respondiendo de lo que guarda¹⁴.
- 2 Donde más mueve es en la plantilla, el 27% de los ingresos de la empresa tipo. Quien prepara pedidos pasa la mitad del tiempo andando¹².
- 3 Solo el 12,2% de las empresas de transporte y almacenamiento de 10 a 49 empleados usa IA⁵⁸.

Primero, lo que la IA no cambia. Alguien tiene que descargar el camión, subir el palé y cargar el pedido. Y quien guarda sigue respondiendo de lo que guarda¹⁴.

Las carretillas las sigue conduciendo una persona con formación²⁵. Así que el dinero no está en quitar gente. Está en que cada persona ande menos y prepare más.



Así que el dinero no está en quitar gente. Está en que cada persona ande menos y prepare más.

Estos son los cinco usos que pondría en marcha, de más a menos impacto en el margen.

1

Ubicación y recorridos

Decide dónde va cada producto y en qué orden se recoge cada pedido

QUÉ MUEVE EN LA CUENTA

La plantilla es el 27% de los ingresos de la empresa tipo: cada paso menos es margen

LO QUE DICEN LOS DATOS

La mitad del tiempo de quien prepara pedidos se va en andar, según una revisión académica¹²

FUENTES

¹² De Koster, Le-Duc y Roodbergen, Design and control of warehouse order picking, European Journal of Operational Research, 2007. pure.eur.nl

¹⁴ BOE, Código de Comercio, artículos 303 a 306 del depósito mercantil, texto consolidado. boe.es

²⁵ BOE, Real Decreto 1215/1997, equipos de trabajo, anexo II. boe.es

⁵⁸ INE, uso de TIC y comercio electrónico en las empresas, transporte y almacenamiento, primer trimestre de 2025. ine.es

PARTIDA DE LA EMPRESA TIPO AL AÑO		QUÉ HACE LA IA	
Plantilla propia	680.000 €	→ Baja	Menos recorrido por pedido
Personal de campaña	150.000 €	→ Baja	Previsión de cada pico
Alquiler de la nave	480.000 €	→ Rinde	Ubicación que llena la nave
Oficina y facturación	165.000 €	→ Baja	Lectura de albaranes
Ingresos de clientes	2,5 M€	→ Protege	Atención y aviso al cliente

Gráfico. Dónde toca la IA en la cuenta de la empresa tipo de 2,5 millones. Partidas de la sección 3, cuenta propia.

2

Previsión de campañas

Calcula cuánta gente hace falta cada semana del pico

QUÉ MUEVE EN LA CUENTA

Menos horas de más y menos urgencias, con 150.000 € de personal de campaña

LO QUE DICEN LOS DATOS

UNO prevé 127 millones de envíos de campaña y falta gente⁵. Sin cifra medida en pymes

3

Lectura de albaranes y facturación

Lee los documentos y prepara la factura de cada servicio

QUÉ MUEVE EN LA CUENTA

Menos horas de oficina y ningún movimiento sin facturar

LO QUE DICEN LOS DATOS

El 38% de las empresas de transporte y almacenamiento con IA la usa para analizar textos⁵⁸

4

Asistente para clientes y equipo

Responde dónde está un pedido o cuánto stock queda

QUÉ MUEVE EN LA CUENTA

Atiende fuera de horario sin más plantilla y protege la relación con el cliente

LO QUE DICEN LOS DATOS

En soporte técnico, los novatos resolvieron un 34% más de casos por hora⁵⁹

FUENTES

⁵ El Mercantil, la falta de talento en la campaña de invierno, con previsiones de la patronal UNO, octubre de 2026. [elmercantil.com](https://www.elmercantil.com)

⁵⁸ INE, uso de TIC y comercio electrónico en las empresas, transporte y almacenamiento, primer trimestre de 2025. ine.es

⁵⁹ Brynjolfsson, Li y Raymond, Generative AI at Work, Quarterly Journal of Economics, 2025. nber.org

5

Robots que acercan la mercancía

Llevan la estantería o el carro hasta quien prepara

QUÉ MUEVE EN LA CUENTA

Más pedidos por hora, pero solo con mucho volumen

LO QUE DICEN LOS DATOS

DHL superó los 500 millones de recogidas con robots, con hito en Ontígola, Toledo. Dato de la empresa⁶⁰

POR DÓNDE EMPEZARÍA

Por la ubicación y los recorridos. En la cuenta de la sección 3, la plantilla cuesta el 27% de los ingresos. Es la partida que más se puede tocar.

Lo que no haría todavía es poner robots en una nave de 2,5 millones. Sin volumen no se pagan.

El INE lo confirma. De las empresas del sector de 10 a 49 empleados que usan IA, solo el 4,7% mueve máquinas con ella⁵⁸.

En España ya hay quien se mueve. ID Logistics puso robots móviles en el almacén de Mahou San Miguel en Alovera⁶¹. Paack tiene 270 en San Fernando de Henares⁶².

Y In Side Logistics, un operador valenciano mediano, vende su propio programa de planificación de la demanda⁴⁷.



OJO CON LOS DATOS

- Casi todas las cifras de robots las publica quien los usa o los vende.
- Ninguna pyme española de logística ha publicado lo que gana o ahorra con IA.

FUENTES

⁴⁷ Cadena de Suministro, In Side Logistics compra Solera Transportes, febrero de 2024. cadenadesuministro.es

⁵⁸ INE, uso de TIC y comercio electrónico en las empresas, transporte y almacenamiento, primer trimestre de 2025. ine.es

⁶⁰ CIO España, DHL Supply Chain supera los 500 millones de recogidas con robots, julio de 2024. Dato de la empresa. cio.com

⁶¹ CIO España, Mahou San Miguel e ID Logistics incorporan robots móviles, enero de 2023. Dato de las empresas. cio.com

⁶² Alimarket, 270 robots móviles en la plataforma de Paack en Madrid, julio de 2022. alimarket.es

LA NOTA: 17 SOBRE 25, CON EL MARGEN PENDIENTE DE LLENAR LA NAVE

Cinco criterios del 1 al 5, los mismos para cada sector que analizo. Así se pueden comparar entre sí.

En el ranking de 120 sectores de Relevo Recursos, la logística y el almacenaje saca un 72,6 sobre 100. Queda en el puesto 27. Aquí afino con más datos.

CRITERIO	NOTA	POR QUÉ
Recurrencia	4 DE 5	El almacenaje y la preparación se cobran cada mes por contrato. Las campañas, no: hay que separar cuánto pesa cada parte.
Margen	3 DE 5	La pyme de 10 a 19 empleados gana un 11%, y la de 20 a 49, un 19,6%. La empresa tipo, un 11%, cuenta mía. Sin cuentas de pymes no paso de 3. La caja acompaña: un 58%.
Foso	3 DE 5	Un almacén general no pide licencia del sector. Protegen los contratos largos, la integración con el cliente y la nave bien situada.
Fragmentación	3 DE 5	Los cinco primeros tienen el 40% y quedan 363 empresas de 10 a 249 asalariados. El ranking le daba un 2 por el peso de las de menos de 50 empleados.
Resistencia	4 DE 5	En 2020 sus ventas subieron un 6,5% y la compra por internet crece un 20,6%. Los robots abaratan, pero alguien tiene que guardar y mover.
Total	17 SOBRE 25	



AHORA MISMO VENDEMOS UNA EMPRESA DE ESTE SECTOR

MERCURIO

Operador logístico independiente en Madrid, con cobertura nacional. Almacenaje, preparación de pedidos y operaciones a medida para clientes corporativos. Estas son las cifras de su ficha pública.

De 2 a 3 M€

de facturación

200 a 300 K€

de EBITDA

10%

de margen

Menos de 25

personas

Más de 15

años de actividad

Ficha pública: plataforma.relevofamiliar.com/oportunidad/opext-2610-0005



HABLEMOS

¿Quieres el cuaderno de venta de Mercurio, el documento que explica la empresa a los compradores serios? Escríbeme a hola@relevofamiliar.com y te lo mando cuando firmes la confidencialidad.

VENDEMOS EMPRESAS CON HISTORIA, PERO SIN RELEVO.