

# PETRA:

## HACIA LA MODERNIZACIÓN DEL SECTOR DEL TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERA

Nº 11  
BOLETÍN  
INFORMATIVO  
OCTUBRE 2005

- ✓ Estudio de las empresas españolas de transporte internacional
- ✓ Presentación pública sobre experiencias de internacionalización
- ✓ Ejemplos de excelencia empresarial en el sector
- ✓ Entrega de premios al Concurso PETRA 2004-2005



MINISTERIO  
DE FOMENTO

DIRECCIÓN GENERAL  
DE TRANSPORTES  
POR CARRETERA

CNTC

Comité Nacional del Transporte por Carretera

# S U M A R I O

## *Boletín 11 – Octubre 2005*

### **Editorial**

---

#### **Análisis del sector**

---

Acuerdo de junio de 2005 para la mejora de las condiciones de transparencia y de competencia.....	4
Transporte internacional de mercancías por carretera .....	6

#### **Ejemplos empresariales en el sector**

---

Presentación Pública sobre experiencias de internacionalización.....	10
<i>Grupo Carreras</i>	
<i>Grupo Toquero</i>	
<i>Grupo Europool/Prujá</i>	
Otros ejmplos de excelencia empresarial en el sector .....	18
<i>Salvesen-Logisfashion</i>	
<i>Transportes Arniella</i>	
<i>Compañía Logística Acotral</i>	

#### **Concurso PETRA de mejores experiencias**

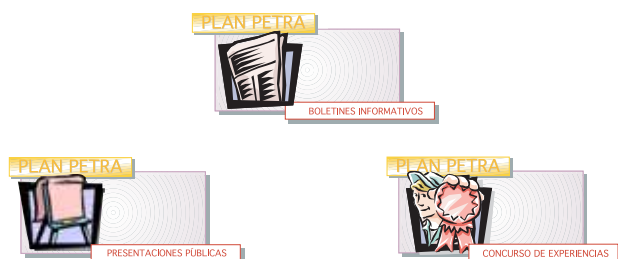
---

Acto de entrega de premios del Concurso PETRA 2005 .....	24
Resumen de experiencias premiadas .....	26
<i>Lodiscan</i>	
<i>FEAT</i>	
<i>5 pequeñas empresas de Castilla y León</i>	

# **PETRA**

## Editorial

Como venimos exponiendo en anteriores boletines, el Ministerio de Fomento, en colaboración con la firma Deloitte, puso en marcha una serie de iniciativas de comunicación con el sector del Transporte de Mercancías por Carretera:



El objetivo de estas iniciativas es fomentar el acercamiento y la difusión de las líneas de actuación propuestas en el Plan PETRA para la mejora y modernización del Sector.

En este sentido, se presta una especial atención a los procesos de concentración empresarial que se están produciendo en el Sector, al considerarlos pilar básico para conseguir, de manera eficaz, la adopción del resto de medidas, en aras a la modernización y mejora de competitividad tan deseadas. □

### ALGUNOS DATOS DEL SECTOR:

- ❖ El Ministerio de Fomento se encuentra tramitando una **modificación de las condiciones generales de contratación** que introduce una cláusula de revisión de los portes al variar el precio del gasóleo.
- ❖ En 2006 se van a ver incrementadas las **ayudas** de la Dirección General de Transportes por Carretera del Ministerio de Fomento a las **Sociedades de Garantía Recíproca** que operen en el sector del transporte por carretera.

### EN ESTE NÚMERO:

- 📄 Valoramos los antecedentes y resultados de la adopción, por parte del Consejo de Ministros de 24 de junio de 2005, de un paquete de **medidas para la mejora de las condiciones de transparencia y de competencia** en el sector..... Pág. 4
- 📄 Exponemos las principales conclusiones del «**Estudio sobre las empresas españolas de transporte internacional de mercancías por carretera**» realizado por la Dirección General de Transportes por Carretera..... Pág. 6
- 📄 Resumimos la **Presentación Pública sobre experiencias de internacionalización**, que tuvo lugar el pasado 31 de mayo de 2005 en el Palacio de Zurbano de Madrid..... Pág. 10
- 📄 Presentamos **ejemplos de excelencia empresarial** que se han producido en el sector con posterioridad a la aprobación del Plan PETRA ..... Pág. 18
- 📄 Resumimos el acto de **entrega de premios del Concurso PETRA 2004-2005** que tuvo lugar el pasado 4 de julio de 2005 y sintetizamos las experiencias premiadas ..... Pág. 24

## Análisis del sector

### **ACUERDO DE JUNIO DE 2005 PARA LA MEJORA DE LAS CONDICIONES DE TRANSPARENCIA Y DE COMPETENCIA**

#### **Antecedentes**

Es de todos conocida la importancia esencial del transporte por carretera en la economía española, como también lo es la existencia de importantes carencias y distorsiones en las condiciones de transparencia y competencia del mismo, situación que se ha hecho si cabe más compleja con los recientes acontecimientos que han venido incidiendo en el sector en los últimos tiempos.

#### **Fuerte incremento generalizado de los costes**

Entre los factores mencionados cabría destacar, en primer lugar, el fuerte incremento que desde abril de 2004 está experimentando el *precio del gasóleo*. Éste se ha incrementado en un 17,3% en un año, pasando de 0,694 €/litro en junio de 2004, a 0,814 €/litro en mayo de 2005.

En este sentido, la Directiva 2003/96/CE del Consejo, de 27 de octubre de 2003, del régimen comunitario de imposición de los productos energéticos y de la electricidad, establece una serie de pautas para la creación del *gasóleo profesional*, es decir, la distinción de impuestos especiales entre el consumo profesional y el particular.

Por su parte, y según el *Observatorio de Costes*, éstos han crecido un 9,6% entre mayo de 2004 y abril de 2005 para los vehículos articulados de carga general. Gasóleo, reparaciones, neumáticos y mantenimiento son los de mayor repercusión.

**Los nuevos acontecimientos han venido a acentuar algunos de los problemas y carencias tradicionales del sector, haciendo improrrogable un paquete de medidas específicas para la mejora de la transparencia y la competencia en el mismo.**

#### **Tacógrafo digital y tiempos de recorrido**

Con independencia del efecto favorable que probablemente tendrán sobre el funcionamiento del sector la normativa comunitaria relativa al *tacógrafo digital*, o las propuestas comunitarias relacionadas con la armonización de los *tiempos de conducción y descanso*, o con las *restricciones de circulación* de los vehículos pesados de mercancías que efectúen transportes internacionales, no es menos cierto que el impacto negativo sobre los costes de conducción también será importante.

#### **Dificultad para trasladar los costes a los precios**

Ante este aumento de los costes, el sector encuentra grandes problemas para repercutirlos en los precios a sus clientes, lo que dificulta el mantenimiento del equilibrio económico.

Según el *Observatorio de Precios* creado por el Ministerio de Fomento, en el primer trimestre de 2005 los precios medios del transporte de mercancías por carretera habían crecido un 6,8% respecto del mismo trimestre del año anterior.

#### **Existencia de prácticas desleales en el sector**

Simultáneamente a esta situación de mercado, diversas fuentes señalan la aparición o intensificación de determinadas *conductas anómalas* que tratan de reducir costes de manera ilícita o fraudulenta: uso de gasóleo B, irregularidades en la utilización del sistema de tributación por módulos, impago de cotizaciones a la Seguridad Social, prestación del cabotaje con ventajas competitivas irregulares o injustificadas por empresas no residenciadas en España, etc.

#### **Necesidad de adopción de medidas**

Resulta en consecuencia adecuado el reforzamiento de las *medidas de control y lucha* contra la economía sumergida y la competencia desleal en el sector, por lo que se entiende conveniente, para garantizar el buen funcionamiento del mercado en el sector, la adopción de distintas medidas por los Departamentos Ministeriales competentes en materias que puedan incidir sobre los costes y la competencia en el sector del transporte por carretera.



## Acuerdo del Consejo de Ministros de 24 de junio de 2005 para la adopción de medidas

Como resultado del panorama planteado, y a propuesta de los Ministros de Justicia, de Economía y Hacienda, del Interior, de Fomento, y de Trabajo y Asuntos Sociales, el Consejo de Ministros, en su reunión del día 24 de junio de 2005, acordó adoptar una serie de medidas para la mejora de las condiciones de transparencia y de competencia en el sector.

Dichas medidas están constituidas por:

- *Mandatos* a los ministerios involucrados.
- *Compromisos de coordinación* entre el Estado y las diferentes Comunidades Autónomas.

### Mandato al Ministerio de Fomento

Este mandato afecta a los siguientes aspectos:

- Mesa de trabajo sobre *economía sumergida y apoyo a la competitividad*.
- Establecimiento de un *Plan de Inspección* del Transporte por Carretera, al que se podrán incorporar las Comunidades Autónomas en el ejercicio de las competencias que tienen delegadas.
- Incremento de la *plantilla de la Inspección* de Transportes por Carretera de la Dirección General de Transportes por Carretera.
- Aumento de la dotación de las ayudas destinadas a las *Sociedades de Garantía Recíproca* para avales a pymes del sector.
- *Revisión del plan PETRA* (2001-2006), y elaboración del nuevo plan que lo sustituya para el periodo 2007-2011.

**Entre las medidas adoptadas, se incluye la revisión del Plan PETRA.**

**La Reflexión Estratégica realizada en octubre de 2004 con el sector, ya constató un cambio de priorización en las líneas de actuación del Plan.**

- Mayor dotación para las *ayudas al abandono de la actividad de los autónomos* en el sector.
- Mejora de la *formación de los profesionales*.

### Mandato a otros Ministerios

#### Ministerio de Economía y Hacienda

- Mesa sobre fiscalidad en el transporte.
- Plan de inspección tributaria específico.
- Condiciones para la creación de un gasóleo profesional diferenciado del gasóleo privado.
- Participación del Servicio de Defensa de la Competencia en mesas de trabajo.
- Incremento de la línea de préstamos ICO.

#### Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

- Transposición de la normativa europea sobre tiempos de trabajo.
- Interlocución única en materia social.
- Enfermedades profesionales de la Seg. Social.
- Tarifa de primas para cotización a Seg. Social.
- Fondos de formación continua obligatoria para los conductores profesionales.

#### Ministerio del Interior

- Asuntos que afectan al transporte por carretera, dependientes de este Departamento (circulación, permisos y autorizaciones, etc.).

#### Ministerio de Justicia

- Normativa legal en materia de contratos de transporte terrestre.

### Coordinación del Estado y las CC.AA.

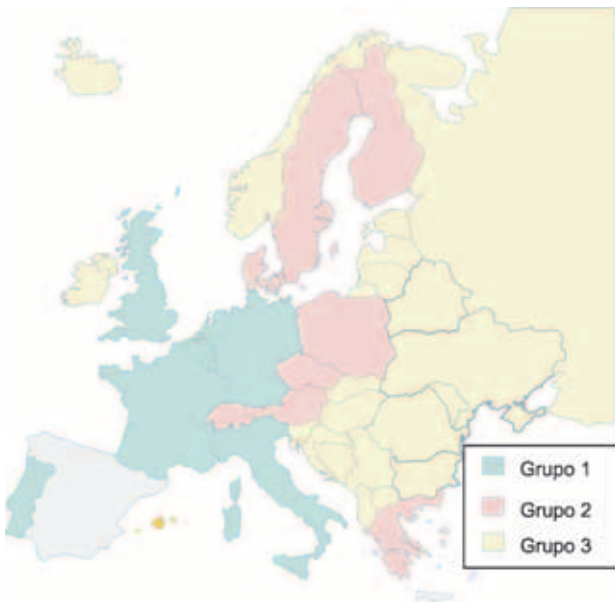
- Seguimiento de la ejecución de los planes de inspección con asistencia de los D.G. de Transporte del Estado y de las CC.AA., así como del C.N.T.C.
- Reuniones anuales entre los D.G. de Transporte del Estado y de las CC.AA. y el C.N.T.C., para valorar el mercado de transporte.

## TRANSPORTE INTERNACIONAL DE MERCANCÍAS POR CARRETERA

El pasado mes de diciembre de 2004 la Dirección General de Transportes por Carretera del Ministerio de Fomento, a través de la Subdirección General de Gestión y Análisis del Transporte por Carretera, concluyó un «Estudio sobre las empresas españolas de transporte internacional de mercancías por carretera».

En el mismo se analizan en profundidad, tanto los tráficó internacionales de mercancía por carretera, como la participación de las empresas españolas en los mismos y su situación competitiva frente a las empresas de otros países de la Unión Europea.

El estudio se centra principalmente en el análisis de los tráficó y del entorno competitivo en los países de la Unión Europea ampliada (25).

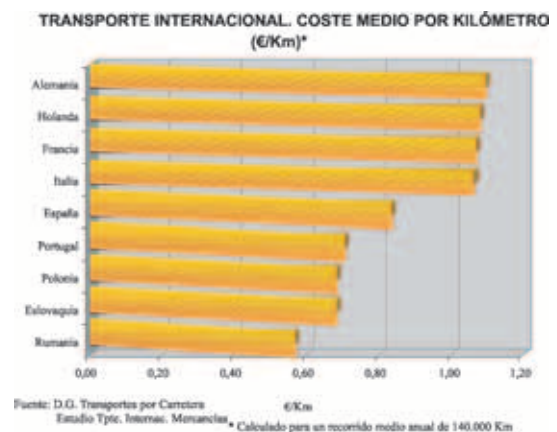


**El estudio valora tanto los tráficó de mercancías de ámbito internacional, como la situación competitiva de nuestras empresas en el entorno UE.**

Se ofrece a continuación el análisis DAFO del posicionamiento de España y sus empresas en el transporte internacional de mercancías con la UE ampliada, como principal conclusión del estudio.

### Debilidades

- ✓ El importante crecimiento en el último quinquenio del parque español con autorización MDP-N, y del número de licencias comunitarias, ha generado un gran incremento de oferta en España, el cual, junto con la oferta creciente de transportistas extranjeros, está generando desajustes de precios a la baja en el transporte internacional que están poniendo en riesgo la situación económico financiera de este sector.
- ✓ De manerese los índices de rentabilidad de las empresas españolas del sector, un efecto directo de esa situación como es la incapacidad financiera de abordar nuevas inversiones para renovación de flota o ampliación de actividades, generará un empeoramiento de la situación competitiva.
- ✓ En ese sentido cabe considerar que los costes de explotación del transporte internacional español son más elevados que los de uno de sus mayores competidores, como es Portugal, y especialmente los de los transportistas de los nuevos países del Este integrados en la UE, como son Eslovaquia, Polonia, Hungría etc., lo cual penalizará con seguridad las relaciones bilaterales de tráfico con dichos países, pero también relaciones de tráfico triangulares con los países de la antigua UE-15.



- ✓ En los citados países del Este, el principal factor de menor coste, como es el de personal, se ve acompañado por una menor presión sobre la política empresarial que la existente en esta materia en España (y en los países tradicionales de la UE-15), derivada de la mayor implantación y capacidad de presión de las organizaciones sindicales.
- ✓ La menor disponibilidad de los conductores españoles frente a la predisposición de los conductores de países del Este para realizar recorridos de larga distancia, con ausencias prolongadas de su residencia, es un factor social que puede tener una importante incidencia en el futuro del transporte internacional
- ✓ En relación con los países más desarrollados de la antigua UE-15, con los cuales las empresas españolas son competitivas en coste, permanece una menor dimensión empresarial del transporte español, que implica menores economías de escala, y menor capacidad comercial, que de alguna manera neutraliza el efecto costes antes citado.

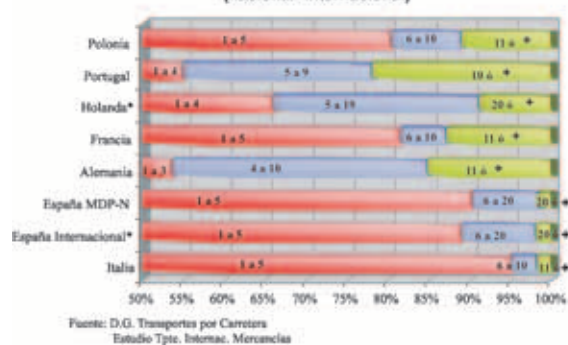
- ✓ Cabe resaltar asimismo la escasa expansión internacional de las empresas españolas en la UE-25, tanto en lo relativo a filiales, como a meras delegaciones comerciales u operativas, aunque se aprecia una gran preocupación para abordar este proceso.

**La rebaja de precios por un exceso de oferta, mayores costes unitarios que otros países de la UE y reducida dimensión empresarial media, disminuyen la competitividad de las empresas españolas.**

## Amenazas

- ✓ Se observa una permanente evolución al alza del PIB del sector servicios en España (como en los demás países de la UE-15, menor en los nuevos entrantes), a diferencia del PIB del sector industrial y el primario, hace pensar en que el crecimiento físico de la demanda de transportes generado por nuestro país pueda verse atenuado, o incluso ser regresivo en los años futuros
- ✓ Los diversos fenómenos que está experimentando el transporte internacional español (posible sobrecapacidad de oferta, deterioro en la rentabilidad empresarial, aparición de nuevos competidores más baratos), de mantenerse, pueden provocar en el transporte español una situación similar a la experimentada por el transporte internacional francés o por el alemán, que han experimentado una pérdida muy notable de participación de los transportistas de dichos países en su propia actividad de transporte internacional.

**ESTRUCTURA EMPRESARIAL (%) DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERA EN LOS PAÍSES SELECCIONADOS (nacional+internacional)**



- ✓ Adicionalmente, en los últimos años se acumula un empeoramiento de la ventaja competitiva en costes con los citados países, derivada del incremento del diferencial de inflación de España con los mismos (4 puntos en los dos últimos años, como referencia), que pone en riesgo a largo plazo dicha ventaja competitiva en materia de costes.

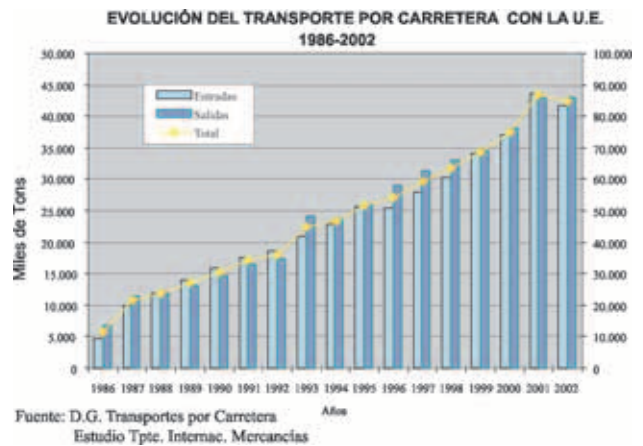
- ✓ El sector de transporte internacional de mercancías por carretera portugués, es uno de los pocos países de la UE-15 analizados que representa una amenaza para el sector del transporte internacional español dado el rápido desarrollo que está experimentando este país en este ámbito y sus menores costes de explotación, configurándose en la actualidad y a medio plazo como un importante competidor del sector español.

- ✓ La posible desubicación de España hacia el Este de sectores industriales que tradicionalmente contribuían de manera muy notable a la actividad del transporte internacional español (componentes de automóvil, textil, electrónica de consumo...), es un factor que, además de restar exportación a España, potencia importaciones de los países donde se ubiquen, convirtiéndose en un factor clave de desarrollo de los transportistas de dichos países.
- ✓ La situación periférica que de manera más acusada adquiere España en la nueva UE-25, junto con la política de transportes propugnada por la UE respecto al uso de modos alternativos más sostenibles, como el marítimo y el ferroviario, pueden suponer una alternativa real al actual transporte por carretera realizado por el sector español, especialmente si se generaliza la implantación de tasas por uso de la infraestructura como la recientemente implantada en Alemania.
- ✓ La expansión de transportistas de la UE-15 a los países del Este, para aprovechar sus ventajas de costes, se observa que está siendo aprovechada especialmente por transportistas de centro Europa, más próximos a dichos países, lo cual puede ser una desventaja futura para el sector español. A este hecho puede contribuir que muchas de las empresas industriales que se ubican en el Este son de capital centro europeo, y a la existencia de grandes grupos de transporte centroeuropeos, con buenos contactos en sus países de origen con las empresas industriales.
- ✓ La futura actividad de los transportistas del Este en el mercado español, constituye un factor de distorsión del mercado, por sus menores precios, que a medio plazo puede causar un fuerte impacto en la actividad y rentabilidad del transporte español.

**Una menor demanda interna de transporte y el alejamiento del centro de gravedad de Europa hacia el Este, hacen que las empresas de estos países constituyan, junto con las de Portugal, una seria amenaza.**

## Fortalezas

- ✓ Se mantiene en general, e incluso se incrementa con los años, el mayor volumen de exportación que de importación de España con la mayoría de los países de la UE (en volumen, no en valor), lo que favorece la actividad de los transportistas internacionales españoles.

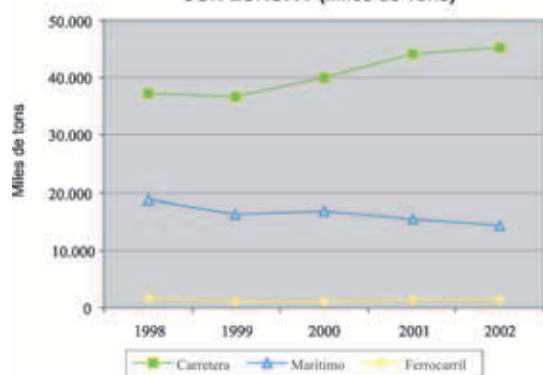


- ✓ La participación en el transporte internacional de los transportistas españoles muestra una tendencia creciente en los últimos años, lo cual es un síntoma de su capacidad competitiva respecto a sus colegas europeos, con la excepción de los de algunos países.
- ✓ Al margen del tamaño medio empresarial del sector internacional, la colaboración de pequeños transportistas y grandes empresas es muy habitual, lo cual, unido a las ventajas fiscales de los pequeños transportistas (módulos de IVA e IRPF), supone una importante ventaja competitiva para el sector español.
- ✓ El sector español de transporte internacional de mercancías por carretera es, junto con el portugués, el más competitivo en términos de costes de explotación de los países de la antigua UE-15 analizados en este estudio.
- ✓ En materia laboral, España no tiene tantas restricciones como las de determinadas legislaciones laborales de países de la antigua UE-15, y específicamente como las existentes en su tradicional (probablemente ya no su principal) competidor, como es Francia (contrato de progreso).



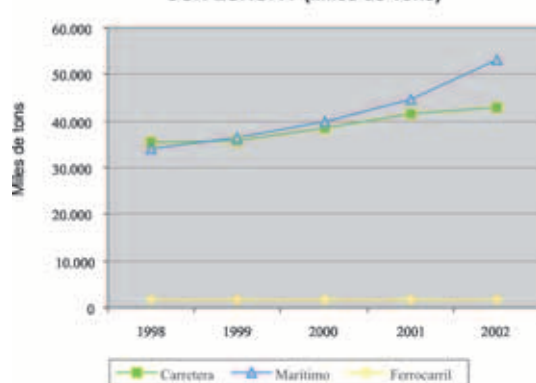
- ✓ El nivel de desarrollo tecnológico alcanzado por las empresas españolas del sector (nuevas tecnologías, material móvil...), es equiparable al de los países más avanzados de la UE, y superior al de los nuevos entrantes, lo cual asegura un alto nivel de competitividad del sector español.
- ✓ La capacidad financiera de las empresas españolas, así como la tecnológicas y de medios, son superiores a la de sus competidores del Este, lo cual le da ciertas ventajas competitivas
- ✓ La carretera gana cuota de mercado en el ámbito internacional español, lo cual demuestra la pujanza en relación con otros modos.

**DISTRIBUCIÓN MODAL DE LAS EXPORTACIONES CON EUROPA (Miles de Tons)**



Fuente: D.G. Transportes por Carretera  
Estudio Tpte. Internac. Mercancías

**DISTRIBUCIÓN MODAL DE LAS IMPORTACIONES CON EUROPA (Miles de Tons)**



Fuente: D.G. Transportes por Carretera  
Estudio Tpte. Internac. Mercancías

## Oportunidades

- ✓ La ampliación de la UE-15 con los países del Este supone un nuevo mercado emergente para el sector, por cuestiones tales como:
  - Aumento de los flujos comerciales como consecuencia de la ampliación de la UE.
  - Amplia experiencia del sector español de transporte internacional en abordar el desarrollo de nuevos mercados, con competidores menos preparados, aunque más competitivos en costes.
  - Posibilidad de establecer un proceso de implantación en los citados países, combinando nuestra mayor eficiencia con las ventajas en costes de dichos países.
- ✓ La posición periférica de España en la nueva UE-25, puede generar ventajas derivadas de los mayores recorridos de los tráficos entre España y los países del Este, generando en consecuencia mayor actividad al sector español.
- ✓ Dicha posición periférica puede ser una oportunidad para que el transporte español de carretera desarrolle nuevas fórmulas de intermodalidad (con el buque en transporte marítimo de corta distancia, con el ferrocarril, a través de trenes especializados de cajas móviles), paliando así la mayor economía de costes de sus competidores del Este.
- ✓ La armonización laboral de los nuevos países del Este integrados en la UE, podrá resolver un problema que ha afectado gravemente al transporte español en los últimos años, al aportar nueva población laboral de conducción a las empresas españolas.

***La flexibilidad demostrada por nuestras empresas, su paulatina modernización tecnológica y ciertas ventajas competitivas con respecto a algunos de los países de la UE, le han permitido ir ganando cuota en el transporte internacional.***

# Ejemplos empresariales en el Sector

## PRESENTACIÓN PÚBLICA SOBRE EXPERIENCIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN



### Antecedentes

El ciclo de presentaciones públicas nació con la vocación de acercar al Sector la realidad de aquellas iniciativas empresariales que se desarrollan en el mismo y mantienen una relación directa con las líneas de actuación del PETRA.

A tal fin se diseñó un ciclo de presentaciones públicas con las que abarcar un abanico, lo más amplio posible, de experiencias empresariales con impacto relevante en el Sector.

Con la 6.ª Presentación Pública, que tuvo lugar el pasado 31 de mayo en el Palacio de Zurbano de Madrid, se pone fin al segundo ciclo desarrollado por la Dirección General de Transportes por Carretera y el Comité Nacional del Transporte por Carretera, con la colaboración de Deloitte.

### Apertura de la presentación pública

Esta sexta presentación pública tuvo lugar el pasado 31 de mayo en el Palacio de Zurbano de Madrid, sirvió para analizar las experiencias de internacionalización de una serie de empresas de dimensión media-grande y con una trayectoria consolidada tanto en el mercado nacional como en el internacional.

A la convocatoria acudieron cerca de 50 personas, entre las que se encontraban personalidades del Ministerio de Fomento, Directores Generales de Transporte de Cataluña, Extremadura e Islas Baleares, empresarios del Sector, tanto transportistas como cargadores, así como representantes de sus diferentes asociaciones, además de prensa especializada.

La apertura de la presentación pública corrió a cargo de D. Juan Miguel Sánchez, Director General de Transportes por Carretera del Ministerio de Fomento, y de D. Miguel Valverde, en representación del Comité Nacional del Transporte por Carretera, como organizadores del acto, en colaboración con la firma Deloitte.

*D. Juan Miguel Sánchez* empezó valorando los procesos de internacionalización como un modelo válido de respuesta a las exigencias y retos que plantea el propio mercado, por un lado con la creación y desarrollo del mercado común, pero también con otras cuestiones como la escalada del precio del gasóleo o la insuficiente estructura empresarial media en España.

En ese sentido apuntó cómo la situación que está viviendo el sector con la fuerte escalada de los precios del gasóleo y la dificultad de trasladarlos a las tarifas cobradas a los clientes, es más un problema estructural que coyuntural, y denota entre otros la debilidad intrínseca que la fuerte atomización produce en el empresariado nacional.

Por esa razón deberán ser las propias empresas las que adopten medidas de fortalecimiento ante esa difícil realidad. Y la herramienta más contundente es la de mejorar la dimensión empresarial del sector.

A lo largo del Ciclo de Presentaciones Públicas, se han ido presentando diferentes fórmulas de concentración y cooperación empresarial, con las que se ha buscado estimular al sector a iniciar ese necesario cambio.



*D. Juan Miguel Sánchez, en un momento de su intervención.*

En esta ocasión se presentan iniciativas empresariales que buscan superar otra de las grandes debilidades intrínsecas del sector nacional: la internacionalización.

Pese a disponer de una flota grande y moderna, con una fuerte tradición en transporte internacional, se ha optado de forma casi generalizada por actitudes muy conservadoras, sin apostar decididamente por crear delegaciones y generar negocio en los puntos de destino. Es decir, no se ha cubierto el desfase entre hacer transporte internacional e internacionalizar a las empresas.

Esto ha conducido a una situación de gran debilidad comercial en destino, por la que se busca conseguir retornos en unas condiciones de precio muy precarias. Otra consecuencia clara es el hecho de que las empresas nacionales sólo gestionen el 41% de las mercancías que entran y salen de nuestro país.

**La internacionalización de las empresas españolas aún es insuficiente. Esto provoca, entre otras, situaciones de gran debilidad comercial en destino, perjudicando las tarifas de los retornos y la participación en el volumen de transporte internacional.**

Ante ello, una de las primeras fórmulas que se proponen es la de crear y operar «redes internacionales», con las diferentes fórmulas que ofrece el mercado.

Pero también hay que tener en cuenta que la internacionalización acarrea fuertes exigencias en relación con las otras líneas del PETRA: dimensión, nuevas tecnologías, comercialización, etc.

Por último, el Director General quiso valorar el hecho de que, pese al precio del combustible, la situación económica nacional es favorable, con las consiguientes repercusiones positivas en la actividad desarrollada desde el sector. Prueba de ello es la permanente inversión en vehículos nuevos, o el hecho de que se hayan multiplicado las solicitudes de créditos ICO, siendo el 2.º sector en consumo de estos créditos para pymes.

Por su parte, *D. Miguel Valverde* quiso hacer hincapié también en el hecho de que la internacionalización, tal y como la plantea el Plan PETRA, ha de suponer la expansión de la actividad de nuestras empresas más allá de las fronteras nacionales, con todo lo que ello supone tanto a nivel operativo como comercial.



*D. Miguel Valverde, al fondo de la imagen.*

En este sentido recalcó el hecho de que la Unión Europea debería concretar y promocionar medidas para contribuir a la mejora del sistema global de transporte europeo, en aspectos como las infraestructuras, la normativa sobre tiempos de recorrido, etc.

Defendió el hecho de que la configuración de un sistema de transporte sostenible no debe estar condicionada a la constricción del transporte por carretera, sino a la consecución de nuevas fórmulas de colaboración entre modos.

Por último valoró la ampliación de la Unión Europea como un gran reto, ante el que resulta necesario disponer de una dimensión empresarial adecuada y de la información suficiente sobre los nuevos mercados, aspecto éste para el que los estudios del Ministerio de Fomento resultan de gran utilidad.

**La configuración de un sistema de transporte sostenible no debe estar condicionada a la constricción del transporte por carretera, sino a la consecución de nuevas fórmulas de colaboración entre modos.**

## El caso del Grupo Carreras



*D. José Moliner*, Director Comercial del Grupo Carreras, presentó el caso de esta empresa aragonesa fundada en 1933 y dedicada al transporte en carga completa.



*D. José Moliner, en un momento de su intervención.*

Como hitos importantes en su larga trayectoria destacan la creación en 1989 de la división logística, bajo la denominación de Carreras Almacenaje & Distribución, y la creación en 1998 de la primera delegación internacional, en Milán. En 2004 se consolida la expansión internacional sumando a las 6 delegaciones propias de Europa, una nueva oficina en Budapest (Hungría).

Actualmente, en un momento en que se está realizando la transición a la tercera generación, la empresa cuenta con un total de 16 delegaciones y 10 almacenes en España y con 7 delegaciones y 2 almacenes en Europa, todos ellos propios.

La plantilla del grupo asciende a 693 empleados y se mueven más de 200.000 vehículos al año para un total de 2.000 clientes activos, lo que supone más de 3 millones de toneladas anuales y cerca de un 30% de la facturación del grupo.

Explica que el grupo mantiene la voluntad firme de internacionalizar como mecanismo para poder crecer y mejorar, resultando más atractivos y competitivos en el mercado, y añade que dicha voluntad está por encima de posibles ayudas.

Cuando el grupo afrontó por primera vez el reto de internacionalizarse de forma seria (1998), ya existía un cierto germen de delegaciones fuera, además de una situación financiera favorable y un entorno económico general propenso.

La estrategia consistió en empezar abriendo delegaciones fuera con 2 ó 3 personas, una de ellas de tráfico, para poco a poco ir cubriendo toda Europa. Para ello se contaba con un Director de Proyecto en Central que se apoyaba con becarios en destino. De hecho José Moliner se inició en la empresa como becario en la delegación de Milán, a través de un programa del ICEX.

Se empezó por los países limítrofes: Italia, Portugal y Francia. En ellos se empezaba prácticamente de cero y en muchos casos, sin la cobertura de un cliente. De esta manera llegaron a Varsovia en 2004 y a Budapest en 2005.

Explica cómo existen numerosos organismos de ayuda, tanto autonómicos y nacionales como internacionales, así como tipologías de ayuda.

De los nacionales destaca, por un lado las Cámaras de Comercio y las Organizaciones Empresariales Regionales, ambos en España, y por otro el ICEX y los Organismos Autonómicos, ambos en España y en el extranjero. De los internacionales destaca y enumera las Oficinas de Promoción de Inversiones de cada país.

Pero insiste en matizar que sin la voluntad firme y previa de la empresa, no se puede afrontar el proyecto con garantías de éxito.

Respecto a algunas pautas para iniciar la implantación fuera, aconseja buscar zonas industriales, con viveros de empresa y posibles clientes. Respecto a la forma social, recomienda la de Oficina de Representación, por ser la más sencilla, aunque también es válida la de S.L.

Para la búsqueda de personal propone en un principio la utilización de anuncios de prensa, si bien se puede recurrir con posterioridad a head-hunters. Comenta al respecto que es más fácil conseguir gente válida y con sueldos razonables en Europa del Este que en Europa Central.

Para la tan necesaria asesoría legal, recomienda acudir a las diferentes oficinas comerciales de España en cada país.



De su larga experiencia en la internacionalización del grupo, deduce un DAFO del proceso que comparte con todos los presentes:

- ✓ *Debilidades:* Destaca el desconocimiento de la empresa en el extranjero y la dificultad para fidelizar al personal.
- ✓ *Amenazas:* Valora la diferente mentalidad en horarios y forma de trabajo, las altas cargas sociales en países como Italia, Francia, Alemania y Reino Unido, así como la fuerte competitividad y profesionalidad de las empresas de Europa del Este.
- ✓ *Fortalezas:* Enumera la flexibilidad y la tradicional competitividad en costes de nuestras empresas, hecho éste que se puede mantener con la apertura de delegaciones fuera. Añade la fuerte especialización en los tráficos con España por el alto volumen de importación.
- ✓ *Oportunidades:* Empieza por la posibilidad de mejorar la labor comercial trabajando directamente con el cliente, lo que asegura retornos, mejora tarifas y reduce periodos de cobro, además de la posibilidad de descubrir nuevos tráficos, no sólo con España.

Añade la mejor cobertura de las necesidades del cliente, esencial ante el frecuente recurso a las subastas. Presenta las grandes posibilidades y el recorrido de la intermodalidad.

**Las empresas españolas gozan de una muy buena imagen en el extranjero, donde se valora en gran medida su alta competitividad en costes y flexibilidad, además de una elevada profesionalización.**

Por último, y como estrategias para la internacionalización, cita la conveniencia de consolidar tráficos internacionales de forma que se puedan efectuar triangulaciones, por ejemplo con Francia, Italia y Alemania, pues España está desplazada del centro de gravedad geográfico. Añade la realización de grupaje internacional, de almacenaje y distribución en los países del Este y el establecimiento de alianzas con empresas de estos países.

## El caso del Grupo Toquero



*D. Benito Caballero*, Director Logístico del Grupo Toquero, fue el encargado de presentar el caso de esta empresa que inició su actividad de transporte de vehículos en 1979 y que actualmente opera tanto en el ámbito nacional como internacional.



*D. Benito Caballero, en un momento de su intervención.*

Empezó destacando las principales características de este mercado, de gran complejidad y exigencia:

- Por parte del cliente, este presenta una alta concentración, con sólo 9 grandes fabricantes que efectúan el 72% de la producción mundial.
- Además se da una fuerte globalización de sus mercados y una creciente deslocalización de sus centros productivos, factores ambos con gran repercusión en la organización y gestión de su logística de transporte y distribución.
- Por parte de los proveedores de transporte y logística, estos presentan una fuerte especialización y elevado grado de competencia entre sí, siendo pocos los que realmente pueden realizar una oferta integral y global al cliente.
- España se caracteriza por ser un país netamente productor, pero de los 3 millones de vehículos anuales que produce, el 80% está dedicado a la exportación.

El Grupo Toquero, que facturó 112 millones de Euros en 2004, cuenta con 850 empleados y una flota de unos 500 camiones portavehículos. El 40% de su facturación se corresponde con la actividad de ámbito internacional, siendo Portugal, Francia, Alemania y Benelux sus principales mercados.

Esta vocación internacional se remonta a 1986, con la implantación del Grupo en Portugal y el posterior desarrollo de campas logísticas. En 2002 amplió su implantación a los mercados de Francia y Alemania. Entre sus planes de futuro se encuentra la expansión a los países del Este europeo.

Las principales motivaciones para afrontar el reto de la internacionalización, fueron las siguientes:

- La necesidad de obtener ventajas competitivas frente a un cliente que demanda cada vez más (pues existen compañías que se lo ofrecen) recibir servicio en un mercado cada vez más globalizado y con creciente deslocalización.
- La realidad de un mercado nacional bastante maduro en cuanto a previsiones de producción y con proveedores de transporte y logística del automóvil muy preparados y competitivos.
- La búsqueda de economías de escala y de red que permitan optimizar operaciones y minimizar costes, manteniendo ventajas competitivas frente a las empresas nacionales y del Centro de Europa (Francia y Alemania).
- Diversificar riesgos y minimizar el impacto de los cambios en un determinado mercado.
- Por último disponer de un elemento de fidelización y de promoción de la imagen del Grupo ante unos centros de decisión del cliente que se están trasladando a su país de origen.

Como líneas maestras de su proceso de internacionalización adoptaron una estrategia global, contribuyendo a difundir una imagen de marca, pero con planes de actuación locales, enfocados a los mercados domésticos.

Además ejecutaron un programa de actuaciones que abordaba las siguientes áreas:

- ✓ A nivel *organizativo*, empezaron realizando acuerdos de colaboración con empresas locales de estructura similar, para, una vez consolidada la actividad, ir esta-

blecieron filiales propias. Para ello contrataban un directivo local que conociera el mercado y el cual se coordinaba con la Central del Grupo.

- ✓ A nivel *comercial*, se enfocaron a promocionar las actividades y estructura del Grupo, realizaron ofertas conjuntas sustentadas en acuerdos con otros operadores internacionales y empezaron a realizar ofertas propias contando con la estructura que se había empezado a crear en el país.
- ✓ A nivel *operativo*, estuvieron en disposición de cerrar mejor sus flujos de transporte, al provocar la exportación necesidades de importación.
- ✓ En lo relativo a la *flota*, apostaron por la modernización de la misma y de los equipos de trabajo, estableciendo además acuerdos con proveedores: gasolineras, talleres, etc., que les permitían ahorrar costes y optimizar tiempos.
- ✓ Por último, en cuanto a sus *recursos humanos*, potenciaron su formación en inglés, en procedimientos específicos de carga, etc.

Para finalizar su exposición, valoró algunos de los factores que condicionan la apuesta por la internacionalización de las empresas.

- La capacidad financiera de la empresa y la predisposición a asumir riesgos.
- La situación del mercado nacional, que puede ser de gran madurez y elevada competitividad, además de las exigencias que imponga el nivel de globalización.
- La relación histórica y la proximidad geográfica con el país de destino, que hace que, por ejemplo, un país como Alemania tenga una ventaja competitiva en los países del Este.
- El apoyo que la empresa puede recibir, especialmente de la Administración.

**La iniciativa y el desarrollo de todo proceso de internacionalización ha de correr siempre a cargo de las empresas, independientemente de las ayudas que se puedan recibir.**

## El caso del Grupo Europool/Prujá



*D. Ramón Prujá*, presidente del Grupo Europool/Prujá, inició la presentación del mismo explicando cómo comenzó su actividad a principio de los 90, siendo un grupo de compañías de transporte que apostó por la intermodalidad para las situaciones de transporte a largas distancias en Europa.



*D. Ramón Prujá, en un momento de su intervención.*

Realizan una oferta de servicio sustentada en las siguientes áreas principales de negocio:

- Transporte Industrial: Utilizan semirremolques tipo taut liner para cargas completas y fraccionadas.
- Transporte en cisternas de carretera: para líquidos y sólidos. Disponen de equipos preparados para descarga neumática.
- Transporte intermodal: tanto con ferrocarril como con barco. Disponen de silo contenedores de 30 y 40 pies, y realizan transporte de sólidos y líquidos indistintamente.
- Almacenaje.

Destaca el hecho de que ven en el transporte combinado una oportunidad con la que generar sinergias, reducir costes y ofrecer un servicio más completo al cliente.

Como estrategia internacional, apostaron por especializar sus diferentes empresas internacionales en sus respectivas áreas de influencia, pero siempre operando con una mentalidad de grupo. El objetivo perseguido con esta estrategia era doble:

- Irse adaptando a los flujos de mercancías que generaba el cliente, más allá de los flujos iniciales que llevaron a la implantación en su país.
- Estar en disposición de realizar macro ofertas de transporte en el ámbito europeo, de las que las primeras se remontan a los años 93 y 94.

Considera una labor de gran dificultad, y por tanto un gran mérito, mantener informado permanente al cliente sobre la situación de su mercancía, pese a trabajar con diferentes modos de transporte.

En cuanto a la estrategia adoptada para la implantación en otros mercados, ellos han acudido buscando a los mejores profesionales de cada mercado y sin descartar ninguna modalidad de colaboración.

En cuanto a las claves de futuro del mercado, valora especialmente tres:

- ✓ Han percibido una sobrecapacidad de la oferta de empresas de transporte en Portugal que además operan con costes muy bajos, situación que poco a poco repercutirá en la Península.
- ✓ Se ha de estar preparado para cambios radicales en el sector, como el fuerte desarrollo del modo marítimo, por lo que invita a que la carretera trabaje coordinadamente con los puertos.
- ✓ No ve fórmulas mágicas de éxito, pero sabe que la clave es estar cerca del mercado y del cliente.

***No existen fórmulas mágicas de éxito, pero la clave es estar cerca del mercado y del cliente.***

***La intermodalidad les ha permitido experimentar un menor impacto de la subida de los precios del gasóleo.***

## Mesa redonda

Una vez terminadas las presentaciones sobre experiencias de internacionalización, y hasta el cierre del acto, surgieron numerosos aspectos de debate que enriquecieron enormemente la presentación pública. De ellos hemos querido destacar dos preguntas de gran interés y la respuesta aportada por los distintos ponentes:

➤ *¿Se puede dar un mensaje de tranquilidad al resto del sector sobre las posibilidades de la internacionalización?*

D. José Moliner está convencido de que sí, pues el mercado único es una realidad y ha acarreado una importantísima simplificación y homogeneización de trámites. Además, reitera el hecho de que las empresas españolas gozan de buena imagen en el extranjero.

Para D. Benito Caballero, el saber hacer de las empresas nacionales no es diferente al del resto de países, por lo que se debe apostar por exportar un modelo de servicio y de gestión sin dejarse llevar por complejos o mitos.

Para D. Ramón Prujá, se trata de tener verdadera voluntad y, sobre todo, un proyecto para saberlo trasladar al cliente.

➤ *¿Echasteis de menos algún tipo de acompañamiento, tanto público como privado, en vuestro proceso de internacionalización?*

D. José Moliner destaca el hecho de que pueda haber cierta dispersión en los organismos encargados de ayudar a las empresas nacionales.

D. Benito Caballero valora las dificultades que en ciertas ocasiones generan los aspectos administrativos, proponiendo la creación de algún modelo de ventanilla única y la existencia de oficinas especializadas en los diferentes países para la realización de los trámites correspondientes.

Por último, D. Ramón Prujá afirma como en ciertas ocasiones se siente verdadera soledad ante situaciones de falta de apoyo o ayudas, proponiendo la creación de fondos económicos para apoyar la internacionalización.

D. Miguel Ángel de Frías, Subdirector General de Análisis y Gestión del Transporte por Carretera, comenzó su intervención valorando el hecho de que la necesidad que tienen las empresas de salir fuera responde principalmente a dos factores:

- La continua modificación del mercado como entorno en que desarrollan su actividad las empresas de transporte. En este caso por la ampliación de la UE de 15 a 25 países y gracias a la descontingentación, que ha permitido la libre circulación de entrada y salida para el transporte de mercancías.
- Las propias exigencias del cliente. Se viene produciendo un fuerte crecimiento de la demanda de transporte en la UE, dándose incluso un mayor crecimiento del mercado exterior que del interior. En este sentido, la tendencia a la deslocalización de los centros de producción actúa como un factor más.

A continuación pasó a exponer los principales resultados del «Estudio sobre las empresas españolas de transporte internacional de mercancías por carretera», realizado recientemente por su Subdirección General, y que se analiza en este mismo boletín.



D. Miguel de Frías, en un momento de su intervención.

**D. Miguel de Frías presentó las principales conclusiones del reciente «Estudio sobre las empresas españolas de transporte internacional de mercancías por carretera».**



*D. Luis Pedrosa*, Director de Transporte y Logística de Deloitte, en el breve repaso que realizó a algunos de los puntos valorados a lo largo de la presentación pública, quiso destacar tres:

- La internacionalización como respuesta a unas crecientes exigencias de *servicio* que el cliente plantea al ver incrementado su propio mercado fuera de sus fronteras tradicionales.
- La internacionalización como herramienta para propiciar *ahorro de costes* frente al mero transporte internacional, al ofrecer una mayor garantía de retornos y de tarifas adecuadas, además de posibilitar la generación de sinergias y economías de red.
- La buena *imagen* de que gozan las empresas españolas fuera de nuestras fronteras, como empresas muy profesionales que son capaces de operar con costes muy ajustados pero ofreciendo calidad en el servicio.

A lo largo de la presentación se ha podido ver cómo la internacionalización no sólo no es imposible, sino que ofrece numerosas modalidades, y todas ellas con importantes ventajas competitivas.

Por último valoró cómo el transporte ferroviario no ha resultado hasta la fecha competitivo en el transporte internacional, pero precisamente por eso se trata de un modo de gran recorrido, con el que resultará necesario encontrar fórmulas adecuadas de colaboración, como ya lo hacen muchas empresas. Igual ocurre con el transporte marítimo, pero con la diferencia de que éste ya empieza a ser una realidad en costes y servicio.



*D. Luis Pedrosa, a la derecha de la imagen, y D. Emilio Sidera, en el centro de la misma.*

## Conclusiones y cierre

Como conclusión y cierre del acto, *D. Emilio Sidera Leal*, Subdirector General de Ordenación y Normativa y responsable directo de la ejecución del Plan PETRA, quiso valorar el hecho de que la internacionalización ha pasado de elemento estratégico en la empresa a necesidad operativa, haciendo a las empresas plantearse si pueden sobrevivir en el mercado sin abordarla.

La globalización está resultando especialmente acusada en la UE por la creación y ampliación del mercado común. Su repercusión en el mercado del transporte de mercancías es enorme, obligando a sus empresas a una permanente expansión.

La realidad de cualquier empresa es que, si el mercado crece y ella se mantiene, se está haciendo cada vez más pequeña.

Los conceptos internacionalización e intermodalidad estarán cada vez más ligados en el futuro, conduciendo a un necesario entendimiento entre los diferentes modos.

La realidad es que el mercado es casi el mismo en un país y en otro, por lo que una vez que se afronta el reto, los complejos iniciales se quedan en nada.

Se ha visto como las empresas españolas gozan de buena imagen en otros países, resultando la complejidad del mercado nacional una ventaja competitiva para nuestras empresas fuera del mismo.

Por último destacó una vez más el hecho de que las ayudas externas no sirven de nada si no existe una decisión previa y firme generada desde dentro de la propia empresa, por lo que recomienda una disposición abierta a la internacionalización.

***La internacionalización ha pasado de ser un elemento estratégico en la empresa, a una necesidad operativa.***

***La realidad de cualquier empresa es que, si el mercado crece y ella se mantiene, se está haciendo cada vez más pequeña.***

## OTROS EJEMPLOS DE EXCELENCIA EMPRESARIAL EN EL SECTOR

### Salvesen-Logisfashion

#### Concentración e innovación



#### Antecedentes y objetivos del proyecto

El mercado del textil es un mercado complejo, caracterizado principalmente por:

- *Su marcada estacionalidad:* El 70% del volumen se transporta en dos campañas concretas. Esto genera una gran improductividad del transporte en las épocas denominadas «valle».
- *Un coste elevado de stock:* Condicionado no sólo por el alto coste de obsolescencia de la prenda, sino también por el coste del m<sup>2</sup> de tienda y la necesidad imperiosa de reducir espacio de almacén. Esto hace de los camiones auténticos «almacenes flotantes» y pieza clave del engranaje logístico de las empresas.
- *La importancia de una buena logística del producto:* La mercancía tiene muchas referencias a la unidad, nunca al palet o al bulto, lo que hace que el picking sea muy complejo.
- *La dificultad de generar sinergias entre el transporte y manipulación de prendas colgadas con otros productos:* Esto es debido al acondicionamiento específico que requieren los camiones y a la fragilidad del producto textil. Además, la mercancía debe viajar colgada en todo momento, lo que implica que el transporte en este sector deba ser dedicado y específico.

**La marcada estacionalidad del transporte de producto textil, unida a la dificultad de su transporte con otros productos en el caso de la prenda colgada, origina una fuerte improductividad del mismo.**

El objetivo perseguido por las dos empresas al abordar este proyecto, era ser capaces de ofrecer a los clientes del mercado textil un servicio de transporte y distribución capilar ajustado a sus necesidades, pero evitando los habituales problemas de rigidez e improductividad.

Para ello se diseñó un modelo de negocio que permitiría generar y aprovechar sinergias entre las actividades desarrolladas por cada una de las empresas: la utilización de la red y conocimientos en transporte y distribución capilar de Christian Salvesen Gerposa y los recursos y conocimientos de Logisfashion en la logística del sector textil.

#### Descripción de la experiencia

Salvesen Logisfashion, S. L., se constituye el día 1 de julio de 2004 con un capital de 250.000 euros, aportados al 50% por sus socios. Se crea como empresa de dedicación exclusiva al transporte y distribución para el sector textil, tanto de prenda colgada como doblada, aprovechando las sinergias de sus socios:

- Christian Salvesen Gerposa, como operador logístico, aporta una red de transporte y distribución consolidada y los conocimientos operativos necesarios, pasando a convertirse en el único proveedor de transporte de la sociedad.
- Por su parte, Logisfashion, como empresa de logística textil, aporta un nombre de conocida reputación en el sector textil y un know-how específico en esta materia. Por otro lado, además de los contactos y clientes que pueda aportar, Logisfashion pasa a convertirse en el cliente principal de Salvesen Logisfashion, y este en el proveedor exclusivo aquel.

Como elemento diferenciador de otros procesos de concentración, cabría destacar la innovación efectuada por Salvesen Logisfashion a fin de salvar la barrera de baja productividad y rigidez tradicionales en el sector.

Dicha innovación consistió en diseñar unos novedosos contenedores de prenda colgada o carros, pensados específicamente para transportar prenda colgada a una o dos alturas, dependiendo de la longitud de la prenda que contenga, permitiendo a su vez introducir simultáneamente prenda colgada y en cajas en el mismo carro.

Con estos carros, de los que Salvesen Logisfashion adquirió 500, se posibilitaba el uso mixto de los camiones: producto textil y otros, evitando su dedicación exclusiva y menor aprovechamiento.



Imagen del carro en dos de sus modalidades de transporte: con doble altura de prenda colgada o con prenda colgada y doblada.

Cada contenedor tiene unas medidas de 0,96 m de ancho por 1,44 m de largo y 1,86 m de alto, de forma que el carro quepa por debajo de las estructuras de cuelga del cargador o del operador logístico donde se realiza la carga. De esta forma se incurren en menos costes de manipulación del producto. Además, esta altura permite introducir el contenedor en los montacargas de los centros comerciales donde se realizan las entregas finales.

A su vez, el ancho y el largo están pensados para poder encajarlos entre sí, de manera que cinco contenedores formen un cuadrado de 2,88 x 2,88 metros, que se sujeta perfectamente por sí mismo en el interior de un trailer. Con este diseño se consigue optimizar el suelo lineal de los camiones.

Por último, el diseño actual del contenedor permite plegarlo y retornarlo ocupando el mínimo espacio.

**El carro de prenda colgada actúa de engranaje para optimizar la colaboración entre las empresas, de forma que se eliminan las rigideces e improductividades que el producto textil imponía a sus empresas de transporte y distribución.**

## Situación actual y beneficios conseguidos

El principal objetivo con el que nace Salvesen Logisfashion es el de ser una empresa rentable y eso implica tener que transformar los costes fijos en variables.

Durante este primer año de vida de la nueva empresa se ha llevado a cabo una completa reestructuración de los recursos, ya que aquella partía con los recursos de una empresa de transporte propiedad de Logisfashion. El resultado es que se ha conseguido reducir la estructura de costes fijos a un 20% de lo que era inicialmente.

Por otro lado, a nivel comercial se ha logrado tener un nombre conocido en el sector. En menos de un año, Salvesen Logisfashion ya cuenta con el modelo de negocio que buscaba.

De esta experiencia empresarial se derivan otra serie de ventajas:

1. La formación específica de todo su personal para el tratamiento de este tipo de mercancía.
2. Trazabilidad informática a través de Logitrack (sistema informático de Salvesen Logisfashion).
3. Acceso libre de los clientes al sistema informático de Salvesen Logisfashion a través de Internet, para el seguimiento de envíos.
4. Mejoras medioambientales derivadas de la eliminación de la caja armario, que permite optimizar costes, mejorar la calidad del producto en la entrega y erradicar el problema del reciclaje del cartón.

## Estrategia de futuro

La estrategia de futuro de Salvesen Logisfashion consiste en dirigirse comercialmente a firmas importantes del sector textil, cuyos destinos estén concentrados, ofreciendo una solución global para su producción, ya sea prenda colgada, doblada, paquetería, carga completa, logística inversa, intercambios entre tiendas, entregas nocturnas o distribución internacional.

La Visión de la Compañía es ser el proveedor de soluciones de transporte y distribución de referencia para el sector textil.

## Transportes ARNIELLA

### Concentración por absorción



### Antecedentes

Transportes Arniella, cuyo comienzo de actividad se remonta a 1940, es en la actualidad una empresa de transporte nacional e internacional especializada en el transporte de productos químicos, en especial de pulverulentos a granel en cisternas con descarga presurizada.

Sus principales clientes son grandes empresas, principalmente del sector químico, cuyas necesidades de transporte y logística suelen ser bastante importantes en términos de volumen y servicio. El desarrollo de sus mercados requiere desarrollar los tráficos intraeuropeos y complementar los circuitos de transporte nacionales.

Estos requerimientos de servicio y cobertura geográfica que el cliente les impone, han impulsado a la empresa a adoptar una estrategia de crecimiento y expansión con un doble objetivo:

- ✓ Poder acompañar a los mismos en su desarrollo empresarial y en el crecimiento de sus mercados.
- ✓ Generar y aprovechar sinergias y economías de escala que permitan ofrecer buen servicio a buenos precios.

Este ambicioso enfoque aporta, tanto a la empresa como a sus clientes, una herramienta competitiva más para el desarrollo empresarial y el éxito en el cada vez más competitivo mercado global.

**Los importantes requerimientos de sus clientes en cuanto a servicio y a cobertura geográfica internacional, impulsaron a Transportes Arniella a adoptar una estrategia de crecimiento y expansión como clave para resultar más competitivos.**

### Descripción de la experiencia

Como planteamiento estratégico general, y de cara a afrontar el crecimiento aprobado, se ha venido actuando principalmente a través de tres vías:

- La primera ha sido el *crecimiento interno* a través de un ambicioso plan de inversión.
- La segunda ha sido promover la *cooperación* con otras empresas del sector por complementariedad e intereses comunes. Esto ha dado como resultado la colaboración en exclusiva con más de 50 de empresas del sector y colaboración regular con otras 80.
- Como tercer paso se acometió la *absorción* de tres sociedades, para así poder hacer factible el crecimiento de la empresa en su sector.

Este proceso se culminó en septiembre de 2004, siendo las tres sociedades absorbidas:

- Silotrans, S. A.
- Deva Logistics, S. L.
- Arniella Murcia, S. L.

Si bien, las distintas sociedades realizaban tráficos especializados, su creciente diversificación, los proyectos de cooperación y coordinación y las economías de escala han sentado las bases lógicas para la viabilidad de este proceso.

Los recursos de la nueva empresa son estos:

— Cabezas tractoras .....	160 uds.
— Cisternas presurizadas .....	195 uds.
— Cisternas aspirantes .....	2 uds.
— Semirremolques .....	58 uds.
— Portacontenedores .....	10 uds.
— Volquetes .....	15 uds.
— Carretillas elevadoras .....	65 uds.
— Almacenes .....	70.000 m <sup>2</sup>
— Almacén descubierto .....	85.000 m <sup>2</sup>
— Empleados .....	267 pers.



## Sinergias obtenidas

Entre las principales ventajas obtenidas con este proceso de concentración, podrían citarse las siguientes:

- ✓ Mayor capacidad de servicio a los clientes, con mejor calidad y una mayor cobertura.
- ✓ Mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios del mercado.
- ✓ Mayor solidez financiera y capacidad de negociación y compra con proveedores.
- ✓ Optimización de los esfuerzos comerciales.
- ✓ Uso más eficiente y racional de los recursos.
- ✓ Internacionalización del mercado.
- ✓ Nueva cultura empresarial, impulsora de innovación.
- ✓ Implantación de sistemas de mejora continua de la gestión.



## Estrategia de futuro

Transportes ARNIELLA, coincidiendo con las celebraciones de su 65.º aniversario, tiene previsto acometer importantes proyectos de futuro. Estos pasan por aumentar la cifra de negocio y continuar en la línea de reinversión de la totalidad de los excedentes generados.

La flota es el área en la que la empresa se ha marcado mantener un fuerte impulso. Así aumentará su parque

de vehículos con 20 nuevos remolques cisternas cada año, incrementando la capacidad de servicio para el transporte de pulverulentos.

Su segundo servicio estrella, el transporte convencional de mercancía paletizada, va a protagonizar también este año un fuerte despegue, ya que se han duplicado el número de personas y medios destinados a esta área, con el fin de duplicar el número de servicios prestados por la compañía debido a las propias exigencias del mercado en servicios logísticos integrales.

En lo referente a nuevas tecnologías, se plantean seguir avanzando en los procesos de comunicación EDI, haciendo extensiva la tecnología incorporada al resto de sus clientes.

Entre otros objetivos está la ampliación del almacén de Tarragona en un total de 4.000 m<sup>2</sup>, en los que se tiene previsto crear una instalación especializada en la manipulación de mercancías a granel, envasado, reenvasados, mezcla, etc.

Al igual que en años anteriores, se mantendrán y ampliarán los planes de formación en la prevención de riesgos laborales, ya que al ser una empresa que opera principalmente en el sector químico, la seguridad se convierte en un requisito imprescindible.

Por último, se plantea la necesidad de seguir avanzando en su expansión tanto en el ámbito de la Unión Europea como a nivel extracomunitario, manteniendo un nivel de calidad y un servicio que hagan sostenible el negocio. A tal fin se mantienen contactos de cooperación con diversas empresas del sector, que por sus características aportan sinergias y complementariedad en los servicios de transporte (tanto si se trata de un autónomo como una multinacional), lo cual constituye la base para un acercamiento y posible integración en el futuro.

**La convicción de que la mejora competitiva en el mercado pasa por una apuesta permanente por innovar y crecer, lleva a Transportes Arniella a reinvertir sus excedentes monetarios en nuevos proyectos.**

## Compañía Logística Acotral

### Nuevas tecnologías



### Introducción y antecedentes

La coyuntura del sector del transporte en nuestro país está pasando por un momento clave donde el crecimiento y la concentración están favoreciendo la introducción de las empresas de transporte nacionales en un mercado europeo cada vez más globalizado y con exigencias de un servicio más ajustado a la demanda y de mayor calidad.

La irrupción de las nuevas tecnologías dentro del sector, está fomentando la consecución de estos objetivos de una forma más racional, permitiendo la mejora de la competitividad y el aumento de la calidad en los servicios ofrecidos.

La correcta aplicación del uso de estas nuevas tecnologías está condicionando la elección de las empresas transportistas por parte de los cargadores, propiciando una cultura de colaboración que está mejorando la situación del sector.

La importancia del transporte dentro de la cadena logística tiene el condicionante de la viabilidad de la integración entre los distintos actores logísticos, que se consigue gracias al esfuerzo de modernización de las empresas de transporte.

En este sentido, Acotral inició su proceso de modernización afrontando una política de I+D basada en la externalización de las nuevas tecnologías, para poder centrarse con mayores garantías en su negocio de transporte y logística.

**Las nuevas tecnologías juegan un papel de gran relevancia en la cadena logística, contribuyendo a optimizar la operativa interna de las empresas y la integración entre los diferentes agentes de la misma.**

La decisión de delegar su estrategia tecnológica a una empresa externa, Consultoría Tecnológica de la Información, se produjo tras una experiencia anterior de colaboración en la que aquella trabajó en la integración «básica» de distintos subsistemas.

Dos han sido las máximas donde la estrategia de innovación de Acotral ha volcado todo su esfuerzo:

- ✓ La necesidad de integrar los procesos internos y externos de la empresa.
- ✓ La necesidad de realizar la gestión del conocimiento que en la fase anterior residía de forma implícita en ciertos mandos de la organización.

Con estas premisas, se tomó la decisión de realizar la integración en un sistema de información que se asentase sobre una plataforma tecnológica de amplia estandarización y fuerte componente de integración con otras tecnologías.

Por su parte, la necesaria formación del personal de la empresa en cuanto al uso de las nuevas tecnologías, además de en prevención de riesgos laborales, se ha convertido en una apuesta continua de la compañía, ya que se entiende como una mejora en la calidad y competitividad de la empresa de cara a sus clientes y no como mero cumplimiento de la normativa vigente.

### Descripción de la experiencia: Proyecto ACODB

El proyecto ACODB fue iniciado conformándose un equipo gerencial formado por los mandos directivos de Acotral y los consultores en sistemas de información de CTDLI.

Consta de dos fases claramente diferenciadas:

- Una fase inicial, ya completada, que tenía como objetivo desarrollar un sistema de gestión de los procesos propios de la empresa de transporte con una fuerte componente analítica.
- Una segunda fase, en desarrollo, que busca tanto la optimización de los procesos que actualmente se desarrollan, aplicando los últimos avances de las nuevas tecnologías referentes a redes telemáticas, como avanzar en la integración con los sistemas de los otros agentes que participan en la cadena logística.

## *Fase inicial (terminada)*

En la primera fase (abril 2001-diciembre 2004) se desarrolló la plataforma tecnológica basada en una red privada virtual conformada por una red de área local y una red de área ancha con capacidades de seguridad y de alta disponibilidad.

Se dotó a la plataforma de alimentación eléctrica propia con dispositivos de alimentación ininterrumpida, estancia y equipación propia para los equipos de redes en un entorno protegido y de acceso restringido. El aspecto de seguridad fue muy considerado debido a la fuerte incidencia en los ataques internos y externos a la red.

La base de datos del sistema fue otra fuerte componente de desarrollo de la primera fase, con un motor SQL estándar ANSI, se consiguió separar del código fuente de las aplicaciones, la integridad de los datos, punto fuerte a considerar debido a experiencias anteriores donde esta integridad residía en las aplicaciones.

Una vez la plataforma fue instalada y parametrizada, se inició el desarrollo del Software, con el que dotar al Sistema de Información de las funcionalidades propias de una gestión de empresas de transporte.

Esta tarea adoptó una orientación clara a la modularidad y en ella se desarrollaron los módulos de taller, gestión, facturación, tesorería, contabilidad, nóminas, inmovilizado, analítica de costes, analítica presupuestaria, pago de conductores, tráfico y localización.

Además se desarrolló un módulo de Administración del Sistema y una lanzadera de módulos para parametrizar por un lado la base de datos y por otro el entorno del usuario.

***Tras una primera fase de integración y de desarrollo de un sistema de gestión único para la empresa, Acotral se enfrenta ahora a la optimización y modernización del mismo y a su integración con los sistemas de otros agentes de la cadena logística.***

## *Fase en desarrollo*

El desarrollo de las redes telemáticas tales como GPRS, UMTS o GPS, con aumento claro en capacidad, seguridad y velocidad de transmisión, además de reducción considerable de costes, les ha llevado a incorporar un terminal inalámbrico y portátil en cada vehículo, de forma que estos actúen dentro de la red de la empresa como otro punto de gestión más del Sistema de Información.

La señal que llegue del vehículo aportará una información que hasta la fecha era inviable obtener en línea y permitirá la optimización de sus parámetros de circulación: carga, km, etc.

Por último, apoyándose en la iniciativa del Observatorio de Costes del Ministerio de Fomento, se pretende una interrelación entre esta fuente de información con el Sistema de Acotral en ambos sentidos, permitiendo el contraste de información en beneficio mutuo.

### **Identificación de la experiencia con las líneas de actuación del Plan PETRA**

Adicionalmente al enfoque de innovación tecnológica, la transformación del Sistema de Información ha posibilitado la apertura de la gestión de la empresa a colaboradores externos (tipo franquicia) que operan con el Sistema de forma transparente propiciando nuevos modelos en la estructura de la empresa.

Por otro lado, la necesidad de planes específicos de formación en nuevas tecnologías, así como los realizados en prevención de riesgos y en capacitación técnica de sus recursos humanos, identifica claramente la estrategia empresarial con la línea de formación del Plan PETRA.

Una vez conseguida la modernización de la estructura empresarial, la empresa se encuentra más preparada para afrontar el desarrollo de su imagen en cuanto a aspectos de modernidad, competitividad y buenas prácticas.

Por último, la empresa se encuentra en mejor disposición de acometer planes de expansión en los mercados europeos, una vez consolidada su posición en el mercado nacional.

## Concurso PETRA de mejores experiencias

### ACTO DE ENTREGA DE PREMIOS DEL CONCURSO PETRA 2005



#### Objetivos y pautas del concurso

Con la convocatoria de este concurso se persigue incentivar la iniciativa empresarial en el sector, premiando y distinguiendo a aquellas empresas que hayan realizado experiencias o proyectos dentro del ámbito de las líneas básicas establecidas por el Plan PETRA para el sector, fundamentalmente en lo referente a concentración empresarial e introducción de mejoras novedosas en la gestión de las empresas.

Se establecen distintas categorías de premios en función del grado de avance de la experiencia y la línea de actuación desarrollada.

En la valoración de las candidaturas presentadas se tienen en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ Lo novedoso de la experiencia.
- ✓ El esfuerzo y nivel de compromiso requerido.
- ✓ Las mejoras conseguidas por las empresas implicadas en la experiencia.
- ✓ Integración y satisfacción con el cliente.
- ✓ Número de líneas de actuación del plan PETRA desarrolladas en la experiencia presentada.
- ✓ Documentación y material aportado.

**El premio busca incentivar las iniciativas empresariales en el sector que han venido trabajando en consonancia con alguna de las líneas de actuación del Plan PETRA.**

#### Fallo del concurso 2004-2005

El pasado 14 de junio, reunido el Jurado del «Concurso de Mejores Experiencias Empresariales relacionadas con las líneas de actuación del plan PETRA», presidido por el Director General de Transportes por Carretera, D. Juan Miguel Sánchez García, e integrado por los señores D. Miguel Ángel de Frías Aragón, D. Ovidio de la Roza Braga, Dña. Rosa Aza Conejo, D. Enrique Boigues y D. Carlos Amigo, acordó otorgar los siguientes premios a las mejores experiencias empresariales:

- *Premio* a la mejor experiencia en la línea de estructura empresarial, a la empresa LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN DE CANTABRIA (LODISCAN, S. A.).
- *Accésit* a la mejor experiencia en la línea de imagen, buenas prácticas e información, a las empresas TRANSPORTES TEMPRANA, TRANSPORTES GILMARTÍN, RUIPER 2002, TRANSPORTES LÓPEZ Y DAHER-TRANS.
- *Accésit* a la mejor experiencia en la línea de nuevas tecnologías, a la FEDERACIÓN EMPRESARIAL DE AUTO-TRANSPORTE.

#### Acto de entrega de premios del pasado 4 de julio

El acto de entrega de premios, que tuvo lugar el pasado 4 de julio en el Palacio de Zurbano de Madrid, estuvo presidido por el Secretario General de Transportes, D. Fernando Palao.



D. Fernando Palao y D. Juan Miguel Sánchez en un momento de la alocución de éste último.



El Director General de Transportes por Carretera, *D. Juan Miguel Sánchez*, dio la bienvenida al acto y quiso enfatizar el respaldo generalizado a los proyectos profundos de renovación de la estructura y prácticas empresariales en el sector, recalcando la creación de observatorios de seguimiento que permiten, no sólo monitorizar, sino también premiar dichas prácticas, como en el caso del Concurso.

Tras recibir el primer premio, *D. César Bárcena*, presidente de Lodiscan, recalcó el enorme sacrificio económico y de compromiso que la iniciativa ha supuesto para los 46 accionistas involucrados, a los que lógicamente dedicó el premio. Además invitó a los pequeños transportistas a ver en su experiencia una posibilidad real para mejorar su posición competitiva en el mercado.



*D. César Bárcena* recibe el primer premio del Concurso PETRA 2004-2005, otorgado a LODISCAN.

Por último, y como cierre del acto, *D. Fernando Palao* trasladó su más sincera felicitación a todos los premiados así como a todos aquellos empresarios del sector que están demostrando cómo se puede navegar aún con vientos poco favorables, en clara alusión a la situación coyuntural del mercado. Además aludió a la iniciativa de diferentes Ministerios de crear cauces para analizar conjuntamente con el sector la problemática del mismo.

***Estas y otras experiencias del sector demuestran que se puede navegar aún con vientos poco favorables.***



*D. Manel Sivill*, presidente de FEAT, recoge uno de los accésit.



*D. Miguel de Frías* hace entrega de uno de los accésit a las experiencias piloto de empresas de Castilla y León.



*D. José Antonio Cabrejas*, D. G. de Transportes de Castilla y León, recogió el accésit en nombre del resto de empresas de Castilla y León.

## RESUMEN DE EXPERIENCIAS PREMIADAS



### LODISCAN

#### *Concentración por integración empresarial*



#### El germen del proyecto

El germen de este proyecto se encuentra en la toma de conciencia, por parte de un grupo de empresarios de Cantabria, sobre los importantes cambios que se venían produciendo en el sector a escala mundial y nacional, afectando enormemente a la forma tradicional de concebir el negocio.

En el contexto nacional, las buenas expectativas y el gran dinamismo demostrado por el sector, animaron a este grupo de empresarios a apostar por intentar superar problemas tradicionales como la excesiva atomización, el escaso poder de negociación, la reducida capacidad de comercialización, los costes excesivos, etc.

Desde Asemtrasan, y con su presidente D. César Bárcena Fernández como principal impulsor, se decidió apostar por la concentración empresarial como una herramienta fundamental para iniciar el necesario cambio hacia la modernidad.

Un gran aliciente y referente en el proyecto que se estaba empezando a gestar, fue el desarrollo simultáneo del Plan PETRA, en el que D. César Bárcena empezó a trabajar activamente, involucrándose en el grupo de trabajo sobre concentración empresarial. Además de aportar su experiencia como empresario del sector, pudo recopilar valiosa información sobre configuraciones jurídicas empresariales, trámites y costes orientativos, etc., tan necesarios para poder llevar a cabo la constitución de una empresa.

#### El proceso de concentración

El panorama planteado constituye el germen del proyecto, y origina que a lo largo de 2002 D. Cesar Bárcena empiece a promover el proyecto de concentración empresarial entre los miembros de la asociación, en su mayoría autónomos.

La primera reunión informativa a los socios tuvo lugar en diciembre de 2002, y en ella Jesús Arbiol, presidente de Servi plaza, expone su propia experiencia, claro referente a seguir dadas las similitudes entre los dos proyectos.

2003 supone la maduración del proyecto. Así, entre enero y octubre se efectúa una ronda de reuniones informativas (hasta 8) en fines de semana, con las que explicar a «todos» los socios el proyecto.

Entre octubre y noviembre se efectúan visitas-reunión a las instalaciones de Servi plaza en Zaragoza y se mantienen nuevas reuniones, tras las que se acuerdan tanto la forma jurídica: S. A. dedicada al transporte y la logística, como el capital social y las aportaciones que habrán de realizar los socios: entre 12.000-36.000 €.

Entre finales de 2003 y principios de 2004 se produce la concreción del proyecto. Así, el 13 de diciembre de 2003 se registra LODISCAN, S. A., y el 27 del mismo mes se produce la primera reunión como tal, contándose con 38 accionistas y un capital social previsto de 312.000 €.

En la reunión del 17 de enero de 2004 se levanta el Acta de Constitución y se elige al Consejo de Administración, contándose con 46 empresarios comprometidos y un capital social de 660.000 €. Posteriormente, el 20 de marzo, se firman las escrituras y se constituye la empresa LODISCAN.

De esta forma, el 1 de abril de 2004 la empresa comienza su actividad, de la mano de un cliente aportado por la persona contratada como Director General. Se inicia entonces una intensa búsqueda de apoyos y de difusión a nivel autonómico.

***Tras casi dos años, LODISCAN nace con el compromiso de 46 pequeños empresarios de Cantabria y con un capital social de 660.000 €.***

## Recursos y áreas de actividad

El condicionante de tener un cliente al que dar servicio desde el primer día, con un mínimo de 6 viajes semanales con Inglaterra, obligó a la contratación inmediata de personal cualificado y a la búsqueda de unas instalaciones apropiadas.

Así, con el Director General se incorporan una Jefa de Tráfico y una administrativa, con los que se empieza a diseñar la operatividad de la empresa. En cuanto a las instalaciones localizadas, estas suponen un total de 3.180 m<sup>2</sup>, de los cuales 180 m<sup>2</sup> están destinados a oficinas, 2.000 m<sup>2</sup> son de nave cubierta y 1.000 m<sup>2</sup> de campa exterior.

Adicionalmente se realizan diversas inversiones:

- ✓ Creación de una página web.
- ✓ Diseño, registro y patente de un logotipo que se ha ido incorporando a los vehículos de los accionistas y colaboradores de la empresa.
- ✓ Solicitud de implantación del sistema de gestión de la calidad según norma ISO 9001-2000. El certificado es conseguido a finales de diciembre.
- ✓ Desarrollo de un sistema informático adaptado tanto para las operaciones de transporte y logística, como para la administración, basado en un concepto modular de integración.
- ✓ Alquiler de maquinaria de almacén.

Para el desarrollo de su actividad, la empresa es estructurada internamente en tres grandes áreas:

- Transporte, que a su vez consta de cuatro divisiones: nacional, internacional, express y air cargo.
- Logística, con intención de realizar almacenaje, distribución y grupaje.
- Especialidades, que abarcan mercancías A.D.R. y transporte de contenedores y de basculantes.

Actualmente se gestionan más de 30 camiones diarios, de los que 10 son de accionistas de la empresa. Se sigue trabajando tanto con vehículos ligeros, como en carga aérea, dando cobertura en toda España mediante colaboraciones con otras empresas.

## Valoración de la experiencia y estrategia de futuro

Las mejoras competitivas conseguidas para sus socios han sido evidentes, permitiéndoles ofrecer a sus clientes una mayor cobertura geográfica y de servicio, y afrontar una reducción de costes operativos y costes directos (combustible, seguros, ruedas, etc.).

Para la mejora de los costes operativos se realiza una permanente negociación con la banca, buscando mejorar las condiciones tanto para LODISCAN como para sus accionistas y las empresas de estos. Así, se está negociando implantar un sistema de pago a transportistas que resulte menos costoso que los actuales pagarés.

Se ha incrementado el transporte internacional, mediante colaboraciones con empresas de transporte de otros países, tanto de la Unión Europea como de países del Este, brindando la posibilidad de abrir nuevos mercados.

A lo largo de 2005 se tratará de comenzar la implantación de la ISO-14000, cada vez más demandada por algunos clientes. Además se sigue apostando por planes de formación continua.

Uno de los objetivos estratégicos de la empresa es convertirse, como LODISCAN AIR CARGO, en referente de la carga aérea en Cantabria.

Entre los proyectos a poner en marcha en 2005, cabría destacar el del Grupo SPI, Servicio de Plataformas Integradas, del que actualmente forman parte 9 empresas, abarcando la práctica totalidad de la geografía nacional.

Pero el proyecto «estrella» de este segundo año de andadura, es la adquisición de terrenos en los que disponer de unas instalaciones propias donde desarrollar la actividad con mayores garantías.

**Los socios de LODISCAN han visto en la cooperación empresarial la clave para la mejora competitiva.**

**La creación de la sociedad, formar parte de SPI y la colaboración internacional, son el mejor ejemplo.**



## FEAT

### Nuevas tecnologías



### Antecedentes y objetivo del proyecto

La FEAT, a principios del año 2004, se planteó la posibilidad de ofrecer a todas sus empresas asociadas un sistema de gestión de flotas.

Para ello FEAT habría de disponer de un servidor Web con la aplicación del gestor de flotas (centro de control), con una doble función:

- ✓ Concentrar los datos y las comunicaciones necesarios para la gestión de la flota.
- ✓ Permitir a cualquier usuario autorizado acceder al sistema a través de Internet.

Considerado el proyecto de interés, FEAT formó una alianza estratégica con Telefónica móviles (MoviStar) como proveedor de comunicaciones y con GPS Microsat como proveedor de tecnología.

También se solicitó una subvención al CIDEM, dependiente del Departamento de Trabajo e Industria de la Generalitat de Catalunya, que fue aprobada con cargo al Plan de consolidación y competitividad de la pyme.

**FEAT buscaba poner a disposición de sus asociados una herramienta tecnológica para la mejora del servicio al cliente y la competitividad y rentabilidad de las empresas**

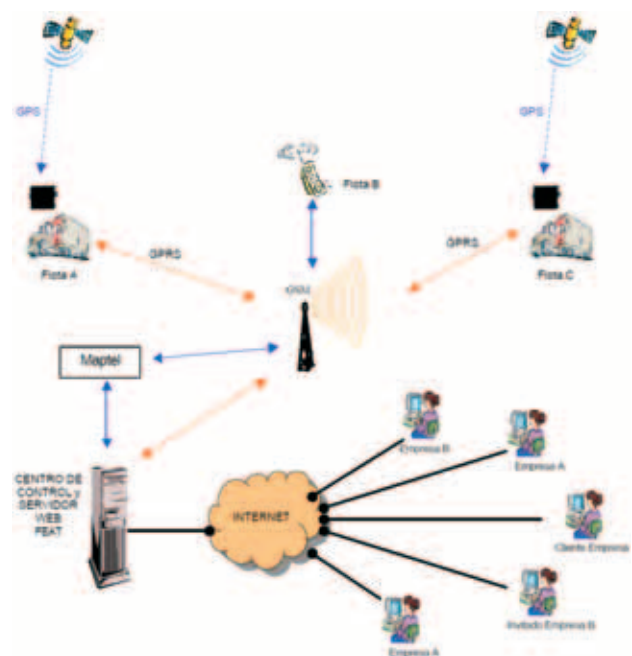
Por último, el 24 de noviembre de 2004 se hizo la presentación pública del proyecto (ya una realidad).

El objetivo principal del proyecto es proporcionar a todas las empresas/asociaciones una herramienta logística tecnológicamente avanzada que permita mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes y la competitividad y rentabilidad de las empresas. Concretamente se pretende conseguir:

- Reducir los costes operativos, como consumos, desplazamientos inadecuados, etc.
- Aumentar la productividad de su flota.
- Mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes, aportándoles información de la localización de su carga, rutas realizadas, etc.
- Mejorar la seguridad de la mercancía.

La solución adoptada, soporta tanto flotas con localización vía satélite como flotas con localización GSM. Para la primera, los equipos instalados en los vehículos disponen de tecnología GPS para su posicionamiento y de módem GSM/GPRS para la comunicación de ésta al centro de control.

Se trata de un sistema de gestión personalizable, integrable, escalable y adaptable a necesidades específicas y/o futuras.





## Solución planteada: Gestor de Productividad de Flotas Federativo vía web

Está basada en un único centro de control, que concentra la información de las distintas flotas, permitiendo, mediante un servidor web, el acceso remoto a la información de los vehículos.

Además, permite dar acceso a cuantos operadores remotos lo necesiten, sean empresas/asociaciones o clientes de estos.

### Puntos fuertes

- ✓ Su economía, pues sólo precisa la inversión de un centro de control, mientras que los usuarios del sistema sólo requieren inversión en hardware (equipos a bordo).
- ✓ Simplifica la gestión de las empresas.
- ✓ Es un sistema totalmente ampliable y escalable.
- ✓ Permite el control de la flota desde cualquier punto con conexión a Internet.
- ✓ Permite dar acceso a la localización de su flota a los clientes de cada empresa.
- ✓ La comunicación GPRS puede establecerse mediante tarifa plana.

### Puntos débiles

- ✓ Un único centro servidor para todos los clientes puede comprometer la agilidad de gestión de los recursos disponibles y la seguridad del servicio.
- ✓ Dependencia de la conectividad de Internet.
- ✓ La velocidad de respuesta (cartografía y acceso a base de datos) en Internet es más baja.

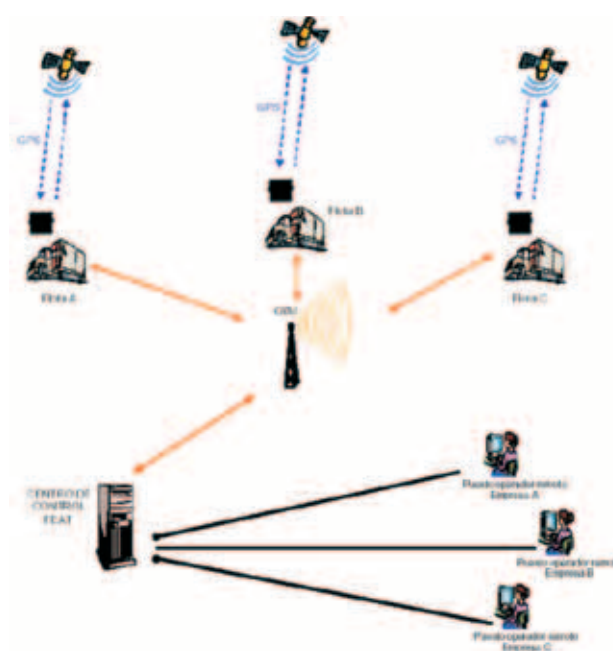
Su estructura modular permite la escalabilidad y garantiza la ampliación del mismo.

**El sistema permite recoger en un centro de control la información de las distintas flotas, posibilitando, mediante un servidor web, el acceso remoto de los usuarios autorizados a la información de los vehículos.**

## Otras aplicaciones

### ➤ Sistema de Gestión de Flotas Federativo

Esta solución se basa en un único centro de control servidor (gestionado directa o indirectamente por la FEAT) que concentra la información de todos los vehículos de todas las flotas y permite el acceso múltiple al sistema de gestión, desde distintos puntos geográficos (empresas/asociaciones). Podría plantearse la comunicación GPRS.



### ➤ Centro de control: e-map

Dispondría de los siguientes componentes:

- ✓ e-Map Server: Canaliza las comunicaciones y registra en la BB.DD. la información recibida.
- ✓ e-Map Editor: Módulo de actualización y edición del contenido de la base de datos.
- ✓ e-Map Workstation: Estación de trabajo para la gestión de la flota.
- ✓ e-Map Comm: Gestor de la comunicación, usando el canal: GSM, radio, trunking, etc.
- ✓ Base de datos: Archivo donde se almacenan toda la información: flota, explotación, etc.



## 5 empresas de Castilla y León

### Buenas prácticas-Modelo EFQM



### Antecedentes y objetivos del proyecto

La pequeña y mediana empresa de transportes en Castilla y León presenta una serie de particularidades que condicionan claramente su papel competitivo en el mercado.

Por un lado, su reducido tamaño les permite disfrutar de ciertas ventajas competitivas, como la mayor cercanía al cliente y la mayor flexibilidad.

Pero por otro lado, y en relación a la organización, gestión y procesos, presentan inconvenientes, como procesos de comercialización y venta muy informales, basados en relaciones de amistad y acuerdos verbales de prestación de servicios, la adopción de políticas de selección y retribución de personal poco consistentes, cierta falta de profundidad y rigor en el análisis de costes y en el cálculo de rendimientos, así como desconocimiento de la rentabilidad objetiva obtenida de cada cliente/tipo de servicio, falta de herramientas informáticas para la adecuada gestión de los diferentes

**Estas pequeñas empresas han encontrado en la optimización de su gestión a través del análisis y mejora de diferentes áreas de su negocio, un elemento de mejora competitiva.**

procesos de la empresa debido a su alto precio y la difícil adaptación a las características de la pequeña empresa.

Conscientes de la necesidad que las pequeñas y medianas empresas tienen de apoyo institucional para afrontar medidas que contribuyan a mejorar su posición competitiva en el mercado, la Dirección General de Transportes de la Junta de Castilla y León, en colaboración con la Agencia de Desarrollo Económico de Castilla y León (ADE), aprobaron subvencionar este proyecto piloto dirigido a cinco pequeñas empresas del sector del transporte de mercancías de Castilla y León.

Con esta experiencia se pretendía conseguir la excelencia en estas cinco empresas aplicando los ocho principios del Modelo Europeo de Excelencia E.F.Q.M., que a continuación se describe brevemente.

Las cinco empresas involucradas en la experiencia son:

- *Transportes temprana*: Dispone de 3 camiones con los que trabaja para los sectores de paquetería, construcción y agrícola. En ella trabajan el gerente y otros dos chóferes, dedicándose aquél a realizar las labores comerciales, administrativas y de gestión además de conducir un camión.
- *RuiPer 2002*: Dispone de 6 camiones con los que trabaja para los sectores de paquetería, construcción y agrícola. El gerente se centra en las labores comerciales, de gestión y administrativas de la empresa.
- *Transportes López*: Dispone de 10 camiones con los que trabaja en la industria del automóvil. Trabajan en ella 12 conductores. El gerente conduce puntualmente y se ocupa de labores de mecánico, gestión, administrativa y comerciales.
- *Daher Trans*: Se dedica al transporte internacional en el sector del automóvil y el de la cosmética. Para ello cuenta con 15 camiones y la subcontratación de autónomos. La empresa cuenta con un contable, un administrativo, un jefe de mantenimiento, un jefe de tráfico y un gerente disponiendo de la ISO 9001:2000.
- *Transporte Gilmartín*: Dispone de 6 camiones y 9 plataformas, con las que realiza transporte nacional. Tiene externalizadas las nóminas y seguros. El resto de labores las hace el gerente conduciendo en situaciones puntuales.

## El modelo europeo de excelencia empresarial E.F.Q.M.

Se trata de una herramienta utilizada para la mejora del sistema de gestión de las empresas.

Se basa en realizar un examen sistemático de la empresa, en todas sus áreas, detectando los puntos fuertes de la misma así como las oportunidades de mejora, al objeto de definir una serie de planes de acción con los que obtener «resultados objetivos y medibles» implicando a los «actores y agentes facilitadores» de la empresa para poderlos alcanzar.

Los resultados perseguidos son: resultados en los clientes, resultados en el personal, resultados en la sociedad y resultados clave.

Para su consecución, la empresa deberá utilizar una serie de recursos que el modelo denomina «agentes facilitadores». Estos son:

- ✓ Liderazgo.
- ✓ Política y estrategia.
- ✓ Personas.
- ✓ Alianzas y recursos.
- ✓ Procesos.

Es clara la relación de estos agentes facilitadores con las líneas estratégicas del Plan PETRA.

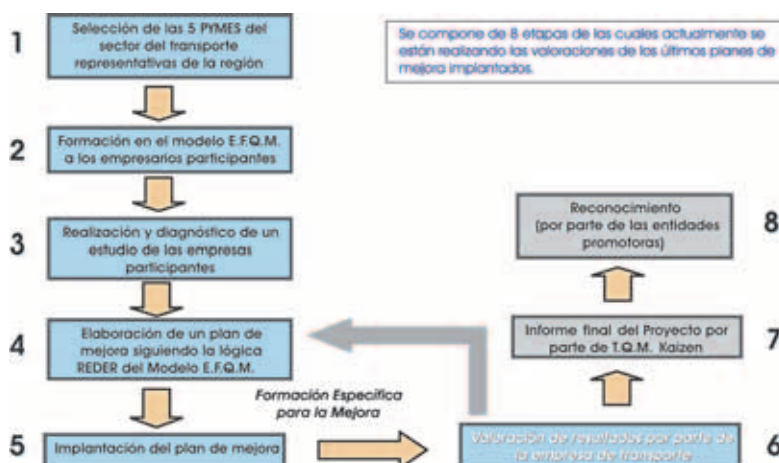
Las fases adoptadas para el desarrollo del modelo se muestran en el siguiente esquema:

## Conclusiones y estrategia de futuro

A través de las treinta acciones implantadas en las empresas, se han conseguido una serie de mejoras que se agrupan en las siguientes categorías:

1. *Imagen de la empresa hacia el exterior (clientes):* Los clientes valoran de manera muy positiva la iniciativa tomada por parte de las empresas en el modelo de excelencia abriendo el mercado con las campañas de promoción.
2. *Gestión interna:* mejoras en la eficacia y ahorro de tiempo. Con las nuevas herramientas, los gerentes están consiguiendo reducir el tiempo de dedicación a la gestión y llevar un mayor control de la misma reduciendo costes.
3. *Control y planificación de los costes:* Con la aplicación de costes son capaces de conocer el gasto que les supone cada trabajo pudiendo optimizar los recursos y ajustar mejor su precio.
4. *Mejora de la situación de los trabajadores:* Al implicar a los trabajadores dentro del proceso de mejora a través de distintas acciones y al haber diseñado herramientas específicas para conocer su satisfacción.
5. *Aumento de la calidad en el servicio:* Con la medida de la percepción de los clientes y mejoras en la selección de personal, la empresa puede poner en marcha acciones encaminadas a la consecución de unos objetivos de calidad concertada.
6. *Introducción de cultura de mejora y excelencia en la empresa:* Al definir la política, objetivos, misión e incluso contar con algún manual que permita llevar la gestión en la empresa, esta crece y sistematiza sus procesos repercutiendo en los 5 factores anteriores.

El éxito de este proyecto piloto traerá consigo el desarrollo de un nuevo proyecto aplicado a 75 empresas del sector del transporte por carretera en Castilla y León durante el año 2005 con el fin de aplicar la excelencia y las herramientas de gestión para conseguir su mejora (gestión y localización de flotas, ERPs, etc.).





MINISTERIO  
DE FOMENTO

CENTRO  
DE PUBLICACIONES