

# PETRA:

HACIA LA MODERNIZACIÓN  
DEL SECTOR DE TRANSPORTE  
DE MERCANCÍAS POR CARRETERA

Nº 4  
BOLETÍN  
INFORMATIVO  
OCTUBRE 2003



MINISTERIO  
DE FOMENTO

DIRECCIÓN GENERAL  
DE TRANSPORTES  
POR CARRETERA



# S U M A R I O

## *Boletín 4 – Octubre 2003*

### **Editorial**

---

#### **Análisis del sector**

---

Formación .....	4
Imagen, buenas prácticas e información .....	12

#### **Procesos de concentración**

---

Análisis de los procesos en el Sector .....	16
Algunos ejemplos .....	20

#### **Ciclo de presentaciones públicas**

---

Objetivos y desarrollo .....	32
2.ª presentación pública: el caso de Servi plaza .....	32

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

---

Objetivos y desarrollo .....	38
Bases del concurso .....	38

#### **Haznos tus sugerencias**

---

Déjanos conocer tu experiencia .....	39
--------------------------------------	----

# Editorial

Como bien recordarán, el Ministerio de Fomento, con la colaboración con la firma Deloitte & Touche, ha puesto en marcha una serie de iniciativas de comunicación con el Sector del Transporte de Mercancías por Carretera:



Con dichas iniciativas se pretende fomentar un mayor acercamiento al Sector de las líneas de actuación propuestas con el Plan PETRA para la mejora y modernización del mismo.

En este sentido, los Boletines PETRA tienen como fin el ir haciendo un seguimiento de cada una de dichas líneas de actuación, prestándose especial atención al análisis de los procesos de concentración empresarial que se están produciendo, dada la consideración otorgada de pilar básico para conseguir, de manera eficaz, la modernización y mejora de competitividad tan necesarias. □

### ALGUNOS DATOS DEL SECTOR:

- ❖ Con fecha 9-oct-2003, se ha publicado en el BOE la **Ley 29/2003**, de 8 de octubre, sobre mejora de las **condiciones de competencia y seguridad en el mercado de transporte por carretera**, por la que se modifica la Ley 16/1987, de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres.
- ❖ Con fecha 03-oct-2003, el Consejo de Ministros aprobó el **Real Decreto** por el que se determinan, entre otros, las autoridades competentes de la Administración General del Estado en materia de **transporte de mercancías peligrosas**, sustituyendo al hasta ahora vigente R.D. 1952/1995.
- ❖ El **transporte internacional de mercancías por carretera** ha crecido en España casi un 8% en el periodo 1991-2001, pasando a representar el 26,6% del total del comercio exterior español en 2001. Barco (69,3%), ferrocarril (0,9%) y avión (0,2%) transportaron el resto de tráficos internacionales.
- ❖ El mercado español de **mensajería y paquetería** está previsto que registre un volumen de negocio de 4.465 millones de euros al final de 2003, lo que supondrá un incremento del 8,8% en relación con 2002, con crecimientos del 9,5% en paquetería empresarial y del 7,7% en paquetería industrial.
- ❖ El **Ministerio de Fomento** ha iniciado la elaboración de un estudio sobre la «Situación Económico-Financiera de las Empresas Españolas de Transporte por Carretera durante el periodo 1998-2002», que supone una continuación del ya realizado en el año 1999 para el análisis del periodo 1993-1998.

### EN ESTE NÚMERO:

- 📖 Valoramos la situación del sector en relación con dos de las diez grandes líneas de actuación planteadas por el PETRA: **formación**, por un lado, **e imagen, buenas prácticas e información**, por otro, así como las **iniciativas del Ministerio de Fomento** para la mejora y modernización del sector en lo que a dichas líneas de actuación se refiere ..... Pág. 4
- 📖 Abordamos de forma cualitativa las posibilidades que el sector nacional ofrece para desarrollar **procesos de concentración empresarial** e ilustramos una serie de casos prácticos emprendidos por diferentes empresas nacionales de muy diversa índole ..... Pág. 16
- 📖 Repasamos los aspectos más relevantes de la **presentación pública** que, a cargo de **Servi plaza**, tuvo lugar el pasado 25 de septiembre en el Palacio de Zurbano (Madrid) ..... Pág. 32
- 📖 Recordamos la convocatoria, por parte del Ministerio de Fomento, de un **concurso** para el reconocimiento público de las **mejores experiencias empresariales** abordadas desde la puesta en marcha del Plan PETRA y que mantengan relación con el mismo ..... Pág. 38

# Análisis del sector

## FORMACIÓN

### Introducción

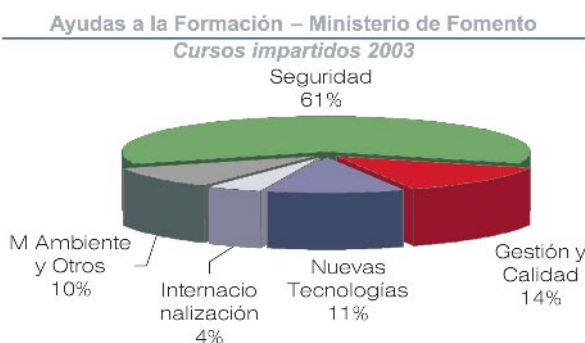
El Ministerio de Fomento, a través de la Dirección General de Transportes por Carretera, tiene entre sus objetivos prioritarios el de promover y facilitar la articulación de un Plan de Formación con el que se persigue sentar las bases de un Sector altamente competitivo, con un gran nivel de calidad y de satisfacción del cliente, pero que, a la vez, presenta un elevado índice de seguridad para todos y cada uno de sus trabajadores.

**Competitividad y calidad del servicio han de ir necesariamente acompañadas de un elevado índice de seguridad en el trabajo, y todo ello requiere formación.**

A tal fin, el Ministerio de Fomento pone en marcha todos los años un importantísimo paquete de ayudas enfocadas a promover y mejorar la formación en el Sector.

AYUDAS A LA FORMACIÓN 2003						
	Acciones		Cursos		Costes	
	Nº	%	Nº	%	€	%
Seguridad	107	39,8%	646	60,9%	3.171.657	63,9%
Gestión y calidad	55	20,4%	144	13,6%	672.249	13,5%
Nuevas tecnologías	44	16,4%	116	10,9%	474.071	9,6%
Internacionalización	19	7,1%	46	4,3%	257.387	5,2%
M. Ambiente y otros	44	16,4%	109	10,3%	386.500	7,8%
	269	100,0%	1.061	100,0%	4.961.864	100,0%

Fuente: Ministerio de Fomento, 2003



Fuente: Ministerio de Fomento, 2003.

### Objetivos del plan

Los principales objetivos establecidos en su momento por el Plan PETRA dentro de esta línea de actuación, se resumen en los siguientes puntos:

- ✓ Incrementar la competitividad del Sector en un entorno cambiante, en el que los conocimientos quedan obsoletos con cierta rapidez y en el que la formación en técnicas de gestión empresarial y nuevas tecnologías es clave.
- ✓ Promover una conducción más segura de forma que se reduzcan al máximo los coeficientes de accidentalidad que sufre el Sector de la carretera.
- ✓ Facilitar desde las Administraciones Públicas el acceso a la formación a todas las empresas del Sector.
- ✓ Complementar la inversión en formación de las empresas, facilitando, a su vez, la contratación de nuevos conductores que puedan incorporarse a la empresa para culminar en ella su proceso formativo inicial.
- ✓ Promover una sensibilidad general a escala nacional en toda la comunidad logística y del transporte, en todos sus modos, para promocionar centros para la formación superior en Transporte, con la finalidad de aprovechar economías de escala en costes de formación, así como permitir a las empresas del Sector compartir experiencias y conocimientos y servir de plataforma al desarrollo de futuras Alianzas.

Esos objetivos quedan ampliamente recogidos a través de las numerosas actuaciones «ejecutadas», «en marcha» o «previstas» actuaciones que se detallan al final de este apartado.

**El Plan PETRA proponía promover una sensibilidad general a escala nacional en toda la comunidad logística y del transporte, para promocionar centros para la formación superior en transporte.**

## Análisis del sector

Con dichas actuaciones se abarca un amplio abanico de necesidades del Sector en materia de formación, entre las que se destacan las siguientes:

- Programa de ayudas para la formación a iniciativa privada.
- Plan de Formación Inicial Mínima Obligatoria y Plan de Formación Continua, partiendo de lo establecido en la normativa comunitaria sobre acceso a la profesión y formación de conductores profesionales.
- Adaptación del título de Técnico Superior en Gestión del Transporte y borrador para la creación del título de Técnico Superior en Logística.
- Creación de un observatorio de formación.
- Estudio para determinar posibles fórmulas alternativas que faciliten la formación en prácticas y la contratación de conductores.
- Patrocinio del PETRA de la posible licenciatura en transportes de la Universidad de Oviedo.

### Situación del sector en relación con los aspectos de formación

Por todos es sabido que la globalización de los mercados y la internacionalización del capital están exigiendo la adaptación de las empresas a la dinámica innovadora. En el sistema actual, los puestos de trabajo se encuentran en continua transformación, dado el impacto que están teniendo, entre otros, los avances tecnológicos.

El factor humano se hace imprescindible en el progreso y crecimiento de las empresas, hasta tal punto que de la buena gestión de los recursos humanos dependerá el uso adecuado del resto de recursos económicos y financieros.

Por todo ello, la formación de los trabajadores aparece en este contexto como un instrumento básico para dar respuesta a los retos que se plantean a las empresas y a sus empleados.

**En un contexto de importantes y continuos cambios en la forma de hacer y entender los negocios, la formación de los trabajadores aparece como un instrumento básico para dar respuesta a los retos planteados.**

Según el estudio preparado por el Ministerio de Fomento en septiembre de 2000 sobre la situación socio-laboral en el Sector del transporte por carretera, los datos referentes al nivel de formación en el segmento del transporte pesado de mercancías arrojaban los siguientes resultados.



Fuente: Ministerio de Fomento, 2000.

Del gráfico anterior, se deduce que el grado de formación y tecnificación del Sector es escaso.

A su vez, se observaba en dicho estudio que el nivel de formación aumentaba a medida que aumentaba el número de autorizaciones que detenta cada empresa, es decir, con la dimensión.

El Plan PETRA concluía al analizar la situación del Sector con relación a la formación, que en España no existía una titulación específica que diese acceso al Sector, ni un programa de formación de reciclaje que permitiera la actualización de los conocimientos técnicos.

**El grado de formación y tecnificación del sector es escaso, dándose la situación de que éstas aumentan con la mayor dimensión empresarial y con el número de autorizaciones.**

## Análisis del sector

Por otro lado, preveía que en el futuro se fueran a requerir centros de formación especializados para conductores, especialmente debido a dos factores:

- *Los profundos cambios han afectado a los antiguos «formadores»:* Tradicionalmente la formación de conductores se ha relacionado con el período militar obligatorio, durante el cual, una cantidad importante de jóvenes recibían la formación necesaria para la conducción de camiones y autobuses. El modelo de ejército profesional reduce el número de personas que reciben esta formación, lo cual afecta a la oferta de conductores.
- *Los cambios sociales que modifican los hábitos de trabajo de los conductores.*

A su vez, la propia evolución del Sector de transporte obliga a los conductores y empresarios del Sector a ser «expertos» en nuevas materias relacionadas con:

- ✓ *La seguridad.*
- ✓ *Las nuevas tecnologías* aplicadas a la gestión de flotas y a los diferentes procesos internos de administración, venta de billetes, etc.
- ✓ *La gestión empresarial.*
- ✓ *Los documentos administrativos* relacionados con el transporte de la mercancía.
- ✓ *Los idiomas*, necesarios para circular por diferentes países.

**La propia evolución del sector obliga a conductores y empresarios a ser «expertos» en materias relacionadas con la seguridad, las nuevas tecnologías, la gestión empresarial, los documentos administrativos y los idiomas, entre otros.**

Sirva de referente el que la industria del transporte, a nivel europeo, ha hecho grandes progresos en la formación durante los últimos años.

En algunos de los países de la Unión Europea los centros de formación se han establecido a iniciativa de la industria, instruyendo en formación práctica y teórica.

En este sentido, el Plan PETRA proponía que, a nivel nacional, se hacía necesario definir un proyecto formativo para el Sector, de forma acorde con las necesidades futuras. Era necesario definir nuevas tareas y características de la profesión: diseñar el curriculum y los planes de formación, tanto para los conductores como para los gestores empresariales.

En particular, se hacía preciso profundizar en la formación inicial y en el reciclaje de los Consejeros de Seguridad y los conductores de mercancías peligrosas.

### Análisis de las necesidades formativas en el sector

El Ministerio de Fomento se hizo cargo de estas necesidades e inquietudes planteadas por el Sector, y tomó la decisión de que las subvenciones a la formación que se facilitasen al Sector incidiesen sobre las actuaciones prioritarias, de manera que contribuyeran de forma eficaz a la mejora del transporte a través de la formación de sus trabajadores.

Con este objetivo finalizó en febrero de 2001 la primera fase de un estudio sobre las «Necesidades formativas en el Sector del Transporte Público por Carretera» con el que trataba de determinar de forma directa las necesidades que el propio Sector planteaba respecto a la formación, a través de encuestas directas a los diferentes agentes del Sector: conductores, empresarios, asociaciones, sindicatos, administración, etc.

Dicho estudio abarcaba tanto el transporte de mercancías como el de viajeros por carretera. A continuación se exponen las conclusiones más importantes en el ámbito del transporte de mercancías por carretera.

Para éste, las opiniones manifestadas daban un especial énfasis al conductor, elemento más numeroso en la organización y, a juicio de la mayoría de los entrevistados, más carente de formación.

# Análisis del sector

Todos los cursos relativos al control de estrés, salud laboral, se consideraban importantes por la repercusión en la siniestralidad. Se mencionaban también los de mecánica y conducción racional, existiendo una gran diversidad de temas y numerosas menciones a aprendizajes variados y necesarios pero sin que ninguno destacase particularmente.

Donde se producía una mayor coincidencia es al plantear la necesidad, tanto para el autónomo como para la empresa, de modernizarse, de acceder a sistemas nuevos de gestión, comunicación y comercialización. En este sentido, todos los entrevistados coincidían en señalar que la modernización del Sector pasa por conseguir la informatización y por criterios de gestión racionales en las pequeñas empresas y, fundamentalmente, en los autónomos.

## Formación recibida

Una vez en el ejercicio de la profesión, la mayoría de los trabajadores preguntados habían recibido formación en el ámbito de las mercancías peligrosas, contabilidad, seguridad e higiene, prevención de riesgos laborales e informática.

Destaca entre los autónomos el 40% de trabajadores que recibieron formación en mercancías peligrosas y el 5% que recibió formación en gestión de empresas, mientras entre los trabajadores por cuenta ajena, destaca la aparición de la formación en el manejo del Euro (13%) y en el trato al cliente (5%).

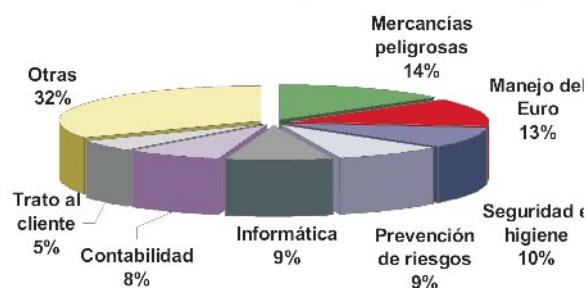
Formación en el Sector – Feb 2001  
Formación de autónomos tras ingreso en la profesión



Fuente: Ministerio de Fomento, 2001

**La modernización del sector pasa por conseguir la información y criterios de gestión racionales.**

Formación en el Sector – Feb 2001  
Formación en empresa tras ingreso en la profesión



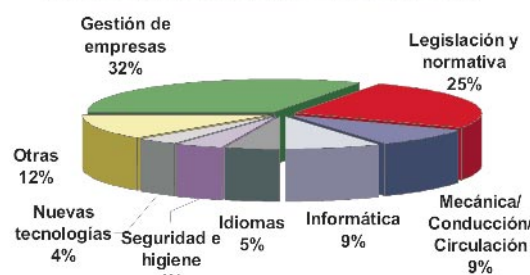
Fuente: Ministerio de Fomento, 2001

## Formación demandada

En cuanto a la formación más demandada por los trabajadores del Sector, existe coincidencia en el interés por legislación y normativa, mecánica y conducción, informática, idiomas y seguridad e higiene.

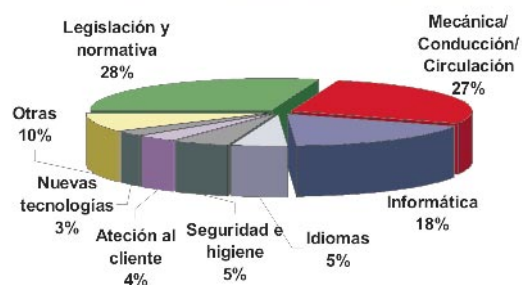
En lo referente a los trabajadores autónomos destaca el interés por la formación en gestión de empresas (32%) y nuevas tecnologías (4%), mientras en los trabajadores por cuenta ajena destaca nuevamente el interés por la formación en atención al cliente (4%).

Formación en el Sector – Feb 2001  
Formación demandada por los autónomos



Fuente: Ministerio de Fomento, 2001

Formación en el Sector – Feb 2001  
Formación demandada en las empresas



Fuente: Ministerio de Fomento, 2001

## Análisis del sector

### **FORMACIÓN OBLIGATORIA DE LOS CONDUCTORES PROFESIONALES**

En el Diario Oficial de la Unión Europea, de 10 de septiembre de 2003, se ha publicado la Directiva 2003/59/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 15 de julio, relativa a la cualificación inicial y la formación continua de los conductores de determinados vehículos destinados al transporte de mercancías o de viajeros por carretera. Esta Directiva es la base para la implantación de una formación inicial y otra continua, obligatorias para los conductores profesionales.

Una vez que se implante este sistema de formación, para realizar profesionalmente la actividad de conductor de vehículos de transporte de mercancías o viajeros, además de la obtención del permiso de conducción, será obligatorio acreditar una formación inicial y una continua.

En relación con el transporte de mercancías, cuando entren en vigor estas normas la cualificación inicial se exigirá obligatoriamente a todos los conductores profesionales de vehículos para los que se requieran permisos de conducir de las clases C1, C1+E, C o E. Son muy pocas las excepciones que contempla la Directiva: vehículos que no superen los 45 km por hora, vehículos de las fuerzas armadas, transporte privado particular, vehículos de urgencia o salvamento o que transporten material o equipos para el uso del conductor en el ejercicio de su profesión.

Existen dos clases de cualificaciones, la inicial y la inicial acelerada, que dan lugar a la expedición de un CAP o certificado acreditativo de cada una. La exigencia de una u otra depende del tipo de vehículo y de la edad del conductor. Concretamente, a los mayores de 18 años se les exige el CAP acreditativo de la cualificación inicial para conducir vehículos que requieren permiso de las clases C y C+E y el CAP acreditativo de la inicial acelerada para los de las clases C1 y C1+E y, sin embargo, a los mayores de 21 años sólo se les exigirá la cualificación inicial acelerada.

***La nueva Directiva es la base para la implantación de una formación inicial y una continua obligatorias para los conductores profesionales.***

Las materias sobre las que recae la nueva formación obligatoria son diferentes de las exigidas para la obtención del permiso de conducción y se consideran necesarias para el ejercicio profesional de la actividad de conductor. La nueva formación incluye conducción racional, reglamentación social y de ordenación del transporte, salud y seguridad, protección del medio ambiente, logística, calidad de los servicios y conocimiento del mercado del transporte.

***Las materias sobre las que recae la nueva formación obligatoria son diferentes de las exigidas para la obtención del permiso de conducción y se consideran necesarias para el ejercicio profesional de la actividad de conductor.***

Para obtener el CAP acreditativo de la formación inicial será necesario seguir un curso de 280 horas y realizar un examen. La Directiva permite que los Estados no exijan el curso pero, en ese caso, será necesario superar un examen teórico y otro práctico de una duración mínima de 2 horas.

El CAP acreditativo de la formación inicial acelerada se obtiene tras seguir un curso de 140 horas y superar un examen oral o escrito. En este caso no se prevé la posibilidad de que se sustituya el curso por un examen más complejo.

La formación continua, que versará sobre las mismas materias, supondrá la realización de cursos de una duración mínima de 35 horas cada 5 años, sin que sea obligatorio realizar un examen.

Estas normas deberán haber sido incorporadas al ordenamiento de los Estados miembros de la Unión Europea antes del 10 de septiembre de 2006 y la formación inicial deberá exigirse a los conductores a los que se les expida el permiso de conducción para vehículos de transporte de mercancías a partir del 10 de septiembre de 2009. La formación continua se exigirá a todos los conductores a partir de dicha fecha de acuerdo con el calendario que se establezca por los Estados miembros.



## Análisis del sector

### MEDIDAS AFRONTADAS EN LA LÍNEA DE ACTUACIÓN DE FORMACIÓN

#### Medidas ejecutadas

#### PROYECTO 5. Articulación de un plan de formación específico para el Sector.

- ✓ *Banco de preguntas para los exámenes de obtención de los títulos de conductor, de consejero de seguridad y de vehículos de mercancías peligrosas.*

Se ha actualizado para 2003. Su revisión es anual, y se prevé continuar actualizándolo periódicamente.

- ✓ *Programa de ayudas para la formación a iniciativa privada en el Sector.*

Se mantiene el programa, conforme al régimen señalado por la O.M. de 11 de enero de 2001.

En el periodo 1998-2002 esta Dirección General ha destinado 23 millones de euros a este capítulo, subvencionando con ello la realización de 3.737 cursos de formación para empresarios y trabajadores del Sector de todos los niveles (seguridad en el transporte, 56,5%; nuevas tecnologías, 15%; introducción al euro y otros, 28,5%).

El presupuesto para 2003 es de unos 5 millones de euros, lo que permitirá la realización de cerca de 1.000 nuevas acciones formativas, el 60% de las cuales versarán en materia de seguridad.

- ✓ *Participación activa en la puesta en marcha y desarrollo de diversos cursos para postgraduados especializados en transportes.*

Entre ellos destacan muy especialmente el *Master en Transporte y Gestión Logística* de la Universidad de Oviedo (que, en el futuro, aspira a convertirse en la primera *Licenciatura Superior en Logística y Transportes*), el *Curso Superior de Dirección y Gestión Estratégica de Empresas de Transporte* impartido por CETM conjuntamente con la Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC), el *Curso General de Transportes Terrestres* organizado por la Fundación de los Ferrocarriles Españoles, el *Curso de Especialización*

*en Economía del Transporte* impartido por la Universidad Carlos III de Madrid con la colaboración de ALSA, el *Master en Gestión del Transporte y Logística* de la universidad de Navarra, y el *MBA Executive en Dirección y Administración de Empresas Logísticas*, organizados por Anadif y la Universidad Nebrija.

- ✓ *Cursos sobre transporte de mercancías peligrosas por carretera para funcionarios de Comunidades Autónomas.*

En febrero de 2003 la Dirección General de Transportes por Carretera inició su realización.

- ✓ *Jornadas sobre el contenido del ADR 2003.*

A lo largo de los meses de diciembre de 2002 y enero de 2003 se celebraron cinco jornadas sobre el contenido del ADR 2003, organizadas por la Dirección General de Transportes por Carretera y el Gabinete de Ordenación y Coordinación del Transporte de Mercancías Peligrosas.

#### Medidas en marcha y previstas

#### PROYECTO 5. Articulación de un plan de formación específico para el Sector.

- ✓ *Plan de Formación Inicial Mínima Obligatoria y Plan de Formación Continua.*

Se está trabajando en el diseño, difusión e implantación de un Plan de Formación Inicial Mínima Obligatoria y de un Plan de Formación Continua para las distintas profesiones del transporte, tomando como base la Directiva 2003/59/CE sobre formación obligatoria de los conductores que ha sido publicada en el DOCE de 10 de septiembre de 2003 y la Directiva 98/76 relativa al acceso a la profesión de transportista.

Para ello se están manteniendo contactos con la Dirección General de Tráfico, el INEM y diversos expertos del Sector.

(El trabajo se extenderá a lo largo de los próximos dos años).

## Análisis del sector

✓ *Adaptación del título de Técnico Superior en Gestión del Transporte.*

El 13 de junio de 2002 se firmaron los acuerdos entre la Dirección General de Transportes por Carretera y la de Educación, Formación Profesional e Innovación Educativa para la adaptación del título de Técnico Superior en Gestión del Transporte a las exigencias de la Directiva 98/76, modificada por la 96/26, relativa al acceso a la profesión de transportista, a fin de que dicho título resulte homologable a efectos de la obtención de la capacitación profesional exigida por ésta.

Como consecuencia de dichos acuerdos, la referida Dirección General del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte ya ha introducido las modificaciones básicas imprescindibles en el currículum del citado título, y se han realizado, por el mencionado Ministerio, los trabajos para una revisión más a fondo de esa titulación con objeto de adaptarla a las necesidades actuales y futuras del mercado de transportes, con la participación en dichos trabajos de representantes de la Dirección General de Transportes por Carretera, así como del propio Sector.

✓ *Plan de Formación sobre calidad y seguridad en el transporte de mercancías por carretera.*

Se están analizando los programas de todos los cursos del INEM referidos o relacionados con el transporte de mercancías por carretera para tratar de desarrollar conjuntamente con este organismo un Plan de Formación sobre calidad y seguridad en relación con esta clase de transporte.

(El trabajo se extenderá a lo largo de los próximos dos años).

✓ *Borrador para la creación del título de Técnico Superior en Logística.*

La Subdirección General de Educación, Formación Profesional e Innovación Educativa del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, sobre la base de un perfil elaborado internacionalmente, ha redactado un borrador para la creación de un título de Técnico Superior en Logística.

✓ *Análisis comparativo de los programas de los diferentes Cursos Superiores y Master referidos con la actividad del transporte.*

Se ha iniciado un análisis comparativo de los programas de los diferentes Cursos Superiores y Master referidos o relacionados con la actividad de transporte que están siendo impartidos por diversas Universidades y centros de estudio privados, en orden a elaborar conjuntamente con ellos las recomendaciones que resulten pertinentes en esta materia. (Se extenderá a lo largo de los próximos dos años.)

**El Ministerio de Fomento tiene previsto para finales de 2003, finalizar los trabajos para la creación de un observatorio de formación.**

✓ *Actualización del banco de preguntas para los exámenes de obtención del certificado de capacitación profesional para el ejercicio de la actividad de transportista.*

Se está actualizando para el año 2004 dicho banco de preguntas, el cual se revisa anualmente.

✓ *Homologación de centros y cursos de formación para la renovación del título de consejero de seguridad.*

Se ha elaborado un primer borrador para regular la homologación de centros y cursos de formación para la renovación del título de consejero de seguridad.

✓ *Formación obligatoria para el personal distinto de conductores y consejeros de seguridad que interviene en operaciones de carga y descarga de mercancías peligrosas.*

En noviembre de 2002 España ha presentado una enmienda al ADR, relativa a dicha formación obligatoria.

✓ *Observatorio de Formación*

Están muy avanzados los trabajos para la creación de un observatorio de formación, y está previsto que finalicen en este año.

## Análisis del sector

- ✓ *Cursos sobre seguridad en el transporte y demás objetivos del PETRA.*

En el programa de ayudas para la formación en los próximos años, está previsto primar los cursos que hagan incidencia en la seguridad en el transporte y demás objetivos del PETRA en el otorgamiento de ayudas a la formación.

- ✓ *Cursos sobre transporte de mercancías peligrosas por carretera.*

Durante 2003 y los próximos años continuarán realizándose cursos sobre transporte de mercancías peligrosas por carretera para funcionarios de las Comunidades Autónomas.

- ✓ *Catálogo Nacional de las cualificaciones profesionales.*

Se va a colaborar con el Instituto Nacional de las Cualificaciones en la elaboración del catálogo nacional de cualificaciones profesionales en cuanto afecte al Sector.

### **PROYECTO 6. Estudio de medidas para el fomento de la formación a través del contrato en prácticas y del contrato de formación.**

- ✓ *Fórmulas que faciliten la formación en prácticas y la contratación de conductores.*

Se están analizando los datos facilitados por el Servicio de Procesos de Colocación del INEM para la determinación de las modalidades de contrato preferentemente utilizadas por las empresas transportistas, como base del estudio para determinar posibles fórmulas alternativas que faciliten la formación en prácticas y la contratación de conductores (contratos en prácticas, en formación, etc.).

(El trabajo se extenderá a lo largo de los próximos dos años.)

- ✓ *Compromisos de contratación con las empresas del Sector.*

Estudiar con el Comité Nacional del Transporte por Carretera la posibilidad de establecer compromisos de contratación con las empresas del Sector.

- ✓ *Contratos formalizados a través del INEM.*

Realizar un control de los contratos formalizados a través del INEM, solicitándoles la información con la frecuencia temporal que se estime oportuna.

### **PROYECTO 7. Impulsar los centros de formación superior en transporte.**

- ✓ *Análisis comparativo de los diferentes Cursos Superiores y Master.*

En relación con este proyecto, que se desarrollará conjuntamente con el 5, referido a la articulación de un plan de formación específico para el Sector, se ha iniciado, como ya se indicaba, un análisis comparativo de los programas de los diferentes Cursos Superiores y Master referidos o relacionados con la actividad de transporte que están siendo impartidos por diversas Universidades y centros de estudio privados, en orden a elaborar conjuntamente con ellos las recomendaciones que resulten pertinentes en esta materia.

- ✓ *Patrocinio del PETRA de la posible licenciatura en transportes de la Universidad de Oviedo.*

Manteniendo contactos con la Universidad de Oviedo, ésta ha manifestado la posibilidad de que el PETRA pudiera patrocinar, en su momento, el establecimiento de la posible licenciatura en transportes (es preciso continuar los contactos profundizando en el estudio de la nueva licenciatura).

**Se está tratando de determinar posibles fórmulas alternativas que faciliten la formación en prácticas y la contratación de conductores.**

# Análisis del sector

## IMAGEN, BUENAS PRÁCTICAS E INFORMACIÓN

### Introducción

Al igual que ocurría con el acceso a la profesión y la formación, el Ministerio de Fomento mantiene entre sus objetivos prioritarios el de mejorar la imagen del Sector, mostrándolo como un Sector dinámico y atractivo, tanto a la sociedad en general como al propio Sector.

Por este motivo, las líneas de actuación basadas en la imagen, las buenas prácticas y la información están muy relacionadas entre sí, y las medidas de actuación que se adopten en este campo deberán ir encaminadas a ofrecer una imagen renovada del transporte de mercancías por carretera, presentarlo como un sector dinámico y moderno, con un personal formado y especializado y que ofrece salidas profesionales atractivas, tanto para hombres, como para mujeres.

Para todo ello es necesario una información fluida y transparente, tanto dentro como hacia el exterior del Sector, que dote al mismo de la transparencia necesaria.

Para respaldar todo ello, el Código de Buenas Prácticas Mercantiles en la contratación de transporte en el Sector ha de convertirse en un instrumento que facilite las relaciones contractuales y fomente la observancia de las mejores prácticas en las transacciones comerciales entre transportistas, usuarios del transporte de mercancías y operadores del transporte.

Conscientes de las ventajas señaladas, el Comité Nacional del Transporte por Carretera y las Asociaciones representativas de empresas cargadoras AECOC, AEU-TRANSMER y TRANSPRIME han acordado el Código de Buenas Prácticas Mercantiles en la contratación de transportes de mercancías por carretera.

Tanto empresas transportistas, como usuarios del transporte de mercancías y operadores de transportes podrán adherirse libremente a dicho código, en aras de una mayor transparencia del Sector que mejore su imagen exterior.

***Las líneas de actuación basadas en la imagen, las buenas prácticas y la información, deberán ofrecer una imagen renovada del sector, presentándolo como un sector dinámico y moderno, con un personal formado y especializado y que ofrece salidas profesionales atractivas, tanto para hombres como para mujeres.***

### Objetivos del plan

Los principales objetivos que el Plan PETRA estableció dentro de esta línea de actuación, se podrían resumir en los siguientes puntos:

- ✓ Modificación sustancial de la imagen social del Sector. Captación de un segmento de la población juvenil que facilite el relevo generacional y una mejor adaptación a las nuevas tecnologías imperantes.
- ✓ Compartir información y conocimientos entre todas las empresas del Sector como forma de fomentar la implantación de buenas prácticas en la gestión empresarial. Diseño de estrategias a partir de las prácticas de empresas mejor adaptadas a las exigencias y hábitos del mercado actual.
- ✓ Impulsar las buenas prácticas en las relaciones mercantiles entre las empresas del Sector y sus clientes manifestadas en acuerdos mercantiles estables entre aquéllos. Mejorar la gestión conjunta y la colaboración entre transportistas y cargadores para incrementar la eficiencia del sistema de transportes.

Estos objetivos quedan ampliamente recogidos a través de las numerosas actuaciones «ejecutadas», «en marcha» o «previstas»; actuaciones que se detallan a continuación.

Con dichas actuaciones se abarca un amplio abanico de necesidades del Sector en materia de imagen, buenas prácticas e información.

## Análisis del sector

De entre ellas destacan las siguientes actuaciones:

- Actividades de difusión y promoción de las líneas de actuación propuestas por el Plan PETRA para la mejora y modernización del Sector: boletines, presentaciones públicas y concurso de mejores experiencias, además de trípticos divulgativos e información sobre el Plan PETRA.
- Observatorios de Costes y de Mercado, así como Código de Buenas prácticas y promoción de las Juntas Arbitrales del Transporte para la clarificación y transparencia del Sector.
- Conocimiento de la imagen del Sector y diseño de una campaña de imagen.
- Charlas informativas en centros de enseñanza y campaña de mejora de la imagen sectorial, mediante la coordinación de las iniciativas del Comité Nacional del Transporte por Carretera con las de ANFAC y otras entidades.

### Situación del sector en relación con los aspectos de imagen

Como ya anunciábamos en la Editorial del Boletín PETRA núm. 3, el Ministerio de Fomento está elaborando un estudio sobre la «Imagen del Sector» a través de la realización de:

- Encuestas de percepción entre diferentes colectivos.
- Diseño teórico de una «Campaña de Imagen para el Sector».
- En sucesivos Boletines informaremos puntualmente sobre los resultados de dicho estudio.

**El Ministerio de Fomento está elaborando un estudio sobre la «Imagen del Sector» a través de la realización de encuestas de percepción entre diferentes colectivos y del diseño de una «Campaña de Imagen para el Sector».**

### MEDIDAS AFRONTADAS EN LA LÍNEA DE ACTUACIÓN DE IMAGEN

#### Medidas ejecutadas

#### PROYECTO 10. Desarrollo de una campaña de imagen.

##### ✓ *Exposiciones públicas sobre el Plan PETRA.*

Desde su aprobación se han realizado más de 50 exposiciones públicas del contenido del Plan PETRA ante distintos foros de empresarios transportistas y cargadores, por parte del Director General de Transportes por Carretera, de los Subdirectores Generales y otros Técnicos de la Dirección General.

##### ✓ *Revista divulgativa PETRA.*

Se han publicado los cuatro primeros números del boletín divulgativo PETRA, en el que se han ido recogiendo todas las novedades acerca de la elaboración y posterior desarrollo del Plan (con una tirada aproximada de 2.000 ejemplares cada una).

##### ✓ *Difusión de ejemplares y trípticos del Plan PETRA.*

Se han editado y distribuido 1.700 ejemplares del Plan PETRA y 30.000 de un tríptico informativo acerca de su contenido. En 2003 se ha distribuido una nueva edición de 1.500 ejemplares del mismo.

##### ✓ *Información sobre el Plan PETRA en la web del Ministerio.*

Se van incluyendo en la página web del Ministerio, en cuanto se refiere a la Dirección General de Transportes por Carretera, las distintas informaciones y avisos que resultan de interés en relación con el Plan PETRA y las conclusiones y medidas a que va dando lugar su ejecución.

#### PROYECTO 12. Promoción de los acuerdos estables a través del Código de Buenas Prácticas e institucionalización de los actuales observatorios.

##### ✓ *Observatorio de Costes.*

Tras su institucionalización en mayo de 2000, se han publicado actualizaciones sucesivas en octubre de 2000, en abril y octubre de 2001, en abril y octubre de 2002 y en abril de 2003.

## Análisis del sector

✓ *Observatorio del Mercado de Transportes.*

Los datos de este observatorio fueron publicados por primera vez en septiembre de 2001, habiéndose realizado actualizaciones en abril y septiembre de 2002 y en julio de 2003.

✓ *Código de Buenas Prácticas.*

Aprobación del Código de Buenas Prácticas Mercantiles en la contratación de transportes de mercancías por carretera (4 de diciembre de 2000).

✓ *Observatorio del Mercado de Transportes.*

Institucionalización del Observatorio Social del Transporte (publicado en el mes de junio de 2001).

✓ *Recomendaciones AECOC para la Logística.*

Firma de un acuerdo entre el CNTC y la asociación de empresas cargadoras AECOC acerca de unas Recomendaciones AECOC para la Logística (RAL) en el transporte de carga completa y en el de fraccionada.

✓ *Simulador de costes.*

Puesta en marcha de un «simulador de costes» en Internet (julio de 2001).

✓ *Juntas Arbitrales del Transporte.*

Publicación de trípticos divulgativos sobre las Juntas Arbitrales del Transporte (dos tiradas de 35.000 y 20.000 ejemplares).

Se aprobó la O.M. de 30 de marzo de 2001, por la que se establece regulación relativa a las funciones de las Juntas Arbitrales del Transporte en materia de depósito y enajenación de mercancías.

Se han celebrado jornadas sobre temas referidos a la actividad de estas Juntas en Madrid en diciembre de 2001 y noviembre de 2002, en Barcelona en octubre de 2002 y en mayo de 2003, y en Canarias en febrero de 2003.

✓ *Supresión de las tarifas de referencia.*

Se aprobó el Real Decreto (R.D.) 336/2002, de 19 de abril, publicado en el BOE de 8 de mayo, por el que se eliminaron las tarifas de referencia para el transporte de mercancías por carretera.

✓ *Normas de control con los transportes públicos de mercancías por carretera.*

Se aprobó la O.M. de 31 de enero de 2003, por la que se establecen normas de control en relación con los transportes públicos de mercancías por carretera.

✓ *Circunstancias de la participación del personal de las empresas transportistas en las operaciones de carga y descarga de los vehículos.*

Se ha realizado una encuesta entre los distintos agentes intervinientes en el mercado de transportes acerca de las circunstancias de participación del personal de las empresas transportistas en las operaciones de carga y descarga de los vehículos.

### Medidas en marcha y previstas

**PROYECTO 10. Desarrollo de una campaña de imagen.**

✓ *Ciclo de Presentaciones Públicas de Experiencias de Concentración recientes.*

Se ha iniciado un ciclo de presentaciones de experiencias de concentración recientes o de especial significación (realizadas 2 y previstas 3).

✓ *Concurso de experiencias de concentración y colaboración en el Sector.*

Se ha convocado un concurso de experiencias de concentración y/o colaboración en el Sector del transporte por carretera que se celebrará el año 2003 y tendrá continuación en los años sucesivos.

✓ *Observatorio de Formación.*

Se han iniciado los trabajos para la puesta en marcha de un Observatorio de Formación en el Sector del Transporte por Carretera, contándose con la colaboración de la Fundación CETMO.

**Está prevista la realización de presentaciones públicas y un concurso sobre experiencias de concentración empresarial.**

## Análisis del sector

- ✓ *Conocer la imagen del Sector y diseñar una campaña de imagen.*

Se ha adjudicado una asistencia técnica para conocer la imagen del Sector y diseñar una campaña de imagen.

- ✓ *Charlas informativas en los centros de enseñanza.*

Se pretende realizar contactos con los órganos competentes de las Comunidades Autónomas en materia de Educación, para ver si existe alguna fórmula sencilla que permita la realización de charlas informativas por parte de representantes del Sector en los centros de enseñanza acerca de la realidad del ejercicio profesional de la actividad de transporte por carretera y las oportunidades que ofrece.

- ✓ *Articulación de una campaña de mejora de la imagen sectorial.*

Se han iniciado contactos con la Asociación Española de Fabricantes de Automóviles, Camiones y Tractores (ANFAC) y otras entidades para tratar de coordinar sus iniciativas con las del CNTC en la articulación de una campaña de mejora de la imagen sectorial.

### **PROYECTO 11. Comunicación de las «mejores prácticas de gestión empresarial en el Sector».**

- ✓ *Análisis comparativo de los programas de los diferentes Cursos Superiores y Master relacionados con la actividad del transporte.*

En relación con este proyecto, en el que se está trabajando en paralelo con el 5, se ha iniciado, como ya se ha indicado, un análisis comparativo de los programas de los diferentes Cursos Superiores y Master referidos o relacionados con la actividad de transporte que están siendo impartidos por diversas Universidades y centros de estudio privados, en orden a elaborar conjuntamente con ellos las recomendaciones que resulten pertinentes en esta materia.

### **PROYECTO 12. Promoción de los acuerdos estables a través del Código de Buenas Prácticas e institucionalización de los actuales observatorios.**

- ✓ *Reglamento del Código de Buenas Prácticas Mercantiles y creación de un Registro de Empresas Adheridas.*

Se está trabajando en un grupo mixto de representantes de las asociaciones de empresas cargadoras y del Comité Nacional del Transporte por Carretera en la elaboración del Reglamento del Código de Buenas Prácticas Mercantiles en la contratación del transporte de mercancías por carretera y la creación de un Registro de Empresas Adheridas al mismo.

- ✓ *Regulación Mercantil del contrato de transporte de mercancías por carretera.*

Se han realizado los primeros contactos con el Ministerio de Justicia para revisar la actual regulación mercantil del contrato de transporte de mercancías por carretera.

**Se ha adjudicado una asistencia técnica para conocer la imagen del Sector y diseñar una campaña de imagen.**

- ✓ *Jornadas sobre Juntas Arbitrales de Transporte.*

Está previsto continuar con la organización de jornadas sobre temas referidos a las Juntas Arbitrales del Transporte y otras cuestiones relativas al cumplimiento de los contratos de transporte.

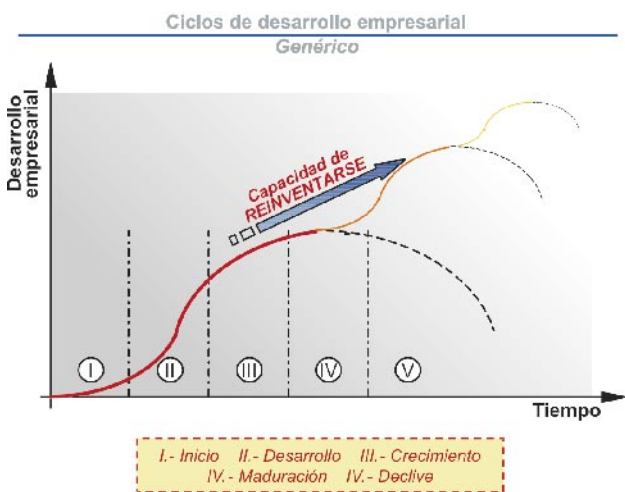
# Procesos de concentración

## ANÁLISIS DE LOS PROCESOS EN EL SECTOR

### Ciclos de desarrollo de las empresas del sector

En la mayoría, por no decir la totalidad, de las empresas de cualquier sector de actividad, se repiten una serie de ciclos de desarrollo de las mismas cuya evolución final depende de su iniciativa y capacidad de reacción.

Un ciclo completo de desarrollo está compuesto por cinco etapas secuenciales, como se observa en el siguiente gráfico:



Fuente: Deloitte, 2003

El hacer coincidir la etapa de maduración (IV) de un ciclo con la etapa de inicio (I) de un nuevo ciclo dependerá de la iniciativa y capacidad de reacción de la empresa ante las exigencias del mercado y las estrategias de sus competidores. La concatenación de ciclos de desarrollo sucesivos sólo está reservada a aquellas empresas con vocación de supervivencia en su respectivo mercado y con capacidad de reinventarse.

**La concatenación de varios ciclos de desarrollo depende de la iniciativa y capacidad de reacción ante las exigencias del mercado y las estrategias de los competidores.**

En el Sector del Transporte de Mercancías por Carretera la concatenación de ciclos de desarrollo está muy ligada a dos factores muy claros:

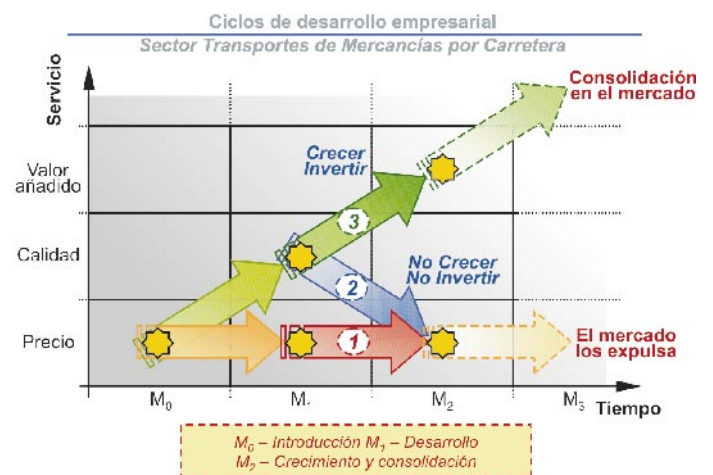
- ✓ La capacidad de crecer en estructura y en oferta de servicios.
- ✓ La capacidad y decisión de invertir en formación, tecnologías, comercialización, etc.

y todo ello con vistas a conseguir un claro objetivo:

*«Conseguir la satisfacción del cliente ofertando un servicio a la medida de sus necesidades».*

**En nuestro Sector la capacidad de reinventarse está muy ligada a la capacidad de crecer y de invertir, siempre buscando un servicio a la medida de las necesidades del cliente.**

En ese sentido parece claro que el cliente, sin dejar nunca de lado el factor precio, apuesta cada vez más por un servicio de calidad y por recibir valor añadido con dicho servicio, y el Sector ha de ser capaz de captar esta demanda.



Fuente: Deloitte, 2003

Por eso, la clave de la consolidación en el mercado reside en el hecho de que, sin la estructura y la capacidad de inversión suficientes, es cada vez más difícil competir en calidad y mucho menos en ofertar valor añadido.



# Procesos de concentración

En función de todo lo comentado, y considerando un momento  $M_0$  de introducción en el mercado en el que casi tanto éste como las empresas se rigen por precio, podrían plantearse, de manera muy simplificada, tres situaciones para las empresas del Sector en los momentos  $M_1$  y  $M_2$  de crecimiento y desarrollo en el mismo:

1. Este es el caso típico de las empresas que, bien por su concepción del negocio, bien porque el mercado y los competidores no les dejan más opción, basan su estrategia de competencia casi exclusivamente en el precio.

Con el tiempo, a estas empresas las expulsa el mercado, bien porque el cliente acaba optando por una oferta de mayor calidad y valor añadido, bien porque el mantenimiento de ingresos próximos o por debajo de costes les conduce a una situación económica insostenible.

2. En este caso, las empresas han apostado por adecuar sus recursos para poder ofertar un servicio de calidad, pero no son capaces de crecer para dar al cliente el servicio global y de valor añadido que, con mucha frecuencia, empieza a demandar.

Con el tiempo, dichas empresas volverán a competir por precio al existir en su entorno empresas mejor preparadas que, dando la misma calidad de servicio, son capaces de ofertar valor añadido. Al igual que a las anteriores, el mercado las acabará expulsando.

3. Por último se encuentran las empresas que, observando las tendencias en la demanda y las estrategias de sus grandes competidores, deciden apostar por el crecimiento y la inversión para, reinventando su negocio, iniciar un nuevo ciclo de expansión mediante la fidelización y captación de clientes, y por tanto de los ingresos necesarios.

Sin obviar el hecho de que el mercado es muy amplio y da cabida a «todos los modelos de empresa», aunque no a «todas las empresas», podemos afirmar que el modelo de desarrollo 3 es el que han de seguir aquellas empresas que quieren consolidarse en el mercado, ganando en competitividad y satisfacción del cliente. De esta forma consiguen concatenar varios ciclos de desarrollo.

## Cómo se producen los procesos de concentración

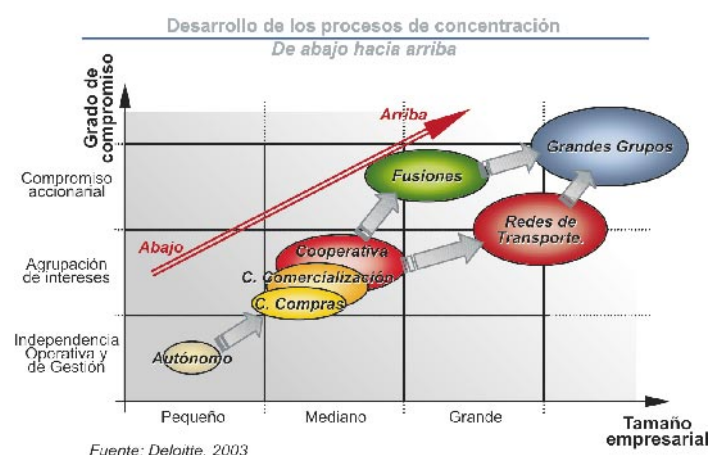
Los dos modelos más comunes, que no exclusivos, de concentración en el Sector son:

- ✓ De abajo hacia arriba.
- ✓ De arriba hacia abajo.

**Los procesos de concentración se pueden producir, bien por la iniciativa de una serie de empresas que desean crecer en servicio y cobertura formando una red o grupo más grande, bien por la estrategia de una empresa de crecer incorporando otras empresas de igual o menor tamaño que le aporten sinergias.**

### Procesos de abajo hacia arriba

Es el primero de los modelos comentados y, de forma genérica, podría englobar los siguientes procesos:



- Una serie de *autónomos* o empresas de pocos vehículos deciden agrupar intereses para y ganar en competitividad, constituyendo:
  - *Centrales de compra*: con las que consiguen importantes ahorros de costes.

# Procesos de concentración

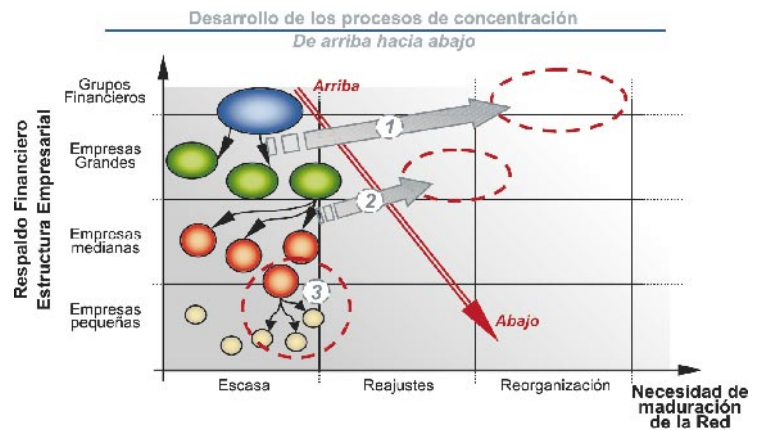
- *Centrales de comercialización:* con las que acceden a ciertos clientes que demandan una «dimensión» de la oferta que individualmente no podrían dar.
- *Cooperativas:* con las que consiguen una combinación de las anteriores ventajas y se acercan a un modelo operativo más uniforme.

- La mayor conciencia de grupo existente en las *cooperativas*, así como de los beneficios que eso repercute a sus socios, les lleva en muchos casos a constituir otro tipo de sociedades (S.A., S.L., otras) con las que disponen de un mayor margen de maniobra (subcontratación, inversión, organización, etc.) y concretan su apuesta por un servicio más amplio y de calidad que el cliente, generalmente, les demanda.
- Sociedades como las anteriores deciden, en un momento dado, ampliar su red y/o su oferta de servicios, bien mediante *fusiones* con otras sociedades, con el grado de integración y compromiso (operativa, gestión, accionarial, imagen, etc.) que eso conlleva, bien mediante la creación de *redes de transporte* a partir de acuerdos con otras sociedades, con lo que supone de mantener cierta independencia, al menos accionarial.
- Por último, o por la fusión de empresas ya importantes en cuanto a ámbito y servicio, o por una concreción más comprometida de los acuerdos entre las empresas que constituyen redes de transporte, aparecen los *grandes grupos empresariales* en la parte más alta de la evolución, donde la generación de sinergias de costes e ingresos es mucho más factible.

**Ambos procesos de concentración, de abajo a arriba y de arriba a abajo, se caracterizan por una necesidad básica de reorganizar estructuras, buscando la optimización de los recursos humanos y técnicos de las empresas, y la generación de sinergias y economías de escala.**

## Procesos de arriba hacia abajo

Este tipo de procesos de concentración se podrían simplificar en tres modelos básicos:



Fuente: Deloitte, 2003

1. En lo más alto de estos procesos de concentración, en lo que a estructura y respaldo financiero se refiere, aparece el caso de un gran grupo empresarial, del Sector o de fuera (constructoras, capital-riesgo), que adquiere, por diversos medios, empresas importantes y consolidadas en el Sector, en lo que a cobertura y servicio se refiere.

El grupo resultante de estas adquisiciones, en la gran mayoría de los casos, necesitará de un extenso y complejo proceso de reorganización y optimización de recursos que evite la duplicidad de los mismos y la generación de sinergias y economías de escala.

2. A menor escala aparecen los procesos de concentración que desarrollan empresas grandes o medianas al adquirir otras de igual o menor tamaño, generalmente con el fin de ampliar cobertura y servicio.

El proceso de reorganización en estos casos es más sencillo, pues se suele dar el caso de que las empresas poseen, por ejemplo, redes complementarias y no superpuestas.

3. Por último las adquisiciones a menor nivel suelen perseguir consolidar la oferta existente, precisando de una reestructuración menor.

# Procesos de concentración

## Los proyectos de fusión

### Objetivo

El objetivo principal de los proyectos de fusión es realizar una integración eficiente de todos los recursos de cada una de las compañías inmersas en el proyecto, para facilitar su funcionamiento posterior como un único grupo y posibilitar el desarrollo de las líneas estratégicas establecidas en aras de posicionar al grupo como una compañía de la dimensión y los recursos adecuados para competir en el mercado.

### Etapas

De forma genérica podrían definirse tres grandes etapas en los procesos de fusión:

- I. La primera de ellas abarca desde la concepción del proyecto y la realización de los primeros contactos, hasta la toma de la decisión y la concreción de compromisos, siendo ésta última la fase crítica del proceso de fusión por dos motivos principalmente:
  - La consecución de compromisos siempre es ardua, y especialmente en un Sector que presenta un inmovilismo tan marcado.
  - En ésta etapa habrán quedado definidas, aunque de forma somera, las principales expectativas y la problemática del proyecto.
- II. La segunda etapa comprende todas las fases de análisis de recursos y potencialidades, reorganización y planificación de futuro, y culmina con la definición del Plan de Acción.
- III. La tercera etapa sería la de desarrollo funcional y operativo del nuevo grupo en consonancia con el Plan de Acción establecido.

De entre las numerosas tareas que abarca la segunda etapa, queríamos llamar la atención, por su especial incidencia, sobre una serie de ellas planteadas por la metodología que Deloitte aplica a los procesos de fusión:

- ✓ Análisis interno exhaustivo de las diferentes compañías del grupo.
- ✓ Identificación de economías de escala y sinergias.
- ✓ Definición del posicionamiento estratégico.
- ✓ Aproximación inicial al impacto del proceso sobre la compañía y sus recursos.
- ✓ Definición del modelo societario óptimo.
- ✓ Definición del modelo de gestión óptimo.

### Principales dificultades

De entre las muchas dificultades que se encontrarán los futuros socios del grupo, queríamos hacer especial hincapié sobre tres de ellas:

- *Societarias*: Resulta difícil decidir el modelo societario que mejor responde a las expectativas de los empresarios, del negocio y del cliente.
- *Organizativas*: El nuevo grupo ha de surgir con una apuesta decidida por un modelo jerárquico al que muchos socios no estaban acostumbrados en sus respectivas empresas.
- *Optimización de recursos*: El nuevo grupo con toda probabilidad se encontrará con una duplicidad de recursos materiales y humanos, resultando éste último aspecto especialmente delicado, más si éstos ocupaban puestos de responsabilidad en sus respectivas empresas.



Fuente: Deloitte, 2003

# Procesos de concentración

## ALGUNOS EJEMPLOS

### LA ARCHENERA

*Cooperativa*



#### *El proceso de concentración*

La Cooperativa La Archenera se constituye en el año 1982 por el acuerdo entre 7 empresas (2 autónomos, 4 S.L. y 1 S.A.) dedicadas al transporte de mercancías por carretera y ubicadas en Archena y La Algaida (Murcia).

La idea de constituir una cooperativa surge ante la necesidad de regularizar una situación de gran demanda de transporte en la Región de Murcia a la que las empresas involucradas sólo podían hacer frente mediante la subcontratación, para lo que la reglamentación sobre empresas de transporte estipulaba la tenencia del título correspondiente. De esta forma, las 7 empresas, que ya habían trabajado esporádicamente de forma conjunta, adquirieron un título de Agencia de Transporte.

A nivel operativo, empiezan a funcionar en 1983, disponiendo de una flota de 12 camiones y compuesta por aportaciones diferentes de cada socio de entre 1 y 3 camiones.

***La Archenera surge por la necesidad de absorber un exceso de demanda, pero con el tiempo los clientes empezaron a creer en un proyecto que les ofertaba un servicio más amplio y de calidad.***

#### *Áreas de actividad*

Su segmento de actividad es la carga completa y fraccionada, enfocándose principalmente al sector hortofrutícola y conservero de la Región de Murcia y realizando transporte de ámbito nacional e internacional, en vehículos de lona o frigoríficos.

En un principio, efectuaban el transporte de los productos de la huerta en vehículos de lonas, para lo que habían de realizar las entregas en 24/36 horas.

Con el tiempo adquirieron vehículos frigoríficos con los que realizar el transporte de productos perecederos, destinando los vehículos de lona al transporte de conservas y de los envases necesarios para estas empresas de conservas de la Región.

En cuanto a su ámbito geográfico, para el transporte en vehículo de lona de conservas y envases cubren la totalidad del territorio nacional, mientras que se han especializado en transporte frigorífico hacia el Norte de España, especialmente la cordillera cantábrica. Hacia Europa realizan ambos, lona y frigorífico, con países como Francia, Alemania, Reino Unido, Holanda, Italia, Suiza, República Checa y Portugal.

***Se enfocan al transporte de carga completa y fraccionada de productos hortofrutícolas y conservas, desde Murcia al resto de España y Europa.***

#### *Estructura y recursos*

En la actualidad dan servicio desde sus sedes de Archena y Base 2000, con los siguientes vehículos:

- ✓ Flota propia de 95 trailers, de los que 80 son frigoríficos y 15 lonas.
- ✓ Flota subcontratada de 40 trailers, de los que 30 son frigoríficos y 10 lonas.

De los 95 vehículos propios, 90 son facilitados por los socios, mientras que 5 (2 frigoríficos y 3 lonas) pertenecen a la misma y permiten cubrir puntas de trabajo y las rutas menos atractivas.

En Archena cuentan con dos instalaciones que suman un total de 4.000 m<sup>2</sup> de naves y 70.000 m<sup>2</sup> de parcela, en las que disponen de parking, lavadero, estación de servicio y taller. Con un equipo humano de 17 personas, entre personal de administración (10), almacén (2) y conductores propios (5), ha conseguido facturar cerca de 7,2 millones de Euros en 2002.

# Procesos de concentración

La Archenera	
<b>Concentración:</b>	Cooperativa
<b>Empresas/grupos:</b>	7
<b>Facturación 2002:</b>	9,3 MM Euros
<b>Delegaciones:</b>	2
<b>Flota:</b>	95 propios, 40 subcontratados
<b>Personal:</b>	17

Fuente: La Archenera.

Además, para complementar su actividad habitual, están haciendo almacenaje y distribución para empresas en España y Portugal, disponiendo para ello de 3.000 m<sup>2</sup> de almacén.

### *Estrategias de posicionamiento*

Como ya se ha comentado, la cooperativa surgió, en un principio, ante una doble necesidad operativa y burocrática: cubrir la demanda de transporte existente cumpliendo con la normativa sobre empresas de transporte.

Sin embargo, una vez en funcionamiento, se empezó a observar que el negocio tenía mucho futuro, ya que el cliente mostraba una mayor credibilidad ante una oferta de servicio más amplia y de mayor calidad, que, por ejemplo, le permitía recibir una sola factura, la de la cooperativa, a cambio de un servicio por el que antes recibía varias facturas, las de los socios de la cooperativa.

Esta nueva capacidad de ofertar un servicio más amplio y completo resultaba aún más determinante en el transporte a temperatura controlada, para el que se requiere un mayor esfuerzo, cuantitativo y cualitativo, en flota de transporte.

La valoración de esta primera fase de funcionamiento como cooperativa es, por tanto, para La Archenera, más que positiva, pues han podido crecer en servicio, en ámbito geográfico, en experiencia, en formación, y, como consecuencia, en clientes y en facturación.

***Una vez en marcha la cooperativa, el cliente empezó a mostrar una mayor credibilidad ante un oferta de servicio más amplia y de calidad.***

Sin embargo son conscientes de que el mercado se encuentra en un momento de grandes cambios, en que el cliente pide más en todos los sentidos.

- ✓ Por un lado, la demanda de transporte de mercancías crece de manera sostenida.
- ✓ Por otro lado, el cliente ya no se conforma con un servicio de calidad, pues sus propias necesidades están cambiado.

Por eso, de cara al futuro, desde la Cooperativa se han planteado la posibilidad de, una vez consolidado el núcleo de negocio, ampliar su oferta con servicios logísticos (almacenaje y distribución) en mercados de consumo con cierta relevancia, en ámbito nacional e incluso internacional.

***La estrategia a futuro de La Archena pasa por consolidar la oferta de servicios actual y ampliarla a servicios logísticos de distribución y almacenaje que el cliente demanda.***

### *Futuro del Sector*

Desde La Archenera ven un Sector que, por su importancia en la economía nacional y por la condición de España como país periférico, goza de unas grandes posibilidades, pero sobre el que también se ciernen importantes amenazas. Las posibilidades de éxito de las empresas nacionales radicarán en su capacidad de reacción, y en ese sentido ya se empiezan a percibir síntomas de cambio: concentración, servicio integral, etc.

Para La Archenera, la formación y las nuevas tecnologías resultan claves, pues la actividad exige cada vez más una gestión óptima y conjunta del transporte y de la información, y ambas están tremendamente ligadas con la capacitación profesional y las nuevas tecnologías.

***Formación y nuevas tecnologías son claves para un Sector que exige una gestión óptima de la mercancía y de la información que ésta genera.***

# Procesos de concentración

## NTV LOGÍSTICA

*Integración de empresas de transporte hacia la logística*



### *El proceso de concentración*

La sociedad NTV Logística se constituye a finales de 1997 por la voluntad y aportación de unos 100 empresarios del transporte, formados por pequeñas y medianas empresas del Sector.

Su objetivo es poder dedicarse a la actividad de logística y transporte mediante la creación de una sociedad con el potencial y la capacidad financiera que individualmente cada uno de ellos no posee.

***NTV Logística surge de la voluntad y participación de 100 empresarios del Sector, con la idea de conformar el potencial y capacidad financiera que individualmente no podrían poseer.***

La corta experiencia obtenida por NTV Logística en estos cerca de 7 años de existencia, les demuestra que es posible este tipo de actuaciones y que de hecho es el único camino viable, partiendo de las pequeñas empresas, para poder acceder a ciertos negocios en los que la profesionalidad y la capacidad financiera son elementos fundamentales de presencia y desarrollo.

En su caso, se ha dado desde el inicio una separación total entre las actividades de los accionistas, dedicados básicamente al transporte, y la actividad de la empresa, básicamente dedicada a la logística. Puntualmente se dan colaboraciones que interesan a las dos partes pero establecidas desde un plano de contratación mercantil ajena a la relación de accionariado.»

### *Actividad desarrollada*

La actividad comercial se inicia en mayo del 2.000 con la apertura del primer centro de almacenamiento y la contratación del personal directivo. En esta primera fase, se cuenta con un almacén de 14.000 m<sup>2</sup> ubicado en la Ciudad del Transporte de Pamplona.

En 2003, tras tres años de funcionamiento, se ha llegado a contar con 37.000 m<sup>2</sup> cubiertos y distribuidos en cuatro plataformas, entre almacenes propios y alquilados, una facturación que alcanzará los 4 millones de euros, una flota propia de 9 vehículos y una plantilla de 52 personas.

El negocio se sustenta sobre la solución a las necesidades de externalización de los almacenes de materias primas y productos acabados de las empresas productoras. Las expectativas de crecimiento son elevadas para los próximos años tanto en las actuales plataformas como en las que actualmente se está estudiando su apertura.

El objetivo inicialmente perseguido con la creación de NTV logística, era conseguir que la unión de muchos pequeños significara el nacimiento de una empresa que se dedicará a una actividad con un fuerte potencial de crecimiento y rentabilidad.

***Para los responsables de NTV Logística, este tipo de actuaciones, no sólo son posibles, sino que son el único camino viable para acceder a ciertos negocios con una gran exigencia de profesionalidad y capacidad financiera.***

# Procesos de concentración

## Estrategias de posicionamiento

Desde su ubicación, en una provincia periférica y con unas plataformas ya en marcha, el futuro se observa incidiendo en los mismos principios que han logrado el despegue y posicionamiento de la empresa desde su inicio.

Desde la perspectiva de una empresa con las características intrínsecas de NTV Logística, no es viable dedicarse a una logística de distribución, sino a una actividad basada en la resolución de la problemática a la que se enfrentan las empresas productivas de su entorno.

NTV entiende que la tendencia de las empresas a minimizar las inversiones en actividades consideradas como accesorias, como en su momento lo fue el transporte y actualmente son los almacenes, abre un amplio campo de desarrollo para empresas que cuenten con la adecuada orientación estratégica y con los medios humanos y financieros necesarios.

**Contar con una sólida formación, con el conocimiento de la propia empresa y de sus objetivos estratégicos, resulta fundamental para el desarrollo y crecimiento.**

## Futuro del Sector

En un contexto en el que la resolución de las necesidades del cliente es vital para su desarrollo, NTV considera imprescindible contar con una cultura de trabajo que signifique la permanente adecuación de las actuaciones de su empresa hacia la resolución satisfactoria de la problemática del cliente. En este sentido, contar con una sólida formación, con el conocimiento de la propia empresa y de sus objetivos estratégicos, resulta fundamental para el desarrollo y crecimiento.

Para ello, las nuevas tecnologías, no resultan un fin en sí mismas, sino un medio para poder garantizar la calidad del servicio y la adecuación del mismo para la solución de las necesidades del cliente.



Interior del almacén de Alfaro

## Estructura y recursos

NTV logística dispone, para realizar su actividad, de una flota de 3 vehículos propios y 6 autónomos que trabajan en exclusiva para NTV, con vehículos rotulados. Además, subcontrata una media de 10 a 12 vehículos/día.

NTV Logística	
<b>Concentración:</b>	Integración
<b>Empresas/grupos:</b>	100
<b>Facturación 2003*:</b>	4,0 M Euros
<b>Delegaciones:</b>	2 (Pamplona y Alfaro)
<b>Flota:</b>	9
<b>Personal:</b>	52

\* Facturación estimada.  
Fuente: NTV Logística.



Interior del almacén de Pamplona

# Procesos de concentración

**3i / TRANSCAMER-TRANSPORTES  
GÓMEZ-TRANSMOL**

*Adquisición*



3i es una de las principales compañías europeas de inversión en capital-riesgo centra su actividad en empresas no cotizadas en fase de expansión o de cambio. Cuenta con medio siglo de experiencia, durante el cual ha invertido más de 22.000 millones de euros en más de 14.000 compañías.

Según la fase en que se encuentre la empresa, 3i varía su forma de inversión, pero, en resumen, ésta se produce cuando identifican una empresa independiente con posibilidades de crecimiento y con un equipo directivo de máxima confianza.

### *El proceso de concentración*

Su experiencia como inversor en el Sector se remonta a 1995, año en que completó el MBO de Gerposa, a la que siguió la adquisición de Sintax en 1997. Tras la desinversión en ambas empresas, 3i se encuentra actualmente posicionada en el Sector a través de dos adquisiciones recientes:

- ✓ En febrero de 2001, 3i se convirtió en accionista de referencia de **Transcamer**, al liderar un *Management Buy In* (compra de una compañía por parte de un equipo directivo externo) y desembolsar 6,61 millones de euros. A su vez, en agosto de 2003, Transcamer se hizo con la totalidad del capital de la empresa alicantina **Transportes Gómez**.
- ✓ En julio de 2003, 3i adquirió el **Grupo Transmol Logística**, adquirido a su vez en el 2000 por el Grupo Toquero Express.

***Tras desinvertir en Gerposa y Sintax Logística, 3i aportó por el sector con la adquisición de Transcamer, Transportes Gómez y el Grupo Transmol Logística.***

*Empresas adquiridas*



Transcamer, S. A., es un grupo catalán enfocado al transporte de paquetería industrial en 24/48 h. que opera en España, Portugal y Francia. Está participado en un 49,8% por 3i y, durante el año 2003, ha cerrado la adquisición del 100% de Transportes Gómez, convirtiéndose así en el tercer operador del Sector en España.

La llegada de 3i permitió a Transcamer acometer sus planes de expansión, que consistían en:

- Ganar dimensión con la compra de empresas.
- Crecer en tráfico nacional e internacional.

***Con la adquisición de Transportes Gómez, Transcamer se posiciona como el tercer operador nacional en el segmento de paquetería industrial.***

En la actualidad, el grupo cuenta con 43 delegaciones, entre delegaciones propias (4) y corresponsalías (39).



Los planes de expansión se completan con el diseño de un importante plan de inversiones en instalaciones y tecnologías que rondará los 12 millones de euros, y con la potenciación de sus servicios de transporte internacional. El grupo de transporte ya tiene una filial en Portugal y mantiene acuerdos de colaboración con distintos operadores continentales.



## Procesos de concentración



Por su parte, Transportes Gómez, constituido por Grupo Logístico Gómez, S. A., y Gómez Logística Integral, S. A., también se enfoca a la paquetería industrial, gozando de una amplia presencia en España y Portugal. Dispone de centros para la recogida y el reparto en Madrid, Valencia, Alicante, y Barcelona entre otras, y suma más de doscientos mil metros cuadrados de instalaciones en toda la Península.

La integración de las redes de Transportes Gómez en las de Transcamer da pie a la creación de una nueva empresa que prevé alcanzar en el 2003 una facturación de 100 millones de euros.

Más que una compra, se trata de una unión de la que ambas empresas saldrán reforzadas, ya que el objetivo principal es el de aprovechar sinergias. El equipo profesional de la empresa alicantina, que también tiene sede en Barcelona, se integrará en su totalidad con el de Transcamer.

**La adquisición de Transportes Gómez por parte de Transcamer, más que de una compra, se trata de una unión de la que ambas empresas saldrán reforzadas, ya que el objetivo principal es el de aprovechar sinergias.**

La unión de ambas empresas da lugar a un grupo de las siguientes dimensiones:

	Transcamer	T. Gómez
<b>Flota:</b>	90 ligeros 60 pesados	630 ligeros 300 pesados
<b>Personal:</b>	225	700
<b>Subcontrat.:</b>	100% v.pesados 90% v.ligeros	90% Total flota
<b>Delegacs:</b>	4 propias 39 corresponsales	25 propias 24 corresponsales
<b>Cobertura:</b>	Esp., Port., Francia	Esp., Port.

Fuente: 3i.



Grupo Transmol Logística es un grupo dedicado a la distribución de productos petrolíferos y gases licuados del petróleo, además de al alquiler, venta y mantenimiento de plantas de regasificación, a través de Regasa.

En el ejercicio 2000, fue adquirido por el Grupo Toquero y, en mayo de 2001, Transmol y Cisternas (delegación de Cartagena) adquirieron el 26% y 49% respectivamente de Transisol. En 2003, 3i ha adquirido este grupo al Grupo Toquero, manteniendo al equipo gestor existente hasta esa fecha.

Su ámbito geográfico de actuación incluye España, Portugal y Francia y dispone de delegaciones en:

- ✓ Luxemburgo (Transmol Re).
- ✓ Madrid (Regasa).
- ✓ Cartagena (Cisternas).
- ✓ Galicia (Trasdosa).
- ✓ Huelva (Transisol).
- ✓ Pamplona (Sercongas).
- ✓ Guipúzcoa (Elkargas).

Cuenta con 200 profesionales en plantilla y dispone de una flota de vehículos compuesta por 78 cabezas tractoras, 58 vehículos rígidos, 269 semiremolques y 4 cubas. Durante 2002, alcanzó una facturación superior a 35 millones de euros.

	Transóleo	
<b>Flota:</b>	78 tractora 58 rígidos	269 semiremolques 4 cubas
<b>Personal:</b>	200	
<b>Subcontrat.:</b>	n.a.	
<b>Delegacs:</b>	7 propias	
<b>Cobertura:</b>	España, Portugal y Francia	

Fuente: 3i.

# Procesos de concentración



### Interés del Sector para 3i

Como ya se ha comentado, la relación de 3i con el Sector en España viene de largo, concretamente del año 95, año en se completó la operación de MBO de Gerposa.

Desde entonces esta empresa de capital-riesgo ha estudiado diversas oportunidades de inversión en el Sector, algunas de las cuales se han cristalizado en las adquisiciones de Syntax Logística (antigua Walon Ibérica), Transcamer y Transmol.

El Sector en España despierta un fuerte interés para 3i por tres razones básicas:

1. *El Sector está todavía muy fragmentado y estiman que tiene que pasar por el proceso de concentración que ya se ha dado en otros países europeos.*

3i ha dado muestras de esta visión y de su compromiso con el Sector reinvertiendo en el pasado en compañías participadas como Syntax y Transcamer, para la adquisición de Walon Portugal y Grupo Gómez respectivamente.

2. *El Sector está dominado por compañías de capital nacional y desde 3i opinan que el proceso de globalización que afecta a la economía mundial acabará impactando en el Sector con la entrada de grandes grupos multinacionales.*

La venta de Gerposa a Salvesen o la adquisición de Guipuzcoana por Deutsche Post son algunos ejemplos de esta tendencia, que se reactivará en el futuro.

3. *Además, la experiencia de 3i en España ha sido muy positiva con operaciones como las de Gerposa y/o Syntax Logística.*

Todo este panorama permite a 3i plantearse con optimismo el futuro y reafirmar su compromiso con el Sector.

**El Sector nacional presenta un gran interés para 3i, por el necesario proceso de concentración que habrá de producirse, por la inminente entrada de grupos multinacionales y por la positiva experiencia que para 3i supusieron los casos de inversión y posterior desinversión en Gerposa y Syntax Logística.**

### Vocación de permanencia en el Sector

La actividad de 3i, el private equity, es pública y por todos conocida en el mercado. Ello implica que la estrategia de 3i esté por tanto enfocada a una desinversión posterior.

## Procesos de concentración

Sin embargo, eso no significa que el plazo de la inversión tenga que estar predeterminado ni que su interés por el Sector sea temporal.

En primer lugar, 3i no predetermina el plazo de una inversión. Su éxito en el Sector es el resultado de una combinación entre un proyecto de generación de valor y una ventana de oportunidad, y así piensa seguir operando en el futuro.

En segundo lugar, el hecho de que sus inversiones sean temporales no es incompatible con la posibilidad de permanencia en el Sector. De hecho, desde su inversión en Gerposa en el año 1995, siempre ha estado presente en el Sector.

Ahora cuentan con unos conocimientos y una red de contactos forjada a lo largo de 8 años de experiencia en el Sector que todavía refuerzan más su compromiso con el mismo.

Las recientes operaciones de Transmol y Gómez durante el ejercicio 2003 son un claro ejemplo de ello.

### *Estrategia de posicionamiento*

Las pautas de 3i a la hora de realizar una inversión en el Sector son similares a las que mantienen al invertir en el resto de sectores. Busca negocios rentables con buenos profesionales que estén comprometidos con un proyecto futuro de creación de valor. Una vez realizada la inversión estudia el segmento de mercado en el que opera la compañía en búsqueda de oportunidades de consolidación y crecimiento.

La estrategia de 3i es que sus participadas tengan una posición de liderazgo, entre las top 3 ó 5, en sus respectivos segmentos de mercado.

***Para 3i, el futuro del sector es prometedor, aunque requiere de mejoras y modernización para ser competitivo y para poder enfrentarse al reto de la globalización y la Unión Europea.***

### *Valoración de la experiencia en el Sector*

Para 3i el resultado de su inversión y posterior desinversión en Gerposa y Syntax Logística fue más que positivo, por lo que mantiene un referente excelente de su apuesta por el Sector.

Pero esa valoración no está sólo basada en criterios cuantitativos, sino también cualitativos. El conocimiento, red de contactos y experiencia que las operaciones de Gerposa y Syntax les ha aportado son tanto o más importantes porque les confiere una ventaja competitiva en el Sector que espera materializar en el futuro con la posibilidad de apoyar nuevos proyectos.

### *Futuro del Sector*

Para 3i el futuro del Sector es prometedor, aunque requiere de mejoras y modernización para ser competitivo y para poder enfrentarse al reto de la globalización y de la Unión Europea.

En primer lugar es claro el papel crucial del transporte de mercancías por carretera respecto al transporte en general dado que aquel representó el 85% del transporte interior durante 2001 y el 66% del comercio exterior durante 2002.

El transporte aéreo no puede competir en costes, el transporte por ferrocarril es menos flexible y sólo el transporte marítimo puede ser una alternativa real. Sin embargo éste requiere a su vez de un transporte por carretera fuerte dado que ambos son complementarios por las características geográficas del país.

En segundo lugar, son claramente necesarias ciertas líneas de actuación para mejorar la competitividad. Aspectos como el tamaño de las empresas, la capacitación y formación de profesionales, la adaptación y desarrollo de nuevas tecnologías, la flexibilidad laboral, el desarrollo de infraestructuras y la expansión exterior tienen que evolucionar de forma clara para mejorar la competitividad del Sector y hacer realidad ese futuro prometedor.

# Procesos de concentración

## GRUPO TÁMEGA

*Integración operativa y accionarial*



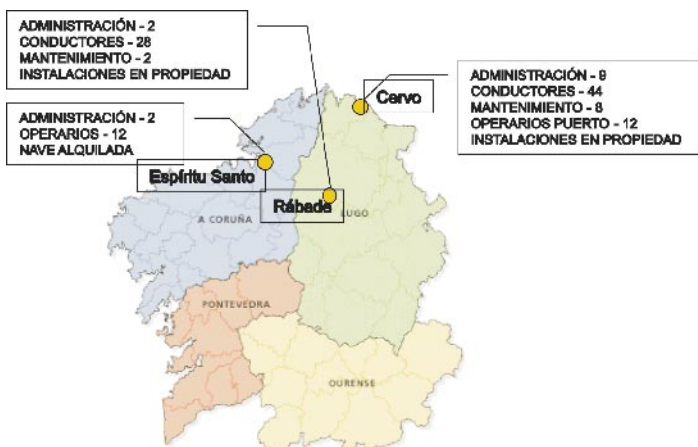
### El proceso de concentración

Grupo Támeга resulta de la unión de dos reconocidos grupos de empresas gallegas del Sector del transporte por carretera, que tienen sus sedes respectivamente en Cervo (Unidad de Cervo) y Rábade (Unidad de Rábade).

Las empresas que componen el grupo son las siguientes:

- ✓ Peña Burela, S. A. (Cervo).
- ✓ Frigoríficos Costa Norte, S. A. (Cervo).
- ✓ Talleres Peña Burela, S. L. (Cervo).
- ✓ Lucense de Transportes, S. A. (Rábade).
- ✓ Fistera T.I.G., S. L. (Rábade).
- ✓ Trabajos y Servicios Exteriores (Rábade).

Desde su fundación, en enero de 2002, el Grupo Támeга ha conseguido con esta unión incrementar y mejorar la capacidad y calidad de su servicio y optimizar el rendimiento de sus recursos. En definitiva, mejorar su posicionamiento estratégico.



**Se hacía precisa una integración de los recursos de las empresas que forman el Grupo, para poder garantizar un crecimiento sostenido y una rentabilidad futura.**

### Áreas de actividad

En lo que a segmento de actividad y productos se refiere, el Grupo Támeга abarca principalmente:

- Transporte de pulverulentos.
- Transporte frigorífico.
- Servicios para correos.
- Servicios logísticos.

Las empresas de la unidad de Cervo basan su actividad en la paquetería del pescado, el transporte en cisternas, el transporte en plataformas y el transporte de correos, mientras las empresas de la unidad de Rábade se centran el transporte en lonas y el transporte frigorífico.

### Estrategias de posicionamiento

El Grupo Támeга ha apostado por la diversificación del servicio. En este sentido es de destacar la creación de la incipiente unidad de negocio constituida por la empresa Trabajos y Servicios Exteriores. Esta compañía está exclusivamente dedicada a ser operador logístico para una empresa del Sector del Gran Consumo.

En la actualidad su cifra de facturación es baja con respecto a las otras unidades de negocio, pero sin embargo se observa un crecimiento sostenido e interesantes rentabilidades (>20%) sobre ventas.

Grupo Támeга	
<b>Concentración:</b>	Integración operativa y accionarial.
<b>Empresas/grupos:</b>	6
<b>Facturación 2001*:</b>	6,5 Millones de Euros.
<b>Delegaciones:</b>	3
<b>Flota:</b>	70 cabezas tractoras y 76 remolques.
<b>Personal:</b>	115 empleados y 72 conductores.

\* Datos a 30 de junio de 2001.  
Fuente: Deloitte & Touche a partir de diversas fuentes.

# Procesos de concentración

## GRUPO LOGÍSTICO SANTOS

### Adquisición



### El proceso de concentración

El Grupo Logístico Santos (GLS), fundado hace más de 4 décadas, se encuentra a la cabeza en el grupo de los líderes del transporte y la logística a nivel nacional. Desde su constitución, se han producido 4 grandes hitos en la historia de Santos:

- > 1990: Comienzo de las actividades de logística.
- > 1999: Incorporación de Mercapital y Caja Madrid a su proyecto de crecimiento, como accionistas junto con la familia Santos, tomando el 45% y el 15% respectivamente.
- > 2000: Salto al comercio electrónico.
- > 2001: Incorporación de operaciones logísticas de temperatura dirigida.

### Áreas de actividad

Entre los servicios del Grupo, destacan la Logística externa, la Logística interna y la Producción.

Para satisfacer estas necesidades, GLS ha desarrollado diferentes soluciones, que van desde la gestión e integración de los pedidos en tiempo real, la gestión de almacenes dedicados y del transporte y la recogida selectiva de proveedores, hasta servicios de valor añadido, co-parking, ensamblaje, kitting, etc., todo ello soportado por sistemas de información, máxima conectividad y trazabilidad a lo largo de toda la cadena de suministro.

### Cobertura geográfica

La expansión geográfica del grupo se estructura en dos ejes: por una parte, cobertura en España y Portugal y, por otra, presencia en el mercado internacional.

El grupo, a fecha julio de 2003, contaba en España con 43 delegaciones y 5 agencias locales (dependientes de su correspondiente delegación), ubicadas en los siguientes puntos:



Partiendo de un buen conocimiento de los mercados de transporte, logística y distribución, Santos está evolucionando hacia un nuevo modelo que apuesta por una organización en unidades de negocio. Así, su organigrama es el siguiente:

**En enero de 2001, el Grupo Santos se reforzó con la compra de la división logística de Aldeasa, que contaba con 18 almacenes en España.**



# Procesos de concentración

## Unidades de negocio

*Santos Transportes:* Es la división de transporte terrestre del grupo y lleva operando en el Sector más de 50 años. Sus servicios incluyen tráficos de carga completa nacionales e internacionales a temperatura ambiente y dirigida.

En el año 2000 adquirió dos compañías de transporte regional (Transportes Laguna y Suñer Transportes). En la actualidad, dispone de una flota propia de más de 400 cabezas tractoras.

*Santos Logística:* Proporciona servicios logísticos como parte de los procesos de gestión de la cadena de suministros, desde los puntos de origen hasta los de consumo. Opera principalmente en los Sectores de Gran Consumo (fabricación y distribución) y en Telecomunicaciones.

Con la adquisición del Grupo Logístico Aldeasa, que opera en el mercado de la distribución de productos a temperatura dirigida, se posiciona como líder en la prestación de servicios logísticos especializados en la distribución comercial.

*Climadis:* Esta compañía fue adquirida en el 2000 y ha supuesto para el grupo el desarrollo de su actividad en el ámbito de la distribución de productos a temperatura controlada, lo que abarca desde el almacenaje y la manipulación, hasta la distribución a temperatura controlada con destino a supermercados y grandes superficies.

*Logo A&D:* Con la adquisición de la división de Aduanas de Aldeasa, el grupo pasa a disponer de 2 importantes puntos de actividad aduanera: Valencia y Algeciras. También realiza operaciones de almacenaje, manipulación y distribución de productos a temperatura ambiente y dirigida.

*Santos Distribución:* Realiza 2 actividades principales, como son servicios de paquetería industrial y comercial, y la ejecución de la distribución para las operaciones de logística subcontratada. Aunque tradicionalmente se ha centrado en grandes cargas (>350 kg), recientemente ha expandido sus servicios a la entrega que demandan los servicios b2b (<70 kg).

Con la adquisición de *Transerra* opera en el conjunto de España con plataformas propias y con una red de operadores regionales.

*Transerra:* Realiza servicios de entrega de paquetería convencional b2b en España, Portugal y Europa Occidental,

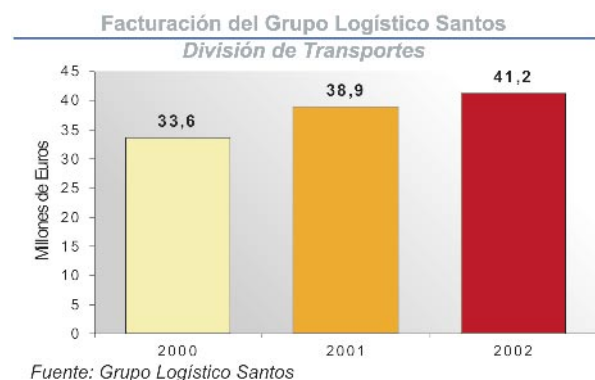
mediante una red de operadores locales, agencias y corresponsales. Ofrece servicios de entrega que van desde pequeños paquetes hasta mercancía paletizada, especializándose en el rango de los 10-80 Kgs.

*E-Commerce:* División de reciente creación, con 2 focos de mercado: en el negocio entre empresas (b2b) da servicio en la red y ofrece nuevas líneas de servicio, y en el negocio empresa-comunidad (b2c) da servicio al cliente de Internet y al cliente detallista tradicional.

**El Grupo Santos alcanzó una facturación superior a los 175 millones de euros en 2001 y se ha fijado como objetivo alcanzar la cifra de 252 millones de euros en 2004.**

## División de transportes

Tras el considerable aumento de la flota frigorífica en el año 2000 por la adquisición de 2 compañías, el ejercicio 2002 consolida el crecimiento sostenido de la actividad de transporte de carga completa, con una previsión del 6% respecto a 2001.



## División de distribución

En el ejercicio 2001, el aumento de las ventas en este Sector se sitúa en el 50% sobre el año inmediatamente anterior, debido a los nuevos contratos iniciados por el grupo en el Sector del consumo. Las ventas previstas en el 2002 muestran un fuerte crecimiento y consolidación de la actividad de paquetería.

# Procesos de concentración



## División de logística

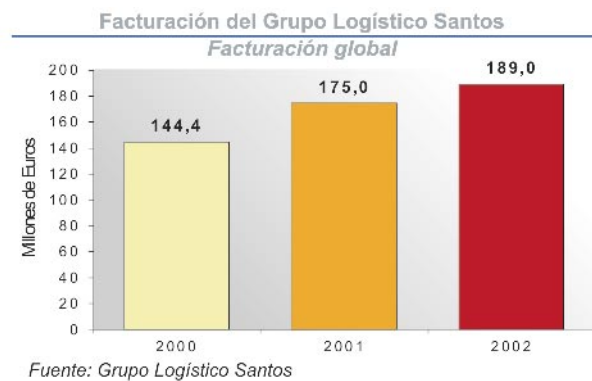
El incremento de la facturación en 2001, del 125% sobre el año anterior, se debió tanto a la adquisición y posterior incorporación de una compañía de logística de frío (a finales del 2000), como a la firma de nuevos contratos de servicios logísticos en los Sectores de gran distribución y consumo. La previsión del año 2002 continúa con un fuerte crecimiento, tanto por el impacto de los contratos originados en el año anterior como por el inicio de nuevas operaciones.



**Para acometer los objetivos de consolidación y crecimiento, inversión en sistemas tecnológicos y establecimiento de nuevos servicios, GLS cuenta con el respaldo operativo y financiero que le otorga su estructura empresarial.**

## Estructura y recursos

En su conjunto, GLS alcanzó en el ejercicio 2002 una facturación de 189 millones de Euros, lo que significa un crecimiento del 8% con respecto al ejercicio anterior. A su vez, los 175 millones de Euros en 2001, supusieron un crecimiento del 21% respecto al ejercicio anterior.



Entre sus principales objetivos, destaca el fortalecimiento de sus actividades logísticas en la Península, la apertura de distintos centros, la inversión en los más novedosos sistemas tecnológicos y el establecimiento de nuevos servicios con el fin de satisfacer las mayores demandas de sus clientes.

Dispone para ello de una plantilla de más de 2.500 personas y cuenta con más de 350.000 m<sup>2</sup> de almacenaje, que le confirman como uno de los principales operadores logísticos nacionales.

La compañía abrió un nuevo centro en Barcelona y amplió sus instalaciones en Madrid, especializadas en la elaboración de productos frescos y otras tareas logísticas.

<b>Grupo Logístico Santos</b>	
<b>Concentración:</b>	Adquisición
<b>Empresas/grupos:</b>	5 divisiones y 8 empresas
<b>Facturación 2002*:</b>	189 millones de euros
<b>Delegaciones:</b>	43 delegaciones y 5 agencias locales.
<b>Flota:</b>	Más de 1.000 vehículos.
<b>Personal:</b>	Más de 2.500 personas.

\* Datos a 30 de diciembre de 2002.  
Fuente: Grupo Logístico Santos.

## Ciclo de presentaciones públicas



### OBJETIVOS Y DESARROLLO

Como ya se ha comentado en varias ocasiones, el ciclo de presentaciones públicas nace con la vocación de acercar al Sector la realidad de las iniciativas empresariales que se desarrollan en el mismo y mantienen una relación directa con las líneas de actuación del PETRA.

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

***El ciclo de presentaciones públicas está abierto a la participación activa y directa de todos los agentes del sector interesados, bien con sus sugerencias, bien compartiendo sus propias experiencias empresariales.***

La segunda de dichas presentaciones, que tuvo lugar el pasado jueves 25 de septiembre en el Palacio de Zurbano (Ministerio de Fomento) en Madrid y fue expuesta por Serviplaza, S. A., se resume a continuación.

La tercera de las presentaciones está previsto que tenga lugar en Valladolid, en el mes de diciembre de 2003. En ella se presentará el caso de CENTROLID, operador de transporte de mercancías que surge de aglutinar una serie de empresas del entorno de Valladolid.

Con la esperanza de poder diseñar un ciclo de presentaciones públicas lo más representativas posible de la realidad de las iniciativas del Sector, en el último punto de este boletín os invitamos a participar activamente en su planificación, enviándonos vuestras sugerencias e iniciativas empresariales.

### 2.ª PRESENTACIÓN PÚBLICA: EL CASO DE SERVIPLAZA

#### Apertura de la presentación pública

La segunda de las presentaciones públicas tuvo lugar en Madrid el pasado 25 de septiembre, en el Palacio de Zurbano, propiedad del Ministerio de Fomento y ubicado en la calle del mismo nombre.

A la convocatoria acudieron cerca de 75 personas, entre las que se encontraban:

- ✓ Personalidades del Ministerio de Fomento.
- ✓ Directores Generales de Transportes de diversas Comunidades Autónomas.
- ✓ Empresarios del Sector, tanto transportistas como cargadores.
- ✓ Representantes de las diferentes asociaciones de transportistas, operadores logísticos y cargadores.
- ✓ Prensa especializada.



3.ª Presentación Pública  
**CENTROLID**  
(Valladolid – dic 2003)



## Ciclo de presentaciones públicas

La apertura de esta segunda presentación pública corrió a cargo de D. Juan Miguel Sánchez, Director General de Transportes por Carretera del Ministerio de Fomento, y de D. Ovidio de la Roza, Presidente del Comité Nacional del Transporte por Carretera.



*Juan Miguel Sánchez* quiso destacar, en primer lugar, lo importante y representativo de un proyecto «hecho por la base», como es el caso de Serviplaza, operador logístico que surge de la unión de empresarios de pequeño y mediano tamaño del Sector.

Así, si en el Sector nacional las empresas grandes han de hacer un esfuerzo por acercarse a la dimensión de los grandes operadores europeos que, poco a poco, van ocupando puestos del mercado nacional, las pequeñas empresas de transporte presentan una problemática que, necesariamente, requiere abordar procesos de concentración y colaboración entre ellas.

Por último, Juan Miguel defendió cómo desde la Dirección General de Transportes por Carretera, y a través del Plan PETRA, se está trabajando por atraer el interés de los empresarios del Sector hacia la mejora de la estructura empresarial, no con ayudas económicas, sino con difusión y promoción de medidas empresariales ejemplares que palien las principales carencias del Sector.

***Juan Miguel Sánchez destacó lo importante y representativo de un proyecto «hecho por la base», dada la problemática de las pequeñas y medianas empresas que requiere abordar procesos de concentración.***

*Ovidio de la Roza*, por su parte, defendió que el Plan PETRA lo sentimos como nuestro, dado que su diseño se realizó con la participación y consenso de todos los agentes con implicación directa en el Sector.

Por este motivo, la coincidencia en la necesidad de una estructura empresarial adecuada fue total durante la elaboración del Plan.

Ovidio aprovechó para lanzar un mensaje a los escépticos del Sector sobre las propuestas y objetivos del Plan, al afirmar que, cuando existe liderazgo y voluntad de querer seguir, los proyectos salen adelante.

Por último quiso destacar que el planteamiento de objetivos y líneas de actuación del PETRA «ha acertado de lleno» al darse una total coincidencia con la evolución que está mostrando el Sector.

***Para Ovidio de la Roza, el Plan PETRA lo sentimos como nuestro, pues nace de la participación y el consenso de todos los agentes con implicación directa en el sector.***

### El caso de Serviplaza

El caso de Serviplaza como operador logístico de nueva creación que surge a partir de la iniciativa de concentración de 35 pequeños empresarios del transporte de mercancías por carretera de Zaragoza, fue expuesto por su Presidente, *D. Jesús Ángel Arbiol Tena*.

#### *Proceso de constitución de Serviplaza*

Para Jesús, cuatro fueron las claves que configuraron el embrión de Serviplaza:

1. En primer lugar se encuentra el «enigma de futuro» que plantea este Sector para la gran mayoría de los agentes que lo componen, dados los grandes cambios que acontecen, especialmente, en los últimos años: globalización, mercado común europeo, cambio en el modo de concebir el negocio (tendencia hacia la integración y la logística), nuevas tecnologías, exigencias de calidad y seguridad, etc.

## Ciclo de presentaciones públicas



2. Por otro lado, y muy en relación con ese enigma de futuro, está la situación de unos «profesionales del negocio con más de 56 años, y con negocios familiares que han sido transmitidos de padres a hijos», como es el caso de la mayoría de los socios de Serviplaza, y para los que podría, en principio, presentarse un futuro ciertamente inmovilista.
3. Ante este panorama planteado, estos empresarios del transporte de mercancías por carretera se sitúan en el año 2000, con dos importantes hitos del Sector, especialmente en Aragón, como son el Plan PETRA y la configuración de PLA-ZA Plataforma Logística.

Estos dos hitos resultan ser claves y desencadenantes del proyecto Serviplaza, al ser los que permiten concretar las expectativas de futuro que los dos primeros puntos habían suscitado.

Por un lado, el *Plan PETRA*, analizada la situación del Sector, propone, entre otras medidas, la concentración empresarial como pilar principal de las propuestas de solución a los problemas de un Sector tremendamente atomizado y, por tanto, lastrado en su competitividad. Propuestas dirigidas, muy especialmente, a las pymes del Sector.

Por otro lado, para los empresarios del Transporte de Aragón el proyecto de *PLA-ZA* supone una gran oportunidad, al poder constituirse como gran foco de atracción de negocio a la Región, a la vez que plantea un gran reto, el de no convertirse con el tiempo en meros subcontratistas de las grandes empresas del Sector que, tarde o temprano, acabarían por ubicarse en Zaragoza.

4. Con todo este caldo de cultivo, empieza a tomar forma el proyecto Serviplaza en las mentes de algu-

nos de estos empresarios de Aragón, y llega el momento en que Jesús Arbiol decide presentar su iniciativa ante su asociación, Tradime-Aragón en busca de apoyo para el proyecto, y esta *toma la iniciativa*, con una buena aceptación del proyecto y el respaldo inicial de 300 personas.

***El Plan PETRA, con sus propuestas de concentración empresarial, y el proyecto de PLA-ZA Plataforma Logística, como gran oportunidad de crecimiento para los empresarios del transporte de Aragón, son el caldo de cultivo del proyecto Serviplaza.***

Jesús Arbiol destaca el hecho de que, una vez que el proyecto Serviplaza va tomando forma, y vista la evolución del Sector que comentábamos antes, el grupo de empresarios que dan forma en un principio a la idea realizan una apuesta muy clara por la formación, y en especial por el acercamiento a la logística, en la que ven el futuro del Sector.

Tras la primera presentación del proyecto a los asociados el 15 de diciembre de 2001, con ese respaldo inicial de cerca de 300 personas, el proyecto empieza a rodar y a plantear un compromiso mayor y más concreto para los asociados de Tradime-Aragón.

El intentar concretar ese compromiso en otra reunión ante la asociación el 23 de febrero de 2002, lleva a una reducción del número de interesados a 147 personas. El siguiente paso fue la definición del modelo societario de Serviplaza, y al acordarse que éste sería el de Sociedad Anónima, el número volvió a reducirse a 70 personas.

Por fin, el 3 de agosto de 2002 se constituye Serviplaza con un total de 35 accionistas, que habrán de aportar una cantidad de entre 36.000 y 120.000 euros por accionista.

El capital social con el que se constituye Serviplaza es de 1.857.127,4 euros, que unido al respaldo financiero de dos Cajas de Ahorro: CAI y Caja Rioja, les permite reunir una cifra de 7.366.121,93 euros de inversión inicial.

## Ciclo de presentaciones públicas

ServiPlaza cuenta con una parcela de 35.000 m<sup>2</sup> de superficie y 15.000 m<sup>2</sup> de nave construida, compuesta de almacén operativo convencional y de frío, con 30 muelles de carga y descarga y dos entradas directas a almacén para camiones.



Tanto estas instalaciones como una parcela anexa de 22.000 m<sup>2</sup>, sin construir y adquirida como reserva, están ubicadas en el Centro de Negocios del Polígono Centrovía, en La Muela, Zaragoza.

Las infraestructuras de frío reúnen 10.000 m<sup>3</sup> distribuidos en cuatro cámaras de conservación, una cámara de frío positivo/negativo y una gran cámara de congelación. A ellas se accede desde 5 muelles preparados para preservar la cadena de frío.

Las expectativas, una vez esté completamente operativa ServiPlaza, son de reunir unos 120 trabajadores, distribuidos en tres turnos, de forma que se dé servicio las 24 horas del día, 365 días al año. En cuanto a vehículos, dispone de 22 plataformas propias y trabaja con los 180-195 vehículos de sus empresarios accionistas y otro 20% de vehículos subcontratados.

Pese a la participación como accionistas en ServiPlaza, S. A., los socios mantienen por el momento sus respectivos negocios con sus clientes de toda la vida. De esta forma mantienen cierta seguridad y pueden apoyar los servicios de ServiPlaza con sus vehículos.

Pero de lo que sí dispone ServiPlaza es de un área comercial propia que se enfoca a los nuevos clientes que el negocio conjunto genera, tanto directamente a través de ServiPlaza como a través de las empresas de sus socios, dándose el caso de accionistas que han cedido alguno de sus clientes.

**ServiPlaza va a actuar como una sola voz, la de los 35 accionistas, ante el cliente, mientras una Dirección General, al margen del Consejo de Administración, se encargará de organizar los tráficoy repartir los servicios entre los accionistas.**

ServiPlaza está organizada internamente en tres áreas operativas:



El área de consultoría dará apoyo y asesoramiento al cliente sobre temas de logística.

### **Estrategia de futuro**

ServiPlaza nace con la vocación de ocupar un espacio logístico en el sector empresarial aragonés, espacio que en opinión de Jesús Arbiol se encuentra prácticamente vacío, y desde esa posicionamiento ejercer un papel de liderazgo basado en la eficacia y efectividad.

Esto sólo es posible desde la configuración de una empresa independiente, ágil y flexible.

Los sectores a los que ServiPlaza se quiere enfocar son los de frío (Temperatura Positiva y Negativa), percederos, electrónica, construcción, vinícola, conservas, industria Pesada y Ligera.

**ServiPlaza nace con la vocación de ocupar un espacio logístico en el sector empresarial aragonés desde una posición de liderazgo, lo que sólo es posible conformando una empresa independiente, ágil y flexible.**

## Ciclo de presentaciones públicas

### Mesa redonda y conclusiones

Tras la presentación de ServiPlaza siguió una animada mesa redonda, en la que, con la moderación de D. Celestino Fernández-Argüelles (*Director de Transporte y Logística de Deloitte*), participaron, además de D. Jesús Ángel Arbiol:

- ✓ D. Alfonso Sánchez (*Inspector General del Transporte Terrestre*).
- ✓ D. Emilio Domingo Aquilue (*Director General de Oerlikon Air Liquide*).
- ✓ D. Jorge Pastor (*Responsable de Transporte y Logística de Panishop*).



Para *Alfonso Sánchez*, el Plan PETRA, nacido de la coordinación de los agentes del Sector, basa su éxito en plantear, de manera adecuada:

- Cuál es el presente del Sector.
- Hacia dónde va el futuro del Sector.
- Cuál es, a grandes rasgos, el camino a seguir.

**Para Alfonso Sánchez, el sector debe abandonar el mensaje victimista que mantienen, y que el crecimiento experimentado y el esperado no justifican, centrándose en ofrecer una alternativa atractiva para la entrada de nuevos jóvenes, técnicos, capital, etc.**

La realidad del Sector nacional es que poseemos el triple de empresas de transporte de mercancías por carretera que países como Francia o Alemania, para una flota global menor. Esto da como resultado el que, mientras dichos países mantienen de media unos 6 vehs/empresa, en España la media es de unos 2,8 vehs/empresa, para el transporte público.

O, lo que es lo mismo, que nuestras empresas son mucho más pequeñas, y, por tanto, menos competitivas.

**El acierto del PETRA es que plantea cuál es el presente del sector, hacia dónde va el futuro y cuál es, a grandes rasgos, el camino a seguir.**

Cualquier medida de concentración es buena si con ella se consigue una mayor estructura empresarial en el Sector, pues de esta forma se favorece el acceso al cliente y la oferta de un servicio más amplio y competitivo.

Si las empresas no se concentran, tendrán costes más elevados al no poder aprovechar ciertas sinergias y economías de escala, resultándoles más difícil competir. El recurrir en este contexto a las prácticas fraudulentas, es, en opinión del Inspector General, «pan para hoy y hambre para mañana».

Por último, Alfonso Sánchez destaca el hecho de que en el Sector existe un elevado «victimismo», impropio de un sector que crece de forma importante y continuada.

El futuro del Sector nacional es más que esperanzador, pues si las previsiones dan para el Transporte en la Unión Europea un crecimiento de entre el 35 y el 50% en los próximos 10 años, las expectativas para España, sin transporte fluvial, han de ser, cuanto menos, optimistas.

Por ese motivo, y por la importancia de hacer del Transporte de Mercancías por Carretera un Sector atractivo para la entrada de nuevos jóvenes, técnicos, capital, etc., resulta importante cambiar el mensaje.

## Ciclo de presentaciones públicas

Por su parte, tanto *D. Emilio Domingo Aquilue*, como *D. Jorge Pastor*, ambos como empresas cargadoras que desarrollan importantes procesos logísticos dentro de su negocio, destacan lo delicado y decisivo que resulta tomar la decisión de externalizar sus procesos logísticos, dado que, a su entender, se trata de una apuesta muy importante y sin retorno.

Como una de las claves para el diseño y ejecución de los procesos logísticos en sus empresas destacan la importancia de la formación.

Coinciden al afirmar que su deseo es dedicarse de lleno a sus negocios respectivos, en los que desean ser los mejores y más competitivos, y para ello resulta de gran importancia externalizar unas actividades que les suponen costes, recursos y tiempos de aprendizaje. Medios que, de otra forma, podrían dedicar de lleno a su negocio.

Pero para poder externalizar con plena confianza y garantías de éxito precisan, entre otras cosas, de una empresa que, integrándose en su operativa, crezca al mismo ritmo que ellos.

Por último plantean dos sugerencias:

- A las diferentes administraciones, que dediquen el máximo esfuerzo a la formación.
- A Serviplaza, que no olvide que la satisfacción del cliente lo es todo.

**Como cargadores piden a las diferentes administraciones que dedique el máximo esfuerzo a la formación, y, a Serviplaza, que no olvide que la satisfacción del cliente lo es todo.**

Tras la exposición de los componentes de la mesa redonda se estableció un interesante debate en el que la mayoría de las preguntas se dirigían a *D. Jesús Ángel Arbiol* planteándole sus interrogantes sobre cómo había conseguido que 35 empresarios cedieran el protagonismo que mantenían en sus respectivas empresas y sobre cómo hacían el reparto de los servicios captados para Serviplaza.

Jesús Arbiol, en línea con la exposición realizada, argumentó el acuerdo alcanzado entre todos los socios de que, tras su creación, Serviplaza pasaría a ostentar el protagonismo total ante el cliente, y que los aspectos operativos quedarían en manos de un equipo técnico independiente del Consejo de Administración de Serviplaza, y con orden de rotar los servicios entre «todos los socios».

Ante la pregunta de si el proyecto ha supuesto algún problema dentro de la asociación (Tradime) al pertenecer los socios de Serviplaza a la misma, Jesús Arbiol comentó que, por el contrario, es la misma Tradime la que promueve este tipo de iniciativas, existiendo ya alguna otra como la comercializadora Bañazar y una cooperativa que se está creando.

Para realizar el cierre del acto, *D. Emilio Sidera* empezó recordando que la presentación pública se enmarca en un Ciclo de Presentaciones Públicas para el que se están convocando experiencias novedosas del Sector, por lo que no está cerrado sólo a procesos de concentración, sino que está abierto a cualquier otro tipo de innovación.

Valora el hecho de que el Sector hoy día resulta atractivo para capitales que antes no habían fijado su atención en él, y éste conforma nuevas situaciones y procesos que también forman parte de la realidad intrínseca del Sector.

Por último, destaca lo reconfortante que resulta ver cómo van surgiendo en el Sector experiencias empresariales que toman como referente al Plan PETRA, lo que para él se fundamenta en que:

- El mensaje del PETRA es *convinciente* para quien lo ha sabido escuchar.
- Es *abordable* para cualquier dimensión empresarial.
- La experiencia resulta *fructífera* para todo aquel que lo intenta.

**Para D. Emilio Sidera, el mensaje de PETRA es convincente, abordable y la experiencia resulta fructífera para todos aquél que lo pone en práctica.**

# Concurso de mejores experiencias



## OBJETIVOS Y DESARROLLO

Como ya os comentamos en el anterior Boletín núm. 3, una de las actividades que está desarrollando el Ministerio de Fomento para la promoción de las líneas de actuación propuestas por el Plan PETRA entre el Sector, es la celebración de un concurso de mejores experiencias empresariales.

El objetivo perseguido con la convocatoria de este concurso no es otro que el de incentivar la iniciativa empresarial, 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 del Transporte de Mercancías por Carretera, fundamentalmente en lo referente a concentración empresarial e introducción de mejoras novedosas en la gestión de las empresas.

En este sentido, el concurso queda abierto tanto a experiencias ya efectuadas como a proyectos en curso, con la única condición de que compartan como estrategia de desarrollo una o más de las líneas de actuación propuestas por el Plan PETRA.

Si bien las bases del concurso están a vuestra disposición en la página web del Ministerio de Fomento ([www.mfom.es](http://www.mfom.es)), os las queríamos recordar de forma algo más sintética.

## BASES DEL CONCURSO

### Objeto

Son objeto de este concurso todos aquellos proyectos o experiencias empresariales que hayan efectuado, con posterioridad a enero de 2001, las empresas de transporte de mercancías por carretera domiciliadas en España, y cuyo desarrollo sea consecuente con la aplicación de al menos una de las diez líneas de actuación del Plan PETRA.

## Presentación de solicitudes

La Dirección General de Transportes por Carretera, a través de la página web del Ministerio de Fomento ([www.mfom.es](http://www.mfom.es)) pone a disposición de los interesados los modelos de inscripción para la presentación al concurso de mejores experiencias.

En caso de no disponer de acceso a Internet, el interesado deberá solicitar el modelo de inscripción llamando directamente por teléfono al Ministerio de Fomento al siguiente número:

- Tlfno.: 91 597 82 87
- Att.: Subdirección General de Ordenación y Normativa.

Una vez haya rellenado el modelo que reciba, deberá enviarlo a la siguiente dirección:

Ministerio de Fomento  
 Dirección General de Transportes por Carretera  
 Att. D.<sup>a</sup> María Bada de Cominges  
 Paseo de la Castellana, 67  
 Madrid 28071

Aquellos concursantes que participen con más de una experiencia, deberán enviar la solicitud correspondiente a cada una de las experiencias de forma independiente.

## Documentación a aportar

Todo interesado en inscribirse en el concurso de mejores experiencias, deberá facilitar la siguiente información:

- Documentación sobre la empresa.
- Documento explicativo del proyecto o experiencia efectuado.
- Documentación que acredite suficientemente la realización de la experiencia o proyecto.

**Tanto las bases del concurso como la ficha de inscripción se encuentran a disposición de todo interesado en: [www.mfom.es](http://www.mfom.es)**

# Concurso de mejores experiencias

## Jurado

A comienzos de 2004 y con el plazo de admisión de solicitudes finalizado, se constituirá un jurado para el análisis y valoración de los proyectos y experiencias presentados a concurso.

La composición definitiva del jurado, con los nombres de las personas propuestas para el mismo, será publicada en sucesivos boletines.

## Criterios de valoración

No serán fijos ni estarán sujetos a una relación estricta, pero en líneas generales el jurado valorará: lo novedoso de las experiencias presentadas, el esfuerzo y nivel de compromiso, la consecución de una mejora considerable para la/s empresa/s que lo ejecutan, el grado de integración y satisfacción conseguido con el cliente a raíz de la experiencia, el número de líneas de actuación propuestas por el Plan PETRA que son desarrolladas en la experiencia o proyecto presentado, y, por último, la presentación y claridad del material entregado.

## Premios

Se concederán: una mención especial y dos accésit a la mejor «experiencia» realizada o en curso, y una mención especial y un accésit al mejor «proyecto» aún no ejecutado.

## Calendario del concurso

2003	julio	Publicación de las bases del concurso y <b>apertura</b> oficial.
	31 diciembre	Fecha límite para presentación de <b>solicitudes</b> de participación.
2004	31 enero	Fecha límite para presentación de la <b>documentación</b> .
	28 febrero	Fecha límite para presentación de <b>aclaraciones</b> a la documentación recibida.
	31 marzo	Constitución del <b>jurado</b> (se publicará en el boletín previsto para el mes de abril).
	31 mayo	<b>Fallo</b> del jurado.
	junio	<b>Acto</b> de entrega de premios.

## ¡DÉJANOS CONOCER TU EXPERIENCIA

Como ya hemos comentado en varias ocasiones, el pilar básico adoptado para la definición del Plan PETRA fue la búsqueda del consenso y la participación de los diferentes agentes del Sector.

Una vez más queríamos aprovechar estas líneas para lanzaros la más sincera invitación a participar activamente en esta fase de desarrollo y seguimiento de la implantación del Plan PETRA. Para ello os ofrecemos la posibilidad de hacernos llegar vuestras opiniones e iniciativas a través de:

- *Ideas y sugerencias*, comentándonos, por ejemplo, aspectos que a vuestro entender se podrían desarrollar en el análisis de la situación del Sector, ideas para promover una mejor implantación y desarrollo de alguna de las líneas de actuación del Plan PETRA, etc.
- *Experiencias empresariales*, haciéndonos llegar vuestras experiencias empresariales y vuestra disponibilidad para hacerlas extensibles al resto del Sector.

En la medida en que nos sea posible iremos publicando aquellas sugerencias e iniciativas que consideremos más interesantes para ilustrar la situación del Sector, sin que ello sea óbice para que recojamos y hagamos nuestras todas y cada una de las propuestas recibidas.

Vuestras colaboraciones podéis hacérselas llegar por correo a la siguiente dirección:

Ministerio de Fomento  
Dirección General de Transportes por Carretera  
Att. D.<sup>a</sup> María Bada de Cominges

Paseo de la Castellana, 67  
Madrid 28071



**El Plan PETRA inició una línea de búsqueda de consenso y participación a la que queremos dar continuidad a través de boletines, presentaciones públicas y concurso.**



MINISTERIO  
DE FOMENTO

CENTRO  
DE PUBLICACIONES