

PETRA:

HACIA LA MODERNIZACIÓN DEL SECTOR DE TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERA

Nº 5
BOLETÍN
INFORMATIVO
FEBRERO 2004

- ✓ Nuevas Tecnologías
- ✓ Logística y Comercialización



MINISTERIO
DE FOMENTO

DIRECCIÓN GENERAL
DE TRANSPORTES
POR CARRETERA



S U M A R I O

PETRA

Boletín 5 – Febrero 2004

Editorial

Análisis del Sector

| | |
|------------------------------------|----|
| Nuevas tecnologías | 4 |
| Logística y comercialización | 10 |

Procesos de concentración

| | |
|---|----|
| Análisis de los procesos en el Sector | 20 |
| Algunos ejemplos | 24 |

Ciclo de presentaciones públicas

| | |
|---|----|
| Objetivos y desarrollo | 32 |
| 3ª presentación pública: el caso de Centrolid | 32 |

Haznos tus sugerencias

| | |
|--------------------------------------|----|
| Déjanos conocer tu experiencia | 39 |
|--------------------------------------|----|

Editorial

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



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

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

ALGUNOS DATOS DEL SECTOR:

- ❖ El próximo jueves **26 de febrero**, tendrá lugar en la Sala de Proyecciones del Ministerio de Fomento (Paseo de la Castellana, 67) la presentación del **«Observatorio de la Formación en el Transporte por Carretera»**, que será presidido por D. Juan Miguel Sánchez, Director General de Transportes por Carretera, y con el que se pretende de recoger la oferta formativa que realiza el Sector en cualquiera de sus modalidades de formación (universitaria, reglada, ocupacional, continua, etc.).

Los resultados del observatorio se pondrán en breve a disposición de cualquier interesado a través de la página web del Ministerio de Fomento: www.mfom.es, al igual que se hace con el resto de estudios sectoriales que realiza la Dirección General de Transportes por Carretera.

- ❖ Además, la Dirección General de Transportes por Carretera acaba de concluir el estudio sobre la imagen del Sector denominado **«Encuesta sobre la percepción del Transporte por Carretera por diferentes colectivos»**. En sucesivos boletines informaremos sobre las posibilidades de difusión de los resultados del estudio.
- ❖ El mercado nacional de transporte de mercancías por carretera experimentó **en 2003 un crecimiento del 6,5% respecto al año anterior**, según la consultora DBK, situándose en un volumen de negocio de **13.950 millones de euros**. Las expectativas para los próximos años son halagüeñas, con un crecimiento esperado del 7,5% en 2004 y del 8,5% en 2005.

EN ESTE NÚMERO:

- 📖 Valoramos la situación del sector en relación con dos de las diez grandes líneas de actuación planteadas por el PETRA: implantación de **nuevas tecnologías** por un lado, y **logística y comercialización** 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. 20
- 📖 Repasamos los aspectos más relevantes de la **presentación pública** que, a cargo de **Centrolid**, tuvo lugar el pasado 10 de diciembre en el Salón de Actos del Ayuntamiento de Valladolid Pág. 32

Análisis del sector

NUEVAS TECNOLOGÍAS

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 difusión e implantación de las nuevas tecnologías en el ámbito de trabajo de las empresas nacionales de transporte de mercancías por carretera.

El Ministerio de Fomento es consciente de que la aplicación de nuevas tecnologías en las empresas, permite reducir costes, aumentar ingresos y tener acceso al mercado que supone el comercio electrónico.

Las razones por las que el Ministerio de Fomento, al igual que la gran mayoría de los agentes del Sector, considera clave y necesaria esa inversión en nuevas tecnologías, son principalmente dos:

- ✓ Por un lado, la correcta aplicación de los avances tecnológicos a los procesos internos y externos de cualquier actividad productiva o de servicio, representan, a medio y largo plazo, la consecución de importantes ahorros y la generación de nuevos ingresos. Los ahorros vienen de la mano de la optimización y automatización de dichos procesos. Los ingresos de la captación y fidelización de clientes a consecuencia de una clara mejora del servicio y de la información ofrecidos.
- ✓ Por otro, el mercado del transporte y la logística está experimentando, y va a seguir haciéndolo, un importante crecimiento de la mano del comercio electrónico, lo que conduce a una inevitable adaptación a las exigencias tecnológicas que este nuevo mercado impone si se quiere atraer hacia la propia empresa parte de ese crecimiento.



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:

- ✓ Mejorar la oferta de servicios realizada por las empresas de transporte, adaptando así dicha oferta a las nuevas necesidades del comercio electrónico y a la demanda de nuevas tecnologías que realiza el mercado.
- ✓ Facilitar el acceso de las empresas del Sector a las nuevas tecnologías, así como dotar de la formación e información necesaria para incorporar adecuadamente las tecnologías existentes en el Sector.

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 encontraba en las nuevas tecnologías un elemento clave para adaptar la oferta de servicios de las empresas de transporte a las tendencias en la demanda real del mercado.

Con dichas actuaciones se abarca un amplio abanico de necesidades del Sector en materia de implantación de nuevas tecnologías. De entre ellas cabría destacar las siguientes actuaciones:

- ✓ Finalización del proyecto PISTA-Transportes y creación de una plataforma informática para la interconexión de los sistemas de información de operadores, cargadores y transportistas.
- ✓ Publicación de un catálogo de productos y servicios tecnológicos y elaboración de una guía de ayudas económicas y subvenciones de las Administraciones Públicas.
- ✓ Inicio de un estudio sobre demanda de nuevas tecnologías y realización de jornadas sobre oferta tecnológica y su aplicación al transporte.

Análisis del sector

Desarrollo de acciones sobre nuevas tecnologías en el marco de los planes PETRA y PLATA

El Ministerio de Fomento está llevando a cabo una serie de trabajos para promover las nuevas tecnologías en el ámbito del transporte de viajeros y mercancías por carretera, en el marco de actuación de los planes PETRA y PLATA.

Dichas actividades se pueden englobar en tres grandes áreas de actuación.

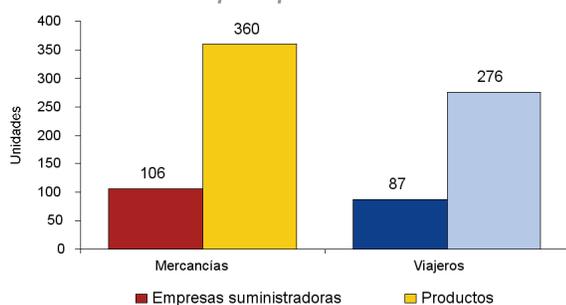
Catálogo de oferta de productos y servicios tecnológicos

Desde el pasado 13 de octubre de 2003 se encuentra en la página web del Ministerio de Fomento, *www.mfom.es*, a disposición de cualquier persona interesada, un catálogo en el que se recoge la oferta que el mercado realiza en el ámbito de las nuevas tecnologías, concretamente en lo referente a productos y servicios tecnológicos orientados de forma específica al sector del transporte por carretera, tanto de viajeros como de mercancías.

En él se recogen, en estos momentos, y para el transporte de mercancías por carretera, un total de 106 empresas suministradoras y 360 productos. Para el transporte de viajeros por carretera presenta un total de 87 empresas suministradoras y 276 productos.

El catálogo incluye, además, un motor de búsqueda que permite realizar la consulta de forma personalizada.

Catálogo de servicios y productos tecnológicos
Transporte por carretera



Fuente: Dirección General de Transportes por Carretera. Ministerio de Fomento

Estudio sobre demanda de nuevas tecnologías

Para la realización de este estudio se ha elaborado y distribuido un cuestionario de toma de datos entre un conjunto de empresas de transporte de mercancías y viajeros, estratificadas según su tamaño, actividad principal y ámbito de actuación e implantación territorial.

A su vez, se han iniciado, en paralelo y de forma personalizada, los contactos con un grupo de empresas de cada sector, con objeto de completar la toma de datos, tanto en extensión como en profundidad.

Como resultado del estudio de la demanda se obtendrá una estimación bastante precisa de estos parámetros básicos:

- ✓ Grado de implantación tecnológica.
- ✓ Barreras de entrada a las nuevas tecnologías.
- ✓ Sectores tecnológicos percibidos como más beneficiosos para la mejora de la productividad.
- ✓ Estímulos exógenos o incentivos, que mejor fomenten la inversión en nuevas tecnologías.

Sesiones de presentación

Tienen por objeto acercar la oferta y la demanda de productos y servicios tecnológicos, poniendo en contacto a las empresas suministradoras con sus potenciales clientes.

El 13 de octubre tuvo lugar la presentación de este Proyecto, en un acto presidido por el Director General de Transportes por Carretera.

En total se han programado 25 presentaciones hasta el final de 2004.

El Ministerio de Fomento se encuentra valorando la sensibilidad del sector del transporte por carretera a las nuevas tecnologías, para así poder difundir y facilitar sus posibilidades de aplicación.

Análisis del sector

Situación del sector en relación con las nuevas tecnologías

Las nuevas tecnologías en la empresa

Las nuevas tecnologías ofrecen al empresario de cualquier actividad económica un conjunto de herramientas que pueden resultar decisivas para lograr de manera eficaz y eficiente los objetivos fijados previamente como estrategia de la empresa, ya que el adecuado uso de ellas constituye la base para mejorar la competitividad y la calidad del servicio ofrecido.

El adecuado uso de las nuevas tecnologías constituye la base para mejorar la competitividad y la calidad del servicio ofrecido.

El desarrollo de nuevos y más amplios mercados como el europeo, consecuencia, entre otros, del proceso de liberación y de la apertura de fronteras, trae implicaciones nuevas que las organizaciones deben afrontar. El ordenador pasa de ser una mera herramienta de gestión de procesos, a ser una herramienta imprescindible de comunicación.

El campo de posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías es enorme, y además resultan fáciles de usar y más asequibles, siendo el sector del transporte uno de los que mayor auge y desarrollo tienen y van a tener en la Red.

El Sector ante las nuevas tecnologías

Según un estudio de la Fundación Cetmo sobre las necesidades de los cargadores y los transportistas españoles de mercancías por carretera, saber sacar provecho de las tecnologías de la información será, en un futuro próximo, requisito muy importante para la selección del transportista. Cargadores y transportistas tienen ante sí el gran reto de asimilar culturalmente la tecnología para mejorar su situación en el sector.

Las empresas de transporte por carretera están atravesando momentos de cambio motivados por una serie de factores estructurales y por la necesidad de modernizar su gestión para mejorar la calidad y competitividad de su servicio.

El transporte actualmente está evolucionando hacia su conversión en un servicio que, además, debe estar plenamente integrado en la cadena logística. La complejidad de procesos que implica esta integración, y la consideración de actividad clave que tienen el transporte dentro de la cadena de suministro, conllevan unas grandes exigencias de modernización para las empresas de transporte.

Por otra parte la globalización de los mercados, la estrecha interdependencia de las economías de todos los países y sectores y la apertura de fronteras, obligan a las empresas de transporte a barajar conceptos claves en este nuevo marco competitivo: modernización, calidad, competitividad, productividad y logística.

Ante esta perspectiva, las empresas de transporte tienen necesariamente que dar los pasos para modernizar sus estructuras y procesos de gestión empresarial, de tal forma que puedan adaptarse a esta nueva situación del mercado.

Es la única fórmula de afrontar el reto de mejorar la calidad de los servicios prestados, de mejorar la competitividad mediante la innovación tecnológica y la gestión de cargas mediante Redes Transnacionales.

En resumen, existe una serie de conceptos claves que van a dirigir el futuro del transporte y con los que las nuevas tecnologías mantienen y mantendrán relaciones clave.



Cargadores y transportistas tienen ante sí el gran reto de asimilar culturalmente la tecnología para mejorar su situación en el Sector.

Análisis del sector

Beneficios y dificultades de las nuevas tecnologías

Las empresas de transporte por carretera en general, y las PYMES en particular, se enfrentan, a raíz de una exigencia del propio mercado, ante el reto y la obligación de hacer efectivos los beneficios que puede reportar la configuración de una oferta logística completa, y la integración en ésta de las nuevas tecnologías aplicadas a la gestión, los procesos y la comunicación, tanto interna como externa con el propio cliente.

De esta forma se puede asegurar un balance razonable entre los costes que supone el mantener una infraestructura adecuada de transporte y distribución, y los beneficios que resultan de realizar una oferta de servicios más amplia y de calidad, reforzando de esta manera la posición de competitividad en el mercado.

La integración de las nuevas tecnologías en una oferta logística completa, permite asegurar un balance razonable entre costes de infraestructura e ingresos superiores por un servicio más amplio y de calidad.

En este sentido, es un hecho constatable que, tanto en el campo de las actividades logísticas como en el de las estructuras tecnológicas necesarias, la gran mayoría de las empresas nacionales de transporte se encuentran en un nivel de desarrollo muy inferior al de las grandes empresas extranjeras. Todo esto redundaría en una considerable pérdida de competitividad dentro de un mercado como el nacional, en el que se ha pasado de una competencia por servicio a una competencia por precio que reduce considerablemente los márgenes de las empresas de un Sector, por otro lado, en continuo crecimiento.

Así, si se entra a valorar la sensibilidad de los empresarios del Sector para con la logística y las nuevas tecnologías, generalmente se da una actitud muy positiva. Se asume que esta inversión puede mejorar la imagen corporativa, facilitando las comunicaciones y disminuyendo los errores y los fallos en los procesos, entre otros.

Sin embargo, este hecho contrasta enormemente con el bajo nivel de implantación tecnológica que existe entre las empresas nacionales, en especial entre las Pymes, los autónomos y las cooperativas, es decir, entre la gran mayoría de las empresas del mercado español.

Como deducción lógica de lo anterior, se podría extraer la conclusión de que existen en el seno de las empresas de transporte importantes barreras de entrada para la implantación de estas innovaciones tecnológicas encuadradas dentro de una oferta logística integral. Entre estas barreras cabría destacar:

- ✓ Una muy generalizada **falta de concienciación** entre los empresarios de los beneficios que las nuevas tecnologías ofrecen, tanto a nivel de servicio como de resultados económicos. A ello se unen la necesidad de realizar un importante esfuerzo económico inicial y a la desinformación sobre la oferta tecnológica existente.
- ✓ La **escasa preparación y especialización** del personal de las empresas, y muy especialmente en las áreas de las nuevas tecnologías aplicadas al transporte de mercancías.
- ✓ La **gran atomización** del Sector y la existencia de estructuras empresariales demasiado débiles como para afrontar con decisión el esfuerzo económico, de tiempo y de recursos que supone la implantación de las nuevas tecnologías.
- ✓ Por último, la **escasa coordinación interempresarial** (transportistas y cargadores), lo que dificulta la integración de los sistemas tecnológicos y de información que redundaría en una mayor rentabilidad de los mismos. Esta situación se ve agravada por una gran variedad en las exigencias de los diferentes clientes y la escasa fidelización de los mismos.

La falta de concienciación sobre los beneficios que produce, la escasa preparación del personal y la existencia de estructuras empresariales demasiado débiles, son algunas de las barreras a la implantación de nuevas tecnologías.

Análisis del sector

Los centros de transporte y las nuevas tecnologías. Oportunidades para las PYMES

A raíz de las barreras de entrada que presentan las nuevas tecnologías para las empresas del Sector, se plantean dos grandes retos para propiciar una progresiva generalización de su uso:

- ✓ Promover y facilitar la difusión e implantación de las nuevas tecnologías en el ámbito de trabajo de las empresas del Sector, acercando a las mismas la oferta tecnológica existente, convenciéndolas de los beneficios obtenibles y aportando las ayudas económicas disponibles.
- ✓ Contribuir a la generación de la masa empresarial crítica que propicie la apuesta por las nuevas tecnologías, promoviendo la concentración y cooperación entre empresas.

A tal fin, las Administraciones Públicas disponen de una herramienta de planificación de gran valor: los Centros de Transporte como plataformas integradoras, tanto de diferentes empresas del Sector como de servicios comunes ofrecidos a las mismas, entre los que se encuentran los servicios telemáticos. Con ellos se puede dar respuesta a un triple objetivo:

- ✓ Propiciar una integración física de las empresas que pueda desembocar en procesos de colaboración o concentración empresarial.
- ✓ Poner a disposición de las empresas instaladas la infraestructura necesaria para el desarrollo tecnológico básico de las mismas.
- ✓ Favorecer la generación de economías de escala que permitan reducir o compartir costes para la necesaria apuesta tecnológica.

De esta forma, a los servicios tradicionales ofrecidos por estos Centros de Transporte, se une cada vez más una amplia oferta de servicios telemáticos para las empresas instaladas.

Los Centros de Transporte pueden, por tanto, favorecer la eliminación de barreras económicas y no económicas. Las primeras, reduciendo costes mediante sistemas de utilización compartida, y las segundas, permitiendo a las empresas intercambiar experiencias y tener acceso a un soporte técnico común.

Los Centros de Transporte son un elemento de planificación clave para favorecer el desarrollo empresarial y tecnológico de las empresas.

ITS España. Apuesta por las nuevas tecnologías

Con el apoyo del Ministerio de Ciencia y Tecnología y promovida por la Dirección General de Tráfico del Ministerio del Interior, la Dirección General de Carreteras del Ministerio de Fomento, la Asociación Española de la Carretera, la Asociación Técnica de Carreteras y La Asociación Patronal de Empresas de Tráfico, ITS España nace con la idea de impulsar las nuevas tecnologías del transporte, dando paso a una nueva etapa en el desarrollo y aplicación de las nuevas tecnologías telemáticas (informática, electrónica y comunicación) para la optimización de los distintos modos de transporte.

El objetivo es contribuir al desarrollo de los Sistemas Inteligentes de Transporte (ITS) en el ámbito nacional, para así convertirse en un foro de intercambio de ideas de todos los sectores que conforman el campo de las nuevas tecnologías del transporte, desde administraciones y usuarios hasta fabricantes de equipos y asociaciones profesionales. De esta forma se favorecen iniciativas que hagan posible la normalización técnica de cuantas propuestas emanen de la asociación.

ITS España, con su vocación integradora, da cabida en su seno a cuantas entidades, públicas o privadas, operen en cada uno de los sectores implicados en la generalización de los Sistemas Inteligentes de Transporte en nuestro país. Queda, por tanto, abierta la puerta a un gran número de profesionales convencidos de que las nuevas tecnologías van a marcar la pauta en la política de transportes y de gestión del tráfico de los próximos años.

ITS España trabaja en el convencimiento de que las nuevas tecnologías marcarán el futuro del transporte y la gestión del tráfico.

Análisis del sector

MEDIDAS AFRONTADAS EN LA LÍNEA DE ACTUACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS

MEDIDAS EJECUTADAS

PROYECTO 8.- Fomento de la inversión en nuevas tecnologías

- ✓ Evaluación de los proyectos que se presentan para el Programa de Fomento de la Investigación Técnica (PROFIT).

La Dirección General de Transportes por Carretera participa en dicha evaluación. El programa está incluido en el Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica, gestionado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología.

- ✓ Presentación de soluciones para la gestión de flotas y sistemas de información.

Se han realizado presentaciones al Comité Nacional del Transporte por Carretera de las soluciones de SERVICOM 2000, Maptel y Telefónica móviles para la gestión de flotas. Asimismo se han realizado presentaciones de las soluciones integradoras de sistemas de información de LOGISTA.

- ✓ Proyecto PISTA-Transportes y plataforma informática para la interconexión de sistemas de información.

Ha finalizado el Proyecto PISTA-Transportes, y está en explotación una plataforma informática que permite la interconexión de los sistemas de información de los actores que intervienen en el sector (operadores, cargadores y transportistas).

- ✓ Catálogo de productos y servicios tecnológicos.

Se ha elaborado un catálogo de productos y servicios tecnológicos y se ha puesto a disposición del público en la página web del Ministerio.

- ✓ 10.º Congreso Mundial de Sistemas y Servicios Inteligentes de Transporte.

La Dirección General de Transportes por Carretera ha colaborado en la organización y desarrollo del 10.º Congreso Mundial de Sistemas y Servicios Inteligentes de Transporte, celebrado en Madrid del 16 al 20 de noviembre de 2003.

PROYECTO 9.- Plan de ayudas administrativas y de información para la incorporación de nuevas tecnologías

- ✓ Presentaciones de nuevas tecnologías.

Presentación de la bolsa de carga *www.wtransnet.com*, así como colaboración con otras presentaciones llevadas a cabo durante los años 2001 y 2002, entre las que destacan las propiciadas por el Instituto Nacional de Técnicas Aeroespaciales (INTA) y el Instituto de Investigación del Automóvil (INSIA).

- ✓ Apoyo a la realización de las «II Jornadas sobre Nuevas Tecnologías».

- ✓ Guía de ayudas económicas y subvenciones de las Administraciones españolas y comunitarias utilizable por las empresas transportistas y banco de datos.

Se ha incluido en la página web del Ministerio, estando disponible desde diciembre de 2002.

MEDIDAS EN MARCHA Y PREVISTAS

PROYECTO 8.- Fomento de la inversión en nuevas tecnologías

- ✓ Estudio sobre la demanda de nuevas tecnologías.

Se ha iniciado un estudio sobre la demanda de nuevas tecnologías en el sector.

- ✓ Jornadas sobre oferta tecnológica y su aplicación al transporte.

Con el fin de contactar oferta y demanda está planificada la realización de un total de 25 jornadas relativas a la oferta tecnológica en las que las empresas oferentes expondrán las soluciones tecnológicas aplicables al transporte. Ya se han celebrado 5 en 2003 y el resto serán en 2004.

- ✓ Presentación de proyectos tecnológicos a los programas PROFIT Y ARTEPYME.

Está previsto continuar con la evaluación de los proyectos tecnológicos presentados a los programas PROFIT y ARTEPYME.

Análisis del sector

LOGÍSTICA Y COMERCIALIZACIÓN

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 aquellas iniciativas a favor de la logística y sistemas de comercialización de las empresas que propicien una mayor productividad y competitividad de las mismas.

Por este motivo, y desde la definición del Plan PETRA, se viene propugnando que, para conseguir un nivel elevado de productividad empresarial, se ha de actuar sobre dos tipos de factores:

- ✓ **Gestión comercial:** para asegurar la disposición de cargas, tanto de salida como de retorno, reduciendo con ello los kilómetros recorridos en vacío y contribuyendo a diluir los costes fijos y los variables en unos crecientes ingresos de explotación, con la consiguiente mejora de la rentabilidad obtenida.
- ✓ **Gestión operativa:** que reduzca al mínimo las incidencias derivadas de problemas como las paralizaciones, las rigideces internas, etc., coordinando adecuadamente personas, mercancías, vehículos, etc. en pos de un servicio más ágil con el que obtener un mayor aprovechamiento de los activos implicados en el proceso productivo.

Gestión operativa (logística de procesos) y gestión comercial (sistemas de comercialización) son fundamentales para mejorar la productividad de las empresas de transporte de mercancías.

La actuación simultánea sobre ambos factores es la mejor garantía de un eficaz control de ingresos y gastos que aseguren la mayor rentabilidad de la empresa, y con ella, su mejor garantía de supervivencia en el tiempo.

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:

- ✓ Reducción de costes mediante la generación de economías de escala, tanto en los aprovisionamientos como en los costes de comercialización y gastos de carácter general.
- ✓ Incremento de la transparencia en el Sector, facilitando con ello el verdadero traslado de los costes a los precios a lo largo de toda la estructura de la cadena de suministro y evitando las prácticas abusivas y desleales en el mercado que derivan de la presencia de intermediarios que generan escaso valor añadido en el ciclo logístico.

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.

Desde el Plan PETRA se promueve la consecución de economías de escala para reducir costes, y la mayor transparencia del mercado, para trasladar aquellos adecuadamente a los precios.

Con dichas actuaciones se abarca un amplio abanico de necesidades del Sector en materia de logística y comercialización. De entre ellas cabría destacar las siguientes actuaciones:

- Análisis de los modelos de central de compra y comercialización como fórmulas de colaboración empresarial.
- Apoyo a proyectos de constitución de nuevas centrales de compra.
- Generación de mecanismos que impulsen una mayor transparencia en el Sector: mantenimiento de observatorios de mercado, sociales y de costes, elaboración de un Código de Buenas Prácticas, promoción de las Juntas Arbitrales de Transporte, etc.

Análisis del sector

Situación del sector en relación con los aspectos de logística y comercialización

Atomización y falta de cooperación

De todos es sobradamente conocido el hecho de que el sector del transporte de mercancías por carretera presenta, desde hace muchos años, una excesiva atomización empresarial causada por el predominio de pequeñas y medianas empresas, que se caracterizan por una reducida facturación y por un marcado carácter de empresas familiares.

Estos dos factores han conducido a una progresiva obsolescencia de las empresas nacionales, más preocupadas por la obtención de resultados que por la inversión que lleve a un crecimiento empresarial continuado, y además, ese carácter predominante de empresa familiar ha dificultado en muchos casos la apuesta por fórmulas de cooperación empresarial más sólidas que los meros acuerdos estables, tanto con empresarios del transporte como con clientes cargadores.

En definitiva, nos encontramos ante un panorama en el que la mayoría de empresas, por un lado, disponen de poca capacidad negociación, así como de reacción ante situaciones adversas del mercado, dada su reducida dimensión empresarial, y, por otro, resultan poco competitivas ante las demandas de un cliente cada vez más exigente, dado que su perfil es más cercano al de las empresas monocliente y monoproducción, mientras la realidad del mercado demanda todo lo contrario.

Esa realidad del mercado y la progresiva entrada de grupos extranjeros fuertes y competitivos, está obligando a una urgente modernización del Sector nacional, que pasa, entre otras cosas, por apostar fuerte por una ampliación de las estructuras empresariales y del servicio ofrecido.

La excesiva atomización y el marcado carácter de empresas familiares, han llevado al Sector nacional a una escasa preocupación por ampliar estructura y servicio, siendo reducidos los casos de cooperación empresarial sólida.

El reto para la Administración

La Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres establece como objetivos para la Administración, entre otros, el promover y facilitar la agrupación y cooperación entre sí de los pequeños y medianos empresarios de transporte, protegiendo el establecimiento de fórmulas de colaboración.

La Administración ha entendido la necesidad de promover en el Sector la apuesta por un servicio logístico integral y por una generalización de acuerdos cada vez más sólidos entre las empresas de transporte que mejoren su posición ante clientes y proveedores.

De esta forma, y a raíz de la aprobación del plan PETRA mediante la colaboración y el consenso de todos los agentes del Sector, se establece como línea de actuación, fomentar y respaldar:

- ✓ La creación de las Centrales de Compra y Comercialización como fórmula válida para ampliar la capacidad de negociación y reacción de las empresas, contribuyendo a la reducción de costes y gastos de carácter general mediante la generación de economías de escala, tanto en los aprovisionamientos (proveedores) como en los costes de comercialización (clientes).
- ✓ La evolución hacia la logística, posibilitando a las empresas realizar una oferta amplia e integral, en consonancia con las exigencias reales del mercado.



Análisis del sector

Centrales de compra y comercialización

Principales objetivos

Los objetivos más importantes perseguidos con estas fórmulas de cooperación entre empresas de transporte son:

- ✓ En el caso de la Central de Compra, la gestión conjunta frente a los proveedores de productos y servicios.
- ✓ En el de la Central de Comercialización, aumentar la capacidad de captación y gestión de cargas.

La *Central de Compra* consiste en la creación, por parte de un grupo de empresas, de una persona jurídica independiente que, en nombre de todas las cooperantes y para las mismas, adquiera conjuntamente cualquier tipo de producto o servicio y pueda, debido al mayor volumen y capacidad de negociación, conseguir condiciones más beneficiosas en tales adquisiciones de las que las empresas obtendrían por sí mismas.

Las características que la definen son:

- ❑ **Personalidad jurídica propia:** y por tanto capacidad para asumir derechos y obligaciones.
- ❑ **Recursos económicos propios:** que le permitan tener una estructura con los recursos humanos, materiales y equipamientos necesarios.
- ❑ **Independencia de gestión de las empresas asociadas:** siempre con intereses comunes y espíritu de cooperación.
- ❑ **Reglamento de Régimen Interno:** que regule las relaciones de la organización con los asociados y proveedores.
- ❑ **La finalidad de mejorar la posición competitiva de sus asociados:** funcionando con criterios empresariales.

Existen dos posibilidades de funcionamiento de la Central de Compra en función de las facultades atribuidas por sus socios:

- ❑ **Centrales de negociación:** tienen facultades para negociar con los proveedores las condiciones de las compras o servicios, siendo los asociados los que realizan los pedidos. La Central no asume riesgos finan-

cieros, ya que el pago por las operaciones le corresponde a los asociados, pudiendo beneficiarse la Central de una prima.

- ❑ **Centrales de negociación y ejecución de compras:** la central negocia y ejecuta los pedidos. En consecuencia, asume el riesgo de las operaciones al realizar directamente la adquisición, pago, financiación, distribución y cobro a los diferentes asociados. Con la centralización de pagos se consiguen mayores descuentos debido a la disminución de la gestión administrativa por parte del proveedor y el menor riesgo de éste ante los impagos. La central puede recibir ingresos de la diferencia del cobro a los asociados y el pago a los proveedores.

Las *Centrales de Comercialización*, por su parte, son entidades con personalidad jurídica que agrupan empresas de transporte para la realización de funciones de captación de servicios y comercialización para sus socios, análogas a las legalmente atribuidas a las cooperativas de transportistas, estando sometidas al mismo régimen jurídico en materia de transportes que éstas.

Centrales de Compra y Centrales de Comercialización son un primer paso para el establecimiento de compromisos más sólidos.

Por tanto, y en función de la experiencia del mercado, una Central de Compra es una empresa de servicios dirigida a los asociados, con pocos servicios ofrecidos en el comienzo de su andadura y una oferta mayor a medida que avanza el tiempo y vaya evolucionando hacia una Central de Comercialización, para lo que es necesario un cambio de enfoque del negocio.

La forma de crecer puede consistir tanto en un aumento de asociados como en una unión con otras Centrales de Compra. Siendo siempre aconsejable en este caso que las empresas asociadas sean homogéneas y estén abiertas a una posible integración societaria.

Análisis del sector

Aspectos legales y formales

La *forma jurídica* más conveniente para una Central de Compra o Comercialización, vendrá determinada por los intereses de los socios fundadores y asociados, por la evolución prevista de la central, por los requisitos necesarios para cada tipo de figura jurídica y del análisis de las ventajas e inconvenientes de cada una de las opciones.

En este sentido, las fórmulas jurídicas por las que se puede optar son:

- ✓ **Sociedades Anónimas y Sociedades Limitadas:** tienen una mayor agilidad en la toma de decisiones.
- ✓ **Cooperativas:** representan mejor el espíritu cooperativista.
- ✓ **Agrupaciones de Interés Económico y otras.**

La *Agrupación de Interés Económico* (A.I.E.) es una de las fórmulas más aceptadas por el mercado, rigiéndose por la Ley 12/1991 de 29 de abril y, supletoriamente, por las normas de la sociedad colectiva.

Entre sus principales características cabría destacar las siguientes:

- ❑ La finalidad de las A.I.E. es facilitar el desarrollo o mejorar los resultados de la actividad de sus socios, sin ánimo de lucro para sí misma y limitándose exclusivamente a actividades económicas auxiliares respecto de sus asociados, no pudiendo realizar aquellas que supongan competencia con los mismos.
- ❑ Los socios responden subsidiaria y solidariamente de las deudas de la A.I.E.
- ❑ El capital social no es necesario en una A.I.E. y se especificará en los Estatutos si voluntariamente los socios deciden lo contrario.
- ❑ El ingreso y la exclusión de socios será aprobada por unanimidad por el resto. La baja voluntaria de cualquier socio podrá realizarse en los casos previstos en la escritura de constitución, siempre y cuando concurriera causa justa y haya consentimiento de los demás.

- ❑ Los órganos necesarios son iguales al resto de sociedades, con una Junta General de Socios y un Órgano de Administración que ejercerá las funciones de representación y ejecución propios de la Agrupación.
- ❑ El reglamento de régimen interno desarrolla los estatutos y no se tiene que inscribir en el Registro.
- ❑ En el impuesto de sociedades se sigue el régimen de transparencia fiscal, de modo que las bases imponibles (positivas o negativas) de los resultados de la A.I.E. se imputarán a sus socios en la proporción que proceda y éstos deberán integrarlas en los correspondientes impuestos personales.

Los *miembros y clientes* de las Centrales de Compra o de Comercialización se pueden definir de la siguiente manera:

- ❑ **Socios:** son los titulares de la sociedad (accionistas). Son los que toman la iniciativa de crear la central, asumen el riesgo de la inversión que ello requiere, elaboran el Documento de Constitución y los Estatutos de la Sociedad y el Reglamento Interno, constituyen la Junta Directiva y marcan la línea a seguir en la central.
- ❑ **Asociados:** son los titulares de la organización. Las empresas que quieren asociarse, que comparten las ideas de la central y que cumplen los requisitos que se establecen en los Estatutos y en los Documentos Internos, pasan a serlo mediante la firma del acuerdo por el cual aceptan las normas, el funcionamiento y el Reglamento Interno de la central.
- ❑ **Clientes:** son los que utilizan los servicios de la central: socios, asociados o simplemente clientes. Los estatutos de la central pueden posibilitar la prestación de algunos servicios a empresarios sin titularidad sobre la sociedad o sobre la organización.

Mediante la incorporación de socios, asociados o clientes, se dota a la Central de esa capacidad mínima necesaria para poder negociar y prestar servicios de calidad.

Análisis del sector

Principales ventajas económicas

De entre las ventajas que las Centrales de Compra y Comercialización obtienen por la mayor fuerza del grupo, destacan:

- ✓ Mejores precios y formas de pago ante el proveedor, al agrupar la gestión de compras (economía de escala). La competitividad aumenta al comprar a precios similares a los de las empresas grandes.
- ✓ Mayor capacidad de negociación ante el cliente, obteniendo mejores precios y aumentando los volúmenes contratados al poder realizar una oferta más amplia.
- ✓ Servicios adicionales a los asociados: información de mercado, asesoramiento (contable, fiscal, laboral, etc.), disponibilidad de tecnología, formación, etc.
- ✓ Mayor fuerza ante entidades públicas y privadas, debido a la importancia del volumen de negocio de la Central.

Sin embargo, una empresa que decida asociarse a una Central, bien de compra o de comercialización, deberá tener en cuenta, además de las ventajas, los costes que deberá asumir para la constitución y mantenimiento de la Central.

Las empresas habrán de asumir una serie de costes de constitución y mantenimiento para tener acceso a las importantes ventajas en compras y/o contratación de cargas.

En base a resultados reales de Centrales que actualmente están en funcionamiento, se presenta a continuación una cuantificación aproximada de las principales ventajas económicas que pueden obtener las empresas asociadas.

Se ofrecen en primer lugar, y separadamente, las ventajas resultantes de la asociación a una Central de Compra y las de la asociación a una Central de Comercialización, para, finalmente, cuantificar las ventajas que resultan de utilizar conjuntamente el mayor poder de negociación en las relaciones tanto con proveedores como con clientes, es decir, tanto en las compras como en la contratación de cargas.

El caso de una empresa asociada a una Central de Compra se ha simulado con un vehículo articulado de carga general para el que se estima que realice unos 120.000 km anuales, con un porcentaje de kilómetros en carga del 85%.

Las ventajas económicas provienen, como ya se ha comentado, de la mayor capacidad de negociación frente al proveedor, al que se le ofrecen compras más voluminosas y estables a cambio de mejores condiciones de precio y plazo en las mismas. Algunas de dichas ventajas son:

- ❑ **Costes de estructura:** Importantes ahorros en los servicios y compras (asesoría, gestión, telefonía, material de oficina, software, préstamos, etc.).
- ❑ **Combustibles:** Descuentos de hasta el 10% aplicables con tarjetas y en la compra de carburante para autoconsumo.
- ❑ **Seguros:** La gestión conjunta de los seguros puede conseguir descuentos del orden del 15%.
- ❑ **Adquisición de vehículos:** Descuentos en los vehículos de tracción del 20% y del 15% en carrozados, semirremolques y remolques.
- ❑ **Financiación:** Se pueden conseguir préstamos con intereses más bajos que los del mercado, llegando al Euribor a 1 año más 0,75%.

| CENTRAL DE COMPRA | | | |
|---|---------------------|------------------|------------|
| Costes directos anuales de las empresas | | | |
| | Empresa no asociada | Empresa asociada | Dif. |
| Totales (Euros) | 88.397,39 | 81.950,88 | -7% |
| Costes por tiempo | 53.687,59 | 50.251,73 | -6% |
| Amortización del vehículo | 12.867,83 | 10.927,38 | -15% |
| Financiación del vehículo | 2.000,07 | 1.340,48 | -33% |
| Personal de conducción | 21.788,82 | 21.788,82 | 0% |
| Seguros | 5.572,13 | 4.736,31 | -15% |
| Costes fiscales | 740,29 | 740,29 | 0% |
| Dietas | 10.718,45 | 10.718,45 | 0% |
| Costes kilométricos | 34.709,80 | 31.699,15 | -9% |
| Combustible | 26.354,48 | 24.796,19 | -6% |
| Neumáticos | 4.489,61 | 3.816,16 | -15% |
| Mantenimiento | 1.391,94 | 1.110,67 | -20% |
| Reparaciones | 2.473,77 | 1.976,13 | -20% |
| Unitarios (Euros/Km) | | | |
| Km recorrido | 0,737 | 0,683 | -7% |
| km cargado | 0,867 | 0,803 | -7% |

Hipótesis:

Vehic. articulado de C. Gral. 420 CV, MMA=40.000 kg, Carga Útil=25.000 Kg.
 Kms anuales recorridos = 120.000
 Kms en carga (%) = 85,0%

Análisis del sector

Algunas de las mejoras obtenibles con una *Central de Comercialización*, consecuencia una mejor oferta y una mayor capacidad de negociación, son:

- ❑ **Mejores precios:** A los que se opta gracias a la oferta de un servicio más amplio y de calidad.
- ❑ **Aumento del kilometraje anual:** Los clientes habituales se sentirán más seguros para ceder una mayor parte de los servicios que subcontratan y, a la vez, se estará en disposición de captar nuevos clientes.
- ❑ **Disminución del kilometraje en vacío:** Por una mejor gestión de los servicios realizados y su distribución entre los socios. Además, la regularidad de los servicios contratados aumentará.

Por estos motivos, se adopta un incremento tanto de los kilómetros anuales, 132.000 km, como de los kilómetros en carga, que pasan a suponer un 88,0% de los kilómetros anuales totales realizados.

Estas ventajas vendrán de la mano, no sólo de la mayor capacidad de negociación frente al cliente, sino también de la necesidad de mantener una alta exigencia en la calidad del servicio ofrecido. Para ello, se hace necesario instaurar entre los socios unos procedimientos de control de la calidad que aseguren una uniformidad en el servicio ofrecido.

CENTRAL DE COMERCIALIZACIÓN Costes directos anuales de las empresas

| | Empresa no asociada | Empresa asociada | Dif. |
|-----------------------------|---------------------|------------------|-----------|
| Totales (Euros) | 88.397,39 | 92.334,27 | 4% |
| Costes por tiempo | 53.687,59 | 54.153,49 | 1% |
| Amortización del vehículo | 12.867,83 | 12.867,83 | 0% |
| Financiación del vehículo | 2.000,07 | 2.000,07 | 0% |
| Personal de conducción | 21.788,82 | 21.788,82 | 0% |
| Seguros | 5.572,13 | 5.572,13 | 0% |
| Costes fiscales | 740,29 | 740,29 | 0% |
| Dietas | 10.718,45 | 11.184,35 | 4% |
| Costes kilométricos | 34.709,80 | 38.180,78 | 10% |
| Combustible | 26.354,48 | 28.989,93 | 10% |
| Neumáticos | 4.489,61 | 4.938,57 | 10% |
| Mantenimiento | 1.391,94 | 1.531,14 | 10% |
| Reparaciones | 2.473,77 | 2.721,14 | 10% |
| Unitarios (Euros/Km) | | | |
| Km recorrido | 0,737 | 0,700 | -5% |
| km cargado | 0,867 | 0,795 | -8% |

Hipótesis:
 Vehic.articul.de C Gral.420 CV,MMA=40.000 kg,Carga Útil=25.000 Kg.
 Kms anuales recorridos = 132.000
 Kms en carga (%) = 88,0%

De esta forma, aunque el total de costes variables aumenta por la realización de un mayor número de kilómetros, los costes unitarios por kilómetro se reducen notablemente al resultar los costes fijos y de estructura, que no aumentan, más diluidos entre los kilómetros realizados.

Por último, y en el caso conjunto de una Central de Compra y Comercialización, se simultanean las ventajas de una y otra.

CENTRAL DE COMPRA Y COMERCIALIZACIÓN Costes directos anuales de las empresas

| | Empresa no asociada | Empresa asociada | Dif. |
|-----------------------------|---------------------|------------------|------------|
| Totales (Euros) | 88.397,39 | 85.586,69 | -3% |
| Costes por tiempo | 53.687,59 | 50.717,63 | -6% |
| Amortización del vehículo | 12.867,83 | 10.927,38 | -15% |
| Financiación del vehículo | 2.000,07 | 1.340,48 | -33% |
| Personal de conducción | 21.788,82 | 21.788,82 | 0% |
| Seguros | 5.572,13 | 4.736,31 | -15% |
| Costes fiscales | 740,29 | 740,29 | 0% |
| Dietas | 10.718,45 | 11.184,35 | 4% |
| Costes kilométricos | 34.709,80 | 34.869,06 | 0% |
| Combustible | 26.354,48 | 27.275,81 | 3% |
| Neumáticos | 4.489,61 | 4.197,77 | -7% |
| Mantenimiento | 1.391,94 | 1.221,74 | -12% |
| Reparaciones | 2.473,77 | 2.173,74 | -12% |
| Unitarios (Euros/Km) | | | |
| Km recorrido | 0,737 | 0,648 | -12% |
| km cargado | 0,867 | 0,737 | -15% |

Hipótesis:
 Vehic.articul.de C Gral.420 CV,MMA=40.000 kg,Carga Útil=25.000 Kg.
 Kms anuales recorridos = 132.000
 Kms en carga (%) = 88,0%

En definitiva, con las Centrales de Compra y de Comercialización, y especialmente con la combinación de ambas, se consigue, tras una razonable apuesta inicial en recursos y voluntad de cooperación, actuar sobre los ingresos y los gastos de las empresas, mejorando notablemente el margen y los resultados brutos, la posición competitiva, y, en una palabra, las posibilidades de consolidarse y perdurar en el mercado.

La reducción de los costes unitarios y el aumento de ingresos por la mejora de precios y el mayor volumen de contratación, permiten aumentar los márgenes y el beneficio total de las empresas.

Análisis del sector

Arranque y funcionamiento

La *creación* de una Central de Compra o de Comercialización será iniciativa de unos socios que asuman el liderazgo del proyecto. Tras realizar un análisis de la viabilidad de la Central, se debe dar a conocer el proyecto inicial a todas las empresas que puedan estar interesadas y que reúnan las condiciones mínimas.

Una vez elegida la forma jurídica que adoptará la Central, se elaborará el Documento de constitución y se redactarán los Estatutos, que deberán ser aprobados por todos los socios y donde se definirá la titularidad de la Central, sus objetivos, la responsabilidad de los socios, el patrimonio, etc.

Los órganos de gobierno serán los propios de la forma jurídica adoptada. Los órganos de participación de los asociados podrán ser consultivos o con poder de decisión en algunos aspectos como compras, negociación u otros.

Se deberá dotar a la Central de una estructura mínima e independiente de la de los socios (recursos humanos, materiales y equipamientos) para que pueda realizar sus funciones de negociación con los proveedores, las relaciones con los socios y las tareas administrativas.

Antes de entablar las negociaciones con los proveedores, la Central de Compra debe tener un conocimiento preciso de las necesidades de compra de los asociados, realizando para ello, por ejemplo, una encuesta de consumos entre los asociados. Otra actividad que deberá acometer la Central es la búsqueda y solicitud de subvenciones y ayudas a las que se pueda acoger ella o sus asociados.

La disolución de una Central deberá realizarse de acuerdo a la legislación vigente según su forma jurídica.

La Central ha de disponer de una estructura mínima e independiente de la de los socios en recursos humanos, materiales y económicos, para realizar sus funciones administrativas, de negociación y de relación con los socios.

Estatutos y Documentos Internos permiten establecer y controlar la operativa de la Central durante su funcionamiento.

La *regulación interna* la componen los Estatutos y los Documentos Internos.

El objetivo de los Documentos Internos es el desarrollo del *modus operandi* de la central y debe estar en completa concordancia con el marco legal recogido en los Estatutos. Deben incluir como mínimo los siguientes puntos:

- Las ideas que inspiran el proyecto, los objetivos que se pretenden conseguir y los planes de la evolución futura de la central.
- Funciones de la central: se deben definir los servicios prestados por la central y la manera en que se prestan.
- Definición y funcionamiento de los órganos de gobierno de la central y los criterios de elección de los cargos.
- Derechos y obligaciones de los socios y asociados, así como los mecanismos de control del cumplimiento de los mismos.
- Regulación de las incorporaciones y bajas de asociados.
- Definición de las faltas, sanciones correspondientes a cada tipo de falta y el procedimiento sancionador.
- Mecanismos para resolver las diferencias entre asociados.
- Regulación de la comunicación con los asociados: la central debe dar a conocer a los asociados los acuerdos, oferta de servicios, reuniones, etc.
- Regulación de las relaciones externas de la central con proveedores y clientes.
- Periodicidad de revisión de los Documentos internos, fijando los plazos necesarios para solicitar modificaciones en los mismos y los mecanismos por los que dichas modificaciones deberán ser aprobadas.

Análisis del sector

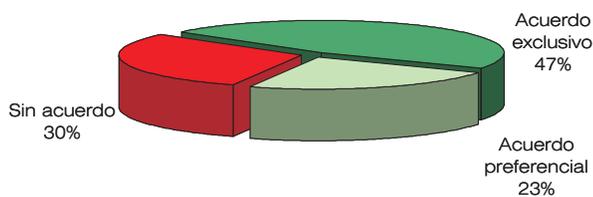
La comercialización del transporte de mercancías por carretera: empresas de transporte público en vehículo pesado

En diciembre de 2002, la Dirección General de Transportes por Carretera publicó un estudio sobre «La Comercialización del Transporte de Mercancías por Carretera», cuyo objetivo básico era conocer los sistemas, medios y características a través de los cuales los empresarios del transporte de mercancías por carretera y los operadores de transporte obtienen los clientes y/o las mercancías que transportan, cómo atienden esta demanda y su nivel de satisfacción en relación a los sistemas de comercialización que emplean.

Del análisis realizado en dicho estudio, donde se abarcaba el transporte público con vehículos pesados y ligeros y los operadores de transporte, se muestran a continuación las principales conclusiones referidas al análisis de los sistemas de comercialización para las empresas de transporte público con vehículos pesados.

Como primera conclusión, y en lo referente a la adopción de acuerdos de comercialización en las relaciones empresa-empresa y empresa-cliente, se observaba cómo la mayor parte de las empresas de transporte (70%) trabajaba bajo acuerdos de comercialización estables, correspondiendo de estos un 47% a acuerdos de exclusividad y el 23% restante a acuerdos preferenciales.

Empresas por acuerdos de comercialización
Transporte público en vehículo pesado



Fuente: Ministerio de Fomento, 2002.

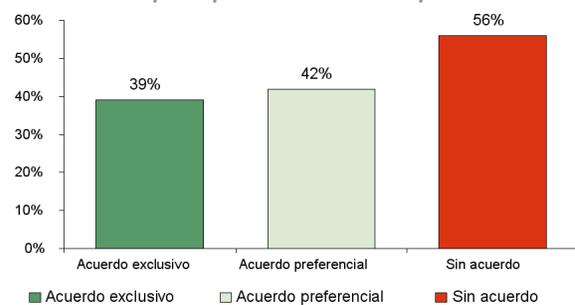
A su vez, el modelo de acuerdo de comercialización resultaba más aceptado a medida que aumentaba la dimensión empresarial (89% para las empresas de más de 20 autorizaciones) y el ámbito geográfico (76% para el ámbito nacional).

Por último destaca el hecho de que el sentido de los acuerdos exclusivos y preferenciales es distinto según el tamaño de la empresa. Así, en las empresas pequeñas este tipo de acuerdos se mantienen con los transportistas grandes, mientras que en las empresas medianas y grandes se mantienen directamente con los cargadores.

El 70% de las empresas de transporte trabaja bajo acuerdos de comercialización estables (exclusividad o preferenciales), siendo más numerosos en las empresas de mayor dimensión y ámbito geográfico.

La primera consecuencia beneficiosa de trabajar con acuerdos estables es la reducción del número de empresas que siempre retornan en vacío.

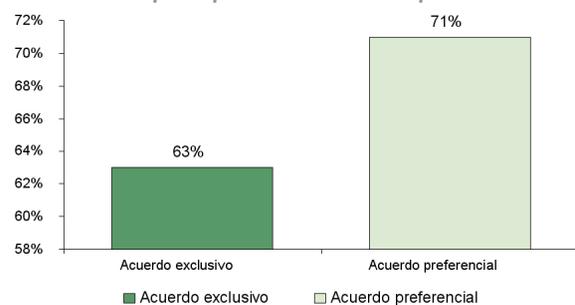
Empresas que siempre retornan en vacío
Transporte público en vehículo pesado



Fuente: Ministerio de Fomento, 2002.

Por otro lado, los acuerdos correspondientes a más de la mitad de las empresas tienen una antigüedad superior a cinco años.

Acuerdos estables de duración superior a 5 años
Transporte público en vehículo pesado



Fuente: Ministerio de Fomento, 2002.

Análisis del sector

Con respecto a la formalización de los contratos, éstos son mayoritariamente de carácter verbal (82% de promedio), siendo las empresas que trabajan en exclusividad las que más formalizan sus contratos por escrito (25% por escrito).

Además, los acuerdos en exclusividad garantizan por término medio el 90% de la facturación de las empresas, frente al 75% garantizado por los acuerdos preferenciales.

Por último, la valoración que las empresas realizan de los acuerdos de comercialización varía sensiblemente en función de la estabilidad del sistema de comercialización utilizado.

Así, en torno al 60% de las empresas con sistemas estables de comercialización consideran bueno o muy bueno su sistema de obtención de cargas, frente al 52% de aquellas sin acuerdos estables.

Trabajar con acuerdos estables reduce considerablemente los retornos en vacío, y asegura el 75-90% de la facturación de la empresa.

Ejemplos en el mercado

En la actualidad, son numerosas las iniciativas de Centrales de Compra y de Comercialización dentro del sector nacional del transporte de mercancías por carretera.

Un claro ejemplo son los Consorcios de Transporte creados en la Comunidad Valenciana al amparo del «Programa de Agrupación de Empresas de Transporte», promovido por la Generalitat Valenciana, el cual está obteniendo muy buenos resultados. Así, a 1 de abril de 2002, se habían agrupado 857 empresas con 4.834 vehículos. Estas empresas se habían asociado, a su vez, en 21 consorcios, de los cuales 15 son Centrales de Compra y 2 son Consorcios de Comercialización.

También existen iniciativas en otros sectores, especialmente en el comercio. Así, por ejemplo, la Asociación Nacional de Centrales de Compra y Servicios (ANCECO) es la primera iniciativa en España para aglutinar las Centrales de Compra y Servicios (CCS).

MEDIDAS AFRONTADAS EN LA LÍNEA DE ACTUACIÓN DE LOGÍSTICA Y COMERCIALIZACIÓN

MEDIDAS EJECUTADAS

PROYECTO 13.- Creación de centrales de compra y comercialización

- ✓ Estudio acerca de las centrales de compra y comercialización.

Se ha elaborado un estudio acerca de las centrales de compra y comercialización, como fórmula de colaboración entre empresas de transporte.

De dicho estudio se ha realizado una tirada de 2.000 ejemplares que ya han sido distribuidos entre las asociaciones miembro del Comité Nacional del Transporte por Carretera y las principales asociaciones de empresas cargadoras, y se encuentra disponible en la página web del Ministerio de Fomento.

- ✓ Tríptico de difusión del estudio.

Se ha elaborado y publicado un tríptico sobre dicho estudio con una tirada de 100.000 ejemplares para su distribución entre empresas del sector.

Se han analizado en profundidad las centrales de compra y comercialización como uno de los numerosos mecanismos que ofrece el mercado para dotar de una mayor rentabilidad a las empresas, beneficiando especialmente a las de dimensión reducida.

PROYECTO 14.- Reequilibrar las relaciones entre pequeños transportistas, grandes operadores logísticos y agencias de transporte

Este proyecto se está desarrollando en paralelo con el proyecto 12, relativo a la promoción de los acuerdos estables a través de Códigos de Buenas Prácticas e institucionalización de los actuales observatorios, en tanto que ambos persiguen una mayor transparencia en las relaciones mercantiles que tienen lugar en el mercado de transporte.

Análisis del sector

✓ **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.

✓ **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 Comité Nacional del Transporte por Carretera y la asociación de empresas cargadoras AECOC acerca de unas Recomendaciones AECOC para la Logística (RAL):

- Para el transporte de carga completa.
- Para el transporte de carga 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.

✓ **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.

✓ **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.

Se abordan y actualizan permanentemente mecanismos que favorezcan una mayor transparencia del mercado, propiciando así la mejora de las condiciones de competencia en el mismo.

MEDIDAS EN MARCHA Y PREVISTAS

PROYECTO 13.- Creación de centrales de compra y comercialización

✓ **Proyectos de constitución de nuevas Centrales de Compra.**

Se está prestando apoyo a diversos proyectos de constitución de nuevas centrales de compras (por ejemplo en Valencia).

Procesos de concentración

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS EN EL SECTOR

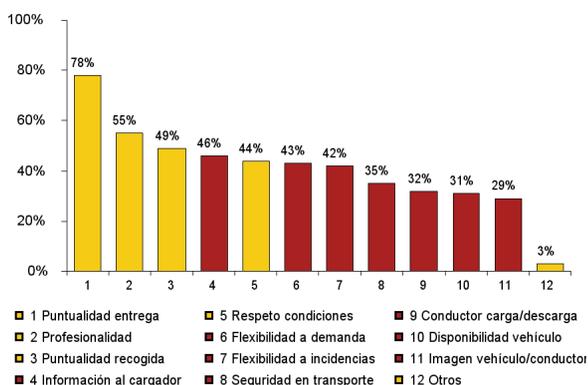
Dimensión empresarial y calidad del servicio

Según un estudio de «Las necesidades de los cargadores y la respuesta de los transportistas españoles de mercancías por carretera» realizado en junio de 2000 por la Fundación Cetmo con la subvención del Ministerio de Fomento, los resultados de una encuesta dirigida al Sector, tanto transportistas como cargadores, mostraban cómo para la mayoría de los cargadores la mejora de las condiciones de competencia leal en el transporte por carretera producirá como efectos una concentración del sector (32% de los encuestados) que dará lugar a un aumento de la calidad del servicio (38%).

Es decir, dentro del propio Sector, y especialmente desde el punto de vista del cargador como receptor del servicio, parece quedar clara esa necesaria e irreversible evolución hacia una mejora de las estructuras empresariales a través de la concentración, así como la relación biunívoca de la estructura empresarial con la calidad del servicio ofrecido.

En ese mismo estudio se realizaba la siguiente valoración, por parte de los cargadores, de aquellos factores que, a su entender, definen la calidad del servicio.

Estudio de las necesidades de los cargadores
Valoración de los factores de calidad del servicio

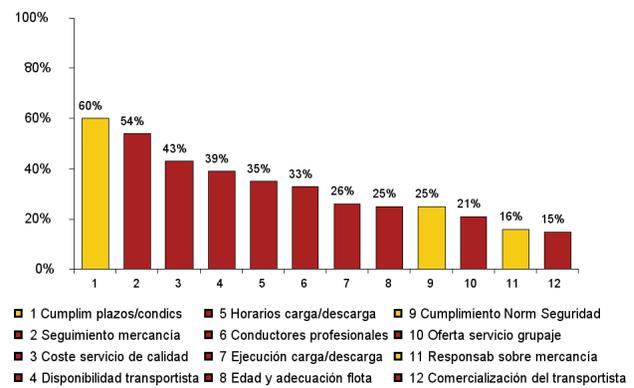


Fuente: FundaciónCetmo, 2000.

Se observa cómo la gran mayoría de dichos factores (los marcados en oscuro), se encuentran íntimamente relacionados con el respaldo de una dimensión empresarial adecuada, que permita la disposición de recursos humanos, técnicos y financieros, y que posibilite la apuesta por la formación, las nuevas tecnologías, la imagen, la renovación de flota, etc.

De igual manera, y valorando en esta ocasión los factores que más preocupan al cargador en el servicio que recibe, resultaba:

Estudio de las necesidades de los cargadores
Valoración de los factores del servicio recibido



Fuente: FundaciónCetmo, 2000.

Nuevamente, y quizá con más contundencia, aparecen factores (en oscuro) que preocupan enormemente al cargador y que resultan más fáciles de satisfacer en una empresa de dimensión adecuada, como pueden ser el proporcionar los medios y la rigurosidad necesarios para asegurar el seguimiento de la mercancía por parte del cliente, ofrecer un servicio de calidad a un coste razonable, flexibilizar la disponibilidad horaria de los vehículos de la empresa, contribuir a una mayor profesionalización del personal de la empresa, presentar una flota renovada y adaptable a los requerimientos, posibilitar servicios adicionales de manipulación y gestión de la mercancía, disponer de medios adecuados de comercialización, etc.

Los cargadores son plenamente conscientes de la relación biunívoca entre dimensión empresarial y calidad del servicio que la empresa de transporte es capaz de ofrecer.

Procesos de concentración

Dimensión empresarial y renovación de flota

Deloitte realizó una consulta al Ministerio de Fomento sobre los datos de edad media de la flota de vehículos de transporte en función de la dimensión empresarial, asociando ésta con el número de autorizaciones que posee cada empresa. El resultado fue el siguiente:

Relaciones dimensión empresarial – renovación de flota
Edad media de la flota

| Autorizaciones /Empresa | TIPOLOGÍA DE AUTORIZACIÓN | | | |
|-------------------------|---------------------------|------|---------|---------|
| | MDP | MDL | MPC | |
| | | | Ligeros | Pesados |
| Menos de 5 | 7,99 | 7,50 | 8,16 | 10,97 |
| Entre 5 y 20 | 6,77 | 7,25 | 7,06 | 9,98 |
| Más de 20 | 5,24 | 5,90 | 6,52 | 8,14 |

MDP Servicio Público de Mercancías. Vehículos Pesados

MDL Servicio Público de Mercancías. Vehículos Ligeros

MPC Servicio Privado de Mercancías

Fuente: Dirección General de Transportes por Carretera.
Ministerio de Fomento

Se observa claramente que las empresas de mayor dimensión son las que presentan una más alta renovación de flota, siendo las empresas de transporte público las de menor edad media de la misma, inferior a 6 años, mientras que las empresas de transporte privado renuevan sus vehículos con una media muy superior a los 6 años.

Los *motivos* por los que la renovación de flota está íntimamente ligada a la dimensión empresarial son:

- ❑ El **respaldo financiero** necesario para la renovación de flota viene de la mano de una mayor facturación y un mejor margen sobre resultados, situación que es más propicia en las grandes empresas, dado su mayor volumen de ventas y su aplicación de economías de escala y sinergias para reducir costes.
- ❑ El mayor volumen y seguridad de las ventas que proporciona la dimensión empresarial, lleva consigo la realización de un mayor número de **kilómetros** y, por tanto, la más rápida amortización del material móvil.
- ❑ Por último, son las empresas de mayor dimensión las que poseen una verdadera **conciencia de modernidad** y de las necesidades y apuestas que eso supone.

Las *ventajas* que las empresas encuentran con una mayor renovación de la flota son muy diversas:

- ❑ El poseer una flota más moderna y actualizada constituye una mejor **garantía de seguridad** en la realización de la actividad del transporte, especialmente en un contexto en que la seguridad en carretera se ha convertido en objetivo prioritario para los países desarrollados, y eso permite a los fabricantes trabajar en la mayor seguridad de los vehículos (estabilidad, frenado, dirección, sistemas de ayuda a la conducción, etc.) con garantías de repercutir los costes incurridos.
- ❑ Al igual que la seguridad en carretera, el **respeto al medio ambiente** es otro objetivo prioritario de los países desarrollados, que obligan a los fabricantes a diseñar y construir motores y vehículos menos contaminantes, e imponen a los transportistas plazos de renovación de flota que se ajusten a los objetivos de control de las emisiones contaminantes a la atmósfera.
- ❑ El disponer de vehículos más modernos, equipados con las nuevas tecnologías en gestión y seguimiento de flotas, así como en manipulación y transporte de la mercancía en condiciones óptimas para la misma, permite, no sólo mejorar la **imagen** ante el cliente, sino también ofertar un **servicio de calidad**.
- ❑ Por otro lado, una menor antigüedad de los vehículos es en sí una mayor garantía de **fiabilidad** de los mismos, evitando fallos inesperados y reduciendo las exigencias y las frecuencias de las revisiones de mantenimiento, con el consiguiente **ahorro de costes** que eso supone.
- ❑ Además se puede considerar que, el disponer de los vehículos más recientes del mercado, también contribuye a una mayor **fidelización de los empleados**, a los que se dota de una herramienta de trabajo moderna, más confortable y segura.

La renovación de flota es más viable desde un respaldo financiero adecuado, una amortización más rápida del material y una mayor conciencia de modernidad como requisito para un mejor servicio.

Procesos de concentración

Dimensión empresarial, márgenes y competitividad de las empresas

La situación actual del sector del transporte de mercancías por carretera muestra un contexto de empresas que operan en un mercado altamente competitivo con unos márgenes empresariales reducidos, lo que, a la larga, puede conducir a situaciones financieras delicadas.

Esa situación de márgenes reducidos se podría achacar a una serie de circunstancias que actúan de manera encadenada: la excesiva atomización del Sector, con predominio de empresas medianas y sobre todo pequeñas, hace que las mismas no dispongan de la capacidad de negociación suficiente para trasladar a sus clientes, a través de los precios, las necesidades de inversión que imponen, por un lado, un mercado altamente competitivo y, por otro, unos clientes cada vez más exigentes en cuanto a calidad y amplitud del servicio recibido.

Desde el Ministerio de Fomento, y a través de las propuestas del Plan PETRA, se viene defendiendo la necesidad de modernizar el Sector para luchar contra estos problemas. Y se entiende que la base más sólida para empezar a construir un futuro mejor para el transporte de mercancías es propiciar una mejora de sus estructuras empresariales a través de la mayor dimensión de sus empresas.

Lo que a continuación se pretende es aportar una serie de argumentos para defender la consecución de mejores márgenes empresariales y de una mejora general de la competitividad a través de la mejora de la dimensión empresarial, y de tres de sus consecuencias más inmediatas:

- ✓ Optimización de los procesos.
- ✓ Reducción de los costes.
- ✓ Aumento de los ingresos.

La mejora de las estructuras empresariales es la llave para luchar contra los reducidos márgenes y la baja competitividad de las empresas nacionales.

La base es aceptar que la mayor dimensión es el punto de partida para, a través de una buena gestión, generar en las empresas:

- **Economías de escala**, de la mano de, por ejemplo, la disposición de una mayor flota de vehículos y de una mayor actividad de la misma, lo que otorga, entre otros, un mayor poder de negociación frente a proveedores, dado el gran volumen de compras que se realiza.
- **Economías de red**, dado que, al contar con un mayor número de recursos disponibles, se pueden gestionar éstos de manera que se optimice su aprovechamiento y la oferta de servicios con ellos realizada.
- **Cambios en los procesos**, como resultado inmediato de la mayor especialización de una plantilla más amplia, de la posibilidad de poder invertir en formación por el mayor respaldo financiero, así como de poder desarrollar un actividad de I+D tan beneficiosa para la propia empresa y para el cliente.

Una buena gestión es el requisito básico para, a través de la mayor dimensión empresarial, obtener economías de escala, economías de red y mejoras en los procesos.

Una vez aceptadas dichas consecuencias lógicas de una estructura empresarial más grande y bien gestionada, resulta fácil concluir que existen una serie de razones para pensar que, a través del tamaño empresarial, se consigue la mejora de la competitividad y de los márgenes empresariales:

- **Razones económicas**, pues a través de las economías de escala, por la mayor actividad de la empresa, aumentan los costes variables y se diluyen los costes fijos en los costes totales. Además, gran parte de esos costes fijos y, principalmente, variables, se reducen por el mayor poder de negociación frente a proveedores. A esto hay que unir el hecho de que, el mejor aprovechamiento de los recursos (economía de red) produce una mejor relación entre el ingreso obtenido y el coste incurrido, al actuar principalmente sobre el último.

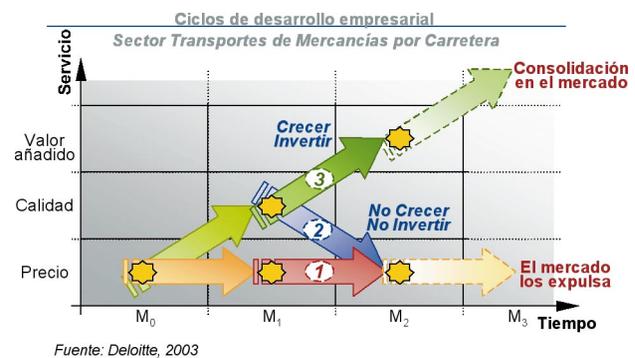
Procesos de concentración

❑ **Razones estructurales o de gestión**, pues el conformar una oferta más amplia y «flexible» por los beneficios de la economía de red, se está en disposición de ampliar y fidelizar clientes, diversificando también el ámbito de actividad de la empresa, a nivel geografía y producto.

Por otro lado, la especialización, la formación y el desarrollo del I+D, produce una optimización de los procesos internos de las empresas en tiempo, recursos y resultados, y permite fidelizar a los trabajadores al sentir éstos un mayor dominio de su actividad y una mejora de sus propios resultados, lo que a la larga mejora la curva de experiencia de la empresa y crea un precedente de mejores prácticas. También tiene como consecuencia la mayor satisfacción del cliente al mejorar la calidad del servicio recibido.

Por unas y otras razones, la reducción de costes fijos y variables a través de los procesos, y el incremento de los ingresos a través de los clientes, parecen ser una consecuencia inmediata. Y si esto es así, el beneficio de la empresa crece considerablemente, no sólo por la mejor relación costes/ingresos, sino también por el mayor volumen de ventas.

Hasta aquí se ha intentado argumentar que la mejora de la estructura empresarial, acompañada de una gestión adecuada, son las claves para mejorar los resultados y el servicio de las empresas, y con ellos su competitividad. Pero además, una vez posicionado en ese punto álgido de ciclo empresarial, es mucho más fácil mantener el desarrollo continuado (como ya se explicó en anteriores boletines), pues el respaldo financiero que supone la mejora de beneficios, permite compartir con clientes y accionistas, e invertir en inmovilizado, formación, tecnología y sistemas de comercialización, con lo que nuevamente se está dando un impulso a la calidad y amplitud del servicio, y con ellas a la competitividad.



Fuente: Deloitte, 2004

Procesos de concentración

ALGUNOS EJEMPLOS

Giraud Ibérica Adquisición.



El proceso de concentración

Giraud Ibérica es la filial del Sur de Europa de la empresa europea Giraud International y tiene su sede central en Pamplona

El proceso de concentración de GIRAUD IBÉRICA ha sido especialmente importante en los cuatro últimos años, de forma que a través de la adquisición de empresas del sector ha ido consolidando su presencia a nivel nacional.

Giraud Ibérica ha planteado una estrategia de crecimiento basada en la geografía y en los clientes, lo que ha logrado gracias a la incorporación de empresas nacionales.

Así, en 1999 fue adquirida *Transportes De La Torre, S.A.*, empresa vallisoletana de transporte de mercancías de carga completa y logística.

En el mismo segmento de actividad se sitúa *Agencia de Transportes De Luis, S.L.*, empresa ubicada en Logroño y con centros operativos en Logroño, Zaragoza y Barcelona. Esta compañía fue adquirida por GIRAUD IBÉRICA en el año 2000.

Recientemente, el pasado 2003, ha sido absorbida la empresa *Transportes i Logística Caballol, S.L.*, ubicada en Manresa y también centrada en el transporte en carga completa y en la logística.

De esta forma, con el proceso de concentración se garantiza simultáneamente una mayor presencia geográfica y el aumento de la cartera de clientes.

Áreas de actividad

Giraud Ibérica es una empresa de transporte de mercancía general por carretera orientada a la carga completa y fraccionada tanto en el ámbito nacional como internacional.

Asimismo, como empresa operadora y organizadora de transporte, gestiona el tráfico de una gran número de pequeñas empresas o autónomos que trabajan habitualmente con ella.

- ✓ Como operadora, Giraud Ibérica invierte en medios de producción al servicio de los clientes.
- ✓ Como organizadora, la empresa selecciona, moviliza y controla recursos para garantizar la prestación de servicios a sus clientes.

Estructura y recursos

La empresa tiene su sede central en Pamplona, pero cuenta además con delegaciones en Barcelona, Zaragoza, Logroño, Irún, Valladolid, Madrid y Oporto.



Para el desarrollo de su actividad, Giraud Ibérica cuenta con 4 almacenes, repartidos entre Barcelona (3.000 m²) y Logroño, Valladolid y Madrid (1.500 m² cada uno).

El personal de la empresa lo constituyen personal de movimiento y administrativos, lo que supone un total de 470 personas. Por su parte, el grupo Giraud International suma 4.200 empleados.

Procesos de concentración

La flota propia de Giraud Ibérica está compuesta por un total de 590 cabezas tractoras y 680 semirremolques, además de trabajar con un buen número de pequeñas empresas y autónomos.



| GIRAUD IBERICA | |
|--------------------------|--|
| Concentración: | Adquisición |
| Empresas/grupos: | 4 (Giraud + 3 adquisiciones) |
| Facturación 2002: | 101 Mills. de Euros (España y Portugal) |
| Delegaciones: | 8 |
| Flota: | 590 tractoras y 680 semirremolques (propios) |
| Personal: | 470 |

Fuente: Giraud Ibérica.

Estrategias de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento que Giraud Ibérica ha adoptado y seguirá adoptando para consolidarse en el mercado nacional, se sustenta en un doble enfoque:

- ✓ Desarrollo interno, mejorando procesos y captando y fidelizando clientes.
- ✓ Desarrollo externo, incorporando aquellas empresas que mejor complementan la geografía y la cartera de clientes de Giraud.

Para que se produzca la incorporación de una nueva compañía, esta ha de cumplir una serie de requisitos:

- Ser una empresa rentable, con un tamaño crítico no muy grande y que facilite la integración.
- Dedicarse principalmente a la carga completa, lo que posibilita el máximo de sinergias con el resto de empresas del grupo.

- Abarcar un ámbito geográfico que Giraud desee desarrollar, permitiendo ampliar la cobertura y la cartera de clientes.

Una vez detectadas y contactadas estas empresas, se ponen en marcha los mecanismos necesarios para asegurar el consenso y la continuidad del proceso de adquisición y posterior integración. Para ello es muy importante la participación de los directivos de las empresas adquiridas, tanto durante la fusión como durante los dos primeros años de funcionamiento, siendo garantía de éxito y de mantenimiento de la cartera de clientes.

El beneficio para las empresas adquiridas es claro, al ampliar de manera importante su actividad y mejorar su rentabilidad a través del ahorro de costes (economías de escala) y del aumento de la productividad por una mejor gestión de tráfico (sinergias del funcionamiento en red).

Futuro del Sector

Para los responsables de Giraud, el futuro del Sector pasa por la oferta de un servicio de calidad, sustentado en un volumen suficiente de recursos: humanos, técnicos y económicos, y en una cobertura geográfica nacional e internacional. La combinación de recursos propios y subcontratados es un mecanismo válido para dar una respuesta adecuada a las demandas variables de los clientes.

Sin embargo, esta necesidad de recursos y cobertura deja, hoy por hoy, mejor posicionados a los grupos de transporte europeos que a los nacionales. La modernización del Sector y la mejora de sus estructuras empresariales, tan defendidas por el PETRA, son la clave para una verdadera mejora de la competitividad.

Dicha modernización pasará por disponer de una dimensión empresarial adecuada, un personal directivo y laboral formado y de nivel, y unos sistemas de comunicación y de gestión suficientemente actualizados.

El futuro del Sector pasa por la oferta de un servicio de calidad, sustentado en un volumen de recursos suficiente y en una cobertura geográfica nacional e internacional.

Procesos de concentración

Liesa-MDL
Fusión



El proceso de concentración.

El nuevo grupo de transporte y logística surge de la integración, el pasado 25 de abril de 2003, de tres empresas del Sector:

- ✓ TDL, S.L. o Transfesa Distribución Logística, S.L., antigua Liesa (sociedad matriz).
- ✓ MDL Distribución Logística, S.A. (filial 100%).
- ✓ Servicio Marketing y Logística, S.A. (filial 100%).

Si bien el Grupo Transfesa ya era cliente de MDL desde 1996, el punto de partida para dicha integración es la colaboración que desde el año 2000 venían desarrollando Liesa y MDL, por la que la primera realizaba servicios de logística y MDL actuaba de proveedor en transporte urgente nacional e internacional.

Con la integración, MDL consigue un respaldo financiero y de recursos muy importante, mientras Liesa amplía su área de actividad y su cartera de clientes a la vez que adquiere conocimientos y experiencia en el Sector.

Con la integración los beneficios para ambas empresas han sido claros. Por un lado MDL era una empresa familiar pequeña, y la financiación dependía de la capacidad económica de sus socios. Así, aunque las rentabilidades anuales siempre resultaban bastante altas, el hecho de crecer más de un 40% todos los años desde el inicio (septiembre de 1995) les obligaba a tener ciertas tensiones de tesorería y a importantes sobreesfuerzos personales y les impedía la captación de determinados clientes que por su tamaño obligaban a acometer fuertes inversiones.

Por su parte Liesa, con la incorporación del equipo gestor de MDL, no sólo amplía su área de actividad, su cobertura geográfica y su cartera de clientes, sino que también adquiere el conocimiento y la experiencia en esas áreas concretas del transporte.

A raíz de ahí, la creación del nuevo grupo genera una serie de sinergias, como el ahorro de costes de personal y de estructura, y la complementariedad de los negocios respectivos.

En el año escaso de andadura del nuevo grupo, valoran los beneficios obtenidos, pero también las dificultades de un proceso de fusión que une dos empresas con filosofías de trabajo tan distintas: una, Transfesa, gran empresa ya consolidada, y la otra, MDL, empresa familiar, más acostumbrada a funcionar con objetivos a corto y medio plazo.

La fusión también ha supuesto una serie de dificultades derivadas de la integración de dos empresas con filosofías de trabajo diferentes.

Áreas de actividad

Como ya se ha comentado, la fusión ha permitido complementar las actividades de transporte y logística que cada una de las empresas desarrollaba de manera individual, y dotar al nuevo grupo de una dimensión nacional e internacional.

Cabe destacar su dedicación a los siguientes segmentos de actividad:

- Transporte, incluido urgente, tanto nacional como internacional.
- Paquetería, courier, carga aérea, grupaje y cargas completas.
- Outsourcing generalista: recepciones, servicios de correo, call-center.
- Almacenaje.
- Recepción y gestión de mercancías, seguimiento e información, control de stocks, picking, packing, etiquetado, clasificación y distribución.

Procesos de concentración

Estructura y recursos

Para realizar su actividad dentro del ámbito nacional, el nuevo grupo dispone de una flota de 66 vehículos, de los cuales 44 son propios y 22 son autónomos. Estos vehículos se distribuyen entre vehículos de reparto y rutas nacionales.



Imagen de la sede central de Liesa-MDL en Madrid.

Por su parte, dispone de una plantilla de 120 trabajadores, de los cuales 98 están en nómina y 22 son autónomos, y se distribuyen en numerosas delegaciones repartidas por todo el ámbito nacional, de las cuales 4 son propias: 3 en Madrid (Barajas, María Auxiliadora y Soto del Real) y 1 en Barcelona (Hospitalet).

Gracias a estos recursos, ha sido capaz de alcanzar en 2003 un volumen de ventas de 7.169.280 Euros.

Además es de destacar que está en posesión del certificado internacional de gestión medioambiental ISO 14001.

| Liesa-MDL | |
|--------------------------|----------------------------------|
| Concentración: | Fusión |
| Empresas/grupos: | 3 |
| Facturación 2003: | 7,17 Mills. Euros |
| Delegaciones: | 4 |
| Flota: | 66 vehs (44 propios, 22 autóns.) |
| Personal: | 110 (98 nómina, 22 autónomos) |

Fuente: Liesa-MDL

Estrategias de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento en el mercado pasa por un desarrollo y consolidación a nivel nacional en primer lugar, para, posteriormente, realizar un salto al ámbito internacional gracias al apoyo de la estructura del Grupo Transfesa.

De esta forma tratan de crear una base de negocio sustentada en la oferta de un transporte nacional e internacional y de un servicio generalista con actividades susceptibles de externalización por las grandes empresas (carterías, servicios generales, mocería, etc.).

Dentro de su plan de crecimiento también contemplan posibles adquisiciones de empresas del Sector que se encuentren en situaciones similares a MDL y que interesen, bien por su oferta de servicios, bien por su implantación geográfica.

En ese sentido, entienden que el proceso de globalización está obligando a las empresas del Sector a ser muy competitivos en cuanto a implantación geográfica, calidad del servicio e información al cliente.

Futuro del Sector

Desde el nuevo grupo se valora que el futuro del Sector, dada la falta de regulación y de control y debido a la fuerte globalización a la que se va a asistir en los próximos años, pasa por la necesidad de implantar legislaciones similares a las de los países vecinos de la Unión Europea.

Por otro lado, las nuevas tecnologías, la formación y los sistemas de comercialización juegan y jugarán un papel estratégico y totalmente necesario en la adaptación de las empresas de transporte a un entorno muy competitivo, dado que las grandes firmas están sentando un importante precedente en ese sentido y son los que verdaderamente crean en el cliente la necesidad de un mejor servicio y de un mayor control de la mercancía.

Así, las empresas que no inviertan en herramientas de modernización de procesos y sistemas se quedarán fuera de la competencia por la captación del cliente.

Las grandes empresas están sentando un importante precedente en programas de formación e implantación de nuevas tecnologías, lo que crea en el cliente la necesidad de un mejor servicio y un mayor control de la mercancía.

Procesos de concentración

EMCOFEANTRAN

Federación de cooperativas



Historia

Emcofeantran es la Federación de las Empresas Cooperativas Andaluzas del Transporte por Carretera, y desde su fundación en 1999, se ha configurado como la única Federación existente en Andalucía, por lo que asume el papel de representante, asesor y defensor de los intereses sociales y económicos de las cooperativas andaluzas de transporte por carretera.

Pese a unos inicios difíciles, en los que tuvo que superar los recelos iniciales de un Sector muy atomizado y con escasa tradición de cooperación, Emcofeantran se ha confirmado como un interlocutor válido en las relaciones del Sector con la Junta de Andalucía, logrando en muy poco tiempo un apoyo institucional muy importante.

Emcofeantran tuvo que superar desde un principio los recelos de un Sector muy atomizado, y con escasa tradición de cooperación.

Objetivos de Emcofeantran

Entre los objetivos que Emcofeantran se marca para la mejora y el desarrollo de sus federados, y del Sector en general, cabe destacar:

✓ LA INTERCOOPERACIÓN

La Federación lucha por la intercooperación, como plasmación del espíritu de solidaridad entre cooperativas. En este sentido, actúa como árbitro en las controversias surgidas entre cooperativas y defiende sus intereses con el único fin de proteger su existencia como forma jurídica perfectamente válida a la hora de prestar servicios en el mercado al igual que cualquier otra empresa.

✓ LA CONCENTRACIÓN DEL SECTOR

Ante el obstáculo que supone la atomización del Sector, el objetivo principal de la Federación es trabajar en favor de una mayor concentración, poniendo un especial énfasis en el desarrollo local.

De este modo, ofrece a los autónomos la posibilidad de asociarse bajo la fórmula del cooperativismo, ya que a través de ella se consigue la fuerza y la unión necesarias en el Sector.

El incremento de la competencia que se viene produciendo en todos los sectores de actividad, hará de la necesidad de asociarse una condición sine qua non para sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo y exigente, que demandará una mayor calidad y rapidez en el servicio.

El incremento de la competencia hará de la necesidad de asociarse una condición «sine qua non» para sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo y exigente, que demandará una mayor calidad y rapidez en el servicio.

✓ CERTIFICAR LA CALIDAD DE LAS COOPERATIVAS

Otro de sus objetivos es conseguir que se certifique la calidad de las cooperativas andaluzas de transporte por carretera, de manera que el aval de calidad que se les otorgue, pueda ser empleado como ventaja competitiva en un mercado sumamente exigente y que, cada vez más, valora la oferta de un servicio de calidad.

✓ EXPANSIÓN TERRITORIAL

La Federación también trabaja en su expansión territorial para estar cada día más cerca de todas las cooperativas andaluzas de transporte por carretera.

De esta manera, en breve plazo dispondrá de sedes en Málaga y Tánger, dos puntos estratégicos de contacto directo con la zona oriental de Andalucía, el primero, y con los flujos procedentes o con destino el norte de África, el segundo.

Procesos de concentración

Servicios ofrecidos

Desde su sede central ubicada en el edificio CTM, de Sevilla, Emcofeantran ofrece a los transportistas los servicios de gestoría y asesoramiento jurídico y técnico que precisen. Además se llevan a cabo estudios empresariales y se desarrollan las tareas comunicativas propias de la Federación, entre las que destaca la realización de una nueva revista del Sector de carácter trimestral, En Marcha, nacida en el año 2000.

Con la disposición a las cooperativas de su oferta de servicios, Emcofeantran pretende luchar por la mejora social y económica, tanto de las cooperativas andaluzas, como de los miembros que las componen.

Para el desarrollo de esos servicios, Emcofeantran cuenta en la actualidad con distintos departamentos que se encargan de dar a los socios un asesoramiento especializado en materias diversas. En ese sentido, cabría destacar:

- ❑ **Gabinete de Prensa**, el cual elabora bimensualmente la revista En Marcha, con el objetivo de constituirlo como una de las revistas más novedosas y actuales del sector.
- ❑ **Departamento de Gestoría**, encargado de realizar trámites a los asociados totalmente gratuitos, como son: transferencias de vehículos, tarjetas, visados, matriculaciones, licencias comunitarias y especiales, etc.
- ❑ **Departamento Económico**, responsable de la prestación de asesoramiento fiscal, laboral y contable.
- ❑ **Departamento de Empresas**, encargado de analizar y actualizar las necesidades del sector cooperativo, así como del asesoramiento en la obtención y tramitación de subvenciones ante las Administraciones Públicas.
- ❑ **Departamento Jurídico**, el cual presta asesoramiento jurídico especializado en materia de transportes, de cooperativas, así como la realización gratuita de escritos de alegaciones y recursos en vía administrativa frente a multas de tráfico o de transportes, información en materia laboral, fiscal, contable y Juntas Arbitrales del Transporte.

Otras de las actuaciones desarrollada por Emcofeantran es la impartición anual de un conjunto de cursos formativos para las cooperativas del Sector, que van desde la realización de cursos sobre el transporte: capacitación, consejo de seguridad, obtención y renovación del permiso para la conducción de vehículos de mercancías peligrosas, hasta cursos de Internet, nuevas tecnologías, fiscalidad de pymes, gestión cooperativa empresarial, medio ambiente, calidad aplicada al transporte, etc., y ello gracias a que la Federación cuenta con la Escuela de Formación del Transporte, un aula específica, para la formación de los transportistas y empleados de las cooperativas.



Visita de la Consejera de Obras Públicas y Transportes a las aulas de formación de Emcofeantran.

Asimismo, cabe reseñar la labor institucional que está desarrollando Emcofeantran entre las cooperativas del sector del transporte, destacando las visitas personales que se concertaron con el Director General de Transportes y el Director General de Economía Social a las distintas Cooperativas del transporte a lo largo de toda Andalucía, con el fin de que éstas pudieran, por sí mismas, transmitirles sus inquietudes, necesidades y proyectos mas importantes.

Emcofeantran pone a disposición de sus cooperativas una serie de servicios encaminados a facilitar sus tareas administrativas y de gestión, a posibilitar una mayor formación de sus empleados y a conseguir una mayor difusión y respaldo institucional.

Procesos de concentración

Empresas asociadas

El colectivo de cooperativas de transporte por carretera que componen Emcofeantran, supone un total de 210 empresas, entre empresas de mercancías (de ámbito nacional e internacional), de transporte ligero, de viajeros, de ambulancias, de mensajería, taxis y de transportes especiales (cisternas, productos químicos, etc.).

Su capacidad de flota se sitúa sobre los 9.000 vehículos y genera un total de 15.500 puestos de trabajo, de los cuales 7.500 corresponden a socios de cooperativas y 8.000 a empleos indirectos (dobles conductores, instalación, servicios, repuestos, taller, técnicos, administrativos...). Esto supone un volumen de cifra de negocio que ronda los 933 millones de euros, y, en consecuencia, una gran aportación de valor añadido, pues revitaliza la economía de Andalucía, poniendo especial énfasis en la economía local.

En este sentido cabe mencionar que Andalucía es la primera comunidad autónoma en transporte interregional y en transporte interior de la Región, y que Emcofeantran ocupa el primer lugar en el ranking nacional, por delante de la federación catalana, la vasca y la valenciana.

| EMCOFEANTRAN | |
|--------------------------|--------------------------------|
| Concentración: | Federación de cooperativas |
| Empresas/grupos: | 210 cooperativas |
| Facturación 2002: | 933 Mills. Euros |
| Delegaciones: | 3 |
| Flota: | 9.000 |
| Personal: | 15.500 (directos e indirectos) |

Fuente: Emcofeantran.

Ventajas para las empresas

Las empresas, mayoritariamente autónomas, que se asocian para formar una cooperativa, obtienen un buen número de beneficios derivados, principalmente, de la mayor dimensión:

- Mayor capacidad de **comercialización** de sus servicios, al poder contar con una mayor flota de vehículos.
- Reducción de costes en las **compras**, al poder negociar mejores condiciones con sus proveedores por el mayor volumen de las mismas.

- Mejora de la **imagen** ante el cliente y el Sector.
- Mayor estabilidad del **empleo**, incluso en tiempos de crisis.
- Mejores garantías de acceso a **subvenciones**.
- Contribución al **desarrollo local** de la zona en la que desarrollan su actividad.

Visión del Sector

A juicio de los responsables de Emcofeantran, existen dos claras lagunas en el Sector contra las que están intentando luchar:

- **Formación:** Para su promoción realizan una variada oferta de cursos a las cooperativas, al entender que constituye la herramienta perfecta para afrontar los nuevos retos que plantea el mercado, resultando con ello competitivos.
- **Nuevas tecnologías:** Las cooperativas aplican cada vez más a sus procesos elementos tecnológicos, como Internet o sistemas de localización por GPS, si bien a un ritmo inferior al de las necesidades reales que plantea el mercado, por lo que desde Emcofeantran buscan concienciarlas de la urgencia de su aplicación para aumentar la competitividad.

Otros aspectos valorados como negativos para el Sector son el elevado precio de los carburantes, por el aplazamiento del gasóleo profesional, y el no reconocimiento de las patologías derivadas de la actividad desarrollada por los transportistas.

Para los responsables de Emcofeantran, existen dos claras carencias en el Sector nacional que le impiden alcanzar un nivel de competitividad óptimo: la formación del personal y la aplicación de las nuevas tecnologías a los procesos. Ambas se unen a una excesiva atomización, contra la que la cooperativa se presenta como solución válida y contrastada.

Procesos de concentración

DISFRIMUR

Adquisición



Empresas y actividad del grupo

Disfrimur es un grupo de empresas que se dedican al transporte de productos refrigerados, además de todos aquellos servicios que el transporte tiene asociados.

En la actualidad el grupo está integrado por:

- ✓ **Disfrimur:** empresa dedicada al transporte de mercancías por carretera.
- ✓ **Disfrimur Logística:** empresa dedicada a funciones de logística para distribuidores y fabricantes, por lo que entre los servicios que ofrece se encuentran los de almacenaje, preparación de pedidos, grupaje, carga completa y distribución.
- ✓ **Disfrimur Servicios:** Empresa dedicada a ofrecer soporte técnico y de mantenimiento al resto de empresas del grupo, así como a otras empresas del Sector y a transportistas en general, centrándose en el suministro de gasoil, lavadero y estaciones de servicio.

De esta forma dan cobertura, en el ámbito nacional e internacional, al principal objetivo de la empresa, que es el de transportar, custodiar, preparar y entregar la mercancía, ofreciendo al cliente un servicio logístico integral y de calidad.

Recursos

Para hacer factible esta oferta, disponen de una flota propia de unos 320 camiones, y subcontratada de otros 50 camiones, destacando especialmente la presencia de trailers. Además cuentan con 515 conductores, dado que usan el sistema de postas.

Por otro lado, la edad media de dicha flota es de 24 meses, lo que supone aceptar un importante compromiso de renovación, que redundará en ventajas de servicio y medioambientales.

Cuentan también con una red de plataformas distribuidas por el Levante y Centro español: Murcia, Albacete, Valencia, Albaterra, Alicante, Almería y Barcelona.

| Disfrimur | |
|--------------------------|--------------------------------|
| Concentración: | Adquisición de empresas |
| Empresas/grupos: | 3 |
| Facturación 2003: | 29 Mills. Euros |
| Delegaciones: | 7 |
| Flota: | 320 propios, 50 subcontratados |
| Personal: | 515 conductores |

Fuente: Disfrimur.

Estrategia de futuro

Los objetivos que Disfrimur se ha marcado para los próximos años, pasan por: culminar su presencia en todo el Arco Mediterráneo, potenciar el comercio electrónico con sus clientes y mejorar los medios de comunicación con clientes y proveedores.

Además están realizando una apuesta clara por los servicios de comunicación integral (Cold Road) y por la certificación en medioambiente, por ejemplo, con la implantación de vehículos con combustible alternativo.

Visión del Sector

Son conscientes de la existencia de un Sector muy atomizado, en el que se deben producir procesos de concentración, especialmente entre autónomos, y en el que la mayor oportunidad pasa por especializarse y ser el mejor en algo. Además, formación e inversión en nuevas tecnologías son factores claves para ganar en competitividad.

Por último, deben existir con los operadores logísticos relaciones encaminadas a una colaboración y apoyo en los procesos de implantación, ofreciendo cobertura a nivel local.

El transporte por carretera, es y seguirá siendo indispensable para el desarrollo económico. Su futuro pasa por una reducción de la oferta y una profesionalización.

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 tercera de dichas presentaciones, que tuvo lugar el pasado miércoles 10 de diciembre en el Salón de Actos del Ayuntamiento de Valladolid y fue expuesta por Centrolid, S.A., se resume a continuación.

La cuarta presentación pública está previsto que tenga lugar en Madrid, en el mes de marzo de 2004. En ella se presentará el caso de las cooperativas como fórmula válida que da el mercado para mejorar las estructuras empresariales en pos de una mayor competitividad.

Con la esperanza de poder diseñar un ciclo de presentaciones públicas lo más representativas posible de la realidad de las iniciativas del Sector, y con la idea de intentar ampliar a toda la geografía española el desarrollo del mismo, en el último punto de este boletín os invitamos a participar activamente en su planificación, enviándonos vuestras sugerencias e iniciativas empresariales, así como vuestra propuesta de emplazamiento para su realización.

3.ª PRESENTACIÓN PÚBLICA: EL CASO DE CENTROLID

Apertura de la presentación pública

La tercera de las presentaciones públicas tuvo lugar en Valladolid el pasado 10 de diciembre, en el Salón de Actos del Ayuntamiento, ubicado en la Plaza Mayor de la ciudad.

La convocatoria, a la que acudieron más de 120 personas, reunió a numerosos representantes del Sector y de la Comunidad Autónoma y ciudad anfitrionas, entre los que se encontraban:

- ✓ Personalidades del Ministerio de Fomento y Directores Generales de Transporte de Castilla y León y otras Comunidades Autónomas.
- ✓ Alcalde y concejales del Ayuntamiento de Valladolid.
- ✓ Empresarios del Sector, tanto transportistas como cargadores, y representantes de sus diferentes asociaciones.
- ✓ Televisión y prensa especializada.



4.ª Presentación Pública
**LA FÓRMULA DE LAS COOPERATIVAS
EMCOFEANTRAN-UCOTRANS-ANECOOP**
(Madrid: marzo-2004)

Ciclo de presentaciones públicas

La bienvenida al acto corrió a cargo del Ilmo. Sr. D. Francisco Javier León de la Riva, Alcalde de Valladolid, quien quiso recalcar el hecho de que esta jornada, y el contenido en ella desarrollado, eran fruto de una estrecha colaboración entre las Administraciones Públicas: Ministerio de Fomento, Junta de Castilla y León y Ayuntamiento de Valladolid, y las empresas del Sector: Centrolid en este caso.

Esta colaboración ha sido clave para llevar a cabo un proyecto de la envergadura de Centrolid, en el que entran en juego un Centro de Transportes, dado que éstos son una herramienta fundamental de planificación para la estructuración logística de una Región y para el correcto funcionamiento de su sistema logístico y de transporte.

También quiso recalcar la visita que en mayo de 2003 realizó a la Comunidad el Secretario de Estado para las Infraestructuras, D. Benigno Blanco, quién confirmó el compromiso de la Administración Central para el desarrollo de las infraestructuras de transporte de la Región, así como para el fomento, entre otros, de las nuevas tecnologías, los procesos de concentración empresarial y las centrales de compra.

Comentó cómo este ejemplo de apuesta conjunta, Administración-Empresas, por el desarrollo de infraestructuras y por la concentración empresarial, ha trascendido a otras provincias de la Región y de fuera, por lo que han sido muchos los interesados en conocer las peculiaridades del proceso y sus posibilidades de aplicación.

Por último apuntó que Centrolid debe ser un punto y seguido por diferentes motivos: para el propio proyecto de Centrolid porque aún faltan 2 fases por desarrollar, y para la Región porque la llegada de la Alta Velocidad y el desarrollo de nuevas infraestructuras como la Terminal de Carga Aérea Consolidada en el Polígono de Palomares, abren grandes expectativas para el desarrollo regional.

La estrecha colaboración Administración-Empresas ha sido clave para el desarrollo del proyecto, al ser un Centro de Transportes un elemento fundamental en la planificación logística de la Región.



Por su parte, D. Juan Miguel Sánchez, Director General de Transportes por Carretera del Ministerio de Fomento y máximo responsable presente del Plan PETRA y del ciclo de presentaciones, explicó en la apertura del mismo cómo la opción de Centrolid para una presentación pública surgió tras una serie de acercamientos a un proyecto que, hoy en día, ya es una realidad.

En ese sentido, el objetivo de la Administración es el fomento de infraestructuras y la creación de un entorno competitivo de mercado que permitan el desarrollo y modernización de las empresas del Sector, y el Plan PETRA es una buena herramienta puesta al servicio de las Administraciones y del CNTC con la que enmarcar éste tipo de iniciativas en favor de una modernización del Sector.

Es necesario fomentar el entendimiento entre los diferentes agentes del mercado para solventar los problemas existentes en el Sector.

D. Juan Miguel defendió la necesidad de fomentar el entendimiento entre los diferentes agentes del mercado para solventar los problemas existentes de estructura empresarial, marco normativo, etc.

El caso Centrolid, explicó, enmarcado en una Región de gran desarrollo real y potencial, sirve de medida ejemplarizante para, dentro del contexto del PETRA, incentivar al Sector a trabajar en esa línea.

Por último quiso agradecer el trabajo conjunto con el CNTC y el esfuerzo y comprensión que se están aplicando en la modernización del Sector.

Ciclo de presentaciones públicas

D. Ovidio de la Roza Braga, Presidente del Comité Nacional del Transporte por Carretera, quiso sumarse con la apertura del acto a la felicitación general por poder constatar un hito más en el desarrollo del Plan PETRA, proyecto que empezó con un cierto escepticismo por parte de algunos agentes del mercado, pero que día a día se comprueba que coincide plenamente con las necesidades del Sector para ser competitivo y afrontar los retos que mercado y cliente plantean.

El Plan PETRA ataca de raíz uno de los problemas más perniciosos del Sector en España, la atomización empresarial, y se adelanta con sus propuestas a los futuros retos del mercado común europeo.

En ese sentido, hizo un llamamiento a conocer y valorar un plan que ha demostrado ser la perfecta respuesta para el desarrollo de las empresas del transporte, al atacar de raíz, y entre otras cosas, uno de los factores más perniciosos del Sector en España, como es la atomización de sus empresas. Además es patente cómo el PETRA se pretendió adelantar, con sus propuestas, a los futuros retos del mercado común (tarificación, competencia, etc.).

Valoró el caso de Centrolid como una muy buena respuesta a las incertidumbres que presenta el mercado, dado el amplio abanico de proyectos que aglutina, y concluyó diciendo que el Plan PETRA deja abierta sus puertas a todas las empresas que quieran unirse a estas experiencias, pues el objetivo es que ninguna de ellas estanque sus posibilidades de desarrollo por desconocimiento, miedo o falta de estímulo para adoptar las medidas que el propio mercado está demandando.



Políticas de apoyo a la mejora de la estructura empresarial

Bajo este título, D. José Antonio Cabrejas Gómez, Director General de Transportes de Castilla y León, realizó una exposición en la que quiso poner de relieve la importancia de la participación de la Administración Pública (Consejería de Fomento de Castilla y León) para sacar adelante un proyecto de estas características, del que se sienten, junto con el Ayuntamiento de Valladolid, copartícipes.

A su entender, instalaciones y ubicación estratégica son fundamentales para la implantación y desarrollo de este tipo de proyectos, cuyo objetivo final es la promoción del tejido empresarial, pero no son condición suficiente. Todo proyecto de desarrollo empresarial pasa por ofrecer un servicio de calidad al cliente, y aunque las infraestructuras juegan en ello un papel muy importante, la clave de esa calidad está en la voluntad de las empresas.

El transporte de mercancías por carretera dispone de una posición privilegiada para modernizarse y evolucionar, dada su condición de sector clave en la economía nacional. Con el fin de animar dicho desarrollo, la Dirección General de Transportes de Castilla y León dispone de un ambicioso Plan de Infraestructuras para la Región, en el que se encuadra Centrolid como Centro de Transportes que permite aglutinar en instalaciones comunes a diferentes empresas, tanto de transporte de mercancías como de viajeros, generando con ello una serie de sinergias y ventajas muy beneficiosas para las mismas.

Por último, D. José Antonio Cabrejas recalcó la necesidad de conjuntar voluntades para afrontar proyectos de esta índole que redunden en la mejora del Sector, para lo cual no resulta suficiente la aportación única de las Administraciones Públicas. Las empresas han de apostar de forma clara, con recursos y dedicación, pensando en el medio y largo plazo.

El transporte de mercancías por carretera dispone de una posición privilegiada para modernizarse y evolucionar, pero para ello no resulta suficiente la aportación única de las Administraciones Públicas.

Ciclo de presentaciones públicas



El caso de Centrolid

En su primera intervención, D. *Juan Carlos Sánchez-Valencia*, Presidente de Centrolid, quiso empezar agradeciendo el coraje y el apoyo de un grupo de empresarios transportistas que un día decidieron poner sobre la mesa las bases de un proyecto que hoy ya es una realidad y sirve de referente en el mercado.

También tuvo palabras de agradecimiento para las Administraciones Públicas que, a través de la figuras de la Consejería de Fomento de la Junta de Castilla y León y del Ayuntamiento de Valladolid, han proporcionado un respaldo inestimable para que el proyecto saliera adelante, dotando a su vez al mismo de una gran transparencia en la gestión.

Centrolid surge del coraje y el apoyo de un grupo de empresarios transportistas, y del respaldo inestimable de las Administraciones Públicas, que además dotan a su gestión de una gran transparencia.

En estos momentos el proyecto presenta un avanzado nivel de desarrollo, abarcando un amplio abanico de servicios de transporte que van desde la configuración de una Central de Compra a la oferta de unas completas Infraestructuras de Transporte, pasando por la logística, la formación, las nuevas tecnologías, etc., y siendo el próximo gran reto la dotación de una adecuada intermodalidad mediante la interconexión de Centrolid con la Terminal de Carga Aérea de Valladolid. Esto permitirá configurar una gran Zona de Actividades Logísticas intermodal en la que entrarán en juego los cuatro modos de transporte.

Proceso de constitución de Centrolid

Este proyecto, que en 2002 celebró su 10.º Aniversario, surge del compromiso de 20 socios que empiezan por constituir una Central de Compra con la que obtener los ahorros correspondientes por su mayor volumen de compra.

El fijar el número de socios en un máximo de 20 se fundamenta en la necesidad de favorecer la comunicación entre ellos y fortalecer así el grado de compromiso en la negociación y en los procesos de compra de productos o servicios a través de la Central de Compra.

El fijar un máximo de socios en los comienzos de la sociedad se reveló fundamental para favorecer la comunicación entre ellos y asegurar el compromiso en la negociación.

Tanto comunicación como compromiso a la larga se revelaron como vitales, dado que el diferente consumo entre los distintos socios trajo las primeras tensiones entre ellos, puesto que el que más consumía exigía un mayor descuento, mientras los que menos consumían reclamaban el mismo trato para todos.

En la actualidad Centrolid constituye un amplio e importante entramado de servicios a las empresas de transporte por carretera, que va desde la Central de Compra hasta una empresa de Logística, y todo ello teniendo como referente y central de operaciones el Centro de Transportes de Valladolid.

El germen es, por tanto, la mentalidad de comprar juntos y para obtener ventajas de precio y calidad del servicio recibido. A partir de ahí empezaron a surgir numerosas posibilidades de cooperación que siempre reportarían los beneficios propios de una mayor dimensión empresarial.

En la actualidad se está pensando, entre otras cosas, en crear una Federación Regional de Centrales de Compra a nivel de toda la Región, de forma que aglutine a diferentes Centrales de Compra provinciales con núcleos de decisión de no más de 20 socios. Todas se gestionarán desde una misma web, y estarán integradas en los respectivos Centros de Transporte de la provincia.

Ciclo de presentaciones públicas

Los seis pilares del proyecto Centrolid

El proyecto Centrolid, tal y como hoy se presenta, está sustentado en seis pilares básicos, que representan la oferta de un servicio integral.

Centro de Transportes de Valladolid (Centrolid)

El Centro de Transportes comenzó su actividad en 1998 con el objetivo de creación de un entorno idóneo para el desarrollo efectivo de las empresas de transporte y logística, mediante la construcción de infraestructuras especializadas y la creación de servicios de alto valor añadido y bajo coste. De esta forma, no sólo se está potenciando al sector transporte, sino que, a través de él, se está contribuyendo a la vertebración territorial y al desarrollo del entorno social y económico.

Centrolid, con 3 de sus 5 fases desarrolladas, dispone de área de estacionamiento, área logística y centro de negocios, y presenta un ambicioso proyecto de intermodalidad enfocado a la nueva Terminal de Carga Aérea, el acceso ferroviario y la colaboración con el Puerto de Santander.

Central de Compras (AEC)

La Central de Compras, como germen del proyecto Centrolid, surge en 1993 de la iniciativa de empresas de transporte vallisoletanas que, a través de la coordinación ya comentada de 20 socios, sientan las bases de un compromiso que, haciéndose extensivo con el tiempo incluso a los propios proveedores, ha ido evolucionando hacia la oferta de servicio integral que es hoy Centrolid. Servicio que, en un futuro, se quiere dotar de carácter regional a través, por ejemplo, de una Federación Regional de Centrales de Compra.

Como datos de la Central de Compra para 2002 cabe destacar el servicio a una flota de 3.418 vehículos, la adquisición de 21.000 litros de combustible y de 4.100 unidades de neumáticos, y el consumo de 240.000 € en telefonía.

A partir de la posibilidad de comprar juntos para obtener mejores precios y servicio, surgen otras formas de cooperación que siempre reportan los beneficios propios de una mayor dimensión empresarial.

Nuevas Tecnologías (Alcest)

En Centrolid se conciben las nuevas tecnologías como una inversión necesaria para dotar a las empresas del nivel de competitividad y de la calidad del servicio que exige el cliente. De ahí la apuesta clara y permanente por desarrollar un completo y sólido entramado de servicios tecnológicos que son gestionados por Alcest y provistos desde Centrolid.

Entre los principales logros en servicio tecnológico a las empresas de transporte, cabe destacar: estandarización de un programa de gestión (G2G), equipos a bordo y sistemas de seguimiento vía GPS, red de radio digital de voz y datos trunking (Teltronic), Intranet propia de cada empresa y formación y entrenamiento de cada empresa.

La formación en nuevas tecnologías es necesaria para vencer un rechazo lógico al cambio en los sistemas y procesos tradicionales.



Formación (Aulalid)

Aulalid ve la luz en 1998, con el convencimiento de la importancia vital de la formación para el Sector y con el objetivo de creación de una Escuela de Formación, orientada al sector del transporte y la logística, que imparta los diferentes tipos de formación existentes: reglada, ocupacional, continua y de iniciativa privada.

Desde 2001 Aulalid ha impartido formación a más de 300 alumnos, mediante la realización de 76 ciclos formativos, con la colaboración de 24 profesores y gracias a una inversión cercana a los 450.000 €. Además dispone de portal de Internet e imparte cursos a través de la Red.

Ciclo de presentaciones públicas

Logística (AVET Logística)

Desde Centrolid se entiende la logística como un engranaje clave en la cadena de suministro, y por tanto, en el desarrollo ordinario de toda sociedad, por lo que el cliente, cada vez más, necesita que el transportista le aporte mayor valor añadido y le oferte servicios complementarios al propio transporte, encontrándose estos encajados dentro de la logística.

La oferta logística que desde hace cerca de año y medio realiza Centrolid a través de AVET Logística se cimenta en la disposición de unas infraestructuras adecuadas y busca la difusión y el apoyo de servicios vía Internet. Su oferta de servicios especializados consta de: servicios al transportista autónomo, transporte, almacenaje, distribución, consultoría y externalización logística.

En la actualidad dispone de una flota compuesta por 289 cabezas tractoras, 268 semiremolques, 129 cisternas y 39 vehículos ligeros, y cuenta con una superficie de 464.850 m³ para almacenaje.



Centrolid y el Plan PETRA

En palabras del propio Juan Carlos Sánchez-Valencia, el proyecto de Centrolid y el Plan PETRA mantienen un nexo claro de unión: «ambos son el resultado de aplicar el sentido común».

Así, en sus 11 años de andadura, todo el proceso de concepción y desarrollo del entramado de servicios que en la actualidad ofrece Centrolid, se podría identificar en un 100% con las recomendaciones realizadas por el Plan PETRA a través de sus 10 líneas de actuación para la mejora y modernización del Sector, como se observa en la siguiente tabla:

Resulta de gran valor añadido el que un cliente permita estudiar sus necesidades logísticas. Para ello Centrolid dispone de un departamento de consultoría.

Estructura Empresarial (AVET Transporte)

En Centrolid se concibe el factor de la estructura empresarial como una necesidad debido a: la excesiva atomización del Sector, el necesario potencial inversor y de recursos que exige el mercado para obtener el peso comercial adecuado y la creciente exigencia del cliente en servicio, logística, intermodalidad, profesionalización, etc., además de las exigencias internas de las empresas por ahorrar costes aumentando ingresos.

Por todo ello se ha constituido AVET Transporte, con el fin de, aglutinando a empresas de dimensión mediana y perfil familiar, consolidar una empresa de transporte que pueda, con el tiempo, competir entre las grandes empresas nacionales y regionales, dando trabajo a muchos otras empresas y autónomos de la Región

| | Plan PETRA | Centrolid |
|----|---------------------------|------------------------|
| 1 | Estructura empresarial | AVET Transportes |
| 2 | Formación | Aulalid |
| 3 | Nuevas Tecnologías | Alcest |
| 4 | Imagen, información | J.R.R. |
| 5 | Logística, Comercializ. | AVET Logística |
| 6 | Ordenación, Normativa | AVET Asociación |
| 7 | Accs. Socio-Laborales | CEL |
| 8 | Infraestructs., Intermod. | Centrolid |
| 9 | Expansión exterior | Colaboradores |
| 10 | Medioambiente | Plataformas Logísticas |

El proyecto de desarrollo de Centrolid coincide plenamente con las recomendaciones realizadas por el Plan PETRA a través de sus 10 grandes líneas de actuación.

Ciclo de presentaciones públicas

Mesa redonda y conclusiones

La mesa redonda para la valoración del caso presentado y de sus posibilidades de aplicación al Sector, estuvo compuesta por representantes de la Administración y empresarios del Sector, y fue moderada por Deloitte.

D. Juan Carlos Merchán, responsable de Logística de Renault, explicó cómo su misión es aprovisionar las fábricas de su empresa con motores, piezas y componentes de vehículos, a nivel nacional e internacional, y por cualquier modo de transporte. En ese sentido, los costes son básicos si quieren mantener la adjudicación de contratos a las fábricas españolas, y la situación se hace especialmente crítica en un país periférico como es España, por lo que se ha de realizar un mayor esfuerzo por ser ágiles y productivos y contrarrestar así los sobrecostes creados.

Estas necesidades les hacen recurrir a proveedores con una dimensión mínima, capaces de ser ágiles y flexibles, por lo que apuestan por la concentración empresarial, y por aspectos como la formación, nuevas tecnologías e intermodalidad.

Por su parte, *D. Arturo Unzueta*, Director de Logística de Michelin, explicaba cómo alrededor de Valladolid se ubica una gran demanda de cargadores que no encuentra unas infraestructuras y un servicio logístico en condiciones. En este sentido reclama una plataforma logística intermodal al entender que lo que se busca no es sólo transporte, sino también servicio.

Demandan flexibilidad y disponibilidad, dado que no pueden ser prisioneros de una indisponibilidad de medios que les impida dar un servicio adecuado a sus clientes. Por último reclaman una mayor agilidad normativa a las Administraciones.

D. Salvador Hernández, Director de Logística de IPES Ibérica, afirma que su confianza en Avet Logística se debe a la apuesta de éstos por las infraestructuras y las nuevas tecnologías, lo que les permite transformar la mayoría de proyectos en viables a través del ahorro de costes.

Los cargadores demandan a sus proveedores agilidad y flexibilidad, buscando, más que mero transporte, un servicio amplio y de calidad.



En su intervención, *D. Miguel de Frías*, Subdirector General de Transportes por Carretera del Ministerio de Fomento, quiso valorar la imitación como una importante herramienta empresarial para el éxito.

La imitación es una importante herramienta empresarial para el éxito, y con el ciclo de presentaciones públicas, se trata de facilitar esa posibilidad.

Por ello argumentó que actuaciones como el ciclo de presentaciones públicas son una buena ocasión para dar a conocer al Sector en general, las experiencias que otros empresarios están desarrollando y las dificultades que éstos han encontrado en su puesta práctica, de forma que se pueda sacar lección de los errores y aciertos cometidos y, valorando las particularidades de cada caso, facilitar la imitación de aquellas experiencias que se han llevado a buen fin.

En éste sentido, la experiencia de Centrolid se puede definir como un proceso válido de búsqueda constante de la modernidad, con el objetivo último de adaptación un entorno cambiante. Este proceso ha supuesto ir de menos a más, partiendo de una Central de Compra y buscando dar respuesta a un mercado que impone una fuerte competencia por precios y a un cliente que exige un servicio flexible y de calidad. Por ello aparecen como claras exigencias del mercado y del cliente, la inversión en formación del personal y en nuevas tecnologías, lo que sólo es posible conseguir a partir de la dimensión empresarial, pues las ayudas externas normalmente son insuficientes.

Haznos tus sugerencias

El cierre y las conclusiones del acto, como viene siendo habitual, estuvieron a cargo de *D. Emilio Sidera Leal*, Subdirector General de Ordenación y Normativa y responsable directo de la ejecución y seguimiento del Plan PETRA.

La valoración de la presentación pública fue más que positiva, pues, en su opinión, el acto había respondido a las expectativas y todos los que trabajan a diario con el PETRA podían irse con cosas aprendidas y que incorporar al mismo. Eso demuestra que el PETRA no es una entelequia, sino una realidad, y quien ha sabido verla y adaptarla a su caso, puede decir que progresa.

Como cierre esbozó tres conclusiones extraídas de la presentación pública:

- ✓ Centrolid representa en su génesis y funcionamiento, el espíritu con el que se creó el Plan PETRA: la cooperación e implicación de los diferentes agentes del Sector.
- ✓ Centrolid muestra una gran solidez en su avance y en su comprensión de los problemas. Hasta que un problema no estaba solucionado, no se afrontaba el siguiente.
- ✓ Centrolid se presenta como un elemento vertebrador del Sector, al actuar como promotor de una federación de centrales a nivel regional que trabajan bajo el amplio paraguas de servicios creados al amparo de Centrolid.



Cuando un proyecto lanzado al mercado tiene suficiente solidez, si no dispone del apoyo inicial de la Administración, acaba despertando su interés.

DEJANOS 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.

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.

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 hacérnoslas llegar por correo a la siguiente dirección:

Ministerio de Fomento
Dirección General de Transportes por Carretera
Att. D.^a María Bada de Cominges

Paseo de la Castellana, 67
Madrid 28071





MINISTERIO
DE FOMENTO

CENTRO
DE PUBLICACIONES