

PETRA:

HACIA LA MODERNIZACIÓN DEL SECTOR DE TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERA

Nº6
BOLETÍN
INFORMATIVO
MAYO 2004

- ✓ Situación socio-laboral
- ✓ Expansión exterior



MINISTERIO
DE FOMENTO

DIRECCIÓN GENERAL
DE TRANSPORTES
POR CARRETERA

CNTC

Comité Nacional del Transporte por Carretera



S U M A R I O

PETRA

Boletín 6 – Mayo 2004

Editorial

Análisis del sector

Situación socio-laboral	4
Expansión exterior	10

Imagen del Sector

Estudio del Ministerio de Fomento sobre la imagen del Sector	16
---	----

Procesos de concentración

Algunos ejemplos	20
------------------------	----

Ciclo de presentaciones públicas

Objetivos y desarrollo	26
4. ^a presentación pública: cooperativas, crecimiento desde la base	26

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:

- ❖ La Dirección General de Transporte por Carretera del Ministerio de Fomento acaba de efectuar, con la colaboración de Deloitte, un estudio sobre la **situación económico-financiera de las empresas españolas de transporte por carretera (viajeros y mercancías) durante el periodo 1998-2002**, en el que se constatan, tanto los importantes ritmos de crecimiento del sector, como la tendencia a la concentración empresarial que, desde 1999, está experimentando. En próximos boletines se harán públicos los datos y conclusiones más relevantes de dicho estudio.
- ❖ El próximo miércoles **23 de junio**, tendrá lugar en el Palacio de Zurbano del Ministerio de Fomento, la entrega de los **premios y accésit a los mejores proyectos y experiencias empresariales en el contexto del Plan PETRA**, con el que se quiere distinguir aquellos casos de empresas del sector presentadas a concurso, que mejor reflejan la búsqueda de la excelencia empresarial en el contexto de aplicación de las líneas de actuación propuestas por el Plan PETRA.

EN ESTE NÚMERO:

- ✎ Valoramos la situación del sector en relación con dos de las diez grandes líneas de actuación planteadas por el PETRA: **situación socio-laboral**, por un lado, y **expansión exterior**, 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 la problemática de los **procesos de concentración empresarial**, ilustrando una serie de casos prácticos emprendidos por diferentes empresas de muy diversa índole Pág. 20
- ✎ Presentamos las principales conclusiones del estudio elaborado por la Dirección General de Transporte por Carretera del Ministerio de Fomento sobre la **imagen del sector**, que servirá de base para desarrollar un plan estratégico de promoción de la imagen y calidad del sector Pág. 16
- ✎ Repasamos los aspectos más relevantes de la **presentación pública** que, a cargo de las cooperativas de transporte **Comotrans, Cotranco y Anecoop**, tuvo lugar el pasado 14 de abril en el Palacio de Zurbano de Madrid, bajo el lema «Cooperativas: crecimiento desde la base» Pág. 26

Análisis del sector

SITUACIÓN SOCIO-LABORAL

Introducción

El Ministerio de Fomento, a través de la Dirección General de Transportes por Carretera, tiene entre sus objetivos prioritarios el de facilitar y promover un marco socio-laboral adecuado para el desarrollo de las relaciones laborales en el sector del transporte por carretera en España.

En ese sentido, es totalmente consciente de las peculiaridades y problemáticas que caracterizan dicho sector profesional:

- ✓ Abarca un *colectivo muy amplio*, de 514.000 personas en el año 2002, lo que representa un 68,3% de toda la población ocupada en el sector transporte en ese mismo año. En consecuencia, su complejidad y falta de homogeneidad resultan características intrínsecas al mismo.
- ✓ Las *condiciones laborales* en las que la gran mayoría de sus trabajadores desarrollan su actividad, son de una gran exigencia.
- ✓ Se precisa una *permanente adaptación* a los rápidos y continuos cambios en la forma de concebir la actividad: nuevas tecnologías, medioambiente, formación, etc.
- ✓ Existe un cierto *desequilibrio*, al menos geográfico, entre *oferta y demanda* de fuerza laboral, lo que propicia una falta de uniformidad, y de transparencia en muchos casos, en la fijación de contratos laborales.

En consecuencia, desde la Dirección General de Transportes por Carretera se está haciendo un esfuerzo considerable por clarificar y orientar las condiciones socio-laborales del sector, en pos de configurar un marco equitativo y transparente.

El marco socio-laboral del sector lleva asociado una gran complejidad, por la amplitud del colectivo al que afecta, sus condiciones de trabajo, el contexto de permanente evolución y la existencia de ciertos desequilibrios en la oferta-demanda de mano de obra.

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:

- ✓ Dotar de un contenido amplio y específico al *observatorio social* de forma que se convierta en el órgano de referencia en materia socio-laboral con participación de todo el sector.
- ✓ Promover en el futuro *nuevos observatorios* en las áreas funcionales que así lo requieran por su importancia y necesidad de consenso en el sector: formación, tecnología, seguridad y medioambiente, entre otros.
- ✓ Profundizar en los asuntos de *seguridad* a través del seguimiento y control de las estadísticas de accidentalidad en el sector.
- ✓ Velar por la *calidad laboral* del colectivo profesional de los conductores y eliminar las *prácticas desleales* en el sector, garantizando el cumplimiento de la normativa laboral en vigor.
- ✓ Equilibrar la *oferta* y la *demand*a de profesionales de la conducción en el sector.

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

Con ellas se abarca un amplio abanico de necesidades del Sector en materia socio-laboral, entre las que cabría destacar:

- La creación de un certificado de conductor para la realización de la actividad de transporte por conductores de terceros países.
- La realización de un análisis en profundidad, a partir de las bases de datos facilitadas por el INEM y de encuestas realizadas por la propia Dirección General de Transportes por Carretera, de los posibles desequilibrios entre oferta y demanda en el mercado laboral.
- La consecución de acuerdos con los Ministerios de Defensa, Interior y Trabajo y Asuntos Sociales, para facilitar la incorporación de fuerza laboral al sector.

Análisis del sector

Situación del sector en relación con los aspectos socio-laborales

A continuación se realiza un breve análisis de algunas de las áreas consideradas claves en el marco socio-laboral del sector. Para ello han sido consultadas diversas fuentes de información de organismos públicos nacionales y de Deloitte.

De entre ellas cabría destacar, por la especialización en información sobre el sector, el Observatorio Social del Transporte por Carretera, del Ministerio de Fomento, elaborado anualmente para la definición y actualización de una serie de variables procedentes de distintos organismos, que son resumidas y comentadas en dicho documento.

El empleo en el sector

➤ Población ocupada:

Según la Encuesta de Población Activa de 2002, el número de empleados en el sector de transporte, para todos los modos, asciende a un total de 752.800 personas, lo que representa un crecimiento del 5% con respecto al 2001.

La causa principal de este crecimiento es el aumento del número de empleados en el subsector de transporte por carretera que se ha cifrado en más de un 6% con respecto al año 2001.

El número total de empleados en el transporte terrestre es de 557.900 en 2002, de los cuáles 514.000 se dedican al transporte por carretera.

➤ Equilibrio oferta-demanda:

Según datos del Instituto Nacional de Empleo, la demanda de trabajo por parte de los conductores supera significativamente a la oferta de puestos de trabajo que se realizó. Así, el número de ofertas en 2002 ascendió a un total de 18.141, mientras que la demanda de puestos fue de 47.705.

Resulta relevante, además, el hecho de que el 99,36% de los empleos demandados fueron realizados por europeos comunitarios, con una demanda mínima de personal extracomunitario.

Asimismo, sólo el 71,15% de las ofertas de empleo fue cubierta por personas inscritas en el INEM, lo que indica la existencia de una demanda de empleo adicional a la del INEM.

Cabe aclarar que, a raíz de un estudio sobre la relación oferta-demanda en el sector llevado a cabo por la Dirección General de Transporte por Carretera mientras se elaboraba el Plan PETRA, se concluyó que la situación planteada por el sector de falta de conductores, constituye más un problema de desequilibrio regional entre oferta y demanda, que un defecto de fuerza laboral.

El problema planteado de falta de conductores se debe a la existencia de desequilibrios regionales en la oferta-demanda y no a una falta real de mano de obra.

➤ Categorías profesionales:

Las categorías profesionales en el sector del transporte de mercancías por carretera se pueden desglosar en cuatro grandes grupos que se detallan a continuación:

— Grupo I: Personal Superior y técnico.

Con funciones de carácter técnico, de mando, o de organización: directores de área, jefes de servicio, de tráfico, de sección, de taller, etc.).

— Grupo II: Personal de Administración.

Realizan funciones de carácter administrativo, burocráticas o de contabilidad (oficial de 1.ª y 2.ª, encargado de almacén, auxiliar, etc.).

— Grupo III: Personal de Movimiento.

Dedicados al movimiento, clasificación y arrastre de mercancías en las instalaciones de las empresas y fuera de las mismas: conductores mecánicos, conductores, conductores-repartidores, capataces, mozos, etc.

— Grupo IV: Personal de Servicios Auxiliares.

Realizan actividades auxiliares de la principal de la empresa, en las instalaciones propias y en las externas (ordenanza, guarda, personal de mantenimiento y limpieza, capataz de taller o jefe de equipo, oficial de 1.ª y de 2.ª de oficios, mozo especializado de taller y peón ordinario).

Análisis del sector

Los convenios provinciales

Pese a los sucesivos intentos por homogeneizar las condiciones de contratación a través de la firma de un convenio nacional, los convenios provinciales constituyen, hoy por hoy, el verdadero referente del sector a la hora de establecer las relaciones contractuales con los trabajadores.

Entre los principales puntos acotados por dichos convenios se encuentran los siguientes:

➤ *Salario base.*

La mayoría de los convenios existentes en la actualidad son de carácter plurianual, por lo que las cifras que a continuación se ofrecen han sido calculadas a partir de los convenios en vigor a fecha de junio de 2003.

El salario base medio en España para la categoría profesional de conductor de vehículos para el transporte de mercancías es de 767,23 euros mensuales. Los salarios más bajos son los pactados en los convenios de Ávila, Cuenca y Cáceres que rondan los 600 euros mensuales. Los más elevados son los pactados en Vizcaya, Navarra y Guipúzcoa, todos ellos por encima de los 1.000 euros mensuales.

➤ *Horas extraordinarias.*

Por horas extraordinarias se entienden aquellas horas de trabajo que se realizan sobre la duración máxima de la jornada de trabajo, así como el tiempo de trabajo realizado a costa del descanso semanal o en días festivos.

La hora extraordinaria será retribuida mediante descanso o cantidad dineraria, nunca inferior a la hora ordinaria. La cuantía de horas extraordinarias anuales no debe exceder de 80 horas anuales, siendo el importe medio de la hora extraordinaria de 7,65 €/hora.

➤ *Jornada de trabajo.*

La jornada máxima legal pactada para el sector es de 1.826 horas anuales siempre que en el convenio correspondiente no se haya pactado una cantidad menor. La jornada debe cumplirse a razón de 40 horas semanales, aunque progresivamente existe una tendencia a la reducción de las horas totales pactadas al año.

➤ *Productividad.*

Para establecer el nivel normal de productividad se parte de los rendimientos medios de los dos años anteriores al convenio. Cuando el nivel normal de productividad no se alcanza por causas ajenas al trabajador, no habrá penalización en el salario a percibir por el empleado.

A grandes rasgos, el esquema de negociación colectiva fijado por los convenios provinciales se repite en el sector del transporte de mercancías por carretera y en muchos otros sectores de actividad, adoptándose como punto de partida para la fijación, por parte de las diferentes empresas, de las condiciones sociolaborales de sus trabajadores, siendo en muchos casos mejoradas, en términos económicos principalmente por empresas del sector.

Operaciones de carga y descarga

Otra de las preocupaciones tradicionales de los trabajadores de la conducción ha sido la necesidad de realizar las operaciones de carga y descarga de sus vehículos como parte del servicio asumido ante el cliente, con el consiguiente incremento de su jornada laboral total y de los riesgos de lesión o de accidente laboral.

Según un estudio realizado por la Dirección General de Transportes por Carretera sobre estas operaciones en el transporte público de mercancías, el 55% de las empresas que realizan ellas mismas las operaciones de carga y descarga lo hacen porque forma parte de su política comercial para facilitar la captación de clientes.

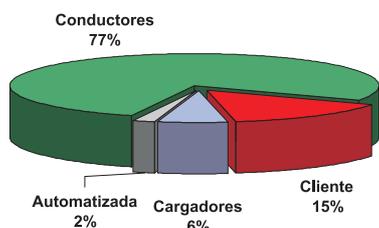
El 55% de las empresas que realizan ellas mismas las operaciones de carga y descarga lo hacen porque forma parte de su política comercial para facilitar la captación de clientes.

Sin embargo, el 71% consideran que dichas actividades no reportan beneficios a la empresa, sirviendo de apoyo a la actividad principal de la empresa que es el transporte de mercancías por carretera.

Análisis del sector

En el aspecto del sujeto que realiza las operaciones de carga y descarga, el 77% de las empresas opinan que son los conductores quienes la realizan, el 15% opinan que es el cliente, el 6% que lo realizan los cargadores y el resto que es realizado mediante procedimientos automatizados.

Problemática de la carga y descarga
Sujeto que realiza la operación

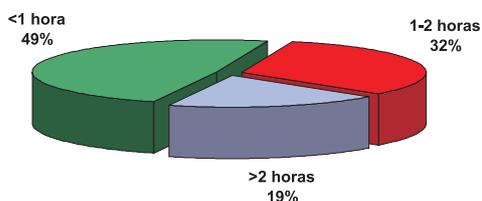


Fuente: Ministerio de Fomento, 2003.

En lo referente al capítulo de accidentes, un 83% de las empresas encuestadas dicen no haber sufrido accidentes durante la carga y descarga.

El tiempo medio de espera en los casos en que el conductor no realiza la carga y/o descarga es inferior a una hora en el 49% de los casos; está entre una y dos horas en el 32% de los casos, y supera las dos horas en el resto.

Problemática de la carga y descarga
Duración cuando no participa el conductor



Fuente: Ministerio de Fomento, 2003.

Por otro lado, el 57% de los conductores realizan la espera en su propio vehículo, mientras que al 28% la realiza en las instalaciones del cliente.

Sólo en un 49% de los casos en que el transportista no realiza la carga y/o descarga, ésta dura menos de una hora, siendo en el 32% de los casos de entre 1 y 2 horas de duración.

Tiempos de conducción

Una de las preocupaciones históricas del sector ha sido el control y homogeneización de las horas de conducción realizadas por los transportistas, dado el entorno de fuerte competencia existente y la dificultad de conseguir la transparencia total en un sector tan amplio y complejo, lo que daba lugar, en muchos casos, a la existencia de prácticas desleales que desvirtuaban las relaciones socio-laborales y dañaban en gran medida las condiciones de seguridad en la conducción.

En respuesta a esta necesidad, los Reglamentos CEE 3.820/85 y 3.821/85, establecieron la obligatoriedad de llevar tacógrafo a todos los vehículos destinados al transporte de mercancías cuyo peso máximo autorizado, incluido el de remolques o semirremolques, sea de 3,5 toneladas.

De igual manera existen otros Reglamentos que fijan una serie de condiciones mínimas para el control de la aplicación correcta y uniforme de las Directivas, de manera que se establece un sistema de controles regulares y apropiados, tanto en carretera como en los locales de las empresas, que cubra cada año una muestra amplia y representativa de los conductores, empresas y vehículos de todas las categorías de transporte, objeto de los citados Reglamentos.

El control mínimo, está fijado en el 1% de las jornadas de trabajo de los conductores, sobre un total de 240 días al año. De los controles realizados durante el año 2001 ha resultado:

Horas mensuales conducidas

- Autónomos 133,28 horas
- Asalariados 135,53 horas

Estos datos ponen en entredicho la convicción que tradicionalmente se tenía en el sector, de que los trabajadores autónomos realizaban bastantes más horas de conducción que los asalariados.

Análisis del sector

Ayudas a los transportistas para el abandono de la profesión

Para fomentar el abandono de la profesión de los transportistas de edad más avanzada, el Ministerio de Fomento creó en el año 2002 una serie de ayudas destinadas a los transportistas autónomos que se encontraran en esa situación. Las diferentes ayudas ofrecidas son las siguientes:

- 4.900 euros por cada seis meses completos que le falten al transportista para cumplir los 65 años.
- 15.500 euros por cada autorización de vehículo pesado de mercancías de ámbito nacional a que renuncie el transportista.
- 12.500 euros por cada autorización de vehículo pesado de mercancías de ámbito comarcal a que renuncie el transportista.
- 6.000 euros por cada autorización de vehículo pesado de mercancías de ámbito local a que renuncie el transportista.

En ningún caso se otorgarán ayudas por más de dos autorizaciones de transporte de mercancías, ni por licencias obtenidas con posterioridad al 7 de septiembre de 1999.

Como requisitos para la obtención de las ayudas comentadas se encuentran los siguientes:

- Ser transportista autónomo con edad igual o superior a los sesenta años e inferior a los sesenta y cinco, titular de forma continuada durante los diez últimos años, de un máximo de dos autorizaciones de transporte público de mercancías para vehículo pesado con capacidad de tracción propia. Durante el citado periodo los transportistas deberán haber sido titulares en todo momento de, al menos una autorización no suspendida, permitiéndose únicamente una interrupción por un plazo no superior a un mes.

El Ministerio de Fomento puso en marcha en 2002 una serie de ayudas destinadas a los transportistas autónomos de edad avanzada que deseen abandonar la profesión.

- Estar dados de alta en el régimen de trabajadores autónomos de la Seguridad Social los últimos diez años de forma ininterrumpida, permitiéndose únicamente una sola interrupción por un plazo que no supere un mes.
- Compromiso de abandono de la actividad de transporte público en nombre propio, renunciando a todas las autorizaciones de que fuera titular y obligándose a devolver las ayudas obtenidas y los correspondientes intereses en caso de reiniciarla.

La subcontratación en el sector

En España existen alrededor de 140.000 empresas de transporte de mercancías, de las que únicamente 34 empresas tienen más de 100 vehículos, 570 más de 20, y 4.419 más de 5.

A esta situación de predominio de empresas con un número muy reducido de vehículos, hay que sumar el hecho de que la mayoría de los grandes flotistas lo son por la vía de la intermediación o actúan como operadores, de carga completa o paquetería, adquiriendo grandes dimensiones por la vía de la subcontratación de transportistas autónomos.

Estos transportistas, además de realizar el servicio de conductores, tienen una serie de actividades adicionales que deben asumir para el correcto funcionamiento de su negocio: labores de venta, relaciones comerciales, pequeñas labores de gestión, mantenimiento de sus vehículos, etc.

En consecuencia, su contratación por los grandes flotistas resulta, en principio, muy atractiva, al suponerles importantes ahorros en sus costes y una mayor flexibilidad en épocas de crisis. Prueba de ello es el gran número de contratos temporales que se dan en el sector.

Sin embargo, se empieza a apreciar en el sector una progresiva reducción de la subcontratación como consecuencia, entre otras cosas, de la lenta pero perceptible tendencia a la concentración empresarial, por lo que aquellas empresas con mayor estructura y respaldo financiero, apuestan cada vez más por la creación de estructuras propias que, gestionadas con adecuados criterios empresariales, permiten obtener importantes sinergias y economías de escala y de red.

Análisis del sector

La creciente dimensión empresarial lleva a apostar por la creación de estructuras propias sobre las que obtener importantes sinergias y economías de escala y red, reduciéndose así los niveles de subcontratación.

MEDIDAS AFRONTADAS EN LA LÍNEA DE ACTUACIÓN DE SITUACIÓN SOCIO-LABORAL

MEDIDAS EJECUTADAS

PROYECTO 18.- Promoción del Observatorio Social

- ✓ Diseño, promoción y actualización del Observatorio Social del Transporte

El Observatorio Social del Transporte se publicó por primera vez en 2001, y su última actualización es de noviembre de 2003.

PROYECTO 19.- Documentación acreditativa de la relación laboral

- ✓ Certificado de conductor para conductores de terceros países.

Se ha aprobado la Orden Ministerial de 20 de diciembre de 2002 por la que se establece un certificado de conductor para la realización de la actividad de transporte por conductores de terceros países.

PROYECTO 20.- Acciones para el equilibrio entre la oferta y demanda de conductores

- ✓ Equilibrio entre la oferta y la demanda de conductores.

Se han finalizado los trabajos realizados a partir de las bases de datos facilitadas por el INEM y las encuestas realizadas por la propia Dirección General de Transportes por Carretera para la determinación del posible desequilibrio entre oferta y demanda de conductores profesionales en nuestro país, sin que los mismos hayan evidenciado una escasez de conducto-

res significativa o el riesgo de que ésta se produzca a corto o medio plazo, aunque sí un desigual reparto territorial de los conductores disponibles.

- ✓ Acuerdo con el Ministerio de Defensa.

El Comité Nacional del Transporte por Carretera firmó un Convenio con el Ministerio de Defensa para coordinar la más eficaz incorporación al ámbito laboral de aquellos soldados que hubieran tenido el permiso de conducción de vehículos industriales en el ejército a su salida de éste.

- ✓ Actuaciones conjuntas con los Ministerios de Interior y de Trabajo y Asuntos Sociales.

Se han realizado diversas actuaciones por parte de asociaciones de transportistas ante los Ministerios del Interior y de Trabajo y Asuntos Sociales para intentar agilizar los procesos de inmigración a España de conductores de terceros países y su incorporación como trabajadores en empresas españolas.

Se encuentra disponible en la web del Ministerio de Fomento la última actualización del Observatorio Social (noviembre de 2003), con importante información sobre indicadores económicos y sociales del sector, con los que se pretende crear una referencia en materia socio-laboral para el sector.

MEDIDAS EN MARCHA Y PREVISTAS

PROYECTO 20.- Acciones para el equilibrio entre la oferta y demanda de conductores

- ✓ Promoción del Observatorio Social y de acuerdos estables a través del Código de Buenas Prácticas.

Una vez finalizados los estudios previos acerca de la relación existente en nuestro país entre oferta y demanda de conductores, el desarrollo inmediato de este proyecto se producirá en paralelo con el de los proyectos relativos a la promoción de acuerdos estables a través del Código de Buenas Prácticas y a la promoción del Observatorio Social.

Análisis del sector

EXPANSIÓN EXTERIOR

Introducción

Otro de los objetivos prioritarios incluidos en el Plan PETRA, es promover y facilitar la expansión exterior de las empresas nacionales de transporte de mercancías por carretera.

En un contexto de liberalización del mercado común Europeo, incrementado en estos días con otros 10 nuevos países, las empresas de transporte y logística de los diferentes países miembros llevan tiempo tomando posiciones para desarrollar sus redes comerciales en Europa, con la intención de ampliar mercados y clientela, y conseguir sinergias para sus redes de transporte y distribución.

En este tiempo el mercado español ha mostrado un fuerte atractivo para la entrada de grupos extranjeros, mientras que las empresas españolas han dedicado pocos esfuerzos a desarrollar redes internacionales, en parte por las dificultades que les impone la reducida dimensión empresarial media.

Sin embargo nuestras empresas tienen ante sí un momento inmejorable para afrontar ese proceso de expansión pendiente, al concurrir varios factores a su favor. Por un lado las empresas nacionales de transporte de mercancías presentan históricamente una ventaja competitiva muy importante con respecto a los principales países del entorno, que es el menor coste del personal y del combustible. Por otro, la economía nacional presenta en los últimos años un crecimiento superior al de la media europea, que ha otorgado gran dinamismo al tejido empresarial español, y con él a las actividades de transporte y de logística. Por último, la incorporación de 10 nuevos países a la UE supone la apertura de unos mercados de gran potencial en los que existe una importante labor comercial por desarrollar que será fundamental para un adecuado posicionamiento en los mismos.

Se abre ante las empresas de transporte y logística nacionales un panorama muy prometedor para afrontar la expansión internacional pendiente desde hace años.

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:

- ✓ Fomento de formas alternativas de internacionalización que no requieran una inversión y un riesgo importante.
- ✓ Incrementar la presencia en mercados emergentes, aprovechando, a partir de cierta dimensión empresarial, y teniendo en cuenta la ventaja competitiva española en cuanto a costes de personal y de combustibles.
- ✓ Facilitar el acceso de las empresas de transporte a la información sobre ayudas a la internacionalización.

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

Con ellas se abarca un amplio abanico de necesidades del Sector en materia de expansión exterior, entre las que cabría destacar:

- Profundización en figuras alternativas como fórmula empresarial para la expansión exterior que no requiere una inversión y un riesgo importantes, así como difusión de los resultados obtenidos.
- Realización de estudios sobre el transporte internacional de mercancías por carretera en vehículos españoles.
- Consecución de acuerdos bilaterales en materia de transportes con los países del Norte de África y Este de Europa.
- Elaboración de una guía de ayudas y subvenciones de las Administraciones Públicas españolas y comunitarias, utilizable por las empresas transportistas.
- Colaboración con el ICEX para el fomento de misiones comerciales a los nuevos países miembros de la Unión Europea.

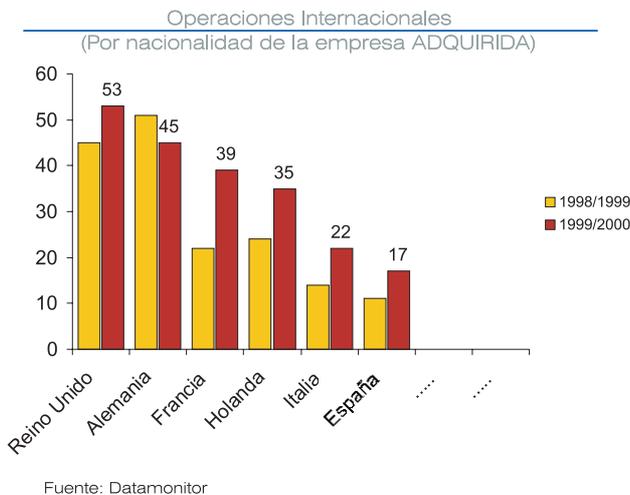
Análisis del sector

Situación del sector en relación con los aspectos de expansión exterior

Las empresas españolas frente a la internacionalización

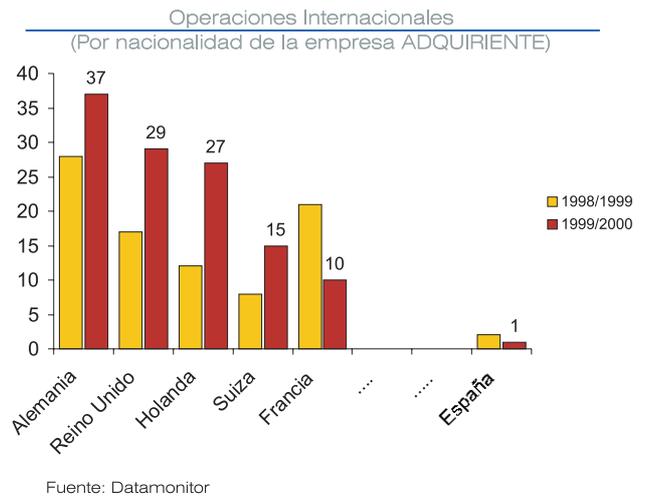
Como comentábamos anteriormente, en las últimas décadas el mercado español ha sido uno de los destinatarios principales de inversiones directas de capital extranjero.

En concreto, y según estudios de Datamonitor, de 1998 a 2000, en el sector del Transporte y Logística España se situaba en sexto lugar como destino de las inversiones extranjeras, confirmando el atractivo del mercado nacional, más si se tiene en cuenta que se trata de inversiones de grandes grupos europeos, muy consolidados en sus respectivos países, que entran en un mercado muy atomizado con una falta clara de empresas que realicen la oferta global que cada vez más demanda el mercado.



Pero por el contrario, a la hora de realizar inversiones en el extranjero, España es uno de los países menos dinámicos, muy por detrás de países como Alemania, Reino Unido y Francia.

La elevada atomización de nuestro mercado, en el que trabajan empresas de reducida dimensión empresarial con escaso respaldo financiero, los problemas de la ubicación periférica que con respecto a otros países de Europa tiene España, además de la tradicional falta de permeabilidad de los Pirineos, han contribuido a una reducida vocación internacional de nuestras empresas.



En estos últimos años el transporte de mercancías por carretera en España, y en general en el resto de Europa, está experimentando un importante proceso de concentración de las estructuras empresariales, en el que aumentan tanto el número de empresas grandes y medianas como su dimensión empresarial media. La globalización de los mercados y las exigencias de una mayor amplitud y calidad en el servicio ofrecido, son las causas de esta tendencia, que continuará en los próximos años por la vía de las alianzas y fusiones.

La integración de empresas españolas en redes internacionales de transporte ampliará mercados y clientes y optimizará los parámetros de calidad y rentabilidad de las empresas.

Sin embargo, el camino por recorrer aún es largo y complejo, y precisará de la conjunción de una serie de factores como el cambio de mentalidad en las empresas nacionales, la mejora de sus estructuras empresariales y la realización de una importante y continua labor comercial en los principales mercados potenciales de las empresas españolas (Unión Europea y Norte de África), con especial hincapié en los 10 países de nueva incorporación.

La globalización de los mercados y las crecientes exigencias de un servicio amplio y de calidad propician la tendencia a la concentración empresarial como clave para afrontar con garantías la necesaria expansión internacional.

Análisis del sector

Los nuevos retos de la Unión Europea

La ampliación de la Unión Europea en otros diez países supone la generación de grandes oportunidades para todos los países miembros, pero también plantea importantes retos al nuevo sistema de transporte, que exigirá de una política en materia de transportes clara y decidida.

El primer reto que se presenta es el de configurar un sistema de transporte eficaz y acorde al nuevo mercado. En la actualidad, dicho sistema se caracteriza por una sobresaturación de las infraestructuras viarias, consecuencia de un mayor desarrollo del transporte por carretera por su gran versatilidad frente a los otros modos, de forma que su cuota de participación en el transporte interior europeo ha crecido de manera imparable en los últimos años.

Frente a esta situación, el Libro Blanco del transporte plantea la necesidad de propiciar un desarrollo sostenible, que pasa por la mejora y potenciación de los modos de transporte ferroviario y marítimo, y de la intermodalidad como pieza clave del engranaje de un nuevo sistema de transporte más equilibrado y, a la vez, respetuoso con el medio ambiente.

Esta nueva concepción del sistema de transporte obliga a las empresas de transporte por carretera a realizar un importante esfuerzo por cumplir con una serie de requisitos en materia medioambiental, y a flexibilizar sus estructuras para hacerlas compatibles, en muchos casos, con la realización de un transporte intermodal.

Esta última situación en ningún caso supondrá un retroceso para las empresas de transporte por carretera, ya que las expectativas de crecimiento del mercado global del transporte a raíz de la inclusión de los 10 nuevos miembros, son enormes. Pero sí se producirá un cierto reequilibrio entre los tráficos de los diferentes modos, que permitirá un desarrollo sostenible del sistema de transporte en su conjunto. Sistema en el que seguirá teniendo el mayor protagonismo la carretera, dada su mayor versatilidad en el transporte puerta a puerta.

Por tanto, la política de transporte adquiere especial relevancia en el marco de la ampliación de la Unión Europea al ser decisiva para la consolidación del mercado interior.

Únicamente un sistema de transporte eficaz y vías de transporte modernas, pueden crear las condiciones para que el comercio de la Unión Europea con los países de Europa Central y Oriental esté en condiciones de hacer frente a los futuros retos a escala europea y mundial. Por ello, la política de transporte representa uno de los grandes retos del proceso de ampliación.

Las empresas españolas han de adaptarse a una política de transporte europea que busca un desarrollo sostenible del sistema, en eficiencia y respeto medioambiental, así como a un nuevo entorno empresarial aún más competitivo.

Además de éste, se plantean otra serie de retos muy importantes para las empresas españolas de transporte por carretera.

Por un lado, los nuevos países miembros de la Unión Europea incorporan al mercado una mano de obra más barata que la española, lo que es un factor muy importante para conformar una estructura de costes más flexible y competitiva.

Por otro, la situación periférica de España dentro de la Unión Europea, y especialmente en relación con los países de la ampliación, se puede ver ciertamente afectada por la intención de algunos países; como Alemania y Francia, por implantar tasas por el uso de infraestructuras al paso de los vehículos por su territorio.

Tasas que perjudicarían notablemente a unos productos como los españoles, que resultan muy competitivos en coste dentro de la Unión Europea, y frente a otros países. Y con ellos, se perjudicaría a las empresas de transporte, pues de ser los productos los que absorbiesen los nuevos costes, se resentiría el tráfico total de mercancías, mientras que si son las empresas de transporte las que los absorben en su totalidad, se forzarían a trabajar en un mercado muy competitivo y con unos márgenes aún más reducidos.

Para vencer esta tendencia, se ha de contar con una política de internacionalización clara y decidida, tanto a nivel empresarial como al nivel de las diferentes administraciones.

Análisis del sector

Programas de apoyo ICEX a la internacionalización del transporte y la logística

Importancia del transporte y la logística

El transporte y la logística son instrumentos básicos para la exportación española y por ello constituyen un sector preferente para el ICEX, el cual, a través de sus Programas de Promoción, apoya la Internacionalización del sector facilitando la salida de las empresas a los mercados exteriores.

Desde hace unos años, el desarrollo de la logística ha sido muy importante, habiendo evolucionado las empresas de ofrecer únicamente servicios de transporte, a realizar un proceso integral que abarca toda la cadena de suministro. Esta situación ha favorecido a las propias empresas, a la actividad económica en general y la actividad exportadora en particular.

Líneas de apoyo del ICEX al sector

Dentro de los Programas ICEX para la promoción del sector en el exterior, podrían distinguirse dos líneas de apoyo.

Por un lado el Instituto dispone de planes sectoriales que se negocian con las Asociaciones de Exportadores y de los que resulta un Plan de Promoción anual, donde se incluyen todas aquellas iniciativas de la Asociación hacia uno o varios mercados que favorecen directamente a las empresas participantes y ejercen un efecto positivo en todo el sector.

En el marco de estos planes sectoriales se apoyan las siguientes actividades:

- Estudios sectoriales o de mercado.
- Ferias de participación agrupada.
- Misiones Comerciales Directas o Inversas.
- Stand Informativos Sectoriales.
- Publicidad.
- Material de difusión y promoción.
- Seminarios y Jornadas Técnicas.
- Promociones directas.
- Imagen y Relaciones Públicas.
- Encuentros Empresariales.

Además, el ICEX organiza Pabellones Oficiales en ferias sectoriales de carácter internacional abiertas a la participación de empresas españolas, como son los Pabellones en la Semana Internacional del Transporte y la Logística de París «SITL '04» o la Feria Transport Logistic de Munich.

La segunda línea de actuación se centra en el apoyo individualizado a las empresas en su internacionalización a través de los Programas de Empresa. Entre ellos, cabe citar el Plan de Implantación de filiales y sucursales en el exterior y la creación de Consorcios de Exportación.

A través de los programas citados, el ICEX apoya al transporte terrestre, al marítimo, los transitarios y, en su concepción más global, a la logística. Pero este apoyo al sector no puede estimarse atendiendo exclusivamente a criterios cuantitativos; ya que el ICEX no sólo organiza y apoya actividades en el exterior sino que interviene en la fase previa de información y concienciación, tanto desde el Instituto como a través de las Oficinas Económicas y Comerciales repartidas por todo el mundo. Este apoyo tiene una relación directa con el interés del sector y de sus empresas, correspondiendo la iniciativa, en todos los casos a las Asociaciones sectoriales correspondientes.

Valoración de la experiencia con el sector

Si bien es cierto que en los últimos años ha mejorado el conocimiento del sector del transporte y la logística con respecto al apoyo que puede ofrecer el ICEX, queda mucho camino por recorrer, dado que dentro de él existen infinidad de subsectores con estrategias y mercados-objetivo diferentes. Además, las Asociaciones del sector no parecen estar totalmente concienciadas de la importancia de la internacionalización, habiéndose detectado dificultades en diseñar estrategias promocionales a medio plazo que beneficien la presencia de las empresas españolas en los mercados exteriores.

El ICEX mantiene dos líneas principales de apoyo al sector: planes sectoriales negociados con las asociaciones de exportadores, y apoyo individualizado a las empresas en su internacionalización.

Análisis del sector

No obstante, desde el ICEX se está trabajando con estas Asociaciones para coordinar estrategias y tratar de reforzar su presencia en el exterior. La labor de las Asociaciones es, por tanto, de gran importancia, pues a través de ellas las empresas pueden tener mayor conocimiento de los programas de ICEX y beneficiarse de los mismos.

Actividades desarrolladas

Algunas de las actividades realizadas hasta la fecha en apoyo al transporte por carretera son:

- ❑ Pabellón Oficial en la Semana Internacional del Transporte y la Logística de París, que lleva 4 ediciones consecutivas y que reúne empresas de transporte y logística españolas.
- ❑ Pabellón Oficial en la feria «Transport Logistic» de Munich, organizada por primera vez en 2003.
- ❑ Misión comercial directa a Polonia, organizada con FETEIA, y en la que un grupo de empresas españolas tuvieron la oportunidad de contactar con homólogos e instituciones locales, surgiendo acuerdos de colaboración y agencia para diferentes empresas.
- ❑ Estudio sobre las perspectivas de Internalización del Transporte por Carretera.
- ❑ Material de promoción apoyando a la Federación Española de Transitarios, FETEIA y a diferentes Autoridades Portuarias.
- ❑ Programas específicos de empresas, Planes de Implantación, PAPI, etc.

En el año 2004, está prevista la organización de acciones específicas a Marruecos, Eslovaquia y la República Checa, además de la participación en la Semana Internacional del Transporte y la Logística.

La Dirección General de Transportes por Carretera ha iniciado la contratación de un estudio sobre las empresas españolas de transporte internacional de mercancías por carretera, que dará continuidad al realizado en el año 2001.

MEDIDAS AFRONTADAS EN LA LÍNEA DE ACTUACIÓN DE EXPANSIÓN EXTERIOR

MEDIDAS EJECUTADAS

PROYECTO 22.- Desarrollo de masterfranquicias como fórmula de expansión exterior

Este proyecto se está desarrollando en paralelo con el 2, relativo a una campaña de promoción del modelo de la franquicia y otras fórmulas de colaboración estable en las relaciones comerciales.

- ✓ Información acerca de la franquicia como forma de colaboración empresarial.

Para obtener dicha información se han mantenido dos reuniones con la Asociación Española de Franquiciadores, así como con las empresas MRW (franquicia) y Subway (masterfranquicia).

- ✓ La figura de la franquicia.

Con fecha 11 de abril de 2002 se organizó una ponencia y posterior coloquio con el Pleno del Departamento de Mercancías del Comité Nacional del Transporte por Carretera sobre la figura de la franquicia y la experiencia de MRW, actuando como ponentes el Gerente de la Asociación Española de Franquiciadores y el Director de Relaciones Externas de MRW.

- ✓ La comercialización en el sector.

Se ha realizado en 2002 un estudio sobre la comercialización en el sector del transporte de mercancías por carretera, cuyos resultados están disponibles en la web del Ministerio de Fomento.

PROYECTO 23.- Expansión a nuevos mercados con fuerte potencial de desarrollo

- ✓ Estudio sobre el transporte de mercancías por carretera en vehículos españoles en Europa y Marruecos.

En 2001 se elaboró un estudio sobre «El transporte de mercancías por carretera en vehículos españoles en Europa y Marruecos», cuyos resultados han sido puestos a disposición del sector.

Análisis del sector

- ✓ **Acuerdos bilaterales en materia de transportes con los países del Norte de África y Este de Europa.**

Se encuentra cerrado el acuerdo bilateral en materia de transportes con Argelia. Se suma así a los realizados con Marruecos y Túnez en el ámbito del arco mediterráneo.

Con fecha 9 de abril de 2002 se firmó en Madrid el texto del acuerdo bilateral para el transporte por carretera entre España y Albania. Asimismo se han firmado acuerdos bilaterales con Rusia y Rumanía. En ese mismo año se han reunido las comisiones bilaterales de seguimiento de los Acuerdos con Ucrania, República Checa (mayo), Rumanía (julio) y Letonia y Lituania (octubre).

En mayo de 2003 se firmó el preacuerdo con Bulgaria. En junio se hizo una presentación de las ayudas existentes en el Instituto de Comercio Exterior (ICEX) a los transportistas interesados. En noviembre se hizo una oferta por el ICEX a las empresas de transportes para participar en la feria de París de 2004 con una reducción del 50% en los costes. A lo largo de todo el año se han reunido las comisiones de seguimiento de los Acuerdos con Turquía (enero) y Eslovaquia y Letonia (noviembre). Por último se ha revisado el acuerdo bilateral con Rumanía.

PROYECTO 24.- Canalización de las ayudas a la expansión exterior

Este proyecto se está desarrollando en paralelo con los proyectos 4, relativo a información sobre las ayudas económicas de la Administración y los incentivos fiscales del sistema tributario, y 9, relativo al plan de ayudas administrativas y de información para la incorporación de 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 23.- Expansión a nuevos mercados con fuerte potencial de desarrollo

- ✓ **Acuerdos bilaterales con los países del Norte de África y Este de Europa.**

Se ha iniciado un proceso de negociación y firma de nuevos convenios bilaterales a lo largo de los años 2000 y 2001 con distintos países para la recíproca realización de transportes internacionales (Bulgaria, Eslovaquia, Argelia, Kazajstán, Armenia, Moldavia, Irán y Turquía).

- ✓ **Estrategias de orientación a mercados clave.**

Se han iniciado actuaciones dirigidas a determinar los países que presentan un especial interés estratégico para las empresas del sector, con el fin de elaborar un plan de acción.

En diciembre de 2003 se celebró una reunión en la sede ICEX con la participación de ASTIC y la Dirección de Promoción Exterior, en la que se acordó el inicio de dos actuaciones anuales en mercados de los países recién incorporados a la UE.

Con la colaboración del ICEX se mantendrán y fomentarán misiones comerciales de empresarios interesados en el acceso a los mercados de los 10 países que se integrarán en la UE en 2004.

- ✓ **Comisión de seguimiento de acuerdos con terceros países.**

En los próximos meses está prevista la celebración de reuniones de las comisiones bilaterales de seguimiento de los acuerdos con Marruecos, Bulgaria, Rumanía y Ucrania.

- ✓ **Nuevo estudio sobre las empresas españolas de transporte internacional.**

Se ha iniciado la contratación de un estudio sobre las empresas españolas de transporte internacional de mercancías por carretera.

Imagen del sector

ESTUDIO DEL MINISTERIO DE FOMENTO SOBRE LA IMAGEN DEL SECTOR

Objetivos y desarrollo del estudio

La Dirección General de Transportes por Carretera ha realizado un estudio para conocer la imagen del sector del transporte por carretera entre ciudadanos y usuarios del mismo, en aplicación de lo planteado en la línea de actuación N.º 4 del Plan PETRA: «Imagen, buenas prácticas e información».

La línea de actuación N.º 4 propuesta por el Plan PETRA, planteaba la necesidad de «Imagen, buenas prácticas e información» como elementos clave en la presentación del transporte ante los usuarios y ante la sociedad como un sector competitivo moderno.

El estudio, en lo referente a transporte de mercancías por carretera, fue presentado el pasado 12 de febrero de 2004 ante el Comité Nacional del Transporte por Carretera, asociaciones de cargadores, operadores logísticos, sindicatos, asociaciones de fabricantes de vehículos industriales, etc.

El trabajo realizado se planteó con un doble objetivo:

- Realizar un diagnóstico de la imagen actual del sector del transporte por carretera en la opinión pública en general y en sus usuarios más relevantes.
- Contar con herramientas que permitan desarrollar un plan estratégico de promoción de la imagen y calidad del sector.

El estudio analiza la imagen del transporte por carretera a partir de una encuesta realizada en toda España a grupos de ciudadanos distribuidos según su edad y lugar de residencia y a los usuarios de estos servicios, es decir las empresas cargadoras y los operadores logísticos.

Además, los resultados obtenidos de este estudio para el ámbito nacional, se complementan con los de encuestas similares realizadas en Alemania, Francia y Reino Unido.



Con el estudio realizado se han valorado aspectos concretos como:

- Conocimiento e imagen general actual.
- Evolución retrospectiva y proyección de futuro.
- Evaluación específica de atributos:
 - Calidad de servicios.
 - Seguridad.
 - Profesionalidad.
 - Vehículos.
 - Implantación de nuevas tecnologías.
 - Respeto medioambiental.

Imagen del sector

Principales resultados del estudio

> Imagen ante usuarios y ciudadanos

En cuanto a resultados, puede señalarse que los ciudadanos españoles, si bien carecen de la experiencia necesaria para opinar sobre el transporte de mercancías por carretera, sí conocen alguno de los servicios prestados por estas empresas y citan, principalmente, el transporte de paquetería, el reparto y la carga completa.

Tanto los usuarios del sector como los ciudadanos, consideran que el transporte de mercancías por carretera ha mejorado en los últimos 10 años (78% y 64% respectivamente), destacando, sobre todo, la rapidez, los sistemas de seguridad, el servicio y la profesionalidad. Asimismo, se afirma que seguirá la evolución positiva durante los próximos diez años, insistiendo en los mismos parámetros —rapidez y sistemas de seguridad—.

De igual manera, este modo de transporte tiene una excelente imagen entre los usuarios, que el 77% valora como buena o muy buena. Por su parte, los ciudadanos, dentro de su inexperiencia (20% carece de opinión respecto a la imagen del transporte de mercancías por carretera), la perciben como buena o muy buena un 55%.

> Rapidez, competitividad y profesionalidad

El transporte de mercancías por carretera, es un transporte rápido, con buena relación calidad-precio, con un precio competitivo, con buenos profesionales, seguro y competitivo, según afirma la mayor parte de los usuarios afines.

(% Total acuerdo + Algo de acuerdo)

	Carretera
Rápido	77
Con buena relación calidad precio	72
Que tiene un precio competitivo	71
Con buenos profesionales	70
Competitivo	66
Seguro	66
Con una flota de vehículos nuevos	55
Es un sector atomizado/ concentrado	52
Que cuida a sus empleados	50
Que incorpora nuevas tecnologías	50
Cuidadoso con el medio Ambiente	38

Para los ciudadanos, el transporte de mercancías por carretera es un sector muy importante para la economía es-

pañola, que mueve la mayor parte de las mercancías, rápido y con buenos profesionales.

(% Total acuerdo + Algo de acuerdo)

	Carretera
Es un sector muy importante para la economía española	59
Mueve la mayor parte de las mercancías	53
Es un transporte rápido	47
Es un sector con buenos profesionales	46
Es un sector muy atomizado con muchas empresas	42
Es un transporte fiable	40
Es un transporte seguro	40
Tiene un parque de vehículos moderno	34
Es un transporte que incorpora las nuevas tecnologías	33
Es un sector que cuida a sus empleados	31
Es un transporte respetuoso con el medioambiente	24

En opinión de los encuestados, es un sector que cuida poco a sus empleados, lo que puede ser un factor negativo ante el desequilibrio oferta y demanda de conductores.

> Imagen en los países de la Unión Europea

Los ciudadanos españoles tienen una imagen más positiva del transporte de mercancías por carretera que los alemanes, franceses e ingleses. En todos los países se tiene la imagen de que se trata de un sector muy importante para la economía nacional y que mueve la mayor parte de las mercancías, sobre todo en Francia y Reino Unido.

	COMPARATIVA POR PAÍSES (% Muy Buena + Buena)			
Imagen Global (Percepción)	55	20	25	29
(% Totalmente de acuerdo + algo de acuerdo)				
Es un transporte respetuoso con el medioambiente	24	13	25	22
Es un transporte seguro	40	27	42	42
Es un sector con buenos profesionales	46	30	58	51
Es un transporte rápido	47	39	59	56
Mueve la mayor parte de las mercancías	53	49	74	70
Es un sector muy importante para la economía nacional	59	53	80	81

El 77% de los usuarios considera buena o muy buena la imagen del transporte de mercancías por carretera.

Imagen del sector

También se pone de manifiesto entre los ciudadanos de los distintos países europeos que se trata de una actividad que debe ser más respetuosa con el medio ambiente. En este sentido, la opinión de los ciudadanos españoles está polarizada, mientras que una cuarta parte afirma tratarse de un sector respetuoso con el medio ambiente, otra cuarta parte afirma lo contrario.

	COMPARATIVA POR PAÍSES (% Mala + Muy Mala)			
				
Imagen Global (Percepción)	4	46	37	32
(% Totalmente en desacuerdo + algo en desacuerdo)				
Es un transporte respetuoso con el medioambiente	25	66	59	61
Es un transporte seguro	8	51	40	38
Es un sector con buenos profesionales	5	32	21	20
Es un transporte rápido	7	40	27	22
Mueve la mayor parte de las mercancías	5	30	12	9
Es un sector muy importante para la economía nacional	3	35	11	9

Los alemanes, además, destacan la inseguridad como aspecto definitorio de la imagen del transporte de mercancías.

> Valoración del servicio

En cuanto al servicio, los aspectos que más valoran los cargadores y operadores logísticos en las empresas de transporte de mercancías por carretera es que tengan suficiente personal, el seguimiento de las reclamaciones, la rapidez en solucionar incidencias y el cumplimiento de los plazos de recogida, son los que determinan la valoración de dicho proceso.

Por su parte, un 42% de los ciudadanos españoles percibe el servicio como bueno o muy bueno y basa su valoración tanto en el cumplimiento de plazos de recogida y entrega como en la rapidez de respuesta ante incidencias o averías.

> Importancia del vehículo

Los vehículos son otro aspecto del transporte de mercancías con un peso importante en la valoración de sus proveedores por las empresas cargadoras y operadores del transporte y, por tanto, en la percepción de la imagen global del sector.

Los atributos que más influyen en la valoración de los vehículos son el equipamiento, estado de conservación y la potencia, aspectos que generan altos niveles de satisfacción entre los usuarios.

Por el contrario, si bien los vehículos no son determinantes en la percepción que los ciudadanos tienen del transporte de mercancías por carretera, sí hay que destacar que los dos aspectos que más influyen en la apreciación de este proceso —adaptación a todo tipo de mercancías y antigüedad de los camiones— se convierten en críticos para mejorar su imagen, ya que alcanzan bajas valoraciones.

Servicio, profesionalidad y seguridad son los aspectos más positivos.

Por el contrario, el respeto al medio ambiente obtiene las valoraciones más bajas.

> Percepción de profesionalidad

La profesionalidad es el tercer puntal de la valoración de las empresas de transporte de mercancías, tanto para los usuarios afines como para los ciudadanos, siendo la amabilidad de los conductores el aspecto con mayor influencia en este proceso, seguido del conocimiento de la ruta.

Los usuarios afines basan su valoración, además, en la capacidad para resolver problemas en ruta, mientras que los ciudadanos añaden la pericia y experiencia de los conductores, el conocimiento de idiomas —aspecto bastante negativo— y la ayuda que prestan a otros conductores.

Tanto los ciudadanos como los usuarios del transporte por carretera, y sobre todo éstos últimos, valoran muy positivamente la profesionalidad de los transportistas en general (48% y 77% consideran buena o muy buena) y destacan, los primeros, la pericia y experiencia de los conductores, el conocimiento de la ruta y la capacidad para resolver problemas en ruta, y los segundos, la amabilidad del personal junto con la capacidad para resolver problemas en ruta y el conocimiento de la ruta.

Imagen del sector

El 48% de los ciudadanos y el 77% de los usuarios consideran buena o muy buena la profesionalidad de los transportistas en general.

> La seguridad, aspecto clave

Respecto a la *seguridad*, aspecto con un impacto significativo en la percepción de la imagen del sector entre los ciudadanos, un 43% de ellos la valora como buena o muy buena, basando esa valoración, sobre todo, en los sistemas de seguridad de los vehículos, y en menor medida, en el cumplimiento de las normativas de seguridad y en la responsabilidad de los conductores. No obstante, en lo relativo al respeto de las normas de seguridad los ciudadanos españoles, casi en la misma proporción, consideran tanto que se cumplen como lo contrario (29% y 22%, respectivamente).

Por su parte, los usuarios afines (cargadores y operadores) afirman, con rotundidad (70%), que la seguridad en el transporte de mercancías por carretera es buena o muy buena, destacando los sistemas de seguridad de los vehículos, que es el atributo al que otorgan más peso.

Por otro lado, la aplicación de *nuevas tecnologías* en el transporte de mercancías por carretera, es un aspecto que tiene poco peso en la valoración que los usuarios afines emiten de sus proveedores. No obstante se juzga positivamente y destacan la aplicación de la tecnología en materia de seguridad y el uso del GPS, aunque este último no se considera, por el momento, necesario.

Un aspecto importante para los usuarios es poder contactar con sus proveedores por fax, e-mail o Internet, aspecto que no genera altos niveles de satisfacción.

La población general, casi en la misma proporción, opina que sí se aplican las nuevas tecnologías en el transporte de mercancías por carretera como afirma lo contrario. Los que consideran que sí se aplican, citan espontáneamente: tecnologías relativas a la seguridad de los vehículos y en menor medida GPS y páginas web de información.

El respeto por el *medio ambiente*, es el aspecto que más influye en la percepción de la imagen del transporte de mercancías por carretera entre la población general. Asimismo, es un aspecto que está mal valorado, tanto por los ciudadanos como por los usuarios afines (empresas cargadoras y operadores del transporte).

Por otra parte, tanto los ciudadanos como los usuarios del transporte de mercancías por carretera consideran que éste provoca atascos en las carreteras españolas.

Asimismo, resulta elevado el porcentaje de usuarios (51%) y de ciudadanos (41%) que afirma que el transporte de mercancías por carretera puede influir en el aumento del número de accidentes, ya que únicamente un tercio de los entrevistados (independientemente del segmento al que pertenezcan) lo considera poco probable.

Por último, el transporte por carretera es considerado como una buena *salida profesional* para los jóvenes por la mayoría de los entrevistados, aunque se centran, casi exclusivamente, en la demanda de conductores, no pensando en otras posibles ocupaciones dentro del sector.

Los que consideran lo contrario (principalmente la población general y de ellos los más jóvenes), indican que es un trabajo muy duro, en el que hay que estar muchas horas y muchos días fuera de casa. Vuelve a prevalecer la ocupación de conductor para descartar el transporte por carretera como salida profesional. Hay un desconocimiento generalizado de la formación profesional existente para el sector, y cuando se cita algún tipo de formación vuelve a concretarse en la conducción (permiso de conducir C y D).

La mayoría de los entrevistados identifican al profesional del transporte con el transportista, y en ese sentido valoran el trabajo realizado como muy duro, aunque como una buena salida profesional para los jóvenes.

Procesos de concentración

ALGUNOS EJEMPLOS

Christian Salvesen Gerposa

Adquisición



El proceso de concentración

Christian Salvesen Gerposa, filial del grupo logístico europeo Christian Salvesen en la Península Ibérica, con sede central en Santander, viene experimentando desde hace años un ambicioso y continuado proceso de concentración, tanto a nivel nacional como internacional. A su entender, sólo desde el crecimiento, el incremento de la cuota de mercado y la oferta de una mayor cobertura geográfica en sus servicios, resulta factible ofrecer un mayor valor añadido al cliente, obteniendo así su satisfacción y fidelización.

Este proceso de concentración resulta especialmente relevante entre los años 1995 y 1999, con tres hitos muy claros.

En primer lugar, en 1995 se produjo una operación de MBO (Management Buy-Out) por parte de los directivos de *Transportes Gerposa*, empresa de transportes constituida en 1947, con la sociedad de capital-riesgo 3i. Dos años después, en 1997, Transportes Gerposa, que tenía una facturación de 108 millones de euros, adquirió el 100% de *Transportes Aiciondo*, que a su vez contaba con el 50% de su filial francesa, Aiciondo Francia. En ese momento la facturación de Transportes Aiciondo ascendía a 36 millones de euros.

El objetivo estratégico que perseguía Transportes Gerposa —dedicada a la carga completa, carga fraccionada, transporte en cisternas y transporte internacional— con esta adquisición, era crecer de forma rápida introduciéndose en el mercado francés dentro de un sector clave para la logística como es el sector de la automoción, incorporando su cartera de clientes (Renault Francia), y aprovechando las sinergias propias de la concentración (poder de compra, eliminación de estructuras, optimización de circuitos, etc.).

En 1999, Transportes Gerposa se integra en el grupo logístico europeo, *Christian Salvesen*, presente hasta ese momento en el Reino Unido, Países Bajos y Portugal, y en España a través de la empresa Salvesen Logística, especializada en transporte y logística a temperatura controlada.

A la adquisición de Transportes Gerposa, sigue un proceso de concentración a nivel europeo con la adquisición de la empresa de distribución francesa, Darfeuille, en el año 2001, y recientemente con alianzas en el resto de países europeos, todas ellas con la idea de lograr la cobertura paneuropea que proporcione un adecuado nivel de servicio a un cliente cada vez más globalizado.

El grupo Salvesen ha conseguido de esta forma lograr una presencia paneuropea, que proporciona a su servicio estrella de Paletería Industrial o distribución de mercancía paletizada, un alto valor añadido, permitiendo que su producto pueda circular por una extensa red de conexiones europeas propias.



Detalle de la central de Santander.

El nivel de colaboración entre Christian Salvesen y Gerposa previo a la incorporación de éste último, era nulo. Sin embargo, el proceso se llevó adelante en el convencimiento de que se podrían: optimizar circuitos, disminuir kilómetros en vacío, incrementar el poder de negociación y absorber costes estructurales para ser más eficientes.

Así, tras 6 años de andadura en el proyecto de concentración empresarial, la valoración del mismo es muy positiva, dado que, en el sector de la logística y el transporte, si no creces, resulta difícil competir y asegurar una continuidad del negocio.

Procesos de concentración

El proceso de concentración se llevó adelante en el convencimiento de que se podrían optimizar circuitos, disminuir kilómetros en vacío, incrementar el poder de negociación y absorber costes estructurales para ser más eficientes.

Servicio ofrecido

Christian Salvesen Gerposa ha pasado de ser una empresa de transporte, a un operador logístico capaz de ofrecer soluciones de logística integral a medida. Esto incluye, tras un análisis de las necesidades del cliente, la propuesta de soluciones de transporte, almacenaje y distribución, con moderna tecnología que permite dar información en tiempo real acerca de la localización de las expediciones.



Detalle del registro de una entrada de cliente.

Entre los servicios que ofrece Gerposa, se encuentran:

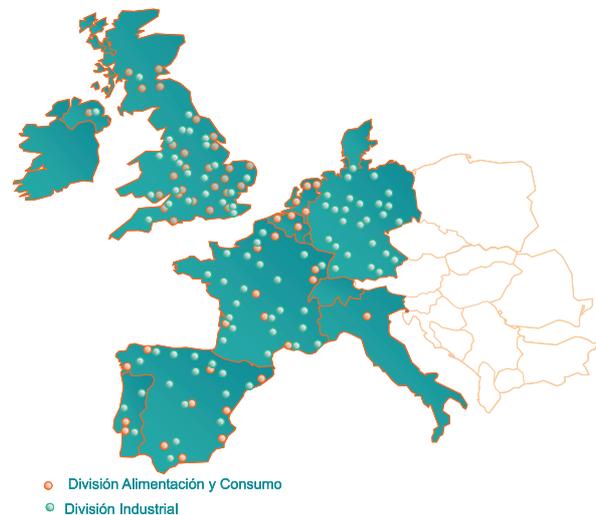
- Carga completa, nacional e internacional.
- Grupaje, nacional e internacional.
- Distribución de mercancía paletizada diurna y nocturna, nacional y europea.
- Soluciones dedicadas.
- Transporte dedicado de azúcar, vidrio, negro de humo y explosivos.
- Almacenaje y logística:

- Almacenaje dedicado.
- Almacenaje multi-cliente.

- Picking y packing.
- Gestión de pedidos, stocks, etiquetado, codificación, elaboración de albaranes.
- Lavado y recuperación de contenedores

Estructura y recursos

Christian Salvesen Gerposa está integrada en una red internacional que desarrolla su actividad en Francia, España, Reino Unido, Italia, Alemania, Portugal, Holanda, Irlanda y Bélgica. Su facturación en 2003 fue de 1.250 millones de euros y ha experimentado un crecimiento del 53% en los 3 últimos años.



Para ello cuenta con más de 200 delegaciones y almacenes, una flota de cerca de 5.000 vehículos, una plantilla en el entorno de 15.000 empleados y más de 500.000 m² de capacidad de almacenaje



Detalle del área de recepción y preparación de pedidos.

Procesos de concentración



En España el grupo cuenta con 35 delegaciones, entre propias y colaboradoras, y con sede en Santander, 685 empleados y cerca de 110.000 m² de almacenes.

Su flota de transporte es de 931 vehículos, y su facturación anual en 2003 en España, ascendió a 146'4 millones de euros.

Christian Salvesen Gerposa	
Concentración:	Adquisición
Empresas/grupos:	2
Facturación 2003:	146,4 Mills. Euros
Delegaciones:	35
Flota:	931 (propia y subcontratada)
Personal:	685

Fuente: Christian Salvesen Gerposa.



Detalle de la rotulación de la flota.

Estrategias de posicionamiento

Christian Salvesen Gerposa tiene como objetivo dar soluciones logísticas integrales a sus clientes. Hoy en día, esto implica la necesidad de tener una amplia gama de productos, por lo que su estrategia contempla la diversificación de la cartera de servicios.

Así, manteniendo la posición de liderato que ocupan en el segmento de carga completa, buscan incrementar su participación en el sector de la paquetería industrial, en la que han experimentado tasas de crecimiento anuales por encima del 20%; así como su gama de servicios logísticos.

Por otro lado, mantienen una apuesta continuada e inversiones acordes en nuevas instalaciones, renovación de flota, formación, nuevas tecnologías, homogeneización de la imagen, etc, con objeto de reforzar la competitividad de su empresa y el nivel de satisfacción de sus clientes.

Por último, y en relación al transporte internacional, éste les requiere de la disposición de una estructura empresarial grande que garantice un servicio de calidad, por lo que actúan consecuentemente con dicha exigencia.

Futuro del Sector

Desde Christian Salvesen Gerposa son conscientes del proceso de concentración que se está llevando a cabo en el sector a todos los niveles, y que valoran como imparable, por lo que intuyen un futuro con un menor número de grandes operadores logísticos paneuropeos absorbiendo la mayoría de la cuota de mercado.

En ese sentido valoran muy positivamente las líneas de actuación propuestas por el Plan PETRA, como pautas para la modernización y mejora de la competitividad de las empresas, por lo que su política empresarial y su estrategia las respaldan con importantes inversiones en cada una de las áreas claves: formación, nuevas tecnologías, sistemas de comercialización, etc.

Son conscientes de que las inversiones en instalaciones, flota, formación, nueva tecnologías e imagen, mejoran su competitividad y la fidelización del cliente.

Procesos de concentración

GRUPO PAÑALÓN
Fusión por absorción



El proceso de concentración

Los primeros pasos del Grupo Pañalón se remontan al año 1961, con una serie de empresas de tipo familiar centradas en la actividad del transporte de mercancías en cisterna.

Sin embargo, no es hasta el año 1986 cuando, tras una reestructuración interna de las empresas de la familia, surge *Transportes Pañalón, S. A.*, aglutinando a 7 empresas de renombre dentro del sector, como Montero Ruiz.

A partir de ahí, el crecimiento del negocio ha sido constante, con una apuesta clara por la diversificación de productos y servicios, que les ha llevado a un posicionamiento progresivo en los diferentes mercados y ante sus respectivos clientes, posicionamiento que ha sido viable desde un crecimiento tanto interno como externo.

Así, la primera experiencia de crecimiento externo de su historia más reciente se remonta al año 1997, con la adquisición de *Movinsa* (Movimiento de Vehículos Industriales, S. A.), empresa dedicada al transporte de vehículos industriales en el ámbito nacional e internacional (Unión Europea), lo que les lleva a triplicar sus ventas en la actividad de transporte de vehículos industriales que se venía desarrollando desde 1988, y a convertirse en el primer operador nacional en esta especialidad. Se consigue además una mejor optimización de los tráficós, disminuyendo los recorridos en vacío, y la entrada de Pañalón en nuevos mercados, donde se adquiere una importante cartera de clientes.

Desde su creación en 1986, Pañalón ha apostado por la diversificación de servicios, clientes y mercados, sólo posible desde el crecimiento interno y externo.

Tras dicha adquisición hay que esperar al año 2001, cuando surge el *Grupo Pañalón* propiamente dicho, de la fusión por absorción de tres empresas: *Transportes Pañalón, S. A.*, dedicada al transporte de productos alimentarios en cisterna, *Movinsa*, enfocada al transporte de vehículos, como ya se ha comentado, y *Automoción Internacional, S. A.*, empresa cuya actividad era el mantenimiento y reparación de vehículos.

La operación más reciente se produce en noviembre de 2003, cuando Pañalón compra al Grupo Citesa la marca *Hispatank* y sus actividades de transporte de líquidos químicos y pulverulentos, desarrolladas también en el ámbito de la Unión Europea. De esta forma Pañalón consigue afianzar su situación de líder nacional en transporte de productos químicos líquidos, optimizando la generación de cargas, reduciendo los costes fijos, incrementando la capacidad negociadora ante los proveedores por el mayor volumen de compras, y aumentando la capacidad de flota disponible, lo que garantiza el servicio al cliente: nacional y europeo.



Detalle de las oficinas ubicadas en Constantí.

Cabe destacar, por último, la participación de Pañalón, junto con *Transportes Martín*, y a través de la empresa *Tradilo*, en el desarrollo del transporte multimodal en contenedores, en camión, ferrocarril y/o barco.

Con todo este proceso de concentración empresarial descrito, Pañalón buscaba conseguir las sinergias resultantes de una optimización de la generación de cargas, la reducción de los ratios de kilometraje en vacío, el incremento del poder negociador, la disminución del peso de los costes de estructura sobre el total del volumen de negocio, una mayor eficiencia, así como una mayor presencia en el mercado europeo y entre los clientes.

Procesos de concentración

Para ello, Pañalón partía de colaboraciones puntuales con las empresas objeto de adquisición y gestionaba aquellas que habían sido fusionadas, evitando con ello costes y dispersiones negativas desde el punto de vista operativo.

En definitiva, para Pañalón el proceso de concentración podría valorarse, tras más de 40 años de andadura, como muy positivo, al haberse obtenido gran parte de las sinergias esperadas.

El proceso de concentración vivido por el Grupo Pañalón les ha llevado a obtener la mayor parte de las sinergias esperadas en materia de ampliación y consolidación en clientes y mercados, control de costes y optimización de procesos, entre otros.

Áreas de actividad

Pañalón ha ido evolucionando, desde el transporte de productos químicos en cisterna, al desarrollo en la actualidad de seis grandes áreas de especialidad de transporte:

- Productos químicos.
- Portavehículos industriales.
- Granulados y pulverulentos.
- Carga general.
- Alimentarios.
- Multimodal.



Estructura y recursos

Para ello cuenta con una flota propia de:

- ✓ 248 cisternas químicas.
- ✓ 129 cisternas silo.
- ✓ 42 cisternas alimentarias.
- ✓ 69 semirremolques toldo.
- ✓ 130 remolques y semirremolques portavehículos.
- ✓ 435 unidades de tracción.

Su personal asciende a 528 trabajadores en plantilla y 150 traccionistas.

Por último dispone de 280.000 m² de plataformas, con 2.600 m² de oficinas y 5.500 m² de almacenes cubiertos, repartidos entre su central en Villarrobledo (Albacete) y sus delegaciones en Constantí (Tarragona) y Torrejón del Rey (Guadalajara).

Para el desarrollo de su actividad comercial en Europa, cuenta con oficinas en Génova (Italia) y Gante (Bélgica).



Detalle de las instalaciones de Villarrobledo.

Además de estos datos comentados para el Grupo Pañalón, a través de su participación en la empresa Tradilo, puede disponer de una flota de:

- ✓ 10 tractoras.
- ✓ 22 semirremolques.
- ✓ 60 contenedores-cisterna.

Su plantilla es de 13 personas, y se encuentra finalizando el proceso de construcción de un Centro de Transportes en Constantí (Tarragona), sobre un terreno de 60.000 m² ampliables a 100.000 m², y con todo tipo de servicios a la empresa y al conductor.

Procesos de concentración

La facturación del Grupo Pañalón en el año 2003 fue de 76 millones de euros, y se espera alcanzar para el 2004 una cifra cercana a los 90 millones.



Detalle de la flota de tractoras de Pañalón (Villarrobledo)

Hasta la fecha, Pañalón ha apostado por la concentración como fórmula de crecimiento en un mercado muy competitivo, donde el cliente reclama empresas sólidas, solventes y con garantías en el servicio ofrecido.

Vocación internacional

Para una empresa como Pañalón, con una importante vocación internacional, resulta imposible abordar con éxito la presencia española en Europa sin el adecuado tamaño empresarial y los medios técnicos, económicos y de capacidad de flota necesarios. Más si cabe en el caso de transportes especializados de mercancías peligrosas o de alimentos líquidos en cisterna.

Grupo Pañalón*	
Concentración:	Fusión por absorción
Empresas/grupos:	4 + 1 participada
Facturación 2003:	76 Mills. Euros
Delegaciones:	España 3, Europa 2
Flota:	435 tractoras y 618 remolques y semirremolques.
Personal:	528 propios y 150 traccionistas

* No se consideran en esta table los datos de Tradilo.
Fuente: Grupo Pañalón.

Estrategias de posicionamiento

Con el proceso desarrollado hasta la fecha, el Grupo Pañalón responde a una política de absorciones y adquisiciones de empresas como forma más rentable y factible de crecer en un mercado muy competitivo, donde los clientes y las grandes multinacionales reclaman empresas sólidas, solventes y con altos niveles de garantía en lo que respecta a la calidad, seguridad y capacidad de servicio ofrecido por su proveedor de transporte.

De cara a futuro, y una vez conseguido un nivel de diversificación y posicionamiento adecuados, la estrategia se enfoca más a la especialización y potenciación de sus áreas de actividad, con vistas a consolidar el posicionamiento ya adquirido.

Simultáneamente se producirá un apuesta decidida por los medios humanos y la inversión tecnológica.



Apuestas del sector ante el futuro

Desde la larga experiencia de Pañalón en el sector, se valoran como positivas las propuestas del Plan PETRA para la mejora y modernización del mismo.

En este sentido se considera muy necesario profundizar en la difusión y generalización de sistemas de información y nuevas tecnologías, así como en la formación del personal de las empresas, que debería llegar a todo el sector con una abanico grande de posibilidades que sirva para mejorar carencias importantes en la preparación de los conductores y ampliar conocimientos sobre gestión, sistemas informáticos (nuevas tecnologías) y sistemas de comercialización.

Ciclo de presentaciones públicas



OBJETIVOS Y DESARROLLO

Como ya se ha comentado en ocasiones anteriores, 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 cuarta de dichas presentaciones, que tuvo lugar el pasado miércoles 14 de abril en el Palacio de Zurbano (Ministerio de Fomento) en Madrid y fue realizada por cooperativas de transporte, se resume a continuación.

La quinta de las presentaciones está previsto que tenga lugar en el Ministerio de Fomento (Madrid), a principios del mes de junio de 2004. En ella se presentarán una serie de casos de empresas medianas y grandes que han apostado por la dimensión y la excelencia empresarial para competir y consolidarse en sus respectivos mercados.

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.

4.ª PRESENTACIÓN PÚBLICA: COOPERATIVAS, CRECIMIENTO DESDE LA BASE

Apertura de la presentación pública

La cuarta de las presentaciones públicas tuvo lugar en Madrid el pasado 14 de abril, en el Palacio de Zurbano, propiedad del Ministerio de Fomento y ubicado en la calle del mismo nombre.

A la convocatoria acudieron más de 55 personas, entre las que se encontraban:

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



Detalle de la presentación en el Palacio de Zurbano.

5.ª Presentación Pública
GIRAUD, DISFRIMUR, LIESA-MDL
 (Madrid: 1-junio-2004)

Ciclo de presentaciones públicas

La apertura de esta cuarta presentación pública corrió a cargo de D. Juan Miguel Sánchez, Director General de Transportes por Carretera del Ministerio de Fomento, y de D. Ovidio de La Roza, Presidente del Comité Nacional del Transporte por Carretera, estando las primeras palabras que ambos pronunciaron dedicadas al recuerdo de las víctimas del fatídico 11 de marzo de 2004.



Ovidio de la Roza y Juan Miguel Sánchez durante la apertura.

D. Juan Miguel Sánchez quiso destacar, en primer lugar, el hecho de que esta cuarta presentación en orden cronológico, no lo era en orden de importancia.

Defendió la cooperativa como una de las muchas fórmulas válidas que ofrece el mercado para mejorar la competitividad de las empresas por la vía de la concentración empresarial, siendo además un modelo que ha demostrado en numerosas ocasiones sus grandes posibilidades de éxito, quedando como muestra de ello el caso de las tres cooperativas que realizaban ese día la presentación de sus experiencias empresariales.

Una vez más quiso remarcar la evidencia de que el mercado está evolucionando hacia modelos más competitivos, en los que las grandes y medianas empresas están cogiendo posiciones, mientras las pequeñas empresas muestran importantes debilidades para competir.

Citó a modo de ejemplo los datos del Registro de Empresas que demuestran cómo la flota del sector se está concentrando, lenta pero progresivamente, en las empresas de más de 5 vehículos, además de las estadísticas que asocian las grandes empresas con una mayor renovación de flota.

La cooperativa se muestra como una fórmula más de concentración que ha demostrado su validez y éxito dentro de un mercado cada vez más competitivo.

Por tanto, el debate planteado por el Plan PETRA sobre la necesidad de la concentración empresarial en el sector sigue en pie.

Como cierre, Juan Miguel Sánchez quiso animar desde el Ministerio de Fomento, y a través del Plan PETRA, el modelo de la cooperativa como una fórmula probada y exitosa de concentración, para lo que ya se han llevado a cabo iniciativas como su análisis dentro de las formas jurídicas de concentración o la creación de un Registro de Cooperativas.

D. Ovidio de la Roza, por su parte, quiso valorar la «cooperación empresarial» como modelo impuesto por el propio mercado para la subsistencia de sus empresas. Dentro de esa necesaria cooperación empresarial, la fórmula más antigua es la de la cooperativa de transporte, que se remonta a los movimientos de los años 60, en los que los autónomos buscaban una fórmula adecuada para ofertar en mejores condiciones sus servicios.

Se trata de un modelo complejo, que ha presentado grandes éxitos pero también sonados fracasos, dado que en él se hace necesario buscar un punto de satisfacción de cientos de cooperativistas a los que, en muchos casos, les gustaría funcionar como si gestionasen su propia empresa.

Entrando a valorar la situación del Plan PETRA en el sector, apuntó que, a raíz del punto de inflexión en la tendencia que presenta el mercado, podría decirse que el Plan PETRA se encuentra en el ecuador de su desarrollo. Valoró que en su momento constituyera una muy buena lectura del Libro Blanco, lanzando un mensaje que se adaptaba a la realidad del sector, por lo que hoy dicho mensaje sigue vivo.

Por último, y volviendo sobre el modelo de la cooperativa, abogó por crear el marco adecuado para permitir que compita con un modelo empresarial más dentro del mercado.

Ciclo de presentaciones públicas

El caso de Comotrans



D. *Miguel Salinas Donaire*, gerente de Comotrans, fue el encargado de exponer el caso de esta cooperativa fundada en 1972 en Motril, Granada, que nace y crece al amparo de la actividad de transporte nacional e internacional que genera la fábrica de papel de Motril, y que surge de la necesidad de unión y cooperación de un colectivo cada vez más importante de transportistas que trabajan para dicha fábrica.

A lo largo de los años 70, y tras empezar a contratar directamente con la papelera en 1975, la cooperativa va conformando una serie de instalaciones básicas, a la vez que obtiene en 1979 los 10 primeros permisos de transporte internacional. Por su parte, la década de los 80 constituye un periodo de fuerte crecimiento, en el que se abren delegaciones en Barcelona, cabeza de puente en los tráficos con Europa, y en Madrid, y se incorporan los primeros frigoríficos en una flota compuesta hasta la fecha exclusivamente de lonas.

En cuanto a la década de los 90, supone la consolidación de Comotrans en el mercado, realizándose la primera capitalización importante de la cooperativa, así como sucesivas mejoras de sus instalaciones. Consecuencia de la madurez del servicio ofrecido, durante esta década recibe hasta 3 premios a su labor empresarial.

Su consolidación en el mercado y la madurez del servicio ofrecido, le han llevado a recibir varios premios a su excelencia empresarial.

En la actualidad, con sus 25.653 expediciones, sus 521 millones de toneladas transportadas y sus 30,3 millones de euros de facturación en 2003, es, a nivel regional, la 1.ª Cooperativa de Transportes y la 2.ª mayor empresa de transporte de mercancías por carretera de Andalucía, siendo a nivel nacional la 1.ª o 2.ª cooperativa del país.



Miguel Salinas durante un momento de su intervención.

Desde un principio se apostó en Comotrans por la idea de que la «unión hace la fuerza», como única alternativa a la pérdida de competitividad de las empresas más pequeñas. Gracias a la mayor dimensión se consigue: capacidad de negociación, servicio de calidad, inversiones de envergadura, economías de escala y, en el caso de Comotrans, hacer viable el **autoseguro**, que es un mecanismo por el cual la cooperativa se hace cargo de los siniestros de sus cooperativistas con el posterior prorrateo de los gastos entre todos ellos, lo que supone además una serie de ventajas añadidas.

La fórmula de la cooperativa añade otras ventajas a las de mayor dimensión empresarial, como flexibilidad estructural, óptimo régimen fiscal y capitalización constante de la cooperativa. Sin embargo, también han encontrado una serie de dificultades a lo largo de su proceso de concentración, como: la existencia de prácticas desleales en un mercado muy atomizado y competitivo, la dificultad de anteponer el interés colectivo al particular, la rigidez en la toma de decisiones en un mercado cambiante, y los problemas de continuidad en las líneas marcadas.

Entre sus principales objetivos a futuro se encuentran los de articular mayores economías de escala y desarrollar la implantación de nuevas tecnologías.

A futuro se plantean profundizar en la articulación de mayores economías de escala y en el desarrollo de nuevas tecnologías.

Ciclo de presentaciones públicas

El caso de Cotranco

COTRANCO

D. *Ernesto Rodríguez Pedraza*, gerente de Cotranco, explicó cómo la cooperativa surge en 1974 de la iniciativa de 17 socios transportistas, que pronto ven la necesidad de fortalecerse, creciendo en número, lo que hacen hasta un total de 90 a final de ese ejercicio. En la actualidad el número de socios permanece en 89, siendo casi todos ellos la segunda generación de transportistas.

En sus 30 años de historia, la actividad de la cooperativa ha sufrido importantes cambios. Así se ha pasado de un mercado principalmente local (50%) y nacional (45%) a otro de vocación nacional (56%) e internacional (42%) con destino la Unión Europea. A su vez, mientras en un principio el transporte se centraba en los productos agrícolas, en la actualidad se basa en los productos semielaborados agrarios que no requieren frío en su cadena de transporte. Por último, la flota, que a principios de los 80 se componía de 48 vehículos de 2, 3 ó 4 ejes y 41 trailer, y con una antigüedad media de 8 años, pasa en 2003 a constar de 1 vehículo basculante y 88 trailer, y además con una antigüedad media de 2,5 años, con renovaciones anuales de unos 25 vehículos.

Los cambios en la cooperativa han sido importantes, tanto en mercado, productos y flota, como en servicios ofrecidos a los cooperativistas.

En cuanto al servicio ofrecido a los cooperativistas, en un principio se reducía a la oferta de una estructura organizativa para los transportes contratados y realizados por los propios socios, efectuando de esta forma las gestiones de captación, asignación y cobro de cargas. Hoy en día, sin embargo, la Cooperativa presta a sus socios diversos servicios derivados de la economía de escala, economizando todo lo posible sus costes para ser más competitivos: compra de carburantes, compra de lubricantes, neumáticos y repuestos, tarjetas de autopistas, asesoría, gestoría, asesoramiento legal, telefonía móvil, etc.



Ernesto Rodríguez durante un momento de su intervención.

En los comienzos de la Cooperativa, resultaban muy habituales conductas antieconómicas: búsqueda de cargas para los retornos en destino, retornos en vacío de trayectos cortos ó la no captación de clientes. Hoy en día se realiza desde la cooperativa la gestión comercial para sus vehículos, radicando en ello el éxito de ésta fórmula de concentración empresarial.

La facturación de Cotranco ha crecido espectacularmente para situarse en unos 14 MM de Euros en 2003, gracias a factores como el aumento de la exportación (mayor precio), una mejor gestión en los retornos y la gestión de las cargas regionales con destinos a su plaza.

La necesidad de mayor dimensión empresarial de Cotranco viene originada, principalmente, por su orientación al ámbito internacional, así como por la exigencia por parte del cliente de una mayor flexibilidad en el servicio ofrecido y de garantías de profesionalización y modernización: renovación de flota, nuevas tecnologías, gestión, etc., aspectos que suponen un coste muy elevado para un transportista individual.

De cara a futuro Ernesto ve clara la necesidad de fomentar nuevos compromisos entre cooperativas para seguir creciendo, bien por la vía de la fusión empresarial, dando lugar a cooperativas de 2º grado, bien por la vía de la intercooperación.

El crecimiento a futuro pasa por establecer nuevos compromisos entre cooperativas, por la vía de la fusión o por la intercooperación.

Ciclo de presentaciones públicas

El caso de Anecoop



D. *Francisco Borrás Escribá*, Subdirector General de Anecoop y responsable de su Área Operativa y Comercial, explicó el caso de Anecoop como una cooperativa de 2º grado compuesta por 110 miembros que son cooperativas productoras.

El objetivo inicial de su constitución fue la comercialización de fruta fresca, hortalizas y vinos. Para ello las cooperativas no establecieron acuerdos de exclusividad con Anecoop, sino acuerdos de mínimos que con los años se van actualizando.

Así, mientras en 1975 las empresas sólo estaban obligadas a comercializar el 10% de sus producción a través de Anecoop, en 2003 ese porcentaje había ascendido al 25%, siendo el porcentaje medio del 56%.

Las razones para esta situación poco lógica las impone el propio mercado, dado que a la hora de la verdad nadie quiere ceder el protagonismo de sus ventas. Por ello, sólo 12 de las 110 cooperativas comercializan el 100% de sus productos a través de Anecoop. En cuanto a aquellas empresas que algún año no cumplen los mínimos son expulsadas.

Los socios de Anecoop no mantienen acuerdos de exclusividad, sino de mínimos, pues a la hora de la verdad a nadie le gusta ceder su protagonismo sobre las ventas.

La realidad de su sector les demuestra que también existe una gran atomización empresarial, dándose la situación de un crecimiento en facturación, pero manteniéndose la atomización global. Eso justifica el que, pese a ser la empresa número uno en exportación hortofrutícola, a considerable distancia del número dos, su cuota de mercado no sea más que el 6%.



Francisco Borrás durante un momento de su intervención.

Durante el ejercicio 2003, Anecoop movió 585.000 toneladas de frutas y hortalizas y 155.000 hectolitros de vino, facturando un total 380 millones de euros. Estos números supusieron la contratación de un total de 30.953 vehículos para el conjunto de sus productos.

El servicio que Anecoop ofrece al cliente final no se reduce sólo a la contratación del transporte para la entrega final del producto, sino que en muchos lugares de Europa están realizando una oferta logística para facilitar la relación con el mismo, lo que les exige tener ciertas instalaciones propias en dichos países para realizar desde allí la distribución del producto.

Actualmente Anecoop es un grupo que incluye también diversas empresas envueltas en la red comercial, industrias alimenticias y servicios, como por ejemplo Agriconsa, que es el mayor productor de cítricos de España.

En su opinión el futuro del sector pasa por ofrecer una adecuada intermodalidad, y por la incorporación de nuevos servicios a la oferta del transporte, dentro de una orientación global hacia la logística.

El futuro del sector pasa por ofrecer una adecuada intermodalidad, y por la incorporación de nuevos servicios a la oferta del transporte, dentro de una orientación global hacia la logística.

Ciclo de presentaciones públicas

Mesa redonda y conclusiones

Tras una obligada pausa-café, en la que todos los asistentes coincidieron en valorar las experiencias empresariales expuestas como muy interesantes y extraordinariamente presentadas, Celestino Fernández-Argüelles, Director del Grupo de Transporte y Logística de Deloitte, dio paso a la mesa redonda en la que estaban convocados los presidentes de las federaciones de cooperativas a las que pertenecen dos de los casos expuestos, Comotrans y Cotranco.



Juan Antonio Millán en un momento de su intervención.

D. *Juan Antonio Millán Jaldón*, Presidente de Ucotrans, hizo en breve repaso a la historia y las problemáticas de las cooperativas, valorando cómo, desde el Siglo XX, los transportistas son conscientes de la necesidad de concentrarse para conseguir la estructura y el respaldo necesarios en capital, vehículos y servicios.

Destacó el papel de las cooperativas, no como intermediarias de los transportistas, sino como agentes activos que actúan en nombre y representación del cooperativista, con toda la complejidad y las consecuencias que ello supone. En ese sentido abogó por la configuración de un marco adecuado para permitir el correcto desarrollo de la cooperativa como fórmula empresarial en competencia con otras fórmulas del mercado.

Para realizar el cierre del acto, D. *Emilio Sidera Leal* empezó felicitando a los ponentes por la realización de unas presentaciones excepcionalmente buenas y enriquecedoras.

Quiso remarcar la defensa que el Plan PETRA hace de la cooperativa como una fórmula más de éxito que el mercado ofrece para combatir la atomización y la pérdida de competitividad de las empresas más pequeñas, situación que hace que, al igual que el resto de fórmulas, no tenga un capítulo especial dentro de un Plan PETRA que aboga por una idea, la concentración empresarial, no por una fórmula concreta de llegar a ella.

Es el mercado el que impone dos condicionantes a los empresarios para que opten por una u otra fórmula: los objetivos a conseguir (cual es el modelo que mejor se adapta a mis prioridades y objetivos) y la cultura empresarial.

Resulta patente que los tres modelos de éxito presentados, han supuesto procesos evolutivos paso a paso, en los que la confianza inicial de un pequeño grupo de empresarios ha ido generando la confianza del resto de empresarios de su entorno.

Y en ese proceso se observa cómo las cooperativas han trascendido de la pura comercialización, valorando aspectos como los costes, la logística, la fidelización de clientes, etc.

Como resultado, las cooperativas han conseguido mejorar la productividad de los socios y la calidad del producto puesto en el mercado, y han dado pasos importantes en aspectos como las nuevas tecnologías y la logística y comercialización.

Por todo ello, y desde el punto de vista del Plan PETRA, resultan casos ejemplarizantes para el resto de las cooperativas y empresas sector, tanto desde el punto de vista de la oferta (Comotrans y Cotranco), como desde el de la demanda (Anecoop), pues este último caso tiene el mérito de aglutinar una demanda que también se encuentra muy atomizada. □

Las cooperativas presentadas suponen un proceso evolutivo paso a paso, en el que han ido generando confianza entre los empresarios y se ha trascendido de la mera comercialización, pasando a hablar de costes, logística, nuevas tecnologías, calidad del servicio, etc.



MINISTERIO
DE FOMENTO

CENTRO
DE PUBLICACIONES