

PETRA:

HACIA LA MODERNIZACIÓN DEL SECTOR DEL TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERA

Nº 8
BOLETÍN
INFORMATIVO
NOVIEMBRE 2004



MINISTERIO
DE FOMENTO

DIRECCIÓN GENERAL
DE TRANSPORTES
POR CARRETERA

CNTC

Comité Nacional del Transporte por Carretera



S U M A R I O

Boletín 8 – Noviembre 2004

Editorial

La actualidad del Plan PETRA

Medidas adoptadas en las líneas de actuación del Plan	4
Reflexiones estratégicas sobre la implantación del Plan PETRA: nuevos impulsos	7

Análisis del sector

Estudio sobre la situación económico-financiera de las empresas del sector	8
Evolución general del sector	9

*Mercado dinámico que crece a buen ritmo
Atomización operativa pero concentración ante el cliente
Márgenes bajos que se reducen año tras año
Elevados, aunque decrecientes, niveles de
subcontratación
Menor nivel de intermediación
Estructura de costes de las empresas del sector*

Dimensión y especialización, claves para la competitividad.	16
<i>Incidencia en el crecimiento y la rentabilidad de las empresas Economías de escala y de red: una realidad del mercado</i>	

Estructura empresarial del sector

Análisis de la estructura empresarial del sector	20
<i>Estructura atomizada pero con tendencia a la concentración Dimensión empresarial media creciente: facturación y flota</i>	
Ejemplos de concentración empresarial	24
<i>FMT Logística</i>	

Concurso PETRA de mejores experiencias

Objetivos y desarrollo	29
Bases del concurso	29

PETRA

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 (D.G.T.C.) del Ministerio de Fomento ha iniciado la realización de los siguientes **estudios**:
 - ✓ **Situación socio-económica** de las empresas sector.
 - ✓ Empresas españolas de **transporte internacional** de mercancías.
 - ✓ Demanda de **nuevas tecnologías** en el sector.
- ❖ La D.G.T.C. convocó el pasado 27 de octubre a diferentes agentes y especialistas del sector a una **«Reflexión estratégica sobre implantación del Plan PETRA: nuevos impulsos»** con la que buscaba poner en valor las líneas de actuación del Plan. Los resultados de dicha Reflexión Estratégica serán publicados en próximos boletines.
- ❖ La D.G.T.C. ha afrontado los primeros pasos dirigidos a iniciar la transposición de la **Directiva 2003/59/CE sobre formación obligatoria de los conductores**, que fue publicada en el DOCE de 10 de septiembre de 2003. El trabajo se extenderá a lo largo de los próximos dos años.

EN ESTE NÚMERO:

- 📄 Repasamos la **actualidad del Plan PETRA** mediante la revisión de las medidas ejecutadas, en marcha o previstas por el Ministerio en los últimos meses y la convocatoria el pasado 27 de octubre a una **«Reflexión Estratégica sobre la implantación del Plan PETRA: nuevos impulsos»**..... Pág. 4
- 📄 Realizamos un **análisis del sector** a partir de las principales conclusiones del **«Estudio sobre la situación económico-financiera de las empresas del sector»**, realizado recientemente por la Dirección General de Transporte por Carretera del Ministerio de Fomento con la colaboración de Deloitte..... Pág. 8
- 📄 Valoramos la **estructura empresarial del sector** a través del análisis de su evolución y la difusión de algunos ejemplos de concentración Pág. 20
- 📄 Anunciamos una nueva convocatoria del **Concurso PETRA de mejores experiencia** que corresponde a los años 2004-2005..... Pág. 29

La actualidad del Plan PETRA

MEDIDAS ADOPTADAS EN LAS LÍNEAS DE ACTUACIÓN DEL PLAN

En anteriores boletines se han repasado la totalidad de medidas ejecutadas, previstas o en marcha desde la aprobación del Plan PETRA en julio de 2001 y para cada una de las líneas de actuación definidas por el mismo. A partir de ahora, en éste y en sucesivos boletines, se analizarán aquellas medidas que se vayan abordando en un plazo de tiempo relativamente próximo a la edición del boletín.

Línea 1.

Estructura empresarial

- ✓ *Ayudas a transportistas autónomos que abandonen la actividad.*

Para el año 2004 se ha dotado una partida presupuestaria de 24,1 millones de euros para el abandono de la actividad de transporte público a transportistas mayores de 60 años, lo que va a permitir la retirada de más de 550 empresarios de edad avanzada.

- ✓ *Difusión de proyectos y experiencias de concentración.*

En 2005, del mismo modo que en 2003 y 2004, está prevista una presentación de experiencias empresariales de especial relevancia.

- ✓ *BB.DD. con ayudas e incentivos fiscales.*

Se está trabajando para garantizar el mantenimiento operativo y actualizado de la BB.DD. de ayudas de las Administraciones Públicas y de incentivos fiscales hasta mediados de 2005.

Línea 2.

Formación

- ✓ *Presupuesto para ayudas a la formación.*

El presupuesto de 2004 de la Dirección General de Transportes por Carretera destinado a ayudas para la formación en el sector asciende aproximadamente a 4,7 millones de euros, lo que permitirá la realización de más de 1.100 nuevos cursos, de los que cerca del 70% estarán relacionados con materias relativas a seguridad.

- ✓ *Transposición de la Directiva sobre formación obligatoria de los conductores.*

Se han afrontado los primeros pasos dirigidos a iniciar la transposición de la Directiva 2003/59/CE sobre formación obligatoria de los conductores, que fue publicada en el DOCE de 10 de septiembre de 2003. El trabajo se extenderá a lo largo de los próximos dos años.

- ✓ *Catálogo nacional de cualificaciones profesionales.*

Se continúa colaborando con el Instituto Nacional de las Cualificaciones en la elaboración del catálogo nacional de cualificaciones profesionales en cuanto afecta al sector. En 2004 fue aprobada la cualificación de tráfico de mercancías por carretera.

- ✓ *Formación en materia de seguridad en el transporte de mercancías peligrosas.*

En relación con el transporte de mercancías peligrosas, han comenzado los trabajos para la actualización del banco de preguntas y casos prácticos para los exámenes de los consejeros de seguridad, se han iniciado jornadas sobre el contenido del ADR 2005 y continúa la celebración de cursos para funcionarios de las Comunidades Autónomas.

- ✓ *Observatorio de la formación en el transporte por carretera.*

Se ha creado en 2004 el observatorio de la formación en el transporte por carretera.

Línea 3.

Nuevas tecnologías

- ✓ *Análisis de la demanda de nuevas tecnologías en el sector.*

La Dirección General de Transporte por Carretera ha iniciado un estudio sobre la demanda de nuevas tecnologías en el sector.

El presupuesto de 2004 de la Dirección General para ayudas a la formación en el sector permitirá la realización de más de 1.100 nuevos cursos, de los que cerca del 70% estarán relacionados con materias relativas a seguridad.

La actualidad del Plan PETRA

- ✓ *Jornadas de difusión de alternativas tecnológicas aplicables en el transporte de mercancías por carretera.*

Continúa la realización de en torno a 25 jornadas relativas a la oferta tecnológica en las que las empresas oferentes exponen las soluciones tecnológicas aplicables al transporte. Hasta ahora se han realizado 5 en 2003, otras 4 en 2004 y están previstas de aquí a fin de año 4 más.

- ✓ *Evaluación de proyectos de los programas PROFIT y Artepyme*

Se continuará con la evaluación de los proyectos tecnológicos presentados a los programas PROFIT y ARTEPYME.

Línea 4.

Imagen, buenas prácticas e información

- ✓ *Difusión de proyectos y experiencias de concentración.*

En 2005 está prevista una presentación de experiencias empresariales de especial relevancia.

- ✓ *Concurso de experiencias empresariales.*

Se ha celebrado en 2004 un concurso de experiencias empresariales de concentración y/o colaboración, que tendrá continuación en años sucesivos.

- ✓ *Mejora de la imagen sectorial.*

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

Además, está previsto comenzar a trabajar con el sector para diseñar medidas dirigidas a mejorar la imagen.

- ✓ *Observatorio del Mercado de Transportes.*

El observatorio del Mercado de Transportes se ha actualizado en julio de 2004.

- ✓ *Trípticos y jornadas divulgativas sobre las Juntas Arbitrales del Transporte*

Como consecuencia de la modificación de la LOTT se ha procedido a la edición de 20.000 nuevos trípticos divulgativos sobre las Juntas Arbitrales del Transporte.

Asimismo ha tenido lugar una nueva jornada sobre temas referidos a la actividad de las Juntas Arbitrales del Transporte en Madrid en junio de 2004.

Línea 6.

Ordenación y normativa

- ✓ *Modificaciones del ROTT y del régimen de autorizaciones de transporte.*

Los trabajos dirigidos a la elaboración de un Proyecto de Real Decreto por el que se modifica el ROTT, así como el régimen de las autorizaciones de transporte, ya ha sido puesto en marcha.

- ✓ *Órdenes reguladoras de las ayudas que otorga la Dirección General de Transportes por Carretera.*

Se están adaptando a la nueva Ley 38/2003, General de Subvenciones las órdenes reguladoras de las ayudas que otorga la Dirección General de Transportes por Carretera. Hasta la fecha del 26 de agosto de 2004 se había publicado la nueva orden 2865/2004, de 30 de julio, por la que se aprueban las bases reguladoras de la concesión de ayudas a transportistas autónomos que abandonen la actividad; próximamente se publicarán las reguladoras de las ayudas a la formación y a las sociedades de garantía recíproca que operen en el sector.

- ✓ *Seguridad de las transacciones con el Registro General de Transportistas y posibilidad de acceso vía Internet para usuarios.*

Se continúa trabajando para garantizar la seguridad de las transacciones con el Registro General de Transportistas y de Empresas de Actividades Auxiliares y Complementarias del Transporte vía Internet, así como en el proyecto de administración electrónica que permita realizar los trámites de solicitud y visado de autorizaciones vía Internet. Se espera que esté operativo a finales de 2004.

La actualidad del Plan PETRA

✓ *Entrada en vigor del nuevo tacógrafo digital.*

Todos los trabajos necesarios para garantizar la efectividad del funcionamiento regular y la inspección del nuevo tacógrafo digital desde el primer momento en que éste entre en vigor conforme a la normativa comunitaria, han continuado su normal desarrollo.

Línea 7.

Acciones en el ámbito socio-laboral

✓ *Situación socio-económica de las empresas.*

Se ha iniciado un estudio para analizar la situación socio-económica de las empresas de transporte.

Línea 8.

Infraestructuras e intermodalidad

✓ *Estudio sobre el transporte intermodal.*

La D.G.T.C. ha abordado un estudio sobre transporte intermodal cuyos resultados están recogidos en la Web de la Dirección General.

✓ *Nueva normativa sobre pesos y dimensiones de los vehículos.*

En el mes de octubre ha sido publicada una Orden por la que se modifican los pesos y dimensiones de los vehículos. La nueva norma aumenta los supuestos en que se permite una masa máxima autorizada de 44 toneladas cuando se realice transporte combinado con vehículos articulados de 5 ó más ejes y cabeza tractora de tres ejes. Cuando la cabeza tractora sea de dos ejes se permitirá una MMA de 42 toneladas.

✓ *Mapa de centros de transporte nacionales.*

Continúan celebrándose reuniones con representantes de las Comunidades Autónomas con el objeto de elaborar un mapa de centros de transporte por tipología y llegar a un acuerdo sobre la modificación del ROTT en lo referente a estos centros.

Línea 9.

Expansión exterior

✓ *Acuerdos bilaterales con terceros países.*

En 2004 se firmaron y publicaron los convenios bilaterales con Bulgaria, Eslovaquia y Argelia.

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.

✓ *Estudio del transporte internacional de mercancías por carretera.*

Se está efectuando un estudio sobre las empresas españolas de transporte internacional de mercancías por carretera, que analiza el transporte internacional que realizan y sus costes, comparándolos con los de las empresas de otros países. El estudio finalizará en 2004.

Se ha iniciado un estudio sobre la antigüedad media de la flota para analizar la conveniencia de modificar la normativa de acceso al mercado de manera que impulse su renovación.

Línea 10.

Mejoras medioambientales

✓ *Estudio sobre costes externos de los modos de transporte terrestre.*

Se está realizando un estudio sobre los costes externos en los distintos modos de transporte terrestre en España que finalizará en 2004. El estudio se dirige a constatar en qué términos los transportes terrestres cubren los costes que producen, incluidos los externos, y qué precios serían justos en estos transportes.

✓ *Estudio sobre la antigüedad media de la flota.*

Se ha iniciado un estudio sobre la antigüedad media de la flota para analizar la conveniencia de modificar la normativa de acceso al mercado de manera que impulse su renovación.

✓ *Cumplimiento de los objetivos de Kyoto.*

La Dirección General de Transportes por Carretera participa en todos los grupos de trabajo creados por el Ministerio de Medio Ambiente para el cumplimiento de los objetivos de Kyoto en el sector del transporte. En estos grupos de trabajo se definirán las medidas concretas a adoptar.

La actualidad del Plan PETRA

REFLEXIONES ESTRATÉGICAS SOBRE LA IMPLANTACIÓN DEL PLAN PETRA: NUEVOS IMPULSOS

Antecedentes

Han transcurrido ya más de tres años de la aprobación del Plan PETRA en julio de 2001. Desde su concepción inicial, y a partir de los problemas estructurales y coyunturales que vivía el sector nacional del transporte de mercancías por carretera, el Plan PETRA planteaba la necesidad de definir, con la participación y el consenso de todos los agentes del sector, las principales líneas de actuación que pudieran posicionarlo como un sector moderno y competitivo ante los principales retos del mercado.

Como resultado de esa reflexión estratégica se diagnosticaron diez grandes líneas de actuación que trataban de abarcar las áreas de mejora clave del sector. A su vez, para cada una de dichas líneas de actuación se definieron una serie de proyectos en los que concretar los esfuerzos de todos los agentes involucrados para contribuir a la mejora del sector.

A lo largo de estos años, y sin entrar a considerar ciertos aspectos coyunturales, resulta evidente que el sector ha empezado a avanzar en la dirección apropiada hacia su modernización y competitividad, pero con una aplicación muy dispar en cada una de las líneas de actuación planteadas por el Plan PETRA. Así, por ejemplo, mientras la tendencia a la concentración empresarial es clara y se encuentra respaldada por datos cuantitativos, la apuesta de las empresas por la internacionalización es una de las asignaturas pendientes de nuestro empresariado.

Se cumplen más de tres años desde la aprobación y puesta en marcha del PETRA como un Plan para la modernización y mejora del sector cimentado en la participación y consenso de todos sus agentes.

Por otro lado, para poder obtener la fotografía completa de la evolución del sector en los últimos años, habría que añadir a los cambios en aspectos estructurales del

mismo, la confluencia de cambios coyunturales de gran calado, como el incremento del precio de los combustibles, la ampliación de la Unión Europea hacia el Este en otros 10 países y el crecimiento de los salarios medios del sector, aspectos todos de gran incidencia en la competitividad de la que hace gala el sector nacional del transporte de mercancías por carretera.

Objetivo

En consecuencia, desde la Dirección General de Transportes por Carretera se entendió más que justificada la necesidad de realizar una nueva Reflexión Estratégica en el contexto del Plan PETRA que, manteniendo la filosofía de participación y consenso de todos los agentes implicados, fuera capaz de poner en valor las líneas de actuación esbozadas por el Plan PETRA, recogiendo además los nuevos impulsos surgidos en este periodo de tiempo.

Los importantes cambios estructurales y coyunturales que se han producido en el sector desde la aprobación del Plan PETRA hacían más que justificada la necesidad de una Reflexión Estratégica sobre la implantación del mismo

La reflexión estratégica

Finalmente, la Dirección General de Transportes por Carretera organizó una mesa de trabajo, con la colaboración de Deloitte, donde se abordó la citada Reflexión Estratégica el pasado 27 de octubre, contando para ello con la presencia de algunos de los principales agentes del sector.

En el próximo boletín núm. 9 realizaremos un análisis en detalle del desarrollo y de las principales conclusiones de esta reflexión, en la esperanza de que puedan servir nuevamente de referente al sector para su modernización y mejora de cara al escenario futuro de competitividad en que tendrán que operar nuestras empresas nacionales.

Análisis del sector

ESTUDIO SOBRE LA SITUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR

Entre los meses de noviembre de 2003 y abril de 2004, la Dirección General de Transportes por Carretera efectuó, con la colaboración de Deloitte, un estudio sobre la situación económico-financiera de las empresas del sector durante el periodo 1998-2002, y cuyas principales conclusiones se exponen a continuación.

Con dicho estudio se quería dar continuidad al ya elaborado para el periodo 1993-1998, pero en esta ocasión se presentaban importantes mejoras cuantitativas y cualitativas a su alcance, como la ampliación de la muestra a un total de 6.618 empresas, de las cuales 5.524 eran de mercancías, y el establecimiento de una segmentación mucho más fina por subsectores para su posterior análisis, tal y como se muestra en la siguiente tabla.

En la primera parte del estudio se analiza la evolución del entorno socio-económico nacional, dada su correlación con la evolución de las variables económico-financieras del sector.

A continuación, y tras un análisis conjunto viajeros-mercancías-entorno, se profundiza de manera independiente en los sectores de transporte de viajeros y de mercancías, realizándose un análisis detallado por subsectores, estando estos definidos por la dimensión empresarial, la especialidad de transporte, el ámbito geográfico y el grado de intermediación de sus empresas.

El estudio se ha realizado sobre una muestra de 5.524 empresas de transporte de mercancías, a las que se ha clasificado por dimensión empresarial, ámbito geográfico, nivel de intermediación y especialidad de transporte.

		MUESTRA DE EMPRESAS								
		Dimensión empresarial								
		Muy Pequeña < 0'2 MME	Pequeña 0'2 < 2 MME	Mediana 2 < 6 MME	Grande > 6 MME				TOTAL	
ESPECIALIDAD / ÁMBITO	Viajeros									
	Especialidad									1.094
	Regular/Discrecional	133	18,8%	470	66,5%	54	7,6%	50	7,1%	707
	Discrecional	41	12,1%	252	74,6%	37	10,9%	8	2,4%	338
	Urbano	2	4,1%	17	34,7%	15	30,6%	15	30,6%	49
	Mercancías									
	Ámbito geográfico									5.524
	Ámbito Nacional	371	15,1%	1.744	71,1%	261	10,6%	76	3,1%	2.452
	Ámbito Internacional	1	0,5%	62	33,0%	69	36,7%	56	29,8%	188
	Ámbito Nacional/Internacional	232	11,6%	1.304	65,1%	389	19,4%	77	3,8%	2.002
	Sin Clasificar	156	17,7%	471	53,4%	173	19,6%	82	9,3%	882
	Intermediación									5.524
	Operador de Transporte	17	3,0%	334	59,5%	150	26,7%	60	10,7%	561
	Op Tpte/Transportista	2	0,3%	301	43,2%	266	38,2%	128	18,4%	697
	Transportista	602	15,3%	2.806	71,3%	450	11,4%	79	2,0%	3.937
	Sin Clasificar	139	42,2%	140	42,6%	26	7,9%	24	7,3%	329
	Especialidad									822
Carga General	1	0,8%	62	48,1%	35	27,1%	31	24,0%	129	
Contenedores	3	6,3%	29	60,4%	13	27,1%	3	6,3%	48	
Cisternas	3	2,1%	44	31,0%	56	39,4%	39	27,5%	142	
Frigoríficos	13	5,2%	123	48,8%	82	32,5%	34	13,5%	252	
Grupaje	0	0,0%	6	60,0%	1	10,0%	3	30,0%	10	
Mudanzas	15	18,8%	55	68,8%	9	11,3%	1	1,3%	80	
Paquetería y Mensajería Urgente	0	0,0%	34	29,6%	47	40,9%	34	29,6%	115	
Portavehículos	0	0,0%	5	23,8%	6	28,6%	10	47,6%	21	
Transportes Especiales	2	8,0%	20	80,0%	1	4,0%	2	8,0%	25	

Fuente: Estudio económico-financiero, 1998-2002

Análisis del sector

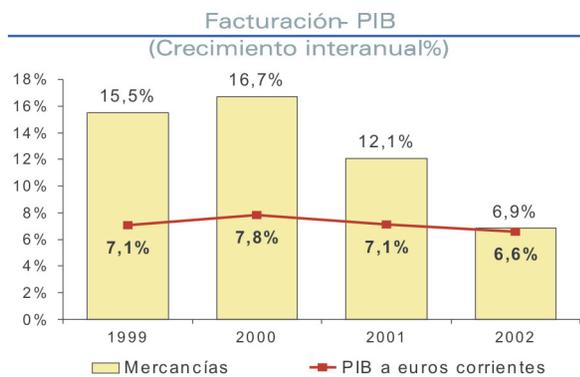
EVOLUCIÓN GENERAL DEL SECTOR

Mercado dinámico que crece a buen ritmo

Qué duda cabe de que el transporte de mercancías por carretera es un sector clave en la economía de cualquier país, y como tal su evolución resulta ser un buen indicador de la activación o ralentización de aquélla, manteniendo una estrecha sintonía con la evolución de otros indicadores de actividad económica como el PIB.

Además resulta más que relevante el hecho de que su comportamiento a lo largo de las últimas décadas le muestra como un sector con un enorme dinamismo que crece año tras año a unos ritmos muy considerables.

Así, en el periodo 1998-2002 presenta un crecimiento medio del 12,7%, casi el doble que el crecimiento medio del PIB nacional en Euros corrientes, y muy por encima de la gran mayoría de sectores de nuestra economía.



Como sector clave en la economía nacional, tiene un crecimiento acompasado con el del PIB del país, aunque con tasas anuales muy superiores, lo que da una idea de su gran dinamismo y abre interesantes perspectivas de cara a futuro.

Resulta interesante para empezar a perfilar el sector y valorar su evolución general, profundizar en el crecimiento que se ha producido en cada uno de los subsectores establecidos para el mismo.

- Atendiendo a la *dimensión empresarial* cabría decir que las empresas grandes, con un 15,9%, y las medianas, con un 11,3%, son las que mayor crecimiento han experimentado en el periodo, mientras las pequeñas, con un 7,9%, y las muy pequeñas, 2,36%, han sido las menos favorecidas.
- Por *ámbito geográfico*, las de ámbito nacional, 15,3%, y las de nacional/internacional, 14,1%, hacen pensar en un mayor crecimiento de la actividad nacional frente a una internacional que, con un 10,4%, experimenta una importante ralentización, e incluso retroceso, en los dos últimos años del periodo.
- En cuanto al *grado de intermediación*, tanto operadores de transporte como transportistas han crecido a un ritmo medio del 15,0%, mientras que aquellos que combinan ambos perfiles han crecido al 12,8%.
- Por último, y en lo relativo a la *especialidad de transporte*, resulta especialmente relevante el crecimiento de la carga general, con un 18,8%, seguido a cierta distancia por el transporte frigorífico, 13,7%, y la paquetería y mensajería, 13,4%. En el otro extremo se encuentran la especialidad de transporte en cisternas, 8,2%, y de portavehículos, 4,4%.

Otro hecho que demuestra el dinamismo de este sector es que su crecimiento va acompañado de una creciente dimensión empresarial media.

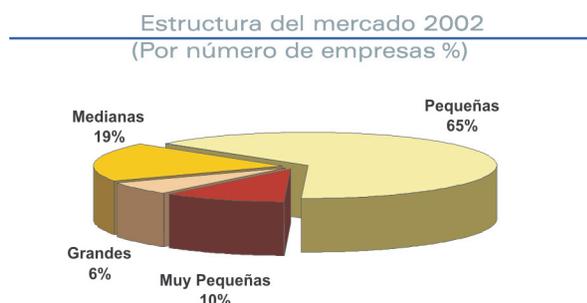


Análisis del sector

Atomización operativa pero concentración ante el cliente

Como ya es sabido, el sector presenta una peculiaridad estructural muy marcada, y es la elevada atomización con predominio de empresas de reducida dimensión.

Los datos que resultan del estudio económico-financiero son muy claros en este sentido, pues muestran cómo de las 5.524 empresas analizadas, y para el año 2002, el 65% son pequeñas, y el 10% muy pequeñas, resultando tan sólo un 25% de empresas medianas y grandes, y eso con un criterio poco restrictivo que considera empresa mediana a aquella con una facturación anual superior a 2 millones de euros, y grande a aquella con más de 6 millones de euros.



Fuente: Estudio económico-financiero, 1998-2002

Pero si además se tiene en cuenta que el estudio no ha considerado a los cerca de 91.000 autónomos que con uno o dos camiones trabajan en el sector, al no disponer de datos económico-financieros de los mismos, resultaría fácil afirmar que la proporción en el sector es aún más contundente.

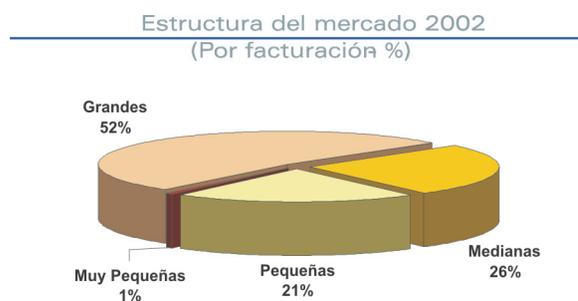
A su vez, cabe recalcar, y se demostrará más adelante, el hecho de que, con dicha estructura empresarial, una gran parte de las grandes y medianas empresas se dedican a la actividad de agencia de transporte o mantienen importantes niveles de subcontratación de la flota, por lo que, de facto, son las empresas de menor dimensión las que realizan, en su mayor parte, la actividad del transporte propiamente dicha.

Por este motivo se puede hablar de una atomización operativa, es decir, de una atomización en la realización del transporte.

El otro factor característico de la estructura del sector es el de una acusada concentración en la relación con el cliente, al estar ésta en manos de un número mucho más reducido de empresas. En concreto, el 52% de la facturación corresponde a las grandes empresas, y el 26% a las medianas, representando las pequeñas y muy pequeñas apenas el 22% de la facturación del mercado.

Esta situación de concentración de la facturación se podría justificar con las siguientes realidades del sector:

- ✓ En primer lugar, y como hecho evidente, por la mayor *facturación* de las grandes y medianas empresas.
- ✓ Además, por el elevado nivel de *subcontratación* del sector, por el que son las grandes y medianas empresas las que, a su vez, actúan de clientes de las pequeñas empresas que trabajan para ellas.
- ✓ Por último, por la importancia y el peso en el mercado nacional de las *agencias de transporte*, con un papel también de clientes de las empresas subcontratadas, pero manteniendo ellas el contacto con el cliente.



Fuente: Estudio económico-financiero, 1998-2002

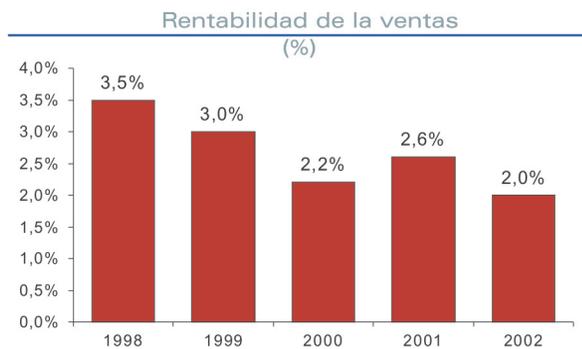
La estructura empresarial del sector presenta una importante atomización operativa, con predominio de empresas de reducida dimensión, lo que lleva a la concentración de la facturación en un reducido número de grandes y medianas empresas.

Análisis del sector

Márgenes bajos que se reducen año tras año

Otra de las grandes peculiaridades que caracterizan a este sector nacional son sus reducidos márgenes, o dicho de otra manera, la mínima rentabilidad de las ventas, expresada ésta como porcentaje de los resultados del ejercicio sobre la facturación de la empresa.

Esta rentabilidad, además, se ha visto progresivamente reducida a lo largo del periodo de análisis, pasando del 3,5% de media en 1998, al 2,0% de media en 2002. Estos valores son muy inferiores a, por ejemplo, el 5% de media del transporte de viajeros (sin transporte urbano).



Fuente: Estudio económico-financiero, 1998-2002

Entrando al detalle de rentabilidades medias por subsectores y para el periodo de análisis, resulta:

- Por *dimensión empresarial*, frente a rentabilidades del 3% de grandes y medianas y del 2% de las pequeñas, las muy pequeñas presentan rentabilidades negativas del -2,7%.
- Por *ámbito geográfico*, son algo superiores en el ámbito internacional, 3%, frente al 2,7% del ámbito nacional.
- En cuanto al *grado de intermediación*, resulta superior en las empresas transportistas, 3%, que en los operadores de transporte, 2,5%.
- Por último, y por *especialidad de transporte*, la rentabilidad es mucho mayor en los transportes especiales, 5,2%, y en la paquetería y mensajería, 4,6%, resultando muy inferior en el transporte en contenedor, 1,7%, y en la carga general, 1,6%.

A un contexto de márgenes bajos, se une su progresiva reducción por la incapacidad de trasladar el incremento de costes a los precios, generándose beneficio más por volumen que por margen.

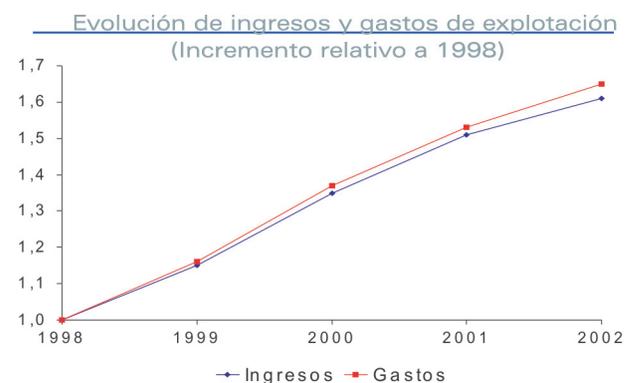
Algunas de las razones que pueden explicar el que se trabaje con márgenes tan reducidos son:

- ✓ La fuerte atomización del sector, que le resta competitividad y conduce a muchas de las empresas a entrar en una guerra de precios que al final perjudica a todos.
- ✓ La dificultad del sector para trasladar los incrementos de coste a los precios.
- ✓ El elevado nivel de intermediación del sector, como se muestra en la siguiente gráfica, que obliga a un mayor reparto de los beneficios.



Fuente: Estudio económico-financiero, 1998-2002

La clave para invertir esta situación está en controlar unos costes que han crecido por encima de los ingresos (ver gráfico adjunto) y en repercutirlos adecuadamente a los precios.



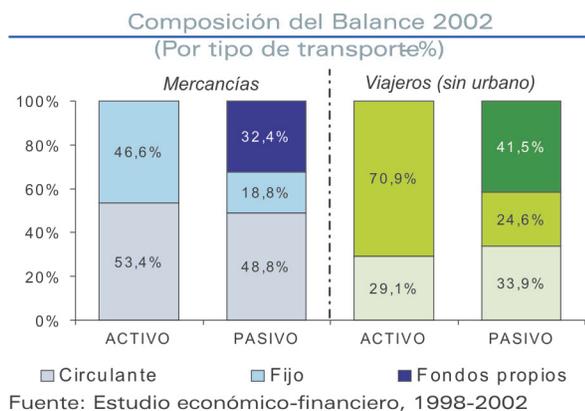
Fuente: Estudio económico-financiero, 1998-2002

Análisis del sector

Elevados, aunque decrecientes, niveles de subcontratación

Una de las prácticas que en las últimas décadas ha sido más habitual y generalizada dentro del sector nacional del transporte de mercancías por carretera es recurrir a la subcontratación de los servicios de transporte como herramienta para flexibilizar la estructura de la empresa frente a los años con un nivel de actividad muy superior o inferior al habitual.

El sector acumula un elevado grado de subcontratación, que se da especialmente en las empresas de mayor dimensión, si bien se observa en éstas una clara tendencia a apostar por la gestión de recursos propios en lo que a flota se refiere.



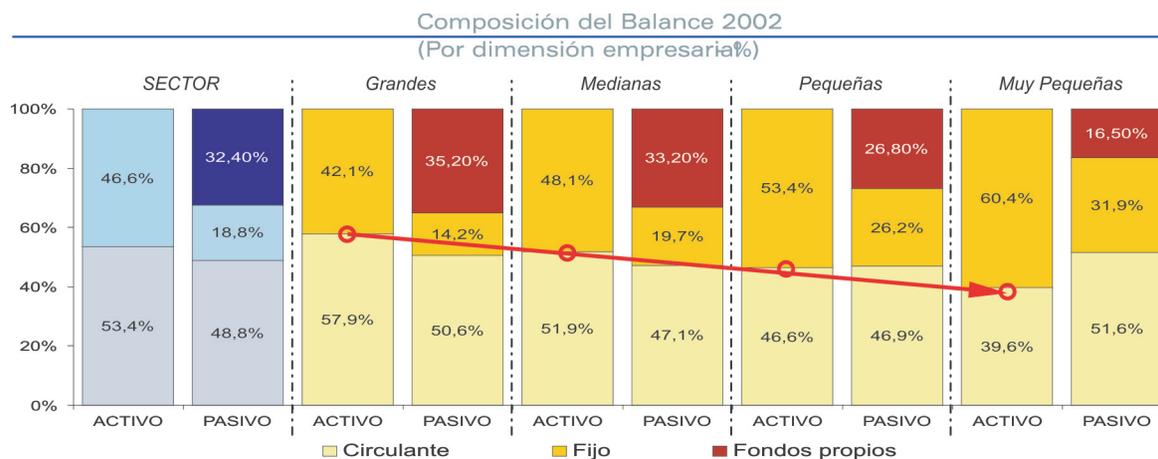
Así, si se tiene en cuenta que la actividad del transporte implica un gran peso del vehículo entre los activos de una empresa, y se considera el peso de los activos fijos en el balance de una empresa como un indicador válido de la mayor o menor inversión en flota propia, se observa cómo, en una comparativa con una actividad de similares características como es el transporte de viajeros por carretera, el porcentaje de los activos fijos en una y otra es del 46,6% y 70,9% respectivamente, lo que da una idea del importante nivel de subcontratación en el transporte de mercancías.

Si a su vez se profundiza un poco para conocer la influencia que la dimensión empresarial tiene en el nivel de subcontratación de una empresa, se observa (ver gráfica inferior) cómo son precisamente las empresas de mayor dimensión las que más subcontratan, actuando las de menor dimensión, en muchos casos; como empresa subcontratada de las anteriores y que opera con medios, en una mayor proporción, propios.

Por ello, el peso de los activos fijos pasa del 42,1% en las empresas grandes, al 60,4% en las muy pequeñas, resultando gradual la evolución entre las dimensiones empresariales intermedias.

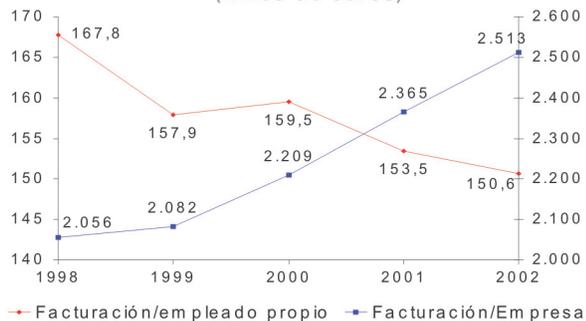
Cabría comentar que esta práctica tan habitual ha sido y es una de las grandes causantes de la estructura empresarial tan atomizada del sector, al precisar la subcontratación de la existencia de un gran número de autónomos o empresas de menor dimensión que la que subcontrata, siendo éstas las que más sufren las variaciones positivas, pero también negativas, en la actividad del sector.

A su vez la mayor subcontratación produce un mayor reparto de los ingresos y una disminución del margen final de las empresas.



Análisis del sector

Facturación por empleado propio y por empresa
(Miles de euros)



Fuente: Estudio económico-financiero, 1998-2002

A pesar de lo comentado, cabría afirmar que se percibe en el sector una tendencia a disminuir, de forma lenta pero progresiva, los niveles de subcontratación en lo que a flota de transporte se refiere, apostando cada vez más por la gestión de recursos propios y por aprovechar las economías y beneficios que de ello se derivan.

Dicha tendencia se vería confirmada por el hecho de que, pese a que la facturación por empresa aumenta año tras año a lo largo del periodo de estudio, tal y como se muestra en la gráfica superior, la facturación por empleado propio disminuye de forma lenta pero perceptible, lo que es indicativo de la incorporación progresiva de nuevo personal a las empresas.

Parece lógico pensar que una gran parte del personal que se incorpora a una empresa de transporte sean conductores de vehículo pesado o ligero, si bien es verdad que la tendencia a ampliar el servicio al cliente implica contratar personal para realizar actividades de valor añadido.

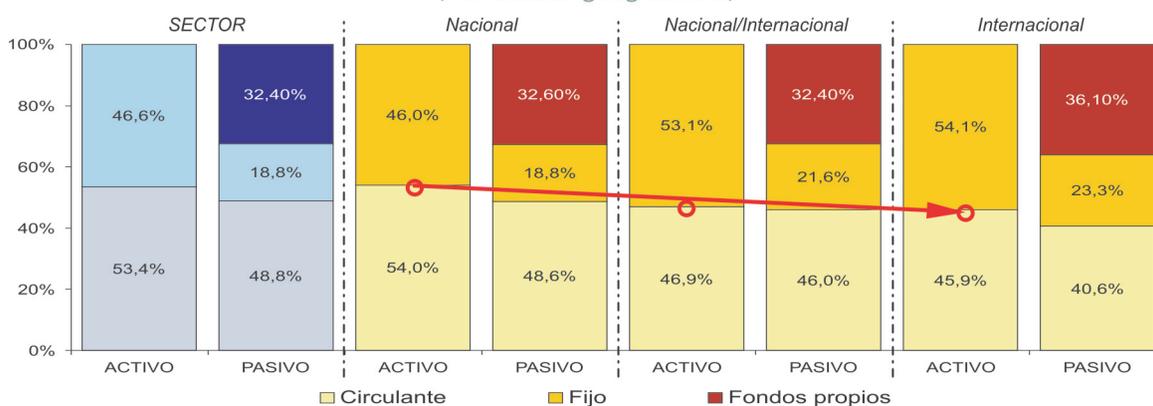
En el caso del transporte de ámbito internacional, las grandes exigencias del servicio y la mayor rentabilidad del mismo, llevan a una mayor utilización de los recursos propios.

El transporte de ámbito internacional constituye un buen ejemplo de esta apuesta por la utilización de recursos propios.

En primer lugar, y en función de los datos de la gráfica inferior, resulta patente que el transporte internacional realiza su actividad en mayor medida con medios propios, pues no sólo el peso de sus activos fijos es del 54,1% frente al 46,0% del transporte de ámbito nacional, sino que además en el estudio económico-financiero se observa cómo la mayoría de las empresas de transporte internacional son de dimensión grande o mediana, cuando se acaba de demostrar en páginas anteriores de este boletín que son precisamente las empresas grandes las que más subcontratan. Esta contradicción permite constatar que las empresas de ámbito internacional, pese a ser de gran dimensión, recurren en mayor medida a los medios propios.

Las razones para ello son, por un lado, la mayor rentabilidad de estos servicios en los que las grandes distancias incrementan los costes variables frente a los fijos y permiten un mayor aprovechamiento de la tarifa, y por otro, las grandes exigencias de calidad y fiabilidad del servicio que obligan a las empresas a realizarlo con el material y el personal apropiados.

Composición del Balance 2002
(Por ámbito geográfico %)



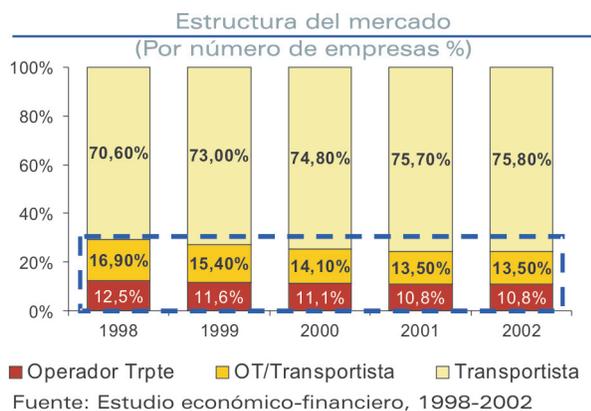
Fuente: Estudio económico-financiero, 1998-2002

Análisis del sector

Menor nivel de intermediación

Consecuentemente con la situación planteada de lenta pero progresiva disminución de los niveles de subcontratación en el sector, el peso que los operadores de transporte mantienen en el mismo ha disminuido de forma paulatina a lo largo de los años.

Así, si en 1998 el peso de los operadores de transporte puros era del 12,5% de las empresas del sector, en 2002 pasa a ser del 10,8%, habiéndose reducido también el peso de las empresas que simultanean las actividades de transportista y operador de transporte, que pasan de ser el 16,9% de las empresas en 1998 al 13,5% en 2002.



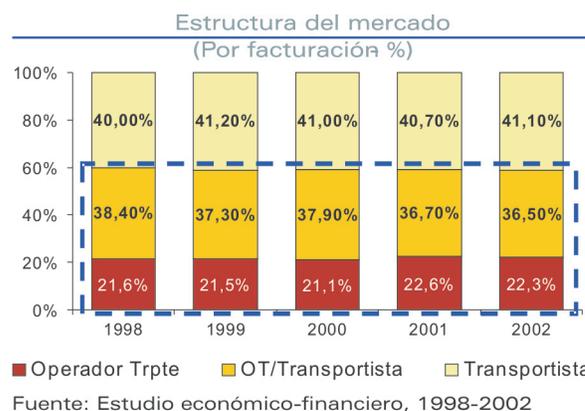
Este hecho resulta aún más relevante si se tiene en cuenta que, en función de los resultados del estudio económico-financiero, las empresas que actúan como operador de transporte son, principalmente, las de mayor dimensión, por lo que el hecho de que disminuyan cuando en el sector se está produciendo un claro proceso de concentración por el que aumentan las empresas grandes y medianas, constata la afirmación realizada de que las empresas del sector en general, y las empresas grandes en particular, cada vez subcontratan menos.

En el gráfico de la columna siguiente que detalla la estructura del mercado por grado de intermediación en función de la facturación de las empresas, se observa claramente cómo, en primer lugar, los operadores de transporte son empresas de gran dimensión, pues representando el 10,8% de las empresas en 2002, suponen el 22,3% de la facturación del sector.

En consonancia con la progresiva disminución del grado de subcontratación del sector, el número de empresas con autorización de operador de transporte tiende a reducirse.

Igual ocurre con los operadores de transporte/transportistas, donde el 18,6% de las empresas representan el 36,5% de la facturación.

En ambos casos la facturación global está disminuyendo con respecto a 1998, demostrando que cada vez son menos los euros de facturación del sector que pasan por manos de intermediarios.



Este hecho está conduciendo a:

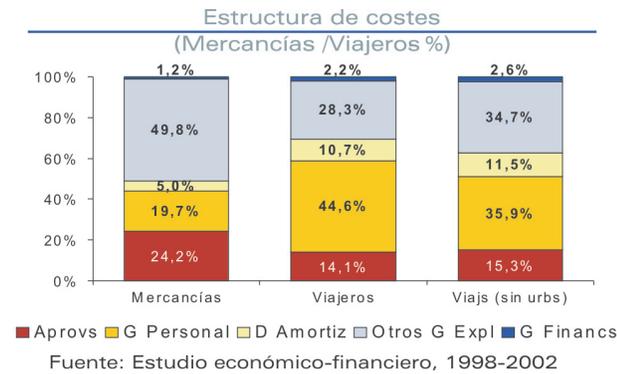
- La simplificación de los procesos de formación de precios, lo que aporta mayor transparencia al sector.
- El incremento del margen de las empresas al reducir el número de intermediarios que se distribuyen lo facturado al cliente por la actividad de transporte.

La disminución del número de intermediarios permiten simplificar los procesos de formación de precios, aportando mayor transparencia al sector y mejorando los márgenes de las empresas.

Análisis del sector

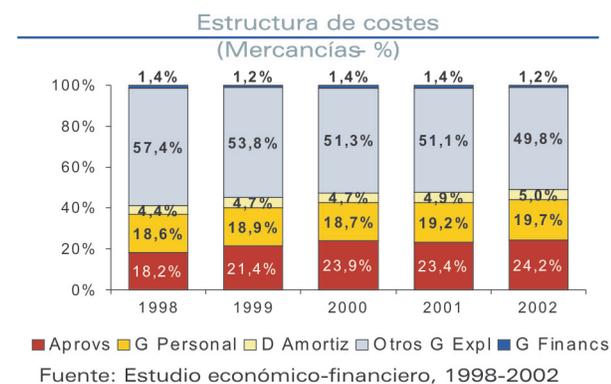
Estructura de costes de las empresas del sector

La estructura de costes del sector del transporte de mercancías por carretera presenta una serie de peculiaridades con respecto a un sector con tantas similitudes como es el transporte de viajeros por carretera:



- ✓ El peso de los costes de personal resulta mucho más controlado por efecto de la subcontratación.
- ✓ Sin embargo, en el estudio económico-financiero se demuestra que los costes unitarios de personal son superiores en el transporte de mercancías por la mayor dureza del trabajo y por efecto de las dietas.
- ✓ Otro factor diferenciador es el menor peso de la amortización por el mayor coste medio del vehículo de viajeros frente al de mercancías.

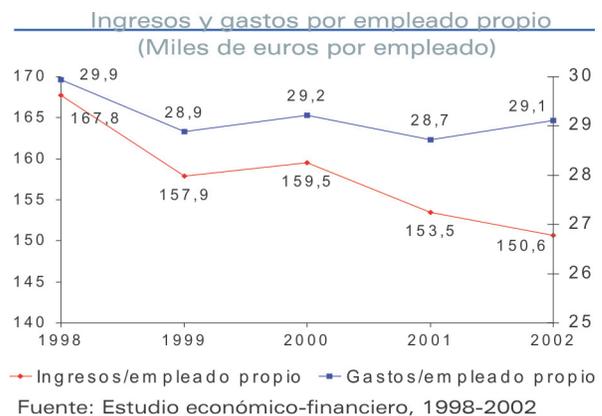
Profundizando en la evolución de la estructura de costes del sector se observa:



La estructura de costes del sector se caracteriza por un incremento progresivo de los gastos de personal (subcontratación), los de aprovisionamiento (combustible) y de la amortización (renovación de flota).

- ✓ Progresivo aumento de los costes de *personal* por efecto de la menor subcontratación (19,7% en 2002 frente a 18,6% en 1998).
- ✓ Crecimiento de los gastos de *aprovisionamiento*, entre otros, por el incremento de los gastos de combustible.
- ✓ Mayor peso de la *amortización* por la apuesta generalizada por la renovación de flota como requisito para ofrecer un servicio de calidad y como compromiso con la seguridad y el medio ambiente.

Por último, analizando la evolución de los gastos por empleado cabría concluir:



- ✓ Los gastos por empleado presentan una gran flexibilidad y adaptación en su evolución con los ingresos por empleado, con puntos de inflexión comunes.
- ✓ A su vez, se percibe una lenta pero clara tendencia a la reducción de los costes por empleado, lo que parece ser debido a la obtención de economías de escala en la medida en que se incorporan nuevos profesionales a las empresas por efecto de la menor subcontratación.

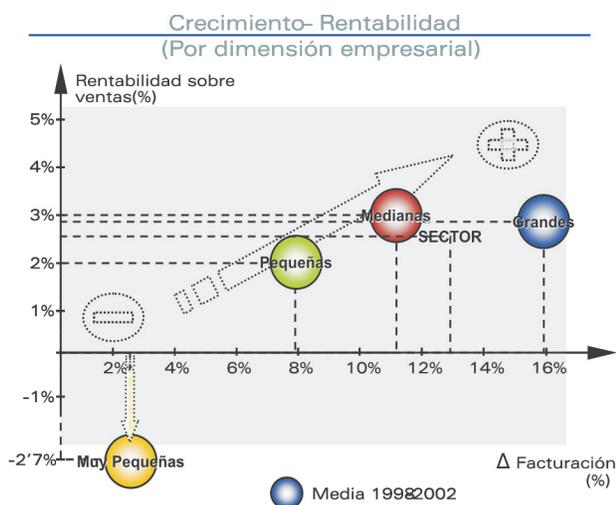
Análisis del sector

DIMENSIÓN Y ESPECIALIZACIÓN, CLAVES PARA LA COMPETITIVIDAD

Incidencia en el crecimiento y la rentabilidad de las empresas

Los resultados del estudio económico-financiero han sido homogéneos y claros a la hora de demostrar que, en cada uno de los diferentes análisis realizados, la dimensión empresarial resulta un elemento clave para proporcionar un mayor crecimiento y una mayor rentabilidad a las empresas.

En la gráfica adjunta, que trata de representar los crecimientos y rentabilidades medios mantenidos por las empresas a lo largo del periodo de estudio 1998-2002, se observa con cierta nitidez cómo la distribución de las esferas que representan las diferentes dimensiones empresariales se sitúan, a grandes rasgos, en una diagonal que evoluciona de menos a más dimensión empresarial y de menos a más rentabilidad sobre ventas.



Fuente: Estudio económico-financiero, 1998-2002

En dicha diagonal las empresas de mayor dimensión ocupan el extremo de mayores crecimientos y rentabilidades, mientras las empresas de menor dimensión se sitúan en la zona de menores crecimientos y rentabilidades, llegando a encontrarse las empresas «muy pequeñas» en zona de rentabilidades negativas.

Mientras las empresas de mayor dimensión presentan los mayores crecimientos y las rentabilidades más altas, las muy pequeñas encuentran grandes dificultades para garantizar su sostenibilidad dentro del sector.

Resulta por tanto evidente el hecho de que la dimensión empresarial es un elemento clave para proporcionar una mayor competitividad a las empresas, y, en consecuencia, un mejor posicionamiento y consolidación en un mercado que resulta cada vez más competitivo y que evoluciona de forma permanente y a un ritmo cada vez más rápido, exigiendo una gran capacidad de reacción a las empresas. Esta capacidad de reacción viene condicionada en gran medida por la dimensión empresarial.

Dos son, a priori, las grandes justificaciones para los resultados obtenidos en la gráfica anterior:

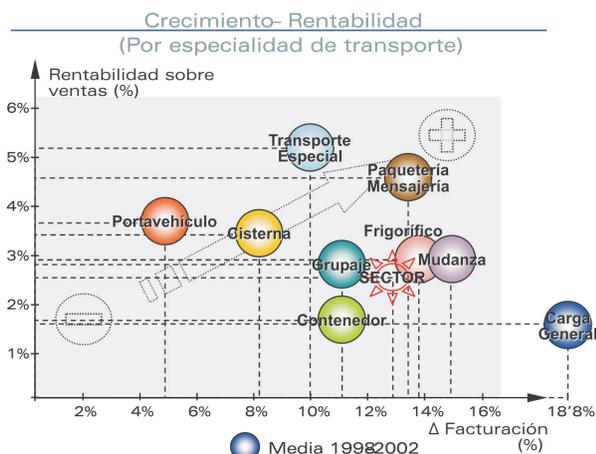
- Por un lado, y tal y como se demuestra en los siguientes apartados de este boletín, la dimensión empresarial es clave para obtener unas economías de escala y de red enormemente beneficiosas y necesarias para las empresas, especialmente cuando estas operan en un entorno global que precisa de una implantación geográfica amplia y en el que se ha de buscar una permanente adaptación de los costes a unos ingresos cada vez más ajustados para intentar maximizar el beneficio.
- Por otro, y como consecuencia de lo anterior, ya se ha visto que el propio mercado a iniciado una lenta pero progresiva reestructuración que, entre otros efectos, está produciendo un aumento de la dimensión empresarial media y un descenso de los niveles de subcontratación. Esta situación perjudica en mayor medida a aquellas empresas muy pequeñas cuyo desarrollo se había producido al amparo de la anterior estructura empresarial del sector.

Tanto por las nuevas exigencias del mercado, como por la reestructuración del sector, las empresas muy pequeñas se encuentran en una situación de difícil sostenibilidad en el tiempo.

Análisis del sector

Uno de los apartados del estudio económico-financiero se centra en el análisis de detalle de las distintas especialidades de transporte establecidas. Así, a un análisis por dimensión empresarial dentro de cada especialidad sigue un análisis agregado de las distintas especialidades.

Como una de las principales conclusiones de dicho análisis se podría extraer el hecho de que la especialización permite obtener, en términos generales, rentabilidades muy superiores a la media del sector.



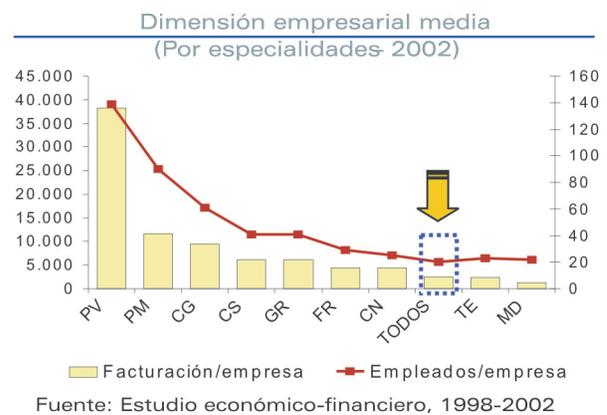
Las únicas especialidades que mantienen rentabilidades inferiores a la media del sector son las de transporte en contenedor y carga general, si bien cabría matizar que en el caso de la carga general, esta situación se ve compensada en parte por el fuerte crecimiento del volumen de facturación, con una tasa media a lo largo del periodo del 18,8%.

Por su parte, las especialidades que mayor rentabilidad ofrecen son las de transporte especial y paquetería y mensajería, con valores del 5,2% y 4,6% respectivamente.

Cabría comentar de manera puntual el caso del transporte en portavehículos como uno de los de mayor rentabilidad y volumen del sector, pero que en los últimos años del periodo de análisis ha experimentado un claro estancamiento por la situación coyuntural del mercado automovilístico en España y en el resto de Europa, produciéndose un profundo reajuste de ingresos y gastos.

En el análisis de la dimensión empresarial media de las diferentes especialidades de transporte se observa cómo la gran mayoría, con excepción de las empresas de transportes especiales y las de mudanzas, poseen una dimensión empresarial superior a la media del sector.

Nuevamente la dimensión empresarial se muestra como un elemento clave, en este caso para acceder a unos determinados nichos de mercado como son las distintas especialidades de transporte, y con ellos a las mejores rentabilidades que presentan.



Cabría destacar especialmente el caso de las empresas de transporte de vehículos, cuya facturación y número de empleados medios por empresa exceden con mucho la media del sector. Esto es debido a que en este mercado existe un número muy concreto de clientes (fabricantes de vehículos) que además presentan una dimensión empresarial muy elevada y unas necesidades de transporte internacional importantes, por lo que las exigencias que plantean al proveedor de transporte son muy rigurosas y difícilmente se pueden satisfacer con una empresa de dimensión reducida.

Sin embargo cabría hacer la matización de que esas grandes empresas de transporte de vehículos mantienen unos niveles de subcontratación especialmente elevados.

Por su parte la especialización se muestra como un elemento clave para proporcionar mejores rentabilidades medias.

Análisis del sector

Economías de escala y de red: una realidad del mercado

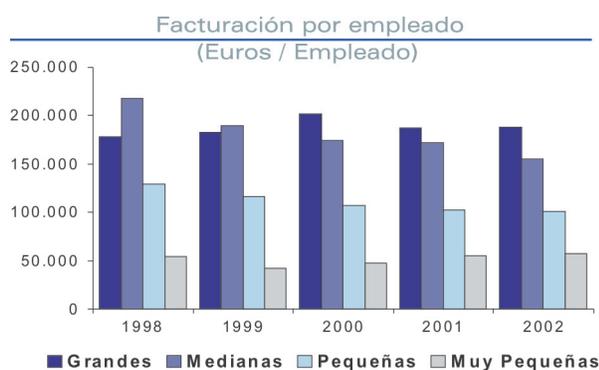
Como se ha comentado en apartados anteriores, la dimensión empresarial se muestra como un elemento clave para proporcionar una adecuada competitividad y sostenibilidad en un mercado que crece permanentemente en nivel de exigencia.

Entre los principales motivos para apostar por la dimensión empresarial como herramienta para mejorar la competitividad en el sector, se encuentra la posibilidad de obtener claras economías de escala y de red que redundan en un mayor beneficio para la empresa.

Las *economías de escala* posibilitan, a partir de la mayor dimensión de las empresas, trabajar sobre los siguientes aspectos:

- *Ingresos*: la mayor dimensión no sólo hace más atractiva a la empresa ante el mercado por su oferta más amplia de servicios y su mayor flexibilidad para adaptarse a las necesidades del cliente, con la consiguiente generación y atracción de ingresos, sino que además permite obtener un mayor aprovechamiento y una mayor especialización del personal de la empresa para un volumen de facturación creciente.

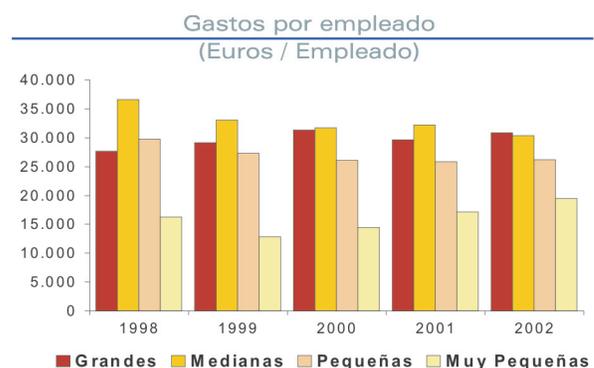
En la gráfica adjunta se observa cómo la mayor dimensión proporciona un mayor volumen de ingresos por empleado propio. Si bien es verdad que los resultados están en parte hinchados por el recurso de la subcontratación en las empresas de mayor dimensión, cabría matizar que, en cualquier caso, resulta evidente que la dimensión permite una especialización del personal que redundan en una mayor productividad y capacidad de generar ingresos.



Nuevamente se vuelve a poner de manifiesto que las economías de escala y de red son factibles y facilitan la generación de ingresos minimizando el impacto de los costes sobre la cuenta de resultados.

- *Gastos*: la mayor dimensión ofrece a la empresa una posición ventajosa a la hora de negociar con sus proveedores las compras a realizar, pudiendo obtener importantes descuentos u otro tipo de ventajas en la adquisición de combustible, neumáticos, recambios, seguros, mantenimiento, etc. y reduciendo notablemente los costes unitarios de la empresa.

Otra de las consecuencias de la mayor dimensión es un mayor ajuste de los costes por empleado. Así, si bien dichos costes aumentan con la dimensión empresarial, tal y como se muestra en la siguiente gráfica, la relación entre ellos resulta mucho más ajustada que la relación entre ingresos por empleado de la gráfica anterior.



Son claras, por tanto, las ventajas que resultan del aprovechamiento de las economías de escala en la empresa, lo que redundan en una maximización del beneficio final.

Cabe matizar por último, que no existe una fórmula única para optar a dichas economías, y que el mercado ofrece multitud de ellas: central de compras, central de comercialización, cooperativas, franquicia, joint venture, etc.

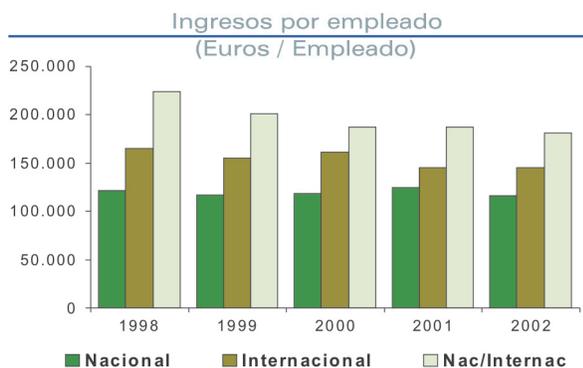
Análisis del sector

Las *economías de red*, por su parte, son resultado de una importante, aunque adecuada, implantación de la empresa en el territorio. Al igual que ocurría con las economías de escala, las de red permiten trabajar sobre ingresos y gastos:

- *Ingresos*: el ofrecer al cliente una mayor implantación geográfica otorga a la empresa una ventaja competitiva, y con ello una mayor capacidad de generar ingresos.

En el caso concreto del transporte de ámbito internacional, como ejemplo máximo de cobertura geográfica, las mayores distancias de recorrido incrementan los ingresos por empleado cobrados al cliente, justificados en un mayor kilometraje, la necesidad de pagar dietas y las mayores exigencias del servicio.

Dicha realidad queda constatada en la gráfica siguiente donde se observa que los ingresos por empleado crecen a medida que se amplía el ámbito geográfico de la empresa. Si además se tiene en cuenta que, como ya se ha demostrado, las empresas de transporte internacional recurren menos a la subcontratación, la realidad resulta aún más contundente.



- *Gastos*: la existencia de una amplia y completa red de transporte y distribución permite a las empresas, en primer lugar, obtener un mayor aprovechamiento y una mayor rotación de sus diferentes centros operativos.

Además ofrece la posibilidad de realizar una mejor gestión de los retornos, disminuyendo considerablemente los viajes en vacío y diluyendo los costes unitarios por km frente a los ingresos generados.

En el caso del transporte internacional, sólo aquellas empresas con una dimensión suficientemente grande parecen poder cubrir los importantes requisitos y exigencias que presenta esta actividad.

En definitiva, parecen claras las ventajas que la mayor dimensión empresarial ofrece en cuanto a la posibilidad de aplicar economías de escala y de red, incrementando ingresos y reduciendo costes para, en definitiva, maximizar el margen de la empresa.

Prueba de ello es que, en una comparativa de la presencia de cada dimensión empresarial en función de los diferentes ámbitos geográficos, en el ámbito internacional el predominio de empresas de mayor dimensión es claro, tal y como se muestra en la siguiente tabla, a raíz de las mayores posibilidades y necesidades que muestra este ámbito para aplicar economías de escala y de red.

Dimensión empresarial – Ámbito Geográfico
(Número de empresas 2002 - %)

	Nacional	Nacional Internacional	Internacional
Grandes	3'8%	5'1%	31'9%
Medianas	12'7%	22'1%	39'9%
Pequeñas	70'8%	62'2%	28'2%
Muy Pequeñas	12'8%	10'1%	1'0%

Fuente: Estudio económico-financiero, 1998-2002

Nuevamente cabría comentar que son muchas las posibilidades que permiten optar a dichas economías de red.

Por un lado se encuentra la posibilidad de integrarse, por diferentes fórmulas empresariales, en una red de ámbito internacional con la que realizar los intercambios de mercancías y garantizar en cierta medida los retornos.

Además existe la posibilidad de gestionar desde los puntos de destino fuera o dentro de España, la contratación de cargas para garantizar los retornos.

Estructura empresarial del sector

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL DEL SECTOR

Al diseñarse en 2001 el Plan PETRA con el fin de identificar aquellas áreas clave sobre las que enfocar esfuerzos de manera conjunta para la mejora y modernización del sector, se concretaron diez grandes líneas de actuación por todos conocidas.

De entre las líneas de actuación resultantes se optó por otorgar un mayor peso y una mayor repercusión a la de «Estructura Empresarial» por un doble motivo:

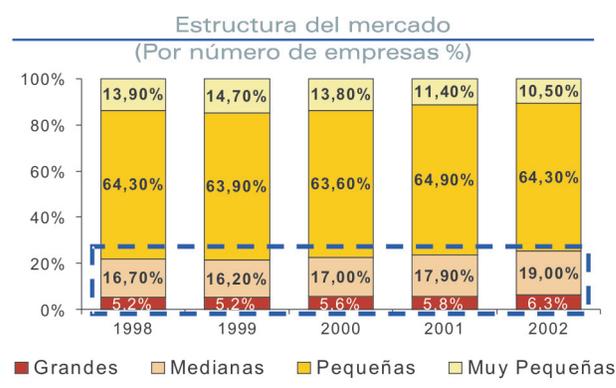
- La importante atomización empresarial que presentaba el sector era la característica que mejor definía su situación estructural y fue considerada por casi todos los agentes implicados como uno de los problemas más relevantes del sector.
- A su vez resulta un elemento clave para actuar de manera eficaz sobre el resto de líneas de actuación establecidas. Así, sólo desde una mayor dimensión empresarial resulta más factible apostar por las nuevas tecnologías, la formación, la internacionalización, las medidas medioambientales, la comercialización, la imagen, etc.

La estructura empresarial es, por tanto, uno de los grandes pilares sobre los que se sustenta el futuro del sector y uno de los elementos que más esfuerzos concretos y de concienciación ha recibido, pudiendo afirmarse, como se demuestra a continuación, que ya se han empezado a obtener resultados claros y optimistas en ese sentido.

Pese a que la importante atomización empresarial sigue siendo una de las características estructurales del sector, a partir de la descontingentación de 1999 se observa una lenta pero progresiva tendencia a la concentración.

Estructura atomizada, pero con tendencia a la concentración

Sabedor de la importancia de valorar la evolución de la estructura empresarial en el sector en los últimos años, el estudio económico-financiero dedica un esfuerzo especial a su análisis, de forma que, con los resultados en la mano, se está en condiciones de afirmar que, a partir de la descontingentación de las autorizaciones de transporte llevada a cabo en 1999, se percibe una leve pero clara tendencia a la concentración empresarial en el sector.



Fuente: Estudio económico-financiero, 1998-2002

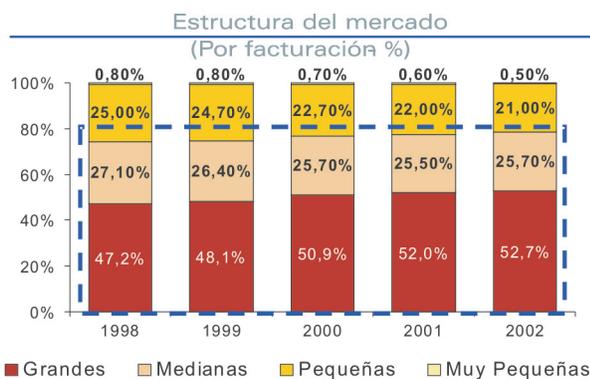
Así, el número de empresas grandes ha pasado de representar el 5,2% de las empresas del sector en 1998 a suponer el 6,3% en 2002. Las empresas medianas, por su parte, pasan de suponer un 16,7% en 1998 al 19,0% de 2002.

Sin embargo, si se analiza el peso de las empresas pequeñas en el sector, se observa que éste permanece más o menos estable en el 64,3% del mercado. Esto es debido a que, en la misma medida en que un número considerable de empresas pequeñas han crecido hasta ser consideradas medianas, también algunas muy pequeñas han pasado a la categoría de pequeñas.

Se podría concluir, por tanto, que son las empresas denominadas muy pequeñas las que se encuentran en claro retroceso desde 1999, bien porque crecen en facturación y pasan a integrarse en el grupo de las pequeñas empresas, o porque están desapareciendo a consecuencia de factores como la creciente competitividad del mercado, la menor subcontratación, etc. Prueba de ello es que su rentabilidad media en el periodo es negativa.

Estructura empresarial del sector

Por su parte, la evolución del peso de la facturación de las distintas dimensiones empresariales resulta coherente con algunas de las apreciaciones ya realizadas, pues por un lado el porcentaje de facturación del sector que corresponde a las empresas grandes y medianas es superior al 78%, corroborando el hecho de que, pese a la atomización operativa en el sector, existe una clara concentración ante el cliente. Por otro lado el peso de dicha facturación crece año tras año desde 1999, en consonancia con el proceso de concentración que se está produciendo.



Fuente: Estudio económico-financiero, 1998-2002

Sin embargo cabría hacer la matización de que el crecimiento de la facturación de las empresas grandes y medianas resulta ligeramente inferior al crecimiento del peso que mantienen en el número de empresas del sector, y eso a pesar de que, como ya se ha comentado, la facturación media de las empresas crece año tras año.

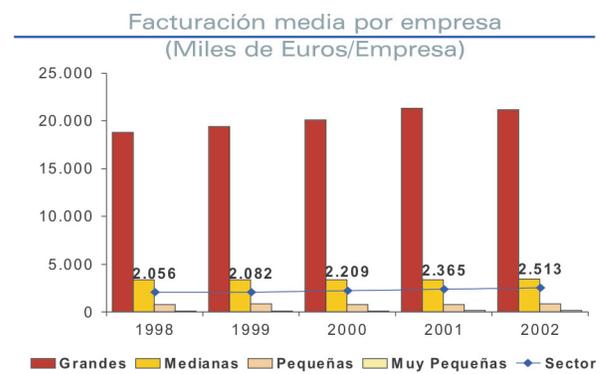
La razón para ese desfase podría encontrarse en el efecto compensatorio de la menor subcontratación en el sector, por el que disminuye la duplicación de la facturación en que ineludiblemente se incurre cuando las empresas que subcontratan servicios de transporte se contabilizan como ingreso el porcentaje de facturación que luego realizan con medios ajenos.

En cualquier caso se puede concluir que las empresas del sector han asimilado la necesidad de concentrarse y crecer en dimensión para optar a las numerosas mejoras competitivas que ello ofrece, produciéndose una reestructuración natural del mercado en la que las empresas muy pequeñas encuentran un hueco cada vez más reducido.

Dimensión empresarial media creciente: facturación y flota

La primera consecuencia de esa reestructuración del sector con una clara tendencia a la concentración empresarial, es el incremento continuado de la dimensión media de las empresas, expresada esta como facturación media.

Así, la facturación media de las empresas del sector ha pasado de 2.056 millones de euros de 1998 a los 2.513 millones de euros de 2002, lo que supone un crecimiento del 22,2%.



Fuente: Estudio económico-financiero, 1998-2002

En el conjunto del periodo, si bien todas las dimensiones barajadas han experimentado incrementos en su facturación media, son las empresas grandes las que, con un incremento del 12,8% de su facturación respecto al valor de 1998, mayor crecimiento han tenido.

En un entorno de fuerte crecimiento de la facturación del sector y de tendencia a la concentración, el incremento de la dimensión media podría resultar aún más elevado, pero se ve mitigado por el hecho de que el número de empresas del sector no ha parado de crecer.

Esa tendencia a la concentración implica un paulatino incremento de la dimensión media de las empresas, aspecto éste que se identifica claramente por la mayor facturación y el mayor número de vehículos de las mismas.

Estructura empresarial del sector

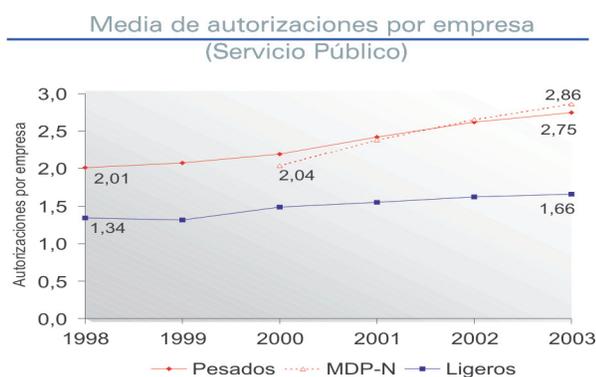
Otros de los factores que constata esa lenta pero perceptible evolución hacia una mayor dimensión empresarial media, es que el volumen medio de la flota de vehículos de las empresas no ha parado de crecer desde 1999.

Así, mientras en 1998 la media de autorizaciones de vehículo de servicio público de transporte de mercancías por carretera era de 2,01 autorizaciones por empresa, en 2003 éste es de 2,75 autorizaciones por empresa.

Es decir, en 6 años ha experimentado un crecimiento global del 36,8%, si bien este ratio aún se encuentra a considerable distancia de la media de autorizaciones de vehículos por empresa en países como Francia o Alemania, donde se rondan los 5-6 autorizaciones de vehículo por empresa.

Esto vendría a demostrar otra de las realidades que se observan en el propio mercado, y es el hecho de que la mayor dimensión empresarial suele ir asociado a una necesidad de mayor cobertura geográfica con la que complementar la oferta de servicios de transporte.

La media de autorizaciones de vehículo pesado de servicio público por empresa ha pasado de 2,01 en 1998 a 2,75 en 2003, lo que supone un incremento del 36,8%, si bien aún dista mucho de la media de países como Francia o Alemania.



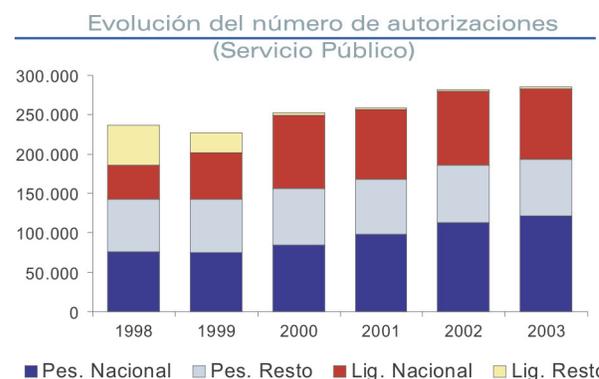
Fuente: Ministerio de Fomento
Elaboración: Deloitte

Es de destacar que el número de autorizaciones de vehículo ligero por empresa no solamente es menor, oscilando entre 1,34 en 1998 y 1,66 en 2002, sino que además crece a un ritmo considerablemente inferior al de autorizaciones de vehículo pesado por empresa.

También cabría matizar el hecho de que dentro de las autorizaciones de vehículo pesado por empresa, las de ámbito nacional son las que mayor crecimiento han experimentado, situándose en 2,86 autorizaciones por empresa en 2002.

Si se profundizase en éste análisis se observaría cómo, mientras la media de autorizaciones por empresa de vehículo pesado de ámbito nacional y autonómico han crecido notablemente, las de ámbito local, comarcal y provincial han experimentado un cierto estancamiento.

El progresivo aumento de la media de autorizaciones por empresa resulta aún más significativo si se tiene en cuenta que el número total de autorizaciones de servicio público del sector no ha parado de crecer desde 1999, pasando de 227.447 en enero de dicho año a 285.182 en enero de 2003.



Fuente: Ministerio de Fomento
Elaboración: Deloitte

En el detalle de la gráfica se observa cómo el ámbito de transporte nacional, es el que más crecimiento ha experimentado durante el periodo.

Nuevamente aparece el factor geográfico asociado a la mayor dimensión empresarial, como no puede ser de otra manera, pues no sólo la mayor cobertura geográfica precisa de más recursos, sino que además es desde la mayor dimensión cómo las empresas pueden realmente optar a las economías de escala y red ya comentadas.

Estructura empresarial del sector

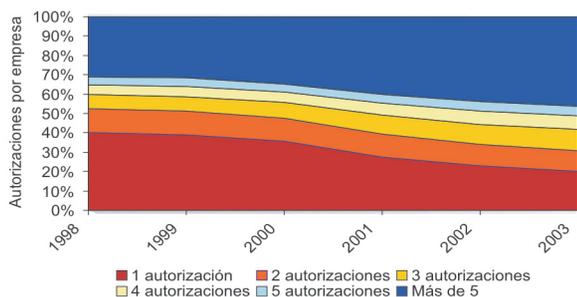
La consecuencia final del análisis de la evolución del número de autorizaciones de vehículo de transporte de mercancías es la misma que la del análisis económico-financiero por cualquiera de sus enfoques, y especialmente por el de la facturación de las empresas: existe un lento pero perceptible proceso de concentración en el sector.

Si se considera en esta ocasión el peso de las empresas en función del número de autorizaciones de vehículo de servicio público que poseen, se observa claramente como las empresas de 1 sola autorización de transporte han pasado de representar el 40,1% de las empresas del sector en 1998, a suponer tan sólo el 20% de las empresas en 2003.

Por su parte, las empresas de más de 5 autorizaciones de vehículo de servicio público han pasado de representar el 31,3% de las empresas del sector en 1998, a suponer el 46,1% en 2003.

El resto de empresas con 3, 4 y 5 autorizaciones también ha crecido a lo largo del periodo, habiendo perdido peso tan sólo las empresas con 2 autorizaciones.

Peso de empresas según número de autorizaciones (Servicio Público)



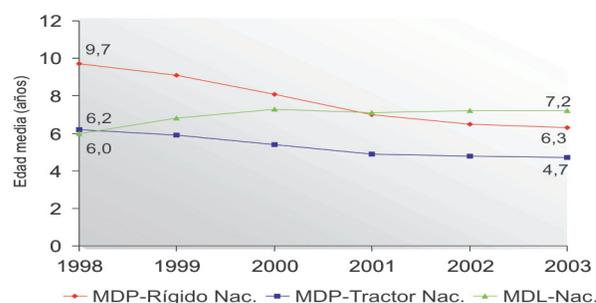
Fuente: Ministerio de Fomento
Elaboración: Deloitte

En cualquier caso estos resultados analizados, si bien plantean una tendencia positiva en la evolución del sector, dejan entrever un largo camino por recorrer por parte de las empresas nacionales, pues, tal y como se demuestra en el análisis económico-financiero, cerca del 90% de las empresas denominadas muy pequeñas (<200.000 euros de facturación) poseen un número inferior a 5 autorizaciones de vehículo pesado de transporte de mercancías cada una.

Por último se quería valorar la influencia que todo este proceso de concentración ha tenido sobre la inversión en renovación de flota dentro del sector.

Como era de esperar, la mayor dimensión empresarial media a aportado a las empresas una mayor capacidad financiera, así como un replanteamiento de la cultura de servicio al cliente, por la que cobran más valor aquellas inversiones que redundan en ofrecer un servicio de calidad y fiable al cliente, entre ellas, la inversión en renovación de flota.

Edad media de los vehículos (Servicio Público)



Fuente: Ministerio de Fomento
Elaboración: Deloitte

En el gráfico adjunto se observa cómo la edad media de los vehículos rígidos de servicio público y ámbito nacional ha descendido notablemente de 9,7 años en 1998 a 6,3 años en 2003.

De forma análoga ha ocurrido con las tractoras de servicio público y ámbito nacional, sobre las que existen mayores exigencias de servicio, y que han pasado de 6,2 años de media en 1998 a 4,7 años en 2003.

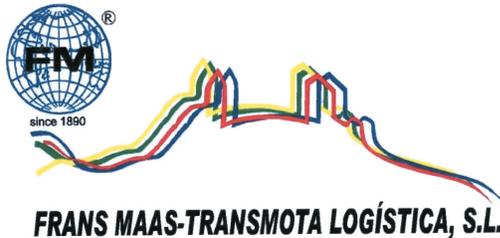
Tan sólo los vehículos ligeros de ámbito nacional han experimentado un progresivo envejecimiento.

A su vez, la mayor dimensión empresarial implica una mayor capacidad financiera, lo que ha permitido apostar por la renovación de flota como elemento de competitividad y diferenciación de servicio ante el cliente.

Estructura empresarial del sector

EJEMPLOS DE CONCENTRACIÓN EMPRESARIAL

FMT Logística
Joint Venture



FRANS MAAS-TRANSMOTA LOGÍSTICA, S.L.



Antecedentes: agentes implicados

La Joint Venture es una de tantas fórmulas existentes en el mercado que permiten a empresas diferentes pero con perfiles en mayor o menor medida complementarios, acceder a las ventajas de operar con una mayor dimensión: cobertura geográfica, intermodalidad, mejora y ampliación del servicio, transmisión de mejores prácticas, etc.

En el caso de la experiencia que se expone a continuación, existen dos tipos de agentes con participación directa y activa en todo el proceso:

- ✓ Las empresas que constituyen la Joint Venture: Transmota Logística (Sociedad Cooperativa «La Mota») y Frans Maas.
- ✓ Los clientes principales que dan sentido a esa Joint Venture como objeto de la misma: Condepols y Derprosa.

El perfil básico de dichas empresas es el siguiente:

- **Condepols:** Empresa española fundada en 1965 y dedicada en sus comienzos a la fabricación y comercialización de filtros o capachos para la molturación de la aceituna, cordelería naval y redes de pesca desde su planta de fabricación en Alcalá la Real (Jaén). A partir de 1984, y como consecuencia de su incorporación al grupo Cepsa, se especializó en la producción de contenedores textiles.

La Joint Venture es una de las numerosas fórmulas que ofrece el mercado para que dos o más empresas accedan a las sinergias resultantes de la colaboración entre negocios complementarios.

Presenta a lo largo de su amplia trayectoria una clara vocación internacional, exportando en sus inicios a toda Europa a través de sus oficinas comerciales en Granada. En 1969 comienza su exportación a Europa, Sudáfrica, Australia, Norteamérica y Sudamérica.

- **Derprosa:** Empresa fundada en 1988 por Cepsa para completar la oferta del Grupo en el sector de plásticos, optimizando así las sinergias con Condepols al utilizar de forma compartida departamentos como el técnico, financiero y comercial.

Su actividad se centra en la fabricación y comercialización, también desde su planta de producción de Alcalá la Real (Jaén), de film biorientado de polipropileno para las industrias de alimentación, tabaco, artes gráficas, etc.



Productos comercializados por Condepols y Derprosa.

- **La Mota:** Sociedad Cooperativa Andaluza de Transportes y Servicios que inicia su andadura en 1979 y que en la actualidad cuenta con 15 socios y 3 asalariados.

En 1990 funda Transmota, S. L., con el objetivo de ampliar los horizontes y servicios prestados desde la cooperativa a sus cliente, cediendo a la misma el crecimiento del grupo. Así se ha pasado en la actualidad a contar con una flota de 34 trailer y 47 semirremolques y unas ventas de casi 12 millones de euros.

Estructura empresarial del sector

➤ *Transmota Logística*: Fue fundada, como ya se ha comentado, en 1990 en Alcalá la Real por parte de los socios de la Sociedad Cooperativa «La Mota» para impulsar el crecimiento de la cooperativa en las áreas de transporte y logística. A tal fin se crea en primer lugar una base de 3.000 m² que sirve de plataforma a la firma comercial Fontvella para la distribución de sus productos en el sur de España.

En la actualidad está inmersa en un ambicioso proyecto de creación de un Centro Logístico que integra un parking de vehículos pesados, un área logística de 13.000 m², talleres, oficinas, surtidor de combustibles y aula de formación.

➤ *Frans Maas*: Empresa de origen holandés fundada en 1890 e integrada dentro de la Frans Maas European Network. Es uno de los líderes europeos en servicios logísticos y especialista en coordinación y optimización de servicios de valor añadido para las empresas.

Su presencia internacional abarca 32 países, con 214 oficinas y más de 7.100 trabajadores. Entre otros, destaca su presencia en Polonia, Rumania, Rusia y Lituania, como claves para la prestación de los servicios logísticos hacia los países del Este de Europa. Concretamente en España cuenta con 20 oficinas y almacenes.

Como hecho relevante cabría destacar la prestación de servicios marítimos, elemento fundamental para su incorporación en este proyecto. A esto se suma su experiencia en la prestación de servicios logísticos internos en el sector de productos químicos y automoción.

No cuenta con flota de camiones propia, por lo que practica la colaboración con transportistas de aquellas zonas donde está presente.

Condepols y Derprosa planteaban a sus proveedores de transporte y logística los retos que el mercado ofrece a cualquier otra empresa: dimensión adecuada para satisfacer sus necesidades de cobertura geográfica, plazos de entrega, calidad del servicio, intermodalidad, etc.

Necesidad planteada

Las necesidades que plantean Condepols y Derprosa a sus proveedores de transporte resultan coincidentes con las tendencias del mercado y por extensión afectan a la gran mayoría de los operadores del sector, tanto nacionales como internacionales. Estas son:

- ✓ Incremento de los volúmenes globales transportados y gestionados, pero disminución del volumen medio de cada envío.
- ✓ Entregas simultáneas a clientes que poseen distintas fábricas en distintas partes del mundo.
- ✓ Necesidad de establecer plataformas logísticas cerca de los potenciales clientes para la entrega del producto en 24 horas.

A este hecho hay que sumar el que Condepols y Derprosa, para llevar su producto hasta su cliente final, utilizan distintos modos de transporte, entre ellos principalmente el terrestre y el marítimo. Además, hasta ese momento el transporte marítimo venía siendo prestado por diversos operadores logísticos y de transporte, entre los que se encontraba Frans Maas Spain, S. A., mientras que en el transporte terrestre también intervenían diversas empresas de transporte, pero era Transmota, S. L. la que realizaba el mayor porcentaje o volumen del mismo.

Esto suponía que desde las propias fábricas tuvieran que coordinar los diferentes modos de transporte entre los distintos operadores, con la consiguiente pérdida de recursos, tanto humanos como técnicos, para el cliente, desaprovechando sinergias y valor añadido que podrían repercutir en el coste, el tiempo y la calidad de los servicios prestados por los operadores de transporte y logística.

Por ello se hacía preciso también el establecimiento de un sistema de coordinación de ambos modos, bien a través de su prestación por un solo operador o por la cooperación entre distintos operadores.

Este planteamiento global chocaba con la existencia de un solo proveedor de transporte de mercancías por carretera, en este caso Transmota, cuya dimensión es local y que presenta una cierta rigidez inicial al desarrollo de las actividades logísticas necesarias.

Estructura empresarial del sector

Planteamiento estratégico de Transmota

Al igual que viene ocurriendo con cada vez más empresas del sector, Transmota tomó conciencia de las perspectivas que el mercado le planteaba a consecuencia de tendencias de tanto impacto como el proceso de globalización de los mercados.

A su vez, resultaba patente que la progresiva aparición de operadores de ámbito internacional en el mercado nacional estaba dando lugar a la proliferación de servicios logísticos que resultan bien considerados por los clientes y que condenan a empresas como Transmota a quedarse fuera de juego si no se adaptan adecuadamente.

Todo este panorama hizo plantearse a Transmota la necesidad de crear alianzas con una de estas empresas de ámbito internacional para tener acceso a servicios de distribución a nivel mundial evitando unas inversiones económicas y de tiempo que no resulta aconsejable emprender en solitario.

En esta coyuntura Transmota identificó dos posibilidades de posicionamiento: bien trabajar para el operador internacional o bien buscar un modelo de colaboración que le permitiera mantener en todo momento una capacidad de decisión adecuada y la interlocución con el cliente.

La opción de configurar junto a Frans Maas FMT Logística, le permitió competir en igualdad de condiciones con operadores internacionales de la talla de Gefco, Hamann, Kuehne&Nagel, entre otros, que también optaron a la prestación de los servicios logísticos de Condepols y Derprosa, cuyo volumen total ascendía a 4 millones de euros.

Además Transmota mantenía otras líneas estratégicas de crecimiento y posicionamiento en el mercado que resultaban perfectamente compatibles con este proyecto:

- Un plan de inversión en el ámbito local a través de plataformas para servicios logísticos.
- El desarrollo de un software propio de control de servicios dúctil y de fácil adaptación al cliente.
- El crecimiento en vehículos de transporte de mercancías propios.
- La prestación de servicios logísticos internos a clientes actuales.

Transmota tomó conciencia de los retos del sector y de la proliferación de empresas dispuestas a satisfacerlos, por lo que se planteó la necesidad de llegar a algún tipo de acuerdo con un operador internacional que le evitase una costosa inversión de tiempo y dinero.

El proceso de concentración

La fórmula barajada como más ventajosa para la colaboración entre Transmota y Frans Maas Spain fue la creación de una Joint Venture, pues este modelo mercantil ofrece una gran flexibilidad y potencial para aumentar mercados y servicios.

En este sentido resulta necesario resaltar que Frans Maas y Transmota son empresas de servicios totalmente complementarios que pueden realizar una oferta global aprovechando la estructura multinacional que aporta Frans Maas y el nivel de servicio, competencia, precio y proximidad que aporta Transmota S L.

Finalmente, el 20 de febrero de 2003 se constituye la sociedad de la que forman parte Transmota, S. L., y Frans Maas Spain, S. A., al 50%, y en la que se distribuyen de igual manera las tareas y funciones a desarrollar por parte de cada una de las empresas.

El acuerdo conseguido se sustenta en el interés mutuo de asociarse mediante un acuerdo de Joint Venture con el objeto de prestar servicios como operador logístico a las sociedades Condepols y Derprosa.

Los servicios a prestar por la sociedad conjunta son los propios de un operador logístico y entre ellos figurarían los de transporte de mercancías por todos los medios, almacenamiento, distribución, labores de transitario, servicios aduaneros, picking & packing, gestión de stocks, telexenta, servicios 24 horas, disposición de plataformas logísticas de tránsito y almacenamiento, realización de grupajes y todos aquellos servicios auxiliares que sean necesarios y complementarios.

El reparto de funciones quedó como sigue:

Estructura empresarial del sector

- *Transmota, S. L.*, prestaría los servicios de almacenamiento, gestión de stock, recogida de mercancía en muelle de fábrica, gestión del tránsito de las mercancías, disposición de la flota de camiones y del personal especializado, del software de gestión y comercial, etc.

Desde los almacenes logísticos de Alcalá la Real se realizará la operativa y gestión diaria: control de pedidos terrestres (sap), recogida diaria a pie de fábrica, almacenamiento en tránsito, preparación de rutas (agrupamiento), transporte por carretera, información diaria de las entradas de almacén y expediciones a Condepols y Derprosa, puesta a disposición de consulta de los pedidos en la Web.

- *Frans Maas España, S. A.*, por su parte, prestaría los servicios correspondientes a red de centros logísticos de Europa o cualquier parte del mundo: transporte marítimo, contenedores, servicios de transitario y aduaneros, televenta, software de gestión y localización de pedidos, personal especializado, etc.

A él corresponderá el control de los pedidos marítimo y aéreo, el servicio de contenedores, almacenamiento en tránsito en sus almacenes logísticos de las expediciones que no se consoliden a destino desde Alcalá, reexpedición de dichos pedidos, servicios aduaneros, plataformas de almacenamiento para servicios logísticos avanzados, software de información y control de los pedidos.

- *Ambas partes* crearían un C.A.C. (Centro de Atención al Cliente) cuya misión será la de informar al cliente de la situación de todos sus pedidos, utilizando para ello todos los medios técnicos necesarios incluidas las nuevas tecnologías. Sería también responsable de la relación comercial, facturación, cobros, etc.

Finalmente se optó por la fórmula de Joint Venture por la gran flexibilidad y el potencial de crecimiento en mercados y servicios que ofrece.

Esto supuso afrontar un reparto de competencias y responsabilidades, así como fijar servicios, tarifas, etc.

Entre el resto de puntos que fue necesario acordar estuvieron:

- La formación del Consejo de Administración de la sociedad conjunta como responsable de la administración global de los negocios.



Consejo de Administración de FMT Logística, S. L.

- La elaboración de un cuadro de tarifas para la nueva sociedad que recogiese la totalidad de los servicios, términos y condiciones de los mismos. El detalle del mismo sería:

- Tarifas de transporte terrestre en grupaje y carga completa.
- Tarifas de transporte por contenedor, marítimo y aéreo.
- Tarifas por servicios logísticos.

- La elaboración de un procedimiento común para el control y gestión de la calidad de los servicios prestados a Condepols y Derprosa.

- El reparto de los gastos ocasionados por la creación y funcionamiento del operador común que habrían de ser satisfechos en función de la aportación de cada una de las partes al volumen de ventas realizado por la sociedad conjunta.

Para ello habría una comunicación mensual del volumen total y parcial de ventas correspondiente a cada socio en dicho mes y de la cuantía de gastos a satisfacer por cada uno.

- La creación de un seguro que podría ser: de mercancías, de responsabilidad civil, multirriesgo empresarial, de riesgos financieros, etc.

Estructura empresarial del sector

La nueva oferta de servicio al cliente

Como resultado de afrontar Joint Venture y de constituir FMT Logística, S. L., se presentó a las empresas Condepols y Derprosa un proyecto logístico integral, que abarca el transporte terrestre, el transporte marítimo y el inicio de alguna actividad de logística interna, concluyendo con la firma de un contrato de prestación de servicios logísticos.

Los contenidos de este contrato con el cliente final eran similares a los acordados en el contrato de Joint Venture.

Paralelamente a la firma y ejecución de este contrato se diseñó un sistema de control de pedidos y envíos a través de la web corporativa, donde se pone a disposición de los clientes el comprobar en tiempo real la situación de los envíos. A través de este sistema se genera también la prefactura diaria de las expediciones realizadas y el informe de calidad de acuerdo a los tránsitos pactados.

Un aspecto de gran relevancia tanto para la imagen de la empresa y del proyecto, como para la calidad de los servicios prestados, fue la puesta en marcha del Centro de Atención al Cliente (C.A.C.), cuya misión es la de recoger todas las llamadas procedentes del Call Center de los clientes y dar solución a aquellos problemas que pudieran surgir en el desarrollo de los servicios y, en particular, los referentes a los posibles retrasos o reclamaciones por roturas de las mercancías.

Con independencia de lo anterior, este CAC sirve también como nexo de unión e intercambio de información entre los clientes y el Centro Logístico, a efectos de una mejora conjunta del servicio final.

La creación de la Joint Venture permitió cerrar un contrato de prestación de servicios logísticos con el cliente, al que se brindó la posibilidad de utilizar la web del proveedor para el control en tiempo real de los pedidos y se ofreció la puesta en marcha de un Centro de Atención al Cliente.

Coincidencia con los planteamientos del PETRA

La definición y desarrollo de un proyecto como el que aquí se ha descrito pasa por afrontar una serie de retos claros que plantea el sector y que quedan, en mayor o menor medida, recogidos por las líneas de actuación definidas por el Plan PETRA.

Lógicamente, el primero y más importante de dichos retos es el de mejorar e incrementar la estructura empresarial.

Otra de las áreas de gran relevancia es la de formación. En este sentido cabría destacar que Transmota colabora con entidades como CEPES y la Universidad de Jaén para que su personal cualificado imparta formación en el ámbito de innovación, nuevas tecnologías y calidad para empresas de economía social y alumnos de la Universidad.

En el campo de las nuevas tecnologías resaltaríamos el desarrollo de un software propio con base de datos sql server y estrechamente unido a un sistema de servicio web.

En lo referente a imagen, La Mota firmó un acuerdo con el Ayuntamiento de Alcalá la Real para difundir la imagen de esta ciudad a través del eslogan y logotipo que se ha incorporado en todas las lonas de la flota de vehículos, aprovechando su ámbito internacional.



Por último y en lo referente a infraestructuras, existe el proyecto de desarrollo de un área logística de 25.000 m², compuesta por 11.000m² de almacenes, 10.000m² de parking, 1.000m² de taller, oficinas y surtidos de carburantes.

Concurso PETRA de mejores experiencias



OBJETIVOS Y DESARROLLO

El objetivo perseguido con la convocatoria de este concurso no es otro que el de incentivar la iniciativa empresarial, premiando y distinguiendo a aquellas empresas que hayan realizado experiencias o proyectos dentro del ámbito de las líneas básicas establecidas por el Plan PETRA para el sector de transporte de mercancías por carretera, fundamentalmente en lo referente a concentración empresarial e introducción de mejoras novedosas en la gestión de las empresas.

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

Precisamente en función del grado de implantación del proyecto y de las líneas de actuación desarrolladas, se crearán distintas categorías de premios, intentando con ello abarcar una muestra suficientemente amplia y representativa de los diferentes proyectos desarrollados por las empresas que se presenten al concurso.

Con la publicación en este boletín, queda abierto oficialmente el «Concurso PETRA 2004-2005», y, por tanto, la posibilidad de que las empresas interesadas hagan llegar a la Subdirección General de Ordenación y Normativa del Ministerio de Fomento sus diferentes proyectos e iniciativas, en los términos que a continuación se detallan.

El plazo de entrega y recogida de experiencias y proyectos finalizará el 29 de abril de 2005, de forma que durante los meses siguientes se pueda constituir el jurado del concurso y valorar los casos presentados, con lo que para julio de 2005 se estaría en condiciones de presentar públicamente los resultados de la deliberación y hacer entrega del correspondiente reconocimiento a las empresas premiadas.

BASES DEL CONCURSO

Objeto

Son objeto de este concurso todos aquellos proyectos o experiencias empresariales que cumplan los siguientes requisitos:

- El *ámbito de referencia* es el de las empresas de transporte de mercancías por carretera domiciliadas en España, sin que existan restricciones de tamaño o ubicación geográfica de las mismas.
- Serán *valorables* tanto experiencias ya realizadas como proyectos en curso, con tal de que se hayan iniciado con posterioridad a enero de 2001.

Se convoca un concurso de mejores experiencias, con el que se quiere premiar y distinguir a aquellas empresas que, con posterioridad a enero de 2001, hayan realizado experiencias o proyectos dentro del ámbito de las líneas básicas de actuación propuestas por el PETRA.

- Su *desarrollo* ha de ser consecuente con la aplicación de al menos una de las diez grandes líneas de actuación propuestas por el Plan PETRA:
 1. *Estructura Empresarial.* Procesos o iniciativas para incrementar el tamaño de las empresas (fusiones, adquisiciones, cooperativas, franquiciados, etc.).
 2. *Formación.* Mejoras en la capacitación y formación de trabajadores y empresarios.
 3. *Nuevas tecnologías.* Implantación de procesos y sistemas de transmisión de la información, gestión de flotas, integración con operadores logísticos, control informático de las mercancías, etc.

Concurso PETRA de mejores experiencias

4. *Imagen, buenas prácticas, información.* Campañas de promoción de la/s empresa/s como competitivas y modernas.
5. *Logística y comercialización.* Desarrollo de redes de comercialización, optimización de servicios y reducción de costes de fricción.
6. *Ordenación y normativa.* No aplica.
7. *Actuaciones socio-laborales.* Iniciativas de interacción empresa-trabajadores y empresa-entorno.
8. *Infraestructuras e intermodalidad.* No aplica.
9. *Expansión exterior.* Procesos de consolidación y expansión en mercados europeos y del norte de África.
10. *Mejoras medioambientales.* Implantación de sistemas, procesos o medidas respetuosos con el medio ambiente.

Presentación de solicitudes

La Dirección General de Transportes por Carretera, a través de la página web del Ministerio de Fomento —www.mfom.es— pone a disposición de los interesados los modelos de inscripción y la información necesaria para la presentación al concurso de mejores experiencias.

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

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

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

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

Paseo de la Castellana, 67
Madrid 28071

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

Documentación a aportar

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

- Documentación que permita identificar de forma clara y concisa su situación de empresa nacional dedicada a la actividad del transporte de mercancías por carretera.

Entre dicha documentación habrá de figurar una persona de contacto que haga las veces de representante de la empresa, y para el que se indique: dirección, teléfono, fax y correo electrónico.

- Documento explicativo del proyecto o experiencia efectuado. Habrá de entregarse obligatoriamente en papel en formato A4, con una extensión que no supere las 75 páginas.

De forma optativa, las empresas que así lo deseen podrán adjuntar al documento algún otro material gráfico o audiovisual que contribuya a una mejor descripción y aclaración del proceso desarrollado, como pueden ser cintas de vídeo, CD-Rom, etc.

- Documentación que acredite suficientemente la realización de la experiencia o proyecto: fotocopia de documentos oficiales, contratos, facturas, etc.

La Dirección General de Transportes por Carretera se reserva el derecho de solicitar cuantas aclaraciones estime oportunas para la correcta concreción de cada uno de estos puntos.

La convocatoria del concurso surgió en 2003 con vocación de continuidad, y aspira a convertirlo en referente para la valoración de iniciativas empresariales novedosas dentro del sector del transporte de mercancías por carretera.

Concurso PETRA de mejores experiencias

Jurado

A comienzos de junio 2005, y con el plazo de admisión de solicitudes finalizado, se constituirá un jurado para el análisis y valoración de los proyectos y experiencias presentados a concurso.

Dicho jurado estará compuesto por:

- Presidencia (Ministerio de Fomento).
- 1 representante del Ministerio de Fomento.
- 1 representante del Comité Nacional del Transporte por Carretera (CNTC).
- 2 personalidades de reconocido prestigio en el sector.
- 2 empresarios transportistas en activo.
- 2 empresarios cargadores en activo.

La composición definitiva del jurado, con los nombres de las personas propuestas para el mismo, será difundida con posterioridad.

Criterios de valoración

Los criterios de valoración no serán fijos ni estarán sujetos a una relación estricta, pero en líneas generales el jurado valorará los siguientes aspectos de los casos presentados a concurso:

- Lo *novedoso* de las experiencias presentadas, por la importancia de abrir nuevas vías a la modernización del sector.
- El *esfuerzo y nivel de compromiso* que el proyecto o experiencia valorado ha supuesto para la/s empresa/s en él implicada/s.
- La consecución de una *mejora considerable* para la/s empresa/s que lo ejecutan, en aspectos como: calidad, cobertura geográfica, diversificación de la actividad, competitividad frente a terceros, seguridad, etc.

- Grado de *integración y satisfacción* conseguido con el cliente a raíz de la experiencia. En este sentido será muy valorable la inclusión en el documento de la experiencia o proyecto de una apartado sobre la valoración que los propios clientes hacen de la misma.
- Número de *líneas de actuación* propuestas por el Plan PETRA que son desarrolladas en la experiencia o proyecto presentado. Igualmente se valorará la importancia que las líneas de actuación desarrolladas tienen en la consecución de un sector más moderno y competitivo.
- *Presentación y claridad* del material entregado, tanto del documento en papel obligatorio, como de los complementos gráficos o audiovisuales opcionales.

Premios

Los premios se concederán a las empresas de transporte en las siguientes modalidades:

1. A la mejor «*experiencia*» realizada o en curso.
2. Al mejor «*proyecto*» aún no ejecutado.

Calendario del concurso

El calendario tentativo de los diferentes hitos del concurso es el siguiente:

2004	Con este boletín	Publicación de las bases del concurso y apertura oficial.
2005	28 febrero	Fecha límite para presentación de solicitudes de participación.
	29 abril	Fecha límite para presentación de la documentación .
	31 mayo	Fecha límite para presentación de aclaraciones a la documentación recibida.
	1 junio	Designación del jurado .
	30 junio	Fallo del jurado.
	Julio	Acto de entrega de premios.



MINISTERIO
DE FOMENTO

CENTRO
DE PUBLICACIONES