



El Transporte de Mercancías por Carretera

**Un sector de peso con tres retos estratégicos:
Internacionalización, Intermodalidad, Innovación**

Fundación Cetmo

Marzo, 2006

El Transporte de Mercancías por Carretera

**Un sector de peso con tres retos estratégicos:
Internacionalización, Intermodalidad, Innovación**

**El Transporte de Mercancías por Carretera, un sector de peso
con tres retos estratégicos:**

Internacionalización, Intermodalidad e Innovación

es una publicación de la Fundación Cetmo. Se permite su reproducción,
total o parcial, previa notificación a la Fundación Cetmo.

Fundación Cetmo

Av. de Josep Tarradellas, 10, 7^a
08029 Barcelona
Tel. 934 305 235 – Fax 934 199 237
info@fundacioncetmo.org
www.fundacioncetmo.org

El Transporte de Mercancías por Carretera, un sector de peso con tres retos estratégicos: Internacionalización, Intermodalidad e Innovación

Contenido

1. Introducción
2. Importancia económica y estratégica del Transporte de Mercancías por Carretera (TMC)
3. Algunos aspectos relevantes del TMC
4. Los debates en el sector
5. Las tendencias logísticas condicionan y guían el TMC
6. Los ejes de la estrategia del TMC: las 3i, Internacionalización, Intermodalidad, Innovación
7. Oportunidades del TMC
8. Reflexiones finales
9. ¿Qué aporta la Fundación Cetmo?

1. Introducción

El **TRANSPORTE de MERCANCIAS por CARRETERA (TMC)** es un modo de notable peso económico dentro del transporte y en el conjunto de la economía española. Pero tiene incluso un mayor valor estratégico como referente de cambio del transporte en general y como instrumento para afrontar la globalización de la economía.

Este documento, después de mostrar aspectos relevantes de la situación del TMC, aporta algunas reflexiones estratégicas sobre su función futura dentro del sector logístico. El análisis y la reflexión sobre el TMC español son pertinentes porque se da la paradoja de que, a pesar de que el camión está omnipresente en nuestras vidas, existe una clara falta de percepción acerca de su peso económico y de su importancia para la proyección de la economía española.

Para los interesados, conviene recordar que el análisis estratégico es una de las líneas de trabajo de la Fundación Cetmo, que cuenta con documentos como el reciente informe *“El Transporte en España, un Sector Estratégico”* o el anterior *“Estudio sobre Necesidades de los Cargadores”*.

Además, la Fundación Cetmo ha desarrollado otras iniciativas¹ dedicadas al TMC y que atañen a ámbitos como la calidad, las tecnologías de la información y la comunicación, el medio ambiente o la formación.

A pesar de la existencia de estos precedentes, la Fundación Cetmo ha considerado útil llevar a cabo una reflexión estratégica global sobre el TMC español. En primer lugar por los grandes cambios de escenario del transporte: ampliación de mercados, liberalización y nuevas regulaciones, modernización, etc. También porque la formulación del Plan Estratégico de Infraestructuras y Transporte (PEIT) y los sucesivos planes sectoriales en marcha así como los planes de infraestructuras de muchas Comunidades Autónomas exigen interrogarse paralelamente sobre el futuro de la actividad.

¹ Para más detalles, visitar: www.fundacioncetmo.org

2. Importancia económica y estratégica del TMC

Importancia económica del TMC

Todo el sector del transporte –todos los modos y mercados: viajeros y mercancías– aportó aproximadamente el 5,8% del Valor Añadido Bruto² español en el año 2000. Ésta es una aportación que se viene manteniendo en los últimos años, que es algo superior a la de la Unión Europea y que, aunque no sea percibida así, está a la altura de la realizada por otros sectores como la alimentación, la química o la automoción (ver gráfico 2.1), que están mucho más valorados socialmente.

Hay que destacar también la importante contribución del conjunto del sector del transporte al empleo en la economía española. Así, los más de 965.000 empleos del año 2004 representan la mitad o la tercera parte de la aportación de los grandes macrosectores de la Construcción y la Industria en su conjunto (ver gráfico 2.2).

Gráfico 2.1 Valor de la producción. Año 2001

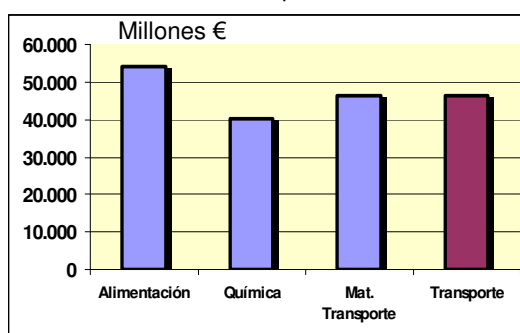
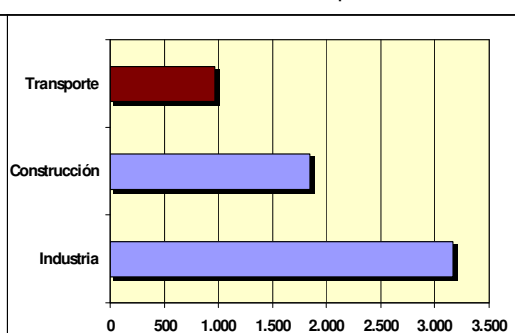


Gráfico 2.2 Personal ocupado. 2001



Fuente: INE. Anuario Estadístico y España en Cifras. 2004

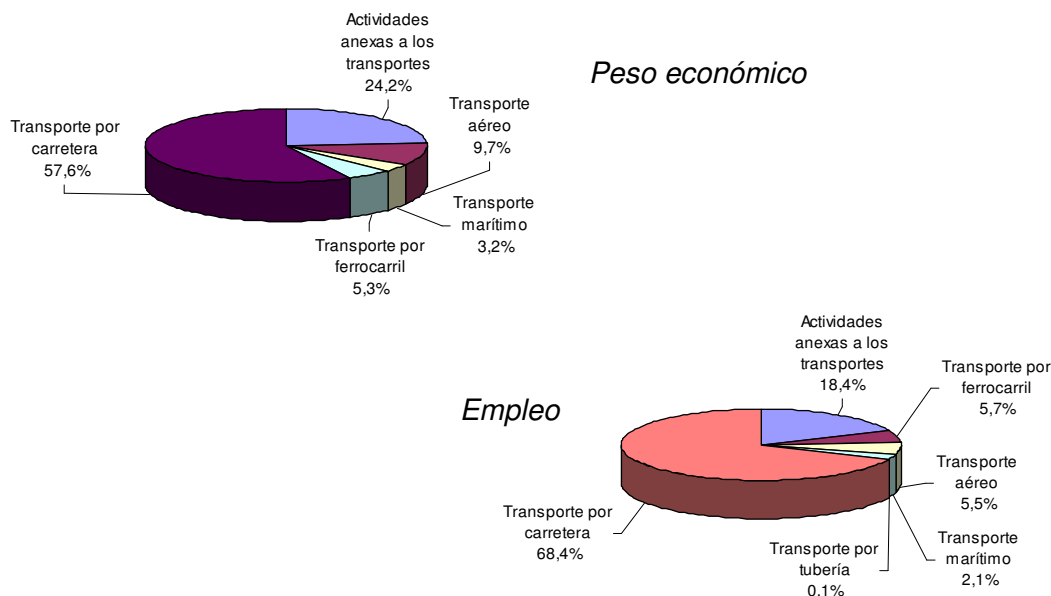
También es mayoritaria y creciente la participación del transporte de mercancías en el conjunto de los servicios logísticos. Según el reciente estudio elaborado por AT Kearney para la ELA (*European Logistics Association*), el transporte representaba en 1987 el 49% de los costes logísticos, en 2003 ya ascendía al 51% y las proyecciones para 2008 sitúan esta participación en el 54%. Resulta evidente que esta importancia creciente del transporte en la economía tiene relación con el incremento de la movilidad de personas y mercancías, con la dispersión y relocalización de la producción y, en general, con la globalización económica.

Por su parte, el transporte por carretera (viajeros y mercancías juntos) ostenta una posición mayoritaria en el conjunto de servicios de transporte de la

² VAB (Valor Añadido Bruto). Equivale al valor total de la producción de un sector descontados los consumos intermedios (para evitar doble contabilización). Es bruto porque se cuenta la amortización de los activos utilizados en la producción del servicio.

economía española. Supone el 58% del VAB español del transporte y el 68% de los empleos generados por este sector (ver gráfico 2.3). Dentro de la carretera es, además, dominante el transporte de mercancías.

Gráfico 2.3 Peso del transporte por carretera en el conjunto del sector. 2001



Fuente: DGTC. Observatorio del TMC. 2004

Según datos publicados por la consultora DBK, en el año 2005, la facturación del TMC en España ascendió a 16.300 millones de euros (casi un 8% más que el año anterior, a pesar de la crisis). Una especialidad de alto valor como el transporte urgente factura aproximadamente el 10,6% del TMC mientras que el conjunto de la mensajería y paquetería asciende al 27%.

Hasta aquí se ha considerado únicamente el efecto directo –en producción y empleo– de todo el transporte y del TMC. En este último caso, el *European Road Transport Research Advisory Council* en su informe titulado “*Vision 2020 and Challenges*” de junio de 2004 ha realizado una valoración de todo el impacto económico del transporte por carretera sobre la economía de la Unión Europea. Para ello ha sumado a la aportación del propio transporte por carretera la de otros sectores suministradores como el sector de la de automoción y sus proveedores, el de la de construcción de infraestructuras, el sector energético, el de las obras públicas así como las compañías de alquiler de vehículos y de seguros, entre otros sectores.

La conclusión es que, sumando los efectos directos e indirectos, la carretera abarca el 11% del PIB³ de la Unión Europea y emplea a más de 14 millones de

³ PIB (Producto Interior Bruto). Es el valor de lo que se produce en un país. Es aproximadamente igual al VAB más los impuestos sobre productos (IVA) y sobre importaciones [en el cálculo hay que deducir subvenciones, porque rebajan impuestos].

personas. En síntesis, esto supone doblar la aportación de todo el transporte a la economía. Un razonamiento similar podría hacerse para España, habida cuenta de la importancia de la carretera y de los planes de infraestructura anunciados.

Junto a una ganancia en su peso económico, el transporte está experimentando un aumento de su valor cualitativo como “sector industrial” (aunque con problemas de estructura empresarial), ya que a su imbricación en los clásicos procesos económicos de aportación de materias primas y distribución de las mercancías se añaden actualmente nuevas funciones de aprovisionamiento a centros de producción y montaje así como tareas de redistribución de productos acabados entre mercados y de excedentes, entre otros. Por tanto, es cada vez menos un servicio externo y forma parte de la cadena de valor de producción y distribución de las mercancías

Ahora es, además, un sector económico motor, que ayuda a internacionalizar la economía y puede compensar la deslocalización industrial.

Importancia estratégica del transporte de mercancías y del TMC

Junto a su importancia económica, el transporte de mercancías –y el TMC como el modo dominante– posee una importancia estratégica por dos principales razones: por su contribución al aprovechamiento de las oportunidades logísticas de España y por su orientación al cliente.

El PEIT ha destacado las oportunidades de España como plataforma logística intercontinental, especialmente debido al papel que los grandes puertos pueden desempeñar como puertas de entrada y salida europea de tráficos con extremo Oriente y con Sudamérica. En el primer caso por la posición ventajosa en la ruta Mediterránea y en el segundo por las vinculaciones históricas y económicas con Latinoamérica. Esta oportunidad de los puertos españoles de captar tráficos con terceros países y destinos europeos mejora las posibilidades del TMC en Europa y pueden ser un trampolín para favorecer la implantación de las empresas españolas en la Unión ampliada y para compensar o reducir su posición periférica. Obviamente, el éxito de esa estrategia logística peninsular comportará el mantenimiento y la atracción de actividad, con el consiguiente impacto favorable en el crecimiento económico.

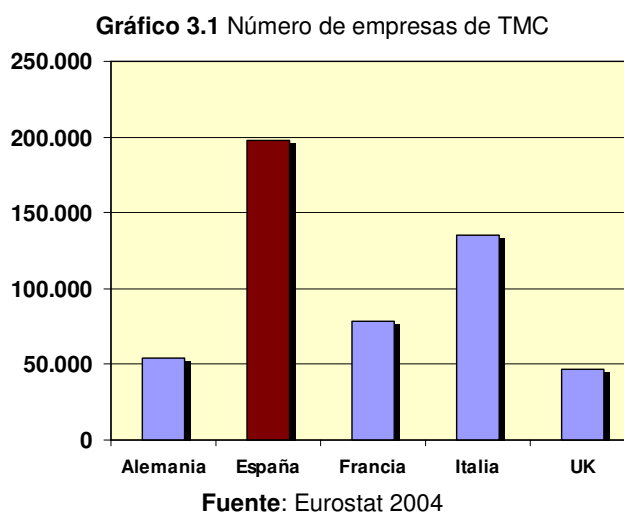
Como es público y las encuestas refrendan, el TMC es el modo más fiable, ágil y flexible. Y, a pesar de las críticas por otros aspectos, todo el mundo tiene claro que el TMC es el número uno en cuanto a orientación al cliente –que es el gran referente empresarial actual–. El TMC siempre ha sabido que debía adaptarse a las necesidades de los clientes y nunca ha pretendido lo contrario, cosa que sí ha ocurrido en otros modos. Por eso, constituye un sector referente para la

administración y para otros sectores del transporte que deberían adoptar el criterio de servicio del TMC.

3. Algunos aspectos relevantes del TMC

Aunque el objeto de este documento no sea el análisis interno del TMC –aspecto muy estudiado por la Dirección General de Transporte por Carretera del Ministerio de Fomento– sí resulta necesario destacar y agrupar algunos datos significativos.

Estructura empresarial atomizada. Este es un aspecto de sobras conocido y documentado. Comparativamente y para volúmenes de transporte comparables medidos en tn-Km, el número de empresas españolas cuadruplica al de otros grandes países de la Unión Europea (gráfico 3.1).



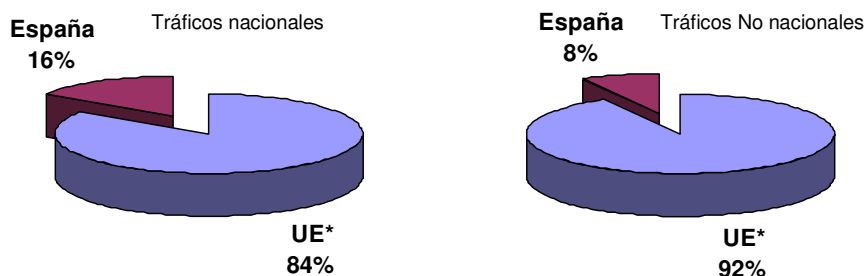
De hecho –y según estudio llevado a cabo por la Dirección General de Transportes por Carretera–, para acercarse a Europa habría que reducir a la mitad el número de empresas. El tema de la dimensión es importante porque está relacionado tanto con la capacidad de crear una oferta adaptada a las necesidades actuales como con la comercialización e incluso con la rentabilidad empresarial (muy baja o negativa para empresas con facturación por debajo de los 200.000 Euros).

Déficit de internacionalización. Este es otro punto muy actual de crítica y debate. El hecho es que mientras que el transporte español representa el 16% del transporte interior en los países de la UE* ampliada⁴, esa participación baja a la mitad si se consideran los tráficóos no nacionales entre países del mismo ámbito geográfico (ver gráfico 3.2). El dato estadístico tiene más trascendencia si se considera el proceso de ampliación hacia el Este de la Unión y la

⁴ Los datos corresponden a los países de la UE ampliada a excepción de Grecia, Irlanda, Hungría y Malta.

deslocalización industrial hacia esa área donde, como dicen algunos empresarios, “habrá que ir a buscar las cargas ahora”.

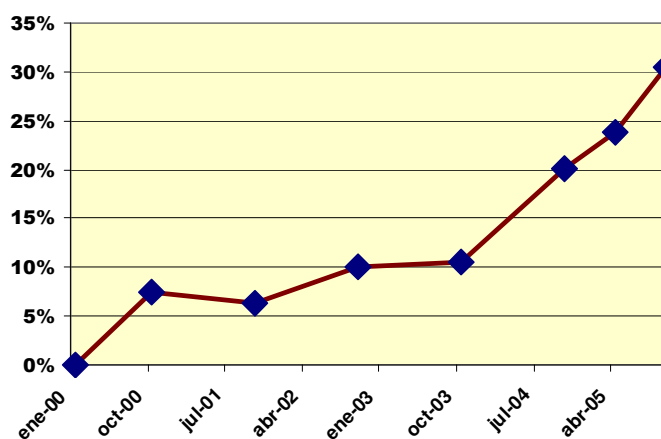
Gráfico 3.2 Déficit de internacionalización del TMC español



Fuente: Eurostat 2004

Aumento de costes. Es el aspecto de mayor preocupación inmediata. Y ello es lógico, porque desde Enero de 2000 a Octubre de 2005, el coste de explotación de un vehículo articulado ha subido un 30,4% (ver gráfico 3.3). Por su parte, el gasóleo de automoción, que supone una tercera parte del coste del vehículo, ha incrementado su precio un 34% sólo entre enero de 2003 y octubre de 2005. Y sigue subiendo.

Gráfico 3.3 Aumento de costes de un vehículo articulado



Fuente: Observatorio de costes TMC. Octubre 2005 (Ministerio de Fomento)

Caída de la rentabilidad empresarial. Según el Informe Deloitte encargado por el Ministerio de Fomento, entre 1998 y 2002 la rentabilidad media del TMC se ha reducido hasta situarse en torno al 2,5%. Pero la rentabilidad no es homogénea sino que tiene relación con el tamaño empresarial, de manera que las empresas muy pequeñas (más de un 10% del total de la muestra del informe) incluso registran pérdidas y las que facturan menos de 2 millones de Euros se encuentran en una situación insostenible.

Esta baja rentabilidad media es en buena parte consecuencia de las características anteriores: aumento de costes y mercado muy rígido a la subida de precios debido al exceso de oferta atomizada y a la resistencia de los cargadores.

Y otros factores...El cuadro general descrito, preocupante tanto desde el punto de vista estructural como coyuntural, se ensombrece más aún si se tiene en cuenta el cambio en el entorno reglamentario europeo: disminución de los tiempos de conducción y aumentos de los de descanso, rebaja de la jornada laboral, presión para extender el pago por el uso de las infraestructuras viarias, restricciones a la circulación los fines de semana y festivos, entre otros factores que no ayudan precisamente a la productividad empresarial. Que también debe hacer frente a fenómenos de competencia desleal y “piratería” tanto interna como de otros países.

En lo interno, el sector del TMC presenta también importantes deficiencias en una función tan crítica como la comercialización, especialmente débil en los mercados europeos. Hay que tener presente, por ejemplo, que la mitad de las empresas españolas de transporte internacional tienen un vehículo y el 89%, menos de cinco. Con este tipo de estructuras y con la escasa cooperación típica del sector es difícil tener una fuerte presencia en los mercados.

Los puntos fuertes del TMC. A pesar del calado de los problemas enunciados, sería muy erróneo subvalorar la capacidad de respuesta y superación del TMC, que posee puntos fuertes que han hecho del TMC el sector más dinámico dentro del transporte de cargas. Entre éstos se encuentran la iniciativa y la creatividad, que ha generado una segmentación del sector y el desarrollo de servicios de valor añadido: semicargas, grupaje, exprés, transporte especializado (frigorífico, gran volumen, etc.) y servicios logísticos complementarios al transporte. También la orientación al cliente y el aprovechamiento de todo el potencial de expansión del mercado, factor éste de relevancia debido tanto a la ampliación de la Unión Europea hacia el Este y consecuencia de la mundialización económica.

4. Los debates en el sector

En las reuniones y en la prensa especializada se está manteniendo una polémica muy viva tanto acerca del diagnóstico de los problemas del TMC español como de las soluciones. Entre algunos de los grandes temas figuran los siguientes:

- La dimensión empresarial. En sus diversas vertientes, como el dilema entre empresas y autónomos o el exceso de capacidad que se convierte

automáticamente en una gran sobreoferta debido no sólo a la dimensión de la flota, sino al gran número de empresas oferentes.

- La transición empresarial. Es decir, el paso de la sociedad familiar o tradicional a la empresa profesionalizada y con métodos de gestión modernos.
- El ámbito del mercado (regional, nacional, europeo) necesario para obtener una mayor rentabilidad y competitividad o simplemente para tener el suficiente nivel para negociar los contratos y tener futuro.
- La especialización. Por ejemplo, la extensión de los servicios hacia el almacenaje y la distribución.
- El reivindicado carácter de actividad industrial del transporte y la discusión sobre sus dependencias administrativas.
- La manera de afrontar el reto tecnológico y la formación necesaria para todo el personal de las empresas y, especialmente, del personal directivo y cuadros medios.

La mayor parte de estos temas son controvertidos y, desde fuera, parece difícil encontrar formulaciones taxativas.

Tómese por ejemplo el debate sobre la dimensión empresarial. Parece claro que debería haber una dimensión mínima para poder prestar un servicio eficiente y de calidad y que los grandes mercados favorecen la concentración. Pero la realidad es menos taxativa: en Estados Unidos –con una superficie cuatro veces superior a la UE15– existen más de 500.000 empresas de TMC, la mayoría con flotas inferiores a los 20 vehículos.

Otro aspecto controvertido es el del modelo general de empresa. En este punto, como subrayan algunos empresarios, se encuentran experiencias positivas en todas las especialidades y tamaños de mercado, de manera que no es fácil definir un referente válido en general.

Una manera de hacerse cargo de esta complejidad intrínseca que hace difícil encontrar una fórmula de éxito consiste en observar la cadena de valor general del sector del transporte, que conduce desde el aprovisionamiento más básico (vehículos, combustible, etc.) al servicio más especializado e integrado (gráfico 4.1).

Gráfico 4.1 Cadena de valor del transporte



Fuente: Fundación Cetmo

En realidad, la clave del éxito de una empresa estará en cumplir al máximo las condiciones requeridas para cada segmento de esta cadena y que son muy diferentes. Por ejemplo, para un traccionista es clave la gestión de vehículos y personal, una empresa de transporte tiene que ser excelente en la elaboración de planes de transporte y en comercialización, un operador intermodal debe garantizar el servicio punto a punto gestionando los diferentes modos y un operador integrado debe gestionar muy bien la información y las necesidades globales del cliente. La solución de cada caso concreto dependerá de la posición de la empresa en la cadena de valor. Y, aunque es verdad que existen unas tendencias a la concentración y al aumento del ámbito territorial, éstos no son factores totalmente deterministas –como puede comprobarse en la práctica– siempre que una empresa sea capaz de integrarse en una cadena de servicio moderna.

Lo que sí existe es una problemática global interna del sector del TMC que se está abordando parcialmente dentro de la profesión y con el Ministerio de Fomento y otros ministerios (acuerdos de Octubre de 2005). Y lo que sí resulta necesario es encontrar referencias y puntos comunes para poder avanzar.

En ese camino, es hoy quizá más necesario que discutir los puntos débiles y fuertes del TMC la consideración de los aspectos externos, especialmente de las oportunidades que se le ofrecen al sector. Porque, además, este punto de vista externo es el que va a permitir una valoración más aquilatada del verdadero peso de los problemas internos frente al futuro.

5. Las tendencias logísticas condicionan y guían el TMC

Es generalmente aceptado que la economía –la industria y el comercio– determinan a la actividad logística, que se ocupa del proceso de circulación de las mercancías, y que la logística, a su vez, condiciona al transporte que es una parte del proceso. Por eso es necesario tener muy presentes las tendencias logísticas, que en último término van a condicionar y guiar el futuro del transporte y, en particular, del TMC.

Para ayudar a establecer las grandes líneas de avance de la logística, se presenta una síntesis de tres estudios recientes realizados en tres ámbitos diferentes: mundial, europeo y español.

Tendencias mundiales (Estudio *Fortune 500*)

Este estudio es consecuencia de una encuesta a las empresas del ranking *Fortune 500*, integrado por las mayores empresas mundiales de fabricación y distribución comercial.

Lógicamente, el punto de vista de estas empresas se centra en la logística internacional y, en ese ámbito, los entrevistados constatan la fragilidad creciente de las cadenas de transporte debido en buena parte a los problemas de congestión en los grandes puertos y al mal funcionamiento del ferrocarril. A partir de esta realidad, muchos concluyen que el nivel de optimización de las cadenas de suministro es pobre e ineficiente. Falla la intermodalidad ya que eslabones como los puertos o modos como el ferroviario no están bien integrados en las cadenas internacionales de suministro.

En general, los entrevistados se muestran preocupados por el estancamiento de la actividad logística y por la necesidad de provocar un cambio de enfoque. Para eso, consideran prioritario aumentar el nivel de colaboración con los proveedores y, entre ellos, los logísticos. Esta mayor vinculación es una necesidad para que avance la subcontratación logística, que se ve como una necesidad de los sectores industriales y comerciales, al mismo tiempo que se considera que la visibilidad de las mercancías mediante las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) es ya en estos tiempos más una necesidad ineludible que una ventaja competitiva.

Este reconocimiento de la necesidad de mejorar la logística y extender la subcontratación de la actividad corrobora la importancia que tiene para el sector del TMC el conocimiento y adaptación a esos cambios, ya que cada vez más en

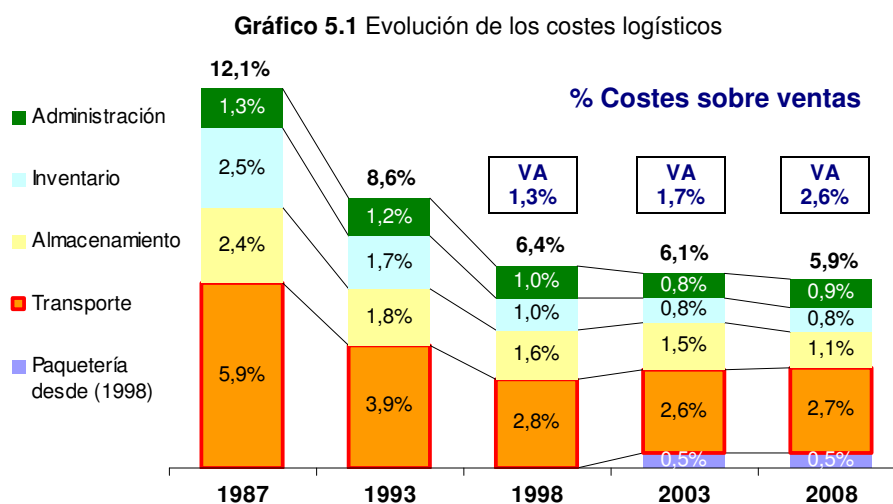
el futuro los *donneurs d'ordres* (contratadores) del transporte serán los operadores logísticos.

Tendencias en Europa (Estudio A T Kearney para ELA)

El segundo estudio “*Excellence in Logistics 2004*” es de ámbito europeo y corresponde al informe que anualmente la *European Logistics Association* (ELA) encarga a la consultora A.T. Kearney.

El aspecto más llamativo de este informe es que constata que, por primera vez en los últimos 20 años, los costes logísticos de las cadenas de suministro muestran una resistencia a la baja e incluso se prevé un aumento de los mismos para asegurar el nivel de servicio exigido por las empresas cargadoras.

En el gráfico 5.1 se muestra la importante caída de los costes logísticos desde 1987 a 2003, conseguida gracias a mejoras en la eficiencia de los procesos. En concreto, los costes de transporte han disminuido en más de un 50%, aunque en el futuro esa tendencia a la baja parece que ha llegado a un límite con la organización y operativa actuales.



Fuente: Studies 1987-2004 citado por “El Vigía”

Una de las consecuencias del estudio ELA es que no parece que vaya a ser posible rebajar más los costes logísticos con la organización actual. Más bien va a pasar lo contrario: los costes logísticos tenderán incluso a aumentar debido a las mayores exigencias de los clientes en tiempos de entrega y en calidad y personalización del servicio, todo esto en ámbitos cada vez más amplios como consecuencia de la globalización.

En síntesis, el mantenimiento y crecimiento de la competitividad en los mercados europeos y externos (cada vez son más importantes las relaciones con países terceros) requiere innovaciones en las cadenas de suministro. Las experiencias prácticas de grandes empresas muestran que esto supone el recurso a técnicas y conceptos como la reingeniería de los procesos, la mayor colaboración entre cargadores y operadores logísticos (y transportistas), la mejora de la planificación de las cadenas, una mayor intermodalidad y la mejora de las redes logísticas.

Otro estudio lanzado desde el sector industrial (por *IBM* y la revista francesa *Usine Nouvelle*) viene a insistir en parecidos términos que los anteriores y propugna medidas como el mejor aprovechamiento de los recursos y la modernización de los procesos logísticos y, cómo no, los acuerdos entre clientes y operadores logísticos.

Tendencias en España (III Encuesta de El Vigía)

Según esta encuesta llevada a cabo en 2005, las empresas del sector logístico en España están especialmente preocupadas por la competitividad y la internacionalización.

La competitividad está en riesgo debido al incremento de costes que no pueden ser repercutidos y a la atomización del sector, que se traduce en un elevado número de empresas oferentes y en una caída de los precios. Ganar la batalla de la competencia exige elevar su nivel, lo que requiere a su vez especialización e innovación. Es decir, inversión tecnológica.

Por su parte, la internacionalización viene forzada, entre otros aspectos, por la deslocalización de sectores clientes que son clientes tradicionales como la automoción, la electrónica, el textil o el de productos de gran consumo.

Pero un problema específico del sector logístico en España es que los cambios necesarios se ven frenados por las deficiencias de gestión en las empresas. Y para contrarrestar este fenómeno es necesario mayor profesionalización de los cuadros directivos a fin de que dispongan de la preparación necesaria para utilizar las nuevas herramientas tecnológicas y para diseñar otras estrategias.

6. Los ejes de la estrategia del TMC: las 3i, Internacionalización, Intermodalidad, Innovación

Como se conviene en el análisis estratégico, hay que dar prioridad a los factores externos –las oportunidades y amenazas– de una industria sobre lo interno al sector, es decir, sus fortalezas y debilidades. Este enfoque es más necesario cuando se dilata temporalmente el análisis. Por lo tanto, una vez abordados la importancia y rasgos fundamentales del TMC, sus problemas internos y las tendencias logísticas que le marcan, es necesario plantearse algunas reflexiones sobre el futuro del sector a medio y largo plazo.

En este sentido, una primera constatación es que hay que otorgar parte de la razón a los que piensan que los recientes acuerdos con el Gobierno no resuelven (ni han sido tratados) todos los problemas de fondo del TMC.

Tampoco cabe desconocer que la reflexión estratégica ya está presente en el TMC, no sólo en opiniones de sus dirigentes, sino estructurada en planes específicos como el PETRA. Un plan útil y necesario que, sin embargo, que como alguien ha puntualizado, responde más a la intención de reordenación del sector que a una estrategia más ofensiva de cambio. Ahora parece que hay más conciencia de la necesidad de ampliar la visión y para eso se puede aprovechar el nuevo plan estratégico a 5 años (2007-2011) pactado con la administración en los acuerdos de octubre de 2005.

Pero dos elementos esenciales del nuevo enfoque estratégico deberían ser el abandono de los límites del TMC (y entrar a fondo en temas tímidamente tratados en el PETRA como la intermodalidad y la internacionalización) y, además, adoptar un método que podría denominarse como el “círculo virtuoso”.

Entrar en esta dinámica del “círculo virtuoso” exige que el sector del TMC reflexione también autónomamente y desarrolle una visión común, defina los grandes ejes de su desarrollo futuro y su vinculación con otros modos y su papel en el sector logístico. También comporta un cambio hacia una interacción positiva entre la Administración y el TMC. El TMC debe abrirse más a otros modos y ya hay algunos pasos esperanzadores: el desarrollo del transporte marítimo de corta distancia, una mayor preocupación por la situación del TMC en los puertos. Por otra parte, la Administración debería actuar en la dirección de impregnar todo el transporte (y, en primer lugar, el ferroviario) de la idea de servicio del TMC.

En cualquier caso, otorgar prioridad al enfoque estratégico conduce a afrontar temas claves puestos de manifiesto –y coincidentes– en los diferentes análisis

de las tendencias logísticas. Estos tres temas, identificados como las 3i, son: la Internacionalización, la Intermodalidad y la Innovación.

La Internacionalización del TMC

La internacionalización es, en primer lugar, una exigencia del mercado, de los clientes. No sólo responde a una ampliación geográfica del mercado, que también, sino a la aparición de nuevas funciones del transporte en la economía moderna.

Tómese el ejemplo de la confección textil: la logística no sólo debe proporcionar apoyo a la producción deslocalizada y ofrecer toda la cantidad de servicios adicionales para que las prendas estén en las tiendas en el momento apropiado, sino que además, se le exige nuevas funciones como la de redistribución entre mercados y la gestión de los excedentes y devoluciones.

Pero esto que pasa con el textil se está generalizando. Con la fabricación dispersa, la necesidad del reciclaje, la gestión de incidencias, etc. el transporte forma parte integrante y esencial del proceso de producción y comercialización a escala cada vez más global. El transporte, por tanto, forma parte del valor del producto en el mercado y, además, no hay que olvidar que transporte es la actividad que añade más valor en la logística de las mercancías.

La internacionalización de las empresas de TMC es un proceso difícil que puede verse facilitado si se vincula al proceso de ampliación de mercados de las empresas y a las deslocalizaciones. Este proceso no es nuevo ya que fue el seguido por los operadores británicos en su desembarco en el continente.

Por ejemplo, en los últimos tiempos se está acentuando el proceso de deslocalización de la industria de alta tecnología hacia Europa del Este (además de hacia Asia y Latinoamérica). Por su parte, la automoción también apunta hacia la Europa del Este, mientras que el textil se orienta al Mediterráneo (Norte de África) y Asia. Por su parte, el sector de la distribución comercial de productos de gran consumo busca *hubs* centroeuropeos o euroregionales desde donde superar las fronteras nacionales.

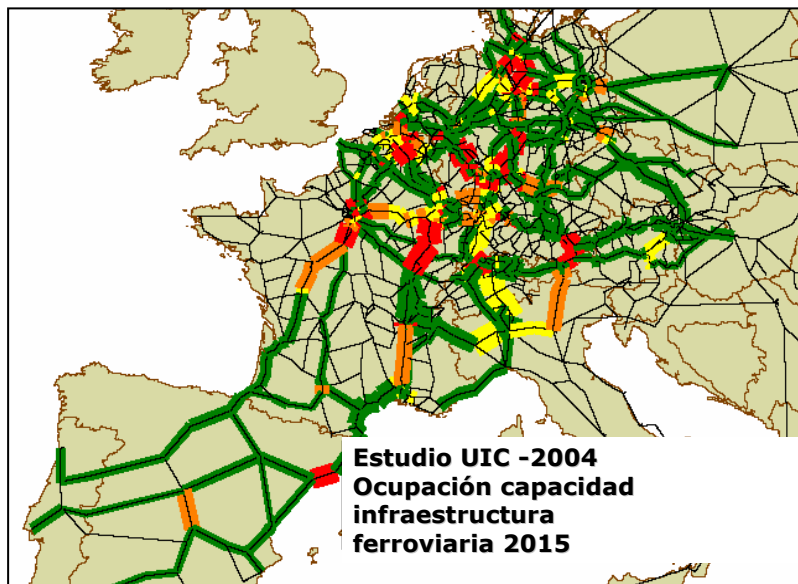
Otro punto fuerte para potenciar la internacionalización lo constituyen los principales puertos españoles. Según estimaciones, el comercio con China y extremo Oriente va a comportar un aumento de 10 millones de contenedores para los puertos mediterráneos. En particular, para los que sean capaces de ampliar sus mercados hacia Europa. Una ampliación que va a depender en buena parte de la competitividad del TMC en los puertos pero que también va a posibilitar la internacionalización de esta modalidad de transporte.

En suma, los grandes puertos son muy importantes por su carácter internacional e intermodal y no pueden permanecer como mercados locales cerrados, con escasa o nula proyección europea. Resulta por tanto muy necesario romper los monopolios existentes (en particular en el transporte de contenedores) e integrar más y mejor al TMC en las comunidades portuarias. Como ha sugerido algún empresario del transporte, los puertos no serán verdaderamente competitivos hasta que la agilidad, fiabilidad y orientación al cliente –atributos típicos del TMC– no rijan su actividad.

La Intermodalidad y el TMC

El Ferrocarril puede ser otro asidero del TMC para su proyección hacia Europa. A pesar de todos los retrasos en el proceso de liberalización y de puesta a punto de un ferrocarril para mercancías competitivo, las condiciones de congestión viaria y las restricciones medioambientales y de otro tipo van a acabar impulsando el ferrocarril en Europa. En este escenario, se va a abrir la posibilidad de servir Europa desde los puertos del sur (españoles e italianos, fundamentalmente) por ferrocarril, debido a la creciente congestión de la red ferroviaria norte y central por el aumento de los trenes de viajeros como consecuencia de la congestión aeroportuaria y, además, por el aumento del número de trenes de mercancías con los países del Este europeo (ver gráfico 6.1).

Gráfico 6.1 Ocupación de la capacidad ferroviaria para mercancías en 2015



Fuente: Estudio UIC-2004

La importación de mercancías desde los grandes puertos y el uso del ferrocarril hacia Europa van a ser dos grandes dinamizadores del transporte español en el futuro y el TMC debería orientarse a utilizar decididamente el ferrocarril y cambiarlo, imprimiéndole la mentalidad de servicio puerta a puerta de la

carretera. Adoptar una postura de reserva escéptica o de rechazo puede ser una mala apuesta estratégica para el sector.

La intermodalidad va a venir también forzada por las cada vez más severas restricciones medioambientales. Pero, al mismo tiempo, va a ofrecer una oportunidad para crear una oferta de servicio más compleja que supere la competencia de bajo nivel típica del mundo del camión y que ayuda a hundir los precios.

La participación en servicios intermodales integrados en alianza con otros operadores como los ferroviarios o los armadores del transporte marítimo de corta distancia, favorece la reducción de las prácticas desleales como la piratería, más fáciles en el simple servicio por carretera de cargas completas. Además, las soluciones integradas pueden facilitar los acuerdos a largo plazo con los cargadores ya que no son tan fáciles de sustituir por un mercado de oferta instantánea (con una llamada telefónica).

En el contexto de una estrategia intermodal, el TMC debe estar muy interesado e involucrado en el desarrollo de una red de plataformas que permita una organización más eficiente de los servicios y que facilite la comercialización de éstos.

Impulsar la red de centros de transporte y logísticos y de terminales intermodales (superando el modelo de plataforma sólo centrada en la carretera) puede coadyuvar a eliminar actuales rigideces en el uso de las UTI (Unidades de Transporte Intermodal como los contenedores o las cajas móviles). Estandarizar estas unidades y desplegarlas en el territorio –como ha ocurrido con las paletas– facilitará la eficiencia del TMC ya que permitirá organizar un mayor número de combinaciones de transporte entre tractora, plataforma arrastrada y UTI, de manera que se reduzcan los recorridos en vacío y se aumente el tiempo de trabajo efectivo de los conductores y medios de transporte.

La Innovación y el TMC

El tercer factor estratégico para el futuro del TMC se refiere a la capacidad de innovación, actualmente muy vinculada en el transporte a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). El hecho es que hoy cambian más rápidamente estas tecnologías –y los conocimientos del personal– que las propias infraestructuras y medios de transporte.

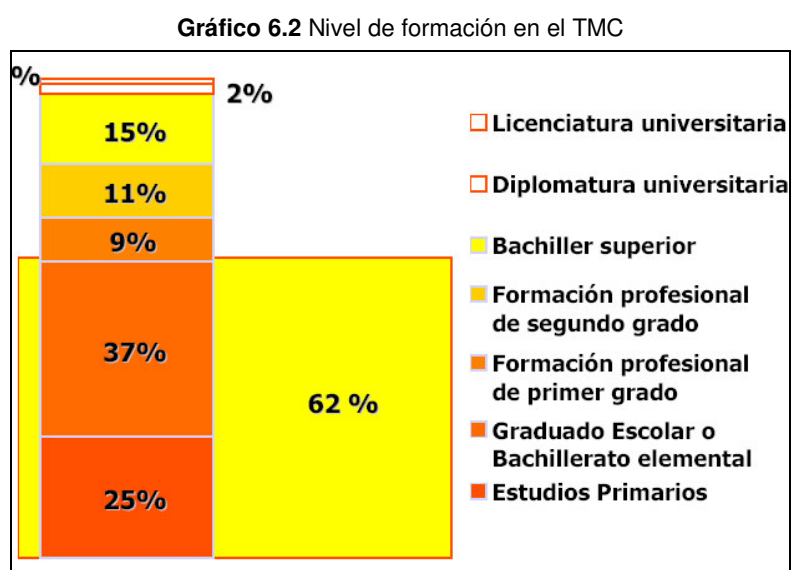
El reto de la innovación deviene consecuencia obligada de la Internacionalización e Intermodalidad. Porque es precisamente la innovación organizativa y tecnológica lo que permite trabajar, localmente, en una

organización de ámbito global o entre empresas de diferentes modos de transporte.

El escollo radica en que se requieren cambios internos en las empresas para poder aprovechar el potencial de las TIC. En primer lugar, en el seno de la dirección, porque no basta ya una posición simplemente permisiva hacia las TIC sino que se requieren dirigentes con conocimiento y visión estratégica para incorporarlas y orientarlas hacia el desarrollo del negocio.

En términos globales, la insuficiencia de la formación actual del sector del TMC es un problema estratégico mayor. A largo plazo, sin duda es el más importante –como destaca la Unión Europea– ya que en un entorno competitivo y en continuo cambio, la adaptabilidad de las estrategias y la introducción de innovaciones depende de la capacitación del personal que ha de llevarlas a cabo.

Según los datos obtenidos de la realidad del sector (ver gráfico 6.2) existe un fuerte desfase tanto cuantitativo como cualitativo entre el nivel actual de formación y el requerido por el entorno competitivo.



Fuente: Estudio de Consultrans para el Ministerio de Fomento. 2003

Como puede constatarse en el gráfico, hasta un 62% del personal de las empresas de TMC en España tiene una formación primaria o elemental; y sólo un 3%, dispone de formación de nivel universitario. Pero, con todo, el problema principal no radica en el personal universitario sino que es mucho más grave que sólo un 9% posea formación profesional de segundo grado, la exigible a los cuadros medios empresariales, que son esenciales para la organización y el funcionamiento operativo de las empresas.

Además, hay que hacer notar que la formación profesional actual no está suficientemente orientada hacia los grandes retos del TMC: la internacionalización, la intermodalidad y la tecnología.

7. Oportunidades del TMC

Aunque se presente como exigencias al TMC, que lo son, la internacionalización, intermodalidad e innovación y las tendencias logísticas también ofrecen oportunidades importantes al sector. A continuación se presentan cinco ejemplos de mercados que, por diversas razones, pueden propiciar el cambio y el desarrollo del sector del TMC.

Se trata, por otra parte, de oportunidades que deben ser aprovechadas ya que el mercado interno del transporte en España estará cada vez más disputado. En efecto, el amplio programa emprendido de mejora de nuestras infraestructuras va a facilitar nuestra relación con Europa, pero también la llegada en condiciones más favorables de la concurrencia exterior. De manera que el camino emprendido es de no retorno. La creación de una red transeuropea de infraestructuras y de una legislación y política europeas va a obligar a la internacionalización del transporte.

El mercado marítimo oceánico

Como ya se ha comentado antes en este informe, el mercado del transporte marítimo de larga distancia (el intercontinental con terceros países) va a crecer de forma importante en España y a potenciar ese papel de plataforma intercontinental de nuestro país van dirigidos muchos de los esfuerzos del recientemente formulado PEIT.

Según un estudio del Ente Público Puertos del Estado, las previsiones del sistema portuario español a horizonte 2020 son las siguientes:

Tipo de tráfico	Año 2004	Año 2020
Contenedores	9,9 millones TEU	23,9 millones TEU
Carga total	389 millones tn	679 millones tn

Es decir, las previsiones en contenedores y carga total suponen incrementos del 140% y del 70% respectivamente hasta 2020.

Estos tráficos representan una oportunidad para el despliegue estratégico del TMC no sólo por el volumen que suponen, sino por otros dos factores

cualitativos: una parte de estos tráficos tiene origen o destino europeo y todos los tráficos son intermodales.

El Transporte Marítimo de Corta Distancia (modalidad Ro-Ro)

Según la misma fuente anterior, las previsiones de crecimiento para el transporte marítimo de corta distancia (TMCD) en la modalidad Ro-Ro (con camiones, conjuntos articulados, semirremolques o plataformas embarcados) son las recogidas en la tabla siguiente:

Tipo de tráfico	Año 2004	Año 2020
Tráfico Ro-Ro	33,3 millones tn	54 millones tn

La previsión supone un crecimiento del 62% en un tráfico intermodal que comporta la implicación de la carretera y que puede ser una buena alternativa para evitar la congestión viaria en ciertos casos y para compensar las deseconomías ocasionadas por la nueva reglamentación (Reglamento 3820 sobre tiempos de conducción y descanso y Directiva sobre tiempo de trabajo).

Por otro lado, la Asociación Española del TMCD estima que el potencial de captación a corto plazo por este tipo de transporte se sitúa entre los 4 y los 6 millones de toneladas, de las que un tercio corresponderían a puertos del arco atlántico y los dos tercios restantes a los puertos mediterráneos.

Los mercados del Este de Europa

Este es un mercado fundamental para el TMC español, como han subrayado algunos dirigentes empresariales. El mercado del Este es estratégico para las empresas españolas por su crecimiento, por la tendencia de algunos sectores industriales españoles hacia la deslocalización en esa zona y porque permite servicios europeos de muy largo recorrido y facilita la prestación de servicios intermedios en los países de paso.

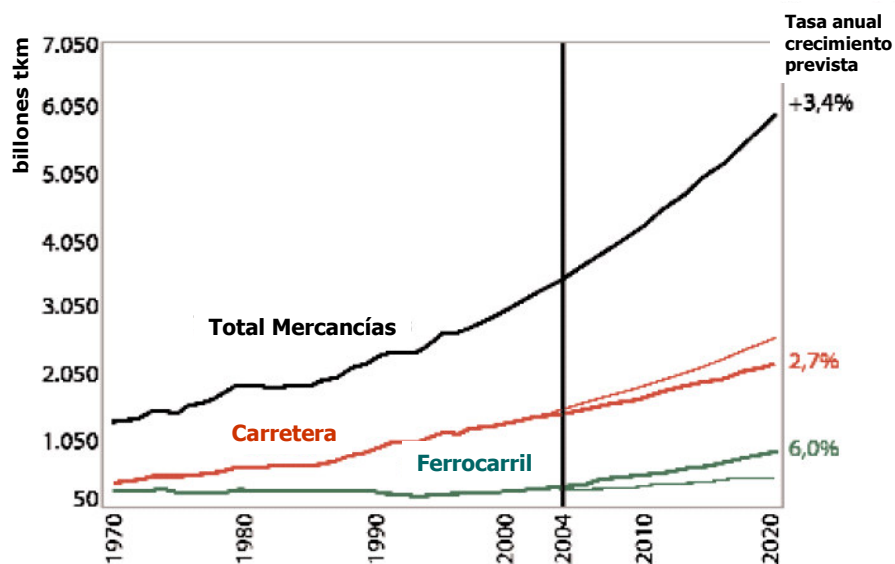
Según las previsiones de la Unión Europea (*EU Report 2000-2004*), el tráfico terrestre interno en los 10 diez países de la Unión en la zona Este aumentará un 95% hasta el 2020. Sin embargo, subraya el informe, será el tráfico entre estados de la UE el que crecerá más espectacularmente.

En cuanto al volumen del mercado actual, y según datos del presidente de Lógica (la patronal logística española), se sitúa en torno a los 3.000 millones de Euros.

Los servicios intermodales con Ferrocarril

Según previsiones del *Departament de Política Territorial i Obres Públiques de la Generalitat de Catalunya*, el transporte por Ferrocarril a través de los Pirineos se multiplicará por 10 en horizonte 2025 (ver gráfico 7.1).

Gráfico 7.1 Previsiones del crecimiento del ferrocarril a través de los Pirineos



Fuente: PITC. DPTOP de la Generalitat. 2006

Como se ha descrito, el crecimiento del mercado ferroviario va a ser importante para el TMC no sólo porque posibilita la extensión del negocio hacia otros campos y puede aumentar, en definitiva, la cuota de mercado, sino porque va a ayudar a la europeización del transporte español y va a exigir un servicio intermodal más complejo, lo que eleva el nivel de servicio y elimina competencia de bajo nivel.

La externalización del Transporte Privado

Una tendencia general como la externalización de la logística también va a favorecer al transporte público de mercancías por carretera.

Según estimaciones del Ministerio de Fomento, en torno a un 30% del transporte privado complementario se externalizará en los próximos años, siguiendo las tendencias logísticas dominantes. Esto va a suponer que se necesitarán servicios públicos alternativos para los que ahora prestan más de 4.500 vehículos pesados.

8. Reflexiones finales

Inventariada la situación, descritos brevemente los grandes debates, las macrotendencias y oportunidades y teniendo en mente siempre la importancia económica y estratégica del TMC para la economía española, no queda sino reflexionar sobre el papel de los grandes conjuntos de actores: la administración pública, los organismos del sector, las empresas de TMC y, finalmente, los propios cargadores.

Naturalmente, toda esta reflexión de los actores o reposicionamiento del propio sector deberían conducir a otro objetivo más importante: dialogar conjuntamente y establecer metas comunes, como está ocurriendo, por ejemplo, ahora en Italia, el otro país del sur de Europa que tiene muy clara intención de aprovechar su posición estratégica en el Mediterráneo para afianzar y relanzar su logística y, con ella, su economía.

La Administración Pública

En primer lugar, una constatación y una alerta que ya se hacía en el Informe titulado “El Transporte en España, un sector estratégico” publicado por la Fundación Cetmo en mayo de 2005: el gran esfuerzo inversor que propone y supondrá el PEIT puede malograrse si no se impulsa, paralelamente, el sector logístico y del transporte español.

Resulta obvio que no sólo se necesitan buenas infraestructuras sino que se requiere también un sector empresarial del transporte fuerte para poder ejecutar una estrategia propia como país. Si todos los centros de decisión de las empresas de transporte y logística están fuera, la estrategia de España como plataforma logística intercontinental puede fracasar o quedar subordinada a la de otras áreas.

La política de “no intervención” de la administración en este sector industrial que ya es el transporte y la logística puede ser catastrófica para nuestra economía. Porque ahora no se trata de subvencionar o de regular las tarifas sino de potenciar un sector –como se ha hecho con otros– que ahora es crítico para nuestra estrategia de país y evitar convertirnos únicamente en destino turístico, con los riesgos que conlleva el “monocultivo” económico.

El sector logístico, ¿no debería ser tratado de forma más integrada por la administración? ¿No debería constituir un cluster industrial como sugieren algunos?

Ahora quizá sea necesario en España un segundo enfoque global, pero esta vez no centrado esencialmente en las infraestructuras, como hace el PEIT, sino en la estrategia de impulso de nuestro sector logístico en su conjunto. Este enfoque puede ayudar más al TMC que la discusión exclusiva de sus problemas internos.

Las Asociaciones y Organismos del TMC

Las asociaciones del sector del TMC han tenido, como las de otros sectores del transporte, un papel histórico esencialmente “sindical”, de defensa de los intereses de la profesión. Ahora, las propias asociaciones y algunos organismos más recientes entran en reflexiones más generales y externas. Ese es, sin duda, un camino prometedor. Aunque en el último período se hayan producido divergencias importantes entre asociaciones, la importancia de los intereses comunes debe prevalecer sobre las diferencias.

El TMC puede encontrar referentes para su actuación en otros ámbitos como los puertos (o los aeropuertos), donde los diferentes colectivos profesionales han aceptado el principio de la *coopetition* (la cooperación dentro de la competencia) de manera que se desarrollan marcos estratégicos comunes y se ponen en marcha iniciativas para incrementar colectivamente la competitividad. La actuación de las asociaciones empresariales en estos casos ha sido importante a la hora de emitir señales a los colectivos sobre la importancia de cooperar.

Otro ámbito que va a ganar en importancia es el de la cooperación con los cargadores. Con unas restricciones externas cada vez más severas y sin posibilidades de saltarse las reglamentaciones, la única forma de mejorar las cadenas de transporte y mantener los precios bajos es –como en logística– la de tender a planteamientos *open books*, y desarrollar la cooperación entre *partners*.

Facilitar la internacionalización y la participación de las empresas de carretera en otros modos, especialmente en el ferroviario y el marítimo de corta distancia, es otro ámbito donde las asociaciones pueden desarrollar iniciativas que den confianza y soporte a las empresas.

En suma, es preciso crear una cultura de sector que no sea meramente sindical y defensiva, sino estratégica y abierta. Y seguir el camino de algunos sectores o zonas que están actuando como *clusters* para incrementar su competitividad global, disminuyendo sus costes y aumentando su presencia en el mercado.

Las empresas de TMC

Aunque sí existen peligros que deben soslayarse (como la excesiva atomización de la oferta, entre otros), la realidad indica que no existe un único modelo o

referente de negocio para las empresas de TMC. Las experiencias muestran éxitos con diferentes dimensiones de empresa y ámbitos de mercado.

Sin embargo, resulta muy difícil y arriesgado para un empresario sustraerse a las tendencias generales que marcan el camino del sector.

Así, la conjunción de la internacionalización y la intermodalidad obligan a una replanteamiento de la actividad empresarial. La consecuencia para muchas empresas de TMC es que necesitan relocalizarse geográficamente y, además, replantearse la actividad de la empresa, es decir, su posición en la cadena de valor y la vinculación con otros modos como el marítimo o el ferroviario.

Este entorno va a obligar a salir del día a día y a explicitar las estrategias: ¿Crecimiento en escala o en campo, es decir mediante alianzas con otros modos y servicios? ¿Cuál debe ser la posición en la cadena de valor? ¿Qué ámbito geográfico adoptar para sobrevivir y tener éxito?

Sin olvidar que los fundamentos de cualquier cambio a largo plazo descansan siempre en la profesionalización de la dirección y en la formación del personal, especialmente de los cuadros medios.

Los cargadores/clientes

Los cargadores parecen ser, por ahora, los beneficiados por la situación de crisis del TMC en España. Pero el futuro va a traer cambios para todos. Por ejemplo, negarse sin más a subidas de precios puede pagarse más caro en un futuro donde no fomentar la intermodalidad y el transporte sostenible y seguro (sin vulnerar la reglamentación) pueda dañar la imagen de la empresa cargadora.

Por otra parte, hay empresas industriales o comerciales que tienen claro que facilitar la organización eficiente del transporte y la interfase con el transportista (carga y descarga, horarios, planificar cargas...) no es un favor sino que es la base más firme y duradera para disminuir los costes de transporte.

Estamos discutiendo si la administración considera al TMC como un sector industrial. Pero, ante todo, deben ser los cargadores los que consideren a las empresas de transporte como sus *partners*, suministradores de un producto esencial para situar sus mercancías en los mercados.

Este cambio de mentalidad –que bastantes están haciendo– supone en primer lugar un beneficio para el fabricante o distribuidor comercial, ya que mejora la posición competitiva de sus productos en los mercados.

9. ¿Qué aporta la Fundación Cetmo?

Para ayudar a este proceso de reflexión conjunta de todos los actores involucrados en la cadena de servicio del TMC, la Fundación Cetmo aporta cuatro tipos de actuaciones:

1. *Suministra información externa, nacional e internacional.* Este tipo de datos es fundamental para una reflexión de amplias miras.
2. *Favorece –y participa en– la reflexión estratégica, especialmente sobre escenarios económicos y evolución del transporte y de la logística.* Esta tarea forma parte de las actividades regulares y del enfoque de la Fundación. Se trata de definir un marco específico para que, temporalmente, puedan concentrarse los esfuerzos necesarios. Como se ha insistido en este documento –aunque nunca es suficiente– resulta muy importante trascender las fronteras del sector y elaborar una visión de futuro del contexto que va a determinar el TMC.
3. *Impulsa y organiza seminarios, foros de debate y otras formas de reflexión estratégica* sobre el futuro del TMC. Se trata de una tarea complementaria a la anterior.
4. *Difunde los resultados entre la administración, las empresas y los cargadores.* A través de sus boletines, publicaciones, web y otros medios, la Fundación también colabora en estas tareas.

En síntesis, la Fundación Cetmo actuando como un organismo neutral –aunque comprometido en el desarrollo del sector– ayuda a todas las partes en su necesario empeño de definir una visión conjunta y un marco estratégico en España para el Transporte en general, y para el Transporte de Mercancías por Carretera, en particular.