



**CÁTEDRA para la DIVERSIFICACIÓN  
INDUSTRIAL y TECNOLÓGICA**

Universidad de Zaragoza

**VII FORO de DEBATE**

**Sector TRANSPORTE Y LOGÍSTICA**

**ZARAGOZA 21 de ABRIL de 2009**



**VII FORO DE DEBATE**

**SECTOR  
TRANSPORTE Y  
LOGÍSTICA**



**CÁTEDRA para la DIVERSIFICACIÓN  
INDUSTRIAL y TECNOLÓGICA**



**Ibercaja ZENTRUM**





## INDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	2
2. PRESENTACIONES.....	4
3. DEBATE .....	10
4. CONCLUSIONES.....	14



## 1. INTRODUCCIÓN

El 21 de abril tuvo lugar en IBERCAJA ZENTRUM, la séptima edición de los Foros de Debate para la Diversificación Industrial y Tecnológica que ha puesto en marcha la Universidad de Zaragoza, de la mano de IBERCAJA y del Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de Aragón a través de la Cátedra para la Diversificación Industrial y Tecnológica. Desde su posición reflejó el punto más teórico del sector.

El objetivo principal de los foros de debate consiste en investigar y analizar los procesos que lleven a una evolución tecnológica y productiva del sector industrial del valle medio del Ebro, permitiendo potenciar las posibilidades de continuidad y supervivencia de estas empresas.

Para ello se pretende hacer partícipes a las empresas con experiencia, del análisis y estudio tecnológico empresarial actual para que, en una segunda fase, se pudiese llevar a cabo una estrecha participación de las mismas, en las labores de evaluación y prospectiva del mercado, involucrándolas como referentes empresariales.

Con este fin, estos foros de debate se encuentran dentro de una primera fase de divulgación pública de los buenos resultados empresariales de aquellas empresas que han llevado a cabo procesos exitosos de adaptación y renovación al contexto actual económico y tecnológico a través de la diversificación.

Por otra parte, se pretende crear un marco de colaboración empresarial plural a través del cual, los resultados de los análisis puedan ponerse en práctica, a través de iniciativas que puedan ser trasladadas a los diferentes sectores del tejido empresarial, considerando las grandes, medianas y pequeñas empresas.

El sector Transporte y Logística fue el protagonista del VII Foro de Debate para la Diversificación Industrial y Tecnológica, sector de gran importancia en la Comunidad Autónoma de Aragón. Contó con la participación de Don Emilio Larrodé Pellicer, Catedrático de Ingeniería e Infraestructura de los Transportes de la Universidad de Zaragoza y Director de la Cátedra para la Diversificación Industrial y Tecnológica de ésta universidad, quien dio la visión académica del sector, Don Javier Burillo Panivino, Jefe del Servicio de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa del Gobierno de Aragón, como representante de las Instituciones Públicas, Don José Luis Carreras Lario, Gerente de TRANSPORTES CARRERAS, Don Julio Oslé Dorremochea Director de Operaciones de GIRAUD IBÉRICA y Don Álvaro Sarriá Santamera, Director Comercial del GRUPO SESÉ. Todos ellos con la misión de presentar sus respectivas actividades en materia de diversificación. Junto a los citados ponentes se dieron cita numerosos representantes de diversas instituciones públicas y privadas, y empresas, que participaron activamente en el debate que sucedió a las presentaciones.



Programa de la sesión:

- 9:00            **Apertura de la sesión y presentación de los ponentes.** Emilio Larrodé Pellicer. Director de la Cátedra para la diversificación Industrial y Tecnológica.
- 9:10            **Perspectivas de futuro en el sector del Transporte y la Logística.** Emilio Larrodé Pellicer. Catedrático de Ingeniería e infraestructura de los Transportes. Universidad de Zaragoza.
- 9:20            **El apoyo de las instituciones como base para la diversificación industrial y tecnológica.** Javier Burillo Panivino. Jefe de Servicio de Apoyo a la PYME de la Dirección General de Industria del Gobierno de Aragón.
- 9:30            **Proceso de diversificación en el sector Transporte y la Logística. TRANSPORTES CARRERAS.** José Luis Carreras Lario. Gerente.
- 9:40            **Proceso de diversificación en el sector Transporte y la Logística. GIRAUD IBÉRICA.** Julio Oslé Dorremochea. Director de operaciones.
- 9:50            **Proceso de diversificación en el sector Transporte y la Logística. GRUPO SESÉ.** Alvaro Sarriá Santamera. Director Comercial.
- 10:00           **Pausa**
- 10:20           **Debate y proceso de generación**  
José Luis Liébana
- 13:00           **Conclusiones y Fin de la sesión**



## 2. PRESENTACIONES

El punto de vista académico vino a cargo de Don Emilio Larrodé Pellicer, Catedrático de Ingeniería e Infraestructura de los Transportes de la [Universidad de Zaragoza](http://www.unizar.es) y Director de la Cátedra para la Diversificación Industrial y Tecnológica de ésta Universidad.

Las acciones de I+D+i se engloban en cinco grupos:

- **Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa:** las acciones de investigación o desarrollo que se lleven a cabo han de ser analizadas teniendo en cuenta la sostenibilidad. Se debe realizar una búsqueda de operaciones con la máxima eficiencia posible y promover la utilización de medios sostenibles que permitan una mayor eficacia. Asimismo, no hay que basarse solo en la experiencia, se debe desarrollar el uso de nuevas metodologías para un tratamiento más eficiente, por ejemplo, optimizando la logística inversa.
- **Desarrollo de la Seguridad y la Fiabilidad:** Mediante el fomento de la comunicación se llevan a cabo la búsqueda de alternativas que permitan una mejora de las comunicaciones. Asimismo, a mayor grado de información, existirá una mayor capacidad para el desarrollo de la seguridad. Mediante estas acciones se pretende no solo mejorar la actividad propia de la Pyme sino también una mejora global del sector.
- **Fomento de la Colaboración:** Mediante el desarrollo de metodologías ha de favorecerse el intercambio de información sin afectar la privacidad del Know-how. Asimismo, han de desarrollarse instrumentos para una visión estratégica conjunta en la cadena de suministro, propiciando alianzas entre los diferentes agentes que colaboran en la cadena y herramientas para la aplicación de metodologías colaborativas.
- **Comodalidad/Intermodalidad:** Debido a la importancia del uso de instalaciones más eficientes, se hace necesaria una buena gestión de esa infraestructura. El aumento del número de operaciones debe llevar consigo la búsqueda de una metodología que optimice las mismas.
- **Tecnología:** Entre otras acciones debe llevarse a cabo una normalización de los sistemas de transporte. La investigación en nuevos modelos de negocio debe estar apoyada por las tecnologías de comunicación, realizando una búsqueda de trazabilidad y eficiencia de los sistemas de transporte.



### Acciones de Investigación, Desarrollo e Innovación

#### 1. Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa

- 1.1 Analizar los servicios desde el diseño bajo requerimientos logísticos
- 1.2 Optimizar el flujo inverso de actividades y todos los recursos asociados
- 1.3 Desarrollar metodologías para un tratamiento más eficiente
- 1.4 Fomentar el empleo de medios de transporte más amigables con el medio ambiente y el desarrollo de acciones que mejoren las infraestructuras logísticas en términos de sostenibilidad
- 1.5 Perfeccionar los dispositivos de control y las medidas de seguridad medioambientales aplicables al transporte y la logística de todo tipo de mercancías



Don Javier Burillo Panivino, Jefe del Servicio de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa del **Gobierno de Aragón**, puso al día a los empresarios del sector sobre la sensibilidad y la confluencia que debe existir con la administración, y quedaron reflejadas las herramientas con las que desde el Gobierno de Aragón se apoya a las empresas que quieren diversificarse en la Comunidad Autónoma.

Hoy en día no hay ninguna política Industrial que los estados no puedan desarrollar sin tener en cuenta la estrategia europea.

Europa está perdiendo competitividad respecto a las grandes potencias tecnológicas, como Estados Unidos o Japón, pero también lo está haciendo respecto a potencias inferiores, como por ejemplo China. Esta visión de las autoridades de pérdida de competitividad y globalización del mercado culmina en el año 2000 con la firma de la Estrategia de Lisboa, por la que se acordó: "Hacer de Europa la Economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo...". Esta estrategia pone de manifiesto la estrecha relación existente entre los servicios de conocimiento y la Industria. Es por ello que se aprueba el Programa nacional de Reformas de 2005.

En Aragón mediante la Ley 12/2006 de Actividad Industrial se exponen las directrices en fomento Industrial.

La diversificación industrial puede tener varias acepciones como son: Sectorial, territorial y Empresarial (dentro de la propia empresa). Se entiende la diversificación como una evolución dentro de la empresa basándose sobretudo en los Recursos Humanos de la misma.

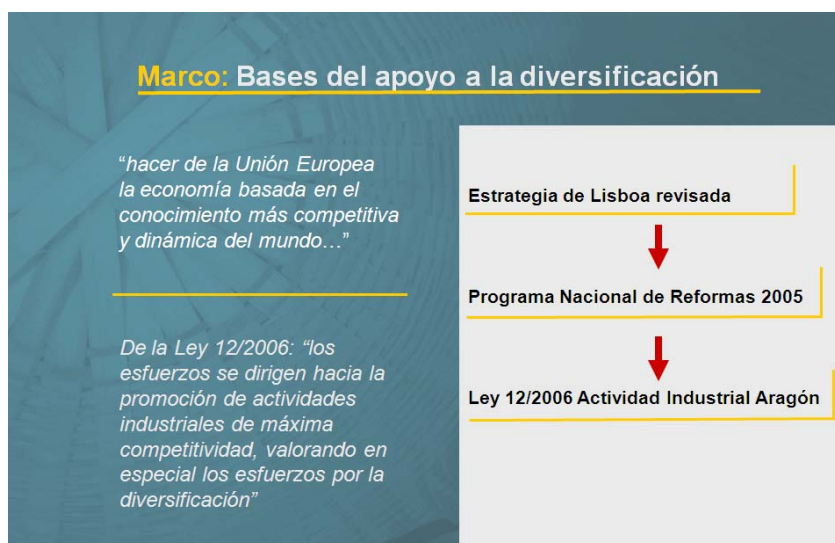
Dentro de las líneas estratégicas a seguir dentro del sector de Transportes y Logística se establece la necesidad de estar al tanto del marco europeo, de interés en empresas del sector público y en aquellas del sector privado que estén interesadas en la diversificación.

Dentro de las medidas de apoyo podemos encontrar:

- En materia de **Infraestructura Industrial** se establecen la disponibilidad de suelo y ayudas para la compra de suelo industrial. Se establecen una serie de planes: por ejemplo, el Plan Energético de Aragón de 2005-2012 que incide sobretudo en las infraestructuras gasísticas. Mediante el Plan MINER se invierte en el área de Mequinenza y en las cuencas mineras.
- Los planes para el soporte de las **iniciativas emprendedoras**: con el Programa PAED se hace llegar a unos agentes hasta el domicilio para la gestión de papeles, la realización de planes de viabilidad..., y el Programa Emprender.
- Medidas de Apoyo en materia de **financiación**: por ejemplo: el Programa de Empresas Industriales Aragonesas al que puede optar cualquier tipo de proyecto, ya sea de mejora continua, de innovación...En el programa Innoempresa en base a la ley de 2006 se establece un concepto amplio de actividad industrial, no solo como manufactura sino como todos los servicios. Las ayudas a la Internacionalización no son exclusivas del Departamento de Industria, sino que también se aplican desde las Cámaras.
- Medidas de Apoyo para la **Mejora Competitiva**: Entre otros el Programa Diseña del que próximamente se prevé una ampliación y la propia Cátedra para la Diversificación industrial y Tecnológica de la Universidad de Zaragoza.



- Medidas de apoyo a **Proyectos singulares**: por su fuerte relación con el sector del Transporte y la Logística podemos destacar el parque Tecnológico Walqa, La Fundación de Nuevas Tecnologías del Hidrógeno que mediante una amplia participación del sector privado busca financiación para las empresas, I+D y formación y la Ciudad del Motor que es un centro de pruebas del sector automoción.
- **Otras medidas** no exclusivas del Departamento de Industria: podemos destacar la Asociación de centros Tecnoebro, el ZLC (Zaragoza Logistic Center) y Ayudas del departamento de Industria y Comercio fundamentalmente dirigidas a empresas del sector TIC entre otras.







A continuación, Don José Luis Carreras Lario, Director Gerente de **TRANSPORTES CARRERAS**, dio a conocer los motivos que llevaron a la empresa a diversificarse. Esta empresa, que lleva más de 75 años en el mercado, ha llevado a cabo muchos procesos como por ejemplo de ampliación geográfica, de innovación y de diversificación habiendo tenido unos éxitos y habiendo fracasado otros.

Hace años no existía el concepto de Cadena de suministro y era cada departamento el encargado de realizar unas determinadas funciones. El diseño de la Logística como ventaja competitiva ha provocado que muchas compañías de transporte se vieran empujadas.

Transportes Carreras comenzó su actividad logística hace 20 años debido a una necesidad de diferenciarse del mercado, vieron la posibilidad de abarcar más eslabones de la cadena. Esta compañía ha visto dos formas posibles de crecimiento: a lo ancho de la cadena de suministro o a lo alto (aumentar en volumen minimizando costes).

En el comienzo de su actividad logística lo único que les unía era vender un producto con valor añadido. A partir de aquí se produjo una evolución muy rápida de la compañía. En opinión de Don José Luis la tecnología en el transporte no aporta valor, ya que la poseen todas las compañías competidoras. Hoy en día el valor añadido se encuentra en la fiabilidad que aportan en las entregas, en el requerimiento actual de existencia de pocos interlocutores para gestionar toda la cadena y en la información del servicio, ya que el servicio lo dan todas las empresas del sector.

Carreras intentó utilizar el ferrocarril como medio de transporte, pero les perjudicó. Para ellos una alternativa complementaria clara para dar servicio a los clientes, es el transporte marítimo.

La razón para la búsqueda de diversificación en la empresa viene dada por el hecho de que en todos los procesos hay sinergias y hay que buscar dónde se encuentra la ventaja competitiva, es decir, donde hay ventajas diversificando. Otro hecho fue la necesidad que experimentó la compañía de salir del sector de actividad de transporte en camión, ya que es muy difícil competir en costes con compañías de transporte más pequeñas. Era necesaria una búsqueda de diferenciación y minoración de los riesgos del mercado. Además, la empresa ha realizado una diversificación geográfica en Europa, se encuentran presentes en Italia, Alemania, Francia y Portugal. Sin embargo han fracasado en Hungría y Polonia.

En resumen, la empresa realiza las siguientes actividades: Almacenaje y distribución, Transporte frigorífico, Transporte internacional, Transporte nacional y transportes especiales.

Como Don Jose Luis indica: “cada día está más difícil competir, no solo por la crisis, sino porque hay que buscar diferenciarte”.





Don Julio Oslé Dorremochea Director de Operaciones de **GIRAUD IBÉRICA** expuso el caso de su empresa.

El grupo Giraud Ibérica pertenece a una multinacional de transporte, Giraud International, con fuerte presencia en España. Creada en Francia en 1956, hoy en día la central se encuentra en París.

Giraud se denomina como organizador del transporte. Hace unos años poseían una filial de logística que vendieron. Hoy en día se dedican al transporte y poseen camiones propios. Son especialistas en la Implementación y Gestión de proyectos de transporte dedicados focalizados en la gestión de transporte por carretera.

Giraud tiene 50 bases establecidas en 17 países europeos, éstas incluyen desde grandes centros de transporte hasta pequeñas unidades de negocio. Poseen un centro de negocios en Zaragoza (en El Burgo de Ebro). La tipología de transporte de Giraud es diversa, siendo el transporte de carga completa y carga parcial y el Grupage los tipos de transporte a los que más se dedica la compañía. En cuanto al transporte de cargas por ferrocarril, poseen cajas en Italia y Francia, en España es difícil por el monopolio de Renfe.

Giraud no depende de un único sector, su política es la de diversificar en clientes (cuenta con clientes a nivel local, regional y nacional de un país o varios) internacionalizando para que los camiones no paren en los 365 días del año. España es un país de consumo más que de producción, es por ello que un sector importante de actividad es la distribución de papel y embalaje.

En el mercado, Giraud busca una diferenciación, ser competitivos a nivel nacional, regional e internacional. Poseen una Autonomía de Gestión en cada zona. El Plan de Desarrollo de 2007-2009 incluye completar el mallaje territorial de la compañía.

Esta compañía busca la diferenciación a partir de unos puntos clave, podemos destacar:

- Tarifas lo más competitivas posible, ajustadas al servicio.
- Costes muy competitivos. Disminuir los gastos ajenos a la actividad de compra.
- Aportar subcontratas a otros clientes.
- Búsqueda de mejora de productividad.

La compañía posee un compromiso medioambiental, fijando con los clientes los ratios. Los vehículos están equipados con sistema de control por satélite. El sistema de información está integrado, de forma que desde diferentes centros y los clientes puedan acceder al mismo.





Finalmente, Don Álvaro Sarriá Santamera, Director Comercial del **GRUPO SESÉ** mostró el proceso de diversificación de su empresa.

Fundada en 1965, hasta 1994 el grupo realizaba únicamente transporte de mercancías de carga completa. No es hasta 1998 cuando comienza con su proceso de diversificación. El grupo Sesé apuesta por la diversificación en varios ámbitos: Logística, Intermodalidad (combinando carretera y ferrocarril) y Portavehículos. Las razones que llevan al grupo a diversificarse en estos ámbitos son las siguientes:

- **Logística:** conseguir la transversalidad dentro del cliente y Especialización como operador logístico integral.  
Consiguieron ser operador 3PL. Hoy en día cuentan con más de 200 operarios en este sector de actividad y con almacenes en Alemania, República Checa, Rumania y Bulgaria.
- **Portavehículos:** Un sector importante de actividad es la automoción. El detonante para llevar a cabo esta diversificación fue la Especialización. El transporte portavehículos requiere más especialización que el transporte convencional de mercancías. De esta forma conseguían una sinergia con la actividad logística. Con el know how de la actividad logística le daban un empujón a la actividad de campas de coches. La flota actual de la compañía es de 25 portavehículos. Transportan los vehículos desde la factoría de GM hasta el aeropuerto de Barcelona y los vehículos que SEAT fabrica para los concesionarios de la zona norte.
- **Intermodalidad:** El principal detonante fue la inestabilidad del precio del petróleo.  
Realizan transporte combinado de carretera y ferrocarril. Utilizan trenes clientes, las cajas móviles que van en el tren son sólo de ellos (no utilizan trenes multicliente).  
Son capaces de dar el mismo servicio o muy parecido que el que dan de transporte por carretera.  
La compañía ha trasladado 6500 cargas de la carretera al tren, consiguiendo una mayor sostenibilidad, debido a la disminución de emisiones y a la menor congestión de carreteras que conlleva este tipo de transporte. Se ha conseguido una mejora de la competitividad, a través de un servicio más global a los clientes y poder ofrecer una actividad más desarrollada que la propia del transporte.





### 3. DEBATE

Tras estas breves exposiciones tuvo lugar un debate, dirigido por Don José Luis Liébana, siendo la parte principal de la sesión.

En el contexto de globalización actual y de durísima competencia, cada vez resulta más difícil competir basándose en la ventaja de los costes. Se debe competir en base a la capacidad de innovar para mejorar la competitividad y fortalecer las competencias clave, y con el objetivo de obtener un crecimiento sostenible, un crecimiento por encima de la media del sector.

Partiendo de esta idea, y de que no se puede innovar sin diversificar, nos encontramos con los diferentes tipos de diversificación:

- Nuevos productos
- Nuevas formas de hacer las cosas (procesos)
- Nuevas formas de organizarse
- Nuevos conceptos de negocio

Existen diferencias entre diversificación e innovación: La innovación es un *proceso* de generación de ideas que tiene que culminar en algo en el mercado. La diversificación es un tipo de *estrategia* compatible en algunos casos y no compatible en otros casos con otras estrategias. Se diversifica a partir del conocimiento.

Los casos en los que se ha aplicado un proceso de diversificación de una forma exitosa, suelen contar con las siguientes características comunes:

- La decisión empresarial de diversificación o de desarrollo de la aplicación de sus conocimientos a nuevos mercados y clientes.
- La inquietud y decisión de cambiar, de estar alerta y adaptarse a las existencias de los clientes y mercados.
- El convencimiento de que “siempre” se puede mejorar o hacer cosas nuevas.

En el debate se discutieron las siguientes **ideas**:

- Tecnologías relevantes en el transporte:
  - Optimización de rutas.
  - Intermodalidad
  - Enlace del sistema de gestión con los sistemas informáticos.
  - La administración basada en la relación con los clientes, CRM: será más importante la cercanía a los clientes.
  - La fiabilidad no es un valor añadido, es algo que se da por hecho.
  - Cualquier medida de interactividad con el cliente.
  - Tecnologías de Gestión para aproximar la organización al cliente.
  - Tecnología al servicio de las personas para facilitar el trabajo. Todas las tecnologías con repercusión directa en una facilitación del trabajo añadiendo la estrategia de diversificación.
  - Bolsas de carga, que han supuesto una disminución de los tiempos de transporte y en consecuencia una disminución de los precios.
  - Tecnologías de la Gestión del Transporte
  - Cooperación Interempresarial:
    - Consumos: Búsqueda de alternativas al gasoleo: Mediante investigación de las universidades, fabricantes de vehículos...



- Utilización de programas de la administración dentro del marco de cooperación.
- Uso de tecnologías que sustituyan al modelo clásico de camiones: la tecnología existe pero no está industrializada debido al coste, es necesaria una *cooperación*. Sin embargo desde una empresa se resalta el hecho de que ésta disminución del coste repercute en el cliente final entonces se pregunta el por qué es necesaria esta reducción.
  - El transporte sigue viéndose como un gasto a disminuir.
  - Para acceder al sector solo es necesaria la tarjeta de transporte.
  - Para las pequeñas empresas de transporte la ventaja la poseen en la negociación.
  - Utilización de bolsas de carga para retorno.
  - Los clientes están subastando los flujos de carga en Internet.
  - Existencia de clientes integrados en el transporte, como por ejemplo CAF que está integrado en Renault.
  - El sector en general se mueve por el factor coste. Antes el valor añadido se obtenía mediante el servicio, hoy en día el ofrecer calidad y servicio se presupone.
  - Diferenciar dentro del transporte (lo mismo en el sector de la logística) los servicios de bajo valor añadido.
  - Se caracteriza a la demanda como una profesionalidad, el cliente no sabe lo que pide, pero sabe lo que quiere: Servicio a un buen precio.
  - Existen servicios de gran valor añadido, como por ejemplo el conocimiento de proveedores que el cliente no reconoce y no paga y otros servicios de muy poco valor añadido.
  - Hay que intentar disminuir el coste en las cosas que generan valor añadido.
- A continuación se muestra a través de que factores se puede generar valor añadido:
  - **Rapidez** (dependiendo del tipo de servicio):
    - Frecuencia de salidas.
    - Uso de elementos tecnológicos para obtener trazabilidad: en el grupaje posibilidad de poder seguir el envío e Intercambio electrónico de datos (EDI): evita papel, llamadas.

Nos planteamos la siguiente pregunta: ¿Cómo disminuyo los costes de I o que supone rapidez? Surgen las siguientes respuestas:

- Subasta.
  - Posicionamiento.
  - Interacción de mis procesos con los del cliente: trabajar con el cliente en la demanda para poder organizarte, regularidad (que no puede saberse). Diferenciar la regularidad de las urgencias.
  - Disminuir la burocracia interna: creación de un procedimiento para funcionar más rápidamente (modernizar la gestión), siempre teniendo en cuenta que la esencia son las personas.
- **Calidad:** Satisfacción del cliente.



➤ **Organización:**

- Característica difícil de medir.
  - Optimizar una ruta mediante la utilización de sistemas de optimización de rutas. Su uso depende de la actividad, por ejemplo una combinatoria de 10 vehículos ofrece grandes posibilidades.
  - Para obtener optimización es necesario poseer muchas rutas y muchos camiones).
  - Saber utilizar la tecnología.
  - Mediante la intermodalidad obtenemos otra posibilidad de optimización.
  - Tener en cuenta la ubicación de los vehículos.
  - Gestión cognitiva de las variables.
- La primera estrategia relacionada con la diversificación es la *Cooperación*.
- Las personas son la esencia del cambio. Para estudiar las posibles opciones de una empresa que quiere diversificar se necesita un trabajo ordenado de reflexión conjunta y la ayuda de profesionales externos que ayuden al equipo directivo de la empresa. Las *fases aconsejadas* son las siguientes:
- a. Proceso de reflexión guiado por un profesional. Se identificarán las competencias claves basándose en el Tecnos, y el Tecnos en el Cómos. La forma más coherente de diversificar es a partir del conocimiento.
  - b. En grupos de trabajo captar ideas a través de metodologías de Generación de las mismas. Es importante elegir a las personas de la organización que deben de participar de forma que no nos atengamos a la estructura formal sino a la social.
  - c. Realizar un pequeño estudio de viabilidad, éste me dará una aproximación de qué me puede costar diversificar en proceso, en producto, en mercado y cuales van a ser los retornos.  
En diversificación la inmediatabilidad es un grave problema.

Finalmente se discutió sobre seis **cuestiones**, centradas en el sector Transportes y Logística:

1. ¿Qué otras cosas podemos hacer con nuestro saber y tecnología?
2. ¿Qué podemos modificar o cambiar en los productos-servicios para seguir compitiendo?
3. ¿Qué nuevos productos podemos fabricar y comercializar?
4. Si perdemos alguno de los principales clientes ¿dónde podemos localizar clientes nuevos, mercados para nuestros productos?



5. ¿Cómo desarrollar nuevos productos, negocios y clientes?
6. ¿Cómo y qué hacer para continuar en el mercado?

De ellas se puede obtener un gran número de respuestas, pero todas ellas cuentan con una base común:

Las organizaciones no se pueden quedar haciendo siempre lo mismo para los mismos clientes, tienen que ajustarse a los cambios o anticiparse a los mismos para continuar en el mercado.





#### 4. CONCLUSIONES

El ejercicio mental fue focalizado sobre las organizaciones presentes. En el mismo orden de las cuestiones, estas fueron las respuestas filtradas obtenidas:

1. ¿Qué otras cosas podemos hacer con nuestro saber y tecnología?	2. ¿Qué podemos modificar o cambiar en los productos-servicios para seguir compitiendo?	3. ¿Qué nuevos productos podemos fabricar y comercializar?	4. Si perdemos alguno de los principales clientes ¿dónde podemos localizar clientes nuevos, mercados para nuestros productos?	5. ¿Cómo desarrollar nuevos productos, negocios y clientes?	6. ¿Cómo y qué hacer para continuar en el mercado?
Hacer un inventario tecnológico (a)	Optimizar costes en función de la demanda	Desarrollar nuevos sistemas para la optimización de costes	Diversificar en mercados	Cooperación interempresarial. Búsqueda de soluciones, pactar trabajo	Hacer bien el trabajo
Cooperación interempresarial (b)	Agruparse en cuanto al ofrecimiento de servicios	Tipificar los problemas del sector para la búsqueda de soluciones	Agencias de transporte	Comunicación de resultados de nuestra eficiencia	Búsqueda de nuevos mercados
Aprovechar nuestra infraestructura para mejorar los procesos productivos	Especialización en cuotas de mercado que no haya tanta competencia	Añadir por encima o por debajo carga completa o fraccionada.	Listas de clientes en guías y Utilización de internet	Colaborar con los proveedores de nuevas tecnologías (ingenierías)	Modificar la estructura en función de la demanda de los clientes
Aprovechar la relación comercial para fidelizar y generar clientela.	Cambiar procesos, ampliar campos de actuación.	Agrupar en un momento en que los viajes son de menor cantidad de carga	Otros transportistas	A través de las nuevas tecnologías de información y comunicación	Mantener clientes, reducir costes
Utilización de programas básicos para tareas rutinarias	Diversificación de mercados.	Intermodalidad	Visitas a clientes	Contacto con clientes para conocer sus necesidades. Feedback	Buscar especialización en sectores y ámbitos concretos
Utilizar y gestionar nuestro conocimiento para mejorar nuestra capacidad de crear valor añadido y aumentar la competitividad	Búsqueda de fórmulas de Cooperación interempresarial (b)	Productos que se puedan fabricar/comercializar con el proceso actual, aprovechar y adaptar el negocio	Localizar necesidades y tratar de llegar a nuevas áreas geográficas en las que encaje la oferta	Cooperación con organismos y empresas del sector que posean procesos, productos, mercados complementarios al nuestro	Subsistir: tener estrategias para ser rentables, incluso cambiar el concepto de negocio
Innovación	Adaptarlos en la medida de lo posible a cada sector	Sistemas de optimización de rutas	Internacionalización	Apertura de nuevos mercados	Utilizar las herramientas técnicas y de nuevas tecnologías
Intentar adaptarlas al trato con los clientes	Modificar los puestos de trabajo	Vender servicios de transporte	En otros sectores u otras actividades del mismo sector	Preguntando a los camioneros, tanto propios como autónomos	Ser competitivos: conocer las necesidades del cliente y mantenerlas
Buscar soluciones óptimas para cada rama del sector.	Integración de servicios (e)	Aquellos que demande el mercado en cada ocasión	Gestionando la innovación como proceso sistemático de la empresa	Con imaginación y ayuda. Experiencia	Analizar la situación y tendencia del mercado y adaptarse a ella
Ampliación de mercados	Adelantarnos a las necesidades del mercado y ofrecer resolver problemas que no se tienen pero que se van a tener.	Interrelacionar los productos para buscar soluciones óptimas tanto para cliente como para nosotros	En zonas con relativa infraestructura viaria. Explorar Iberoamérica	Optimizando e interrelacionando con lo que ya tenemos	Cooperar con nuestra competencia para aprovechar sinergias





1. ¿Qué otras cosas podemos hacer con nuestro saber y tecnología?	2. ¿Qué podemos modificar o cambiar en los productos-servicios para seguir compitiendo?	3. ¿Qué nuevos productos podemos fabricar y comercializar?	4. Si perdemos alguno de los principales clientes ¿dónde podemos localizar clientes nuevos, mercados para nuestros productos?	5. ¿Cómo desarrollar nuevos productos, negocios y clientes?	6. ¿Cómo y qué hacer para continuar en el mercado?
Desarrollar nuevas técnicas de venta	Realizar modelos de costes	Recogida de otro tipo de productos. Ampliar la gama de producto	Acción comercial, CRM	Reflexionar entre todos los miembros de la empresa, brainstorming	Diversificar
Disminuir los costos de los servicios.	Aportar nuevas soluciones y mejorarlas	Reciclaje, multiproducto	Anticiparse	Invirtiendo en capital humano que se dedique al análisis de datos (data mining)	Siendo flexible y previsible
Gestionar grandes movimientos de personas y mercancías	Asumir la gestión total de terceros	Servicios marítimos y aéreos.	En países emergentes: Brasil, china, India	Desarrollo de nuevas rutas	Renovarse en todos los aspectos
Conocimiento (c)	Dar un servicio total: logística, Transportes, Aduanas, Seguro de mercancía, gestiones ante la administración	Gestion integral de la cadena	Mediante redes de agentes que den a conocer las necesidades de servicio para solicitarles ser nuestro proveedor	A partir del conocimiento de las necesidades del cliente ofrecer soluciones innovadoras y un servicio diferente	Ofrecer servicios integrales
Aplicarla a sistemas para la cadena y ofrecerla de manera continua.	Ver el valor único de la compañía	Hacer directamente los grupajes a los clientes	Fuera del mercado español ofreciendo coste y servicio superior al que puedan ofrecer los operadores europeos	Nuevas atomizaciones: de la carga completa al grupaje	Disminuir costes
Subcontratar a especialistas en transporte para cada modo o requerimiento.	Volverse más flexible	Servicios de consultoría logística	Cualquier fabricante, importador, exportador y/o comprador de mercancías	Intentar agruparnos con otros colaboradores	Desarrollo de nuevos servicios
Ponerlas al servicio de la empresa.	Análisis de costes en varios niveles (f)	Diseño de operaciones especializadas	Sobre la base de nuestro know how ver que países tienen esas necesidades	Compartir tecnología y know how con los clientes	Innovar y crecer
Cooperación y ayuda en completar rutas	Estar pendientes de las necesidades presentes y futuras del cliente y adelantarnos a ellas.	En caso de Fabricación el cliente. Aportar soluciones para su logística y almacenes	Clientes en la calle y mercados en el conocimiento	Innovación	Hacer que nuestro cliente piense en nosotros como proveedor de nuevos servicios de valor añadido
Ponerlas al servicio de: clientes y colaboradores así como de la universidad y otros organismos	Ahorro tecnológico.	Búsqueda de nuevas rutas	Análisis de mercados(h)	Analizando y anticipando las necesidades del mercado actuales y futuras. Análisis DAFO de la empresa	Previsión de futuro
Preparación para lanzar proyectos de diversificación	Contacto con los clientes para conocer sus necesidades reales.	Vender rutas completas y distribución	Disponer de una base de datos estructurada que aporte información veraz de clientes potenciales	Siendo fiables y competitivos	Hacerse necesario para el cliente
Conciencia clara del know-how (d)	Ampliar los tipos de servicios	Know how de las franquicias	Mismo ámbito geográfico	Contando con los mejores profesionales	Identificar nuevos productos



1. ¿Qué otras cosas podemos hacer con nuestro saber y tecnología?	2. ¿Qué podemos modificar o cambiar en los productos-servicios para seguir compitiendo?	3. ¿Qué nuevos productos podemos fabricar y comercializar?	4. Si perdemos alguno de los principales clientes ¿dónde podemos localizar clientes nuevos, mercados para nuestros productos?	5. ¿Cómo desarrollar nuevos productos, negocios y clientes?	6. ¿Cómo y qué hacer para continuar en el mercado?
Resumir la situación para poder tomar decisiones acerca de: carencias, posibilidades de mejora, posibles sinergias, nuevos productos	Cuestionarse todos los procesos de coste	Logística inversa	Ámbitos de actividad similares o aquellos en que hemos desarrollado un know how especializado	Aprovechando el potencial común de la organización con su entorno	Analizar periódicamente nuestro modelo de negocio y rediseñarlo y adaptarlo a las necesidades y a la situación
Mejorar el flujo de información	Mejora de las relaciones con los clientes	Paletería		Aplicando nuevas tecnologías a nuevos productos	Involucrar a las personas en la organización
Preveer y anticiparse	Mantenerlos en permanente revisión y cuestionamiento. Espíritu crítico.	Comercialización de transporte combinado y portavehículos		Apoyar a empresas y asociaciones de I+D y a empresas de servicios	Promoción de la actividad
Extrapolar experiencias	Tecnologías que puedan ahorrar en consumo.	Sistemas (g)		Buscar colaboradores que nos ayuden y complementen	Identificar nuevos productos
Tecnología: Investigarla y conocerla para así SABER: Ampliarlo y transmitirlo	Preguntarse el por qué de todo lo que hacemos: en procesos, proyectos, gestión estratégica y del día a día.	Aquellos para los que la empresa está capacitada vía directa o vía cooperativa y pueden demandar los potenciales o reales clientes		Estableciendo un sistema para captar ideas dentro de la propia organización.	Aprovechar "ahorros" mediante el potencial de la asociación empresarial. Mejora del poder de negociación
Mejorar nuestro sistema de seguimiento		Innovar, Aliarse, Mejora continua		Escuchando y observando al mercado	Mejora de procesos
Replicar fórmulas de éxito extendiéndolas a otros productos, ámbitos de actividad, etc		Fidelizar al cliente anticipándose a sus necesidades		Detectar carencias en el mercado en cuanto a servicios y productos	Dejar de echar la culpa al entorno, y empezar a buscar los problemas internos y darles solución
Planificar la demanda y optimizar los recursos		"Vender" a los "gestionadores" internos de la compañía		Copiar	Arriesgarse a pensar diferente
Aumentar los beneficios derivados del seguimiento de optimizar los recursos.		Realizar un estudio de mejoras		Sistemática de ventas	Disposición a cambiar continuamente
		Análisis de la demanda de los clientes		Subcontratación de servicios	Buscando y explotando continuamente ventajas competitivas
					Trabajo de protección del fondo de clientes



- (a) *Inventario tecnológico*: utilizar la clasificación UNESCO del Año 83. Aconsejable la clasificación con 4 dígitos. Qué se y de aquí sacar:
- Qué otras cosas podemos hacer.
  - Qué oportunidades detectamos.
  - A quien se lo podemos vender (donde está la necesidad).
- (b) *Cooperación interempresarial*: a la hora de cooperar con otras empresas o instituciones pueden surgir una serie de problemas:
- Falta de asunción de riesgos e inversión en el futuro.
  - No se explicitan ante la Administración las necesidades
  - Existencia de mecanismos proteccionistas
  - Desconfianza por falta de información.
- (c) *Conocimiento*:
- Cómo funcionan las infraestructuras.
  - Cómo funcionan los flujos de materias primas y productos.
  - Cómo funcionan los vehículos.
  - Extraer el conocimiento de las personas y la organización para colocarlo en nuevos sistemas de gestión, decisión y control. De esta forma se conseguirá una mayor eficiencia.
  - Conocer al cliente: sus necesidades y productos.
  - Aportar nuestro conocimiento del transporte, dándole soluciones a sus necesidades logísticas y de medios de transporte.
- (d) *Conciencia clara del know-how*: de esta forma se tendrá clara la filosofía empresarial para ponerla en conocimiento de toda la empresa.
- (e) *Integración de servicios*: de transporte- logística- distribución e incluso suministro.
- (f) *Análisis de costes en varios niveles*:
- Fijos-variables: para evitar la variabilidad y para intentar reducir los costes fijos.
  - Ver cual es el "Core Business" para evitar trabajos que no están relacionados directamente con nosotros.
- (g) *Sistemas*:
- De optimización de rutas.
  - De optimización de carga
  - De Gestión de transporte Multimodal
  - De Gestión de Almacenes: Vender la experiencia propia en el sector para otras aplicaciones
  - Sistemas Automáticos de Preparación/Recepción y Expedición
- (h) *Análisis de mercados*:
- Ferias
  - Bolsas de cargas
  - Propuestas de colaboración con otros transportistas
  - ...



## ENTIDADES PARTICIPANTES:



## COLABORA:



## ORGANIZA:

