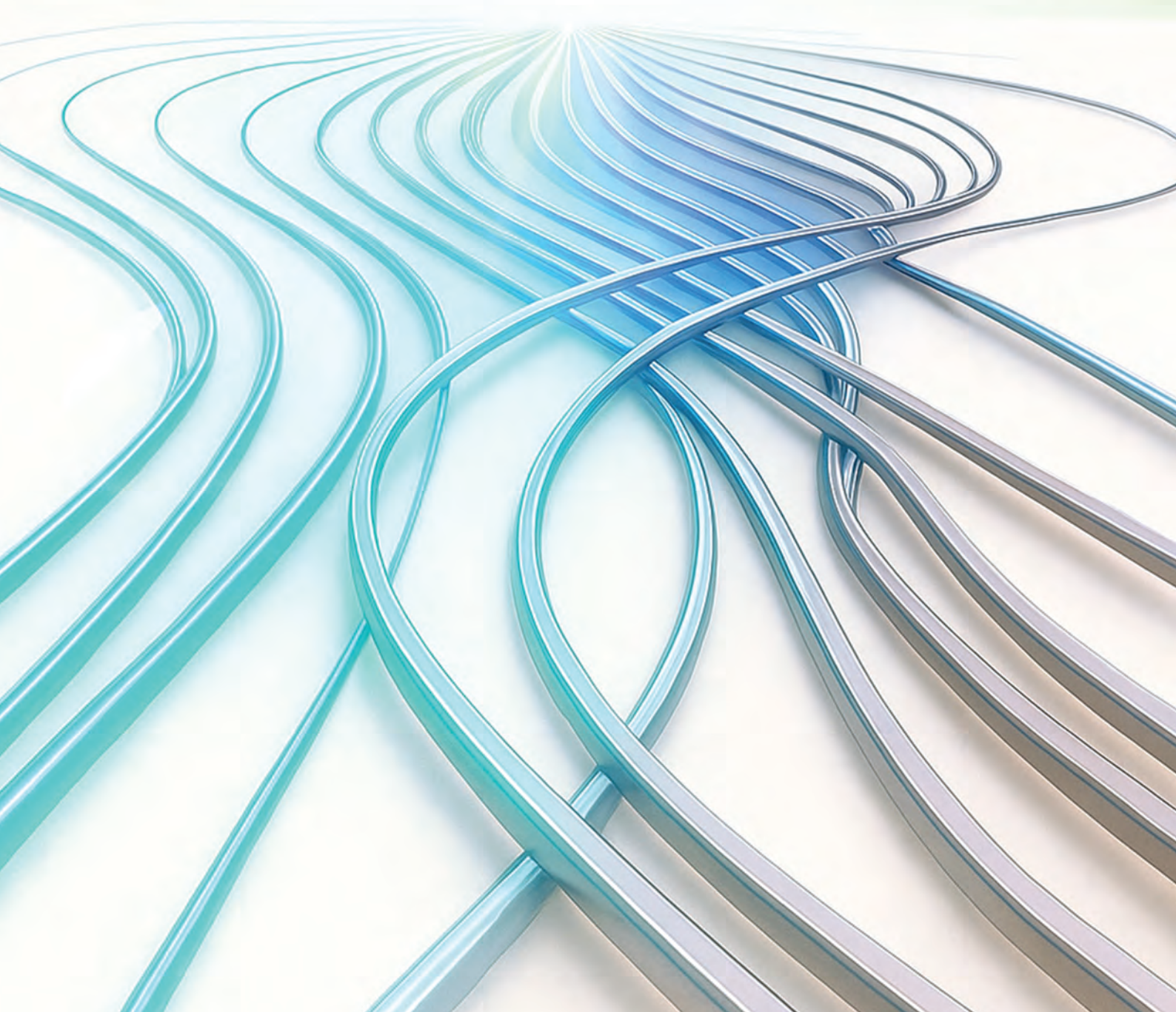


CÓDIGO84

C84

INFORME

25° FORO NACIONAL DEL TRANSPORTE AECOC



Organiza

AECOC

Partner global

Ontime[®]



25 años siendo el punto de encuentro

El 25º Foro Nacional del Transporte AECOC reunió a los principales profesionales del sector para analizar los retos que marcarán el futuro de la logística y el transporte. Durante el encuentro se abordaron cuestiones clave como la sostenibilidad, la digitalización, la eficiencia operativa, el camión autónomo y la adaptación a un entorno cada vez más exigente y competitivo. El foro también puso en valor la innovación y la colaboración como motores para avanzar hacia un modelo de transporte más resiliente, conectado y preparado para los nuevos desafíos del mercado.

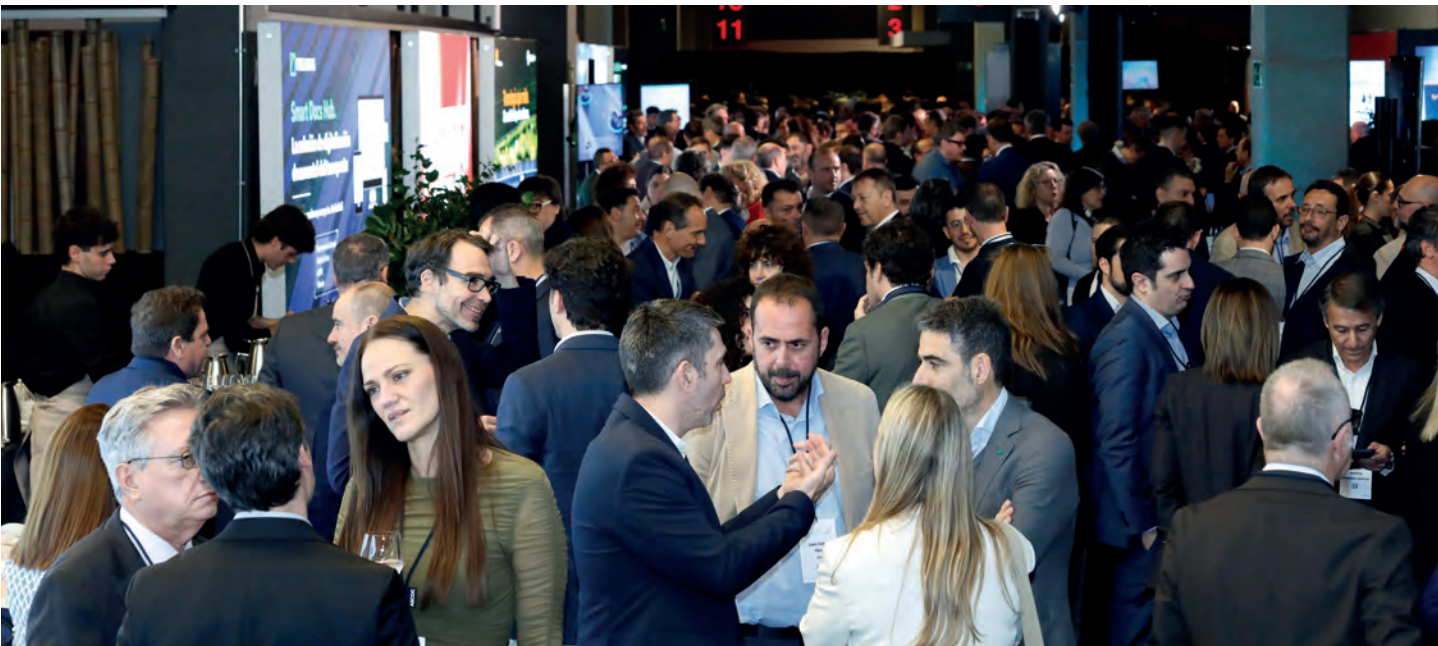
AECOC



LOS RETOS DEL SECTOR

- 1 Sostenibilidad y descarbonización.** Reducir emisiones es ya una exigencia legal y de mercado.
- 2 Escasez de conductores.** El sector envejece y no encuentra relevo.
- 3 Innovación y conducción autónoma.** El camión sin conductor empieza a operar en rutas reales.
- 4 Digitalización del sector.** La gestión en papel tiene los días contados. La transformación de procesos es urgente.
- 5 Colaboración entre actores.** Cargadores, transportistas y administración deben dejar de competir y empezar a cooperar.
- 6 Rentabilidad y competitividad.** El sector trabaja más pero gana menos. Mejorar los márgenes es clave para sobrevivir.





Los mensajes del Congreso



José María Bonmatí

DIRECTOR GENERAL DE AECOC

- ✓ El sector del transporte de mercancías afronta un momento de profunda transformación, donde la sostenibilidad, la profesionalización y la competitividad de toda la cadena logística ya no son aspiraciones, sino exigencias del mercado.
- ✓ La incertidumbre geopolítica y la volatilidad de los costes energéticos se han convertido en variables estructurales que condicionan la operativa diaria y la planificación estratégica del sector.
- ✓ Construir una cadena de transporte eficiente y sostenible requiere transparencia, confianza entre operadores y cargadores, y marcos contractuales capaces de adaptarse con agilidad a un entorno que ya no volverá a ser predecible.



ROCÍO BÁGUENA

SECRETARIA GENERAL DE TRANSPORTE TERRESTRE DEL MINISTERIO DE TRANSPORTES Y MOVILIDAD SOSTENIBLE

- ✓ El transporte y la logística constituyen un pilar fundamental de la economía española, con un peso que va mucho más allá de su contribución directa al PIB, y cuya transformación condiciona la competitividad de todo el tejido productivo nacional.
- ✓ La digitalización y la escasez de conductores profesionales se han consolidado como los dos grandes retos estructurales del sector, que requieren respuestas coordinadas entre las empresas, las administraciones y el sistema educativo.
- ✓ Solo a través de una colaboración real entre el sector privado y las administraciones públicas, con agendas compartidas y visión a largo plazo, podrá el transporte afrontar con garantías las transformaciones que ya están en marcha.

El transporte por carretera

Ante su tormenta perfecta

La transformación del transporte ya no puede entenderse al margen del marco legislativo que nace en Bruselas y se concreta en el BOE. La nueva regulación europea y española está redefiniendo estándares operativos, exigencias ambientales, procesos de digitalización obligatoria y los modelos de relación en la cadena de suministro. Jean-Louis Colson -jefe de Unidad en la Dirección General de Movilidad y Transporte de la Comisión Europea-, afirmó que este escenario exige un análisis integrado de su impacto para despejar incógnitas y anticipar con claridad hacia dónde evoluciona el sector. Recogemos aquí sus principales mensajes.



El sector del transporte de mercancías por carretera vive lo que muchos llaman la tormenta perfecta: la presión por descarbonizarse, la dificultad para encontrar conductores y la volatilidad de los costes operativos convergen en un momento de profunda incertidumbre geopolítica.

En Europa el transporte por carretera representa cerca del 77% del total de

El combustible, en el punto de mira. El conflicto en Oriente Medio y el estrecho de Ormuz han provocado alzas de combustible que han superado el 25%.

mercancías movidas. En España ese porcentaje sube al 96%, lo que convierte a este sector en un activo estratégico de primer orden. Desde la Dirección General de Movilidad y Transporte de la Comisión Europea seguimos de cerca todos estos frentes. Ninguno admite demora.

La geopolítica también es nuestro problema

El impacto de los acontecimientos geopolíticos actuales sobre todos los sectores de la economía se tiene que tomar claramente en cuenta en Bruselas. El conflicto en Oriente Medio y las tensiones en torno al estrecho de Ormuz han provocado alzas de combustible que en algunas semanas han superado el 25%. Es un problema visible, que afecta directamente a la rentabilidad de las empresas del sector y que corresponde abordar a la Dirección General de Competencia de la Comisión.

En paralelo, el llamado corredor central -la ruta terrestre que conecta China con Europa a través de Asia Central y Turquía- sigue adelante como alter-


nativa a las vías marítimas más expuestas a tensiones. No es un proyecto de corto plazo, pero avanza, y puede desempeñar un papel relevante en la diversificación de las cadenas de suministro continentales.

Objetivos de descarbonización

Los objetivos de la Ley Europea del Clima no han cambiado. La reducción del 90% de emisiones respecto a los niveles de 1990 sigue siendo la meta, y el sector del transporte debe contribuir a ella. En la Comisión consideramos que la electricidad es, por el momento, la mejor vía para lograrlo, aunque entendemos que el debate sobre la neutralidad no está completamente cerrado.

La instalación de puntos de recarga de alta potencia a lo largo de la red RTE-T no es una recomendación, sino una obligación reglamentaria. Y estoy convencido de que va a cumplirse. El mecanismo Conectar Europa puede aportar financiación de apoyo, pero el marco legal ya está establecido. Sin esa red de cargadores la electrificación del transporte pesado no



 **María Tena** -directora de Logística y Transporte de AECOC- conversó con **Jean-Louis Colson** -jefe de Unidad en la Dirección General de Movilidad y Transporte de la Comisión Europea-.

LAS 5 PRESIONES DEL SECTOR



Descarbonización obligatoria.



Escasez estructural de conductores.



Volatilidad del combustible.



Incertidumbre geopolítica.



Digitalización aún incompleta.

pasará de ser una declaración de intenciones.

Falta de conductores

Según la IRU ya faltan medio millón de conductores en Europa, y el envejecimiento de las plantillas es alarmante. Es un problema enorme, y hay que decirlo con claridad.

Las políticas sectoriales y nacionales son necesarias, pero no suficientes. Parte de la solución es la inmigración. Sin inmigración este sector no puede resolver completamente su déficit de mano de obra. En el Consejo de Ministros y en el Parlamento Europeo se trabaja en un proyecto que permitiría aplicar en la UE un modelo de inmigración selectiva, similar al de Canadá o Australia, centrado en sectores con escasez estructural como el transporte de mercancías. La idea es elegir países de origen con sistemas de formación compatibles con los estándares europeos, apoyar la mejora de esa formación, reducir la inmigración irregular y agilizar los visados. Para España, América Latina es el ámbito natural de captación.

Sobre la armonización de la regulación laboral, no estoy seguro de que esa medida pueda paliar de verdad la escasez de conductores. Y además hay que tener presente que la seguridad vial es un elemento esencial que no puede sacrificarse en ese proceso.

Digitalización de documentos y controles

En materia de digitalización trabajamos en dos frentes:

- 1 Documentos del transporte por carretera.** Son muchos y todavía hoy siguen siendo mayoritariamente en papel. Es un proceso complicado y llevará tiempo, pero está en marcha.
- 2 Controles en carretera.** Es especialmente importante su digitalización. Si se hace bien permitirá enfocar las inspecciones en quienes de manera habitual no cumplen la normativa y reducir significativamente los controles a quienes sí la respetan. Eso es más eficiente para la administración y más justo para el sector.

El valor del sector

Hace veinte años se decía en algunos países europeos que el transporte de mercancías por carretera tenía que desaparecer y ser sustituido por el ferrocarril. Hoy ese discurso no existe en ningún país. La pandemia lo cambió todo. La flexibilidad del sector y su papel en el mantenimiento de las cadenas de suministro fueron tan evidentes que nadie propone ya reducirlo. Su importancia estratégica no solo va a permanecer; se va a reforzar.

Dicho esto, hay una asignatura pendiente que el sector europeo tiene que abordar con más ambición: el transporte combinado, la integración eficiente del camión con el ferrocarril. Países como Suiza llevan años haciéndolo bien, pero en la mayoría de estados miembros queda mucho por hacer. La descarbonización y la eficiencia del sistema en su conjunto lo van a requerir.

Los retos son grandes, pero el sector tiene la resiliencia y la relevancia para afrontarlos. ■

Waabi

La revolución del camión autónomo

Waabi, la startup de conducción autónoma fundada por la española Raquel Urtasun, acaba de cerrar una ronda de financiación de 1.000 millones de dólares, la mayor de la historia de Canadá. Profesora en la Universidad de Toronto y una de las mayores expertas mundiales en inteligencia artificial aplicada al vehículo autónomo, Urtasun compartió desde Toronto su historia y visión de futuro con el Foro Nacional del Transporte de AECOC.



Una auténtica revolución

Quizás no todo el mundo lo percibe todavía, pero el mundo está a punto de cambiar. En los próximos 5 o 10 años vamos a ver robots en todas partes. Va a producirse una auténtica revolución en nuestro mundo físico. En Waabi estamos aprovechando el poder de la inteligencia artificial para impulsar esa revolución, y hemos empezado por el transporte, y en concreto por el transporte de mercancías por carretera, que es una aplicación especialmente preparada para ser transformada.

Para lograrlo estamos construyendo una plataforma de IA física revolucionaria que funciona a escala y que es capaz de generalizarse a distintos tipos de vehículos, geografías y entornos. Lo que nos diferencia del resto es un modelo de IA verificable de extremo a extremo -el cerebro de nuestros vehículos autónomos- combinado con un simulador que, por primera vez, permite evaluar la seguridad del sistema a un nivel que la industria no había alcanzado antes. Esa tecnología dife-

rencial nos permite compartir ese mismo cerebro entre distintas aplicaciones: empezamos con el transporte de mercancías y ahora estamos entrando en el mercado de los robotaxis.

Factores que lo hacen posible

Para que esta tecnología se despliegue con éxito hay que reunir tres elementos:

- 1 **El hardware.** Fabricantes como Volvo (uno de nuestros socios más importantes) llevan entre años desarrollando una plataforma de camión redundante y preparada para integrar software de conducción autónoma, sensores y sistemas de computación. El hardware, en definitiva, ya está listo.
- 2 **La tecnología.** Cuando fundé Waabi tenía muy claro que podíamos construir algo verdaderamente disruptivo para el transporte de mercancías en poco tiempo, mucho menos del que han necesitado generaciones anteriores de empresas del sector.

“En los próximos 2 años nuestros camiones estarán circulando de forma completamente autónoma en carreteras de EE. UU.”.



“Lo que nos diferencia del resto es un modelo de IA verificable de extremo a extremo combinado con un simulador que permite evaluar la seguridad del sistema al máximo nivel”.

3 La demanda. Y aquí el argumento es contundente. En primer lugar, la seguridad: la gran mayoría de los accidentes de tráfico se deben a error humano, y eso no puede seguir siendo el estado natural de las cosas. En segundo lugar, la escasez de conductores: en Norteamérica, la edad media de un conductor de camión era de 35 años hace una década; hoy está en 55. Las generaciones jóvenes no quieren este trabajo porque implica semanas fuera de casa y es, sencillamente, un trabajo muy duro. La escasez es creciente y muy significativa. Y en tercer lugar, el impacto medioambiental: cuando hay robots en lugar de conductores, se puede optimizar el transporte de forma mucho más eficiente, y la forma de conducir los camiones también es más eficiente desde el punto de vista del consumo de combustible, lo que se traduce en una reducción importante de emisiones.

Transición gradual, no ruptura

Creo que todo conductor que hoy quiera jubilarse como conductor podrá hacerlo. El mundo físico es muy distinto al digital: no se puede girar un interruptor y hacer que la tecnología cambie de golpe como ocurrió con los modelos de lenguaje. En el mundo físico fabricar, adoptar y desplegar esta tecnología a escala lleva tiempo. Y eso tiene un efecto positivo: no solo se obtienen los beneficios de la tecnología, sino que también hay tiempo para reconvertir la mano de obra hacia empleos más atractivos y mejor remunerados que esta misma tecnología genera, como la gestión de terminales o las operaciones remotas.

De hecho, un estudio del Departamento de Transporte de Estados Unidos demuestra que, gracias a esta tecnología, se crean más puestos de trabajo de los que se destruyen. No va a ocurrir de un día para otro que todos los camiones sean autónomos. Es una transición gradual, y eso nos da confianza para gestionar ese cambio de forma positiva.

Mil millones de dólares y la mirada puesta en Europa

Estamos en un momento muy emocionante en Waabi. Acabamos de cerrar una ronda de financiación de 1.000 millones de dólares, la mayor de la historia de Canadá. Tenemos los inversores, el capital y los socios necesarios para pasar a la siguiente fase: la comercialización y la industrialización a escala. En los próximos dos años nuestros camiones estarán circulando de forma completamente autónoma, sin conductor, en carreteras de Estados Unidos.

También estamos entrando en el mercado de los robotaxis gracias a una gran alianza con Uber, que se ha comprometido a desplegar más de 25.000 robotaxis de Waabi. Espero poder traer esta tecnología a Europa y, en particular, a España pronto. No puedo hacer promesas, pero como española es algo que tengo muy presente. Lo que sí puedo decir es que en Waabi cuando decimos que vamos a hacer algo siempre lo logramos en el plazo y el presupuesto previstos. Y eso, en este sector, nos hace únicos. ■

Einride

El camión sin cabina que ya opera en siete mercados

Einride ha eliminado la cabina del conductor para diseñar un vehículo concebido desde su origen para ser autónomo: el POD. La compañía sueca no solo fabrica camiones eléctricos y autónomos; además ofrece un sistema operativo completo para el transporte que integra vehículo, infraestructura de carga y plataforma digital de gestión. Pierre Pomper, director comercial de la división de vehículos autónomos de Einride, explicó en el Foro Nacional del Transporte de AECOC el estado actual de sus operaciones y su visión sobre la expansión del modelo.

Una transición

El proceso del camión autónomo será una transición. No va a ocurrir de la noche a la mañana. Es un cambio que está sucediendo en todo el mundo ahora mismo, y en Einride vemos una conexión muy clara entre lo autónomo, lo eléctrico y lo digital. Por eso hemos agrupado estas tres dimensiones en una sola solución. La idea es acompañar a los clientes -los cargadores, las empresas de logística- en este viaje: se empieza con una flota más pequeña y se va ampliando con el tiempo. Y el precio de los camiones eléctricos está bajando, lo que facilita ese crecimiento progresivo.

El modelo que proponemos combina tres elementos:

- 1 La infraestructura de carga, que es el habilitador de todo.

- 2 Los camiones eléctricos como punto de partida, que se van transformando en autónomos a medida que se acumula conocimiento operativo.

- 3 Una plataforma digital de gestión del transporte que puede integrarse con otros sistemas de gestión ya existentes.

Quien haya trabajado con camiones eléctricos sabe que es un entorno diferente: la planificación cambia, la infraestructura necesaria cambia, la formación de los conductores cambia. Son muchas piezas que obligan a repensar el sistema, y eso es exactamente lo que intentamos facilitar.

Operaciones reales

Ahora mismo estamos operativos en 7 mercados, entre los que están Estados Unidos, Oriente Medio y varios países europeos. Nuestro vehículo es un sistema sin cabina, lo que significa que no hay conductor dentro. Es, por tanto, un sistema de nivel 4 de autonomía que funciona de forma completamente autónoma, y para ello necesitamos la autorización de los reguladores en cada país donde operamos. El año pasado conseguimos los permisos de Bélgica y Noruega, que se suman a los de Suecia y Estados Unidos. Este año tenemos el objetivo de entrar en más mercados, principalmente en Europa y Oriente Medio.

Lo que más nos enorgullece no son los hitos tecnológicos, sino el hecho de que estamos en operaciones diarias resolviendo envíos cada día. El ejemplo más claro es nuestra colaboración con **General Electric Appliances** en Esta-

“El nuevo marco regulatorio que España ha puesto sobre la mesa nos parece una base sólida para avanzar”.



Pierre Pomper
CCOO de la división de vehículos autónomos de Einride

COLABORACIÓN CON GENERAL ELECTRIC APPLIANCES (EE. UU.)

3 años operando.

+70.000 unidades de productos.

+1.000 envíos.

99% de precisión de entrega.

dos Unidos, donde llevamos tres años operando: hemos entregado más de 70.000 unidades de productos, superado los 1.000 envíos y mantenemos una precisión de entrega del 99,1%. Esto demuestra que esto no es un proyecto experimental, sino una operación robusta que funciona todos los días. En Suecia también llevamos año y medio con operaciones diarias de lunes a viernes, y el cliente está tan satisfecho que estamos ampliando el proyecto.

El reto de cruzar fronteras

Uno de los casos más ilustrativos de los desafíos que plantea este modelo es el cruce de frontera entre Noruega y Suecia. Para ejecutarlo necesitábamos el permiso de ambos países de forma simultánea, con requisitos distintos en cada uno, y además había que integrarse digitalmente con el sistema de peajes de cada gobierno. Fue un proyecto conjunto para demostrar que era posible. Y esto muestra bien la complejidad: hay pasos fronterizos en Europa que ni siquiera disponen todavía de la tecnología necesaria para hacer esta integración. Hay muchas piezas en movimiento antes de llegar al

despliegue masivo. Pero merece la pena abordar estos pilotos selectivos sobre problemas concretos para ir construyendo un marco de referencia que pueda replicarse.

Hacia nuevos países

Este año tenemos en el horizonte iniciar operaciones en Países Bajos, Bélgica, Alemania, Noruega, Reino Unido y, posiblemente, España. Para eso necesitamos buenos socios. El nuevo marco regulatorio que España ha puesto sobre la mesa nos parece una base sólida para avanzar hacia operaciones en vía pública en un plazo razonablemente corto, y estamos abiertos a explorar esa conversación.

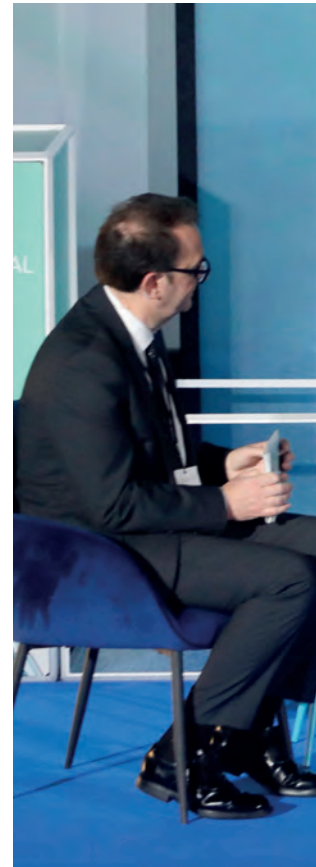
La electrificación. “Es una forma de ganar resiliencia frente a la dependencia del precio del combustible fósil. Pero también tiene que tener sentido económico”.

Los países del norte de Europa han sido más rápidos en los pilotos y las pruebas, pero España, al igual que Italia y Portugal, tiene a su favor lo que yo llamaría la ventaja del segundo en moverse: puede aprender de lo que ha funcionado y de lo que no ha funcionado en el norte, incluidos los errores regulatorios, y construir un sistema mejor desde el principio. Además, hay corredores de transporte muy utilizados en el sur de Europa que merecen ser analizados con esta tecnología. El mercado ibérico es relevante y hay un impulso real desde distintos actores que lo respalda.

Sobre la combinación de camión eléctrico y autónomo como respuesta a la volatilidad energética, la posición es matizada pero clara: la electrificación es una forma de ganar resiliencia frente a la dependencia del precio del combustible fósil. Pero también tiene que tener sentido económico. La buena noticia es que los números se están moviendo en la dirección correcta: la tecnología eléctrica se está acercando al punto de equilibrio, y eso debería acelerar la adopción a mayor escala. ■

España acelera hacia el transporte autónomo

El primer proyecto de conducción autónoma de nivel 4 en el sur de Europa ya está en marcha. El piloto se desarrollará en la A-2, en el trayecto Zaragoza-Madrid, con dos camiones equipados con sistemas avanzados de inteligencia artificial, y tendrá una duración de tres años. Héctor Cebrián (Sesé), Jaime Sánchez Gallego (Iveco) y Javier Martínez (Gobierno de Aragón) desgranaron las claves de una iniciativa que combina desarrollo tecnológico, aprendizaje progresivo y pruebas en entorno real, con el objetivo final de completar la ruta prácticamente en modo autónomo supervisado.



Javier Martínez

DIRECTOR GENERAL DE POLÍTICA ECONÓMICA
DEL GOBIERNO DE ARAGÓN

Aragón, pionero en movilidad autónoma

CONSTRUYENDO EL FUTURO DEL TRANSPORTE

Cuando te presentan un proyecto de este tipo, lo primero que tienes son más preguntas que respuestas. Para los que entendemos solo de números y poco de tecnología, lo que haces es analizar el entorno, ver cuál es la propuesta y confiar en quiénes son tus socios. El proyecto es importante, y Aragón quiere participar en la construcción del futuro del transporte, no limitarse a adaptar lo que se haga en otro sitio.

Aragón, hub logístico e industrial

Aragón es un hub logístico muy importante y está creciendo en muchas direcciones. En los últimos años se han anunciado inversiones de más de 90.000 millones de euros en nuestra comunidad. Son cifras que se traducen en talento, proyectos y riqueza para el territorio. Nuestra industria representa casi 5 puntos más del PIB que la media española, y tenemos

“Cuando el transporte funciona, la economía funciona”



De izda a dcha. **Javier Jaso** (AECOC - Moderador), **Héctor Cebrían** (Sesé), **Jaime Sánchez Gallego** (Iveco) y **Javier Martínez** (Gobierno de Aragón).

también un sector de automoción muy relevante. Estamos creciendo mucho en el ámbito tecnológico, y para nosotros la logística y el transporte son de los sectores más estratégicos.

Un proyecto como este junta todo aquello en lo que creemos y nos permite ser pioneros en el sur de Europa en algo que consideramos fundamental. Cuando el transporte funciona, la economía funciona. Y cuando el transporte se transforma, todo lo demás se transforma.

Un marco para toda Europa

Queremos que esta prueba piloto sirva para todas las comunidades autónomas y para Europa. Tiene que generar el marco estable donde todos nos encontremos. Europa debería plantearse ser tractor en movilidad sostenible, y

para eso hay que empezar con proyectos como el nuestro. Testando cómo funciona la tecnología, creando a partir de ahí un marco con el gobierno central y trasladando esa experiencia a escala europea. Este proyecto tiene que demostrar que tenemos empresas con ambición y criterio y administraciones capaces de hacer que las cosas se pongan en marcha. Es una oportunidad que como europeos no podemos dejar pasar.

Cuando presentamos el proyecto internamente y teníamos que explicar qué era el nivel 4 de autonomía, la reacción más común era inseguridad y desconfianza. Pero ese es exactamente el camino que hay que recorrer. No limitarnos a implementar lo que se haga en otros sitios, sino ser capaces de aterrizarlo aquí, de hacer que funcione de verdad. ■





Héctor Cebrián

RESPONSABLE DE RRII Y SOSTENIBILIDAD DE SESÉ

Innovar para transformar el sector

En Sesé llevamos tiempo queriendo transformar la cadena de suministro hacia una movilidad más conectada, automatizada y sostenible. Igual que en su día fuimos pioneros con los duotrailers o con la introducción del combustible renovable HVO, tenemos la voluntad de seguir innovando y ver qué puede aportar la conducción autónoma al sector.

Empezamos hace dos años con tres fases de aproximación. La primera fue buscar la tecnología adecuada, la segunda resolver cómo financiarlo y la tercera es la que estamos construyendo ahora: ampliar el ecosistema a muchas más empresas. Porque esto no consiste solo en hacer transportes del punto A al punto B. Va a requerir una transformación global de todos los procesos. No es una aventura sencilla, requiere la colaboración de toda la cadena, desde los cargadores hasta las empresas públicas.

El conductor como supervisor

Estamos en una fase de despliegue de tecnologías de ayuda a la conducción en la que el conductor irá dejando cada vez más camino a que sea el vehículo quien tome las decisiones. El objetivo del nivel 4 es que, en el modo *hub to hub*, el conductor acabe siendo un supervisor del

sistema. Eso le generará un aporte de eficiencia, un trabajo menos exigente físicamente. El objetivo no es que haga otras funciones al mismo tiempo. El foco sigue siendo la supervisión.

Proyecto sostenible

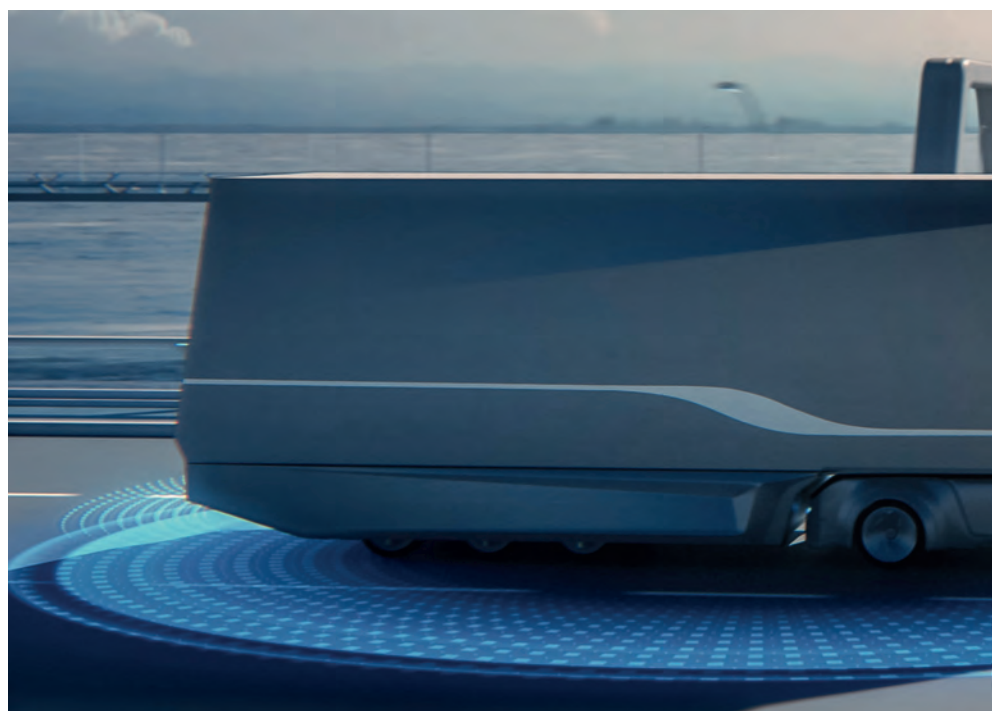
Los estudios más optimistas de terceros hablan de una reducción de consumo de entre el 15% y el 20%, que intentaremos demostrar. El sistema aprende de los mejores conductores que vayan operando y hace un tratamiento mecánico más eficiente, lo que se traduce en menor consumo y, por tanto, en menores emisiones. Además, el proyecto utilizará combustibles renovables HVO, lo que añade otro vector de descarbonización. Creemos que ese ahorro en consumo nos permitirá también descarbonizar el total de la operación.

Escasez de conductores

Sobre el impacto en la escasez de conductores, quiero ser preciso: esto no es un reto puntual, es una transición. Lo que nos aporta este proyecto es un marco para empezar a experimentar y aportar eficiencia a un problema estructural del sector. No va a tener solución inmediata para todos los casos, pero no podemos quedarnos atrás.

Tenemos que colaborar todos para ver cómo se incorporan estas tecnologías y van dando respuesta a las problemáticas del sector. Tenemos la experiencia de los duotrailers, sabemos lo que cuesta a veces habilitar pruebas de innovación, y también sabemos que con el apoyo de las administraciones implicadas el círculo se puede cerrar. ■

“El sistema aprende de los mejores conductores que vayan operando”?



Jaime Sánchez Gallego

DIRECTOR DE LA PLATAFORMA NEXT GENERATION
DE LA GAMA MEDIA Y PESADA DE IVECO

Del laboratorio a la carretera



Entendemos que la automatización es el camino a medio y largo plazo. Este proyecto representa el paso lógico que tenemos que dar. En Iveco llevamos desarrollando proyectos de automatización en el transporte desde antes del covid. El proyecto de *platooning* que iniciamos entonces era un viaje en pelotón donde los camiones seguían al de delante de forma más o menos automatizada.

Lo que queremos ahora es dar el siguiente nivel: que durante ciertos tramos del trayecto -lo que técnicamente se denomina el ODD, el dominio operacional de diseño, en este caso autovía en ciertas condiciones- el vehículo conduzca de manera autónoma. El conductor pasa a ser supervisor. Es el primer proyecto con este nivel de automatización en el sur de Europa, y lo

que nos empuja es la necesidad de operar en un entorno real, con operadores reales, y también de entender cuál es la dificultad burocrática y legal con las administraciones. Es el paso necesario para poder industrializar esta tecnología en el futuro, para pasar del laboratorio a la fábrica.

La A2: condiciones reales, no artificiales

La elección de la A2, en el corredor Zaragoza-Madrid, no es casual. Es una de las principales rutas de transporte por carretera de la Unión Europea, parte fundamental del corredor sur hacia la frontera con Francia, y una de las que más volumen de aprendizaje operacional puede ofrecer al sistema. Hay quien podría pensar que lo lógico es empezar por una ruta recta, con buen clima y sin tráfico. Pero no funciona así.

“La conectividad amplifica las bondades del sistema autónomo”.

Si miramos otros proyectos similares, los test se hacen también en zonas con cierto tráfico, con horas punta y horas valle, con distintas condiciones meteorológicas que afectan a los sensores. Lo que interesa es que el sistema aprenda de verdad.

Esta ruta es la correcta por su importancia logística a escala europea y porque nos acerca a las condiciones de operación reales que el sistema necesita para madurar. Para nuestros clientes automatizar o asistir a los conductores en ese tipo de rutas es una prioridad.

Autonomía y conectividad

Hay que distinguir muy bien entre vehículo autónomo y vehículo conectado. El vehículo autónomo tiene que funcionar sin ayuda exterior. Pero la conectividad potencia sus capacidades de forma significativa. El mejor ejemplo es la curva ciega: hoy, si entras en una curva y hay un obstáculo, tienes que hacer una maniobra de emergencia y puede haber un accidente. A un vehículo autónomo le pasaría lo mismo. Pero si antes de entrar en esa curva recibe información de que hay un obstáculo, levantará el pie del acelerador y además lo hará en un tiempo de reacción mucho menor. La conectividad amplifica las bondades del sistema autónomo. No son lo mismo, pero la unión entre ambas es hacia donde tenemos que avanzar. ■



Un sector al límite

Ante la falta de conductores

La escasez de conductores compromete la capacidad operativa del sector y tensiona la oferta de transporte disponible. Su impacto ya se refleja en retrasos, menor flexibilidad y un incremento de los costes logísticos, afectando directamente al abastecimiento y a los niveles de servicio de las empresas. A pesar de los esfuerzos en políticas de atracción y retención, el relevo generacional no llega con la rapidez necesaria y la situación continúa agravándose. ¿Es posible revertir la tendencia? Directivos de Dia, Grupo Caliche, Marlex y Transportes Sierra Morena debatieron sobre ello en esta mesa moderada por Alberto Madariaga, director de Supermercados y Procesos de Eroski.



Alejandro Santana

DIRECTOR DE CONSULTORÍA DE MARLEX

Cultura, liderazgo y productividad

TRIÁNGULO CLAVE

Productividad



Cultura organizativa

Liderazgo

El absentismo y la falta de talento son un fenómeno global que afecta a múltiples sectores y países, especialmente a los más críticos como el transporte o la logística. Se trata de un problema transversal que tiene una doble raíz: estructural en los propios países y también empresarial, en la capacidad de las empresas para evolucionar al mismo ritmo que la sociedad.

La nueva cultura del trabajo

Durante años ha existido una cultura del trabajo basada en la idea de la vocación, como si las personas trabajaran de forma natural por el simple hecho de hacerlo. Sin embargo, esta visión ya no responde a la realidad actual. Hoy el trabajo se entiende desde una lógica mucho más compleja, don-

de el salario o los beneficios no son suficientes por sí solos. Factores como la conciliación o la adaptación a las necesidades personales tienen un peso cada vez mayor.

No se trata solo de atraer talento, sino de no desmotivarlo. La clave está en generar entornos en los que las personas quieran permanecer durante toda su vida profesional. No hablamos de incentivos puntuales como espacios de ocio o beneficios superficiales, sino de aportar valor real y continuo.

Las organizaciones deben evolucionar con la sociedad y con sus clientes. Esto implica entender que no existe un único modelo válido, sino múltiples realidades que requieren adaptación cons-



De izda. a dcha.: Alberto Madariaga (Eroski-Moderador), Pedro Gallego (Dia), Miguel Ángel Herchiga (Grupo Caliche), Alejandro Santana (Marlex) y Manuel Serrano (Transportes Sierra Morena).

tante, especialmente en sectores con alta exigencia operativa.

Más allá de las cifras

El absentismo no puede analizarse únicamente desde una perspectiva numérica. Aunque existen cifras relevantes - como los 1,5 millones de personas que no acuden a trabajar cada día-, es imprescindible profundizar en las causas cualitativas. La cultura organizativa, la productividad y el liderazgo forman un triángulo clave para entenderlo.

La productividad debe definirse claramente, acompañada de una cultura que la sostenga y procesos adaptados, donde la tecnología juega un papel importante. Además, el liderazgo es fundamental, ya que el absentismo no puede tratarse únicamente como un KPI de recursos humanos, sino como un reto estratégico global.

Se han desarrollado iniciativas de análisis que han permitido reducir el absentismo de forma significativa en determinados casos, pasando de un 7% a un 3%, pero esas soluciones no son replicables de forma automática, ya que cada organización tiene su propio contexto cultural y operativo. Se requiere una comprensión integral que vaya más allá de los datos y atienda a las dinámicas reales de las organizaciones. ■



Miguel Ángel Herchiga

CSO Y COORDINADOR GENERAL CORPORATIVO DE GRUPO CALICHE

Formar, digitalizar y atraer talento

El sector del transporte se enfrenta a un problema estructural de falta de atractivo, especialmente para las nuevas generaciones, lo que está provocando un envejecimiento progresivo de las plantillas. Este fenómeno está directamente relacionado con la falta de evolución del sector en ámbitos clave como la formación, la digitalización o la capacidad de ofrecer condiciones laborales más atractivas.

Se trata de un sector cada vez más tecnificado y con mayores exigencias de cualificación, pero que no siempre ha sido capaz de adaptarse a las necesidades del mercado laboral actual. Esto dificulta la incorporación de perfi-

les jóvenes y refuerza la pérdida de atractivo de la profesión.

La presión de los costes

A este problema se suma una realidad económica compleja. El transporte opera con márgenes muy estrechos, lo que limita de forma significativa la capacidad de inversión en talento, formación o mejora de condiciones laborales. En términos de rentabilidad el sector se sitúa en niveles bajos dentro del tejido empresarial, lo que dificulta el equilibrio necesario para competir por trabajadores.

Además, los costes operativos están sometidos a una fuerte presión, especialmente por el incremento ■ ■ ■

■ ■ ■ del combustible o la energía. Estos aumentos no siempre pueden trasladarse a los clientes, lo que reduce aún más los márgenes disponibles y tensiona la viabilidad de muchas operaciones.

El equilibrio del sistema logístico

Esta situación ya está teniendo un impacto directo en los niveles de servicio. La escasez de conductores, unida a la rotación constante, genera inesta-

bilidad en la cadena de suministro y dificulta el cumplimiento de los compromisos operativos.

Las soluciones no son simples ni únicas. Incluso la contratación de trabajadores de terceros países plantea dificultades importantes: costes adicionales, tiempos de incorporación de entre 6 y 9 meses y dudas sobre la permanencia de los trabajadores una vez incorporados.

También existe la incertidumbre sobre la adaptación a largo plazo, incluso cumpliendo todas las condiciones laborales y salariales. Por ello, estas medidas pueden aliviar parcialmente la situación, pero no resolver el problema estructural.

De cara al futuro, el sector seguirá respondiendo en situaciones críticas como lo ha hecho en el pasado, pero lo hará en un entorno de gran incertidumbre y con dificultades crecientes para equilibrar costes, talento y servicio. ■



Manuel Serrano

GERENTE DE TRANSPORTES SIERRA MORENA

Apostar por el talento local

En el caso de las pequeñas y medianas empresas de transporte la situación actual se vive de una forma especialmente directa en el día a día de la operativa. La falta de conductores, unida a la subida de costes como el gasoil y a las subidas salariales, impacta de manera inmediata en la actividad, sin margen de absorción ni de reacción amplia.

Tensión operativa

El sector trabaja con márgenes muy ajustados, lo que obliga a una adaptación constante. Esto se traduce en una dinámica permanente de ajuste de costes, reducción de gastos y reorganización interna para poder seguir operando. Es un proceso continuo, en el que cada variación del entorno obliga a tomar decisiones rápidas para mantener la viabilidad del servicio.

A pesar de estos ajustes, trasladar los incrementos de costes al cliente resulta muy complicado, lo cual limita la capacidad de equilibrio económico de las empresas y condiciona de forma importante su margen de maniobra. En muchos casos se están aceptando subidas de costes inevitables, porque no

“La rotación de conductores es uno de los elementos que más afecta a la estabilidad del servicio. La capacidad de garantizar el servicio se ve directamente condicionada por esta falta de continuidad en los equipos”.

hay alternativa operativa posible, aunque esto tensiona todavía más la estructura del negocio.

El reto de retener talento

La rotación de conductores es otro de los elementos que más afecta a la estabilidad del servicio. Cuando no se consigue mantener equipos estables la planificación se vuelve más compleja y esto obliga a ser muy selectivo a la hora de asumir nuevos compromisos con clientes. La capacidad de garantizar el servicio se ve directamente condicionada por esta falta de continuidad en los equipos.

En cuanto a la contratación de conductores en terceros países, como el caso de Turquía, se trata de una opción que se está explorando a través de iniciativas sectoriales y acuerdos ■ ■ ■

■ ■ ■ institucionales. Se habla de una posible disponibilidad de trabajadores, pero su viabilidad real todavía está sujeta a muchas variables.

Este tipo de procesos implica costes adicionales, tiempos de incorporación lar-

gos y no ofrece una garantía total de permanencia una vez que los trabajadores se incorporan. Existe la posibilidad de que tras un periodo relativamente corto estos profesionales abandonen la empresa, lo que puede hacer que la inversión no tenga continuidad.

Por todo ello, aunque puede ser una vía complementaria, no se percibe como una solución estructural. La prioridad sigue siendo reforzar el atractivo del sector a nivel local y mejorar las condiciones que permitan atraer y retener talento de forma estable. ■

Pedro Gallego

DIRECTOR DE TRANSPORTE DE DIA

Adaptar el modelo, garantizar el servicio



La situación actual del mercado de transporte genera un nivel de preocupación considerable en las empresas cargadoras, cuyo objetivo principal es asegurar la continuidad de la operación y mantener un servicio estable. Sin embargo, el contexto de escasez de conductores introduce un elemento de inestabilidad que afecta directamente a esa capacidad de garantizar el servicio.

Mercado bajo presión

El mercado se ha vuelto más complejo, con cambios importantes en la demanda que afectan tanto a los horarios como a la distribución geográfica de la actividad. Esto dificulta la planificación operativa y complica el mantenimiento de modelos de distribución como el flujo tenso, que ya de por sí es exigente.

La reducción de la oferta de conductores añade presión adicional al sistema. A medida que disminuye la disponibilidad, aumenta la dificultad para cubrir las necesidades operativas en los distintos momentos de la demanda. Esta situación se ve agravada por una mayor rotación en el sector, lo que intro-

duce inestabilidad en los equipos y en la continuidad del servicio.

La competencia entre operadores por los mismos conductores formados tiene un efecto directo en el incremento de los salarios. Esta presión salarial, a su vez, se traslada a los costes del sistema y contribuye a generar tensiones adicionales en la estructura de precios.

“La evolución del sector dependerá de la interacción de varios factores: la salida progresiva de conductores por razones demográficas, la capacidad de atraer nuevos perfiles y la posible incorporación de talento internacional. Estos ritmos no siempre evolucionan de forma sincronizada, lo que puede generar tensiones adicionales”.

En este contexto, el equilibrio operativo se vuelve más complejo, ya que confluyen menos disponibilidad de recursos, mayor rotación y mayores costes. Todo ello impacta en la capacidad de mantener compromisos de servicio de forma estable.

Adaptación continua

La evolución del sector dependerá de la interacción de varios factores: la salida progresiva de conductores por razones demográficas, la capacidad de atraer nuevos perfiles y la posible incorporación de talento internacional. Estos ritmos no siempre evolucionan de forma sincronizada, lo que puede generar tensiones adicionales.

No existe una solución única. Debe ser un proceso de adaptación progresivo en el ajustemos continuamente los modelos operativos a las condiciones del mercado.

El reto no es tanto modificar los hábitos del consumidor, sino adaptar la cadena de suministro para seguir garantizando eficiencia y respuesta en un entorno cada vez más exigente y cambiante. ■



De izda. a dcha.: **Javier Jaso** (AECOC, moderador), **Ángel Soret** (MITMA), **Carolina Torres** (Chep) y **Diego Alonso** (Eurolefesa).

Octubre 2026

El sector ante su mayor reto digital

A partir de octubre de 2026 no habrá periodo transitorio. El documento de control en el transporte por carretera deberá ser obligatoriamente digital. No es un simple cambio de papel a pantalla, sino una transformación profunda que implica revisar procesos, integrar sistemas y avanzar hacia una operativa basada en datos en un sector aún muy fragmentado. El Foro Nacional del Transporte de AECOC reunió a Ángel Soret (Ministerio de Transportes), Carolina Torres (Chep) y Diego Alonso (Eurolift) para analizar qué exige realmente este salto y qué oportunidades abre en términos de trazabilidad, eficiencia y conexión entre actores.





Ángel Soret

SUBDIRECTOR GENERAL DE INSPECCIÓN DEL TRANSPORTE POR CARRETERA Y FERROCARRIL DEL MINISTERIO DE TRANSPORTES Y MOVILIDAD SOSTENIBLE

Un primer paso, no el destino

DEL PAPEL AL DATO

La digitalización del documento de control en el transporte por carretera fue impulsada desde el propio sector como palanca para su digitalización y ahora llega el momento de aplicarla.

Funcionamiento práctico

Se trata de digitalizar un PDF y alojarlo en un repositorio. Desde el punto de vista informático, es tremendamente simple. Los agentes de la Guardia Civil ya llevan tablets equipadas para realizar estos controles desde antes de 2020, cuando existía una resolución que permitía la forma voluntaria del documento digital. La inspección del documento de control no está prevista como una campaña específica: se revisará dentro de los controles generales, donde habitualmente se comprueban tacógrafos, autorizaciones, licencias y, ahora también, el documento de control.

El funcionamiento es muy parecido a lo que todos conocemos. El conductor lleva el documento en su dispositivo móvil, el agente escanea el QR con su tablet y visualiza el PDF con los datos

del transporte: cargador contractual, origen, destino, transportista efectivo y descripción de la mercancía, tal y como establece la Orden de 2012. Si hubiera algún problema con el móvil, un documento impreso en papel con el código QR tiene exactamente el mismo valor legal.

El reglamento EFTI y la fase siguiente

El reglamento EFTI europeo ya está en vigor, al igual que parte de sus reglamentos de desarrollo. Lo que falta (y se publicará a lo largo de este año por parte de la Comisión Europea) es el reglamento que establece las normas de certificación de las plataformas EFTI. Para los operadores el EFTI es voluntario. Para la administración es obligatorio. Tenemos fecha de julio de 2027 para aceptar datos en ese formato. En 2029 la Comisión evaluará si hacerlo obligatorio también para los operadores.

Mi posición personal es clara: no sé si en 2029, pero llegará. Todos los que

trabajamos en controles en carretera queremos que sean más rápidos, más eficientes y que interrumpan menos la operación. Si la tecnología permite reducir una parada de diez minutos a cinco, hay que hacerlo.

Lo importante es que este primer paso no es el destino, es el punto de partida. Lo que le pido al sector es que aproveche esta obligación para construir ya una gestión interna de datos sólida. Si las empresas tienen un sistema que gestiona bien sus envíos, el salto de comunicar un PDF a comunicar un JSON o un XML en la siguiente fase será trivial. Las empresas que lleguen al EFTI con esa base estarán en una posición de ventaja real. ■

“Lo importante es que dar el primer paso, no es el destino. Lo que le pido al sector es que aproveche esta obligación de la digitalización del documento de control para construir ya una gestión interna de datos sólida”.





Carolina Torres

DIRECTORA DE LOGISTICS EXECUTION
EUROPA DE CHEP

La normativa como ventaja competitiva

NORMATIVA COMO PALANCA REAL

La normativa nos va a ayudar mucho a dar el paso que necesitamos dar, va a ser un antes y un después para España. No creo que estemos rezagados respecto a Europa en términos absolutos: estamos en un nivel intermedio. Es cierto que hay países como los Países Bajos, los países nórdicos o Alemania que tienen una madurez tecnológica mucho mayor, pero con un matiz importante: en esos países la adopción llegó porque el mercado la pidió, no porque viniera impuesta por una normativa. Aquí el camino ha sido distinto, pero eso no significa que sea peor. España tiene ahora una oportunidad muy importante para utilizar esta normativa como palanca y conseguir una ventaja tecnológica real.

El conductor, dentro de la ecuación

El reto no está en la tecnología. Está en las personas. Y en particular en cómo

“La normativa nos va a ayudar mucho a dar el paso que necesitamos dar, va a ser un antes y un después para España. Tenemos ahora una oportunidad muy importante para utilizar esta normativa como palanca y conseguir una ventaja tecnológica real”

hacemos partícipes del proceso a los conductores profesionales. Nosotros lo vivimos hace ya diez años en Chep: si vas y les presentas una aplicación porque tú estás buscando eficiencia, el primer auditor va a ser ese conductor. Te va a preguntar por qué tiene cinco clics, por qué le cuesta tiempo, por qué aquello no le crea ningún beneficio. Y tiene razón. No es una cuestión de que la herramienta le tenga que dar un beneficio directo, pero sí de que no le perjudique.

Hay que incluir a los conductores dentro de la ecuación tecnológica desde el principio. Lo que hicimos fue trabajar con ellos en la misma mesa: qué funciona, qué no, cómo se facilita, qué ayuda. El objetivo era que el resultado fuera totalmente intuitivo, al punto de que no necesitaran formación para usarlo. La tecnología tiene que proveer esa intuitividad. Y también hay que cambiar la narrativa: no es que me estén forzando a utilizar algo, es que con esto obtengo un beneficio. Ese cambio de enfoque es crítico. Un conductor que hoy en día maneja un camión con más sensores que un Fórmula 1, y que en su vida personal usa el *smartphone* con naturalidad, es perfectamente capaz de adaptarse. La clave es cómo le presentamos la herramienta y cómo le hacemos partícipe del proceso.

Interoperabilidad: la tecnología ya está disponible

En Chep establecimos una aplicación móvil que permite enviar la informa-

El reto no está en la tecnología. Está en las personas. Y hay que incluir a los conductores dentro de la ecuación tecnológica desde el principio”.

ción a los conductores en tiempo real, de modo que tienen exactamente los mismos datos que tenemos nosotros. La interoperabilidad es posible y la tecnología para hacerlo está disponible. El siguiente paso, la integración más profunda entre sistemas de distintas empresas, es el camino hacia el que tenemos que avanzar. El reglamento EFTI europeo apunta en esa dirección, y quienes ya tenemos una gestión digital de datos estaremos entre los primeros en poder operar en ese entorno cuando llegue. ■

Diego Alonso

DIRECTOR DE OPERACIONES Y DESARROLLO DE NEGOCIO DE EUROLEFESA



Digitalizar sin esperar lo obligatorio

UN RETO CULTURAL, NO TECNOLÓGICO

Como pyme de transporte llevamos ya dos años operando con el documento de control en formato digital. No es un desarrollo complejo ni costoso. La tecnología está disponible y es accesible para cualquier empresa. Al sector, sin embargo, lo veo muy atrasado. La aceptación de estos documentos sigue siendo muy baja. Vemos iniciativas en otros países a un nivel tecnológico mucho más alto, y aquí seguimos debatiendo cómo digitalizar un documento básico. Eso dice mucho de dónde estamos.

Apoyo para pymes

Yo no venía del sector del transporte. Hasta la pandemia trabajaba en la Bolsa de Londres, un entorno muy tecnológico donde se maneja una cantidad enorme de datos a una velocidad altísima. Cuando volví a España y me incorporé a la empresa familiar fue un im-

pacto cultural importante pasar de ese entorno a la realidad de una pyme de transporte.

El proceso de transformación fue duro principalmente por las personas. Tuvi- mos que enfrentarnos a las barreras psicológicas: el miedo al cambio, el miedo a no saber hacer las cosas de otra manera, el miedo a perder el puesto de trabajo. España tiene que ser capaz de atraer talento hacia las pymes para que puedan afrontar esta transformación, y eso es especialmente difícil fuera de los grandes centros urbanos como Madrid, Barcelona o Valencia.

Impulsar el cambio

En 2022 hicimos aproximadamente 200 transportes internacionales con CMR digital. El proceso fue claro: planteamos la solución a los clientes, expli-

camos que la normativa avanzaba en esa dirección y propusimos hacerlo, pero los procesos de facturación y traspaso de información seguían validando el soporte físico, no el digital. Y es que el problema no es la tecnología -los sistemas ya permiten integrarse fácilmente mediante APIs y formatos estándar-, sino el cambio cultural en toda la cadena.

La Ley de Movilidad Sostenible no digitaliza la carta de porte, sino el documento de control, que es el documento exigible en carretera por las autoridades. Llevamos dos años usándolo en digital sin problemas, aunque todavía hay camino por recorrer en el cambio cultural. Y son las empresas, los directivos y los responsables, quienes tienen que impulsar este cambio. La competitividad no puede esperar a la obligatoriedad. ■

aecocempresas

LA TRILOGÍA IMPRESCINDIBLE PARA LOS PROFESIONALES DE LA LOGÍSTICA

- **EI LIBRO VERDE DE LA LOGÍSTICA-ESG**
- **EI LIBRO BLANCO DE LA LOGÍSTICA**
- **EI LIBRO ROJO DE LA LOGÍSTICA**



Javier Arnedo

El consenso como ruta

Javier Arnedo lleva el transporte en la sangre: su padre fue transportista, y él empezó desde abajo antes de crecer como empresario del sector. Hoy preside el Comité Nacional de Transporte por Carretera, con un mandato claro y tres objetivos no negociables: dignificar la profesión, construir una alianza real entre cargadores y transportistas, y buscar el equilibrio que necesita un sector que, dice, ha madurado lo suficiente para exigir un trato diferente. Durante el Foro Nacional del Transporte conversó con Joaquín Costa, Logistics Director de Coca-Cola Europacific Partners Iberia.



3 RETOS PRINCIPALES

- 1 Dignificación del sector.
- 2 Colaboración real.
- 3 Búsqueda del equilibrio.

Un mandato con el 95% de consenso

Desde que me nombraron presidente del Comité Nacional de Transporte por Carretera me he reunido individualmente con cada una de las nueve asociaciones que lo integran. El balance es positivo: compartimos el 95% de las cuestiones, estamos de acuerdo en lo fundamental. Podemos tener un 5% de desacuerdo, que es normal, pero el trato ha sido más que correcto y el recibimiento también. Mi objetivo es trabajar con todas las asociaciones para llegar a los fines que necesitamos, tanto los transportistas como los cargadores, para que este sector tenga otras directrices y todo el mundo lo vea de otra manera.

Los tres objetivos principales

1 **Dignificación del sector.** Todos sabemos lo que hay que hacer. Los car-

gadores tienen que ayudarnos. Cuando nuestros conductores van a sus bases hay que tratarlos bien, respetar los horarios de carga y descarga, no hacerles perder el tiempo. Y los transportistas tenemos que tratar mejor a nuestros trabajadores, intentar que puedan conciliar su vida familiar, y pagarles más. Dignificar el sector pasa necesariamente por pagarles más.

2 **Colaboración real entre cargadores y transportistas.** Desde el primer día de mi mandato fui a visitar a los cargadores. Mi mensaje fue claro: no podemos seguir haciéndonos la guerra como si fuéramos competidores. Tenemos que aunar fuerzas, sentarnos juntos, y lo que saquemos de esas conversaciones trasladárselo directamente a la administración. Si la administración nos ve como un bloque unido, con ideas compartidas por ambas partes, seremos mucho más convincentes. Esta semana ya hemos te-



Javier Arnedo, presidente del Comité Nacional de Transporte por Carretera, conversó con **Joaquín Costa**, Logistics Director de Coca-Cola Europacific Partners Iberia.

nido una reunión con la DGT, y en la siguiente reunión nos admiten conjuntamente a cargadores, transportistas y administración para hablar de restricciones. Si nos ponemos de acuerdo los tres no será tan difícil encontrar soluciones que nos dejen satisfechos a todos.

3 **Búsqueda del equilibrio.** Hoy todos somos más dependientes de nuestros clientes y proveedores. Yo me dedico también a la construcción, construyo centros logísticos, y sé bien lo que significa depender de alguien que no tienes con quién sustituir. Si el encofrador se va tienes un grave problema. En el transporte pasa lo mismo. El sector se ha profesionalizado enormemente, tanto las empresas pequeñas como las grandes estamos a otro nivel. Ha llegado el momento de buscar una balanza en la que todos nos encontremos cómodos. Si abusamos unos de otros, antes o después uno cae.

Lo que nadie ve cuando pasa un camión

Mi padre era transportista. Yo estuve poco tiempo con él. Luego estudié, me preparé, compré camiones y crecí. Y lo que me gustaría trasladar es algo que muchas veces se olvida: un camión pasa por la carretera y parece maravilloso. Pero nadie piensa en quién va dentro.

Cuando un conductor nuestro sale de casa -y el 25% o el 50% de las veces le toca salir un domingo o volver un sábado-, sabe cuál es su primer destino. Punto. A partir de ahí no sabe cuál es

“El modelo de trabajo del conductor va a transformarse por completo y a mejor”.

el segundo, ni el tercero, ni el cuarto, ni el quinto. Esa incertidumbre frustra. Y luego está lo demás. Este trabajador se va de su casa durante una semana, sin su pareja, sin sus hijos. No puede hacerse de otra manera. Se va y no vuelve. Tiene jefes, como todos los tenemos. Yo tengo a mis cargadores y ellos me tienen a mí, y a algunos les caeré bien y a otros no. Pero el conductor de transporte nacional en cada destino al que llega encuentra un jefe nuevo. Un encargado que le da instrucciones con más o menos educación. Un responsable que le dice que llegó media hora tarde y que se queda para mañana sin descargar. Este trabajo es extraordinariamente duro, y eso hay que conocerlo y reconocerlo.

El transporte dentro de 25 años

En 25 años la digitalización va a suponer un cambio total. No sé si habrá camiones autónomos que vayan de punto a punto, pero sí creo que el modelo de trabajo del conductor va a transformarse por completo. Habrá conductores especializados en rutas cortas que duermen en casa cada noche. Habrá relevos de punto a punto en las rutas largas. Habrá conductores que se dediquen únicamente a las operaciones de carga y descarga. Va a ser mejor para todos. Pero para llegar ahí, cargadores y transportistas tenemos que colaborar. Si no colaboramos no lo vamos a conseguir nunca. Y si no nos ponemos de acuerdo y no trasladamos conjuntamente nuestras ideas a la administración, vamos a seguir dando palos de ciego y perdiendo el tiempo.

Los cargadores no son nuestros enemigos, como a veces pudo parecerlo en el pasado. Y los transportistas tampoco somos los enemigos de nadie. Hoy nos miramos de tú a tú. Podemos estar en muchos clientes comunes, podemos colaborar, somos compañeros. Tenemos que evolucionar y cambiar. Estoy seguro de que lo conseguiremos si trabajamos juntos a tres bandas: cargadores, transportistas y administración. ■

Periodismo y transporte

Un recorrido conjunto de 25 años

Raquel Arias, Miguel Jiménez, Javier Miranda y Laureano Vegas llevan décadas cubriendo el sector del transporte y la logística desde sus respectivos medios. En el 25 aniversario del Foro Nacional del Transporte de AECOC, los cuatro directores de publicaciones especializadas tomaron la palabra para hacer un balance de lo vivido, señalar lo que sigue pendiente y apuntar hacia dónde va el sector. Sus análisis, contruidos desde la observación continuada y el acceso directo a los protagonistas, ofrecen una perspectiva que difícilmente se encuentra en otro tipo de fuentes.



Raquel Arias

DIRECTORA Y JEFA DE REDACCIÓN DE TRANSPORTE PROFESIONAL

Colaborar o romperse

La colaboración: es una necesidad estructural. Durante demasiado tiempo la tendencia fue trasladar costes y riesgos hacia el transportista porque era el eslabón con menos poder. Eso generó un sector sobredimensionado en número de empresas, infradimensionado en tamaño y con márgenes que no permitían invertir. Lo que está cambiando, y lo que más valoro, es que los propios cargadores empiezan a entender que ese desequilibrio también les perjudica. Cuando el transportista no puede mantener su flota ni retener conductores el servicio se deteriora y el problema acaba siendo de todos.

Visibilidad constante

Durante el confinamiento los camiones siguieron circulando y los lineas

siguieron llenos. Para muchas personas fue la primera vez que pensaron en lo que hay detrás de que un producto esté disponible. Pero en cuanto se normalizó la situación el transporte volvió a ser invisible. Convertir esa visibilidad puntual en una valoración sostenida no se consigue con buena cobertura en momentos de crisis. Se consigue con un trabajo sistemático que conecte el trabajo cotidiano del sector con su impacto real en la vida de las personas.

La descarbonización

La lógica tiene que ser de responsabilidad compartida: el cargador que exige vehículos de bajas emisiones tiene que estar dispuesto a pagar por ello. Y en última instancia el consumidor también

paga, de forma indirecta. La descarbonización es un proyecto colectivo. No reconocerlo solo traslada el coste al eslabón más débil, que siempre es el transportista.

El sector está cambiando por dentro

En 25 años he visto cambiar radicalmente el perfil del empresario del transporte. Del que empezó con su propio camión y gestionaba por intuición, a una generación de economistas e ingenieros que dirigen flotas con indicadores y planificación estratégica. Y lo mismo ocurre con la incorporación de la mujer. En el primer foro la primera fila era casi exclusivamente masculina. El cambio es ya irreversible. Ahora hay masa crítica, hay debate real y no hay vuelta atrás. ■





De izda. a dcha. **Nuria de Pedraza** (directora de comunicación y relaciones institucionales de AECOC - Moderadora), **Raquel Arias** (Transporte Profesional), **Miguel Jiménez** (El Diario del Puerto), **Laureano Vegas** (Cadena de Suministro) y **Javier Miranda** (Transporte XXI).

Miguel Jiménez

DIRECTOR DE EL DIARIO DEL PUERTO



El foro como termómetro

Todo viene de lejos

Debemos ir al año 2000 para buscar el origen de lo que ha pasado en estos 25 años. Los acuerdos de diciembre de 2022: son la herencia de décadas de negociación, de aproximaciones y alejamientos entre patronales de transportistas y cargadores. Primero fue una cláusula voluntaria. Luego la combatieron. Luego la pactaron a medias. Luego la deshicieron. Y así hasta llegar a donde estamos. Quien solo ve el resultado final sin ver el proceso no entiende lo que costó, ni cuán fácil sería retroceder si se relaja la presión.

Dos síntomas que preocupan

Con todo lo avanzado, hay dos cosas que me siguen llamando la atención:

1 Que el sector siga necesitando recordar a sus clientes que actuali-

cen los precios cuando suben los costes.

2 Que el sector perciba que no se le conoce bien. No digo que no se le conozca; digo que lo siente así. Y cuando una parte siente que la otra no la entiende ni la valora, la relación está bajo tensión aunque los contratos digan otra cosa. Es lo inverso de lo que vivieron los cargadores con las navieras durante la pandemia. Ni una posición ni la otra es deseable.

La incertidumbre regulatoria

El patrón se repite siempre: plazos ambiciosos, el sector dice que no son alcanzables, la administración aguanta hasta el último momento y luego cede. Mientras tanto las empresas ya han invertido en función de una norma que al final no se aplica. No puedes

pedir a un gestor de flota que tome decisiones de inversión a 10 años si no sabe qué normativa va a estar vigente. Esa incertidumbre tiene un coste económico real que nadie cuantifica, pero que todo el sector paga.

La asignatura pendiente

Si el colectivo inmigrante que viene a trabajar a España lo hace en una profesión reconocida, su integración será mucho más positiva para todos. Si, en cambio, conducir un camión es lo que se hace cuando no hay otra opción, la batalla por el talento está perdida. Hay que hacer una labor de fondo de puesta en valor del sector. Que la sociedad entienda lo que hay detrás de que un paquete llegue a su casa, de que la farmacia esté llena. Otras profesiones lo hacen. Nosotros llevamos décadas predicando en el desierto. ■



Laureano Vegas

DIRECTOR DE CADENA DE SUMINISTRO

La herida que no ha cerrado

El punto de inflexión

Todo el mundo habla de la pandemia como punto de inflexión, y es cierto. Pero para mí el momento decisivo fue la crisis de 2008. Hasta entonces el sector iba como un tiro: se movían cerca de dos mil millones de toneladas por carretera y teníamos la sensación de estar jugando en primera división. Hoy estamos un 5% por debajo del volumen de toneladas de 2001. No del pico de 2007. Del de 2001. Llevamos 25 años sin recuperar el nivel de actividad que teníamos al inicio de este periodo. Ese dato explica muchas de las tensiones que hemos vivido desde entonces.

Una brecha que no se cierra

Los datos oficiales son claros: en estos 25 años los costes del sector han crecido un 10% más que sus ingresos. Eso significa que el sector trabaja más, factura más y sin embargo no se hace

más rentable. La atomización tiene mucho que ver: empresas pequeñas sin poder de negociación no pueden trasladar sus costes crecientes al precio. Y mientras el eslabón más fuerte de la cadena pueda seguir empujando hacia abajo sin consecuencias, esa brecha no se va a cerrar sola.

Un sector que evoluciona sin saberlo contar

Este sector está hecho de empresas familiares. Gente que empezó con un camión en los años setenta y que ha ido adaptándose a todo: a la digitalización, a la descarbonización, a la escasez de conductores, a la presión regulatoria creciente. Y lo ha hecho con márgenes mínimos y sin grandes apoyos. Que haya sabido evolucionar es un mérito enorme que la sociedad no le reconoce. El sector solo aparece en el foco público cuando hay crisis. Y

eso tiene consecuencias reales: si nadie lo valora, los jóvenes no quieren trabajar en él, y la escasez de conductores -que ya es el problema más grave que tiene el sector sobre la mesa- se agrava.

La escasez de conductores

La escasez de conductores no es un reto del transporte en España. Ni siquiera de Europa. Es un problema de todo Occidente, que compite por ese talento con sectores mucho más atractivos en imagen y condiciones. Hasta que los camiones circulen solos -y hay proyectos en marcha que apuntan en esa dirección- no hay solución técnica que lo resuelva. La única salida pasa por mejorar la imagen de la profesión y las condiciones reales de quienes la ejercen. Y eso no lo puede hacer el sector solo; necesita que la sociedad entienda de qué se trata. ■

Javier Miranda

DIRECTOR GENERAL DE TRANSPORTE XXI

La carga en el centro

Cuando las portadas cambian

En el Foro AECOC de 2018 las principales preocupaciones del sector eran la

omnicanalidad, el comercio electrónico y la digitalización. Un año después el primer puesto era el coste del trans-

porte y el segundo la disponibilidad del transporte. Y ya no cambió. Llevamos años haciendo el ejercicio de comparar



portadas con las de hace 10 o 15 años. Hasta ese giro, los temas eran prácticamente los mismos. A partir de ahí el sector dejó de ser un fondo de noticias recurrentes y se convirtió en un actor con demandas propias que ya no podían ignorarse.

Una conquista frágil

Lo que se logró en diciembre de 2022 – la indexación del combustible, la prohibición de la carga y descarga en ciertas actividades– fue el resultado de décadas de acumulación de tensiones, no una consecuencia directa de la pandemia. La pandemia lo aceleró, pero las semillas estaban plantadas desde antes. El reto ahora es consolidarlo. Que después de esos acuerdos el sector siga sintiendo la necesidad de recordar a sus clientes que actualicen los precios dice que el cambio de cultura no ha terminado.

Un margen que no crece

Llevamos 16 años midiendo las cuentas de las empresas de transporte por carretera. El margen de beneficio sobre ventas se ha mantenido invariable entre el 2,3 y el 2,5%, salvo el año de las bonificaciones al combustible, que llegó al 3,6% y enseguida volvió a caer. Un sector con esos márgenes no tiene capacidad real para asumir mandatos regulatorios, invertir en transición energética o digitalizarse a los ritmos que se le exigen. Y sin embargo los mandatos siguen llegando.

La carga, no los actores

Cargadores y transportistas deberían dejar de mirarse mutuamente y mirar juntos hacia lo que realmente importa: la carga. La carga es la sociedad. Lo que el cargador sufre con las navieras –el *blank sailing*, el *slow steaming*– debería hacerle entender lo que siente el

transportista cuando no le respetan los tiempos de carga o no le actualizan los precios.

Si pusieran la carga en el centro muchos de los conflictos recurrentes de la cadena se verían de otra manera. Los tiempos de espera en los puntos de carga y descarga, que llevan 25 años en la lista de pendientes, podrían resolverse casi de inmediato si hubiera voluntad real de los dos lados. Reducirlos supondría un aumento de productividad de 2 o 3 puntos porcentuales sin ninguna inversión adicional. ■

DESCUBRE LA HISTORIA DEL GRAN CONSUMO

A través de los congresos de **AECOC**

El libro que recoge los mensajes que nos han dejado los ponentes a lo largo de los **40 años**.

Mensajes que nos ayudan a **entender el presente y nos invitan a mirar el futuro**.



DESCARGA
TU EJEMPLAR

1987

“El futuro de nuestra relación con el fabricante ha de pasar por el establecimiento de una cuenta conjunta, en beneficio del gran protagonista de toda la relación comercial: el cliente”.

Juan Roig
MERCADONA

1996

“El fenómeno de internet puede alterar definitivamente hasta la creatividad, las condiciones de trabajo, etc. Para competir, ¿qué necesitamos? Reglas de juego éticas. Si no tenemos todas las mismas normas, nos destruyen”.

Antonio Garrigues Walker
BUFETE GARRIGUES

2007

“¿Qué tienen en común los seniors, los inmigrantes y los que viven solos?”

Que todos necesitan al canal descuento”.

José Luis Nuño
IESE

2025

“La inteligencia artificial permite expandir los límites de lo posible y hacer cosas que anteriormente no podíamos hacer. Aunque no seamos conscientes, muchos de nosotros ya habremos leído noticias deportivas o empresariales generadas por inteligencia artificial”.

Neil Jacobstein
SINGULARITY UNIVERSITY

De su volante a mi camino

Jesús Vidal creció entre camiones, acompañando a su padre, transportista autónomo. Desde ahí construyó un mensaje de cierre del 25° Foro Nacional del Transporte que conecta la carretera con valores como la valentía, la adaptación y la dignidad del oficio. Una intervención que recordó que detrás de cada ruta siempre hay una persona.



Jesús Vidal

Actor, periodista
y conferenciante

LOS MENSAJES CLAVE

- ✦ **“Del transporte aprendí algo esencial: libertad y valentía.** Dos palabras que definen a quien vive la carretera. Y esa libertad no se debe perder, por difícil que se ponga el sector.”
- ✦ **“Hay dos formas de afrontar los cambios: resistir o persistir.** Resistir es aguantar. Persistir es transformarse para mejorar. En el transporte, como en la vida, no basta con aguantar la tormenta. Hay que aprender a avanzar con ella.”
- ✦ **“La inteligencia no es solo técnica o de conducción.** También es emocional y humana. La inteligencia espacial ayuda a dominar rutas y carreteras. La inteligencia interpersonal e intrapersonal ayudan a algo igual de importante: entender cómo estamos y cómo nos relacionamos con los demás. Porque un conductor pasa muchas horas solo. Y la soledad, si no se comparte, pesa. Hablar, compartir y expresar lo que uno siente no es debilidad. Es salud.”
- ✦ **“En el oficio de transportista también hay renuncias.** Tiempo lejos de la familia. Menos vida social. Más carretera que hogar. Pero también hay algo que no se negocia: el orgullo de lo que se hace y la dignidad del trabajo bien hecho.”

Plataforma **AECOC TRANSP** 2026

100% enfocada
al transporte

Más **intuitiva, visual** y
eficiente

Pensada para
transportistas y
cargadores

¡Descúbrela!

Gestión documental y transparencia en toda la cadena
de suministro

Encuentra transportistas homologados al instante

Valida documentos con IA en tiempo real

Gestiona requerimientos privados de forma ágil

www.aecoctransp.es