

GESTIÓN INTEGRAL DEL PROCESO LOGÍSTICO DE MERCANCÍAS PELIGROSAS

ETSA HA CONSOLIDADO SU ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN CON UNA CLARA VOCACIÓN DE OPERADOR LOGÍSTICO LÍDER EN EL SECTOR EN EL QUE OPERA

M. MORÁN

Fruto de la externalización de las operaciones de transporte y servicios complementarios por parte de los productores y cargadores, se viene produciendo una creciente demanda de servicios globales que integren toda la cadena de valor de la "logística externa", entendida ésta como el proceso que incluye los almacenamientos, el transporte (modal o bi-multimodal) y la entrega en destino. Esta circunstancia ha obligado a las empresas de transporte a abordar un proceso de transformación interna: de ofertar la mera actividad de transporte a convertirse en operadores logísticos. Express Truck, SA (en adelante ETSA) no podía quedar al margen de esta necesidad del mercado. Explicaremos el proceso evolutivo de ETSA en esta línea.

As a result of outsourcing transport operations and complementary services on the part of the producers and shippers, there is a growing demand for global services that integrate the whole "external logistics" value chain, the latter being understood to signify the process that includes the storage, transport (mono-modal or bi-/multi-modal) and delivery to destination. This circumstance has obliged transport firms to undertake a process of internal transformation: from offering an activity purely of transport to becoming logistics operators. Express Truck, S.A. (hereinafter ETSA) could not ignore this market requirement. We will explain the evolutionary process of ETSA in this sense.

INICIOS DE ETSA : "LA EMPRESA DE TRANSPORTE PARA LA INDUSTRIA NUCLEAR"

ETSA fue creada en 1996 como una empresa dedicada al transporte nacional e internacional y multimodal (terrestre, marítimo y aéreo) de materiales radiactivos (nucleares principalmente). Su actividad abarcaba principalmente a los transportes de combustible nuclear destinado a centrales nucleares, los movimientos de residuos radiactivos de baja y media actividad, así como la distribución de otras materias radiactivas de uso industrial.

ETSA surgió de la diversificación de las actividades de ENUSA, fruto de una diversificación relacionada con la actividad principal de la empresa matriz por integración vertical. ETSA está participada por ENUSA (80%) y GETRASA (20%).

En los años de puesta en marcha y consolidación como nueva empresa, ETSA se sustentaba únicamente en las actividades de transporte de material nuclear, captó los recursos de su competidor directo y adquirió el mercado principal existente. Su fortaleza estaba basada en la cultura de la calidad, seguridad, fundamentos heredados de la empresa matriz, y un modelo de gestión empresarial prudente y ortodoxo. Estos principios fueron implantados con decisión y profundidad. Se alejaba ETSA de los criterios seguidos por sus antecesores y otros operadores del sector. En un par de años se había consolidado la primera etapa para la cual se creó: ser una referencia en España en las actividades de transporte de material nuclear y residuos radiactivos.

DE LA CONSOLIDACIÓN AL CRECIMIENTO.

La experiencia y valores de ETSA acuñados en esos años le permitían abordar proyectos más ambiciosos. La formación del personal, su capacidad tecnológica, apoyada por potencialidades de la empresa matriz, la cultura de calidad y seguridad; la capacidad de gestión de transportes intermodales e internacionales, etc, facilitaron su en-

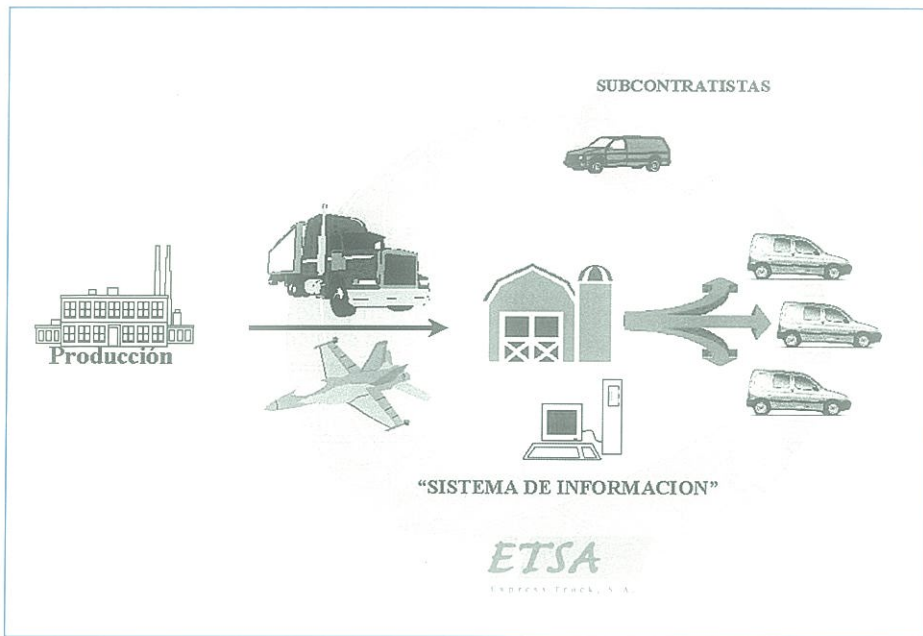
trada en otras áreas del sector de mercancías peligrosas.

En julio de 1999 se perfilaron las líneas maestras de actuación estratégica. Se decía entonces lo siguiente: "la gestión estratégica de la compañía se basa en el crecimiento mediante la introducción en sectores especializados o afines a la actividad actual de ETSA" y se concretaban diversos campos de actuación:

- Radioisótopos: Proyecto Barajas, logística de distribución de Molypharma
- Explosivos
- Inversiones financieras en empresas del sector que puedan generar oportunidades de negocio: Centro de Transporte de Mercancías de Salamanca.

Por otra parte, el mercado de transporte de mercancías peligrosas demandaba servicios más globales e integrados. A su vez, las diversas empresas cargadoras o productoras de este tipo de materiales tendían (tienden) a externalizar estas actividades en empresas especializadas.

Esta situación exigía una redefinición de ETSA: evolucionar desde la oferta de servicios de transporte en el campo nuclear a prestar servicios de operador logístico de mercancías peligrosas de todas las clases. ETSA podía ofrecer una gestión integral del transporte entre origen y destino, utilizando su capacidad intermodal y de operar en mercados internacionales.



Esas nuevas oportunidades abrieron la perspectiva de un servicio integrado, organizando la logística completa de estos sectores, y a través de la búsqueda de los aspectos valorados por los clientes, se fue perfilando la figura completa del operador logístico.

ETSA COMO OPERADOR LOGÍSTICO DE MERCANCÍAS PELIGROSAS

Tras esta evolución ETSA ha consolidado su estrategia de diversificación en la búsqueda de "nichos" de mercado, con clara vocación de diferenciación

(especialización). Actualmente podemos identificar los siguientes sectores, con mayor o menor grado de desarrollo y penetración:

- Nuclear
- Productos radiactivos de uso industrial o investigación
- Medicina nuclear (isótopos radiactivos, fuentes radiactivas)
- Explosivos
- Residuos industriales
- Cisternas: ácidos y alcoholes

Dentro de estos sectores, ETSA está desarrollando una clara vocación como el operador logístico líder de los mismos.

Su diferenciación se materializa en la oferta de un servicio logístico integrado bajo un marco de estabilidad y confianza con el cliente; en la calidad, entendida como absoluta fiabilidad y seguridad (en un servicio con coste de fallo muy elevado -por sus repercusiones materiales y sociales-); rigor en el cumplimiento de la normativa y los aspectos valorados por el cliente. Esta realidad se completa con la búsqueda de la máxima eficiencia en la utilización de los recursos y habilidades, para ofertar servicios en un marco de mayor competencia.

FACTORES CLAVES DE ETSA

El desarrollo de esta estrategia se sustenta en varios pilares, cuya implantación está abordando ETSA paso a paso, con el tiempo necesario para garantizar su asentamiento sólido:

- Como consecuencia de la diversificación la *organización ha evolucionado hacia una estructura dividida en unidades de negocio*. Este modelo permite una buena orientación al cliente y responder en cada área con precisión a sus requerimientos y adecuarse a su cultura. Esta división afecta a recursos humanos y materiales específicos, así como a la gestión de operaciones, control de suministradores y control de costes para cada área.

Ello no impide el aprovechamiento de la sinergias existentes entre ellos, así como de los sistemas comunes de información, gestión, administración, financieros y garantía de calidad.

- *Cultura*: la evolución de ETSA también ha exigido cambios en relación con la cultura de empresa. Se enumeran los aspectos mas importantes:

- Cambio de cultura familiar a cultura profesionalizada.

- Orientación del desempeño hacia el control de gestión y a resultados (con énfasis en el control de costes).

- Búsqueda constante de los aspectos valorados por el cliente (orientación al cliente).

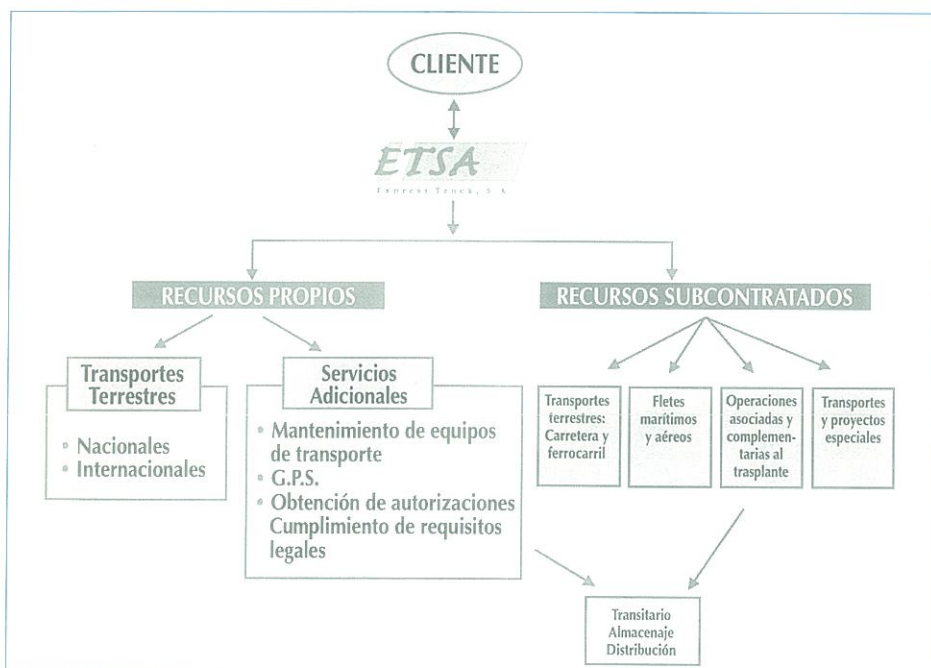
- Fomento constante de la transmisión y transparencia de la información.

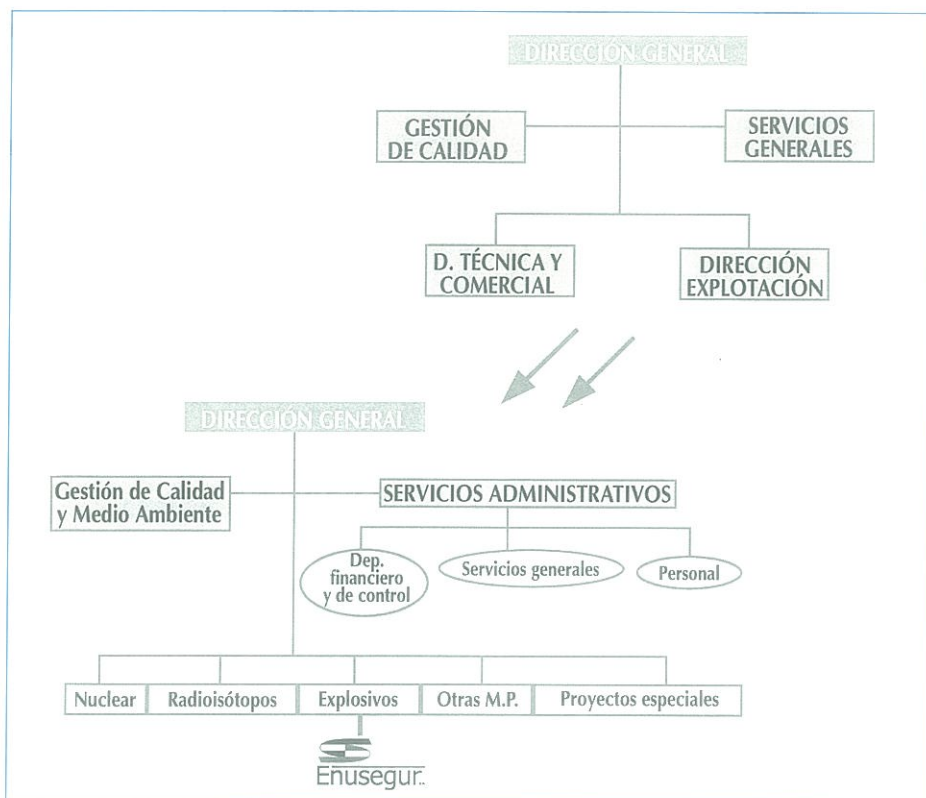
- Espíritu de trabajo en equipo.

- Atención prioritaria a la calidad y seguridad.

- *Sistemas información como ventaja competitiva: ETSABD.*

El ETSABD es entendido como una herramienta básica en el desarrollo





La importancia para la empresa de estos aspectos queda reflejada en el hecho de que a pesar de su corta vida, ETSA tiene certificado su sistema de garantía de calidad desde 1998 y el de gestión medioambiental desde el año 2001.

- Seguridad y protección física de los transportes

Los transportes nucleares van dotados de los siguientes dispositivos, enfocados a la seguridad y protección física:

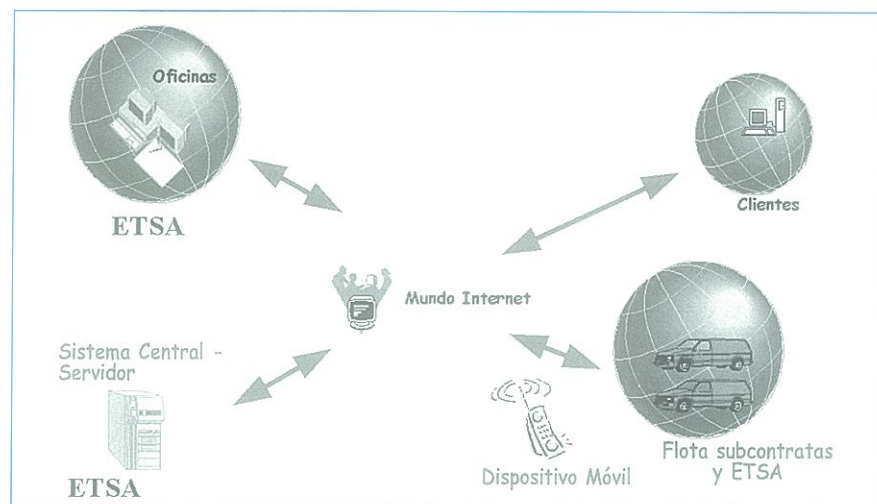


FUNCIONALIDADES DEL SISTEMA:

- Localización en tiempo real
- Seguimiento
- Fijación de alarmas geográficas
- Recepción de alarmas
- Recuperación de rutas y análisis de las mismas

Con base en esta tecnología, Etsa y Enusegur, SA están desarrollando el llamado Sistema de Seguridad para el Transporte de Explosivos (SSTE), al objeto de minimizar los riesgos potenciales en el transporte de explosivos.

El SSTE es un sistema de seguimiento y trazabilidad en tiempo real, que permite informar de las situaciones de emergencia de forma rápida y segura.



estratégico de la empresa. Desde diferentes puntos de vista:

1. El sistema será operativo a través de Internet, permitiendo a ETSA realizar sus actividades de forma descentralizada y actuar como un operador logístico innovador.

2. El sistema de información estará orientado hacia el exterior. Las herramientas que proporcionan información para la gestión interna, estarán a disposición del cliente, ofreciéndole información útil en tiempo real.

3. Permitirá el control de la trazabilidad de los procesos logísticos y de los

recursos que intervienen en la actividad o servicio desarrollado.

- Sistema de garantía de calidad y de gestión medioambiental

El sistema de garantía de calidad y gestión medioambiental de ETSA aplica a todas las organizaciones y servicios realizados por la empresa.

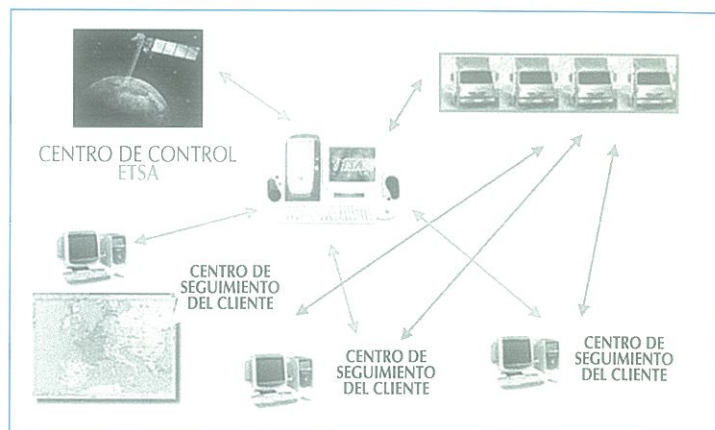


Gráfico del sistema de localización y seguimiento de vehículos vía satélite

(Pasa a la página 37).