

# Catalunya

elEconomista

Revista mensual

4 de febrero de 2019 | Nº 47

TotalSafePack busca inversores para internacionalizar sus embalajes para vino | P30

Los grafitis en los trenes y el Metro de Barcelona cuestan 28 millones anuales | P32



**Pere Cristóbal**  
Director general de TSB

“Inauguraremos una nave en Madrid en la que hemos invertido 15,5 millones” | P12

## EMPRESARIOS Y SINDICATOS RECHAZAN EL DECRETO DE LAS VTC

El sector económico critica el veto a avances digitales si Barcelona es capital tecnológica | P6

## 5. Pulso del mercado

### Expectativas de resultados al alza en 2019

Los analistas auguran unos beneficios para 2019 superiores a los de 2018 pese a la desaceleración

## 10. Opinión

### Xavier Martínez, director operaciones de Primagas

Defiende el gas propano como solución realista durante la transición hacia otro modelo energético

## 16. La crónica del MAB

### Las cotizaciones abren el año con optimismo

El color verde predominó en enero en las empresas catalanas del MAB y las caídas fueron leves

## 24. Ronda de financiación

### CoBuilderHub apuesta por el apoyo empresarial

Pone en contacto a las 'startups' que pueden crear sinergias en sus respectivos proyectos

**Edita:** Editorial Ecoprensa S.A. **Presidente de Ecoprensa:** Alfonso de Salas  
**Vicepresidente:** Gregorio Peña **Consejero Delegado:** Pablo Caño **Director General:** Julio Gutiérrez **Directora de Relaciones Institucionales:** Pilar Rodríguez **Director de Marca y Eventos:** Juan Carlos Serrano

**Director de elEconomista:** Amador G. Ayora  
**Coordinadora de Revistas Digitales:** Virginia Gonzalvo  
**Directora de 'elEconomista Catalunya':** Estela López **Diseño:** Pedro Vicente y Elena Herrera **Fotografía:** Pepo García **Infografía:** Clemente Ortega **Redacción:** Patricia Muñoz

## En portada

### El sector económico recela del decreto catalán a las VTC

Lamentan que la Generalitat limite la actividad de Uber y Cabify mientras Barcelona pretende ser referente tecnológico



6



30

## Éxito empresarial

### David Gorgues, director general de TotalSafePack

Han patentado un diseño de caja de cartón para que las botellas de cristal no se rompan durante su transporte

## Entrevista

### Pere Cristóbal, director general de la empresa logística TSB

La compañía abrirá este mes una nave en Madrid en la que ha invertido 15,5 millones y prevé otra en Valencia por 5,5



12



32

## Impacto social

### Los grafitis en los trenes cuestan 28 millones de euros

Las arcas públicas se resienten de estos actos vandálicos, que implican gasto en limpieza y en seguridad



# Pere CRISTÓBAL

Director general de TSB

ESTELA LÓPEZ

TSB nació en 1967 de la unión de dos familias -Cristóbal y Costa- que provenían del mundo del transporte. Entonces daban servicio eminentemente a la industria textil del Vallès (Barcelona), mientras que ahora, más de 50 años después, su negocio principal es la industria química de gran consumo (35 por ciento), seguida de la automoción (20 por ciento) y el sector *healthcare* (15 por ciento).

## ¿Qué les decidió a dar el salto internacional, con Portugal en 1999 y Europa en 2004?

El salto de Portugal en 1999 fue natural porque a nivel logístico Portugal es una parte más de la Península Ibérica y es como no hacer Andorra, porque queda perfectamente integrada con la distribución que ya tienes en el resto de España. Todas las compañías operamos a nivel parecido. El salto a nivel internacional en 2004 fue para poder ofrecer a nuestros clientes un mayor abanico de servicios y también para una diversificación de riesgos. Además, actualmente la exportación se trata prácticamente como tráfico nacional.

**Trabajan con una flota de más de 950 vehículos -entre propios y colaboradores-, pero también con barco y ferrocarril...**

**“Este mes inauguramos nave en Madrid,  
en la que hemos invertido 15,5 millones de euros”**

Somos un transportista claramente de camión. Podría decir que el 95 por ciento de nuestro tráfico es en camión, y en transporte marítimo también intentamos hacerlo ro-ro, es decir, con el camión subido en bodega. En islas de proximidad, como puede ser Canarias o Baleares, básicamente, ganamos tiempos de tránsito. De todas maneras, el vínculo que tenemos con el tráfico portuario es de un 3 por ciento del total de nuestro tráfico. Somos claramente carreteros, pero también por necesidad. Tenemos dos líneas diarias con camión hacia Italia que servimos en 24 horas, mientras que en barco ahora se tardan 48 más el embarque, desembarque y distribución en punto final. Sería bueno potenciar otro tipo de transportes en España, como sería el Short Sea Shipping –líneas marítimas de corta distancia- y la intermodalidad de camión y ferrocarril. Este país quizás sea el que va en cola de Europa a nivel de uso ferroviario intermodal. No vemos al ferrocarril como competidor, nosotros lo vemos como complementario. Francia la cruzamos en ferrocarril y actualmente estamos usando prácticamente cinco embarques diarios para ir al centro de Europa. En España no es posible. Le he hecho la propuesta a la nueva presidenta del Puerto de Barcelona, Mercè Conesa, como *lobby*, para que apriete en el interés que tiene para que el ferrocarril llegue en unas condiciones óptimas al puerto de Barcelona, para tener una estación de intermodalidad correcta. No es sólo meter las vías, sino el tener nodos de intermodalidad que sean realmente operativos. Las únicas veces que lo hemos intentado en España ha habido tiempos de tránsito excesivos y horarios que no son compatibles con la industria. El futuro está en potenciar más la intermodalidad, no solo con vías que funcionen, sino con horarios y tiempos de tránsito adecuados. En Francia cargamos los remolques en el tren en media hora y se cruza el país a cualquier hora, sin restricciones horarias ni de mercancías peligrosas. Además, es mucho más seguro y mucho menos contaminante porque evitas camiones por carretera.

#### ¿Les ayudó la diversificación con la llegada de la crisis en 2008?

La crisis provocó ralentizar las operaciones y los crecimientos con el exterior. Lo que más ayudó en ese momento es que tuvimos todos que reordenarnos y volver a poner los pies en el suelo. El hecho de tener una crisis obviamente no da velocidad, pero en vez de intentar abrir más rutas de una forma más acelerada, lo que haces es abrir menos rutas pero de forma más consolidada. Por otro lado, durante la crisis cayeron tres o cuatro actores en España, razón principal por la que hemos continuado el resto, porque ese mercado lo hemos distribuido entre todos.



**“El futuro está en potenciar la intermodalidad con el ferrocarril”**

**“Basamos las inversiones en recursos propios y financiación asumible”**

**“El crecimiento no es una obsesión, es una consecuencia”**

#### ¿Por qué no cayó TSB?

Por la fortaleza financiera, seguramente. TSB nunca ha asumido riesgos extremos. Siempre hemos mirado de basar las inversiones en recursos propios y una financiación asumible. Básicamente todas las que cayeron lo hicieron por una mala elección en el momento de inversión con una financiación excesiva, eso es mala suerte también, no es que haya una mala planificación, pero TSB nunca ha querido arriesgar hasta ese límite. Eso hace que vayas más lento pero también más firme. Quizás demoramos inversiones hasta que podamos hacerlas con mucha participación de recursos propios, y a la vez siempre intentamos tener una base por si surgen oportunidades inmediatas. Reinvertimos el 80 por ciento de lo que generamos. Este mes inauguraremos nuestras nuevas instalaciones de Madrid, que se añaden a las ya existentes. Las existentes son de cerca de 13.000 metros cuadrados y sumamos una parcela de 50.000 en San Fernando de Henares con un almacén de 12.000 metros cuadrados. Han supuesto una inversión de 15,5 millones de euros -la mayor de la compañía desde el final de la crisis- y lo hemos hecho con recursos propios y obviamente apalancándonos, pero con un nivel que creemos que es razonable. Por otro lado, en nuestro plan estratégico también estamos posicionados en Valencia para hacer una instalación nueva añadida a la ya existente, en una parcela de unos 14.000 metros cuadrados, pero no vamos a hacerla hasta que no podamos pagarla con recursos propios, por la cautela que te mencionaba. Serán 5,5 millones de euros: 2,5 ya pagados de la compra del solar y otros 3 para la construcción de las instalaciones.

#### Tienen 52 centros logísticos en la Península ¿Con estas inversiones el mapa queda completo o siempre se puede crecer?

El mapa lo diseña la necesidad de nuestros clientes. Lo que queremos ser es la mejor compañía de paquetería industrial, no queremos ser la más grande, con lo cual el hecho del crecimiento no es una obsesión, es simplemente una consecuencia. El hecho de intentar hacer correctamente las cosas y ofrecer el servicio que nos demandan los clientes nos conlleva crecer, además de la ventaja competitiva del tamaño para generar economías de escala.

#### ¿Cómo ha evolucionado la facturación en los últimos años?

El punto de inflexión fue septiembre de 2008, cuándo empieza la crisis, ahí hubo una pérdida de facturación de entre el 25 y el 35 por ciento a nivel global. A partir de 2009 no hemos dejado nunca de tener una tendencia de



crecimiento, después del gran decrecimiento del 2008, que pudo suponer un 32 por ciento de caída de facturación. El año 2018 lo cerramos con un incremento de 10 millones, de 150 a 160 millones de euros, y la previsión de ventas a día de hoy es de un 8 por ciento de aumento en 2019, pero sin embargo lo que llevamos de año parece que ha empezado muy correctamente y ya estamos superando el 10 por ciento. Pero no nos gusta demasiado crecer muy rápido, porque a veces es incompatible el seguir manteniendo las calidades en los servicios con unos crecimientos excesivos. En el plan estratégico que vamos a desarrollar del 2019 al 2021, lo que vamos a hacer es optimizar un poco más los recursos e intentar generar mayores sinergias en los procesos dentro de la compañía para ser más óptimos. Vamos a seguir creciendo, pero no es el objetivo principal.

**¿Hay planes para ir más allá de los 36 países adonde llegáis?**  
Creo que tenemos suficiente recorrido para consolidar las líneas que

**“Tenemos recorrido para consolidar las líneas en el extranjero”**

**“Queremos profesionalizarnos, no entrará la tercera generación”**

tenemos porque no somos una compañía fuerte en tráfico internacional - supone alrededor del 15 por ciento de la facturación- y ahí hay un recorrido muy amplio, que en España no es tan amplio porque tenemos una potencia nacional mucho más desarrollada.

#### **¿Cuál es su ritmo inversor?**

Depende del momento, no tenemos una inversión recurrente porque no invertimos en camiones, sino en instalaciones. En el período 2009-2015 prácticamente no hicimos inversiones. De hecho, teníamos una delegación en la Zona de Actividades Logísticas (ZAL) de Barcelona y la cerramos, ampliando la central en Barberà del Vallès y luego abrimos un segundo centro de 20.000 metros cuadrados en Castellbisbal, en noviembre de 2016. Rehabilitamos una instalación ya existente con una inversión de unos 3 millones de euros. En 2021 ya estará planificada, si no hecha, la inversión de Valencia. La oportunidad del terreno salió de lunes a martes, con decisión inmediata, porque lo permite nuestra capacidad financiera con recursos propios, pero no prevemos otras inversiones inmobiliarias en los próximos tres años.

#### **¿La compañía sigue estando en manos de las dos familias fundadoras o han ido entrando más inversores?**

No, al contrario, durante todo el tiempo lo que hemos hecho ha sido refundir capital y ahora mismo somos tres socios. Dos hermanos Cristóbal y un Costa, todos de la segunda generación, y queremos profesionalizar la compañía, no daremos entrada a la tercera generación. Lo haremos con el modelo que sea mejor para la compañía y para sus trabajadores. Ahora son más de 1.000 entre directos e indirectos, la compañía nunca había sido tan grande. Desde 2010 hemos crecido un 60 por ciento en facturación y un poco menos en plantilla porque intentamos optimizar procesos.

#### **¿Qué parte de la flota es subcontratada?**

En larga distancia el 90 por ciento son empresas colaboradoras, y nos enorgullece porque la mayoría de ellos son gente que han crecido con nosotros, que provienen de un solo vehículo y que en los últimos años han conseguido tener una flota de 15 o 20 unidades. A nivel de distribución capilar sería un 70 por ciento de subcontratación, con autónomos y la misma fórmula: un señor trabajaba con nosotros como autónomo y ha ido creciendo metiendo más vehículos, y en vez de tener uno ahora tiene tres.



LUIS MORENO

**“Ahora hacemos ‘renting’ de camiones a dos años a buen precio”**

**“En Europa los competidores colaboran, pero en España nos faltan años”**

**“Percibimos incertidumbre, pero todavía no ralentización del negocio”**

### ¿Qué vida útil tiene un camión?

La vida útil de un camión suele ser de cinco años en perfecto funcionamiento, para larga distancia, y luego se reposiciona en rutas locales, pero ahora hay un mercado de segunda mano abierto y estamos haciendo *renting* a dos años con sustitución por flota nueva a los dos años a un precio muy correcto, con lo que los vehículos no dan problemas.

### ¿A qué retos se enfrenta el sector en España?

Lo peor en el horizonte es la incertidumbre. No te hablo de la política, sino de que el mundo corre mucho y las tendencias son difíciles de conocer. Por eso planificamos a tres años y lo revisamos anualmente. A nivel informático, las infraestructuras que necesitamos son más preocupantes que incluso la política de inversión de vehículos, porque caducan de una forma enormemente rápida. Haces una inversión y a los tres años tienes que volver a hacer otra inversión porque el mundo ha cambiado. Por otro lado, a nivel internacional es muy habitual la colaboración entre compañías, y el nivel de colaboración que hay en el resto de Europa es mayor del que tenemos aquí. En Europa es muy fácil y a lo mejor un competidor en Italia es un colaborador en Francia, y eso lo tienen más asumido. En España estamos poco maduros en este sentido, creo que sería muy posible el colaborar y no lo hacemos, y que nos hacen falta todavía 6 ó 7 años para llegar a un nivel de colaboración que sea parecido al de Europa. Seríamos más eficientes. Podríamos ahorrar en consumos energéticos y en costes si todos supiéramos colaborar un poquito más. Por ejemplo, podría enviar un camión lleno a la Coruña con otro competidor, en vez de llevar medio camión cada uno. También sería bueno que hubiera políticas europeas mucho más potentes. Cuando viene un actor americano aquí, alucina con que solo en España tenemos 24 convenios colectivos distintos en nuestro sector, y con que las regulaciones son diferentes en cada provincia.

### ¿Estáis notando la ralentización de la economía que se augura o todavía no?

Se está viendo en los indicadores macroeconómicos, pero todavía no lo hemos percibido en el negocio. Estamos creciendo. El mes de enero es flojo por efecto estacional, después de los consumos de diciembre, pero te puedo decir que la bajada de este mes de enero es inferior a las bajadas que hemos tenido en años anteriores. Sí percibo incertidumbre, que hace que la gente esté más a la expectativa.