



Cooperativas

Tralival, S.C.V.L.⁸

TRALIVAL
COOPERATIVA

1. Presentación

Tralival, S.C.V.L. es una cooperativa de transporte de mercancías a nivel nacional sita en Valencia, dedicada a ofrecer a sus asociados un servicio de calidad en asesoramiento profesional, fiscal, jurídico y legal, así como la obtención de ventajas comerciales y descuentos en multitud de productos y servicios relacionados con el sector del transporte. Tralival se especializa en el transporte ligero de mercancías, aunque también dispone de socios que realizan transporte pesado y otros tipos de transporte de mercancías más especializados.

La entidad se encuentra, en 2008, entre las primeras 350 empresas valencianas en términos de facturación. Actualmente, es una de las cooperativas más grandes de Valencia, estando formada por más de 500 socios, siendo la cooperativa de transporte más importante, en términos de socios que agrupa, en la Comunidad Valenciana. Por otra parte, se ha de tener en cuenta que la cooperativización es muy importante en este sector, dado que permite la obtención de ventajas tales como las economías de escala en una actividad que, según datos de Ministerio de Fomento, presenta una atomización demasiado marcada: según sus cifras, un 93% de las empresas del sector tienen sólo entre 1 y 5 vehículos para la prestación de sus servicios, existiendo un 65% del total con sólo un vehículo. De este modo, se puede apreciar más claramente la importancia que tiene tanto a nivel sectorial como a nivel regional, la entidad analizada.

Tralival está integrada en la Federación Valenciana de Cooperativas de Servicios y Transportes (FECOTRANS), junto a otras cerca de 70 cooperativas con la misma actividad. La Federe-

⁸ CIRIEC España agradece a D.Román Ruiz Beltrán, Presidente del Consejo Rector de Tralival, las facilidades para la elaboración de este capítulo.



ración Valenciana tiene representación nacional a través de la Federación Nacional de Asociaciones de Transporte de España (FENADISMER), además de ostentar la Presidencia de la Federación Nacional de Cooperativas de Transporte en España, aun en fase de constitución, y que representará a más de 4700 cooperativas vinculadas a la actividad del transporte.

2. Nacimiento y entorno

Tralival, S.C.V.L. nació en diciembre de 1997, a partir de cuatro socios fundadores. Tralival, que quiere decir transporte ligero valenciano, empezó con esta tipología de transporte en mente, aunque, hoy en día, más del 50% del parque en manos de los socios se compone de vehículos pesados.

En 1998 tuvo lugar la sucesión de una serie de cambios normativos en el sector, en relación a la capacitación profesional que iba a ser necesaria para los vehículos de transporte ligero. A instancias de uno de los socios, con experiencia en el sector del transporte, se analizó y estudió la posibilidad de obtener una salida para aquellos transportistas que no dispusieran de tal capacitación, pero quisieran continuar dedicándose a la actividad.

Durante el primer año, sólo hubo entre 15 y 20 socios, aunque, a partir del año siguiente, se empezó a incrementar las cifras de socios hasta llegar a los 562 del 2009.

A lo largo de la vida de la cooperativa, los socios han podido ir salvando los diferentes cambios en la normativa y restricciones añadidas, tales como el número mínimo de vehículos, la carga disponible, o fondos propios, gracias a su pertenencia a la cooperativa.

3. Descripción del proyecto empresarial

Tralival, S.C.V.L. no considera que el proyecto de su constitución fuera creativo, dado que se basó en el análisis de la situación legal y mercantil de la época, que consiguió identificar una oportunidad a partir de una realidad posible. De hecho, uno de los socios ya conocía cooperativas con actividades similares, que facilitaban al socio el desempeño de su trabajo. Sin embargo, la complementariedad en las competencias y conocimientos de los cuatro emprendedores que fundaron la cooperativa ha permitido que la cooperativa haya ido tomando un cariz de proyecto de servicio integral, relativamente creativo.

La entidad apuesta por una estrategia que pasa por la gestión de la calidad total, la cual le permite prestar servicios de gestión integral diferenciados, tanto en los ámbitos jurídico, como de consulting y de gestión. La política de calidad de Tralival, enfocada en la fidelización del cliente a través de su satisfacción, se enmarca dentro de la propia política del Grupo Aequus⁹.

⁹ Un despacho integrado por abogados y otros profesionales, que, desde su experiencia, asesora y presta servicios de gestión y consulting a la empresa con el objetivo de incrementar su eficacia y eficiencia a través de diversas áreas de asesoramiento.



Sus fundamentos se resumen en los siguientes puntos:

- La calidad y su mejora es responsabilidad de todos.
- La calidad busca mantener la entidad en una posición competitiva y de liderazgo, manteniéndose como profesionales independientes.
- La calidad es un proceso consistente en planificar, ejecutar, revisar y mejorar el sistema.
- La calidad es la búsqueda de la satisfacción de todos los clientes por parte de toda la organización.
- La calidad se apoya en la prevención de los errores, un plan de mejora continua.
- La calidad obliga al seguimiento y adopción de las nuevas tecnologías.
- La calidad requiere de motivación, formación, y comunicación, dado que precisa de la participación y colaboración de todos.
- La calidad se apoya en el aprovechamiento de las sinergias interdepartamentales.

4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

Tralival autodefine su modelo de negocio como algo único, al incorporar un conjunto integral de servicios. Las actividades que Tralival ofrece a sus socios, bien directamente, bien a través de otras empresas del Grupo Aequus, son:

- Obtención de la Tarjeta de transporte.
- Cálculo de módulos.
- Contabilización de facturas recibidas.
- Recursos de multas.
- Descargas del Tacógrafo Digital.

Así como la obtención de descuentos y otros servicios concertados, como por ejemplo:

- Base logística con parking vigilado.
- Compraventa de vehículos.
- Lavadero.
- Ofertas de trabajo.
- Servicios de facturación online.
- Correduría de Seguros.
- Financiación a medida y refinanciaciones.
- Central de compras.

Por otra parte, Tralival ofrece la posibilidad de recibir los servicios de gestión empresarial del Grupo Aequus; éstos son servicios de carácter económico-empresarial, jurídico, legal, e informático:

- Asesoramiento Fiscal y tributario.
- Asesoramiento contable y Centro de cálculo.
- Asesoramiento laboral y Gestión de Políticas de Seguridad Laboral.
- Asesoramiento Jurídico (Civil y Mercantil).

- Asesoramiento en Derecho del Transporte y Cooperativas.
- Asesoramiento en RRHH, Selecciones de personal.
- Asesoramiento en Imagen Corporativa.
- Implantación de Sistemas de Calidad (ISO 9.001) y Medioambientales (ISO 14.001).
- Tramitación de escrituras, gestiones en Tráfico y solicitud de subvenciones.
- Formación en programas informáticos.
- Diseño y programación de Web sites, registro de dominios y *hosting* web.
- Asesoramiento en materia de Ley de Protección de Datos (LOPD).
- Asesoramiento en Patentes y Marcas.

Una de las últimas actividades que Tralival ha incorporado es la de agencia de transportes, desde finales del 2008; esto ha permitido que aquellos socios que han perdido clientela o cuya cartera de pedidos se haya resentido puedan recuperar negocio. Sin embargo, se trata de una experiencia que están iniciando ahora y que sólo se realiza para transporte internacional, contratando cargas directamente para sus socios.

En contra de la actuación que puedan realizar ciertas cooperativas, cuyo único y sólo objetivo es el prestar el servicio de cesión de la tarjeta de transporte, Tralival considera que aporta a sus socios un servicio integral más allá de dicha cesión, prestando sus servicios a lo largo de todo el ciclo empresarial, en definitiva, aportando un verdadero valor, basado en un buen servicio fundamentado en un equipo profesional.

5. El papel de la innovación

La cooperativa considera que las iniciativas que ha tomado, o que está pensando adoptar, no pueden ser consideradas como innovadoras al estar ya implantadas en otras muchas compañías del sector, como, por ejemplo, la gestión de flotas informatizada que se han planteado en alguna ocasión, o la gestión de las relaciones con sus socios a través de extranet, o la posibilidad de que estos realicen la facturación de este mismo modo. Aún así, la apuesta por la mejora continua, certificada a través del sello de calidad según norma ISO 9001, y la introducción continuada de nuevos servicios y mejoras en la prestación de éstos, como el uso de las nuevas tecnologías, reflejan el proceso innovador en organización de esta entidad.

6. La cultura corporativa

La cultura de la entidad gira en torno al concepto de calidad total; si todos los empleados y responsables trabajan por la calidad, el servicio será competitivo y profesionalmente realizado.

Dado que Tralival confía en sus empleados, la delegación es de extrema importancia en la organización. Esto requiere que, además, las vías de comunicación sean muy fluidas.



Para la recogida de las inquietudes, solicitudes, y propuestas de los empleados existe una intranet, que sirve de canal de comunicación formal. Pero, a su vez, existen reuniones semanales de los directores con la responsable de administración, que permiten recoger los comentarios de los empleados en reuniones previas. Este sistema ha probado ser más eficiente que las reuniones mensuales con todos los empleados que se llevaban a cabo anteriormente, pero que eran poco productivas.

7. Configuración organizativa

La plantilla de Tralival consta de 13 empleados, y está dividida en dos centros de trabajo: una sede central, y una oficina en la que se atiende al socio. La estructura organizativa está estructurada atendiendo a las distintas actividades de la entidad, aunque la buena comunicación y las relaciones entre sus miembros, así como la tecnología empleada, permiten que éstas sean altamente sinérgicas.

Los departamentos en los que se divide son:

- Fiscal y contable.
- Jurídico y nuevas tecnologías.
- Recursos humanos.
- Fiscal.
- Administración.
- Gestoría.
- Internet-Informática.

8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

Tralival se ha convertido, desde su nacimiento en 1997, en la primera cooperativa de transportes de la Comunidad Valenciana. Con 562 socios en el 2009, ha conseguido un espectacular crecimiento desde aquellas modestas cifras de entre 15 y 20 socios que formaban la cooperativa tras el primer año de actividad. Esto es debido a la profesionalidad y la amplia gama de servicios que la cooperativa aporta a sus socios, respaldada por un buen equipo que trabaja en torno al concepto de calidad total, y apalanca sus conocimientos en las sinergias entre los distintos departamentos y actividades, haciendo un uso intensivo de las nuevas tecnologías.

Los resultados del 2009 reflejan un incremento del 46%, respecto al 2006, en el apartado de ingresos. Los resultados antes de impuestos se han visto muy reducidos en los últimos ejercicios, tanto en valor relativo comparado con el 2006 (un 97% menores), como en valor absoluto. Sin embargo, tanto el activo total de la cooperativa como los fondos propios de ésta han crecido en un 48% y un 32% respectivamente.



TABLA 1

Evolución de los resultados de Tralival, 2006-2009

	Ingresos anuales	Resultados antes de impuestos	Activo	Fondos propios
2006	100	100	100	100
2007	122	15	126	120
2008	152	-5	142	130
2009	146	3	148	132

Fuente: Tralival y elaboración propia.

9. Conclusiones

Tralival es una cooperativa de transportes que aglutina a más de 500 cooperativistas en la Comunidad Valenciana. Surgió hace más de diez años para buscar una solución a aquellos transportistas que carecieran de los requisitos formales que una nueva legislación iba a exigir.

Gracias a la constitución de esta cooperativa muchos empresarios y autónomos del sector de transporte pueden operar en condiciones competitivas, recibiendo servicios profesionales de valor añadido, basados en un proceso de calidad total.

Clave del éxito: a partir de una oportunidad de mercado, construir el crecimiento de la entidad basándose en la calidad de la prestación de unos servicios de gestión empresarial integral

Tralival, S.C.V.L. surgió a raíz de la aproximación de una persona con experiencia en el sector del transporte a otras personas con conocimientos técnicos y profesionales para que analizaran una posible oportunidad que había surgido derivada de un cambio legislativo.

En muchas ocasiones, surgen este tipo de ideas a partir de la identificación de cambios en el entorno que muchos otros confundirían con amenazas. Para poder vislumbrar este tipo de situaciones, hace falta una combinación de factores, entre ellos, humanos, que permitan la construcción de un equipo que equilibre la experiencia, los conocimientos, y la profesionalidad.

Más allá de la identificación de la oportunidad, y posterior análisis para su explotación, la entidad tuvo que ir evolucionando para ir añadiendo valor al socio. Esto lo consiguió incorporando nuevos servicios que solucionaran al socio problemas empresariales, o que permitieran mejorar su eficacia y su productividad. La profesionalidad y la incorporación de nuevas tecnologías al proceso permitieron incrementar y retroalimentar este proceso, facilitando, a su vez, la incorporación de nuevos socios, con lo cual las economías alcanza-



bles por mayor tamaño eran cada vez mejores. Todo ello está perfectamente supervisado a través de una política rigurosa de gestión de la calidad total (ISO 9001) que permite reducir y evitar los errores, a la vez que asiste en la mejora del sistema.

Por tanto, podríamos indicar que el lema indicado para Tralival sería “a partir de una oportunidad de mercado, construir el crecimiento de la entidad basándose en la calidad de la prestación de unos servicios de gestión empresarial integral”. Un equipo bien estructurado y con los conocimientos y experiencia destacados será capaz de ello.

 **TABLA 2**
Presentación del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Mejorar las economías de escala, luego, la competitividad de los socios.
Cliente objetivo	Transportistas.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Servicios relacionados con la gestión empresarial del transporte de mercancías.
Capital relacional de la empresa	Cadena de valor del transporte de mercancías.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	El valor se basa en las sinergias entre los diferentes servicios y en las economías de escala.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Gestión y tecnología. Estructura de costes Controlada gracias a la ISO 9001.
Ingresos	Derivados de los diferentes servicios ofrecidos a los socios.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Basada en las economías de escala.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 3

Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Crecimiento en socios, ingresos, activo y fondos propios.
Cliente objetivo	Muy dependiente de la actividad económica.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Al captar un cliente suele captarse también integralmente.
Capital relacional de la empresa	Retroalimentación en la creación de valor.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Mejora de la competitividad.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Aporte de valor al socio.
Estructura de costes	Mejora de la competitividad.
Ingresos	Crecientes.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Aumenta a medida que crece la cooperativa.



FIGURA 1

Red de valor del modelo de actividad

