



Sociedades Laborales

Transportes Urbanos y Servicios Generales, Sociedad Anónima Laboral, TUSGSAL¹⁸



1. Presentación

La empresa Transportes Urbanos y Servicios Generales, Sociedad Anónima laboral, TUSGSAL, fue creada, en 1985, continuando, mediante el uso de una de las formas jurídicas típicas de la economía social, la tarea de una empresa previa (Transportes Urbanos, Sociedad Anónima), que había quebrado, entre otras cosas, por la descapitalización a que fue sometida por sus propietarios. Si en el momento de nacer se trataba de un proyecto de iniciativa propia, parcialmente basado en la imitación creativa (a partir de algunas experiencias previas como la de SALTUV en Valencia), en 2008, se había convertido en la tercera sociedad anónima laboral de España por número de trabajadores, según el ranking de CEPES, y la décimo séptima por volumen facturación¹⁹.

La figura de la Sociedad Anónima Laboral, SAL, surge con fuerza en los años ochenta en España, a partir de algunas experiencias previas pioneras, como una vía para mantener el empleo de trabajadores de empresas industriales y de servicios amenazadas por procesos de reconversión. A partir de la reforma de 1997, se extiende en el sector la fórmula de las Sociedades Laborales de Responsabilidad Limitada, SLL, con menores exigencias de capital inicial, lo que dio lugar a una reducción importante del número de SAL creadas anualmente, y de su peso relativo en el empleo total.

¹⁸ CIRIEC España agradece a D^a Esperanza Bueso Valentín, Adjunta a la Dirección de TUSGSAL, y a D. José Valentín Antón las facilidades para la elaboración de este capítulo.

¹⁹ CEPES (2009): Empresas Relevantes de la Economía Social, 2008/2009.



TABLA 1

Datos comparativos de TUSGSAL y el resto de sociedades laborales

	Empleo	Socios
TUSGSAL (2009)	813	420
Empleo medio por SAL de España (2008)	17,5	14,2
Empleo medio por SLL de España (2008)	5,3	4,5
Empleo medio por sociedad laboral de España (SAL + SLL) (2008)	6,9	5,7

Fuente: TUSGSAL y CIRIEC.

2. Nacimiento y entorno

La insolvencia de la empresa preexistente y la necesidad para los trabajadores de defender sus puestos de trabajo llevaron a la creación, en 1985, de esta Sociedad Anónima laboral, propiedad de los propios trabajadores y dirigida por ellos mismos; proporcionando servicios de transporte urbano en régimen de servicio concertado con la Administración Pública. Tal como refiere la propia empresa²⁰, la iniciativa se gestó en un momento de notables dificultades económicas, con fuerte conflictividad social, de la que emergería una entidad perteneciente a la economía social, en la que la fórmula jurídica de sociedad laboral permite desarrollar una síntesis de las filosofías propias del cooperativismo y de las sociedades mercantiles.

En concreto, la empresa refiere la existencia, en 1985, de dos propuestas para la sustitución de la empresa privada con concesión caducada: un proyecto de absorción por parte de Transportes Metropolitanos de Barcelona, TMB, y otro de creación de una SAL; decantándose la balanza hacia esta segunda opción, iniciada por un conjunto de 120 personas socias, y que contó con el apoyo de la Corporación Metropolitana de Barcelona. Entre 1985 y 1999, la actual TUSGSAL se denominó como Transportes Urbanos de Badalona, SAL, (TUBSAL). En 1999, se pasa a la denominación actual de la entidad, que amplió sus líneas, paradas y autobuses, y se convirtió en un operador de referencia en la comarca del norte de Barcelona (*Barcelonés Nord*).

La sede social de Tusgsal se encuentra en Badalona (219.547 habitantes, a 1 de enero de 2009), en la provincia de Barcelona; y la entidad opera, fundamentalmente, además, en Barcelona y el norte de su área metropolitana (en las poblaciones, por orden alfabético, de Moncada i Reixac, Montgat, San Adrián del Besós, Santa Coloma de Gramenet, y Tiana). Sin contar Barcelona, los municipios atendidos, directamente, por TUSGSAL alcanzan una población conjunta de 424,3 miles de personas a comienzos de 2009.

²⁰ Valentín Antón, José: "25 años sirviendo a la sociedad". Marzo, 2010



3. Descripción del proyecto empresarial

TUSGSAL es una empresa dedicada, básicamente, al transporte urbano de viajeros. Tiene como objetivo fundamental la creación de empleo, la equidad social y la responsabilidad colectiva, desarrollados por medio de la eficiencia y la calidad en el servicio público. Adicionalmente, a través de las empresas del grupo se proporcionan otros servicios, tanto de transporte como de otras actividades.

La elección de SAL como fórmula organizativa de la entidad tiene por objetivo combinar la democracia económica (ninguna persona posee más del 2% del capital de la empresa) con un estilo de trabajo eficiente en un entorno competitivo. Se trata de un proyecto que desarrolla sus actividades a nivel local, regional, y, en menor medida, nacional; de modo que no interviene a escala internacional ni global.

La empresa se ve a sí misma disponiendo de una ventaja competitiva importante en costes, en la medida que supone a la Administración un ahorro importante en el coste por kilómetro en relación a los mismos servicios en régimen de empresa pública, y con los mismos niveles de calidad. Por otro lado, la entidad también considera que dispone de una ventaja competitiva de diferenciación, centrada en su control de dos competencias básicas o esenciales: la gestión de los recursos humanos del sector, que asegura una fiabilidad y continuidad en la prestación del servicio, y la agilidad en la toma de decisiones.

4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

TUGSVAL es el operador privado de transporte en autobús de mayor dimensión de Cataluña. Opera una amplia serie de líneas tanto diurnas como nocturnas (31 líneas diurnas, y 17 nocturnas, en mayo de 2010), con más de 800 trabajadores y una flota de más de 180 autobuses. Como operador diurno, cubre las líneas que tiene en concesión entre las poblaciones del norte de Barcelona y la capital; mientras que, como operador del servicio nocturno del área metropolitana, cubre, además, las conexiones con el sur y oeste de la misma.

La plantilla total de TUGSAL ha crecido en 236 puestos de trabajo entre 2005 y 2009, lo que supone un 40,9% de aumento sobre la plantilla de 2005 (tabla 2). Los porcentaje de mujeres y de personas con estudios de licenciatura o ingeniería son bajos, en un caso por la tradición del empleo masculino en el sector, y, en el otro, por tratarse de un empleo en su gran mayoría de calificación media.



TABLA 2

Plantilla TUSGSAL. (Personas y % de algunas categorías sobre el total)

Curso	Plantilla (media del ejercicio)	% Mujeres / Plantilla	% Licenciatura o Ingeniería / Plantilla
2005	577	9,4	1,9
2006	618	8,6	1,8
2007	757	8,2	1,6
2008	810	8,6	1,6
2009	813	9,6	1,6

Fuente: Tusgsal y elaboración propia.

Para todo ello, resulta esencial la actividad de un conjunto de conductores con amplia experiencia, auténtica base social de la entidad, en un entorno laboral cada vez más complejo (además de conducir, estas personas han de controlar las máquinas validadoras, cobrar, atender las instrucciones por radio, liquidar diariamente su gestión, atender al público, etc.). De ahí, la especial importancia de asegurar su confort y seguridad, como eje de la política de calidad de la empresa.

5. El papel de la innovación

La innovación es vista, fundamentalmente, por la entidad como un proceso que asegura la calidad de la relación con sus trabajadores, por dos vías principales: la existencia de un convenio colectivo propio, con condiciones económicas, sociales y de calidad laboral superiores al convenio del sector; y la existencia de organismos propios de la empresa para un mejor desarrollo de las relaciones laborales en la misma. En concreto, los mecanismos aludidos son un Consejo Socio-Laboral, que media en caso de conflicto y eleva la propuesta de resolución a la dirección de la empresa; un Comité de Seguridad y Salud Laboral, que exige el funcionamiento efectivo de las normas en la materia y es pionero en llevar a cabo estudios sobre el tema en colaboración con diversas universidades; una Comisión de Asuntos Sociales, que relaciona a los trabajadores fuera de las competencias laborales en sentido estricto y desarrolla la responsabilidad corporativa o social de la empresa; y una Asociación de Jubilados, para hacer uso de su experiencia en determinadas materias y atender sus necesidades como colectivo.

Entre los elementos más innovadores de su actividad, la entidad señala, entre otros, los siguientes: su adaptación a la integración tarifaria en el área metropolitana de Barcelona; la superación de las auditorías de calidad realizadas por la Administración Pública; su plan de carrera profesional, que, a través de la promoción interna, constituye un estímulo para el perfeccionamiento personal y social; la introducción de pantallas informativas de circuito interno; el desarrollo de elementos de transporte público adaptado a personas con discapacidad; etc.



La empresa no utiliza apenas herramientas de la web social, por ejemplo, aunque está desarrollando un sistema propio de comunicaciones entre los trabajadores y la empresa. La entidad declara tener implantado un sistema de gestión por competencias, entendido como un sistema que facilita la evaluación del rendimiento personal y la promoción laboral en el seno de la empresa.

6. La cultura corporativa

La entidad dispone de un grupo dirigente consolidado y de un líder natural inicial, D. Fermín Casquete, que es, actualmente, su Presidente y Director General, y que tomó parte activa en su creación como Sociedad Anónima Cooperativa desde su puesto entonces como dirigente sindical de UGT. Se puede afirmar que, en términos generales, el grupo de personas que creó la empresa sigue dirigiéndola en la actualidad.

Internamente, el modelo de gestión y participación de la entidad ha permitido obtener índices muy elevados de satisfacción en el trabajo de su personal, que, en lo relativo al personal conductor, se refleja, en particular, en índices elevados de satisfacción con su puesto, horario y turno de trabajo.

La entidad realiza un esfuerzo considerable en la prevención de los riesgos laborales y la formación de sus trabajadores, que desarrollan su actividad en un sector con una problemática laboral específica (stress, riesgos de accidentes, etc.).

Un elemento diferencial de la empresa es lo que ella misma denomina “cultura de paz social activa”, es decir, la existencia de mecanismos ampliamente aceptados para canalizar las tensiones dentro de la entidad.

La preocupación por la cultura corporativa de calidad ha llevado a la entidad a solicitar y obtener, en 2001, la certificación de cumplir la norma UNE-EN ISO 9001, sobre gestión de calidad, certificación renovada en 2007. Además, la entidad dispone de la certificación UNE-EN 13816:2003, referida a la línea Santa Coloma-Tiana. En mayo de 2010, la entidad está a las espera del certificado de AENOR sobre la norma ISO 14001, de gestión ambiental, y OHSAS 18001, de prevención de riesgos laborales.

7. Configuración organizativa

Dentro de la entidad destacan la existencia de un Consejo Sociolaboral, con la misión de resolver internamente los conflictos que aparecen en el desarrollo de la gestión; de un grupo de Renovación Empresarial, con el objetivo de aumentar la calidad de los servicios ofrecidos, por medio de una amplia participación de los trabajadores; de una Comisión de Servicios Sociales; y de un Grupo de Dinamización Integral, dedicado a analizar nuevas necesidades y objetivos de la empresa. De esta manera, los niveles organizativos clásicos (Jun-



ta de Accionistas; Consejo de Administración; Presidencia; Dirección General) disponen de instrumentos valiosos y eficaces para el desarrollo de la estrategia de la entidad.

Los instrumentos de participación y gestión citados anteriormente constituyen un activo central de la empresa, cuyo capital humano se caracteriza, principalmente, según su Dirección, por niveles elevados de capacidad de trabajo en equipo, de participación en los procesos de innovación desarrollados por la empresa, y de capacidad de adaptación a los cambios organizativos.

El Grupo Empresarial de TUSGSAL se compone, actualmente, de varias entidades: Autocares Capricornio, creada en 1992 con el objetivo de proporcionar servicios de transporte discrecional (circuitos turísticos; transporte escolar; servicio regular para empresas; excursiones, convenciones; equipos deportivos; bodas; etc.) más allá del área metropolitana que constituye su entorno natural; UEDORHSO, creada en 1993, y que trabaja en el área de recursos humanos y formación, tanto para empresas como para entidades públicas y privadas; Definición Integral del Transporte urbano, DITU, dedicada al transporte sanitario requerido por hospitales, centros sanitarios y clientes individuales; Teletransfer (1992), que actúa en el campo de la comunicación, el marketing y la publicidad, explotando los espacios publicitarios de los autobuses que circulan por la zona norte de Barcelona. TUSGSAL calcula que el empleo total del grupo asciende a unas 1.600 personas, con un aumento neto de empleo en el último ejercicio de unas cien personas.

8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

TUSGSAL dispone de sistemas formales de planificación estratégica, y también de un sistema de seguimiento y control de la estrategia. Sin embargo, sus ejes estratégicos son muchos (cita expresamente los de liderazgo en costes, diferenciación, diversificación, especialización, innovación, y crecimiento tanto interno como externo), lo que implica que la entidad se encuentra abierta a todos y cada uno de ellos, con una especial apuesta por la innovación.

La entidad ha experimentado entre 2005 y 2009 un crecimiento económico considerable medido en términos de su activo total, a la vez que su patrimonio neto ha crecido, prácticamente, con la misma intensidad, lo que pone de manifiesto indirectamente que el endeudamiento respecto al activo se encuentra estabilizado en términos relativos (tabla 3). Al mismo tiempo, se aprecia que los gastos anuales totales crecen por debajo del crecimiento del activo, reflejando un modelo razonable de control de costes, y que los gastos de personal crecen de manera muy similar a como lo hacen los gastos totales.

El excedente empresarial, medido por el margen de explotación de la entidad, resulta positivo en todo el período considerado en este estudio, si bien muestra un recorte en 2009 respecto del resultado extraordinariamente elevado del año precedente. El ratio entre el Margen de explotación y los Ingresos alcanza, en 2009, un 4,1%, y del mismo han de salir los recursos que permitan satisfacer los impuestos societarios, retener beneficios empresariales que financien la expansión de la empresa, y retribuir a su capital.



TABLA 3
Indicadores económicos de TUSGSAL, 2005-2009. (Índices Base 2005 = 100)

	2005	2006	2007	2008	2009
Activo	100	125,9	197,3	203,6	208,4
Patrimonio neto	100	178,7	195,9	183,3	204,0
Gastos totales	100	128,3	147,8	169,8	174,9
Gastos de personal	100	119,4	150,5	174,3	176,4

Fuente: Tusgsal y elaboración propia.

TABLA 4
Ingresos por ventas y otros ingresos. Gastos de personal, mercaderías y suministros, publicidad, y amortizaciones del inmovilizado material

	Ingresos	Gastos	Margen de explotación
2005	38.817	38.215	602
2006	52.559	49.041	3.518
2007	60.454	56.485	3.969
2008	70.226	64.897	5.329
2009	69.699	66.851	2.848

Fuente: TUSGSAL y elaboración propia.

La crisis económica actual está afectando de manera poco acusada a la empresa, al menos hasta 2009. En efecto, en 2009 se ha producido un leve descenso de los ingresos anuales de la entidad, que pasan de 70,2 a 69,7 millones de euros; ralentizándose el crecimiento del empleo, que crece un 0,4%, en 2009, frente a un 7%, en 2008. Como consecuencia, la productividad media (ingresos anuales sobre plantilla media anual) cae ligeramente, de los 86.699 euros por persona, en 2008, a los 85.731 euros de 2009; aunque, eso sí, continúa muy por encima de la productividad media de 2005, que ascendió a 67.239 euros.

Entre sus proyectos a medio plazo, TUSGSAL refiere algunos de especial importancia, como la posibilidad de ampliar su capital, el interés por facilitar la compra de acciones a los trabajadores interesados, la conveniencia de aumentar la diversificación de las actividades del grupo para reducir la dependencia de las renovaciones de concesiones, etc.



9. Conclusiones

TUSGSAL es una empresa de transporte urbano de viajeros surgida de un proyecto privado fallido, que se ha ido consolidando en el tiempo como una de las mayores Sociedades Anónimas Laborales de Cataluña y de España. La empresa presenta un liderazgo sólido y un elevado grado de cohesión interna, percibe una elevada satisfacción de las Administraciones Públicas y de la población por la regularidad y eficiencia del servicio, y lleva a cabo procesos de modernización e innovación, introduciendo nuevas tecnologías y trabajando en un servicio integrado de transporte metropolitano.

Para todo ello, su pertenencia como Sociedad Anónima Laboral a la Economía Social le proporciona varias ventajas. Principalmente, el estímulo de un proyecto compartido en el que se aúnan las exigencias de una empresa competitiva, eficaz y rentable, con la aplicación práctica en la misma de los valores sostenibles de equidad social; y las garantías de correspondencia y reciprocidad con la Administración, una vez adjudicado el servicio, por medio de concesiones contractuales de gestión interesada, en las que los concedentes y los concesionarios pactan de antemano la distribución de los resultados de la explotación de la concesión.

Por el contrario, las limitaciones que la empresa señala y que son derivadas de su pertenencia a la economía social tienen que ver con la insuficiencia, a su juicio, de apoyos fiscales o de otro tipo que incentiven la gestión eficiente de las SALs, y la falta de apoyo a los trabajadores para que puedan acceder a la calidad de socios trabajadores, que se ve dificultada por el aumento progresivo de valor de las acciones de la empresa.

Por último, cabe destacar la necesidad de aunar en la entidad la defensa de un modelo de gestión de éxito, basado en los valores de la economía social y en un equipo de dirección de trayectoria contrastada, con la incorporación a la misma de nuevas generaciones con mayores niveles de formación a la vez que, asimismo, comprometidas con el enfoque social de la empresa.

Clave del éxito: sirviendo a la sociedad nos servimos a nosotros mismos

El lema “Sirviendo a la sociedad nos servimos a nosotros mismos” resume la filosofía de actuación de TUSGSAL: aportar soluciones eficientes y sostenibles a las necesidades de movilidad de las poblaciones que cubre, y hacerlo desde una Sociedad Anónima Laboral, que genera empleo para sus socios y para el conjunto de la sociedad y reparte su excedente de manera democrática.

Para atender las nuevas necesidades de la ciudadanía usuaria de los servicios proporcionados por TUSGSAL, la entidad lleva a cabo una adaptación permanente a su entorno (tales como los cambios urbanísticos en los municipios que cubre su actividad, o como la aparición de nuevas demandas de movilidad geográfica), y un esfuerzo de innovación permanente en pro de la calidad del servicio.



El concepto de “Paz social activa” del que se enorgullece la entidad supone, a la vez, una garantía de fiabilidad y continuidad del servicio, en un sector donde la conflictividad laboral en otro tipo de empresas competidoras puede ser, en ocasiones, endémica. Prevenir el conflicto, canalizarlo y, finalmente, resolverlo de una manera dialogada y eficiente son partes de esa paz social activa, que constituye un rasgo distintivo de TUSGSAL.

En la cultura corporativa de la entidad, se apuesta por una idea de cooperativismo activo, orientado a la satisfacción de las necesidades que el mercado va marcando, a la vez que respetuosa con los ideales societarios de carácter igualitario. Dentro de tal activismo se encuentra, por ejemplo, el desarrollo de un grupo empresarial con actividades adicionales a la gestión clásica del transporte de viajeros, capaces de generar sinergias y, en definitiva, valor añadido empresarial y social.

TABLA 5
Presentación del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Mantener y aumentar el empleo de sus socios y su calidad, mediante un servicio de transporte urbano eficiente y de calidad.
Cliente objetivo	Personas del área metropolitana de Barcelona con necesidades de movilidad urbana e interurbana.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Transporte urbano e interurbano de viajeros, en autobús. Transporte discrecional de viajeros. Formación de recursos humanos. Publicidad, propaganda y relaciones públicas.
Capital relacional de la empresa	Internamente: cultura de participación y de resolución interna de conflictos. Externamente: buenas relaciones con las AAPP clientes, basadas en la fiabilidad y calidad del servicio.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Casi un 60% de los gastos totales son gastos de personal. Empresa comprometida en lograr un equilibrio entre las rentas del trabajo y rentas del capital (amortizaciones, excedente).
Competencias esenciales controladas por la empresa	Calidad del servicio, gestión eficiente y paz social activa. Agilidad en la toma de decisiones, y flexibilidad en la asignación de los recursos.
Estructura de costes	En 2009, los gastos de personal son un 59,2% de los gastos totales; la compra de mercaderías y suministros, un 29,6%; la amortización del inmovilizado material, el 10%; y el resto son gastos de publicidad, propaganda y relaciones públicas.
Ingresos	El grueso de los ingresos, determinado por la demanda de viajeros y la estructura tarifaria.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Los ingresos de la entidad pasan de 38,8 millones de euros en 2005 a 70,2 millones, en 2008; en 2009. bajan un 0,8%, respecto de 2008. La plantilla ha crecido un 40,4%, entre 2005 y 2008, y un 0,4%, en 2009.

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



TABLA 6

Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Mantener la competitividad en el transporte urbano de viajeros, y diversificar la actividad mediante otras empresas del grupo.
Cliente objetivo	Clientes con necesidades de movilidad, generales y específicas, como eje de la actividad de la empresa; y clientes propios de las actividades especializadas de otros tipos de servicios.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Relación lineal en la evolución de clientes, necesidades de personal y recursos materiales (autobuses, sobre todo).
Capital relacional de la empresa	La calidad del servicio, eje de la satisfacción de la AAPP y de la renovación de las concesiones.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Asegurar la competitividad precio respecto de la competencia, y la diferenciación respecto de la misma en materia de innovación.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Factores clave de la paz social activa: participación democrática; formación del personal; promoción interna; atención a la seguridad en el trabajo; etc.
Estructura de costes	Volatilidad de los costes de combustibles. Tendencia al crecimiento de los gastos de amortización.
Ingresos	Limitaciones de la actualización de tarifas en el transporte regular. Oscilaciones del mercado, en transporte discrecional.
Sostenibilidad del modelo de actividad	El estancamiento de la demanda y de los ingresos, principal riesgo en una época de crisis. La renovación de las concesiones, eje de la sostenibilidad en el sector.



FIGURA 1

Red de valor del modelo de actividad

