

## ADUANAS Y TRANSPORTES MONTORO S.A.<sup>(1)</sup>

### ANTECEDENTES

La firma Aduanas y Transportes Montoro S.A. (A.T.M.) fue creada a finales de los años treinta por dos agentes de aduanas del centro de España. Durante los años cuarenta y cincuenta, de gran autarquía y fuertes restricciones en el comercio internacional del país, el despacho aduanero fue adquiriendo importancia dentro del sector; a mediados de los sesenta se decidió entrar en el negocio del transporte internacional, aprovechando la amplia base de clientes habituales y a tal efecto se realizaron acuerdos de corresponsalía con firmas de transportes ubicadas en diferentes países y se abrieron delegaciones propias en buena parte del territorio español.

A comienzos de 1990 las operaciones de la empresa las realizaban las siguientes sociedades:

#### 1ª Aduanas Montoro S.A.

Su actividad eran los despachos de aduanas de importación; era con mucho la sociedad de mayor volumen de facturación, en la que se incluían los devengos ante la Hacienda Pública a cargo del importador, principalmente por aranceles, IVA a ingresar en la aduana e impuestos especiales, que representaban el 77% de su cifra de ventas.

Desde la firma por España del Tratado de Adhesión a la C.E.E. en 1985 se conocía el calendario del desarme arancelario con los países comunitarios, que suponían el 75% de las operaciones de despacho efectuadas por la compañía. El fuerte impulso de las importaciones durante estos años proporcionaron un creciente volumen de negocio, superándose cada año la cota histórica precedente.

---

(1) Caso de la Investigación del Instituto Internacional San Telmo de Sevilla. Preparado por el Profesor José Luis Lucas Tomás, con fecha de Enero 1995. Copyright © 1995, Ediciones Instituto Internacional San Telmo.

## 2ª Transportes Internacionales Montoro S.A.

Actuando como transitario o "forwarding agent", operaba en el transporte internacional terrestre, marítimo, aéreo e intermodal. La compañía se dedicaba a la carga general, tanto en grupaje como en cargas completas, no entrando en especialidades como transporte en cisternas, productos químicos especiales, automóviles, graneles o transporte frigorífico.

La red de corresponsales de A.T.M. era altamente considerada entre los competidores, tanto por la cobertura prácticamente mundial de la misma en todos los productos (terrestre, marítimo, aéreo), como por la buena implantación comercial y potencia de las firmas extranjeras con que se colaboraba, junto con el amplio abanico y frecuencia de los servicios establecidos.

El tráfico terrestre se hacía prácticamente en su totalidad por camión, con esporádicas operaciones de ferrocarril. Las principales terminales de consolidación y desconsolidación de mercancía eran Barcelona, Madrid e Irún, contando con buenas instalaciones; desde aquí partían y llegaban los camiones que efectuaban el servicio con los distintos países europeos; también había algunas líneas partiendo directamente desde Valencia y Alicante, con carácter estacional en función de la temporada exportadora de estas zonas.

La compañía no disponía de flota propia de vehículos (sólo un pequeño número de furgonetas), manteniendo acuerdos con autónomos tanto para el tráfico internacional como para las entregas y recogidas a nivel local. En los acuerdos con corresponsales se concretaba quién de los dos ponía y pagaba el camión internacional, ajustándose después los cargos para cada viaje y procediéndose al pago mediante una liquidación mensual.

El terrestre era el producto de mayor cifra de facturación en transporte internacional, pero el tráfico y la red de corresponsales de aéreo y marítimo eran también importantes, manteniendo acuerdos con grupos bien situados a nivel mundial.

## 3ª Transportes Nacionales Montoro S.A.

La sociedad se había constituido en 1987 y se contemplaba como el producto que vendría a sustituir la prevista disminución del negocio de aduanas.

## 4ª Transportes Olavide S.A.

Era la propietaria de una docena de vehículos de largo recorrido, con autorizaciones y permisos para el tráfico internacional terrestre. Mantenía en su propia nómina chóferes, personal de mantenimiento y administrativo, actuando como proveedor de Transportes Internacionales Montoro S.A., a quien facturaba los servicios prestados según precios acordados internamente. Incidía de forma directa en el mercado como transportista de cargas completas, contactando clientes y cerrando operaciones sin utilizar la red de ventas de las restantes compañías.

#### 5ª S.A. de Explotaciones Inmobiliarias para el Transporte

Era la titular de los terrenos y edificios de los almacenes y oficinas, activo importante y bien ubicado para las necesidades operativas de la compañía, tanto por las ciudades elegidas como por su emplazamiento dentro de ellas. Aunque también había delegaciones con almacenes y oficinas alquiladas, en las más importantes los edificios eran de propiedad, con un valor de mercado estimado en 5.000 millones de pesetas en 1990. Los terrenos de una de las delegaciones pertenecían a Aduanas Montoro S.A.

Los almacenes se utilizaban para la recepción y expedición de la mercancía objeto de transporte (mercancía en rotación) y, además, para el almacenaje de depósito de productos de los clientes, gestionándose su entrada, salida y control de stocks. La política era prestar el almacenaje de depósito preferentemente a clientes activos en aduanas y transporte, de forma que pudieran tener subcontratado un servicio integral con A.T.M., dedicándose el cliente a las tareas propias de su negocio.

#### 6ª Montoro USA Corp.

Constituída en 1988 tenía su sede en New York, actuando como transitario del grupo para el tráfico marítimo entre Estados Unidos y España, tras haber prescindido del corresponsal anteriormente existente.

#### 7ª Montoro Singapore Corp.

Constituída en 1989 al 50% con un corresponsal europeo, con el objetivo de sustituir a los corresponsales anteriormente utilizados para conseguir una mejor calidad de los servicios y un crecimiento en las ventas.

#### 8ª Construcciones Generales S.A.

Sin estar integrada en la gestión del grupo pero propiedad de los mismos accionistas, era una empresa dedicada a la edificación de viviendas pero también ejecutaba todos los proyectos de A.T.M. en almacenes y oficinas. Se le adjudicaban de manera sistemática todos los proyectos sin comparar con otros constructores, por decisión tomada directamente por los accionistas.

El grupo alcanzó en 1990 una facturación de 53.000 millones y contaba con una plantilla de más de 750 empleados. El Anexo 1 contiene algunas magnitudes de la empresa y el Apéndice I diversas características de las agencias de aduanas y los transitarios.

En la organización había culturas distintas según el área de negocio. En aduanas el personal era en su mayoría de bastante edad, con muchos años de antigüedad en la compañía y en el mismo puesto, un nivel de conocimientos en general adecuado en su oficio y un cierto espíritu de funcionario, algo muy relacionado con su propio trabajo. En transporte internacional las características y conocimientos dependían del producto, el personal mucho más joven y de menor coste, con una especialización concreta según fuera terrestre, marítimo o aéreo, algo común en el sector dada la operativa tan diferente entre