

SONIA GARCÍA DÍAZ

Presidenta de Asetrabi, vicepresidenta de Conetrans y gerente de Dagase

## “Somos esenciales, pero invisibles”

La presidenta de Asetrabi tacha de “insuficientes” las medidas del Gobierno como respuesta a la guerra en Irán. Sonia García sostiene que “la escalada del precio del combustible ejerce una presión inasumible en los costes” y urge “más ayudas directas”. Entre los objetivos que se ha marcado al frente de la patronal, pone el foco en la “atracción de talento, transición energética realista y digitalización eficiente”.

Alfonso Alday | Bilbao

► El pasado año fue reelegida presidenta de Asetrabi. ¿Qué objetivos se ha marcado para este nuevo mandato?

El objetivo principal es reforzar la competitividad del transporte de Bizkaia en un contexto cada vez más exigente. Quiero consolidar la interlocución con las administraciones, mejorar la rentabilidad de las empresas y avanzar en tres vertientes estratégicas: atracción de talento, transición energética realista y digitalización eficiente. Y todo ello, naturalmente, sin perder de vista la defensa firme de los asociados ante cualquier medida que penalice al sector.

► ¿Las administraciones son conscientes del carácter estratégico del sector?

El reconocimiento formal existe, pero necesitamos que se traduzca en medidas concretas y coherentes. Más del 90 por ciento de las mercancías se mueven por carretera en España, pero seguimos teniendo que reivindicar nuestro papel una y otra vez. Somos esenciales en las crisis. Lo fuimos en la pandemia y lo seguiremos siendo durante los conflictos internacionales presentes y futuros. Sin embargo, cuando la normalidad vuelve, también vuelve el olvido. Y con él, la carga normativa, burocrática y fiscal que asfixia a las empresas. No puede ser que un sector que aporta más del 3 por ciento al PIB y genera cientos de miles de empleos directos e indirectos siga sin recibir un reconocimiento acorde a su peso socioeconómico. Somos esenciales o invisibles según la magnitud de las crisis que afrontamos. Alguien dijo, con un gran alarde de ironía, que ninguna buena acción queda sin castigo.

► Una parte importante del transporte de Bizkaia está vinculada al puerto de Bilbao. ¿Cómo valora la evolución del tráfico portuario y qué impacto tiene sobre las empresas del territorio?

El puerto de Bilbao es un motor económico fundamental para nuestro territorio. La evolución del tráfico, pese a la volatilidad internacional, mantiene una



Sonia García nace en Bilbao en 1972. En 2011 se pone al frente de la empresa familiar de transporte por carretera Dagase. Muy involucrada en la vida asociativa, en 2012 entra a formar parte de la Junta Directiva de Asetrabi, la Asociación Empresarial de Transportes de Bizkaia. Y solo seis años más tarde, en 2018 toma las riendas de la patronal. También es vicepresidenta de Conetrans y participa de forma activa en otras organizaciones, como Cebeo o UniporBilbao.

base sólida, especialmente en tráficos industriales y energéticos. Creo que el descenso de la actividad registrado en 2025 no es alarmante. Es consecuencia de situaciones específicas, como la parada técnica de grandes operadores energéticos. En cualquier caso, para nuestras empresas, el puerto supone volumen, estabilidad y especialización. Pero también implica exigencias operativas, tiempos de espera, coordinación logística y adaptación constante a nuevas normativas. Cuando el puerto funciona con agilidad, el transporte también gana en eficiencia. Conviene recordar que somos el último eslabón de la cadena, el que absorbe las tensiones.

► En el ‘top 30’ de empresas de transporte por carretera en el País Vasco solo hay dos con sede en Bizkaia, con unas ventas de poco más de 12 millones de euros. ¿Cuál es el perfil de los socios de la patronal?

El perfil mayoritario en Asetrabi es el de pequeña y mediana empresa, muchas de carácter familiar, altamente profesionalizadas y con una fuerte implantación territorial. Son empresas especializadas, con una larga trayectoria, que han sabido adaptarse a las sucesivas crisis del sector.

► ¿Es posible, hoy, tener una empresa de transporte por carretera rentable sin crecer en tamaño?

Es posible, pero cada vez más difícil. La clave no es únicamente crecer en tamaño, sino crecer en eficiencia, especialización y estructura. La rentabilidad depende de una adecuada gestión de costes, una cartera de clientes equilibrada y capacidad de adaptación.

► En un sector tan expuesto a crisis externas, ¿ganar tamaño se ha convertido en una cuestión de supervivencia?

En muchos casos, sí. El entorno regulatorio, fiscal y tecnológico exige estructuras más robustas. Las empresas más pequeñas tienen más dificultades para asumir inversiones en digitalización, renovación de flota o transición energética.

► La guerra en Irán ha disparado el precio de los combustibles, poniendo a los transportistas en una situación límite. Cada tensión geopolítica nos recuerda la fragilidad de las cadenas globales de suministro. En nuestro sector, operamos con márgenes muy ajustados y cualquier incremento del combustible impacta de forma inmediata. La situación genera una gran preocupación, especialmente en las empresas que no logran trasladar lo costes o hacerlo con la rapidez necesaria.

► El Gobierno acaba de presentar el ‘Plan Integral de Respuesta a la Crisis en Oriente Medio’. ¿Las medidas de apoyo al transporte por carretera se quedan cortas?

Son claramente insuficientes. El sector reclama unánimemente medidas más contundentes porque la escalada del precio del combustible ejerce una presión inasumible en los costes operativos.

► ¿Qué necesita el sector para compensar la fuerte escalada de los combustibles?

Más ayudas directas y la actualización de las fórmulas de indexación. No nos podemos permitir encajar costes que no nos corresponden y ser una vez más los amortiguadores de las crisis.



Somos el último eslabón de la cadena, el que absorbe las tensiones



► Los acuerdos de 2021 recogen la obligación legal de revisar el coste del combustible. ¿Por qué cuesta aplicarla?

Porque la asimetría en la negociación sigue existiendo. Aunque la norma es clara, muchas empresas se enfrentan a presiones comerciales que dificultan su aplicación automática. En la práctica, seguimos encontrando resistencias por parte de algunos cargadores. Es una cuestión de cultura contractual y de equilibrio real en la cadena logística. No estamos ante una cuestión negociable, sino de una cláusula legal diseñada para evitar que el transportista asuma en solitario el impacto de las crisis internacionales. Defender su aplicación automática es

defender la supervivencia de miles de empresas.

► **En materia de fiscalidad, el sector denuncia una acumulación de impuestos, peajes y nuevas cargas fiscales. ¿Existe una estrategia recaudatoria que penaliza especialmente al transporte?**

El sector soporta una elevada carga fiscal y nuevos peajes. No hablamos de una estrategia deliberada, pero sí de una acumulación de medidas que afectan especialmente a un sector esencial que no puede repercutir fácilmente todos los costes. Para colmo, el transporte por carretera sufre frecuentemente los daños colaterales de cualquier conflicto. Bloqueos, protestas, restricciones improvisadas o decisiones administrativas adoptadas sin margen de adaptación afectan directamente a nuestra operativa. Siempre estamos en medio, siempre asumimos el impacto económico,

sector que este modelo termine extendiéndose al conjunto de España?

Tenemos razones para temerlo. En Bizkaia convivimos con peajes desde hace años y creo que el modelo se entenderá. Nos parece injusto habida cuenta de la insoportable carga fiscal que ya soportamos.

► **En la defensa del sector, también repite como vicepresidenta de Conetrans, buque insignia de CETM. ¿Cuál es la agenda de Madrid?**

La agenda es intensa, porque los desafíos son enormes: revisión de costes, escasez de conductores, fiscalidad, transición energética, aplicación del Paquete de Movilidad y defensa del transporte en el Comité Nacional. Nuestro papel es garantizar que la voz de las empresas, cualquiera que sea su tamaño, esté presente en todas las decisiones estratégicas.



Operamos con márgenes muy ajustados y cualquier incremento del combustible impacta de forma inmediata

► **¿Hay diferencias con las reivindicaciones de los transportistas del País Vasco?**

Compartimos las demandas generales, aunque en Euskadi añadimos la cuestión de los peajes y la relación directa con el puerto de Bilbao.

► **La entrada en vigor del Paquete de Movilidad europeo ha cambiado muchas reglas del transporte internacional y del cabotaje. ¿Ha mejorado la competencia?**

Ha mejorado ciertos aspectos de competencia, pero también ha incrementado la carga burocrática y los costes operativos.

► **Una de las cuestiones que más preocupa y ocupa al sector es la escasez de conductores. ¿La falta de relevo generacional es una amenaza real?**

Es uno de los retos más preocupantes. Existe una grave crisis de relevo generacional que amenaza con limitar el crecimiento del sector. La edad media supera los 55 años y la incorporación de jóvenes es insuficiente

► **¿Es solo un problema salarial?**

No. Influyen las condiciones de conciliación, la imagen social de la profesión y la falta de infraestructuras adecuadas, como áreas de descanso seguras.

► **¿Qué medidas cree que se deberían impulsar para atraer a los jóvenes?**

Es urgente reivindicar el reconocimiento que merece la profesión de conductor. Es una actividad cualificada, estratégica y esencial para el funcionamiento cotidiano de la economía. Debemos facilitar el acceso a la formación, mejorar las condiciones laborales y abrir la puerta a nuevos perfiles, incluyendo la incorporación de mujeres y la posible integración de conductores extranjeros con la debida formación y certificación. En materia de seguridad, los robos y la falta de áreas de estacionamiento adecuadas constituyen un problema estructural. No podemos exigir el cumplimiento riguroso de tiempos de descanso sin ofrecer entornos seguros y dignos. Si queremos atraer talento al sector y garantizar condiciones laborales adecuadas, esta cuestión merece una prioridad absoluta.



co, y pocas veces se nos compensa. Somos esenciales pero invisibles. O, mejor dicho, visibles cuando se nos quiere responsabilizar de la congestión, las emisiones y las molestias. Pero invisibles cuando sostenemos la cadena de suministro sin interrupciones.

► **Los transportistas de Bizkaia ya conviven con peajes en la red viaria del territorio. En un contexto europeo que apuesta cada vez más por el pago por uso de las infraestructuras, ¿teme el**

► **El diálogo con el Ministerio es real?**

El diálogo existe, pero a veces resulta lento y excesivamente formal. El sector necesita respuestas ágiles. Hay que predicar y dar trigo.

► **¿Cuáles son las principales demandas del sector?**

Rentabilidad, seguridad jurídica, neutralidad tecnológica en la descarbonización del transporte, simplificación administrativa y medidas eficaces para atraer conductores.

de seguridad, los robos y la falta de áreas de estacionamiento adecuadas constituyen un problema estructural. No podemos exigir el cumplimiento riguroso de tiempos de descanso sin ofrecer entornos seguros y dignos. Si queremos atraer talento al sector y garantizar condiciones laborales adecuadas, esta cuestión merece una prioridad absoluta.

(viene de la página 29)

► **¿Puede la incorporación de más mujeres aliviar esta escasez de profesionales?**

Sin duda. La mujer representa una enorme oportunidad de talento aún poco aprovechada. Necesitamos entornos laborales más inclusivos y visibilidad de referentes femeninos.

► **Usted es una de las pocas mujeres al frente de una empresa de transporte por carretera. ¿Sigue siendo un sector difícil para el liderazgo femenino?**

Hemos avanzado, pero sigue siendo minoritario. Es fundamental normalizar la presencia femenina en puestos directivos e insisto en la importancia de la visibilidad de los referentes. Hay megamachismo, machismo y micro-machismo. Lo sufrimos en todas las proporciones imaginables.

► **Otro de los retos mayores del sector es la transición energética. ¿Se está exigiendo al sector una descarbonización para la que ni el mercado ni las infraestructuras están preparados?**

Se está exigiendo con urgencia, pero las infraestructuras y la oferta tecnológica aún no están plenamente preparadas. Apoyamos la descarbonización, pero pedimos realismo.

► **¿Urge abordar la 'agenda verde' desde una neutralidad tecnológica?**

Absolutamente. No puede imponerse una única solución tecnológica ni establecer plazos que no tengan en cuenta la disponibilidad real de infraestructuras y vehículos.

► **¿Qué tecnología considera más realista para los próximos años?**

No soy ninguna experta, pero parece que, en el corto plazo, los combustibles renovables como el HVO o el biometano pueden ofrecer soluciones viables. La electrificación funcionará en determinados segmentos, pero no puede generalizarse sin una planificación rigurosa.

► **Lo verde cuesta dinero. ¿Están los clientes dispuestos a pagar más por un transporte sostenible?**

Todavía no de forma generalizada. La sostenibilidad debe ser compartida a lo largo de toda la cadena logística, también en costes. Y, naturalmente, reducir la carga fiscal, para que las empre-

sas puedan afrontar mejor las presiones del mercado.

► **El transporte sigue siendo el eslabón más débil de la cadena logística. ¿Los cargadores siguen imponiendo sus condiciones?**

Sin duda. Creo que en varias de las respuestas anteriores ha quedado claro. La presión comercial es intensa y la atomización empresarial nos resta fuerza negociadora. Se verifica el mantra de que el servicio que no hagas tú por mantener tus principios comerciales lo hará otro más barato.



► **La digitalización se presenta como palanca de eficiencia, pero también implica costes y adaptación. ¿Está el sector avanzando hacia una digitalización que mejora la productividad o simplemente cumpliendo nuevas obligaciones?**

Es una oportunidad real si se orienta a eficiencia. Pero si solo implica nuevas obligaciones administrativas, se convierte en carga. Temo que se dupliquen las tareas de gestión, que aumenten los costes y que, finalmente, sigamos manejando los mismos volúmenes de papel. Por ejemplo, la posible implantación de sistemas de registro de jornada adicionales al tacógrafo genera preocupación. El transporte tiene particularidades que lo diferencian de otros sectores y no puede regularse con esquemas diseñados para realidades laborales completamente distintas.

► **¿Cree que la brecha digital puede convertirse en un nuevo factor de de-**

Existe una grave crisis de relevo generacional que amenaza con limitar el crecimiento del sector

Apoyamos la descarbonización, pero pedimos realismo

**sigualdad empresarial dentro del transporte por carretera?**

Puede convertirse en un claro factor de desigualdad entre grandes y pequeñas empresas.

► **En 2011 cogió las riendas de la empresa familiar de transporte por carretera Dagase. ¿Cómo cerró el pasado año?**

Dagase cerró el ejercicio con estabilidad, manteniendo volúmenes y reforzando la cartera de clientes, pese a un entorno complejo.

► **¿Qué previsiones maneja la empresa de cara a este año?**

Según la información disponible hasta hace unos días, podríamos hablar de un crecimiento moderado, prudencia inversora y el foco puesto en la eficiencia operativa. Pero con la situación desatada en las últimas semanas hay demasiada incertidumbre.

► **¿Cuál es la hoja de ruta para seguir creciendo? ¿Qué objetivos se ha marcado?**

Especialización, mejora continua y consolidación de relaciones comerciales.

► **¿Contempla alianzas, adquisiciones o nuevas líneas de negocio?**

Siempre analizamos oportunidades que generen valor y fortalezcan nuestra posición.

► **¿Qué le preocupa más hoy como directiva de una empresa de transporte por carretera: la regulación, la rentabili-**

**dad o la falta de talento?**

La rentabilidad y la falta de talento son hoy los mayores desafíos.

► **Y, en clave personal, ¿qué le motiva seguir apostando por este sector?**

La convicción de que el transporte es un sector esencial, resiliente y con futuro. Contribuimos al funcionamiento de la economía y eso es una gran responsabilidad y un motivo de orgullo. Y, como no, quiero reivindicar el papel del asociacionismo. A menudo nuestro trabajo es intangible y poco visible. Sin embargo, detrás de cada negociación sectorial, de cada mejora normativa, de cada defensa jurídica o fiscal, hay horas de trabajo colectivo. Cuando firmamos un convenio lo hacemos para todos, estén asociados o no. Asetrabi no es solo una estructura formal. Es un instrumento de defensa, formación, asesoramiento e interlocución permanente. Muchas conquistas sectoriales no existirían sin esa labor constante.