



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Plan Estratégico Transports Sirval S.L.

MEMORIA PRESENTADA POR:

Arnau Del Olmo Bonet

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Convocatoria de defensa: junio de 2020



PLAN ESTRATÉGICO TRANSPORTS SIRVAL S.L.

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCION DE EMPRESAS

TRABAJO DE FIN DE GRADO

ARNAU DEL OLMO BONET
TUTOR: JOSEP CAPÓ VICEDO

Resumen:

Actualmente, la competencia entre cualquier empresa es muy grande. Si pasamos a analizar la competencia entre las empresas de transporte, esta pasa a ser mucho mayor. La dirección estratégica dentro de la empresa se ha convertido en un pilar fundamental para el correcto desarrollo de esta.

Este Trabajo Final de Grado se elabora con el fin de cerrar una etapa como es el grado en Administración y Dirección de Empresas. Dicho trabajo consistirá en la elaboración de un plan estratégico para la empresa Transports Sirval S.L. La elección de ésta se debe al difícil momento económico en el que se encuentra la empresa debido a la gran competencia que existe en el sector del transporte.

La elaboración de este proyecto nos ayudará a aprovechar las oportunidades, a afrontar las amenazas y a hacer frente a los riesgos potenciales dentro del sector.

Con los conocimientos adquiridos y las herramientas de estrategia empresarial, podremos obtener una estrategia a largo plazo que podrá seguir la empresa en cuestión.

En este plan estratégico, quedará constancia de todo el proceso realizado hasta llegar a los objetivos propuestos.

Palabras clave: Plan estratégico, PYME, Transportes.

Summary:

Nowadays, competition between any company is very big. If we move on to analyse the competition between transport companies, it becomes much greater. The strategic direction within the company has become a fundamental pillar for the correct development of the company.

This Final Degree Project is prepared in order to close a stage such as the degree in Business Administration and Management. This work will consist of the elaboration of a strategic plan for the company Transports Sirval S.L. The choice of this one is due to the difficult economic moment in which the company is due to the great competition that exists in the transport sector.

The preparation of this project will help us to take advantage of the opportunities, face the threats and deal with the potential risks within the sector.

With the knowledge acquired and the business strategy tools, we will be able to obtain a long-term strategy that the company in question will be able to follow.

In this strategic plan, the whole process will be recorded until the proposed objectives are reached.

Keywords: Strategic plan, SMEs, Transport.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TFG	7
1.1. OBJETO	7
1.2. MOTIVACIÓN	7
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL TFG.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	11
2.1. ESTRATEGIA	11
2.1.1. MARCO CONCEPTUAL PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	12
2.1.2. CONCEPTO DE ESTRATEGIA	14
2.1.3. NIVELES ESTRATÉGICOS.....	16
2.1.4. OBJETIVOS Y VALORES DE UNA EMPRESA.....	17
2.1.5. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ÉTICA DE LAS EMPRESAS.....	18
2.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	19
2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	23
CAPÍTULO III: ANTECEDENTES	27
3.1. DESCRIPCIÓN EMPRESA.....	27
3.1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA	29
3.1.2. ORGANIGRAMA.....	31
3.1.3. PROCESOS	31
3.2. SITUACIÓN ACTUAL.....	34
3.3. ESTRATEGIAS SEGUIDAS POR LA EMPRESA	35
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS INTERNO.....	37
4.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA	38
4.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA (ANÁLISIS FUNCIONAL) ...	40
4.3. EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES (PERFIL ESTRATÉGICO)	40

4.4. MATRIZ FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	46
4.5. PRINCIPALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES DERIVADAS DEL ANÁLISIS INTERNO	47
CAPÍTULO V: ANÁLISIS EXTERNO	50
5.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	50
5.1.1. ANÁLISIS PEST	51
5.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	67
5.2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR TRANSPORTES.....	67
5.2.2. SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	68
5.2.3. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	71
CAPÍTULO VI: FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	82
6.1. FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS.....	82
6.2. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATÉGIAS	87
6.2.1. AJUSTE DE LA ESTRATEGIA	88
6.2.2. ACEPTABILIDAD DE LA ESTRATEGIA	93
6.2.3. FACTIBILIDAD DE LA ESTRATEGIA	97
CAPÍTULO VII: PLANES DE ACCIÓN	101
7.1. ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN	101
7.2. VIABILIDAD PLANES DE ACCIÓN.....	104
7.2.1. VIABILIDAD PLAN DE ACCIÓN 3	104
7.3. PRIORIZACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN	108
7.4. VALORACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA	110
7.4.1. VALORACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DEL PLAN DE ACCIÓN 1	110
7.4.2. VALORACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DEL PLAN DE ACCIÓN 2	112
7.4.3. VALORACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DEL PLAN DE ACCIÓN 3	113
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES	116
BIBLIOGRAFÍA	119



CAPÍTULO 1

OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TFG



ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CAPÍTULO I: OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TFG

1.1. OBJETO

El objeto principal de este Trabajo final de Grado no es otro que realizar un plan estratégico para la empresa Transports Sirval S.L. Se pretende recoger información relevante sobre la situación actual de la empresa en cuestión y conocer las estrategias que ésta ha implantado para posicionarse en el lugar donde se encuentra actualmente.

Todo esto se podrá llevar a cabo realizando, en primer lugar, un análisis interno de la empresa. A continuación, se realizará un análisis de todas aquellas variables externas que afecten al sector del transporte, imprescindible hoy en día, así como un análisis estructural de dicho sector, utilizando la herramienta estratégica de las 5 fuerzas de Porter.

Para terminar, formularemos las estrategias que posteriormente implantaremos así como la evaluación y la selección de las mismas. Todo esto irá unido con el plan de acción que desarrollará cada una de ellas.

1.2. MOTIVACIÓN

Hacer este trabajo de final de grado me permite demostrar todos los conocimientos adquiridos durante estos cuatro años de grado. He decidido centrarme más en el área de Dirección Comercial y Estrategia (incluida en el departamento de Organización de empresas, dentro del grado Administración y Dirección de Empresas), ya que es la parte que más he disfrutado y más me ha gustado aprender. En toda empresa, hay implantadas estrategias que permiten el buen funcionamiento de la misma. Son necesarias otras muchas áreas para llevar adelante una empresa que funcione bien, pero me parece una parte esencial de éstas y es por ello que me decido a enfocar este proyecto a dicho campo.

Realizar un proyecto a gran escala como este, te permite ver la realidad de distinta forma, “a pie de calle”. Darte cuenta de que lo aprendido ha servido para algo y de que soy capaz de desarrollar con creces un plan estratégico para una empresa actualmente en funcionamiento.

Para terminar, con este proyecto se cierra la mejor etapa de mi vida. Donde más he evolucionado como persona, más conocimientos he adquirido y donde mejor me he formado para el futuro y el mercado laboral. Por tanto, este proyecto me da la llave para poder salir de la Universitat Politècnica de València como graduado en Administración y Dirección de Empresas.

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL TFG

Actualmente, la competencia entre cualquier empresa es muy grande. Si pasamos a analizar la competencia entre las empresas de transporte, ésta pasa a ser mucho mayor. Buena red de carreteras, innovación y desarrollo constante en tecnologías y el crecimiento de las exigencias por la rapidez de entrega de los pedidos, hacen de este sector uno de los más interesantes a estudiar en nuestro país.

La dirección estratégica dentro de la empresa se ha convertido en un pilar fundamental para el correcto desarrollo de ésta. Con ella, analizaremos de manera más detenida el sector del transporte. Conoceremos los motivos de la fuerte competencia y nos dará pie a crear nuevas estrategias dentro de este entorno.

La elaboración de este proyecto nos ayudará a aprovechar las oportunidades, a afrontar las amenazas y a hacer frente a los riesgos potenciales dentro del sector, según vayamos avanzando.

En este plan estratégico, quedará constancia de todo el proceso realizado hasta llegar a los objetivos propuestos. Todo el informe queda dividido en ocho partes que coinciden con los apartados del índice que se mostraba en la página 1.

Consideraremos el Capítulo I como una puesta en escena del proyecto a realizar. En el Capítulo II encontraremos el grueso del contenido teórico, que nos permitirá conocer de primera mano las herramientas o conceptos a utilizar. El conocimiento de dichos conceptos y herramientas permitirá el mejor entendimiento del proyecto, por tanto, debe estar situado antes del desarrollo del mismo.

El Capítulo III, nos mostrará toda la información relacionada con la empresa Transports Sirval S.L., tanto en la actualidad como en años anteriores hasta la constitución de la misma.

Seguidamente, viene el bloque de los capítulos IV y V. En estos capítulos se realizará un análisis interno y externo de la empresa a estudiar. En el análisis interno se determinarán las fortalezas y las debilidades de la empresa, con la finalidad de hacer frente a las debilidades y desarrollar una ventaja en las fortalezas. En el análisis externo se analizarán variables como los factores del entorno que afectan al sector del transporte, para determinar así las principales amenazas y oportunidades que afecten a la empresa.

En el Capítulo VI (Formulación, Evaluación y Selección de Estrategias), se utilizará la herramienta DAFO, que nos permitirá escoger entre las mejores estrategias. Una vez tengamos seleccionadas las estrategias que se implantarán en la empresa, se realizará un plan de acción que corresponda a cada una de ellas. Este plan de acción se desarrollará en el Capítulo VII, donde se describirán al detalle los diferentes pasos que ha de seguir la empresa para alcanzar sus objetivos.

Para terminar, se plantearán una serie de conclusiones que habremos obtenido con el desarrollo de este trabajo (Capítulo VIII).

Tras los capítulos, se mostrará la reseña bibliográfica del proyecto junto con el índice de cuadros y figuras utilizadas.



CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO



ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se pretende fijar una base de conocimiento en la que se explicarán los conceptos referidos al propio Trabajo Final de Grado. Para ello se desarrollará un cuerpo teórico que irá apoyado de cuadros y figuras. El capítulo se vincula directamente con el plan estratégico ya que se definen las técnicas y procesos utilizados durante el mismo para su mejor comprensión.

2.1. ESTRATEGIA

El mundo empresarial en la actualidad es el mundo que más problemas y oportunidades te brinda. La competencia es muy alta. Las disputas por hacerse con un nicho de mercado o simplemente por intentar afianzar tu clientela, son cada vez más difíciles. No vale tener éxito durante un periodo o realizar muchas ventas, ahora lo que realmente vale es crear una relación con tu cliente más allá de la simple compraventa. Lo que se busca es fidelizar al cliente, que éste vuelva a utilizar tus servicios o a comprar tus productos y además se sienta querido. El mundo ya no tiene fronteras, cualquier PYME puede estar vendiendo sus productos a la otra punta del mundo y esto, es cada vez más habitual. El entorno cambia continuamente, las tecnologías avanzan y la sociedad no es la misma que hace diez años.

En este marco, se hace imprescindible para las empresas dedicar más tiempo, presupuesto e implicación en analizar, elaborar y elegir una estrategia que le permita a la empresa desarrollarse y seguir creciendo. Esto anterior, permite a la alta dirección ser capaz de afrontar los desafíos que propone el mercado así como adaptarse a ellos.

No todas las empresas tienen una estrategia a seguir, aunque sí en muchas, es la dirección la que tiene una ligera idea de por dónde quieren andar. Dicha idea hay que llevarla a cabo a nivel general en la empresa. Se debe analizar, estudiar y decidir si es la correcta o simplemente les sirve para mantenerse y no ir a pique. Todo trabajador debe ser conocedor de la estrategia que su empresa sigue o quiere seguir. Esto le supone más implicación y un motivo por el cual desarrollar su trabajo. De esta aportación se encarga la dirección estratégica, la cual conseguirá o no, mejorar la posición estratégica de la empresa así como sus resultados.

La dirección estratégica dentro de una empresa actual es el prototipo que nos ayuda a entender el desarrollo de la actividad de dicha empresa. Esta dirección permite adentrar a la empresa en su entorno, en el exterior, de tal forma que se puedan provechar las oportunidades que se den así como hacer frente a los desafíos o amenazas que puedan surgir. Lo difícil de esto es que tienes que llevarlo a cabo con tus propios recursos, con las fortalezas y capacidades que la empresa tenga, sin olvidar que todas y cada una de ellas cuenta con alguna debilidad o aspecto a mejorar.

La realización de un plan estratégico te aporta como empresa una visión global de ésta a largo plazo, lo cual nos ayudará a analizar la situación en la que estamos y a tomar las distintas decisiones. El patrón no deja de lado la importancia de los subniveles dentro del organigrama empresarial, los cuales son imprescindibles para la buena comunicación y el buen funcionamiento, así como a la hora de tomar las decisiones.

2.1.1. MARCO CONCEPTUAL PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

La estrategia a nivel empresarial tiene como fin el estudio de la relación entre las empresas y su entorno con la finalidad de alcanzar sus objetivos a largo plazo. Las variables: empresa, entorno y metas u objetivos están relacionadas continuamente. Interactúan de manera que la empresa analiza su entorno valora e implica sus recursos y ofrece sus productos o servicios. Ésta a su vez recibe la réplica del mercado en forma de resultados. Todo el proceso anterior está repleto de incertidumbre y dificultades. Motivo por el cual las decisiones estratégicas no tienen relación alguna con las decisiones que se toman a nivel operativo o técnicas.

La comparación de distintas empresas del mismo sector te hace ver que aún dedicándose a lo mismo, los resultados son completamente distintos. Aquí se hace de notar la buena mano o elección de una estrategia, donde ésta marcará la diferencia entre el éxito o el fracaso y las grandes ganancias o los beneficios para cubrir gastos.

Las decisiones estratégicas que plantea la empresa abarcan diferentes temas como pueden ser: metas u objetivos, plazos, productos, mercados, nichos de mercado, creación de valor en su servicio o producto, obtención de ventajas frente a la competencia o disponibilidad de recursos y capacidades para implantar las propias estrategias.

Con anterioridad se hablaba de la alta competencia empresarial que hay hoy en día. A todo esto hay que añadirle diversos factores que dificultan o facilitan la competencia de la que hablamos:

- En 1969 nace una herramienta llamada internet, creada en un principio para uso militar. Desde entonces y hasta la actualidad, se ha convertido en la herramienta más poderosa a nivel empresarial. Se dice que el mercado de las empresas está compuesto por los millones de habitantes que habitan la tierra, y con el paso del tiempo esta es una premisa que cada vez va adoptando más veracidad. La internalización de las empresas y la globalización de la economía, hacen del mercado un lugar más justo, competitivo, libre y conectado. La Unión Europea ayuda a favorecer el comercio entre los países que la componen y los que no. El tener una moneda con el mismo valor facilita las importaciones y exportaciones, así como agiliza las distintas transacciones.

No todo es un camino de rosas y como se comentaba, las empresas tienen que saber esquivar o hacer frente a las amenazas que puedan surgir en el mercado. El 31 de enero de 2020, Reino Unido ha dejado de formar parte de la UE. Son muchos los empresarios que se han visto afectados. Se ha creado un clima de incertidumbre institucional que se traslada de forma negativa al mundo empresarial. También se está dando en EEUU, una de las mayores potencias mundiales, el fenómeno Trump. Este presidente está dificultando las exportaciones a su país con aranceles y políticas que perjudican a muchas empresas europeas y españolas. China ha dejado en parte de dejar de ser el país de la mano de obra barata y se ha colocado entre las primeras potencias mundiales. La mano de obra se está trasladando a países tercermundistas con menos vías de desarrollo.

A todos estos factores se pueden añadir la mejora en infraestructuras, los avances tecnológicos (irrupción del 5G), el constante avance logístico, etc.

Hay que destacar también las pasadas crisis económicas que hundieron a la pequeña empresa y despuntaron a las multinacionales. En un mercado donde el cliente busca la personalización máxima y hay diversidad de gustos, son las únicas superficies que pueden aguantar el tirón y aprovecharse de ello.

- Otro aspecto para tener en cuenta es el desarrollo de las tecnologías. En un mundo empresarial donde prácticamente todo está conectado, es un factor que has de tener presente. Las empresas no pueden mirar a corto plazo qué es lo que necesitan, sino que deben mirar a largo plazo qué demandará el sector dentro de unos años o que nos hará falta para encabezar el mercado. Es por ello que gran parte del presupuesto se destina a la investigación o innovación tecnológica. Actualización de los sectores en los que antes se hacía todo manual y en los que ahora está todo automatizado. De aquí surgen algunas cooperaciones entre empresas y empresas tecnológicas. Se han debido adaptar a las exigencias de este mercado tan cambiante y han escogido unir sus fuerzas para poder sobrevivir.

- La primera revolución industrial nos presentó la máquina de vapor, la segunda revolución nos presentó la electricidad, la tercera revolución nos presentó la automatización y ahora es la hora de la cuarta revolución industrial, también conocida como Industria 4.0. Ya no se tiene en cuenta el factor mano de obra, producción en cadena o la automatización de las cadenas de montaje. Ahora el factor más valioso dentro de una empresa es el conocimiento. Las empresas deben adaptar los medios de producción a las necesidades de los clientes: fabricación flexible adaptada a la demanda, fusión del mundo físico con el virtual “el internet de las cosas”, productos inteligentes que nos proporcionen datos o recursos integrados a sistemas de información. Esto lo hacen con el conocido como Big Data. El Big Data supone un cambio hasta lo vivido actualmente. Se trata de la recopilación de datos de todos tus procesos que permiten a las empresas ser más eficientes y productivas. Este hecho es lo que en la actualidad marca la diferencia entre unas empresas y otras, entre ser líder en el mercado o simplemente la supervivencia.

2.1.2. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Como muchas de las herramientas que se utilizan en la actualidad en el mundo empresarial, la estrategia proviene del arte militar. Esta surge como una necesidad de una campaña militar para aplicar las fuerzas contra el enemigo. Podemos traducir enemigo como la competencia y fuerzas como las oportunidades que se brindan para la obtención de beneficios.

Se dice que la estrategia, se empezó a utilizar a nivel empresarial con la primera revolución industrial. Se puede hablar de dos personajes que tuvieron mucho que ver en la aplicación de la estrategia a nivel empresarial, John von Neumann y Oskar Morgenstern, ambos escribieron en 1944 el libro “Theory of Games and Economic Behaviour”. Con esta teoría de juegos se dio pie al uso de la estrategia en los negocios. La estrategia ha ido evolucionando según las empresas crecían y se iban encontrando con problemas internos y externos. La estrategia más desarrollada se empieza a aplicar en el ámbito empresarial en los años 60. Uno de los padres de la estrategia corporativa es Kenneth Richmond Andrews “The Concept of Corporate Strategy”, para él la estrategia se define como el camino que se ha de seguir para la obtención de los principales objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y planes para conseguirlos; de tal manera que éstos definan qué clase de negocio o empresa es o que clase de negocio o empresa quiere ser. No existe un término como tal, sino que hay varias corrientes de pensamiento acerca de este concepto, el cual va desarrollando y modificando con el paso del tiempo. Es por ello que se hace necesario nombrar o otros desarrolladores de este concepto como son Igor Ansoff, Alfred Chandler, Arnoldo Hax y Nicolás Majluf y como no, Michael Eugene Porter.

Con todas las definiciones existentes, vamos a definir la estrategia como la orientación y alcance que tiene una organización a largo plazo que le permite alcanzar una ventaja competitiva en un entorno cambiante mediante la configuración de recursos y capacidades propias con la intención de obtener beneficios o satisfacer a los grupos de interés.

Como comentamos, la estrategia relaciona a la empresa con el exterior, con el mercado y la competencia. Las empresas que siguen una estrategia no consiguen simplemente moldear el interior de la empresa, sino que consiguen que esta se amolde al entorno.

Las decisiones estratégicas que la empresa tome dictarán el futuro de la misma. De ello depende la competitividad o el éxito de la misma.

A partir de una estrategia, a largo plazo, se pueden generar oportunidades, minimizar las amenazas o mejorar la explotación de los recursos propios.

Toda estrategia es diferente al resto. Más adelante veremos qué tipos de estrategia podemos encontrar. Toda empresa sigue una estrategia, es cierto que las organizaciones grandes con distintos mercados internacionales dan pie a tener estrategias más ambiciosas, pero eso no quita que cualquier empresa pueda seguir su propia estrategia para alcanzar sus objetivos. La estrategia seguida por la empresa no solo amoldará ésta al mercado, sino que también adaptará las decisiones operativas para su correcto desarrollo. Esto es algo lógico, ya que donde realmente se realiza la actividad de la empresa es a nivel operativo. De este depende el éxito de la estrategia implantada y de las posibles ventajas que la propia empresa pueda obtener frente a la competencia.

No suele ocurrir en PYMES, pero las grandes empresas tienden a reestructurar su organigrama en función de la envergadura estratégica. Toda empresa debe hacer frente a los retos que se les impongan estratégicamente hablando, pero no debe olvidar aspectos fundamentales como pueden ser los proveedores, los distribuidores, los trabajadores o los propios clientes.

2.1.3. NIVELES ESTRATÉGICOS

La estrategia hoy en día cuenta con tres niveles reconocidos, estos se corresponden con los distintos niveles de jerarquía dentro de la empresa: estrategias corporativas, estrategias competitivas y estrategias funcionales. Las tres estrategias se diferencian perfectamente dentro de la empresa, ya que cada una depende a un ámbito jerárquico o a una actividad.

Pasemos a conocer los distintos niveles de estrategia de manera más detallada, se adjunta una figura que facilitará de manera visual la comprensión:

Imagen 1. NIVELES DE ESTRATEGIA



FUENTE: NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas, Madrid

- **La estrategia corporativa:** Trata de definir el camino de la empresa a nivel general. La alta jerarquía de la empresa estudiará y decidirá cómo añadir valor a las distintas unidades de negocio.
- **La estrategia competitiva:** Trata de averiguar cómo hacer más competitivas las distintas unidades estratégicas del negocio. Por ejemplo con técnicas como la fijación de precios, innovación de productos o servicios, expansión a otros mercados, etc.
- **La estrategia funcional:** Trata de gestionar los recursos y habilidades de cada área funcional. Este nivel ha de contribuir en gran parte para que se puedan alcanzar los objetivos y tengan éxito las estrategias que se proponen en los niveles superiores.

Posteriormente estudiaremos las distintas estrategias con más detalle.

2.1.4. OBJETIVOS Y VALORES DE UNA EMPRESA

Toda empresa sigue una dirección con el fin de llegar a cumplir unos objetivos. Para que esto pueda ser posible, todos deben remar hacia la misma dirección. Deben creer en lo que hacen al igual que deben saber el motivo por el cual lo hacen, desde el peldaño más alto de la jerarquía hasta el más bajo. Es por ello que todas las empresas deben tener

explicados de forma clara su **misión**, su **visión** y sus **objetivos**, y que todos los componentes de la empresa deberían ser conocedores de ellos.

La **misión** representa la razón de ser de una empresa ¿Por qué existimos? ¿Para qué estamos? ¿Qué necesidad satisfacemos? Esta representa la identidad y personalidad de la empresa en la actualidad, esta puede modificarse con el tiempo por distintas razones, pero normalmente suele permanecer en el tiempo.

La **visión** representa el dónde queremos llegar como empresa. Dónde nos queremos vernos en un tiempo, en el futuro. Sería algo así como fijarse una meta, estableciendo los criterios que se ha de seguir para alcanzarla. También ha de dejar claro que no va a ser un meta inalcanzable, algo platónico, que va a ser algo que con las previsiones de mercado y propias se ha de poder llegar a alcanzar o al menos tener ese propósito.

Los **objetivos** representan el camino entre la misión y la visión de la empresa. Ésta no puede dar un salto de un día a otro de lo que hace hasta dónde quiere llegar. La forma de no perder el rumbo y seguir un camino correcto es la fijación de objetivos. Estos sirven de motivación y estímulo para la empresa, ya que ven que se están consiguiendo cosas y se está avanzando hacia objetivos más ambiciosos. Hay varias corrientes que dividen los objetivos según criterios, entre ellos se encuentran: Los objetivos financieros y estratégicos, los objetivos abiertos y cerrados, los objetivos ambiciosos e imposibles y al igual que las estrategias, los objetivos funcionales, competitivos o corporativos.

Estos tres factores deben ser conocidos, como decíamos anteriormente, por toda persona que trabaje dentro de la empresa, lo cual le facilitará saber cual es su papel como trabajador y le motivará respecto a su desempeño dentro de la organización.

2.1.5. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ÉTICA DE LAS EMPRESAS

La responsabilidad social de una empresa hace referencia a la aportación social (negativa o positiva) que esta hace a la sociedad en general. Es decir, se define como la medida en que la actividad de una organización protege o mejora a la sociedad pasando los límites legales que se le imponen , así como los aspectos económicos o técnicos. Se considera que hay tres corrientes dentro del ámbito de responsabilidad social:

- La **corriente económico-funcional**, que relaciona la actividad de la empresa en cuanto a bienes y servicios que ésta aporta a la sociedad y además, pone en valor la creación de empleo, rentas y riqueza que genera.
- La **corriente de calidad de vida**, relaciona el nivel de vida que la empresa desarrolla para la sociedad en general y qué hace para disminuir o suprimir las externalidades negativas que la propia actividad genera.
- La **corriente de inversión social**, hace referencia al nivel de utilización del capital humano y financiero para resolver los problemas de la sociedad.

Actualmente, la responsabilidad social tiene un peso muy grande en el reconocimiento de una empresa. Los consumidores miran más por el proceso, la procedencia o el respeto hacia el medio ambiente que las empresas tienen a la hora de vender un producto o servicio. Los clientes tienen muy presente la importancia del cambio climático y la importancia que tiene ser respetuoso con el medio ambiente como empresa. Los procesos 0% contaminación o los productos ECO son los que están ascendiendo en las listas de ventas, y es por ello que las empresas han de tener cada vez más en cuenta lo que aportan al planeta y a la sociedad, es decir, la responsabilidad social.

Respecto a la ética, se hace hincapié en los fundamentos morales que la empresa posee, ya bien con clientes, proveedores, trabajadores o la propia competencia entre otros. Simplemente se trata de ser justo con tu actividad, con tu entorno y con tu empresa, respetar las moralidades de la sociedad.

Ambos factores son imprescindibles dentro del entorno empresarial, y al final decantan una opinión u otra hacia tu empresa, es decir, habla mucho de como eres o como quieres ser.

2.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La dirección estratégica es la base de éxito para toda empresa que pretenda alcanzar sus propósitos o metas, amoldándose al entorno y transformando todos los obstáculos que surjan en oportunidades. Podría decirse que es la pieza más importante dentro de la dirección empresarial. La esencia de la dirección estratégica está en la diferenciación.

Ver qué puedes hacer para ser diferente o decidir qué puedes hacer distinto a la competencia.

Para el historiador económico Alfred Chandler la dirección estratégica se definía como “La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y asignación de recursos que resultan necesarios para conseguir estos objetivos”. Por tanto, el principal objetivo para la dirección estratégica es alcanzar las metas de la empresa. Ayuda a actuar ante los cambios que se producen en el entorno, un marco complejo, altamente competitivo y cada vez más cambiante.

La dirección estratégica se encarga de coordinar los recursos, crear valor y desarrollar y motivar las facultades de la empresa entre otras cosas. También es responsable de definir y abordar elementos esenciales en toda estrategia entre los que destacan: el ámbito de actuación, las capacidades de la empresa, las ventajas competitivas y la compenetración o sinergia.

Con el primer elemento se pretende acotar o delimitar el ámbito de actuación de la empresa: amplitud, mercados, necesidades, etc. Con el segundo factor se incluyen los recursos físicos, financieros, humanos y técnicos, y por otro lado, las habilidades tecnológicas, creativas, organizativas, comunicativas, etc. De estas competencias dependerá la capacidad de obtener los distintos resultados. El tercer elemento nos habla de aquellas características con las que la empresa parte con ventaja frente a sus competidores y será un elemento clave a la hora de desarrollar su actividad. Estas pueden ser adquiridas, desarrolladas con el tiempo o pueden ser innatas. Por último, la compenetración o sinergia abarca todos los elementos anteriores. Trata de mantener en sintonía los distintos departamentos, recursos, actividades de la empresa, etc.

Planificar, como hemos comentado anteriormente, conlleva realizar unos procesos o seguir unas etapas:

La primera etapa se conoce como **análisis estratégico**. Esta fase analiza la empresa de manera externa e interna. El análisis externo nos permite conocer las variables cambiantes alrededor de la organización, es decir, qué ocurre en el entorno de la empresa. Dividiremos estas variables en cuatro dimensiones: Político-Legal, Económica, Sociocultural y Tecnológica. Utilizaremos también herramientas como las 5 fuerzas de

Porter, esta nos permitirá obtener información acerca de los proveedores, competidores potenciales, clientes, productos sustitutos, etc. De este análisis obtendremos unas amenazas y unas oportunidades para la misma.

Imagen 2. HERRAMIENTA 5 FUERZAS DE PORTER



FUENTE: NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas, Madrid

El análisis interno nos permite analizar a la empresa por dentro, es decir, conocer los recursos y capacidades de la misma. Para ello identificaremos en cada área funcional los recursos y capacidades de la empresa. Una vez identificados lo dividiremos en recursos tangibles, donde se agruparán en físicos y financieros, e intangibles, donde se agruparán en humanos y no humanos. De este análisis obtendremos los puntos fuertes de la empresa, así como los más débiles.

La segunda etapa es conocida como la **formulación de estrategias**. A partir de la primera etapa, la empresa debe diseñar las estrategias que va a seguir para conseguir sus objetivos. Cuantas más alternativas se formulen, más opciones a estudiar y mejores soluciones se podrán aportar. Podemos encontrar distintas estrategias, entre las que destacan las estrategias corporativas, las estrategias competitivas o las estrategias funcionales. En función de las metas establecidas por la empresa se tomará un camino u otro:

- **La estrategia corporativa:** Trata de definir el camino de la empresa a nivel general. Está compuesto por la alta jerarquía de la empresa, es decir, es donde se toman las decisiones que asumirá la empresa. Son ellos los que estudiarán y decidirán cómo añadir valor a las distintas unidades de negocio.
- **La estrategia competitiva:** Trata de averiguar cómo hacer más competitivas las distintas unidades estratégicas del negocio. Es decir, cómo mejorar unidades de

negocio frente a la competencia con el desarrollo de recursos y capacidades propias. Normalmente se ponen en práctica estrategias como la fijación de precios, innovación de productos o servicios, expansión a otros mercados, etc.

- **La estrategia funcional:** Trata de gestionar los recursos y habilidades de cada área funcional. Esta estrategia se encuentra a nivel operativo dentro de la empresa, en el tercer nivel, y en él se definen los criterios de uso y aplicación en las áreas funcionales con la finalidad de maximizar la productividad y dar apoyo a las ventajas competitivas de la empresa. Por tanto este nivel ha de contribuir en gran parte para que se puedan alcanzar los objetivos y tengan éxito las estrategias que se proponen en los niveles superiores.

La tercera etapa se conoce como la **implantación de estrategias**. Esta etapa está compuesta por tres apartados o procesos que son seguidos en orden:

1. Evaluación y selección de estrategias: La dirección debe evaluar las estrategias que se han formulado previamente. Como hemos comentado, cuantas más opciones tengan, más podrán comparar. La empresa no puede saber qué estrategia o estrategias serán las correctas, simplemente deben ceñirse al análisis de estas y valorar los pros y los contras para intentar escoger la mejor opción.

2. Implementación o puesta en marcha: Una vez escogida la estrategia o estrategias, la empresa debe planear como poner en práctica dicha estrategia y para ello se necesitará una adecuada estructuración. Primero se llevará a cabo un diseño de la misma. Tras diseñar la implementación se realizará una planificación de los recursos disponibles. Por último se definirá la gestión de la estrategia, como por ejemplo, qué roles ejercerá cada departamento.

3. Control y evaluación: La empresa debe hacer un seguimiento de la estrategia o estrategias implantadas. Debe observar su progreso y comprobar si está funcionando como se desea o cumpliendo los objetivos fijados. La evaluación nos permite valorar los resultados de la implementación y nutrirnos de la retroalimentación que la puesta en marcha nos está facilitando.

Una correcta planificación estratégica necesita de la implicación de toda la organización. Un buen análisis, coherencia, sinergia, innovación y planificación son algunos de los ingredientes necesarios para la obtención el éxito estratégico y de las metas fijadas.

2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica se entiende como la transformación sistemática e implementación de planes o estrategias para conseguir los objetivos de la empresa. Este proceso fija los propósitos de la organización y le permite a la empresa amoldarse, hacer frente o encabezar una posición frente a la competencia. A través de ésta, se fija una visión, una misión y unos valores para la empresa. Con la planificación conseguimos analizar y preparar las decisiones que van a ser ejecutadas así como diseñar el marco operativo dentro del cual la empresa se situará a largo plazo.

Existen cuatro tipos de planificación: Por control, por extrapolación, por anticipación y a través de respuestas flexibles y rápidas. En nuestro caso vamos a centrarnos en la planificación por anticipación, lo que se conoce como planificación estratégica. La planificación estrategia se aplica dentro de entornos dinámicos. Sus principales características son la anticipación a la evolución del entorno y centrarse en la formulación de la estrategia más que en la implantación de la misma. La principal herramienta que necesitamos para este tipo de planificación no es otra que el DAFO. Esta herramienta analiza las características internas obteniendo debilidades y fortalezas y las características externas obteniendo amenazas y oportunidades.

Imagen 3. HERRAMIENTA DAFO



FUENTE: CARRIÓN MAROTO, J. (2007): *Estrategia. De la visión a la acción*. ESIC, Madrid. 2a Edición

La planificación estratégica no es una suma continua de planes estratégicos, sino que es un proceso que da comienzo con la aplicación de un método para la obtención del plan estratégico y que sigue con las directrices o el estilo de dirección que permite a la empresa mantener una buena posición dentro del cambiante entorno.

Entre las principales ventajas de este tipo de planificación destacamos la mejora en la orientación de la empresa, mayor exigencia en la vigilancia del entorno, aumento de la capacidad de reacción frente a imprevistos, mayor disciplina a largo plazo, mayor visión integral de la empresa, participación del personal en algunas decisiones, exprimir o aumentar la creatividad de la dirección, etc.

Entre las principales desventajas de este sistema podemos encontrar las dificultades para prevenir los sucesos del entorno, distanciamiento entre el personal que planifica y quiénes ejecutan las estrategias o el exceso de burocratización en el proceso entre otros.

El proceso de planificación tiene en cuenta factores como la dimensión, estructura características del mercado, la cultura, el tipo de producto que vende la empresa, etc. Esto lleva a la existencia de distintas herramientas de planificación adaptadas a la realidad de cada negocio.

Nos centraremos en los procesos de las empresas medianas y pequeñas. El proceso de planificación para una empresa mediana constará de tres pasos:

1. Plan estratégico: Largo plazo
2. Plan de marketing estratégico: Medio-Largo plazo
3. Plan de gestión anual: Corto plazo.

Para las empresas pequeñas, puede resultar excesivo e inviable este proceso, por tanto, pueden elaborar únicamente dos de estos planes siendo estos:

1. Plan estratégico: Largo plazo
2. Plan de gestión anual: Corto plazo.

O también:

1. Plan de marketing estratégico: Medio-Largo plazo

2. Plan de gestión anual: Corto plazo.

En las empresas que tienen una buena planificación estratégica, la planificación del marketing tendrá un carácter operativo. Las empresas con una mala o nula planificación estratégica, la planificación del marketing será la encargada de sustituirla, adquiriendo esta última una dimensión estratégica y operativa al mismo tiempo.

Todos estos conceptos teóricos nos van a facilitar la comprensión y realización de los capítulos posteriores de este Trabajo final de Grado.



CAPÍTULO 3

ANTECEDENTES



ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

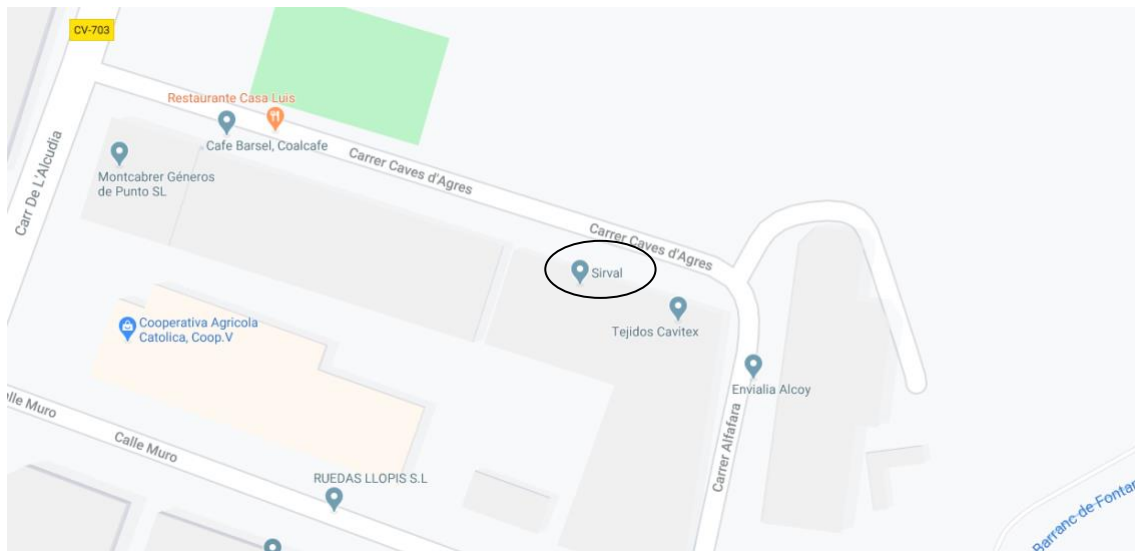
CAPÍTULO III: ANTECEDENTES

En este capítulo hablaremos de la empresa sobre la que va referida este Trabajo final de Grado, Transports Sirval S.L. Se trabajarán apartados como: la descripción de la empresa, servicios que presta, situación actual, estrategias seguidas, etc. todo esto desde los orígenes de la misma hasta día de hoy.

3.1. DESCRIPCIÓN EMPRESA

Transports Sirval S.L. es una empresa dedicada al transporte, almacenaje y distribución. Fue fundada en 2002 como S.L.L y sigue en funcionamiento en la actualidad como S.L. La empresa está situada en la calle Caves d'Agres, 8, en el polígono industrial de Alcúdia (Alicante, 03820).

Imagen 4. LOCALIZACIÓN



FUENTE: Google Maps

Imagen 5. ENTRADA NAVE INDUSTRIAL



FUENTE: Elaboración propia

Imagen 6. INTERIOR TRANSPORTS SIRVAL



FUENTE: Elaboración propia

Imagen 7. CAMIÓN PERFIL DELANTERO



FUENTE: Elaboración propia

3.1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

Transports Sirval fue fundada en 2002 como Sociedad Limitada Laboral por dos socios. En 2014 pasa a formar parte de uno de los dos convirtiéndose en S.L. La empresa consta de dos licencias, una de OT (operador de transporte) y otra de Agencia de transporte de mercancías completas. Las instalaciones están situadas en la calle Caves d'Agres, 8, en el polígono industrial de Alcúdia (Alicante, 03820).

La empresa inicialmente contaba con tres transportistas además de los dos socios y la persona encargada de la contabilidad. Tenía una flota de tres camiones además del automóvil utilitario. Tras la jubilación de uno de los socios, la empresa pasa a formar parte de un propietario, que más tarde cedería una parte del porcentaje a su esposa. La empresa tuvo unos años de mucho crecimiento y buenas cifras, pero tras la crisis económica de 2008, el negocio se ve muy afectado. Las grandes multinacionales del transporte coparon casi todo el mercado. Las PYMES como Transports Sirval S.L. vieron como los envíos iban decayendo y las cuentas de la empresa disminuyendo. Este proceso hizo perder el empleo a dos de los trabajadores, manteniendo uno de ellos el puesto. La situación empeoró y se vieron obligados a prescindir de los trabajadores en 2013. Hasta 2015 se mantuvo el puesto del contable, pero más tarde se decidió que salía

más a cuenta subcontratar a una asesoría que llevara la contabilidad y los temas burocráticos de la empresa.

Imagen 8. ZONA DE REUNIONES



FUENTE: Elaboración propia

Imagen 9. ZONA DESPACHO



FUENTE: Elaboración propia

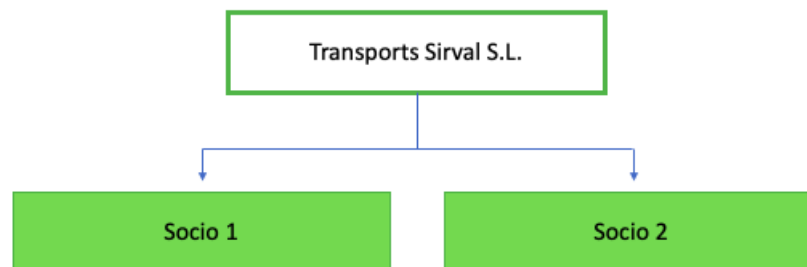
La **misión** de la empresa es transportar, almacenar y distribuir las mercancías de la manera más eficiente posible, manteniendo la calidad y centrándose en ofrecer el mejor servicio a los clientes.

La **visión** de la empresa es llegar a transportar, almacenar y distribuir los paquetes de toda España y expandirse al mercado europeo.

Los **valores** de la empresa siempre han sido cuidar de sus empleados y respetar a los clientes. También no darse por vencidos y sacar adelante su negocio.

3.1.2. ORGANIGRAMA

Esquema 1. ORGANIGRAMA



FUENTE: Elaboración propia

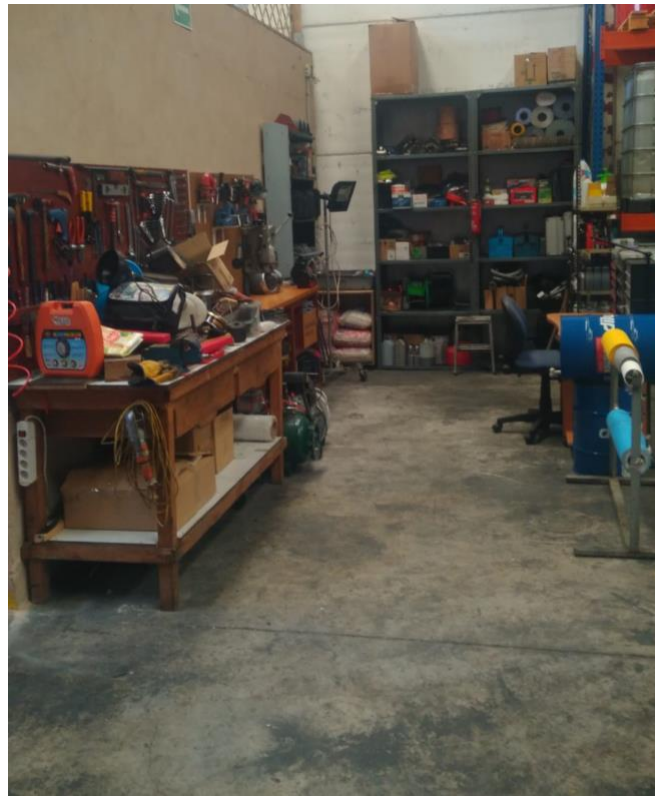
3.1.3. PROCESOS

En cuanto a los procesos, Transports Sirval S.L, actualmente lo tiene sencillo. Debido a la baja demanda pueden permitirse gestionar a los clientes uno a uno. El proceso no es otro que contactar con la empresa y comunicar el servicio que desean: Transporte, distribución, almacenamiento o combinación de varios. Una vez fijado el servicio se informa o se acuerdan las tarifas correspondientes y se fija una fecha de recogida y de entrega.

Una vez realizado el servicio se contacta con el cliente para comprobar que todo está bien y que el servicio se ha realizado correctamente, comprobando así la satisfacción del mismo y manteniendo una relación cercana con el cliente que facilitará futuros encargos.

Mensualmente se realiza el mantenimiento de los vehículos así como se organiza, limpia y revisan las instalaciones.

Imagen 10. ZONA TALLER



FUENTE: *Elaboración propia*

Imagen 11. ZONAS DE ALMACÉN



FUENTE: *Elaboración propia*

Imagen 12. PERFIL LATERAL CAMIÓN



FUENTE: Elaboración propia

Imagen 13. PERFILES CAMIÓN



FUENTE: Elaboración propia

Imagen 14. TORITO ELEVADOR



FUENTE: Elaboración propia

3.2. SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente Transports Sirval S.L. está dirigida por los propietarios, encargados de transportar, almacenar y distribuir las mercancías. Se cuenta únicamente con un camión que realiza los transportes y una nave industrial situada en la misma dirección nombrada anteriormente, donde se almacena la mercancía hasta su distribución. También, cuenta con la confianza de una gran compañía de la industria química, Dilube, la cual está aliada con la empresa. Como se ha comentado, Transports Sirval no pasa por su mejor momento económico y se continúa trabajando día a día para mantener a flote el negocio.

Imagen 15. ALIANZA DILUBE-TRANSPORTS SIRVAL



FUENTE: Elaboración propia

3.3. ESTRATEGIAS SEGUIDAS POR LA EMPRESA

La empresa nunca ha seguido una estrategia en firme. Esto no se debe a la falta de voluntad, sino a la carencia de conocimientos empresariales sólidos quitado de los adquiridos en las anteriores experiencias laborales de los propietarios.

Transports Sirval S.L. se ha centrado en la búsqueda de clientes a los que ofrecer sus servicios sin tener en cuenta ninguna estrategia en concreto. Simplemente se ha buscado el obtener ingresos para mantener a flote su negocio. En el momento en el que había liquidez y gran cantidad de trabajo, se reinvertía en la flota de camiones o en la contratación de personal. Esto anterior es lo más parecido a una estrategia llevada a cabo. Antaño es algo que les había funcionado con anterioridad a la crisis económica, pero que les ha pasado factura con el paso de los años hasta la situación actual. Por tanto, la empresa no ha sabido adaptarse a los tiempos actuales, ni ha sabido aprovechar la tecnología existente en la actualidad para desarrollar una estrategia de negocio que le haga remontar la situación en la que se encuentra actualmente.



CAPÍTULO 4

ANÁLISIS INTERNO



ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno se encarga de investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno.

Se trata de identificar y valorar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia. A partir de su estudio se podrán determinar con cierto rigor las fortalezas y debilidades de la organización.

La visión basada en los recursos trata de destacar el carácter único de cada empresa, y propone que la clave de la rentabilidad no está en hacer lo mismo que las otras empresas, sino en explotar las diferencias. Establecer ventajas competitivas supone formular e implantar una estrategia que explote las características únicas del conjunto de recursos y capacidades de cada empresa.

Los recursos son los activos de que dispone la empresa para llevar a cabo una estrategia competitiva. Algunos aparecen en los estados contables (recursos tangibles) de las organizaciones, pero otros no (recursos intangibles).

Las capacidades son habilidades o competencias organizativas que permiten desarrollar las actividades de la empresa a partir de recursos disponibles, es decir, permite realizar una tarea compleja al combinar y coordinar los recursos de que dispone la empresa.

Es necesario que la empresa tenga un completo conocimiento de sus recursos y capacidades, con lo que podrá seleccionar una estrategia que explote las fortalezas de la empresa y desarrollar los recursos y capacidades de esta, eliminando las carencias de recursos (debilidades) y construyendo capacidades para el futuro.

Para ello la empresa debe realizar dos actividades fundamentales:

- Identificación de sus recursos y capacidades, para conocer su potencial de partida para definir la estrategia.
- Evaluación de sus recursos y capacidades para conseguir una ventaja competitiva sostenible.

4.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

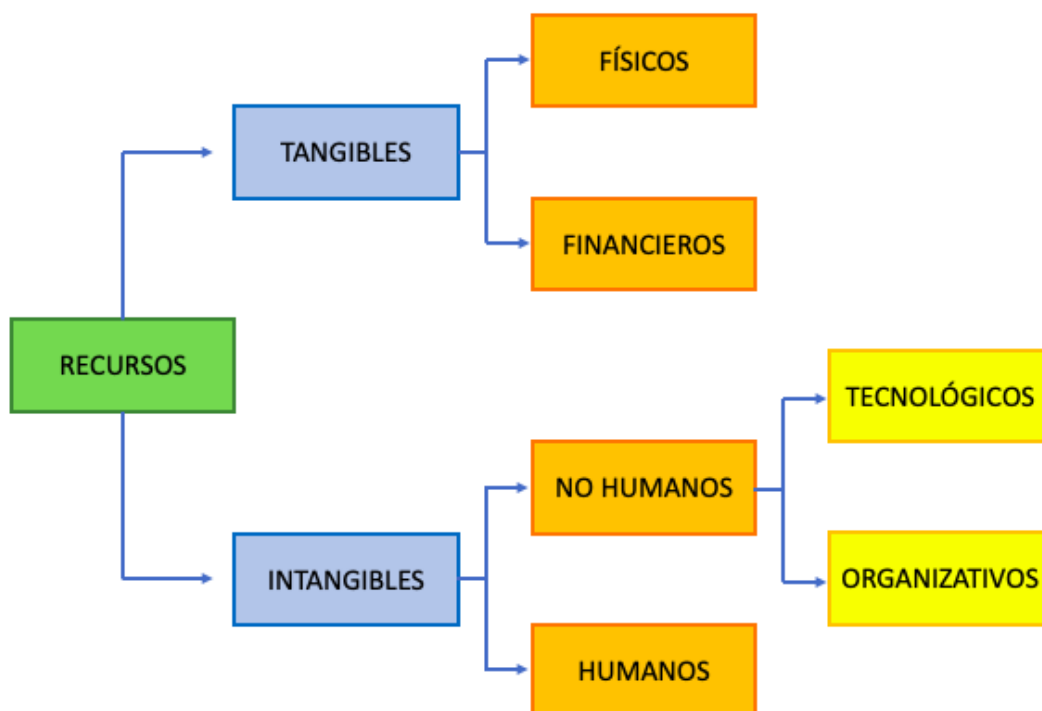
En este apartado se identifican y clasifican los distintos recursos de los que dispone la empresa Transports Sirval S.L. Los recursos facilitan a la empresa la selección de estrategias que saquen partido a las fortalezas y, por otro lado, detectar posibles carencias para su posterior corrección.

Como primer paso del análisis se realizará un inventario de los recursos de la empresa. Los recursos principales pueden ser clasificados en las siguientes categorías:

- Tangibles (físicos, financieros)
- Intangibles (no humanos, humanos)

El esquema que se muestra a continuación muestra con más detalle las distintas categorías y facilitará su comprensión:

Esquema 2. TIPOS DE RECURSOS



FUENTE: Elaboración propia

Así mismo, se va a mostrar un listado de recursos con los que cuenta la empresa:

Tabla 1. LISTADO DE RECURSOS

LISTADO DE RECURSOS	
TANGIBLES	
Físicos	
R1. Nave en el polígono industrial Alcudia	
R2. Coche de empresa: 1	
R3. Camión: 1	
R4. Ordenadores: 2	
R5. Impresora: 1	
R6. Sala de reuniones: 1	
R7. Despacho: 1	
R8. Transpaletas: 3	
R9. Móvil de empresa: 2	
R10. Herramientas mantenimiento de vehículos	
R11. Taller reparación de vehículos	
R12. Patio trasero	
R13. Parking	
R14. Estanterías almacenaje	
R15. Palets	
R16. Microondas: 1	
R17. Extintor de incendios: 2	
R18. Cuarto de baño	
R19. Almacén	
R20. Carro elevador: 1	
Financieros	
R21. Importe neto de la cifra de negocio: 85.726,31 €	
R22. Capital Social: 60.102,00 €	
INTANGIBLES	
No Humanos	
R23. Servicios personalizados	
R24. Buena reputación	
Humanos	
R25. Experiencia en el sector	
R26. Trato personalizado	
R27. Contactos en grandes empresas	

FUENTE: Elaboración propia

4.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA (ANÁLISIS FUNCIONAL)

En este apartado se identifican y clasifican las distintas capacidades de los que dispone la empresa Transports Sirval S.L. Las capacidades, permiten desarrollar apropiadamente una determinada actividad a partir del trabajo sinérgico de los múltiples recursos disponibles.

Para la identificación de las capacidades, utilizaremos la técnica del Análisis Funcional, el cual trata de identificar las capacidades de la empresa en relación con cada una de las áreas funcionales de que está formada la organización.

A continuación se muestra el análisis funcional de la empresa, donde se han identificado las distintas capacidades desarrolladas en las distintas áreas funcionales:

Tabla 2. CAPACIDADES DIVIDIDAS POR ÁREAS FUNCIONALES

Área Funcional	Capacidades
Área de Dirección	C1. Capacidad de tener buena reputación (R.24; R.25; R.27) C2. Capacidad de realizar acuerdos (R.25; R.27) C3. Capacidad de gestionar procesos (R.4; R.25)
Área Financiera	C4. Capacidad de generar ingresos (R.3; R.21; R.22; R.23; R.26) C5. Capacidad de gestionar los cobros (R.4; R.9; R.21; R.25)
Área Comercial	C6. Capacidad de distribuir productos (R.2; R.3; R.25) C7. Poca capacidad de ofrecer los servicios (R.4) C8. Capacidad de atender adecuadamente al cliente (R.23; R.25; R.26) C9. Capacidad de comunicación (R.4; R.9; R.27)
Área de Producción	C10. Capacidad de ofrecer servicios personalizados (R.23; R.25) C11. Capacidad de almacenar mercancías (R.1; R.8; R.14, R.15; R.19; R.20) C12. Capacidad para realizar el mantenimiento y reparación de la flota (R.19; R.11) C13. Capacidad de optimizar los viajes (R.25; R.6; R.3; R.27) C14. Capacidad de ofrecer un buen servicio (R.24; R.25; R.26)
Área de RRHH	C15. Poca capacidad de contratar a empleados (R.21; R.3)

FUENTE: *Elaboración propia*

4.3. EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES (PERFIL ESTRATÉGICO)

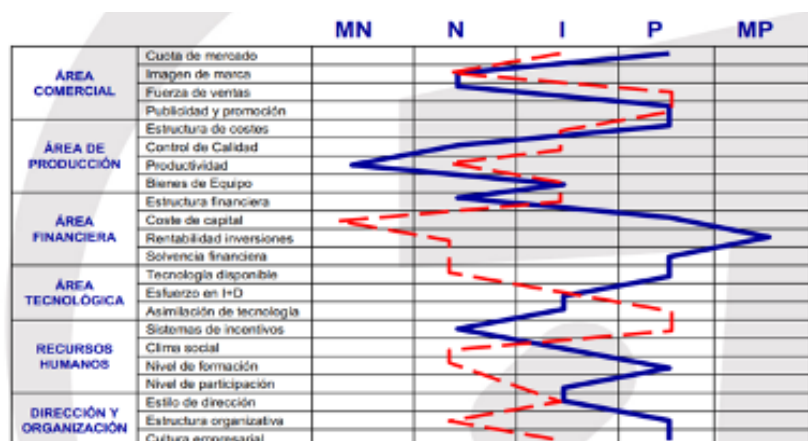
Un perfil estratégico es una técnica de diagnóstico que utilizan las empresas para así poder detectar sus debilidades y sus fortalezas así como sus amenazas y oportunidades. Pese a que esta técnica se puede utilizar en el análisis interno y externo, se suele utilizar en el interno, donde tuvo su origen. Desde el punto de vista del análisis interno, el perfil estratégico parte del análisis de las distintas áreas funcionales y se amplía gráficamente asignando valores. El proceso para realizar un perfil estratégico cuenta con tres etapas:

1. Determinar las variables o factores a estudiar: Para ello utilizaremos la “Tabla 2” realizada en el apartado 4.2, donde encontraremos las distintas capacidades de la empresa divididas por áreas funcionales.
2. Dar valor a las variables o factores: Esto se puede realizar de forma numérica (por ejemplo la escala Likert) o con una escala de valores (Muy negativo, Negativo, Neutral, Positivo o Muy positivo). En nuestro caso, utilizaremos una escala de valores.
3. Representar gráficamente el perfil: Al representar gráficamente el perfil, veremos de forma visual las fortalezas y debilidades de la empresa.

Para la realización del perfil estratégico debemos comparar la empresa para poder analizar de una forma mejor los datos que queremos extraer. La comparación puede ser de distintas formas:

- Análisis histórico: La empresa puede comparar las capacidades y recursos actuales con los que ha tenido en años anteriores, así puede ver la evolución o estancamiento de algunos recursos o factores.
- Representación con perfil ideal: La empresa puede realizar una comparación con el perfil real o actual y su perfil ideal o deseado como organización. De esta forma la empresa puede comparar su situación actual con la situación que quiere conseguir en un futuro.
- Comparación con estándares del sector: De esta forma, la empresa puede compararse con las principales empresas del sector o con su principal competidor.

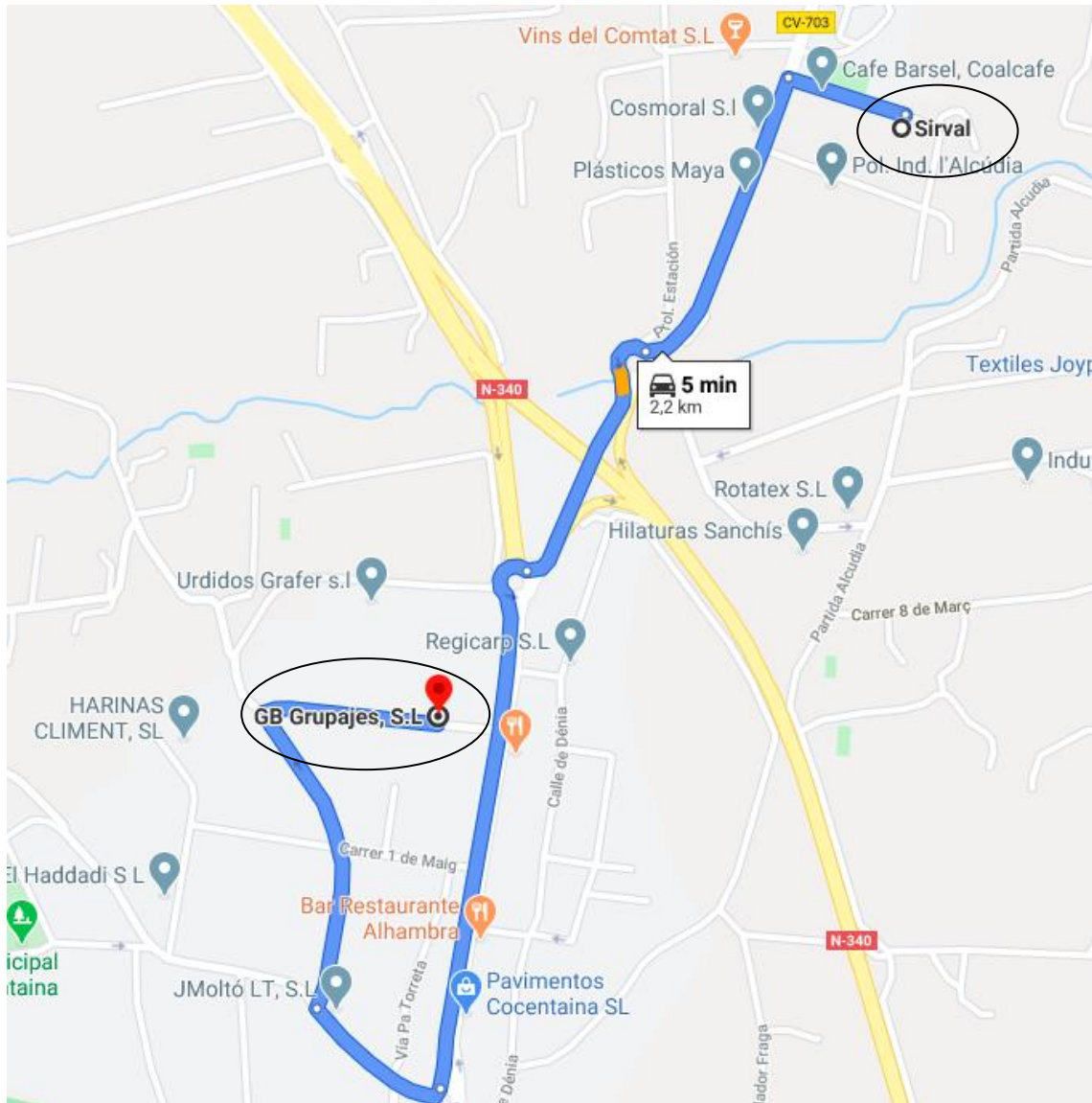
Imagen 16. PERFIL ESTRATÉGICO



FUENTE: CAPÓ VICEDO, JOSEP. (2012): Estrategia y Diseño de la Organización. UPV, 1a Edición.

En este caso para la elaboración del perfil estratégico de Transports Sirval S.L. se ha decidido el método de comparación con una de las mejores empresas en el sector, GB Grupajes S.L. Se ha escogido esta empresa principalmente por su posición geográfica y por los servicios similares que ofrece.

Imagen 17. DISTANCIA GEOGRÁFICA



FUENTE: GOOGLE MAPS <<https://www.google.es/maps/preview>>

Para conocer un poco más la empresa a comparar, se adjunta una breve biografía de lo que es la empresa GB Grupajes S.L.

“En **1960** Gisbert y Bornay fundan en Alcoy (Alicante) la empresa GISMOL y adquieren sus primeros camiones para realizar servicios de transporte nacional a las empresas de la provincia de Alicante que, por aquellos entonces, ya apuntaba a ser una de las zonas

industriales más dinámicas. Este sería el brote de la sociedad **GISBORNAY S.L.**, fundada en los años 70 con una pequeña flota de 4 camiones y una nave industrial de 850 m en la localidad alicantina de Cocentaina (Alicante), pasando a ampliar la flota a 15 camiones e iniciando las primeras andaduras en trayectos internacionales.

Entre **1975 - 1980** adquieren su primera nave industrial que constaba de 1.000 m en la localidad de Cocentaina y se incorporan con su adquisición de 15 unidades tráiler para el ámbito Nacional en carga completa.

Es en el año **1986**, con la incorporación de España a la actual Unión Europea y por la exigencia de sus clientes, Gisbornay decide comenzar su andadura con la apertura de servicios de grupaje con Italia y Francia, y estableciendo una red de corresponsales con **las principales capitales** consolidando una ampliación de sus servicios a nuevos mercados Europeos y ampliando así su cartera de clientes, pasando a partir de entonces una **empresa de proyección internacional**.

Durante **2000 - 2005** El Grupo GB Grupajes siguiendo con su política empresarial de desarrollo de líneas con Europa, e instalaciones en España, realiza la apertura de una delegación en Valencia con unas instalaciones de 3.500 m , en uno de los **núcleos logísticos más importantes del Mediterráneo** para instalar una nueva delegación en esta provincia y ampliar así, tanto su ámbito de actuación, como su catálogo de servicios logísticos. Comienza el desarrollo de nuevas líneas hacia países del este, al tiempo que se instaura en las instalaciones de Valencia un depósito aduanero para el almacenaje de mercancías extracomunitarias.

En la actualidad un equipo humano formado por **más de 100 profesionales** hace de esta sociedad un referente en el sector, con una excelente ubicación cercana a la principal actividad empresarial de la provincia.”

Imagen 18. ESTRUCTURA E INSTALACIONES GB GRUPAJES

<i>Empleados:</i>	110	<i>Ubicación:</i>	3
<i>Vehículos de transporte:</i>	100	<i>Partners:</i>	20
<i>Almacenes / depositos:</i>	+ 10.000 m2	<i>Envíos año:</i>	50.000
<i>Almacen aduanero:</i>	2.000 m2	<i>Incremento envíos año:</i>	10%
<i>Talleres:</i>	1.000 m2	<i>Satisfacción clientes:</i>	98%
<i>Palets places:</i>	2.500	<i>Clientes activos:</i>	500
<i>Offices:</i>	1.000 m2		



Depósito logístico en Valencia 2.500 m2



Depósito logístico en Alicante 2.500 m2

FUENTE: GB GRUPAJES. Estructura e instalaciones del grupo GB Grupajes
<<https://www.grupajes.com/es/grupo/estructura-e-instalaciones-del-grupo-gb-grupajes-and-logistics>>

Como se muestra anteriormente, la empresa a comparar ofrece los mismos servicios que nuestra empresa, almacenaje, transporte y distribución, pero con más desarrollo en recursos tangibles e intangibles.

A continuación pasamos a realizar el perfil estratégico, donde la línea verde representa a Transports Sirval S.L. y la línea azul a GB Grupajes S.L.

Tabla 3. PERFIL ESTRATÉGICO TRANSPORTS SIRVAL COMPARÁNDOLO CON GB GRUPAJES

		IE	MN	N	I	P	MP	FR
			1 a 2	3 a 4	5 a 6	7 a 8	9 a 10	
Área de Dirección	C1. Buena reputación	9				O	X	8
	C2. Realización de acuerdos	8			O	X		6
	C3. Gestión de procesos	8				O	X	7
Área Financiera	C4. Generación de ingresos	9		O			X	4
	C5. Gestión de cobros	8				O	X	7
Área Comercial	C6. Distribución de productos	8				O	X	8
	C7. Ofrecimiento de servicios	8		O	X			3,5
	C8. Atención al cliente	9				O	X	8
	C9. Comunicación	8			O	X		5,5
Área de Producción	C10. Servicios personalizados	8				O	X	8
	C11. Almacenamiento de mercancías	7				O	X	8
	C12. Mantenimiento y reparación de la flota	7				O	X	7
	C13. Optimización viajes	7			O		X	5,5
Área de RRHH	C14. Ofrecimiento de un buen servicio	8				O	X	7
	C15. Contratación de empleados	7		O		X		3

O: Transports Sirval
X: GB Grupajes

FUENTE: Elaboración propia

Una vez realizada la tabla observamos el peso que tiene y como es de importante la estrategia para las empresas. Es tal la importancia que, muchas veces, dictamina el tener ventaja competitiva ante tus competidores o no, y de ahí obtener el éxito o el fracaso como empresa. Las capacidades que consideramos más valoradas por la propia empresa, Transports Sirval S.L., son las siguientes: Reputación, la distribución de productos, la atención al cliente, el servicio personalizado o el almacenamiento de mercancías. Aquí podemos ver que una de las estrategias no planificadas que ha seguido la empresa ha sido preocuparse por el cliente y ofrecerle el mejor servicio.

Las columnas IE y FR hacen referencia a la importancia estratégica y a la fortaleza relativa de la empresa frente a sus competidores.

La FR nos dice cómo esta Transports Sirval S.L. frente a su competidor, GB Grupajes S.L. Sin duda, este último está muy por encima a la empresa a estudiar en cuestión, aunque son similares en algunas capacidades como son:

- C5: Gestión de cobros
- C10: Servicios personalizados

Sin embargo, en otras capacidades vemos una gran diferencia notoria, como son:

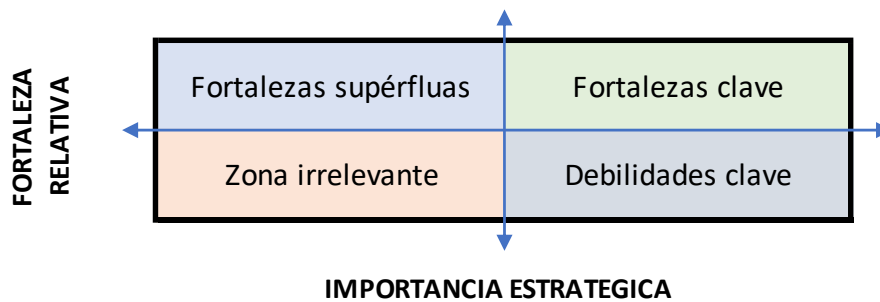
- C1: Buena reputación, en la que destaca GB Grupajes.
- C2: Realización de acuerdos, en la que destaca GB Grupajes.
- C4: Generación de ingresos, en la que destaca GB Grupajes.

- C6: Distribución de productos, en la que destaca GB Grupajes.
- C11: Almacenamiento de mercancías, en la que destaca GB Grupajes.
- C13: Optimización de viajes, en la que destaca GB Grupajes.
- C15: Contratación de empleados, en la que destaca GB Grupajes.

4.4. MATRIZ FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Una vez realizado el perfil estratégico hay que integrar los datos acerca de la importancia estratégica y la fortaleza relativa. Esto anterior se llevará a cabo con la realización de la matriz de fortalezas y debilidades. En función del valor asignado anteriormente, nos indicará en qué cuadrante irá dicha capacidad.

Matriz 1. FORTALEZAS/DEBILIDADES



FUENTE: Elaboración propia

Por tanto, en base a lo anterior, pasamos a realizar la matriz de fortalezas y debilidades en función de las ponderaciones anteriores:

Matriz 2. CAPACIDADES EN FUNCIÓN DE SU PONDERACIÓN



FUENTE: Elaboración propia

Transports Sirval S.L. mantiene la mayoría de sus capacidades en la zona de fortalezas lo que es muy positivo para la empresa.

Sin embargo, cabe comentar que muchas de las capacidades de la empresa se encuentran al límite entre la fortaleza y la debilidad, por tanto, Transports Sirval S.L. debería reforzar o intentar mejorar estas capacidades para que pasen a ser fortalezas clave de manera más clara. Algunas de estas fortalezas clave a mejorar son la realización de acuerdos (C2), la comunicación (C9) o la optimización de los viajes (C13).

Entre las debilidades clave podemos encontrar la generación de ingresos (C4), el ofrecimiento de sus servicios (C7) y la contratación de empleados (C15).

No hemos encontrado fortalezas superfluas ni capacidades en la zona irrelevante. Esto se debe a que este tipo de capacidades se suelen dar más en las empresas grandes con cantidad de capacidades.

Por tanto, concluimos que Transports Sirval S.L. es una empresa pequeña dentro de su sector, si bien dentro de las distintas capacidades mencionadas dispondría de cierto margen de mejora para aproximarse a sus competidores principales.

4.5. PRINCIPALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES DERIVADAS DEL ANÁLISIS INTERNO

Para cerrar el capítulo IV, Análisis Interno, se realizará una tabla a modo de resumen donde se mostrarán las debilidades y fortalezas de cada una de las dimensiones estudiadas: Área de dirección, Área financiera, Área comercial, Área de producción y Área de RRHH.

Tabla 4. RESUMEN FORTALEZAS Y DEBILIDADES ANÁLISIS INTERNO

Área	Fortalezas	Debilidades
Financiera	C5. Gestión de cobros	C4. Generación de ingresos
Comercial	C6. Distribución de productos C8. Atención al cliente C9. Comunicación	C7. Ofrecimiento de servicios
Producción	C10. Servicios personalizados C11. Almacenamiento de mercancías C12. Mantenimiento y reparación de flota C13. Optimización viajes C14. Ofrecimiento de un buen servicio	
RRHH		C15. Contratación de empleados
Dirección	C1. Buena reputación C2. Realización de acuerdos C3. Gestión de procesos	

FUENTE: Elaboración propia

Como hemos comentado anteriormente, Transports Sirval tiene más fortalezas que debilidades, pero tiene fortalezas al límite de ser debilidad por tanto, en estos aspectos, es en los que tiene que hacer más hincapié e intentar mejorarlos para seguir creciendo como empresa.



CAPÍTULO 5

ANÁLISIS EXTERNO



ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CAPÍTULO V: ANÁLISIS EXTERNO

En este capítulo vamos a trabajar el análisis externo. La relación de intercambio entre la empresa y el mercado se desarrolla dentro de un sistema comercial, en el que hay una serie de factores no controlables por la empresa.

Estos factores, influyen en los comportamientos del mercado, en las decisiones de marketing de la empresa, etc. Es decir, condicionan el desarrollo de la propia relación de intercambio.

Este análisis consiste en la identificación, estudio y evaluación de acontecimientos, tendencias o cambios que suceden en el entorno de la empresa. El análisis externo se compone de dos variables:

- Análisis del macroentorno: El cual nos llevará a analizar el entorno de la empresa desde un punto de vista más general. Estos factores del entorno tienen una influencia menos inmediata y afectan no sólo a la actividad comercial, sino también a otras actividades humanas y sociales, como los cambios demográficos, económicos, culturales, sociales, legales, políticos, tecnológicos y el medio ambiente.

- Análisis del microentorno: El cual nos llevará a analizar lo que ocurre alrededor de la empresa de forma más cercana y con influencia más inmediata, como es el caso de los proveedores, los intermediarios, los competidores y otras instituciones comerciales que facilitan o promueven la actividad comercial o velan por el normal desarrollo de la misma.

El conjunto de estos análisis nos llevará a la obtención de unas amenazas y unas oportunidades para la empresa.

5.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Como se ha comentado anteriormente, el análisis del macroentorno es un conjunto de factores existentes en la economía o sociedad en general, que afectan al entorno de la empresa. Estos factores suelen ser fundamentales para el desarrollo de las empresas, aunque no este en su poder el controlarlos. Es por ello que un correcto estudio del entorno puede decantar la balanza entre un buen desarrollo para la sociedad o todo lo contrario. Los factores del macroentorno no guardan una relación causa-efecto directa

con la actividad comercial. Son genéricos y existen con independencia de que se produzcan o no intercambios comerciales. El conocimiento profundo de estas variables permite anticiparse a la competencia y a los cambios del mercado e identificar oportunidades de negocio, así como las amenazas.

Hay muchas herramientas para analizar el macroentorno de la empresa, pero nosotros vamos a centrar en la técnica Análisis PEST. El análisis PEST nos permite realizar un análisis de los factores político-legales, económicos, sociales y tecnológicos que envuelven a la empresa.

Tras el análisis PEST, se realizará un perfil estratégico del entorno que nos ayudará a diferenciar las amenazas de las oportunidades.

5.1.1. ANÁLISIS PEST

Delimitamos geográficamente el PEST de Transports Sirval a nivel España, ya que es el ámbito geográfico donde ofrece actualmente sus servicios como empresa.

La herramienta para realizar el estudio del macroentorno es el PEST. Esta técnica tiene origen en 1968 y sus creadores son Narayanan y Liam Fahey. El análisis PEST está formado por distintas dimensiones como son:

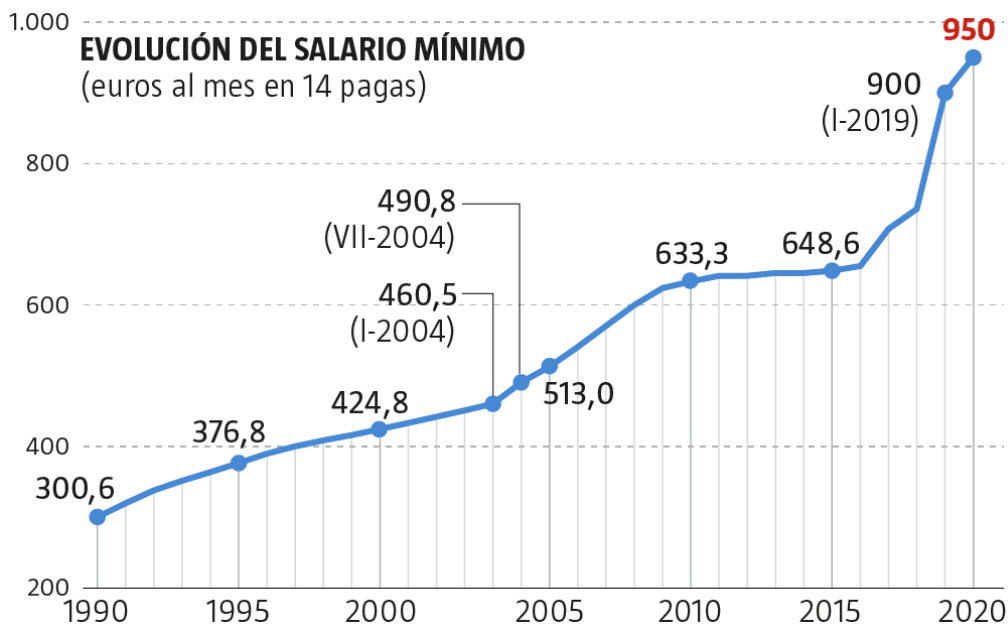
- **Dimensión político-legal:** Esta dimensión engloba todos los aspectos gubernamentales así como todas las variables legales que indiquen de forma directa en la empresa.
- **Dimensión económica:** Esta dimensión engloba todas las variables económicas que afecten de forma directa a la empresa. También hace referencia a los escenarios económicos actuales y futuros y a las políticas económicas.
- **Dimensión sociocultural:** Esta dimensión tiene en cuenta las variables sociales del país y del mercado así como sus tendencias.
- **Dimensión tecnológica:** Esta dimensión abarca todas las variables tecnológicas así como las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías.

Sin más dilación, pasamos a analizar cada una de las dimensiones anteriores:

Dimensión político-legal

España tras mucho tiempo, ha conseguido formar gobierno. La coalición de este es de izquierdas, es decir, hacen hincapié en las políticas sociales. El mundo se encuentra en medio de una crisis mundial debido al Covid-19, un virus pandémico que ha afectado a millones de persona en el mundo. Por ello, el clima político es complicado. Desde la formación de gobierno hasta la actualidad, apenas ha habido mejoras. Toda la atención está puesta en resolver la pandemia que azota a España. En este entorno turbulento, todas las previsiones que se habían contemplado a principios de año quedan en la nada. Algunas de las primeras medidas que ha podido hacer el gobierno ha sido el incremento de las pensiones en un 0,9% a partir del 1 de enero de 2020 y la subida del salario mínimo interprofesional a 950€ en 14 pagas (factor visto como oportunidad).

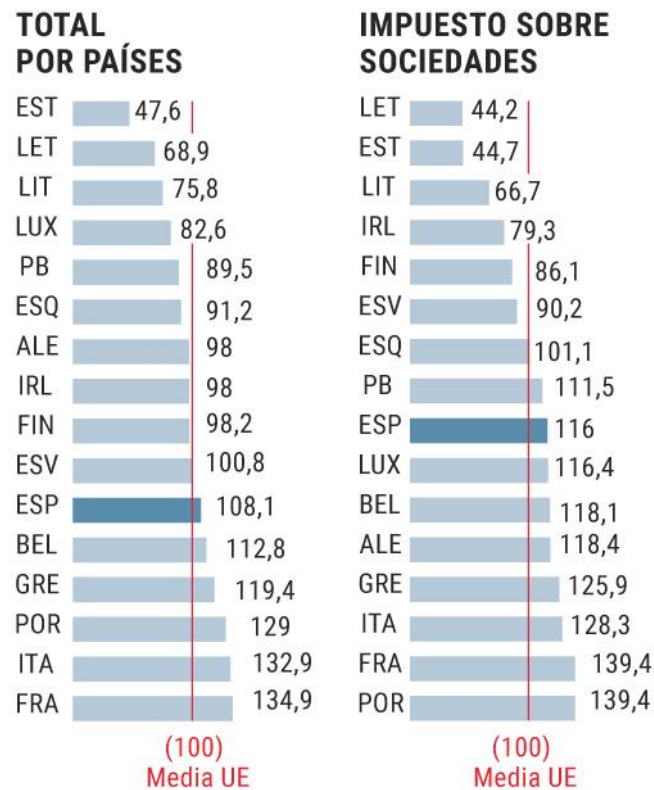
Gráfico 1. SMI ESPAÑA 2020



FUENTE: MINISTERIO DE TRABAJO

Respecto a la política fiscal, España no es un país reconocido por sus políticas fiscales. No concede ventajas como otros países o como los conocidos “paraísos fiscales”. La presión fiscal de España esta por encima de la media europea , al igual que ocurre con el impuesto sobre sociedades. España es un país con impuestos altos respecto a otros europeos. Estos impuestos disminuyen la rentabilidad de las empresas empeorando o ralentizando sus perspectivas de crecimiento. Por tanto, tomaremos lo anterior como una amenaza.

Gráfico 2. PRESIÓN FISCAL NORMATIVA (2019)

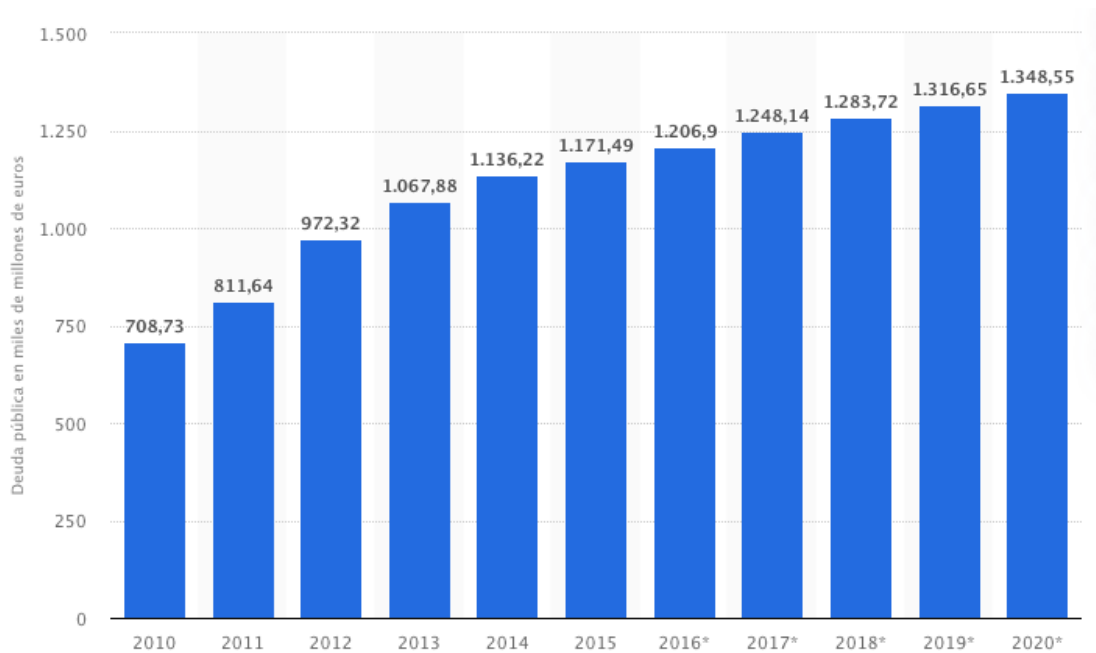


FUENTE: Instituto de Estudios Económicos (El Mundo)

Algunos de los impuestos con los que deben cargar en el sector del transporte por carretera son: IVA, IRPF, Impuesto de sociedades, Impuesto sobre el patrimonio, Impuesto sobre actividades económicas, Impuesto sobre bienes inmuebles, Impuestos sobre vehículos de tracción mecánica, Impuestos sobre primas de seguros, Impuesto especial sobre hidrocarburos, Seguridad social en el sector del transporte por carretera, Autorizaciones del transporte, Peajes y tasas por el uso de infraestructuras, Inspección Técnica de Vehículos (ITV), Revisión del tacógrafo, etc. Además se están implantado “impuestos verdes”, para contribuir ante el cambio medioambiental. Por todo esto, se considera a la fiscalidad en general una amenaza.

La deuda pública de España, pese a que se reduce, no deja de subir, algo que no valoramos con demasiado positivismo.

Gráfico 3. DEUDA PÚBLICA ESPAÑOLA



FUENTE: STATISTA

Respecto a la política de fomento podemos destacar la buena red de carreteras que dispone España, lo cual facilita la distribución o servicios de las empresas, así como la expansión de estas en cuanto a accesibilidad de nuevos territorios. Este factor es algo para tener en cuenta en el sector del transporte, por tanto, lo tomaremos como una oportunidad.

A nivel legislativo el sector del transporte tiene algunas restricciones, regulaciones y normas que cumplir. Algunas de las que más nos incumben son:

- Licencia de operador de transporte (OT): Las empresas que pretendan ser intermediarias en la contratación de transportes de mercancías por carretera en concepto de agencia de transporte, almacenista-distribuidor, operador logístico o cualquier otro, deberán obtener una autorización de operador de transporte (OT). Con esta autorización se consigue una tarjeta de transporte que debe renovarse o visar cada dos años, en función del calendario establecido.
- Licencia agencia de transporte
- Licencia agencia de distribución

- Ley del contrato terrestre de mercancías: Esta ley pretende la regulación del contrato de transporte terrestre de mercancías realizado por medios mecánicos con capacidad de tracción propia. Muchas de estas leyes se incumplen. Los transportistas se quejan de un exceso de morosidad. Esta ley obliga a realizar los pagos en un máximo de 30 días y según la ASTIC (Asociación de transporte por carretera), los pagos se están realizando a 90 días.

Por el exceso de restricciones y regulaciones que se han de soportar en el sector, y el incumplimiento de muchas de las leyes actuales, tachamos de amenaza el factor legislativo en el sector transportes.

Respecto a las subvenciones, actualmente el gobierno acaba de aprobar dos ayudas que facilitarán el desarrollo en el sector transporte:

La primera de ellas es la ayuda al abandono. Esto es una ayuda a los transportistas en vísperas de jubilación que no puedan continuar con su actividad laboral y abandonen la actividad por carretera.

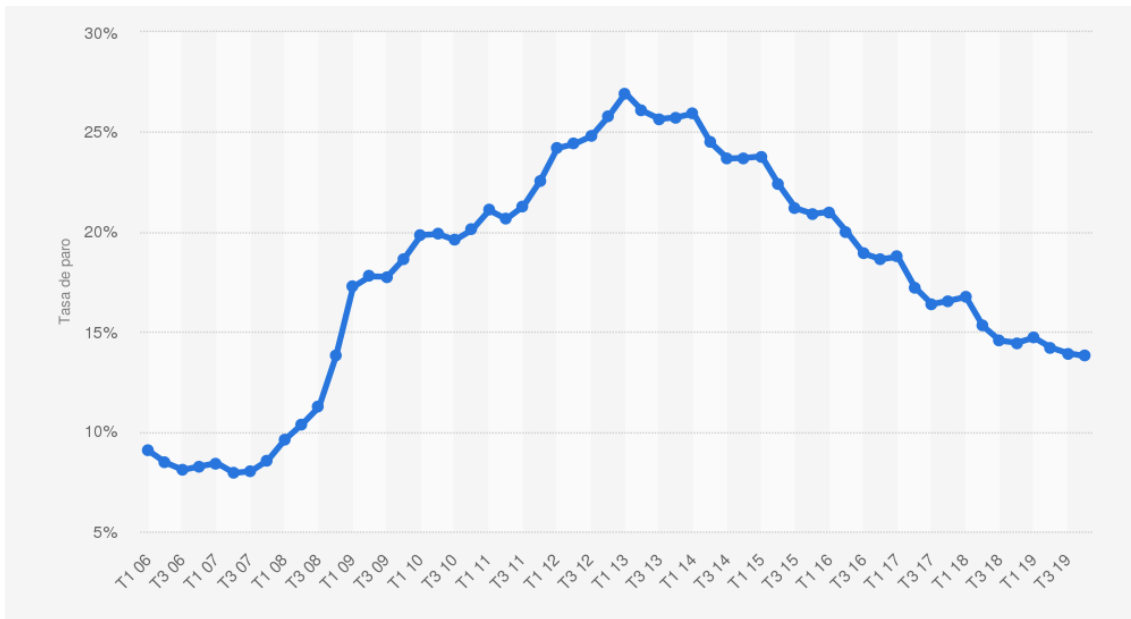
La segunda de ellas es la ayuda a la formación. El gobierno no quiere que este sector se quede desamparado, ya que se calcula que mantiene a unos 850.000 ciudadanos. Por ello, ha aprobado una subvención que ayuda a la formación de aquellos que quieran dedicarse al sector de los transportes.

Tachamos por tanto de oportunidad ambas subvenciones. Ya que ambas están promoviendo el sector tanto para su final como para su inicio.

Dimensión económica

Económicamente España se encontraba en un buen periodo económico. El país continuaba con la bajada del paro y la economía seguía activa.

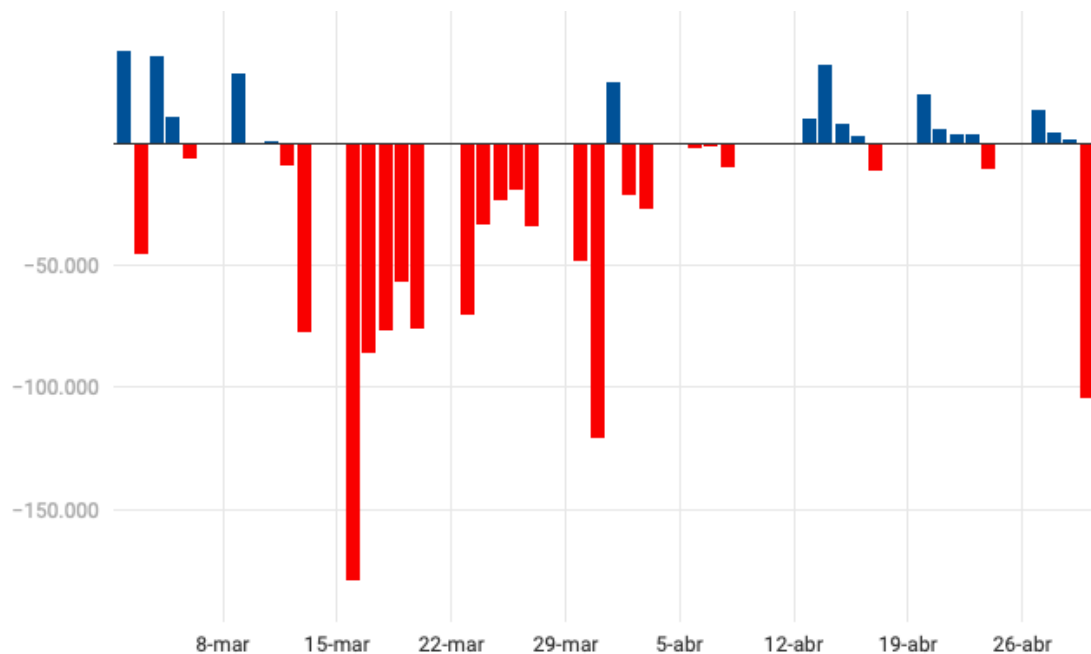
Gráfico 4. TASA DE DESEMPLEO EN ESPAÑA



FUENTE: STATISTA

Actualmente sufre las consecuencias del Covid-19. Esta pandemia ha aumentado el número de parados en 300.000, dejando el paro en España en los 3,8 millones de personas.

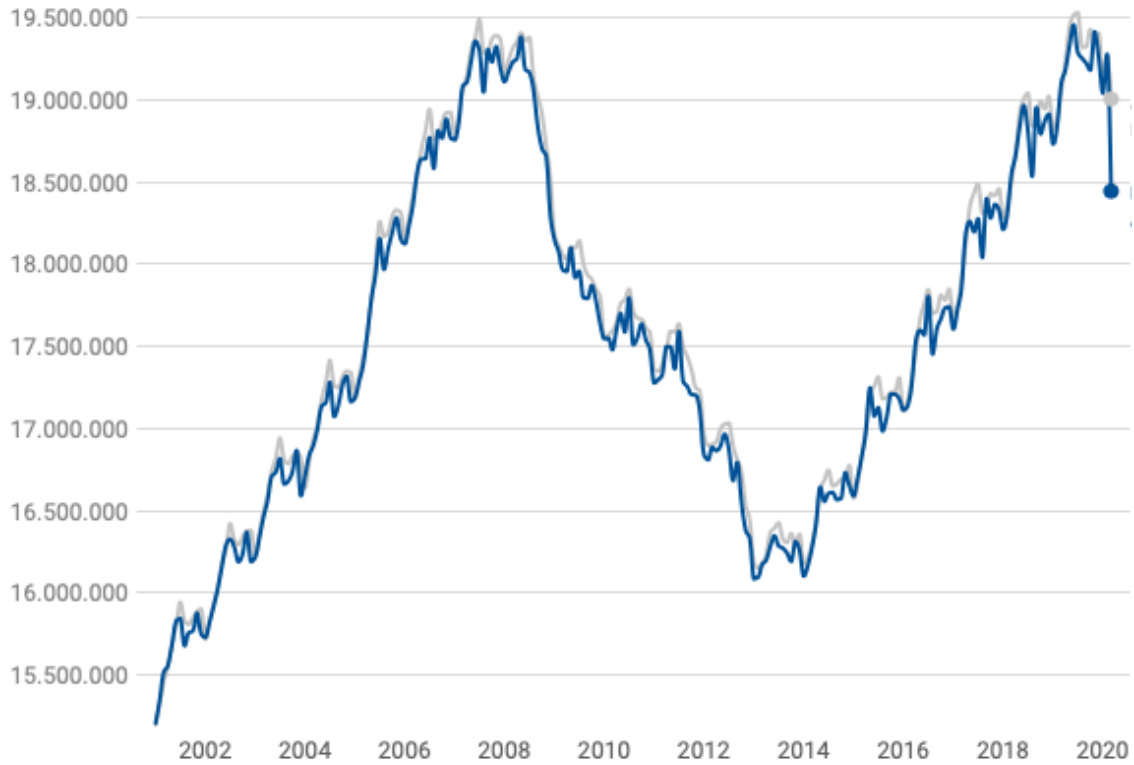
Gráfico 5. AFILIACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL MARZO-ABRIL 2020



FUENTE: MINISTERIO DE TRABAJO

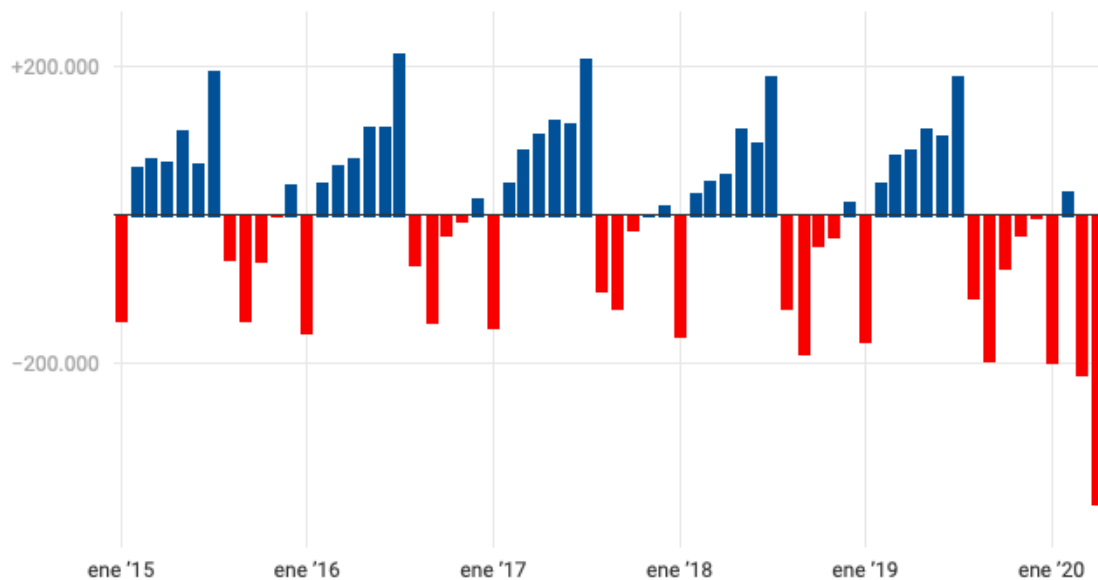
La afiliación a la seguridad social ha bajado hasta niveles de 2008. La seguridad social ha informado que 3,4 millones de españoles han sufrido un ERTE total o parcial.

Gráfico 6. AFILIACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL MARZO EN ESPAÑA



FUENTE: MINISTERIO DE TRABAJO

Gráfico 7. VARIACIÓN AFILIADOS MEDIOS CON CONTRATO TEMPORAL



FUENTE: MINISTERIO DE TRABAJO

Como vemos, se ha destruido la creación de empleo. España es un país que vive sobretodo del sector del turismo. Festividades como la semana santa, la feria de abril, las fallas o fiestas locales habituales en los meses de primavera se han visto afectadas por el virus hasta su suspensión. Los contratos temporales previstos para estas fechas no han podido efectuarse. Por tanto, el Covid-19 ha destruido el tejido económico de España.

La destrucción de empleo va a bajar la renta per cápita de los españoles, cuando la media se situaba entorno a los 25.000€. En cuanto a la distribución de la renta, se verá afectada de nuevo, pese a que los que más renta tienen seguirán siéndolo, cambiará sobre todo en las rentas bajas, que pasarán a serlo aún más.

Gráfico 8. SALARIO MEDIO POR COMUNIDAD AUTÓNOMA



FUENTE: ADECCO

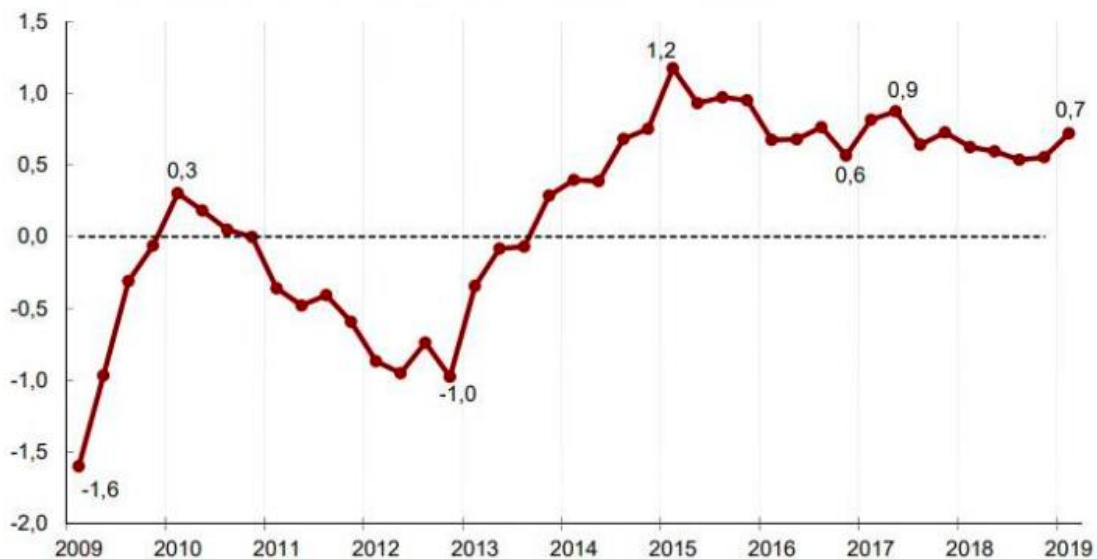
La inflación se cerró en 2019 con un 0,8%, estaba en buenos niveles antes de la pandemia. El índice de precios al consumo está en niveles negativos, entorno al -0,7%. Esto se debe a la crisis económica que se avecina en el país y que ha hecho que bajen los precios.

Gráfico 9. IPC 2020



FUENTE: DatosMacro.com

Gráfico 10. PIB ESPAÑA 2019



FUENTE: LIBRE MERCADO

El gráfico 8 nos muestra la evolución del Producto Interior Bruto en España desde el año 2009 hasta el año 2019. Se aprecia la crisis económica que sufrió el país entre los años 2009 y 2013, así como la posterior recuperación económica hasta el año 2015, donde la economía entró en un periodo de estancamiento económico que persiste en la actualidad. Tras el paso del Covid-19, el PIB se prevé que evolucione desfavorablemente. Este PIB afecta de manera negativa al crecimiento de las empresas, haciendo más difícil su actividad. Por tanto se puede calificar al estado económico actual como una potencial amenaza.

El tipo de interés, según los expertos, se prevé que evolucione a la baja para fomentar el consumo e intentar reactivar la economía cuanto antes.

Respecto al tipo de cambio, la pandemia esta afectando a las grandes economías mundiales. Por tanto, los niveles siguen estables dentro de la turbulenta situación económica. El tipo de cambio no es algo que nos vaya a afectar directamente como empresa.

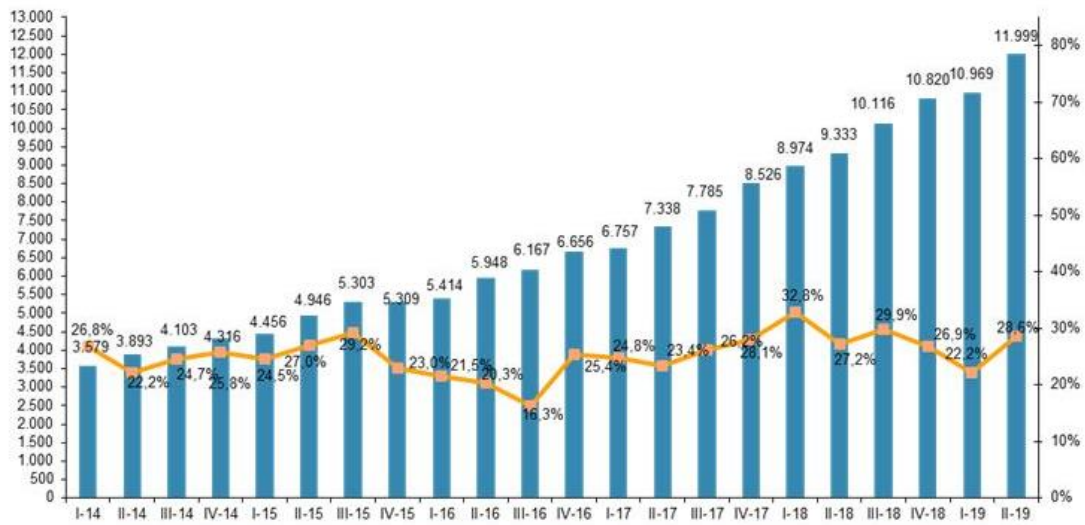
Se prevé que las políticas económicas que se van a implantar a corto plazo van a ir dirigidas a reconstruir el tejido económico del país e impulsar a las PYME, esto es algo que nos beneficiaría en forma de subvenciones o reducciones de cargas impositivas.

A excepción de los tipos de interés y de la previsión de las próximas políticas económicas, calificamos la dimensión económica como amenaza. Los niveles del paro, la inflación, el PIB, el IPC, los afiliados en la seguridad social, entre otros, son factores que no van a favorecer el consumo en este año 2020, y por tanto nos van a afectar como empresa.

Dimensión sociocultural

La sociedad española está actualmente instaurada en la era digital, exceptuando zonas rurales remotas. Cada vez se realizan más compras por internet. Los pequeños comercios físicos de electrodomésticos, alimentación, prensa, moda, etc. están desapareciendo. Solo se mantienen al alza las grandes superficies. La comodidad, rapidez y ventajas que nos proporciona comprar online, está llevando a que las transacciones por estos medios aumenten sin parar.

Gráfico 11. VOLUMEN DE NEGOCIO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO (millones de €)



FUENTE: CNMC

Como podemos ver en el gráfico 11, el e-commerce está al alza y no hay previsión de que la tendencia cambie. Este factor beneficia sin duda al sector transporte, encargado de distribuir la mercancía y hacer que el producto pase de la fábrica o almacén, a cada una de nuestras casas. Por tanto, tachamos el e-commerce como oportunidad.

Respecto a la distribución de la sociedad, en España encontramos una gran diferencia. Incluso podríamos dividir el país en dos zonas diferenciadas, la zona más rural dedicada a la agricultura y la ganadería y la zona dedicada a la industria e innovación en grandes capitales.

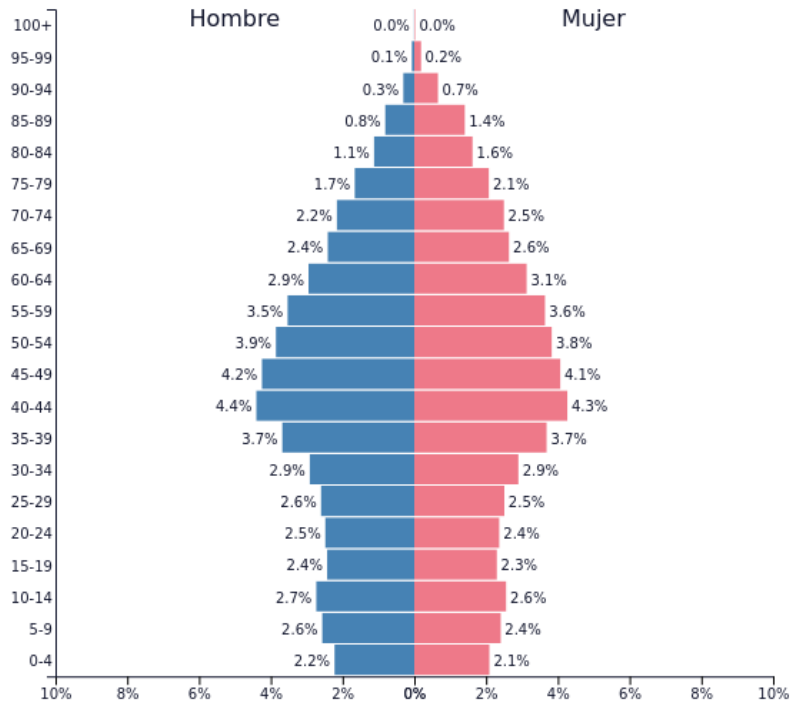
Gráfico 12. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN EN ESPAÑA



FUENTE: INE (Instituto Nacional de Estadística)

Demográficamente, España es un país con baja natalidad actualmente. Como observamos en el gráfico los nacimientos son muy escasos.

Gráfico 13. DEMOGRAFÍA ESPAÑA 2019



FUENTE: PopulationPyramid

Hay un incremento en la calidad de vida. La población envejecida de nuestro país goza cada vez de mejor salud, por tanto alargan cada vez más su vida. También cabe recalcar aquí la crisis del Covid-19. En principio la pirámide no va a cambiar, pero sí que va a tener matices, ya que están muriendo muchas personas de edades altas. Tachamos este aspecto como una oportunidad, haciendo referencia al aumento de la calidad de vida de la población.

Respecto a la dimensión medioambiental, cada vez tiene más importancia el cambio climático en todo el mundo. España es un país que parece que se va concienciando cada vez más, sobretodo los más jóvenes, esto puede afectar negativa o positivamente a la empresa dependiendo de los procesos que realice. En nuestro caso, la concienciación contra la polución y el cambio climático es un factor que no nos afectará de manera positiva, ya que la distribución de la mercancía se lleva a cabo con camiones antiguos, y que no se adaptan a las nuevas emisiones anticontaminación. Por otro lado, empiezan

a haber inversiones en I+D en esta dimensión y subvenciones por parte del gobierno, por tanto es un factor que lo clasificaremos como una oportunidad dentro del macroentorno. Una potencial amenaza en este aspecto es que dentro de unos años, podrían limitar el transporte en camiones antiguos o que más contaminen, algo que nos afectaría negativamente.

Dimensión tecnológica

La tecnología ha transformado todos los aspectos de nuestra vida en la actualidad. Una correcta adopción de ella va a definir el presente y el futuro de las empresas, regiones, países y de todo en general. España, según el grupo Adecco en colaboración con la multinacional Google, se sitúa el puesto 14 en densidad de robots y en el puesto 54 en inversión en tecnología emergente de un total de 132 países. La dimensión tecnológica esta continuamente evolucionando, y esto es algo que han de tener presentes las empresas. La inteligencia artificial, crece a paso de gigante y tiene cada vez más peso en el día a día de la raza humana. Los robots son un aspecto para tener muy en cuenta en el sector de los transportes, como por ejemplo, el repunte tecnológico de los drones. Este fenómeno ha venido para quedarse, es por ello, que su presencia amenaza a este sector en concreto. Grandes multinacionales ya planean sus repartos mediante estos robots, así como con medios de inteligencia artificial. Así que esta variable la tomaremos como una amenaza para la empresa.

La industria del transporte está al principio de una etapa de grandes cambios motivados entre otras cosas por las TIC (Tecnologías de información y comunicación), los avances tecnológicos y las necesidades de la sociedad actual. Ideas que años atrás parecían imposibles y que en la actualidad son una realidad, como por ejemplo los vehículos sin conductor. El sector del transporte ha sido importante para el desarrollo industrial y del comercio. En la actualidad, la sociedad ha cambiado. Conceptos como el e-commerce, hacen que esta industria esté evolucionando casi de forma obligatoria. Actualmente nos encontramos en la era de la industria 4.0, conocida como “el internet de las cosas”. En esta etapa ha dado un gran salto lo que se conoce como el big data, la recogida y análisis masivo de datos. La robótica, la inteligencia artificial y los macrodatos, van a cambiar la forma de transportar mercancías en los próximos años. La información, la capacidad y el análisis que se dispone en la actualidad en la industria del transporte, permiten una

optimización de los recursos y un ajuste de los costes que no se había visto hasta ahora. El internet de las cosas es una forma de llamar a la tecnología actual que se maneja mediante internet: Aspiradoras conectadas a apps, cerraduras que se abren mediante el Smartphone, casas inteligentes, etc...El Big Data, el internet de las cosas la tecnología en la nube (cloud virtual), etc. permiten al mundo del transporte visionar una cadena de valor completa, recibiendo información actualizada constantemente como por ejemplo el estado del transporte, el estado del tráfico, rutas y flujos, accidentes, problemas meteorológicos, o incidencias que les permiten a ellos ahorrar en costes y tiempo y además poder reaccionar a tiempo ante las adversidades. Esta cantidad de información también permite mejorar en aspectos de seguridad vial, tanto para el trabajador como para la mercancía. Conceptos como el Open data (datos abiertos), permitirán a las empresas con menos recursos beneficiarse también de todos estos avances. Los centros logísticos, están experimentando grandes cambios, sobretodo a nivel de automatización, almacenes inteligentes que nos permiten ahorrar en tiempo y costes. Actualmente casi toda la población dispone de un Smartphone conectado a internet, la industria del transporte debe ver esto como una oportunidad para promocionarse y ofrecer sus servicios así como mejorarlos, ya bien a través de las redes sociales que utilizamos día a día o anuncios personalizados a cada usuario. Por último hay que destacar la obsolescencia de algunos métodos que se utilizaban en el sector del transporte a la hora de gestionar un servicio o entregar un pedido. Métodos difíciles de suprimir en PYMEs con pocos recursos, pero de necesaria transición para avanzar como empresa.

Por tanto, en la dimensión tecnológica encontramos amenazas tales como obsolescencia o la inteligencia artificial, la cual amenaza con la destrucción de empleo mediante robots, drones, vehículos sin conductor, etc...También encontramos oportunidades como las TIC, el E-commerce, el Big Data, el internet de las cosas, la tecnología cloud, el Open data, los avances en Smartphones o los almacenes inteligentes entre otros. Con lo cual, tachamos a la dimensión tecnológica en España de forma generalizada como una oportunidad en el sector transporte.

5.1.1.1. PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

En este apartado se resumen las conclusiones obtenidas en el análisis PEST realizado en el punto anterior. Se va a valorar mediante el perfil estratégico los distintos factores del entorno, divididos por las distintas dimensiones. De este análisis podremos obtener las oportunidades y amenazas según la valoración que consideremos, positiva o negativa.

Tabla 5.PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

Dimensión	Factores	MN	N	I	P	MP
Político-legal	Covid-19	X				
	Subida del SMI				X	
	Política fiscal		X			
	Impuestos al sector transporte		X			
	Deuda pública		X			
	Política de fomento				X	
	Legislación en el sector transporte		X			
	Subvenciones sector transporte					X
Económica	Tipo de interés				X	
	Desempleo		X			
	PIB		X			
	Políticas económicas tras Covid-19				X	
	IPC		X			
	Covid-19	X				
	Creación de empleo		X			
Sociocultural	Asentamiento E-commerce				X	
	Calidad de vida				X	
	Conciencia medioambiental		X			
	Inversiones contra el cambio climático				X	
	Próximas limitaciones medioambientales		X			
Tecnológica	Inteligencia Artificial (Robots, drones, coches sin conductor,etc.)	X				
	TIC				X	
	E-commerce				X	
	Big data					X
	Internet de las cosas				X	
	Tecnología cloud				X	
	Open data					X
	Avances Smartphones				X	
	Almacenes inteligentes				X	
	Obsolescencia		X			

FUENTE: Elaboración propia

5.1.1.2 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LAS DIMENSIONES DEL ENTORNO

En este punto se muestra un resumen de las oportunidades y amenazas, divididas por dimensiones, obtenidas mediante el perfil estratégico del entorno y el análisis PEST.

Tabla 6. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL ENTORNO DIVIDIDO POR DIMENSIONES

Dimensión	Oportunidades	Amenazas
Político-legal	<p>O1. Subida del SMI</p> <p>O2. Política de fomento: Buena red de carreteras</p> <p>O3. Subvenciones sector transporte</p>	<p>A1. Covid-19: Incertidumbre, colapso político, situación nunca vivida</p> <p>A2. Política fiscal: Muchos impuestos, pocas ventajas fiscales</p> <p>A3. Impuestos sector transporte</p> <p>A4. Deuda pública: Perjudicial para la economía del país</p> <p>A5. Legislación sector transporte: Se incumple fácilmente, necesaria actualización</p>
Económica	<p>O4. Tipo de interés: Es bajo y nos beneficia</p> <p>O5. Políticas económicas tras Covid-19: Medidas que se están tomando para reactivar la economía</p>	<p>A6. Desempleo: Creciente subida, menos consumo</p> <p>A7. PIB: Baja debido al parón de las actividades económicas</p> <p>A8. IPC: Caída de los precios para reactivar la economía</p> <p>A9. Covid-19: Destrucción del tejido económico, posible crisis económica</p> <p>A10. Creación de empleo: Nula</p>
Sociocultural	<p>O6. Asentamiento E-commerce: Aumento de trabajo para el sector</p> <p>O7. Calidad de vida: Podemos consumir durante más años</p> <p>O8. Inversiones contra el cambio climático: Ayuda a las empresas a adaptarse</p>	<p>A11. Conciencia medioambiental: Exigencia de la población en adaptar las empresas</p> <p>A12. Próximas limitaciones medioambientales</p>
Tecnológica	<p>O9. TIC: Mejora de servicios</p> <p>O10. E-commerce: Aumento de los servicios</p> <p>O11. Big data: Mejora de servicios</p> <p>O12. Internet de las cosas: Mejora de servicios</p> <p>O13. Tecnología cloud: Mejora de servicios</p> <p>O14. Open data: Mejora de servicios</p> <p>O15. Avances Smartphones</p> <p>O16. Almacenes inteligentes: Mejora de servicios</p>	<p>A13. Inteligencia Artificial (Robots, drones, coches sin conductor, etc.): Destrucción empleo</p> <p>A14. Obsolescencia: Necesidad de renovación</p>

FUENTE: *Elaboración propia*

Tras la realización de la tabla de amenazas y oportunidades del entorno, podemos ver que estas últimas superan en número a las amenazas, aunque no por mucho. Hay que destacar dimensiones como la tecnológica, ya que puede ofrecer muchas oportunidades a la empresa, así como destacar la dimensión económica como causante de las principales amenazas, en gran parte por el Covid-19. Esta pandemia está afectando a las

pequeñas empresas en grandes medidas y lo seguirá haciendo durante un tiempo, lo cual va a ser un reto a superar para todas ellas. Nombrar también el aumento del SMI, que puede conllevar a un aumento del consumo, pese a la crisis pandémica, así como el continuo aumento del e-commerce, factor que ayuda en gran medida al sector transporte. También recalcar por último el desarrollo de la inteligencia artificial como potencial amenaza para todo el sector o las inversiones/subvenciones previstas contra el cambio climático destinadas a las empresas.

5.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

A continuación se realiza el análisis del microentorno de la empresa Transports Sirval S.L. El microentorno está conformado por todos los agentes económicos que influyen directamente a la actividad de la empresa en su entorno específico, diferenciándose así del macroentorno, que analiza el entorno global. Para llevar a cabo este análisis se van a utilizar técnicas como la segmentación estratégica y también va a hacerse uso de la herramienta de las 5 fuerzas de Porter. Esta herramienta es uno de los pilares fundamentales que utilizan las empresas para formular estrategias competitivas.

Tras la realización del estudio de las 5 fuerzas, se determinarán cuales son las amenazas y oportunidades que presenta la empresa resumidas en una tabla.

5.2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR TRANSPORTES

Respecto al sector de los transportes de mercancías por carretera, la facturación en el mercado español registro un incremento del 3% en el año 2019, alcanzando la cifra de 15.400 Millones de euros según el observatorio DBK. Este aumento de la demanda se puede explicar por el comportamiento de las distintas vertientes: las ramificaciones industriales de clientes, la distribución comercial, el crecimiento del transporte internacional, el consumo en los hogares o el auge del comercio electrónico.

Se habla de que es un sector atomizado, aunque las últimas tendencias indican que se está creando un tejido empresarial más centralizado en grandes empresas.

Este sector avanza con pasos agigantados hacia la transformación digital: Camiones con sistemas de geoposicionamiento y navegación, apps móviles que gestionan las cargas y el control de las flotas sistemas de trazabilidad que permiten conocer cómo está la carga

y su ubicación, herramientas para conocer los incidentes del tráfico y optimización de rutas, etc.

Se le reclama a este sector por parte de la sociedad y mayor compromiso y responsabilidad con el medio ambiente. El transporte debe orientarse hacia una utilización más eficiente de los recursos disponibles como optimizar las cargas y reducir los Km de vacío. También invertir en tecnologías de ahorro de combustible así como de emisión de gases para combatir al cambio climático.

Como se comenta, este sector que actualmente soporta el peso del 2,3% del PIB nacional, va a experimentar grandes cambios, sobretodo enfocados a la sostenibilidad del medio ambiente y a la transformación digital.

Inteligencia artificial, macro datos, programas informáticos, almacenes inteligentes y centros logísticos automáticos entre otros, decantarán el futuro de este sector; el cual cada vez se ve con mayores beneficios derivados sobretodo del e-commerce, las necesidades del cliente y las tendencias del comercio.

5.2.2. SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Todos aquellos sectores con gran concentración de empresas y mucha diferenciación entre ellas, es interesante realizar la segmentación estratégica. Para el desarrollo de esta técnica es necesario dividir a las empresas por grupos estratégicos, es decir, por empresas que siguen unas estrategias muy similares. Mediante este análisis podemos estructurar el sector de los transportes así como su dinamismo y su evolución.

En el sector del transporte podemos encontrar miles de empresas que se dedican a la distribución, almacenamiento y transporte de mercancías y a su vez, cada una de ellas siguen distintas estrategias, por ello, nos es interesante llevar a cabo una segmentación estratégica.

Esta segmentación la representaremos mediante un mapa que estará compuesto por los distintos grupos estratégicos del sector, y estos fijarán su posición dependiendo de dos variables o dimensiones de estrategia según nos interese. Algunas de ellas pueden ser: El tamaño de la empresa, los servicios que ofrecen, los precios que manejan, los canales de distribución que utilizan, el ámbito o zona geográfica en la que trabajan, la calidad de sus servicios, etc.

El diámetro de los círculos en los que irá cada grupo estratégico hará referencia a la participación colectiva en el mercado de las empresas que pertenezcan a dicho grupo estratégico.

Para la realización del mapa deberemos seleccionar las variables o dimensiones de estrategia que más nos interesen. Más tarde deberemos localizar las empresas del sector que tengan o formen parte de las propias dimensiones. Por último identificaremos los grupos de empresas con estrategias o características similares dentro del propio sector. También es importante identificar la existencia o la ausencia de barreras de movilidad entre los grupos, de las cuales dependerá la entrada o no en cada uno de ellos.

5.2.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

En este punto se van a analizar y a identificar los distintos grupos estratégicos. Para ello se realizará una tabla con las empresas del sector del transporte, enfocadas a la distribución y almacenamiento, así como con su facturación, número de empleados y la zona geográfica en la que realizan sus servicios. Se ha tenido muy en cuenta la cercanía geográfica y competencia con Transports Sirval para la elección de las empresas, todas ellas pertenecientes a la provincia de Alicante.

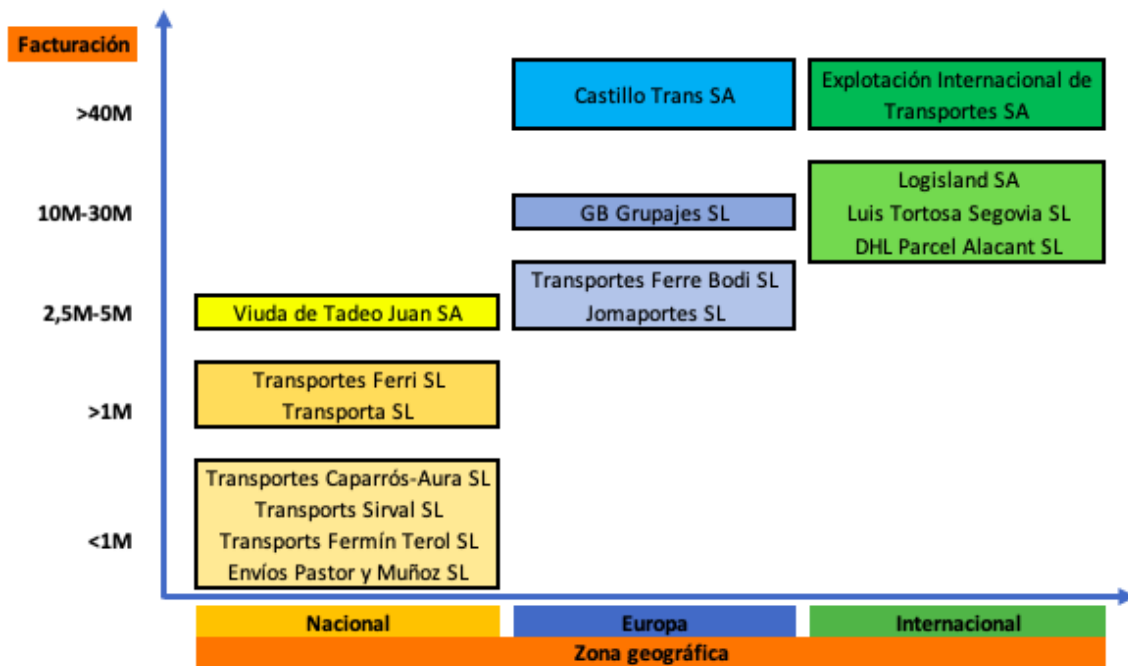
Empresa	Localización	Facturación (€)	Ámbito geográfico para el desarrollo de su actividad	Nº empleados
Transporta SL	Albaida	>1M	Nacional	10
Transportes Ferri SL	Cocentaina	>1M	Nacional	13
Transportes Caparrós-Aura SL	Cocentaina	<1M	Nacional	7
Transportes Sirval SL	Alcúdia	<1M	Nacional	1
Viuda de Tadeo Juan SA	Alcoy	2,5M-5M	Nacional	22
Transportes Fermin Terol SL	Monforte del Cid	<1M	Nacional	1
Envíos Pastor y Muñoz SL	Castalla	<1M	Nacional	1
GB Grupajes SL	Cocentaina	15M-20M	Europa	110
Castillo Trans SA	Benejúzar	>40M	Europa	>450
Transportes Ferre Bodi SL	Banyeres de Mariola	2,5M-5M	Europa	22
Jomportes SL	San Vicente del Raspeig	2,5M-5M	Europa	28
Explotación Internacional de Transportes SA (EXIT)	Alcoy	>40M	Internacional	>50
Logisland SA (SEUR)	Alicante	25M-30M	Internacional	>80
Luis Tortosa Segovia SL	IBI	20M-25M	Internacional	>90
DHL Parcel Alacant Spain SL	Alicante	10M-15M	Internacional	>40

FUENTE: Elaboración propia

5.2.2.2. MAPA DE GRUPOS ESTRATÉGICOS

En este apartado se procede a realizar el mapa de los grupos estratégicos existentes en el sector del transporte. Este mapa se basa en la representación de los diversos grupos estratégicos de empresas de un mismo sector. Concretamente, con el mapa de grupos estratégicos, se va a distinguir la competencia existente dentro del sector de los transportes para la empresa Transports Sirval S.L. Para poder confeccionarlo se representa en función de dos variables seleccionadas, en nuestro caso van a ser la zona geográfica donde realizan sus servicios y los ingresos de explotación de dichas empresas. Se han agrupado los distintos grupos de empresas de forma que se determine cual es realmente la competencia más directa y afín a Transports Sirval.

Mapa 1. GRUPOS ESTRATÉGICOS



FUENTE: Elaboración propia

Tras la realización del mapa por grupos estratégicos, podemos observar que estos se han segmentado dependiendo de la zona geográfica donde realicen sus servicios: a nivel nacional, europeo o internacional. También se ha tenido en cuenta para segmentar, la facturación de cada empresa. Por tanto a nivel nacional han quedado tres grupos estratégicos que los hemos dividido entre aquellos que facturan menos de un millón de euros al año, los que facturan algo más de un millón de euros al año y los que facturan

entre 2,5 y 5 millones de euros. Transports Sirval se encuentra en el grupo estratégico de ámbito nacional y con facturación menor a un millón de euros anuales, más tarde estudiaremos la competencia en dicho grupo estratégico. A nivel europeo dividimos los grupos estratégicos entre aquellos que facturan entre 2,5 y 5 millones de euros, los que facturan entre 10 y 30 millones de euros y los que facturan más de 40 millones anuales. Por último, la empresas que trabajan en zona internacional, las hemos dividido en aquellas que facturan entre 10 y 30 millones y las que facturan más de 40 millones de euros.

Como se puede observar, conforme se va ampliando la zona geográfica, se van reduciendo el número de empresas y se va aumentando la facturación de estas.

5.2.3. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Esta herramienta propia del análisis del microentorno nos sirve para analizar el atractivo del sector o segmento en el que opera la empresa a estudiar. El modelo de las 5 fuerzas de Porter nos permitirá determinar las oportunidades y amenazas del sector. Para ello debemos estudiar 5 vertientes dentro del entorno de la empresa: Proveedores, Productos sustitutos, Competidores potenciales, Clientes y Competidores en el sector.

Imagen 19. HERRAMIENTA 5 FUERZAS DE PORTER



FUENTE: NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas, Madrid

Proveedores: En este apartado analizaremos el poder de negociación que tienen los proveedores, grado de concentración y posibilidad de integración vertical hacia delante.

En el sector de los transportes apenas se necesitan proveedores. Normalmente estos son los fabricantes de los camiones de reparto o los que les proveen de las piezas mecánicas cuando tienen una avería. Para Transports Sirval, destacamos IVECO. Esta

compañía es la fabricante del camión de la empresa, así como proveedora de sus componentes mecánicos, además de la lona trasera (la cual se cambia por el deterioro en el tiempo).

Imagen 20. Logo IVECO



FUENTE: 1000MARCAS.NET

IVECO es una gran compañía de camiones, la cual tiene poder por su prestigio y calidad. En la última década han surgido empresas automovilísticas que han optado de fabricación de camiones también, como Ford o Renault, con lo cual aumentan la competencia y reducen el poder de compañías como IVECO. No existe posibilidad de integración vertical hacia delante, ya que pertenecen a sectores distintos, como son el de fabricación de vehículos y nuestra empresa a la distribución y almacenamiento de mercancías.

Productos sustitutivos: Consisten en la medida en que los productos de una industria puedan ser sustituido o no por otros. Bien por precio, obsolescencia, cumplimentación de necesidades etc.

Dentro de este sector podemos encontrar muchos productos sustitutivos, en este caso, serán empresas que realicen u ofrezcan los mismos servicios que nosotros. Para ello, nos fijamos en los grupos estratégicos que hemos segmentado en el “mapa 1”:

- A nivel nacional: El segmento en el que se encuentra Viuda de Tadeo Juan SA, es un producto sustitutivo. Este segmento ofrece a los clientes lo mismo que nosotros, aunque desde la perspectiva de ser una empresa con mucho renombre, potente económicamente, con más camiones y a un precio algo menor por la cantidad de mercancías que transportan.

Otro segmento a nivel nacional que nos puede sustituir es el formado por las empresas Transportes Ferri SL y Transporta SL. Disponen también de más camiones que nosotros aunque el precio va a ser similar, pero la facturación es mayor por la cantidad de servicios que realizan.

Por último, las empresas de nuestro mismo grupo estratégico suponen también una amenaza en forma de producto sustitutivo. Poseen los mismos recursos que nosotros y ofrecen los mismo servicios. Por tanto, dependerá de la localización o de las campañas de marketing para hacerse o no con la clientela.

- A nivel europeo, un producto sustitutivo puede ser el segmento en el que se encuentra la empresa Castillo Trans SA. Este tipo de empresas ofrecen lo último en tecnología y transporte a nivel europeo, con un importe mayor. También hay que tener en cuenta como sustitutivo al segmento formado por GB grupajes SL, muy similar al anterior pero con menos tecnología, menos camiones y precio más bajo y al segmento formado por Jomaportes SL y Transportes Ferre Bodi SL. Su principal ventaja es el ámbito geográfico donde operan.

- A nivel internacional. Encontramos empresas como EXIT SA, que ofrecen el transporte de mercancías por todo el mundo en grandes cantidades, debido al tamaño de sus camiones o al segmento formado por empresas como Logisland SA, Luis Tortosa Segovia SI y DHL Parcel Alacant SL, que operan a nivel internacional a precios reducidos, pero con mercancías más pequeñas.

Por tanto, hay que tener en cuenta a estos grupos estratégicos en la fuerza de productos sustitutivos.

Probablemente el sector del transporte de mercancías sea uno de los sectores con más oferta del país. Por tanto, esto va a ser una potencial amenaza para Transports Sirval S.L.

Cientes: Esta fuerza se refiere a la capacidad del cliente o comprador para negociar el precio de un producto o servicio.

Los principales clientes de Transports Sirval S.L., son aquellos que buscan el transporte de mercancías en ámbito nacional, el almacenaje y distribución de las mismas, o simplemente cualquier combinación o no de estos servicios. Son habituales los clientes

provenientes de otras PYMES que no pueden permitirse transportar y distribuir sus mercancías con grandes empresas de transporte, ya que les supone mucho gasto y normalmente, no disponen de tanta mercancía como para llenar un camión de estas empresas y conseguir abaratar así los costes.

Transports Sirval es consciente de la competencia que hay dentro de su grupo estratégico, por tanto, cuando una de estas empresas les contacta, no pueden permitirse el lujo de rechazar el porte. Por ello, muchas veces se ve obligado a ceder en cuanto al precio ante estas PYMES. Podemos decir pues, que los clientes de la empresa, a pesar de no ser muy poderosos, tienen algo más de poder que nosotros. Ya que si no están conformes, tienen muchos productos sustitutivos a donde acudir.

En este sector, el cliente tiene bastante poder (sobretudo en pequeñas empresas). Esto se debe a la gran cantidad de oferta en el mercado, con lo cual, el cliente puede apretar a la empresa en el precio de su servicio con la amenaza de buscar a otra. Esto suele pasar en las PYMES de transportes, las cuales tienen los clientes justos y casi nunca pueden permitirse rechazar a uno. En cuanto a la integración vertical hacia detrás, es algo improbable, ya que los clientes no suelen tener ni los medios ni los recursos necesarios para ello.

Competidores potenciales: Esta fuerza trata las barreras de entrada que definió Porter en su libro. Las barreras de entrada consisten en obstáculos para el ingreso de una organización a un mercado, es decir, a mayor facilidad para entrar a competir en una industria o mercado, mayor amenaza.

Empezar desde cero en un sector como el del transporte, es muy complicado ya que requiere de gran inversión, costes elevados y gran capacidad logística. Por ello, las barreras de entrada son altas lo que conlleva a ser una oportunidad para Transports Sirval S.L.

Respecto a los posibles competidores se han de analizar también aquellas empresas que pertenecen a otros grupos estratégicos y que puedan entrar en el nuestro. Sería el caso del grupo estratégico en el que se encuentra la empresa Explotación Internacional de Transportes SA. Empresas tan potentes económicamente, pueden abrir si se plantean una nueva línea de negocio a nivel provincial o nacional. Estos servicios serían más

baratos que los que ofrecen actualmente y quizás con una flota de camiones más pequeños abarcarían gran parte del mercado. Otro potencial competidor que podría hacerse hueco en nuestro grupo estratégico sería el de Castillo Trans SA. Cuenta con los medios necesarios y si quisieran podrían pertenecer a nuestro grupo estratégico. Para ello deberían adaptar su flota a los niveles de mercancías que manejan las PYMES así como adaptar sus precios y tecnologías, por tanto habría que tenerlos en cuenta. Algo parecido ocurriría con el grupo estratégico formado por GB Grupajes SL, solo que abarcarían menos mercado que el grupo estratégico anterior. Por último, hay que tener en cuenta dentro del mapa estratégico a empresas que operan en ámbito europeo como son Transportes Ferre Bodi SL y Jomaportes SL, que son más pequeñas económicamente que las anteriores, y quizás lo tendrían más fácil para moverse o desplazarse a otro grupo estratégico, estando por encima del resto.

Como podemos ver, moverse de un grupo estratégico a otro, para las empresas con más poder económico y más presencia en el mundo, es algo relativamente sencillo. Simplemente habrían de plantearse abrir nuevas líneas de negocio o desplazarse a otro grupo estratégico. Es por esto, que estamos hablando de barreras de movilidad bajas, es decir, que las empresas pueden moverse a otros grupos estratégicos con facilidad.

Siguiendo con el análisis de competidores potenciales, también hay que tener en cuenta aquellas empresas que no pertenecen al mapa estratégico de nuestra empresa.

Si bien, grandes empresas de paquetería como Correos, UPS o MRW por ejemplo, podrían hacerse un hueco en este sector. Empresas tan potentes económicamente y con unas bases instauradas, podrían ampliar su línea de negocio realizando la distribución y almacenaje de otras grandes y pequeñas empresas, por tanto, esto nos supondría una amenaza.

El sector del transporte y almacenaje de mercancías es un sector atractivo para aquellas empresas potentes que puedan abrir nuevas líneas de negocio y abarcar más mercado del que tienen en la actualidad. Pero es un sector poco atractivo para aquellas empresas que quieran empezar de cero, ya que es un sector colapsado y con mucha competencia.

Competidores en el sector: La rivalidad define la rentabilidad de un sector. Cuantos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y

viceversa. Porter identificó como barreras lo siguiente para esta fuerza: Nº de competidores, Ritmo del crecimiento del sector, Barreras de movilidad y salida, etc.

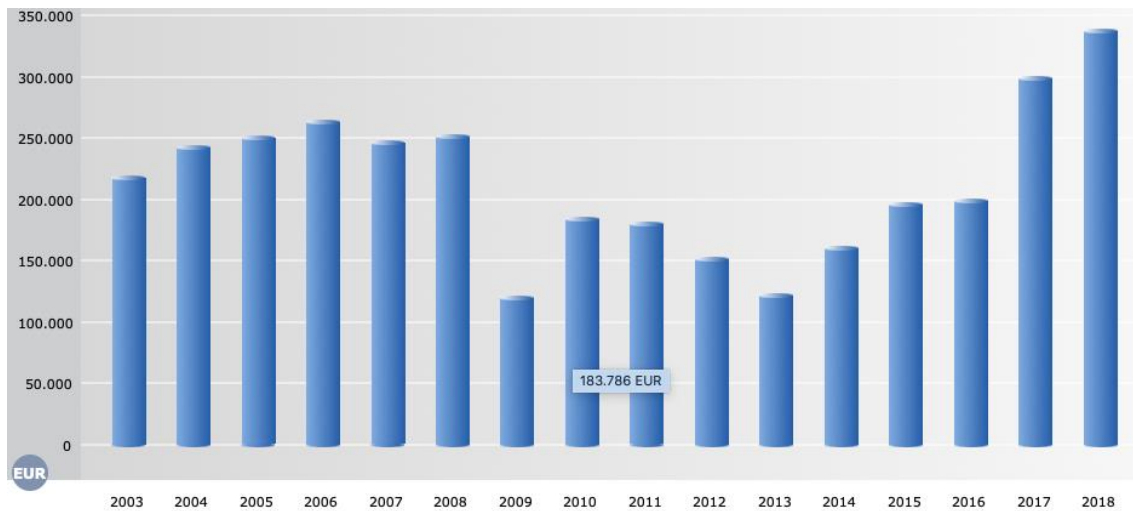
Tal y como hemos analizado anteriormente el sector del transporte de mercancías es un sector maduro que se caracteriza por disponer de un gran número de empresas dedicadas al mismo. Si bien cada una se caracteriza por distintas variables como son precio, la rapidez, el medio de transporte, tipo de almacenaje, servicios que ofrecen, etc. es lo que las hace diferenciarse entre sí. Por ello la competencia es elevada, lo que significa que es una amenaza para Transports Sirval. Las barreras de salida son bajas, ya que pueden desviarse hacia otras líneas de negocio derivadas del transporte, aunque pasarían a ser altas si nos saliéramos mucho más del sector.

El ritmo del crecimiento del sector es cada vez mayor. Se hunde el comercio local y aumenta la venta online. Factores que incrementan las ventas en este sector. El sector del transporte crece por séptimo año consecutivo, en 2018 se cerró el año con un ascenso del 4,6% y en 2019 con un incremento del 3,7% aproximadamente según "Alimarket". Datos que probablemente en este 2020 no se repitan, debido a la crisis económica que se avecina en el país con motivo de la pandemia que sufrimos a nivel mundial.

Como competidores actuales podemos nombrar a todas aquellas empresas que están en el mismo grupo estratégico que Transports Sirval S.L. También a todas aquellas que podrían pertenecer al mismo grupo estratégico, pero en este caso, vamos a analizar las que consideramos en su momento que por localización y servicios, eran más afines a nuestra empresa. Vamos pues a analizarlas de manera más detenida y compararlas con la empresa Transports Sirval de manera individual:

Transportes Caparrós-Aura SL: Esta empresa se sitúa en la localidad de Cocentaina, a escasos 5 minutos de donde se sitúa Transports Sirval. Se trata de una empresa familiar que cuenta con 7 trabajadores, 6 más que nuestra empresa. Sus ingresos de explotación están alrededor de los 340.000€ anuales, unos 250.000€ por encima de Transports Sirval. Cuenta con dos socios, uno de ellos con un 95% de las participaciones.

Gráfico 14. IINGRESOS EXPLOTACIÓN TRANSPORTES CAPARRÓS- AURA



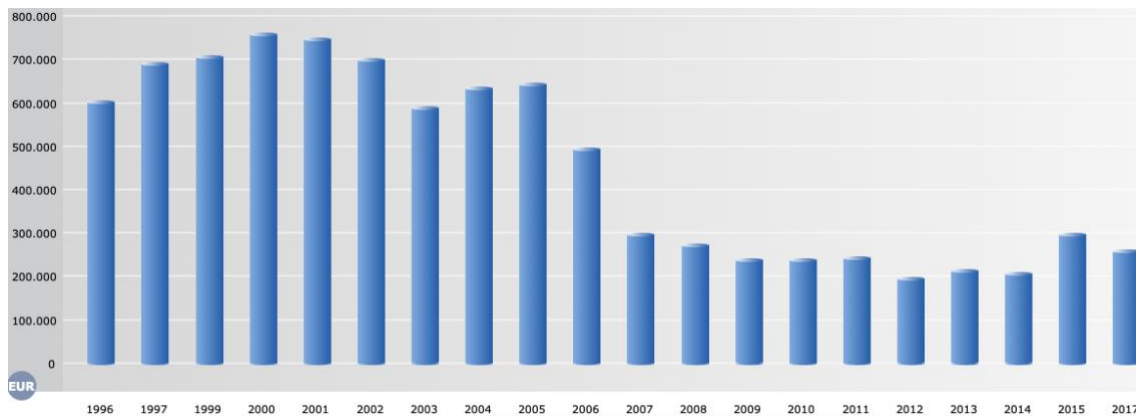
FUENTE: SABI

Esta empresa empezó muy bien, y tuvo un bajón durante la crisis económica, pero ha sabido rehacerse y actualmente está aumentando sus ingresos de explotación, a diferencia de nuestra empresa, la cual no ha sabido rehacerse al 100% desde entonces. Al paso que va la empresa, va a acaparar gran parte del mercado en esta comarca.

La principal desventaja para Transportes Caparrós-Aura es el poco espacio de almacenaje, ya que la empresa está situada en una vivienda de la localidad de Cocentaina. Por todos estos factores a excepción del espacio para almacenaje, es una empresa para tener muy en cuenta.

Transportes Fermín Terol SL: esta empresa está situada en Monforte del Cid. Esta PYME cuenta con 1 trabajador, al igual que Transportes Sirval. Facturan unos 270 mil euros, unos 190 mil más que nuestra empresa. El punto fuerte de la empresa Transportes Fermín, es la cercanía con empresas potentes en la localidad de Monforte del Cid. Hecho que aprovechan para aumentar así sus ingresos y clientes. La empresa no cuenta con mucho almacenaje pese a que está localizada en un polígono industrial.

Gráfico 15. INGRESOS EXPLOTACIÓN TRANSPORTS FERMÍN TEROL SL



FUENTE: SABI

Como podemos ver la empresa no pasa por su mejor momento, y sus ingresos se han visto reducidos en los últimos años. Por tanto, al igual que Transports Sirval, ha de rehacerse como empresa y liderar estrategias. Por los ingresos con los que cuentan y la red de contactos, esta empresa habrá que tenerla muy en cuenta.

Envíos Pastor y Muñoz SL: Esta empresa está situada en la localidad de Castalla. Cuenta con unos ingresos cercanos a los 90.000€, cifra muy similar a la que ingresa Transports Sirval. Ambas cuentan con un trabajador. El punto fuerte de Envíos Pastor y Muñoz SL es la rapidez con la que realizan sus servicios. Lo que les hace centrar sus esfuerzos en la distribución y no en el almacenaje, al contrario que Transports Sirval, prioriza el almacenaje debido a su amplio almacén, y no tiene tanto poder de distribución debido a que solo cuenta en la actualidad con un camión. En Castalla se sitúa una gran empresa a nivel mundial, ACTIU, este hecho debería de ser algo positivo para Envíos Pastor y Muñoz SL, pero por lo visto, no es una actividad que exploten ellos con frecuencia, debido a que solo realizan transporte a nivel nacional. Por todo esto, Envíos Pastor y Muñoz, es una empresa que compete en nuestro sector y se ha de tener en cuenta.

Todas estas empresas suponen una amenaza para Transports Sirval S.L. Los datos recogidos anteriormente han sido recabados a través de la herramienta de información empresarial SABI.

Como hemos dicho es un sector con muchas empresas y cuesta diferenciarse las unas con las otras, por tanto, cada mínimo detalle cuenta. Por ello es importante seguir una

buena estrategia que te lleve a la diferenciación de aquellas empresas que forman parte de tu mismo grupo estratégico.

5.2.3.1. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES 5 FUERZAS DE PORTER

En este punto se muestra un resumen de las oportunidades y amenazas, divididas por las distintas fuerzas de Porter, obtenidas mediante la herramienta 5 fuerzas de Porter.

Tabla 7. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES 5 FUERZAS DE PORTER

Fuerza	Oportunidades	Amenazas
Proveedores	O17. Poco poder de los proveedores O18. Improbable integración vertical hacia delante	A15. Compañías proveedoras consolidadas
Productos Sustitutivos		A16. Empresas que formen parte de otros grupos estratégicos A17. Empresas de nuestro propio grupo estratégico A18. Muchos productos sustitutivos (empresas que ofrecen los mismos servicios dentro del grupo estratégico)
Clientes	A19. Improbable integración vertical hacia detrás	A19. Clientes con poder de negociación
Competidores Potenciales	O20. Barreras de entradas altas O21. Sector maduro O22. Sector poco atractivo para nuevas empresas	A20. Empresas de paquetería que abran nuevas líneas de negocio A21. Sector atractivo para empresas grandes de otros grupos estratégicos. A22. Barreras de movilidad bajas
Competidores en el Sector	O23. Barreras de salida baja si se desvía la actividad a otra perteneciente al mismo sector O24. Disponemos de más almacenaje	A23. Barreras de salida altas si buscan algo muy distinto a lo que hacen A24. Gran número de empresas A25. Dificil diferenciación A26. Competidores de nuestro grupo estratégico con más poder económico A27. Competidores de nuestro grupo estratégico con más recursos A28. Competidores con distribuciones más rápidas

FUENTE: Elaboración propia

Tras analizar la tabla resumen de amenazas y oportunidades derivada de las 5 fuerzas de Porter podemos destacar: El sector del transporte de mercancías es un sector maduro, con muchas empresas y por ende, mucha competencia. Los clientes suelen tener poder ante las PYME, debido a la alta competitividad, estas no pueden permitirse perder ningún cliente. Las barreras de entrada son altas, hecho que dificulta la entrada de nuevos competidores. Hay que tener en cuenta a las compañías ya consolidadas de reparto por ejemplo, las cuales pueden abrir nuevas líneas de negocio, acercándose a la actividad que realizamos o empresas pertenecientes a otros grupos estratégicos del sector, ya que las barreras de movilidad son bajas. Las barreras de salida también van a

ser altas, hecho que nos dificultaría la posibilidad de mudarnos a otro sector distinto. Además, recalcar la dificultad que tiene diferenciarse de las empresas que compiten con nosotros. Los competidores actuales tienen más poder económico así como recursos, pero Transports Sirval cuenta con un punto fuerte que es la gran capacidad de almacenaje en su nave industrial. Por último, el sector del transporte y almacenamiento de mercancías es un sector maduro, con exceso de empresas y por tanto, poco atractivo para nuevas empresas. Por el contrario es un sector atractivo para empresas grandes que ya están dentro de él, pero enfocadas en otros grupos o segmentos estratégicos.



CAPÍTULO 6

FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS



ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CAPÍTULO VI: FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

En este capítulo se formularán estrategias para la empresa Transports Sirval SL, posteriormente se realizará una evaluación de cada una de ellas y por último se seleccionarán todas aquellas estrategias que resulten más beneficiosas para la empresa.

6.1. FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS

Para la correcta formulación de estrategias, es esencial basarse en una metodología que se sustente en el análisis de la empresa. Es importante analizar el proceso de evaluación y selección de las estrategias formuladas y conocer los criterios disponibles.

La matriz DAFO es una herramienta de análisis estratégico de la situación de la empresa. Su objetivo principal es organizar de forma esquemática un claro diagnóstico para poder desarrollar estrategias oportunas y tomar las mejores decisiones posibles. Por una parte, se obtienen las oportunidades y amenazas a partir del análisis externo de la empresa, que son factores dados por el entorno, y por otro lado, las fortalezas y debilidades, que vienen dadas por el análisis interno de las principales áreas clave de la empresa. A continuación puede observarse el análisis DAFO de Transports Sirval S.L.:

Tabla 8. DAFO

D A F O	Área	Fortalezas	Debilidades
	Financiera	F1. Gestión de cobros	D1. Generación de ingresos
	Comercial	F2. Distribución de productos	D2. Ofrecimiento de servicios
		F3. Atención al cliente F4. Comunicación	
	Producción	F5. Servicios personalizados	D3. Contratación de empleados
		F6. Almacenamiento de mercancías	
		F7. Mantenimiento y reparación de flota	
		F8. Optimización viajes F9. Ofrecimiento de un buen servicio	
	RRHH		
	Dirección	F10. Buena reputación	D3. Contratación de empleados
		F11. Realización de acuerdos	
		F12. Gestión de procesos	
		Amenazas	Oportunidades
		A1. Compañías proveedoras consolidadas	O1. Poco poder de los proveedores
		A2. Empresas que formen parten de otros grupos estratégicos	O2. Improbable integración vertical hacia delante
		A3. Empresas de nuestro propio grupo estratégico	O3. Improbable intergración vertical hacia detrás
		A4. Muchos productos sustitutivos	O4. Barreras de entrada altas
		A5. Clientes con poder de negociación	O5. Sector Maduro
		A6. Empresas de paquetería que abran nuevas líneas de negocio	O6. Sector poco atractivo para nuevas empresas
		A7. Sector atractivo para empresas grandes de otros grupos estratégicos	O7. Disponibilidad de mayor almacenaje
		A8. Barreras de movilidad bajas	O8. Subida del SMI
		A9. Barreras de salida altas	O9. Política de fomento: buena red de carreteras
		A10. Gran número de empresas	O10. Subvenciones sector transporte
		A11. Difícil diferenciación	O11. Tipo de interés: es bajo y nos beneficia
		A12. Competidores de nuestro grupo estratégico con más poder económico	O12. Políticas económicas tras Covid-19: Medidas que se están tomando para reactivar la economía
		A13. Competidores de nuestro grupo estratégico con más recursos	O13. Asentamiento del E- commerce: Aumento de trabajo para el sector
		A14. Competidores con distribuciones más rápidas	O14. Calidad de vida: podemos consumir durante más años
		A15. Covid-19: Incertidumbre, colapso político, situación nunca vivida	O15. Inversiones contra el cambio climático: Ayuda a las empresas a adaptarse
	A16. Política fiscal: muchos impuestos, pocas ventajas fiscales	O16. TIC: mejora de servicios	
	A17. Impuestos sector transporte	O17. Big Data: mejora de servicios	
	A18. Deuda pública: perjudicial para la economía del país	O18. Internet de las cosas: mejora de servicios	
	A19. Legislación sector transporte: Se incumple fácilmente, necesaria actualización	O19. Tecnología cloud: mejora de servicios	
	A20. Desempleo: creciente subida, menos consumo	O20. Open Data: mejora de servicios	
	A21. PIB: Baja debido al parón en las actividades económicas	O21. Avances Smartphones	
	A22. IPC: Caída de los precios para reactivar la economía	O22. Almacenes inteligentes: mejora de servicios	
	A23. Covid-19: Destrucción del tejido económico, posible crisis económica		
	A24. Creación de empleo: nula		
	A25. Cociencia medioambiental: Exigencia de la población en adaptar las empresas		
	A26. Próximas limitaciones medioambientales		
	A27. Inteligencia artificial (robots, drones, coches sin conductor...): destrucción de empleo		
	A28. Obsolescencia: necesidad de renovación		

FUENTE: Elaboración propia

Una forma complementaria de generar opciones estratégicas a partir de la posición estratégica de una empresa es la herramienta Matriz DAFO. Esta matriz parte de la información obtenida en el análisis anterior (análisis DAFO). Cada cuadrante de la matriz se utiliza para identificar opciones que ofrecen una combinación de los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas).

Imagen 21. MATRIZ DAFO

		ANÁLISIS EXTERNO	
		Amenazas	Oportunidades
ANÁLISIS INTERNO	Debilidades	Estrategias de supervivencia (DA) Se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas	Estrategias de reorientación (DO) Se generan opciones que aprovechan las oportunidades porque se superan las debilidades
	Fortalezas	Estrategias defensivas (FA) Se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas	Estrategias ofensivas (FO) Se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades

FUENTE: CAPÓ VICEDO, JOSEP. (2012): *Estrategia y Diseño de la Organización*. UPV, 1a Edición.

Respecto a la matriz DAFO, encontramos en el eje X el análisis externo y en el eje Y el análisis interno. Esta formada por:

- Estrategias de supervivencia (DA): Se utilizan para empresas que están sometidas a mucha presión, bien por parte del entorno o bien por las propias debilidades de la empresa. Se intenta encontrar una salida a un grave problema. Como última alternativa, se podría plantear incluso el abandono de la actividad. Formuladas por las debilidades y amenazas de la empresa.
- Estrategias de reorientación (DO): Estas estrategias aprovechan los cambios y oportunidades que se presentan en la empresa. Persiguen un cambio importante tanto en la estructura como en el campo de actividad. Formuladas mediante debilidades y oportunidades de la empresa.

- Estrategias defensivas (FA): Parten con el objetivo de enfrentarse a las amenazas del entorno con las fortalezas de la empresa. Por tanto, están formuladas mediante las fortalezas y amenazas de la empresa.

- Estrategias ofensivas (FO): Estas estrategias buscan maximizar las fuerzas de las que dispone la empresa. Están orientadas a la innovación y ligadas al lanzamiento de nuevos productos. Combinan las fortalezas y las oportunidades.

A partir del análisis DAFO, se elaboran estrategias relacionando las distintas variables enumeradas. Por tanto, pasamos a combinar los puntos fuertes y débiles de la empresa junto con las oportunidades y amenazas. Con esto, se da lugar a diferentes tipos de estrategias según los grupos relacionados. Estas son:

Estrategias de supervivencia (DA)

- Realizar una campaña de marketing a nivel provincial potente que nos ayude a ofrecer de mejor forma nuestros servicios a los clientes y que contribuya a contrarrestar la cantidad de productos sustitutos y la difícil diferenciación en el mercado (D2, A2, A3, A4, A11, A12, A13, A14, A23)
- Contrarrestar el poder de negociación de los clientes con una campaña de precios agresiva que nos ayude a generar más ingresos y a neutralizar la competencia (A4, A5, A10, A11, A17, A20, D1)
- Ofrecer servicios más personalizados en los que los clientes propongan un precio justo, que se estudiará posteriormente su viabilidad intentando ajustar al máximo los precios (A5, A22, D1, D2)

Estrategias Defensivas (FA)

- Hacer hincapié a la hora de ofrecer nuestros servicios en la atención al cliente que ofrecemos y el servicio completamente personalizado del que disponemos, contrarrestando así a las empresas de nuestro grupo estratégico y diferenciándonos del resto (F3, F5, F9, A3, A11, A25, A28)
- Realizar acuerdos con aquellos clientes que más poder tengan, manteniendo su confianza, neutralizando su poder, generando ingresos y ganando clientes fijos (F11, A5, A23)

Estrategias de Reorientación (DO)

- Campaña en la que se ofrezca a bajo precio el servicio de almacén (ya que tenemos mucho espacio), incluso barajar la idea de ofrecerlo gratuito si contratas la distribución, buscando así ofrecer mejor los servicios, dándolos a conocer y generando ingresos (D1, D2, O7, O10, O12)
- Generar una alianza con una empresa nueva, ofreciéndoles la oportunidad de rebasar las altas barreras del sector y dándoles a conocer entre nuestros clientes. Aprovecharnos nosotros de sus conocimientos del sector actual, dar una nueva imagen a la empresa, aumentar el capital disponible para invertir en nueva flota, campañas, etc. y generar con ello, nuevos ingresos (D1, O4, O6, O13, O16, O17, O18, O22)
- Aprovechar que es un sector maduro que no suele contratar a nuevos empleados para intentar contratar a un empleado dándole la oportunidad de trabajar pero ofreciéndole el mínimo salario. Con el tiempo intentar subirlo según los ingresos de la empresa (D3, O5, O10, O12)

Estrategias ofensivas (FO)

- Realizar acuerdos con empresas de la zona con el fin de almacenar algunos de sus productos o mercancías y a su vez, ofrecerle los servicios a un precio bajo. De tal forma que generas ingresos, y no supone el gasto de combustible y tiempo que lleva la distribución fuera de la comunidad o provincia (F11, F6, F2, O7, O16, O22)
- Crear una página web, modernizar la gestión de cobros, introducir tecnología en los procesos de distribución y almacén, aprovechar las últimas novedades existentes en el mercado para que el cliente conozca el estado y localización de su mercancía. Haciendo cambiar la imagen de sector maduro en el sector del transporte en las pymes por una imagen renovada y actualizada (F1, F2, F4, F6, O5, O15, O16, O17, O18, O19, O20, O21, O22)

A continuación se muestra la matriz DAFO con un resumen de las diez estrategias formuladas. A partir de ella, se procederá a la evaluación y selección de estas:

Matriz 3. DAFO CON ESTRATEGIAS FORMULADAS

		Análisis externo	
		Amenazas (1-28)	Oportunidades (1-22)
Análisis interno	Debilidades (1-3)	<p>Estrategias de supervivencia</p> <p>E1. Campaña de marketing que nos ayude a ofrecer nuestros servicios y contribuya a contrarrestar productos sustitutos y la diferenciación en el mercado (D2, A2, A3, A4, A11, A12, A13, A14, A23)</p> <p>E2. Contrarrestar el poder de negociación de los clientes con una campaña de precios agresiva que genere ingresos y neutralice competencia (A4, A5, A10, A11, A17, A20, D1)</p> <p>E3. Servicios personalizados en los que los clientes propongan el precio del servicio (A5, A22, D1, D2)</p>	<p>Estrategias de reorientación</p> <p>E6. Campaña en la que se ofrezca a bajo precio el servicio de almacén u ofrecerlo gratuito si contratas la distribución, ofrecer mejor los servicios, dándolos a conocer y generando ingresos (D1, D2, O7, O10, O12)</p> <p>E7. Generar una alianza con una empresa nueva, ofreciéndoles la oportunidad de rebasar las altas barreras del sector y dándoles a conocer entre nuestros clientes. Aprovecharnos nosotros de sus conocimientos del sector actual, dar una nueva imagen a la empresa, aumentar el capital disponible para invertir en nueva flota, campañas, etc. y generar con ello, nuevos ingresos (D1, O4, O6, O13, O16, O17, O18, O22)</p> <p>E8. Contratar a un empleado dándole la oportunidad de trabajar pero ofreciéndole el mínimo salario. Con el tiempo intentar subirlo según los ingresos de la empresa (D3, O5, O10, O12)</p>
	Fortalezas (1-12)	<p>Estrategias defensivas</p> <p>E4. Hacer hincapié a la hora de ofrecer nuestros servicios en la atención al cliente y el servicio personalizado, contrarrestando a las empresas de nuestro grupo estratégico y diferenciándonos (F3, F5, F9, A3, A11, A25, A28)</p> <p>E5. Realizar acuerdos con los clientes que más poder tengan, mantener su confianza, neutralizar su poder, generar ingresos y ganar clientes fijos (F11, A5, A23)</p>	<p>Estrategias ofensivas</p> <p>E9. Realizar acuerdos con empresas de la zona. Almacenar sus mercancías y ofrecerle los servicios a un precio bajo. Generando ingresos y ahorrando en costes (F11, F6, F2, O7, O16, O22)</p> <p>E10. Crear una página web, modernizar la gestión de cobros, introducir tecnología en los procesos de distribución y almacén. Hacer posible que el cliente conozca el estado y localización de su mercancía. (F1, F2, F4, F6, O5, O15, O16, O17, O18, O19, O20, O21, O22)</p>

FUENTE: Elaboración propia

6.2. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATÉGIAS

Una vez hemos planteado las posibles estrategias debemos analizar cuáles serían relevantes y factibles para su posterior puesta en funcionamiento.

Respecto a las decisiones que tomemos, se debe tener en cuenta estos factores:

- Criterios de racionalidad
- Factores no racionales

Por ello, la evaluación de estrategias no puede ser un proceso totalmente racional ya que es muy complicado valorar si una estrategia será exitosa o fracasará antes de haberla llevado a cabo.

Existen tres criterios para evaluar las diferentes estrategias planteadas: Ajuste, Aceptabilidad y Factibilidad.

6.2.1. AJUSTE DE LA ESTRATEGIA

Mediante el ajuste se va a conocer como las estrategias mantienen una concordancia respecto al análisis estratégico.

Conlleva la primera selección de las distintas opciones planteadas previamente y tratará de resolver preguntas respecto a la forma de hacer frente a las amenazas y debilidades y a como aprovechar las fortalezas y oportunidades anteriormente descritas.

Una vez hayamos comparado las diferentes opciones estratégicas posibles estableceremos cuál es el orden de preferencia para cada una.

Existen varios tipos de valoración entre los que destacan:

- Métodos de puntuación, clasificación o jerarquización
- Árboles de decisión
- Escenarios

Con la matriz DAFO obtenemos opciones estratégicas directamente que se clasifican ponderando cada factor clave obtenido en el DAFO (además de incluir la misión y la visión) y valorando cada estrategia en función del grado de ajuste al análisis estratégico (eligiendo la puntuación relativa resultante más elevada). Para la ponderación de los factores se ha tenido en cuenta el número de factores que implicaba a cada estrategia para darle un valor.

Tabla 9. PUNTUACIONES ABOSOLUTAS

Factores	Ponderación	Puntuaciones Absolutas									
		E.1	E.2	E.3	E.4	E.5	E.6	E.7	E.8	E.9	E.10
F1	0,01	0	6	6	6	7	3	3	2	8	10
F2	0,03	5	6	6	6	7	8	7	6	10	10
F3	0,02	6	5	7	10	7	8	7	3	8	7
F4	0,01	8	8	6	7	7	6	6	6	8	10
F5	0,02	7	7	9	10	8	7	7	3	8	6
F6	0,02	7	8	6	7	7	9	7	4	10	10
F7	0,01	1	1	1	2	1	1	2	7	2	2
F8	0,01	2	8	5	3	2	1	3	6	8	9
F9	0,02	7	9	8	10	6	8	8	7	7	9
F10	0,01	5	3	6	7	6	7	7	6	7	6
F11	0,02	7	2	8	4	10	3	9	6	10	6
F12	0,01	5	6	5	7	6	7	8	6	7	9
D1	0,05	5	10	10	7	8	10	10	8	7	9
D2	0,02	10	7	10	7	5	10	8	5	9	8
D3	0,02	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0
O1	0,01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
O2	0,01	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0
O3	0,01	3	0	1	1	3	2	3	4	1	4
O4	0,01	6	6	4	6	5	3	10	4	5	5
O5	0,02	6	2	5	5	4	3	3	10	5	10
O6	0,02	6	4	3	7	4	3	10	4	7	5
O7	0,02	5	6	6	6	7	10	3	4	10	8
O8	0,01	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
O9	0,01	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
O10	0,01	4	3	5	3	4	6	3	6	3	4
O11	0,01	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
O12	0,02	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5
O13	0,02	10	3	3	3	3	3	10	3	3	3
O14	0,01	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1
O15	0,01	5	5	4	5	4	5	6	4	6	10
O16	0,02	5	9	3	5	6	5	10	8	10	10
O17	0,01	5	8	6	6	7	7	10	7	8	10
O18	0,01	6	7	6	6	7	6	10	5	6	10
O19	0,01	6	7	6	7	8	8	9	8	9	10
O20	0,01	7	7	7	7	6	8	8	7	7	10
O21	0,01	7	7	8	7	8	8	9	8	9	10
O22	0,01	5	6	7	7	7	7	10	9	10	10
A1	0,01	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A2	0,02	10	7	4	4	7	4	5	3	5	3
A3	0,02	10	8	6	10	7	7	7	4	8	6
A4	0,02	10	10	6	6	6	5	6	4	4	5
A5	0,02	6	10	10	3	10	6	6	1	7	2
A6	0,01	6	3	3	6	4	3	3	4	4	5
A7	0,01	6	6	5	3	6	6	6	1	4	7
A8	0,01	3	6	5	3	6	7	6	4	5	5
A9	0,01	2	2	2	2	2	2	6	2	2	2
A10	0,01	4	10	6	5	6	5	7	6	6	6
A11	0,02	10	10	6	10	4	8	7	4	7	7
A12	0,02	10	7	6	5	7	8	7	7	5	7
A13	0,02	10	7	6	5	7	8	7	7	8	7
A14	0,02	10	7	6	6	7	3	7	3	8	7
A15	0,01	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
A16	0,01	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4
A17	0,01	7	10	7	7	7	6	7	7	7	7
A18	0,01	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
A19	0,01	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
A20	0,02	4	10	3	4	3	4	5	3	3	2
A21	0,01	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
A22	0,01	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5
A23	0,02	10	8	8	8	10	8	8	8	8	8
A24	0,01	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5
A25	0,01	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4
A26	0,01	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4
A27	0,01	7	7	7	8	7	7	8	8	8	8
A28	0,01	7	8	8	10	8	8	7	8	7	8
Misión1	0,03	7	6	5	7	7	8	7	5	8	8
Visión1	0,03	7	7	7	8	8	8	9	5	8	9
Total	1,00	360	367	334	348	351	347	390	324	387	402

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 10. PUNTUACIONES RELATIVAS

Factores	Ponderación	Puntuaciones Relativas									
		E.1	E.2	E.3	E.4	E.5	E.6	E.7	E.8	E.9	E.10
F1	0,01	0	0,06	0,06	0,06	0,07	0,03	0,03	0,02	0,08	0,1
F2	0,03	0,15	0,18	0,18	0,18	0,21	0,24	0,21	0,18	0,3	0,3
F3	0,02	0,12	0,1	0,14	0,2	0,14	0,16	0,14	0,06	0,16	0,14
F4	0,01	0,08	0,08	0,06	0,07	0,07	0,06	0,06	0,06	0,08	0,1
F5	0,02	0,14	0,14	0,18	0,2	0,16	0,14	0,14	0,06	0,16	0,12
F6	0,02	0,14	0,16	0,12	0,14	0,14	0,18	0,14	0,08	0,2	0,2
F7	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,02	0,07	0,02	0,02
F8	0,01	0,02	0,08	0,05	0,03	0,02	0,01	0,03	0,06	0,08	0,09
F9	0,02	0,14	0,18	0,16	0,2	0,12	0,16	0,16	0,14	0,14	0,18
F10	0,01	0,05	0,03	0,06	0,07	0,06	0,07	0,07	0,06	0,07	0,06
F11	0,02	0,14	0,04	0,16	0,08	0,2	0,06	0,18	0,12	0,2	0,12
F12	0,01	0,05	0,06	0,05	0,07	0,06	0,07	0,08	0,06	0,07	0,09
D1	0,05	0,25	0,5	0,5	0,35	0,4	0,5	0,5	0,4	0,35	0,45
D2	0,02	0,2	0,14	0,2	0,14	0,1	0,2	0,16	0,1	0,18	0,16
D3	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0	0
O1	0,01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
O2	0,01	0	0	0	0	0	0	0	0	0,03	0
O3	0,01	0,03	0	0,01	0,01	0,03	0,02	0,03	0,04	0,01	0,04
O4	0,01	0,06	0,06	0,04	0,06	0,05	0,03	0,1	0,04	0,05	0,05
O5	0,02	0,12	0,04	0,1	0,1	0,08	0,06	0,06	0,2	0,1	0,2
O6	0,02	0,12	0,08	0,06	0,14	0,08	0,06	0,2	0,08	0,14	0,1
O7	0,02	0,1	0,12	0,12	0,12	0,14	0,2	0,06	0,08	0,2	0,16
O8	0,01	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
O9	0,01	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
O10	0,01	0,04	0,03	0,05	0,03	0,04	0,06	0,03	0,06	0,03	0,04
O11	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
O12	0,02	0,12	0,1	0,1	0,1	0,1	0,12	0,1	0,1	0,1	0,1
O13	0,02	0,2	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,2	0,06	0,06	0,06
O14	0,01	0,01	0,02	0,01	0,02	0,01	0,01	0,02	0,01	0,02	0,01
O15	0,01	0,05	0,05	0,04	0,05	0,04	0,05	0,06	0,04	0,06	0,1
O16	0,02	0,1	0,18	0,06	0,1	0,12	0,1	0,2	0,16	0,2	0,2
O17	0,01	0,05	0,08	0,06	0,06	0,07	0,07	0,1	0,07	0,08	0,1
O18	0,01	0,06	0,07	0,06	0,06	0,07	0,06	0,1	0,05	0,06	0,1
O19	0,01	0,06	0,07	0,06	0,07	0,08	0,08	0,09	0,08	0,09	0,1
O20	0,01	0,07	0,07	0,07	0,07	0,06	0,08	0,08	0,07	0,07	0,1
O21	0,01	0,07	0,07	0,08	0,07	0,08	0,08	0,09	0,08	0,09	0,1
O22	0,01	0,05	0,06	0,07	0,07	0,07	0,07	0,1	0,09	0,1	0,1
A1	0,01	0,01	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A2	0,02	0,2	0,14	0,08	0,08	0,14	0,08	0,1	0,06	0,1	0,06
A3	0,02	0,2	0,16	0,12	0,2	0,14	0,14	0,14	0,08	0,16	0,12
A4	0,02	0,2	0,2	0,12	0,12	0,12	0,1	0,12	0,08	0,08	0,1
A5	0,02	0,12	0,2	0,2	0,06	0,2	0,12	0,12	0,02	0,14	0,04
A6	0,01	0,06	0,03	0,03	0,06	0,04	0,03	0,03	0,04	0,04	0,05
A7	0,01	0,06	0,06	0,05	0,03	0,06	0,06	0,06	0,01	0,04	0,07
A8	0,01	0,03	0,06	0,05	0,03	0,06	0,07	0,06	0,04	0,05	0,05
A9	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,06	0,02	0,02	0,02
A10	0,01	0,04	0,1	0,06	0,05	0,06	0,05	0,07	0,06	0,06	0,06
A11	0,02	0,2	0,2	0,12	0,2	0,08	0,16	0,14	0,08	0,14	0,14
A12	0,02	0,2	0,14	0,12	0,1	0,14	0,16	0,14	0,14	0,1	0,14
A13	0,02	0,2	0,14	0,12	0,1	0,14	0,16	0,14	0,14	0,16	0,14
A14	0,02	0,2	0,14	0,12	0,12	0,14	0,06	0,14	0,06	0,16	0,14
A15	0,01	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
A16	0,01	0,04	0,05	0,04	0,05	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05	0,04
A17	0,01	0,07	0,1	0,07	0,07	0,07	0,06	0,07	0,07	0,07	0,07
A18	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
A19	0,01	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
A20	0,02	0,08	0,2	0,06	0,08	0,06	0,08	0,1	0,06	0,06	0,04
A21	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
A22	0,01	0,05	0,05	0,05	0,06	0,05	0,06	0,05	0,05	0,05	0,05
A23	0,02	0,2	0,16	0,16	0,16	0,2	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16
A24	0,01	0,05	0,04	0,05	0,04	0,05	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05
A25	0,01	0,03	0,03	0,03	0,04	0,04	0,03	0,03	0,04	0,04	0,04
A26	0,01	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04	0,03	0,04	0,03	0,04
A27	0,01	0,07	0,07	0,07	0,08	0,07	0,07	0,08	0,08	0,08	0,08
A28	0,01	0,07	0,08	0,08	0,1	0,08	0,08	0,07	0,08	0,07	0,08
Misión1	0,03	0,21	0,18	0,15	0,21	0,21	0,24	0,21	0,15	0,24	0,24
Visión1	0,03	0,21	0,21	0,21	0,24	0,24	0,24	0,27	0,15	0,24	0,27
Total	1,00	5,9	5,96	5,44	5,58	5,67	5,71	6,28	5,04	6,22	6,33

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 11. RESUMEN AJUSTE DE ESTRATEGIA

Estrategia	Puntuaciones absolutas				Puntuaciones relativas			
	Estrategia 2	Estrategia 7	Estrategia 9	Estrategia 10	Estrategia 2	Estrategia 7	Estrategia 9	Estrategia 10
Total	367	390	387	402	5,96	6,28	6,22	6,33

FUENTE: Elaboración propia

Se han escogido las cuatro estrategias con puntuación relativa más alta, quedando descartadas el resto de las estrategias:

- **Estrategia 2:** “Contrarrestar el poder de negociación de los clientes con una campaña de precios agresiva que nos ayude a generar más ingresos y a neutralizar la competencia”. Como indica la propia estrategia, se busca con ella intentar rebajar el poder que tienen los clientes a la hora de negociar con pequeñas empresas. Creando una campaña temporal de un ejercicio económico con precios agresivos, es decir, con precios que rocen los costes totales y con muy poco margen de beneficio, se buscaría generar ingresos, aumentar la cartera de clientes y neutralizar la competencia más cercana con más recursos y más poder económico. Para la realización de esta campaña se estudiará previamente el precio de los servicios de los principales competidores de la zona. Esta campaña anual, vendrá acompañada de un plan de marketing, que nos ayudará a dar a conocer la campaña y aumentar las probabilidades de éxito. De contar finalmente con esta estrategia en el posterior capítulo concretaríamos paso a paso la implantación de la misma.

- **Estrategia 7:** “Generar una alianza con una empresa nueva, ofreciéndoles la oportunidad de rebasar las altas barreras del sector y dándoles a conocer entre nuestros clientes. Aprovecharnos nosotros de sus conocimientos del sector actual, dar una nueva imagen a la empresa, aumentar el capital disponible para invertir en nueva flota, campañas, etc. y generar con ello, nuevos ingresos”. Con esta alianza se pretende mejorar la economía, dar una nueva imagen y avanzar y mejorar en los servicios que se ofrecen en la actualidad. Para llevarla a cabo primero se han de establecer una serie de contactos, haciendo hincapié en programas de emprendimiento o startups. También una campaña de marketing internamente en el sector, para intentar llamar la atención de estas empresas que estamos buscando. Tras la alianza se buscará una nueva marca o una fusión de ambas en las que se muestren las dos empresas de cara al cliente, esto

anterior debería analizarse con todos los pros y contra que conlleve. De contar finalmente con esta estrategia en el posterior capítulo concretaríamos paso a paso la implantación de la misma.

- **Estrategia 9:** “Realizar acuerdos con empresas de la zona con el fin de almacenar algunos de sus productos o mercancías y a su vez, ofrecerle los servicios a un precio bajo. De tal forma que generas ingresos, y no supone el gasto de combustible y tiempo que lleva la distribución fuera de la comunidad o provincia”. Con esta estrategia se pretende aumentar la cartera de clientes y los ingresos. Transports Sirval dispone de un gran almacén, el cual está al 50% ocupado. Esto es una oportunidad para ofrecer su almacén a otras empresas y hacer de gancho para ofrecer sus servicios de distribución. Esta estrategia empezaría enfocada en las empresas de su mismo polígono industrial, visitando cada una de ellas. De surgir bien, se iría expandiendo a otros polígonos industriales de la zona. Esta estrategia es inteligente, ya que tiene costes bajos y puedes crear una relación muy estrecha con las empresas más próximas a tu entorno, aumentando así los ingresos. De contar finalmente con esta estrategia en el posterior capítulo concretaríamos paso a paso la implantación de la misma.

- **Estrategia 10:** “Crear una página web, modernizar la gestión de cobros, introducir tecnología en los procesos de distribución y almacén, aprovechar las últimas novedades existentes en el mercado para que el cliente conozca el estado y localización de su mercancía. Haciendo cambiar la imagen de sector maduro en el sector del transporte en las pymes por una imagen renovada y actualizada”. En la actualidad la mayor parte del comercio se realiza online. Cualquier empresa que no esté conectada a internet está abocada al fracaso. Buscando información para este Trabajo Final de Grado hemos podido observar que casi ninguna PYME del sector transporte cuenta con una página web, algo fundamental en estos tiempos. Ayuda a obtener información de los servicios que ofrece la empresa y de sus precios, sin molestarte en llamar preguntando por ellos. Respecto a la introducción de tecnología, depende del capital disponible para invertir en ella. La modernización logística del almacén es algo que puede ir implantándose a largo plazo debido a su elevado coste, pero hay tecnologías como la de rastreo de la mercancía o el estado de ella que no son excesivamente caras y que aportan un valor añadido al servicio. De esta forma el cliente puede estar tranquilo y puede organizar su

trabajo en función de la localización de su mercancía. De contar finalmente con esta estrategia en el posterior capítulo concretaríamos paso a paso la implantación de la misma.

6.2.2. ACEPTABILIDAD DE LA ESTRATEGIA

Tras realizar el ajuste de la estrategia y haber desechado las menos apropiadas para la empresa, se procede a la aceptabilidad de las estrategias escogidas. En cuanto a los criterios de aceptabilidad van a medir si las consecuencias de llevar a cabo o no una estrategia son adoptables para los grupos de la empresa. Cuando los beneficios esperados sean superiores a los costes derivados de la implementación de la estrategia, ésta será aceptada por los grupos en la empresa.

Para poder medir la aceptabilidad se debe regir por unos criterios: Rentabilidad y creación de valor, Riesgo y Reacciones de los grupos de interés.

Rentabilidad y creación de valor

No es una tarea fácil cuantificar los beneficios derivados para cada opción estratégica por ello, realizar un análisis de los mismos es una buena medida para conocer su aceptabilidad. Con tal de medir la creación de valor se acude a estimaciones de indicadores como pueden ser la rentabilidad financiera o de proyectos de inversión, pero en algunos casos dichos indicadores no son sencillos de aplicar ni tienen en cuenta los beneficios intangibles. Nos disponemos pues a analizar la rentabilidad y creación de valor de las estrategias escogidas:

- Estrategia 2: Una campaña agresiva para generar más ingresos y neutralizar la competencia. Realizar una campaña de este calibre supone reducir al mínimo los beneficios por servicio. Es una buena opción cuando las empresas de tu mismo grupo estratégico emplean estrategias ofensivas que abarquen la mayor parte del mercado e incluso se hagan con parte de tus clientes. Este tipo de campañas no pueden realizarse durante mucho tiempo, por ello se ha fijado el plazo máximo de un año. Si una empresa extiende sus ofertas o campañas de descuento o precios bajos durante mucho tiempo, los clientes entienden que esa empresa puede mantener la línea de precios, por tanto, se esperarán a que vuelvan a bajar los precios para solicitarles de nuevo un servicio, por ello repetimos, es importante que se lleve a cabo durante un tiempo limitado. Pero ¿este

tipo de campañas tiene algún inconveniente? La respuesta es sí. Al tener un margen tan bajo de beneficios, si surge algún imprevisto nos repercutiría de manera muy negativa como por ejemplo, la rotura del motor del camión, un pinchazo que nos deje tirados, algún problema con la mercancía, etc. Además, los clientes que hagamos en esta campaña pueden ser clientes de un solo servicio, es decir, aquellos que solo busquen el precio bajo una vez y no establezcan una relación de confianza duradera en el tiempo. Algo que se busca en las campañas de marketing por ejemplo, no solo vender algo en un momento determinado, sino crear una relación que vaya más allá y que nos permita vender a ese mismo cliente de nuevo. Por tanto, el efecto positivo que se pretendía con esta estrategia, tal vez lo sea durante muy poco tiempo, y lo que en principio parece más ingresos, puede traducirse en pérdidas que nos hundan económicamente. Es decir, que la estrategia 2 puede acabar repercutiendo negativamente en la empresa. Con lo cual, tras analizarla, vamos a prescindir de ella.

- Estrategia 7: Generar una alianza con una empresa nueva. Llevar a cabo esta estrategia sería la forma más económica de darle un empujón a la empresa. Habría que considerar los gastos de visita a las plataformas de emprendimiento y startups y campañas de marketing bien en prensa o radio o por medios internos del sector. Por tiempo y coste, nos supondrían entre 5.000€ y 10.000€, gasto asequible para la empresa Transports Sirval teniendo en cuenta el cambio que supondría para la empresa la incorporación de otra nueva. La alianza supondría un soplo de dinero líquido listo para nuevas inversiones, modernización del sistema y renovación o ampliación de la flota. Otro posible gasto sería la gestión de la creación de una nueva compañía que asociara a ambas, como decimos, perfectamente asumible. Por tanto, esta estrategia se convierte en una opción muy atractiva, que nos permitiría mejorar en el conocimiento del mercado actual sin gastarnos apenas dinero y permitiéndonos incrementar los ingresos. Por tanto, es una estrategia factible económicamente y atractiva para la empresa en estos momentos y por ende, aceptable.

- Estrategia 9: Realizar acuerdos con empresas de la zona. Esta estrategia no busca la modernidad o el cambio radical en la empresa, sino que busca ampliar contactos, reducir costes y aumentar los ingresos. Sería la estrategia con menos coste económico de las cuatro planteadas. El coste económico que nos supone llevarla a cabo se traduce

sobretudo en el tiempo que nos va a llevar visitar las empresas de la zona una por una. El coste estaría en torno a los 2.000 y 5.000 euros, dinero que generaríamos distribuyendo en vez de emplear ese tiempo en llevar a cabo esta estrategia. Al contactar con empresas cercanas y de conseguir aumentar nuestra cartera de clientes, se traduciría en ingresos inmediatos. La cercanía nos reduciría de gran manera los costes tanto en tiempo como en combustible, y de realizarse bien el servicio, se podría crear una relación duradera que hiciera aumentar los ingresos por aproximación entre un 10%-15%. Por tanto, la empresa vería con buenos ojos llevar esta estrategia a cabo, ya que no supone apenas gastos y puede reportar muchos beneficios.

- Estrategia 10: Crear una página web, modernizar la gestión de cobros, introducir tecnología en los procesos de distribución y almacén, aprovechar las últimas novedades existentes en el mercado para que el cliente conozca el estado y localización de su mercancía. Esta estrategia sería la que más coste implicaría para poder llevarla a cabo. Ya no es simplemente plantear el coste, sino, ser conscientes de la necesidad que supone llevar a cabo esta estrategia. El coste de crear una página web está en torno a los 2.000€. Se busca crear una web, amable, vistosa y sobretudo, fácil de utilizar. La introducción de tecnología punta en las PYMES es algo complicado debido al coste que ello supone, pero es algo que implicaría un salto hacia el mercado actual y que supondría una ventaja competitiva frente a la principal competencia. También habría que tener en cuenta la implantación de una herramienta que permita a los clientes conocer el estado y la localización de su mercancía. Esta tecnología rondaría los 10.000€ aproximadamente. En referencia a la modernización logística del almacén, tendría que hacerse a largo plazo y según los ingresos, ya que una renovación de este calibre puede rondar los 100.000€, y no tenemos suficiente presupuesto. Esta estrategia sería más fácil de llevar a cabo si la combinásemos con la estrategia 7, alianza con una empresa nueva, la cual nos aportaría el capital necesario para llevarlo a cabo con más soltura económica. En resumen, esta estrategia entraría dentro de la viabilidad de Transports Sirval excluyendo la modernización logística del almacén. Además, esta estrategia es necesaria en el mercado actual, ya que aportamos un valor añadido a nuestros servicios así como modernizamos y actualizamos la empresa tecnológicamente hablando.

Todas las estrategias cuentan con factores a favor y factores en contra. Tras evaluar detenidamente cada una de ellas, se ha considerado desechar la estrategia 2. Esto se debe a la incertidumbre que nos generaba respecto al margen de beneficios y a los gastos inesperados. Lo que en principio puede parecer un ingreso fácil, con el tiempo puede traducirse en pérdidas irreparables. Con lo cual, no es una estrategia factible para implantar en la empresa Transports Sirval actualmente.

Por otro lado, el análisis de las estrategias 7, 9 y 10, nos ha resultado interesante económicamente, rentables a corto-medio plazo y óptimas para implantarlas en el momento actual en el que se encuentra la empresa Transports Sirval. Con lo cual, seguimos adelante con ellas.

Riesgo

Existen diversas técnicas que tratan de medir el riesgo que incurre en la empresa a la hora de instaurar una nueva estrategia y es muy importante para la empresa conocerlo y analizarlo. Por ejemplo, matrices de decisión, análisis de sensibilidad, proyecciones de ratios financieras, etc. Aunque son técnicas que requieren modelos complicados de crear intentan introducir un modelo cuantitativo que relacione todas las variables significativas entre sí.

Como hemos comentado anteriormente, la estrategia 2, se ha visto desechada. El riesgo que debía asumir la empresa para llevar a cabo esta estrategia era muy elevado. No nos aseguraba beneficios ni tampoco pérdidas, y dada la situación económica de Transports Sirval, no es un riesgo que se esté dispuesto a asumir.

Respecto a las estrategias 7, 9 y 10, el riesgo económico en las dos primeras es algo menor que en la última, debido al coste económico que supone. Pero este riesgo, se está dispuesto a asumirlo, ya que de llevarse a cabo, los pros serían mayores que los contras, y la probabilidad de riesgo se ve reducida con una buena planificación y estudio de la estrategia en sí.

Reacciones de grupos de interés

Esta última parte consiste en analizar de los grupos internos, como pueden ser los trabajadores y externos, como pueden ser los clientes o administraciones públicas, de la empresa cuáles son las reacciones frente a la implantación de la estrategia. Los

agentes que se relacionan con la empresa tienen mucho peso en la implantación de las estrategias a seguir. Esto es algo que ocurre más a menudo en grandes empresas donde existen accionistas.

A continuación, observamos los grupos de interés de los que dispone la empresa Transports Sirval S.L. En función de los distintos tipos de estrategia que hemos seleccionado se ha marcado con un “SI” cuando dicha estrategia sea aceptada por un grupo de interés y con un “NO” en el caso contrario.

Tabla 12. GRUPOS DE INTERÉS

Grupo de interés	Estrategia 7	Estrategia 9	Estrategia 10
Proveedores	SI	SI	SI
Clientes	SI	SI	SI
Empleados	SI	SI	SI
Entidades Financieras	SI	SI	SI
Socios	SI	SI	SI

FUENTE: *Elaboración propia*

Se considera que todos los grupos de interés estarían de acuerdo en la implantación de las estrategias planteadas, aunque a algún grupo le sea más indiferente que a otro. Por ello, no podríamos descartar ninguna estrategia mediante este método.

6.2.3. FACTIBILIDAD DE LA ESTRATEGIA

Analizan el funcionamiento de la estrategia en la práctica. Tratan de conocer las posibilidades reales de que una estrategia sea implementada en una empresa; si la empresa dispone o es capaz de captar los recursos y las capacidades necesarios o si los cambios previstos se adecúan al horizonte temporal que la empresa se ha fijado.

Para que una estrategia sea factible debe poderse emprender con los recursos físicos, humanos y financieros de los que se dispone.

Usualmente, los recursos financieros son el cuello de botella a la hora de llevar a cabo una estrategia, pero su solución es fácil, siempre en cuando no se tengan dificultades de acceso a dicha financiación.

La falta de recursos intangibles y capacidades es una carencia más difícil de cuantificar, y además su solución es más compleja, ya que no existe una única fórmula válida. Por

ejemplo, la captación de talento, desarrollo de propiedad intelectual o la obtención de know-how.

- Factibilidad financiera: Se refiere a la previsión de la disponibilidad de fondos financieros que necesite la estrategia en cuanto volumen, a las fuentes de financiación, plazos, etc. Si estos aspectos son positivos, la estrategia será factible desde el punto de vista financiero.

- Disponibilidad de otros recursos y capacidades: Se refiere a la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios para poder desarrollar las estrategias.

A continuación se muestra el análisis de la factibilidad de las estrategias propuestas para Transports Sirval S.L.:

La estrategia 7, es factible desde el punto de vista financiero ya que la estrategia supone unos costes bajos y se dispone de fondos suficientes. Nos supondrá nuevos clientes y un incremento de los ingresos. Además se dispone de los recursos y capacidades necesarios para poder desarrollar las estrategias y no asumimos apenas riesgo. Por tanto, esta estrategia es factible

La estrategia 9 consideramos que es factible llevarla a cabo. De nuevo no nos supone muchos costes y puede generarnos una nueva imagen y avanzar como empresa, aumentando los ingresos. Además se dispone de los recursos y capacidades necesarios para poder desarrollar las estrategias y tampoco asumimos apenas riesgo.

Por último la estrategia 10, nos creaba ciertas dudas debido a que es la estrategia que más inversión necesita y por ende, la que más riesgo soporta. Pero a su vez, es una estrategia necesaria en los tiempos actuales. La empresa previene la disponibilidad de fondos financieros para llevar a cabo esta estrategia, como el volumen de dinero o el tiempo necesario. También se dispone de los recursos y capacidades necesarias para poder desarrollarla a corto-medio plazo. Por tanto, consideramos que la estrategia 10, es factible para la empresa Transports Sirval S.L.

Tabla 13. POSIBILIDAD DE IMPLANTACIÓN

Posibilidad de implantación	Estrategia 7	Estrategia 9	Estrategia 10
Factibilidad	SI	SI	SI
Recursos financieros	SI	SI	SI
Recursos intangibles	SI	SI	SI

FUENTE: Elaboración propia

Como conclusión al capítulo VI, recordar que en él hemos definido unas estrategias a partir de la matriz DAFO, a las cuales se le han evaluado la aceptabilidad y la factibilidad. Finalmente se van a llevar a cabo tres estrategias: Generar una alianza con una empresa nueva; Realizar acuerdos con empresas de la zona; Crear una página web, modernizar la gestión de cobros, introducir tecnología en los procesos de distribución y almacén, aprovechar las últimas novedades existentes en el mercado para que el cliente conozca el estado y localización de su mercancía.

Se detallarán paso a paso los planes de acción de estas así como el tiempo necesario para su implantación en el siguiente capítulo.



CAPÍTULO 7

PLANES DE ACCIÓN



ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CAPÍTULO VII: PLANES DE ACCIÓN

Implantar una estrategia es equivalente a las actividades y decisiones que se han de tomar para llevar a cabo la propia estrategia. La implantación consiste en actividades y decisiones concretas dentro de una fecha determinada para obtener con éxito los objetivos estratégicos previamente elaborados.

El primer paso para poder llevarlo a cabo es la elaboración de los planes de acción. Se ha de asignar un encargado de supervisar y ejecutar cada uno de los planes dentro de los plazos. También hace falta organizar los recursos humanos, los recursos financieros y los recursos materiales que harán falta para poder llevar lo anterior a cabo. Se evaluarán los costes que esto supondrá. Y por último, se ha de dar preferencia a aquellos planes o estrategias que más necesarios sean para la empresa, en caso de tener más de uno.

Los planes han de determinar qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, quién va a hacerlo o qué hará falta para poder hacerlo. Y para ello, según Johnson y Scholes, conviene la formalidad de un sistema que se combine con otro sistema de control.

7.1. ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

En el capítulo anterior se formularon, evaluaron y seleccionaron las estrategias que más convenían a la empresa en la actualidad. En este apartado se asignan las acciones, fechas, responsables y los recursos necesarios para llevar a cabo cada una de las estrategias escogidas en el capítulo VI:

1. Generar una alianza con una empresa nueva.
2. Realizar acuerdos con empresas de la zona.
3. Crear una página web, modernizar la gestión de cobros, introducir tecnología en los procesos de distribución y almacén, aprovechar las últimas novedades existentes en el mercado para que el cliente conozca el estado y localización de su mercancía.

A continuación se muestra el plan de acción de cada una de las estrategias nombradas:

Tabla 14. PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA "Generar alianza con una nueva empresa"

Objetivo: Generar una alianza con una empresa nueva antes de que finalice el año 2021, que no supere los 20.000€ de presupuesto y que genere un incremento del 15% en los beneficios			
Acción	Responsable	Fecha objetivo	Recursos
1. Contratar a una empresa especialista en marketing	Dirección	1/12/21	2.000 €
2. Reunión con la empresa de marketing para explicar qué se busca y qué se necesita de ellos	Dirección	1/1/21	Recursos humanos
3. Estudiar las plataformas de emprendimiento y Startups más valoradas del país	Empresa de marketing	20/1/21	500 €
4. Diseño de la campaña de marketing	Empresa de marketing	1/4/21	2.000
5. Establecer contactos con empresas recientemente creadas mediante plataformas de emprendimiento y Startups	Dirección/Empresa de marketing	15/4/21	Recursos humanos
6. Lanzamiento de la campaña de marketing dentro del sector del transporte, almacén y distribución de mercancías	Empresa de marketing	10/4/21	8.000 €
7. Reunión con las empresas interesadas de forma individual	Dirección	1/6/21	Recursos humanos
8. Reunión con la empresa elegida	Dirección	1/7/21	Recursos humanos
9. Acuerdo con la empresa elegida	Dirección	20/7/21	Recursos humanos
10. Decisión entre formar una nueva empresa o fusionar ambas con los nombres anteriores	Dirección	25/7/21	Recursos humanos
11. Reunión con los nuevos socios	Dirección	30/7/21	Recursos humanos
12. Evaluación interna de la empresa	Dirección	15/8/21	350 €
13. Puesta en marcha de la nueva alianza	Dirección	30/8/21	-
TOTAL		9 meses	14.850 €

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 15. PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA "Realizar acuerdos con empresas de la zona"

Objetivo: Realizar acuerdos con empresas de la zona antes de abril de 2021, no superar los 10.000€ de presupuesto e incrementar los beneficios en un 20%			
Acción	Responsable	Fecha objetivo	Recursos
1. Estudiar las empresas de la zona	Dirección	1/8/20	300 €
2. Seleccionar las empresas a visitar para ofrecer los servicios de almacén y distribución que ofrecemos	Dirección	20/8/20	Recursos humanos
3. Visitar las empresas de la zona escogidas anteriormente	Dirección	30/8/20	4.500 €
4. Reunión con las empresas interesadas en nuestros servicios	Dirección	30/9/20	Recursos humanos
5. Realización de acuerdos con aquellas empresas que quieran nuestros servicios	Dirección	15/9/20	Recursos humanos
6. Estudio de los ingresos generados con los nuevos acuerdos	Dirección	1/1/21	Recursos humanos
7. Estudio de la expansión de la estrategia por otras zonas cercanas	Dirección	20/1/21	Recursos humanos
8. Balance de la implantación de la estrategia	Dirección	30/1/21	Recursos humanos
9. Repetir los pasos del 1 al 5 en caso de querer expandir la estrategia	Dirección	1/2/21	-
TOTAL		6-7 meses	4.800 €

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 16. PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA "Crear una página web, modernizar la gestión de cobros, introducir tecnología en los procesos de distribución y almacén"

Objetivo: Crear una página web, modernizar la gestión de cobros, introducir tecnología en los procesos de distribución y almacén, aprovechar las últimas novedades existentes en el mercado para que el cliente conozca el estado y localización de su mercancía. En un periodo máximo de 10 años y aumentar los ingresos un 25%			
Acción	Responsable	Fecha objetivo	Recursos
1. Contratar a una empresa que realice webs corporativas	Dirección	1/11/20	2.000 €
2. Reunión con la empresa que va a realizar la web	Dirección	15/11/20	Recursos humanos
3. Diseño de la página web	Empresa encargada de la web	15/12/20	Recursos humanos
4. Lanzamiento y puesta en marcha de la página web	Dirección/Empresa encargada de la web	1/1/21	Recursos humanos
5. Estudiar las nuevas formas de gestión de cobros	Dirección	30/10/20	100 €
6. Modernizar la gestión de cobros	Dirección	1/1/21	1.300 €
7. Contratar a una empresa que nos ayude a implantar novedades tecnológicas (rastreo, apartado en la web, app) para que nuestros clientes sepan dónde está su mercancía y el estado de esta	Dirección	1/10/21	12.000 €
8. Reunión con la empresa tecnológica	Dirección	30/1/21	Recursos humanos
9. Desarrollo de las nuevas tecnologías a implantar	Empresa encargada de la tecnología	1/4/21	Recursos humanos
10. Implantación de las nuevas tecnologías	Dirección/Empresa encargada de la tecnología	1/9/21	Recursos humanos
11. Estudiar la mejora de los procesos de distribución y almacén	Dirección	1/1/29	Recursos humanos
12. Contratar una empresa que se encargue de la mejora de la logística del almacén y de los procesos de distribución	Dirección	1/7/29	120.000 €
13. Reunión con la empresa encargada de la modernización de la logística y procesos de distribución	Dirección/Empresa encargada de la logística	1/8/29	Recursos humanos
14. Modernización del almacén y procesos de distribución	Empresa encargada de la logística	1/1/30	Recursos humanos
TOTAL		1 año, 10 años	135.400 €

FUENTE: Elaboración propia

Una vez realizadas las tablas correspondientes a cada una de las estrategias ya podemos conocer de una forma más concreta qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, quién va a hacerlo o qué hará falta para poder hacerlo.

La primera estrategia (tabla 14), llevará a la empresa alrededor de 9 meses para poder implantarla al completo y supondría un coste aproximado de 14.850€.

La segunda estrategia (tabla 15), es la que menos tiempo necesita par llevarse a cabo, entre 6 y 7 meses. También es la estrategia que menos coste supone, aproximadamente 4.800€.

La tercera estrategia (tabla 16), como se ha comentado en el capítulo anterior, dependerá en gran parte de los beneficios que consiga la empresa en los próximos años

para su implantación completa. La primera parte de la estrategia llevaría alrededor de un año y supondría un coste de algo menos de 16.000€. La segunda parte llevaría a la empresa unos 10 años implantarla y les supondría un coste aproximado de 120.000€. Por tanto, esta última estrategia la podemos dividir dentro entre el corto y el largo plazo. Es la estrategia más costosa y que más tiempo tardará en implantarse de manera completa.

7.2. VIABILIDAD PLANES DE ACCIÓN

Una vez realizados los planes de acción de las distintas estrategias, se ha de valorar si éstos son viables o no. Para poder comprobar su viabilidad se van a utilizar los métodos del VAN (valor actual neto) y del TIR (tasa interna de rentabilidad).

El método del VAN nos permite conocer el valor actual de nuestras inversiones, es decir, se actualizan a día de hoy los cobros y pagos de una inversión. Con él podemos conocer cuánto se va a ganar o se va a perder. El funcionamiento de este método consiste en llevar hasta el presente todos los flujos de caja a un tipo de interés determinado.

La TIR es la tasa de rentabilidad que va a ofrecernos la inversión. Esta se muestra en forma de porcentaje. Este método se encarga de medir la relación existente entre lo que ganas en una inversión y el coste de la misma.

La utilización de estos métodos es interesante cuando se ven implicadas inversiones de grandes cantidades de dinero. Por ello, nos lleva al descarte de los dos primeros planes de acción, ya que se considera que las inversiones son pequeñas y por tanto no sería de mucho interés la aplicación de estos métodos en ellas.

7.2.1. VIABILIDAD PLAN DE ACCIÓN 3

Como se comentaba anteriormente, el plan de acción que nos interesa más valorar por el tamaño de su inversión es el tercero. Este plan de acción incluye una ambiciosa estrategia la cual conlleva a un gran desembolso. Por tanto nos disponemos a valorar la viabilidad del plan de acción 3. En primer lugar se realizará el método VAN:

La rentabilidad de este plan de acción será del 6,5% y la inversión inicial requerida para su puesta en marcha es de 135.400,00€.

Tabla 17. CÁLCULO DEL VAN: RENTABILIDAD E INVERSIÓN INICIAL

6,5	✓	%	0,00
135400	✓	€	0,00

FUENTE: Elaboración propia

Se ha realizado un cálculo aproximado de los cobros y los pagos de los próximos 10 años para esta inversión o proyecto. A continuación, se muestran los flujos de caja:

Tabla 18. CÁLCULO DEL VAN: FLUJOS DE CAJA

Año	Cobros	Pagos	Flujos de Caja
0			-135400 €
1	60000 ✓	20000 ✓	40000 €
2	70000 ✓	20000 ✓	50000 €
3	80000 ✓	30000 ✓	50000 €
4	90000 ✓	35000 ✓	55000 €
5	80000 ✓	35000 ✓	45000 €
6	75000 ✓	40000 ✓	35000 €
7	80000 ✓	40000 ✓	40000 €
8	80000 ✓	50000 ✓	30000 €
9	80000 ✓	60000 ✓	20000 €
10	95000 ✓	60000 ✓	35000 €

FUENTE: Elaboración propia

Tras la realización de los flujos de caja nos disponemos al cálculo del VAN:

Tabla 19. CÁLCULO DEL VAN: RESULTADO

#	Años	Cobros	Pagos	VAN
1	10	790.000,00 €	390.000,00 €	161.077,86 €

FUENTE: Elaboración propia

Tras realizar el cálculo podemos ver que el VAN nos muestra que la inversión sí es rentable ya que nos muestra un saldo positivo.

Sabiendo que el VAN nos muestra la rentabilidad de la inversión, nos disponemos a calcular la TIR:

La inversión inicial será de 135.400,00€.

Tabla 20. CÁLCULO TIR: INVERSIÓN INICIAL

135400	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	€	0,00
--------	--	---	------

FUENTE: Elaboración propia

Se ha realizado un cálculo aproximado de los cobros y los pagos de los próximos 10 años para esta inversión o proyecto. A continuación, se muestran los flujos de caja:

Tabla 21. CÁLCULO TIR: FLUJOS DE CAJA

Año	Cobros	Pagos	Flujos de Caja
0			-135400 €
1	60000 ✓	20000 ✓	40.000,00 €
2	70000 ✓	20000 ✓	50.000,00 €
3	80000 ✓	30000 ✓	50.000,00 €
4	90000 ✓	35000 ✓	55.000,00 €
5	80000 ✓	35000 ✓	45.000,00 €
6	75000 ✓	40000 ✓	35.000,00 €
7	80000 ✓	40000 ✓	40.000,00 €
8	80000 ✓	50000 ✓	30.000,00 €
9	80000 ✓	60000 ✓	20.000,00 €
10	95000 ✓	60000 ✓	35.000,00 €

FUENTE: Elaboración propia

Tras la realización de los flujos de caja nos disponemos al cálculo de la TIR:

Tabla 22. CÁLCULO TIR: RESULTADO

#	Años	Cobros	Pagos	Flujos	TIR
1	10	790.000,00 €	390.000,00 €	400.000,00 €	30.24 %

FUENTE: Elaboración propia

Tras la realización de los cálculos, la TIR nos muestra que el plan de acción sí sería viable ya que nos ofrece un valor cercano al 30%.

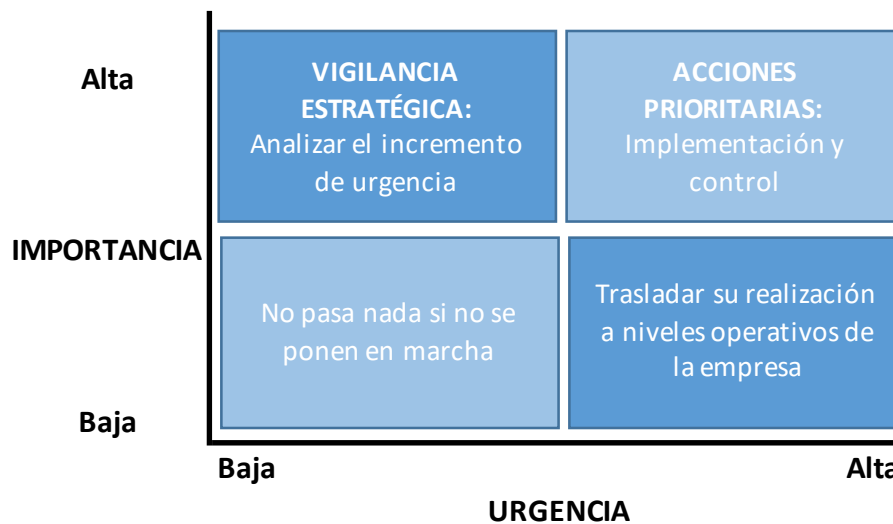
Por tanto, la realización del VAN y la TIR, nos indican que la realización del plan de acción 3, sí sería posible, viable y rentable para la empresa.

Recordar lo comentado anteriormente, no se realizan el cálculo del VAN y de la TIR de los dos primeros planes de acción debido a que su inversión es mínima y no resultaría necesario la realización de estos métodos para ellos.

7.3. PRIORIZACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Como hemos visto en el apartado anterior, cada estrategia conlleva muchas acciones y distintas fechas de implantación. La empresa no puede hacer frente económicamente a la implantación de todas ellas al mismo tiempo, por tanto, las estrategias se han de someter a un proceso de priorización. Con la ayuda de la “Matriz 4”, que se muestra a continuación, elaboraremos nuestra propia matriz con cada una de las estrategias para poder así priorizar la implantación de cada una de ellas.

Matriz 4. PRIORIZACIÓN EN LA IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS



FUENTE: Elaboración propia

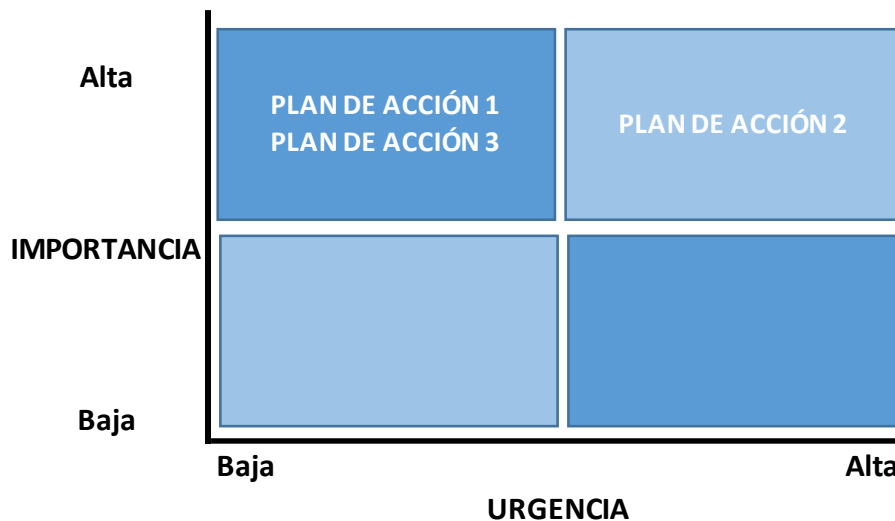
La primera estrategia a implantar, tanto por urgencia como por importancia va a ser la de realizar acuerdos con empresas de la zona. La empresa necesita ingresos de forma rápida y esta estrategia no va a llevarles más de 6 meses, además es la que menor coste supone. Por tanto, urgencia e importancia, altas.

La segunda estrategia que implantaremos será una combinación de las dos restantes, donde la de generar una alianza con una nueva empresa dará comienzo un poco antes para poder así implantar de una mejor forma la última estrategia. Ambas de urgencia baja pero con alta importancia.

La última estrategia a implantar será la segunda parte de la estrategia que buscaba la modernización y actualización de la logística y los procesos de la empresa. También de urgencia baja pero con alto nivel de importancia.

Se muestra a continuación cómo quedaría la matriz de priorización en la implantación de estrategias a modo de resumen.

Matriz 5. PRIORIZACIÓN EN LA IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS



FUENTE: Elaboración propia

Por tanto, el orden de implantación de estrategias queda del siguiente modo:

1. Realizar acuerdos con empresas de la zona.
2. Generar una alianza con una empresa nueva + Crear una página web, modernizar la gestión de cobros, introducir tecnología en los procesos de distribución y almacén, aprovechar las últimas novedades existentes en el mercado para que el cliente conozca el estado y localización de su mercancía.

3. Crear una página web, modernizar la gestión de cobros, introducir tecnología en los procesos de distribución y almacén, aprovechar las últimas novedades existentes en el mercado para que el cliente conozca el estado y localización de su mercancía.

7.4. VALORACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

Para finalizar este séptimo capítulo se realizará un presupuesto de la implantación de cada estrategia resumiendo los ingresos y los gastos previstos, así como el resultado final.

Para la realización de este presupuesto se van a plantear tres posibles escenarios para cada una de las distintas estrategias:

- El escenario más probable: Este escenario nos indicará de la forma más aproximada posible los ingresos y gastos que obtengan en el escenario más probable tras la implantación de las estrategias.
- El escenario pesimista: Este escenario nos indicará los gastos e ingresos tras la implantación de las estrategias desde un punto de vista pesimista, es decir, desde un punto de vista en el que nada de lo previsto ocurra u ocurra de la forma más negativa posible para la empresa.
- El escenario optimista: Este escenario nos indicará los gastos e ingresos de la empresa tras la implantación de las distintas estrategias pero desde el mejor punto de vista posible, es decir, que todo ocurra mejor incluso de lo planeado y de forma muy positiva para la empresa.

7.4.1. VALORACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DEL PLAN DE ACCIÓN 1

Como se ha comentado anteriormente, se van a contemplar tres posibles escenarios económicos tras la implantación de este plan de acción o estrategia.

7.4.1.1. ESCENARIO MÁS PROBABLE

En este escenario el plan de acción 1, en el que realizamos una alianza con una empresa de nueva creación, se lleva a cabo como está previsto dentro de un escenario normal:

Tabla 23. ESCENARIO MÁS PROBABLE PLAN DE ACCIÓN 1

ESCENARIO MÁS PROBABLE	
Concepto	Importe
(A) Ingresos	80.000,00 €
(B) Costes	14.850,00 €
(C) TOTAL (A-B)	65.150,00 €

FUENTE: Elaboración propia

Tras la realización de este escenario, se puede observar que con el plan de acción 1 desde el punto de vista más probable se ingresarían 65.150,00€ a las cuentas actuales de la empresa además de los ingresos que se tienen actualmente.

7.4.1.2. ESCENARIO OPTIMISTA

En este escenario el plan de acción 1, en el que realizamos una alianza con una empresa de nueva creación, está realizado desde el mejor punto de vista posible:

Tabla 24. ESCENARIO OPTIMISTA PLAN DE ACCIÓN 1

ESCENARIO OPTIMISTA	
Concepto	Importe
(A) Ingresos	250.000,00 €
(B) Costes	14.850,00 €
(C) TOTAL (A-B)	235.150,00 €

FUENTE: Elaboración propia

Tras la realización de este escenario, se puede observar que con el plan de acción 1 desde el punto de vista optimista se ingresarían 235.150,00€ a las cuentas actuales de la empresa además de los ingresos que se tienen actualmente.

7.4.1.3. ESCENARIO PESIMISTA

En este escenario el plan de acción 1, en el que realizamos una alianza con una empresa de nueva creación, está realizado desde el punto de vista pesimista:

Tabla 25. ESCENARIO PESIMISTA PLAN DE ACCIÓN 1

ESCENARIO PESIMISTA	
Concepto	Importe
(A) Ingresos	25.000,00 €
(B) Costes	14.850,00 €
(C) TOTAL (A-B)	10.150,00 €

FUENTE: Elaboración propia

Tras la realización de este escenario, se puede observar que con el plan de acción 1 desde el punto de vista pesimista se ingresarían 10.150,00€ a las cuentas actuales de la empresa además de los ingresos que se tienen actualmente.

7.4.2. VALORACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DEL PLAN DE ACCIÓN 2

Como se ha comentado anteriormente, se van a contemplar tres posibles escenarios económicos tras la implantación de este plan de acción o estrategia.

7.4.2.1. ESCENARIO MÁS PROBABLE

En este escenario el plan de acción 2, en el que realizamos acuerdos con empresas de la zona, se lleva a cabo como está previsto dentro de un escenario normal:

Tabla 26. ESCENARIO MÁS PROBABLE PLAN DE ACCIÓN 2

ESCENARIO MÁS PROBABLE	
Concepto	Importe
(A) Ingresos	50.000,00 €
(B) Costes	4.800,00 €
(C) TOTAL (A-B)	45.200,00 €

FUENTE: Elaboración propia

Tras la realización de este escenario, se puede observar que con el plan de acción 2 desde el punto de vista más probable se ingresarían 45.200,00€ a las cuentas actuales de la empresa además de los ingresos que se tienen actualmente.

7.4.2.2. ESCENARIO OPTIMISTA

En este escenario el plan de acción 2, en el que realizamos acuerdos con empresas de la zona, está realizado desde el mejor punto de vista posible:

Tabla 27. ESCENARIO OPTIMISTA PLAN DE ACCIÓN 2

ESCENARIO OPTIMISTA	
Concepto	Importe
(A) Ingresos	150.000,00 €
(B) Costes	4.800,00 €
(C) TOTAL (A-B)	145.200,00 €

FUENTE: Elaboración propia

Tras la realización de este escenario, se puede observar que con el plan de acción 2 desde el punto de vista optimista se generarían 145.200,00€ en las cuentas actuales de la empresa además de los ingresos que se tienen actualmente.

7.4.2.3. ESCENARIO PESIMISTA

En este escenario el plan de acción 2, en el que realizamos acuerdos con empresas de la zona, está realizado desde el punto de vista pesimista:

Tabla 28. ESCENARIO PESIMISTA PLAN DE ACCIÓN 2

ESCENARIO PESIMISTA	
Concepto	Importe
(A) Ingresos	10.000,00 €
(B) Costes	4.800,00 €
(C) TOTAL (A-B)	5.200,00 €

FUENTE: Elaboración propia

Tras la realización de este escenario, se puede observar que con el plan de acción 2 desde el punto de vista pesimista se ingresarían 5.200,00€ a las cuentas actuales de la empresa además de los ingresos que se tienen actualmente.

7.4.3. VALORACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DEL PLAN DE ACCIÓN 3

Como se ha comentado anteriormente, se van a contemplar tres posibles escenarios económicos tras la implantación de este plan de acción o estrategia.

7.4.3.1. ESCENARIO MÁS PROBABLE

En este escenario el plan de acción 3, en el que realizamos acuerdos con empresas de la zona, se lleva a cabo como está previsto dentro de un escenario normal:

Tabla 29. ESCENARIO MÁS PROBABLE PLAN DE ACCIÓN 3

ESCENARIO MÁS PROBABLE	
Concepto	Importe
(A) Ingresos	200.000,00 €
(B) Costes	135.400,00 €
(C) TOTAL (A-B)	64.600,00 €

FUENTE: Elaboración propia

Tras la realización de este escenario, se puede observar que con el plan de acción 3 desde el punto de vista más probable se ingresarían 64.600,00€ a las cuentas actuales de la empresa además de los ingresos que se tienen actualmente.

7.4.3.2. ESCENARIO OPTIMISTA

En este escenario el plan de acción 3, en el que realizamos acuerdos con empresas de la zona, está realizado desde el mejor punto de vista posible:

Tabla 30. ESCENARIO OPTIMISTA PLAN DE ACCIÓN 3

ESCENARIO OPTIMISTA	
Concepto	Importe
(A) Ingresos	500.000,00 €
(B) Costes	135.400,00 €
(C) TOTAL (A-B)	364.600,00 €

FUENTE: Elaboración propia

Tras la realización de este escenario, se puede observar que con el plan de acción 3 desde el punto de vista optimista se generarían 364.600,00€ en las cuentas actuales de la empresa además de los ingresos que se tienen actualmente.

7.4.3.3. ESCENARIO PESIMISTA

En este escenario el plan de acción 3, en el que realizamos acuerdos con empresas de la zona, está realizado desde el punto de vista pesimista:

Tabla 31. ESCENARIO PESIMISTA PLAN DE ACCIÓN 3

ESCENARIO PESIMISTA	
Concepto	Importe
(A) Ingresos	100.000,00 €
(B) Costes	135.400,00 €
(C) TOTAL (A-B)	- 35.400,00 €

FUENTE: Elaboración propia

Tras la realización de este escenario, se puede observar que con el plan de acción 3 desde el punto de vista pesimista se perderían 35.400,00€ de las cuentas actuales de la empresa.

Tras la valoración económico-financiera de los tres planes de acción desde tres escenarios completamente distintos, podemos ver que en función de lo que ocurra, puede pasar de ser una estrategia beneficiosa a ser una estrategia catastrófica para la empresa. Por tanto, se ha de tener en cuenta todos los escenarios posibles para evitar cometer errores y poder contribuir de manera positiva a la empresa en cuestión.



CAPÍTULO 8

CONCLUSIONES



ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES

Tras haber elaborado este Trabajo Final de grado de la empresa Transports Sirval S.L., se ha podido ver lo necesario que era para esta empresa la realización de un plan estratégico a día de hoy. En un sector tan importante como es el del transporte, almacenamiento y distribución en España, las PYMES han de saber renovarse, actualizarse y estar al pie del cañón día tras día si quieren seguir de lleno en el negocio, debido entre otras cosas, a la voraz competencia y a las grandes multinacionales que existen en el sector.

Transports Sirval, es una empresa pequeña que ha pasado dificultades económicas, que ha sabido rehacerse de sus peores situaciones y que está dispuesta a dar un paso más para mantener a flote el negocio y hacer frente a los principales competidores, ofreciendo de la mejor forma sus servicios y cuidando personalmente a sus clientes.

Respecto al **Plan Estratégico**, podemos destacar:

Por parte del **Análisis Externo**, dentro del **Macroentorno**, oportunidades sobretudo ligadas a las nuevas tecnologías y al aumento del comercio electrónico y amenazas económicas relacionadas con la pandemia actual del Covid-19 y las escasas ventajas político-fiscales del país. Dentro del **Microentorno** nos vamos a encontrar con más amenazas que oportunidades. Por parte de las oportunidades podemos destacar las barreras altas de entrada y entre las amenazas podemos destacar la difícil diferenciación dentro del sector, la multitud de empresas que hay en él y el atractivo que supone para las empresas grandes que forman parte de otros grupos estratégicos.

Por parte del **Análisis Interno**, si que podemos destacar más fortalezas que debilidades, entre las que destacamos los servicios personalizados que ofrece la empresa junto con el almacenamiento de mercancías, la atención al cliente y la distribución de productos. En contraposición destacamos debilidades como la generación de ingresos o la contratación de empleados.

Una vez analizadas las fortalezas y debilidades y las amenazas y oportunidades, se han planteado una serie de **estrategias** a seguir por parte de la empresa. Se han evaluado de forma individual y de todas ellas finalmente nos hemos quedado con tres:

- Realizar acuerdos con empresas de la zona.
- Generar una alianza con una empresa nueva
- Crear una página web, modernizar la gestión de cobros, introducir tecnología en los procesos de distribución y almacén, aprovechar las últimas novedades existentes en el mercado para que el cliente conozca el estado y localización de su mercancía.

Tras realizar los planes de acción de cada una de ellas se ha dispuesto a comprobar la viabilidad de aquellas que la requerían debido a su mayor inversión. Se ha comprobado que todas son viables.

Posteriormente a la viabilidad de los distintos planes de acción se ha estudiado la priorización de cada uno de ellos, siendo el segundo plan de acción el prioritario por urgencia e importancia.

También se ha realizado una valoración económico-financiera de los distintos planes de acción que incluyen las estrategias nombradas con anterioridad. El primero de ellos nos reportaría, dentro del escenario más probable, unos ingresos de 50.000,00€ y unos gastos de 4.800,00€, dentro de un plazo aproximado de 7 meses. El segundo de ellos nos reportaría, dentro del escenario más probable, unos ingresos de 80.000,00€ y unos gastos de 14.850,00€, dentro de un plazo aproximado de 9 meses. La última estrategia nos reportaría, dentro del escenario más probable, unos ingresos de 200.000€ y unos gastos de 135.400€, con un plazo de entre 1 y 10 años.

Para finalizar esta memoria, decir que se han aplicado los conocimientos adquiridos durante estos cuatro años de grado y que se espera de que sea del interés de la empresa **Transports Sirval S.L.**, así como para todos aquellos que estén interesados en conocer más a fondo el sector del transporte, distribución y almacenamiento.



BIBLIOGRAFÍA



ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

BIBLIOGRAFÍA

Para la realización de este Trabajo Final de Grado se han consultado los siguientes libros:

NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2007): La Dirección Estratégica de la Empresa. Civitas, Madrid

CARRIÓN MAROTO, J. (2007): Estrategia. De la visión a la acción. ESIC, Madrid. 2a Edición

CAPÓ VICEDO, JOSEP. (2012): Estrategia y Diseño de la Organización. UPV, 1a Edición.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. y R. WHITTINGTON (2006): Dirección Estratégica. Prentice Hall, Madrid

Para la realización de este Trabajo Final de Grado se han consultado las siguientes páginas web:

8015-INTERNET. *Cómo surge Internet*
<<https://sites.google.com/site/8015internet/home/definicion-de-internet>> [Consulta: 30 de enero de 2020]

WIKIPEDIA. *Estrategia Empresarial*
<https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_empresarial> [Consulta: 30 de enero]

GRANDESPYMES. *El concepto de la estrategia corporativa*
<<https://www.grandespymes.com.ar/2018/05/02/el-concepto-de-la-estrategia-corporativa-andrews/>> [Consulta: 5 de febrero de 2020]

Ministerio de Industria, Energía y Turismo, “Industria Conectada 4.0. La industria del futuro ha llegado”. *YouTube*
<<https://www.youtube.com/watch?v=eUDEJpBqZhA&feature=youtu.be>> [Consulta: 5 de febrero de 2020]

ANA TRENZA. *Dirección estratégica ¿Qué es y para qué sirve?*
<<https://anatreza.com/direccion-estrategica-sirve/>> [Consulta: 5 de febrero de 2020]

GOOGLE MAPS <<https://www.google.es/maps/preview>> [Consulta: 26 de febrero de 2020]

- GUÍAS JURÍDICAS. *Perfil Estratégico*
<https://www.guiasjuridicas.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTAwtjtbLUouLM_DxblwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAz95UADUAAAA=WKE> [Consulta: 26 de febrero de 2020]
- GB GRUPAJES. *Estructura e instalaciones del grupo GB Grupajes*
<<https://www.grupajes.com/es/grupo/estructura-e-instalaciones-del-grupo-gb-grupajes-and-logistics>> [Consulta: 26 de febrero de 2020]
- CONTROL GROUP. *Análisis PEST* <<https://blog.controlgroup.es/analisis-pest/>>
[Consulta: 27 de febrero de 2020]
- CEREM. *Estudia tu entorno con un análisis PEST* <<https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>> [Consulta: 27 de febrero de 2020]
- MINISTERIO DE MOVILIDAD, TRANSPORTES Y AGENDA URBANA. *Ayudas a transportistas autónomos por carretera que abandonen la actividad*
<<https://www.mitma.gob.es/transporte-terrestre/ayudas-y-subsvenciones/ayudas-y-subsvenciones-a-transportistas/ayudas-al-abandono>> [Consulta: 27 de febrero de 2020]
- GENERALITAT VALENCIANA.
<https://www.gva.es/es/inicio/procedimientos?id_proc=3374> [Consulta: 28 de febrero de 2020]
- GOBIERNO DE ESPAÑA. *Autorización de operador de transporte (OT)*
<<http://tramites.administracion.gob.es/comunidad/tramites/recurso/autorizacion-de-operador-de-transporte-ot/b46c184a-5d1a-44b6-9a1f-2bb8b3239d02>> [Consulta: 28 de febrero de 2020]
- ELDIARIO.ES. *Crisis del coronavirus* <https://www.eldiario.es/economia/paro-registrado-abril_0_1023997656.html> [Consulta: 2 de mayo de 2020]
- DATOSMACRO.COM. *IPC de España* <<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana?sector=IPC+General&sc=IPC-IG>> [Consulta: 2 de mayo de 2020]
- RRHHDIGITAL. *Tecnología e innovación*
<<http://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/140047/Asi-le-va-a->

Espana-en-cuanto-a-adopcion-de-tecnologia-e-IA-puesto-14-en-densidad-de-robots-y-54-en-inversion-en-tecnologia-emergente?target=_self> [Consulta: 5 mayo de 2020]

CÁMARA VALENCIA. *La transformación digital en el sector del transporte y la logística* <<https://ticnegocios.camaravalencia.com/industria/tendencias/la-transformacion-digital-sector-del-transporte-la-logistica/>> [Consulta: 8 de mayo de 2020]

IBERTRANSIT. *Retos del sector del transporte* <<https://www.ibertransit.com/retos-del-sector-del-transporte-2019>> [Consulta: 8 de mayo de 2020]

DIARIO DE TRANSPORTE. *Análisis de la situación actual del transporte por carretera y los retos del sector* <<https://diariodetransporte.com/2018/11/analisis-de-la-situacion-actual-del-transporte-por-carretera-y-los-retos-del-sector-para-2019/>> [Consulta: 8 de mayo de 2020]

TODOTRANSPORTE.COM. <<https://www.todotransporte.com/la-subida-de-la-facturacion-en-el-transporte-de-mercancias-por-carretera-alcanzo-el-3-en-2019/>> [Consulta: 8 de mayo de 2020]

elEconomista.es. *Ranking de empresas españolas por facturación* <<https://ranking-empresas.eleconomista.es>> [Consulta: 12 de mayo de 2020]

SABI.

<<https://sabi.bvdinfo.com/SSOLogin.serv?product=sabineo&loginpostback=true&ssotoken=ugvjm1ieOJ5ilNuR5b7M6g%3d%3d>> [Consulta: 12 de mayo de 2020]

1000MARCAS.NET. *Logo IVECO* <<https://1000marcas.net/iveco-logo/>> [Consulta: 12 de mayo de 2020]

ALIMARKET.

ALIMARKET

Logística

<<https://www.alimarket.es/logistica/noticia/308233/el-sector-transporte-enfila-un-final-de-2019-en-claro-crecimiento>> [Consulta: 15 de mayo de 2020]

Para la realización de este Trabajo Final de Grado se ha visitado personalmente la empresa Transports Sirval S.L.