



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
OPERADOR LOGÍSTICO REEFER & FOOD LOGISTICS.

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Fernandez Gómez-Lobo, Carlos Santiago

Tutor/a: Robert Flors, María del Mar Desamparados

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de empresas

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
OPERADOR LOGÍSTICO REEFER & FOOD LOGISTICS SL.

TRABAJO FINAL DE GRADO

Presentado por:

Carlos Fernández Gómez-Lobo

Dirigido por:

M^a Del Mar Desamparados Robert Flors

Valencia, Junio de 2023

RESUMEN:

RFL Cargo es una empresa transitaria valenciana, dedicada a la coordinación logística del comercio exterior de mercancías principalmente por vía marítima realizando operaciones globalmente. El objetivo es realizar un plan estratégico, empezando por un análisis exhaustivo del sector para poder analizar la situación actual de la empresa dentro del mismo. Una vez clara la posición actual de la empresa, se hará un detallado análisis interno mediante los análisis DAFO y CAME. A través de los mismos se podrán establecer objetivos estratégicos y plantear planes de acción para su desarrollo. Una vez presentado en la empresa, se llevará a cabo un plan de seguimiento y control para analizar su resultado.

Palabras clave: Plan estratégico; Transitaria; logística; comercio exterior; estrategia; seguimiento; plan de acción.

RESÚM:

RFL cargo és una empresa transitària valenciana, dedicada a la coordinació logística del comerç exterior de mercaderies principalment per via marítima realitzant operacions globalment. L'objectiu és realitzar un pla estratègic, començant per una anàlisi exhaustiva del sector per a poder analitzar la situació actual de l'empresa dins d'aquest. Una vegada clara la posició actual de l'empresa, es farà una exhaustiva anàlisi interna mitjançant les anàlisis *DAFO i *CAME. A través dels mateixos es podran establir objectius estratègics i plantejar plans d'acció per al seu desenvolupament. Una vegada presentats en l'empresa, es durà a terme un pla de seguiment i control per a analitzar el seu resultat.

Paraules clau: Pla estratègic; Transitària; logística; comerç exterior; estratègia; seguiment; pla d'acció.

ABSTRACT:

RFL cargo is a Valencian freight forwarding company, dedicated to the logistics coordination of foreign trade of goods mainly by sea, carrying out operations globally. The objective is to carry out a strategic plan, starting with an exhaustive analysis of the sector in order to analyze the current situation of the company within it. Once the company's current position is clear, a

detailed internal analysis will be carried out by means of SWOT and CAME matrixes. Through these analyses, strategic objectives can be established and action plans can be drawn up for their development. Once presented in the company, a follow-up and control plan will be carried out to analyze the results.

Keywords: Strategic plan; freight forwarder; logistics; foreign trade; strategy; monitoring; action plan.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 ALCANCE, OBJETO Y OBJETIVOS DEL TRABAJO	5
1.2 METODOLOGÍA A SEGUIR	6
1.3 ASIGNATURAS RELACIONADAS.....	8
2. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR	9
2.1 APROXIMACIÓN AL SECTOR	9
2.1.1 Principales actores del sector	13
2.2 ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL	16
2.2.1 Evolución del sector de transporte	16
2.2.3 Situación actual y evolución del comercio exterior en España	21
2.3 INCOTERMS 2020.....	32
2.4 DOCUMENTACIÓN EN EL COMERCIO INTERNACIONAL.....	34
3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	40
3.1 MISIÓN, VISIÓN, VALORES.....	40
3.2 ACTIVIDAD PRINCIPAL, ORIGEN Y EVOLUCIÓN.....	40
3.3 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	41
3.4 MODO DE TRABAJO	45
3.5 TIPOS DE SERVICIOS EN RFL CARGO	46
3.6 LOCALIZACIÓN ACTUAL.....	49
3.7 PERTENENCIA AL GRUPO ALONSO.....	50
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	52
4.1 ANÁLISIS EXTERNO	52
4.1.2 5 Fuerzas Porter.....	59
4.2 ANÁLISIS INTERNO	65
4.2.1 Capacidades y competencias del personal.....	68
4.2.2 Análisis de los sistemas de información.....	68
4.3 DIAGNÓSTICO.....	69
4.3.1 Análisis DAFO	69
4.3.2 Análisis CAME	75
4.3.3. Análisis de la competencia	79
5. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	82
5.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	84
5.1.1 Estrategias corporativas.....	84
5.1.2 Estrategias de cartera.....	85

5.1.3 Estrategias de segmentación y posicionamiento	86
5.1.4 Estrategias funcionales	87
5.2 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	87
5.2.1 Ajuste de la estrategia.....	87
6. PLANES DE ACCIÓN	89
6.1 FORMACIÓN AL EQUIPO DE DESARROLLO DE NEGOCIO EN TÉRMINOS DE NEGOCIACIÓN.....	89
6.2 POTENCIAR EL DEPARTAMENTO ADUANERO.....	91
6.3 INVERTIR EN TECNOLOGÍA Y AUTOMATIZACIÓN:.....	93
6.4 VIABILIDAD Y PRIORIZACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN.....	95
7. CONCLUSIONES.....	96
ANEXO.....	96

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1: Clasificación CNAE De RFL Cargo	9
Tabla 2: Puertos Españoles Por Volumen De Contenedores 2021	10
Tabla 3. Evolución Del Transporte Marítimo En España 1995-2021	18
Tabla 4. Exportaciones E Importaciones En España 2020-2021	20
Tabla 5: Exportaciones E Importaciones En España Por Mes 2022	22
Tabla 6. Evolución Del Comercio Internacional En España En El Período 2019-2022	23
Tabla 7. Exportaciones E Importaciones De Bienes Por Sector Económico 2012, 2022 Y 2023	25
Tabla 8: Exportaciones E Importaciones Por Área Geográfica 2012, 2021 Y 2022.....	29
Tabla 9: Lista De Países Con Acuerdos Comerciales Con La UE.....	38
Tabla 10: Facturación Y Margen Bruto De Explotación RFL Cargo	41
Tabla 11: Indicadores Y Valoración Matriz Competitiva	80
Tabla 12: Ajuste De Las Estrategias Al Análisis CAME.....	87
Tabla 13: Plan De Acción 1	90
Tabla 14: Plan De Acción 2	92
Tabla 15: Plan De Acción 3	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Puertos Europeos Por Tráfico De Contenedores	12
Figura 2: Proceso Del Transporte Marítimo Con Principales Actores.....	16
Figura 3. Ud. Físicas Y Monetarias De Los Principales Tipos De Transporte En España 2019.....	17
Figura 4: Incoterms 2020	33
Figura 5: Proceso Transporte Marítimo	41
Figura 6 : Principales Tipos De Contenedores En El Transporte Marítimo.	45
Figura 7: Ubicación Rfl Cargo	49
Figura 8 . Ubicaciones Logísticas Grupo Alonso.....	52
Figura 9: Organigrama Rfl Cargo	65
Figura 10: Posición Rfl Cargo En El Sector.....	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución Tráfico Contenedores Apv 2023.....	13
Gráfico 2: Evolución Del Transporte Marítimo En España 1995-2021.....	18
Gráfico 3. Evolución Del Comercio Internacional En España En El Período 2019-2022. 24	
Gráfico 4: Exportaciones E Importaciones Por Sector Económico 2022	26
Gráfico 5. Exportaciones E Importaciones Por Sector Económico 2012.....	26
Gráfico 6. Exportaciones E Importaciones Por Área Geográfica 2022	30
Gráfico 7. Exportaciones E Importaciones Por Área Geográfica 2012	30
Gráfico 8: Edad Media Por Departamentos Rfl Cargo.....	66
Gráfico 9: Porcentaje Y Distribución De Hombres Y Mujeres En Rfl.....	67
Gráfico 10: Distribución Del Personal De La Empresa Por Departamentos	67

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1: 5 Fuerzas Porter	59
Diagrama 2: Matriz Dafo	70
Diagrama 3. Análisis Came.....	76
Diagrama 4: Matriz Posición Competitiva	82

1. INTRODUCCIÓN

1.1 ALCANCE, OBJETO Y OBJETIVOS DEL TRABAJO

En el presente Trabajo de Fin de Grado se va a desarrollar un Plan estratégico para la empresa RFL cargo (Reefer & Food Logistics), para posteriormente proponer estrategias para combatir los aspectos a mejorar. Se trata de una empresa integrada en el Grupo Alonso, un holding multisectorial, de capital cien por cien español, con actividades en logística, energía e infraestructuras junto a ocio y servicios. La compañía desarrolla sus servicios en el sector de operadores logísticos, ofreciendo soluciones logísticas para el transporte internacional de mercancías.

El comercio internacional está evolucionando rápidamente y las empresas del sector deben adaptarse a los cambios tecnológicos y de mercado que exige para subsistir. El proceso logístico de las transacciones internacionales requiere de gran coordinación para el correcto funcionamiento de las mismas. Las empresas como RFL Cargo se encargan de formar parte de todo el proceso, controlando que los distintos agentes en la cadena de suministro realicen las funciones necesarias para que la mercancía llegue desde el punto de venta hasta el punto de compra. A través del plan estratégico se tratará de analizar las posibles debilidades que tiene la empresa tanto internamente como frente a sus competidores para así llevar a cabo un plan de acción que intente reforzar los aspectos débiles para tratar de mejorar su posición competitiva. En la actualidad, la exigencia de los servicios ofrecidos para empresas de este tipo es máxima, por lo que es necesario conocer la situación de la empresa dentro del mercado para saber enfocar las distintas estrategias a tener en cuenta tras el análisis.

El objetivo de este trabajo es realizar un plan estratégico de la empresa, con el fin de identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y proponer estrategias que permitan mejorar su posicionamiento en el mercado y aumentar su rentabilidad. Para ello, se utilizarán herramientas y técnicas de análisis como el análisis PESTEL, la matriz DAFO y el análisis de la matriz de posición competitiva, entre otras.

Una vez conocido el objetivo general del trabajo, se puede profundizar en los objetivos específicos, concretando los puntos a desarrollar:

- Analizar el sector del transporte y logística, identificando los principales actores y tendencias actuales
- Estudiar la evolución del sector de transporte y la situación actual del comercio exterior y marítimo en España.
- Analizar los Incoterms 2020 y la documentación necesaria en el comercio internacional.
- Caracterizar a la empresa en términos de su misión, visión, valores, historia, evolución, tipo de clientes, servicios ofrecidos y organigrama.
- Realizar un análisis estratégico externo, utilizando el modelo PESTEL para identificar factores clave que influyen en el entorno de la empresa.
- Realizar un análisis estratégico interno, conociendo su estructura laboral, así como otros recursos y activos.
- Realizar un diagnóstico de la empresa mediante el análisis DAFO, CAME y la matriz de posición competitiva.
- Desarrollar estrategias específicas para abordar los aspectos identificados en el diagnóstico y mejorar la posición competitiva de la empresa.
- Diseñar planes de acción detallados para implementar las estrategias propuestas.
- Evaluar la viabilidad de los planes de acción y proponer un sistema de seguimiento y control para asegurar su correcta implementación.
- Presentar conclusiones basadas en los resultados obtenidos.

1.2 METODOLOGÍA A SEGUIR

Una vez detallados el alcance, objeto y objetivos, se conviene a detallar la metodología aplicada para la elaboración del presente trabajo:

El tema presentado ha sido aceptado por el departamento y por la CAT, desarrollándose siguiendo la normativa de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas establecida para el curso 2022-2023.

El presente Trabajo de Fin de Grado se ha dispuesto en los siguientes 8 apartados: Introducción, Caracterización del sector, Caracterización de la empresa, Análisis estratégico, Estrategias y objetivos, Planes de acción, Conclusiones y Bibliografía.

Previo y durante al trabajo, se ha realizado una revisión bibliográfica con el objetivo de conocer el sector de la empresa a estudiar y reunir información sobre el título escogido. Por norma general, se ha llevado a cabo el método deductivo. Se basa en la idea de que, si se establecen ciertas afirmaciones o premisas generales y se aplican reglas lógicas válidas, se puede llegar a una conclusión específica y precisa.

El trabajo comienza tratando el alcance y objeto del TFG, puntualizando también en el objetivo general y los objetivos específicos del mismo. Más adelante se caracterizará el sector en el que opera la empresa a analizar, realizando un informe de los antecedentes, evolución y situación actual del comercio internacional en España haciendo un enfoque en el transporte marítimo. Se presentará la caracterización de la empresa, exponiendo su misión, visión, valores y la historia y evolución de la misma. Posteriormente se realizará el análisis estratégico, tanto interno como externo, que permitirá a la empresa objeto de estudio obtener una comprensión profunda de su entorno y de sus propias capacidades y recursos. El análisis estratégico externo, a través de herramientas como el modelo PESTEL y 5 Fuerzas de Porter, permite identificar y evaluar los factores del macroentorno y microentorno, respectivamente. También se llevará a cabo un análisis de la competencia de la empresa, de manera que se conozca bien su posición en el mercado. Por otro lado, el análisis estratégico interno se centrará en evaluar las capacidades y competencias internas de la empresa, como su talento humano, infraestructura, tecnología y procesos operativos. A través de herramientas como el análisis DAFO, CAME y la Matriz de Posición Competitiva se identificarán los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las áreas en las que tiene ventajas competitivas o de mejora. Una vez estudiada la empresa se establecerán estrategias para reforzar las áreas de mejora extraídas en el apartado anterior, para más tarde elaborar los planes de acción establecidos para cada estrategia. Por último, se

detallarán las conclusiones del trabajo propuesto para, más tarde, citar la bibliografía siguiendo el estilo APA.

En cuanto al uso de fuentes primarias para el desarrollo de este apartado, se ha obtenido información a partir de la experiencia del alumno dentro de la empresa y entrevistas al equipo de trabajo que han ayudado a enfocar, de cierta manera, la caracterización del sector y la firma. En relación a las fuentes secundarias, se han utilizado estudios y libros analíticos oficiales como informes de la Cámara de Comercio, informes oficiales del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, informes aduaneros, del INE o de autoridades portuarias, aparte de información extraída de la página web de la propia empresa RFL Cargo. Además, se ha hecho uso de bases de datos como “Datacomex” principalmente y otras como “Datosmacro” o “Statista”.

1.3 ASIGNATURAS RELACIONADAS

En el marco de este trabajo de fin de grado, es fundamental abordar las asignaturas relacionadas que han sido de gran relevancia en el desarrollo y enfoque de la investigación. Estas asignaturas proporcionan los conocimientos y las herramientas necesarias para comprender a profundidad el contexto y los elementos clave que se abordan en el trabajo. A lo largo de este apartado, se destacan las asignaturas que han sido consideradas relevantes y que han influido en la comprensión y análisis de los diferentes aspectos abordados.

- Planes estratégicos en las empresas
- Macroeconomía
- Análisis y Consolidación Contable
- Dirección y producción de operaciones
- Economía Mundial
- Economía Española
- Logística

2. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

Antes de analizar la historia y evolución del sector, se identificará con exactitud el sector al que pertenece la empresa, acudiendo a la página del Instituto Nacional de Estadística, donde se encuentra la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE).

Tabla 1: CLASIFICACIÓN CNAE DE RFL CARGO

CLASIFICACIÓN CNAE
52. Almacenamiento y actividades anexas al transporte
522. Actividades anexas al transporte
5229. Otras actividades anexas al transporte

FUENTE: Elaboración propia. Extraído de *Agencia Tributaria*, 2023

Por lo tanto, se puede afirmar que la clasificación estadística de una operadora logística es la 5229: “Otras actividades anexas al transporte”

“Esta clase comprende: la expedición de mercancías, la planificación y organización de las operaciones de transporte por ferrocarril, carretera, mar o aire, la organización de remesas individuales o de grupos (incluidas la recogida y el reparto de las mercancías y la agrupación de las remesas), la obtención y emisión de documentos de transporte y hojas de ruta, las actividades de los agentes de aduanas, las actividades de las agencias de transporte de mercancías por mar y por aire (...)” (CNAE,2009)

Una vez identificado el sector, se estudiará y analizará su situación actual en nuestro país, como también su evolución a lo largo del tiempo.

2.1 APROXIMACIÓN AL SECTOR

Hoy en día vivimos en una sociedad en la que es casi inconcebible no tener en cuenta la influencia que tiene el comercio exterior sobre nuestras vidas. El mundo se está convirtiendo cada vez más en un espacio global y las empresas tienen que saber evolucionar y adaptarse a ello para poder sobrevivir.

España destaca mundialmente por su potente red de infraestructuras aéreas, terrestres, ferroviarias y marítimas y por la calidad de los servicios de las mismas. Una estructura que favorece el desarrollo y crecimiento de la logística y el transporte de la economía española. El sector representa el 6,9% del PIB español. Una cifra que se eleva al 10% si se añaden las actividades de carácter logístico que llevan a cabo empresas industriales, comerciales y de servicios. Este sector genera alrededor de un millón de puestos de trabajo en torno a 218000

compañías, teniendo una cifra de negocio anual del sector de más de 101000 millones de euros.
(Ministerio de Industria, Comercio y Turismo - Informes de Comercio Exterior)

En España, el comercio exterior representó en 2021 un 68,4% del PIB, siguiendo una tendencia ascendente que nos indica que ese porcentaje será cada vez mayor. En relación al transporte marítimo, juega un papel fundamental en el desarrollo económico y social del país, el cual cuenta con una situación geográfica estratégica que le permite que sus principales puertos sean esenciales en el tráfico marítimo internacional. La mayor parte del territorio está rodeado por costa, contando con 7883 kilómetros de la misma entre la península, las islas Baleares, Canarias, Ceuta y Melilla, sumando un total de 80% del territorio rodeado por costa.
(Organización Mundial del comercio, 2022)

Con respecto al Puerto de Valencia, pese al poco nivel mediático que tiene, se posiciona como la segunda infraestructura más importante del mar mediterráneo en este aspecto y la primera de España. (Autoridad Portuaria De Valencia, 2022)

Tabla 2: PUERTOS ESPAÑOLES POR VOLUMEN DE CONTENEDORES 2021

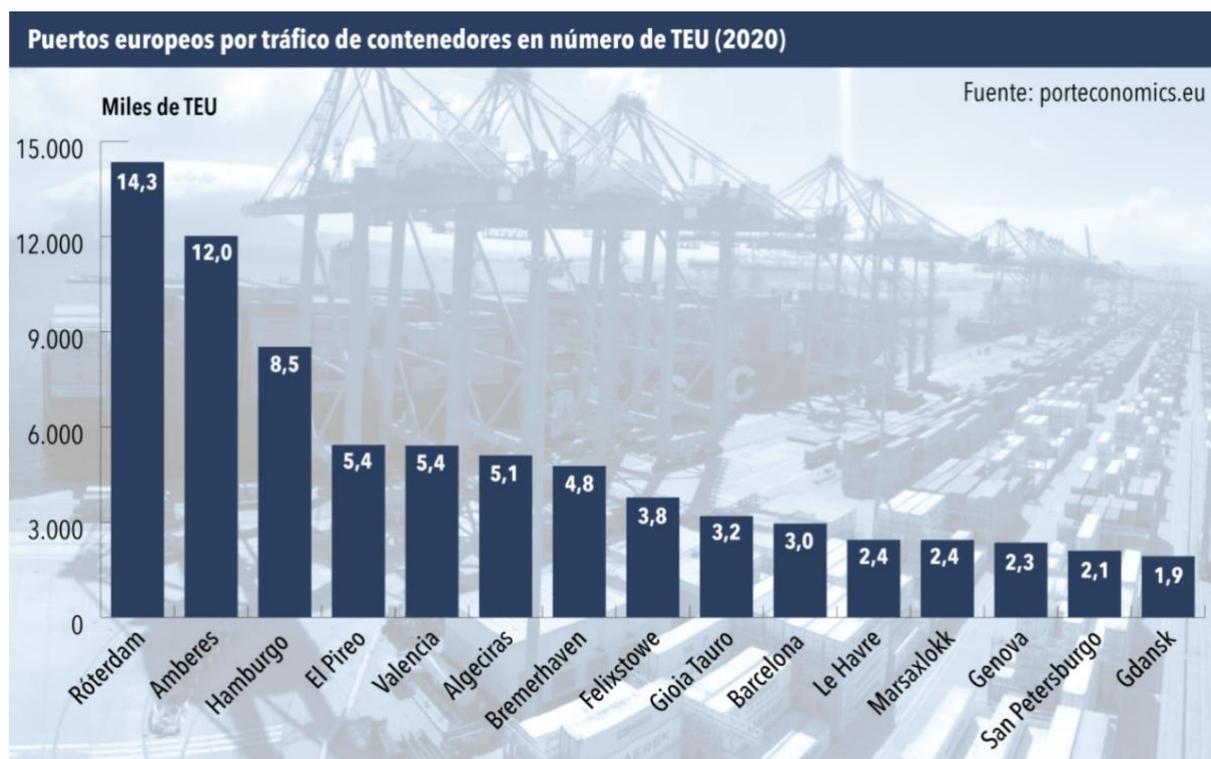
Autoridad Portuaria	Mes diciembre		Acumulado desde enero		
	2020	2021	2020	2021	Var. (%)
A CORUÑA	0	0	3	3	0,00
ALICANTE	13.711	18.788	158.031	173.051	9,50
ALMERÍA	2.110	1.901	23.924	25.261	5,59
AVILÉS	0	0	0	22	
BAHÍA DE ALGECIRAS	406.218	403.184	5.107.873	4.796.665	-6,09
BAHÍA DE CÁDIZ	21.745	18.463	108.914	214.857	97,27
BALEARES	7.653	7.840	91.883	106.957	16,41
BARCELONA	306.805	301.553	2.958.040	3.530.814	19,36
BILBAO	29.387	43.716	485.777	538.918	10,94
CARTAGENA	4.236	3.137	57.072	49.369	-13,50
CASTELLÓN	12.339	10.113	130.972	129.877	-0,84
CEUTA	576	491	6.020	5.874	-2,43
FERROL-SAN CIBRAO	967	1.302	12.473	16.843	35,04
GIJÓN	8.758	3.810	84.735	55.909	-34,02
HUELVA	8.164	7.587	83.802	80.588	-3,84
LAS PALMAS	96.210	105.195	1.033.486	1.174.592	13,65
MÁLAGA	10.960	20.639	123.871	236.803	91,17
MARÍN Y RÍA DE PONTEVEDRA	4.370	4.176	44.288	41.098	-7,20
MELILLA	709	576	11.276	7.919	-29,77
MOTRIL	0	0	67	0	-100,00
PASAIA	1.149	0	4.366	0	-100,00
SANTA CRUZ DE TENERIFE	35.224	42.429	376.762	435.654	15,63
SANTANDER	3.357	2.335	26.149	37.758	44,40
SEVILLA	9.999	13.338	126.163	135.742	7,59
TARRAGONA	4.000	5.110	43.788	54.760	25,06
VALENCIA	485.404	452.981	5.428.307	5.614.454	3,43
VIGO	18.188	19.712	228.728	214.756	-6,11
VILAGARCÍA	2.955	2.528	35.890	33.937	-5,44
Total	1.495.194	1.490.904	16.792.659	17.712.481	5,48

Incluye cargas, descargas, tránsitos y transbordos.

Fuente: Puertos Por Volumen De Contenedores, 2022

Actualmente se encuentra en la posición 30 de todo el mundo en volumen de carga transportada y el cuarto de Europa, solo por detrás de Rotterdam, Amberes y Hamburgo, con salidas al mar Norte y Báltico (OMC / Transporte Marítimo, 2022.) . Con respecto a su posición en el mediterráneo, el puerto de Tánger Med le ha desplazado hasta el segundo puesto en tráfico de contenedores. Las inversiones provenientes de Marruecos en la industria local están posicionando a los puertos de esta nación del norte de África como los más destacados en el área del Mediterráneo. Los muelles del Reino alauí han experimentado un crecimiento sin precedentes en su historia registrada, con un tráfico continuo en constante aumento. En ese mismo lapso, el puerto de Tánger Med logró movilizar aproximadamente 7,6 millones de TEUs (Twenty Foot Equivalent Unit). El volumen del puerto de Valencia en TEUS en 2020 fue de 5,05 millones, en más de 7500 buques, un 7% menos que en 2021. Cabe destacar que el puerto de Tánger es un puerto HUB, Esto quiere decir que su principal actividad es de transbordo, por lo que no es comparable con puertos como Valencia o Barcelona que son principales en entrada y salida de mercancías. Además del puerto mayor, la Autoridad Portuaria de Valencia, que gestiona y opera el puerto, también envuelve otros dos puertos satélites - el Puerto de Sagunto y el Puerto de Gandía, responsables de en torno al 12% de todo el tráfico anual.

Figura 1: PUERTOS EUROPEOS POR TRÁFICO DE CONTENEDORES 2020



Fuente: (ANAVE, 2021)

Según el último informe del Libro Blanco del Sector Marítimo Portuario en 2021, las empresas del sector marítimo portuario Valencianas controlan el 22% del mercado. Éstas, desde la crisis económica del 2008 hasta 2019 se han posicionado como las únicas de España que han incrementado su facturación, empleo y cuota de mercado, siendo la comunidad que mayor Valor añadido Bruto por empleado tiene. Cuenta con 64 empresas que facturan 1381 millones de Euros, siendo la primera Balearia. El informe nos indica que el puerto de Valencia genera alrededor de 44 mil puestos de trabajo, 3000 más que el puerto de Barcelona, siendo así la segunda autonomía con más peso laboral en el sector. Esto supone un 2,2% de los puestos de trabajo de toda la Comunidad Valenciana, la cual registra un crecimiento del 22% en los últimos 10 años en este aspecto, que seguirá incrementando si se llega a aprobar la creación de la nueva terminal del puerto de Valencia.

De todas formas, la situación actual del comercio exterior no está pasando por un buen momento por la crisis generada por la guerra Rusia-Ucrania. Más concretamente, el puerto de Valencia registró una bajada de contenedores cada mes desde octubre de 2022 hasta marzo de 2023. El encarecimiento del mercado energético y de materias primas, junto con el debilitamiento del comercio mundial, hacen que la estiba valenciana sea una de las que más está notando esta recesión, a pesar de que el recinto portuario está trabajando en la ampliación norte del puerto, que aumentaría la capacidad y evitaría mayores tiempos de fondeos exteriores de los buques. Los contenedores llenos han caído hasta marzo un 12.5% en la exportación y un 8,8% en la importación. Pese a ello, las cargas de transbordo son las que más sufren, por el desvío de los mismos a otros puertos, con una caída del 26% con respecto al primer trimestre de 2022. (“Autoridad Portuaria de Valencia”). A pesar de esto, desde marzo comienza un cambio hacia una tendencia ascendente como se puede observar en el siguiente gráfico, que no se producía desde octubre del año anterior:

Gráfico 1: EVOLUCIÓN TRÁFICO CONTENEDORES APV 2023

Total Contenedores (teu)



Fuente: Elperiodic 2023

2.1.1 Principales actores del sector

En este sector, hay varios actores clave que desempeñan un papel vital en el funcionamiento eficiente y seguro de los puertos y las operaciones marítimas:

- Puertos: Son las instalaciones terrestres donde los buques pueden atracar para cargar y descargar mercancías y pasajeros.
- Armador: Persona o empresa que posee y opera uno o varios buques para su uso comercial en el transporte marítimo de mercancías o pasajeros. Los armadores son responsables de la gestión y operación de los buques, incluyendo la contratación de tripulación, el mantenimiento y reparación de los buques, la planificación de las rutas de navegación y la carga y descarga de mercancías o pasajeros.
- Naviera: Empresa especializada en el transporte marítimo de mercancías o pasajeros a través de una flota de buques que opera y gestiona. Las navieras son responsables de todo el proceso de transporte, desde la planificación de las rutas y la contratación de la tripulación hasta la carga y descarga de la mercancía o pasajeros. Pueden ofrecer una

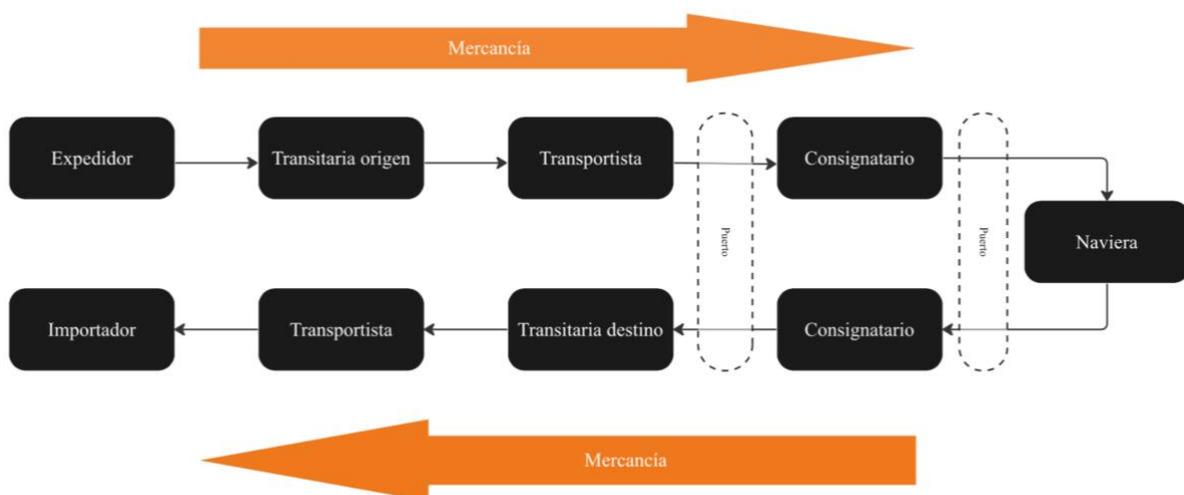
amplia variedad de servicios de transporte marítimo, como el transporte de contenedores, carga a granel, carga rodada, transporte de productos químicos, transporte de gas y petróleo; hasta servicios de logística en algunos casos

- **Agencias de aduanas:** Actúan como intermediarias entre los importadores y exportadores y las autoridades aduaneras, facilitando el despacho de aduanas y garantizando que las mercancías cumplan con los requisitos legales y reglamentarios. En el sector marítimo-portuario, las agencias de aduanas tienen una amplia variedad de funciones, que incluyen la asesoría y gestión aduanera para los importadores y exportadores, la preparación y presentación de los documentos necesarios para el despacho de aduanas, y la coordinación de las inspecciones y controles aduaneros necesarios.
- **Expedidor o Shipper:** Persona física o jurídica que tiene la responsabilidad de enviar las mercancías desde su lugar de origen hasta su destino final, ya sea en el ámbito nacional o internacional. El expedidor es quien contrata el transporte de la mercancía y se encarga de la carga y descarga de la misma en los medios de transporte correspondientes, así como de la documentación necesaria para el transporte. En otras palabras, es el remitente o propietario de la mercancía que será transportada.
- **Consignee:** En el transporte marítimo, el consignee es la persona o empresa que aparece como destinatario final de la mercancía en los documentos de transporte. Es decir, es el receptor de la carga en el puerto de destino.
- **Notify Party (también conocido como notifier o notificado)** es la persona o empresa que debe ser notificada acerca de la llegada del buque y la mercancía al puerto de destino. El notify puede ser el mismo consignee o una persona o empresa diferente que ha sido designada previamente para recibir la notificación. La función del notify es informar al consignee sobre la llegada de la mercancía y coordinar la entrega y despacho aduanero de la misma.
- **Transitarias:** También conocida como agente de carga o forwarder, es una compañía especializada en servicios logísticos y de transporte internacional de mercancías. Su función principal es coordinar el movimiento de las mercancías desde su origen hasta su destino final, facilitando la gestión de todos los procesos relacionados con el transporte de mercancías. Las empresas transitarias pueden brindar una amplia variedad

de servicios, como la planificación y coordinación de rutas de transporte, la contratación de medios de transporte y la gestión de trámites aduaneros y documentales. También pueden ofrecer servicios de almacenamiento y manipulación de mercancías, así como seguros y asesoría en materia de comercio internacional.

- **Transportista:** Se encarga del transporte de contenedores y otros tipos de carga desde el puerto hasta su destino final o viceversa, utilizando camiones como medio de transporte terrestre. Estas empresas cuentan con una flota de camiones especializados en el transporte de contenedores y otros tipos de carga, y se encargan de la carga y descarga de la mercancía en el puerto, así como de la gestión de documentos y trámites aduaneros necesarios para el transporte de mercancías. Suelen ofrecer servicios de transporte de contenedores desde y hacia el puerto. También pueden ofrecer servicios de almacenamiento temporal de mercancías en depósitos portuarios.
- **Consignatario:** Persona o empresa que actúa como intermediario entre el armador del buque y el receptor de la carga en el puerto. Su función principal es recibir la carga en nombre del armador y hacer los arreglos necesarios para que la carga sea descargada, almacenada y entregada al receptor final. Ofrecen una amplia gama de servicios, que incluyen la gestión de documentación de la carga, la coordinación del desembarco y almacenamiento de la mercancía en el puerto, la contratación de servicios de transporte terrestre, la gestión de aduanas y trámites legales, y la coordinación con otras empresas del sector para garantizar el flujo eficiente de la carga.

Figura 2: PROCESO DEL TRANSPORTE MARÍTIMO CON PRINCIPALES ACTORES



Fuente: Elaboración propia

2.2 ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

2.2.1 Evolución del sector de transporte

El sector de transporte ha experimentado una evolución significativa a lo largo de la historia, impulsado por factores como la globalización, la tecnología, la urbanización y la demanda creciente de movilidad y logística (*Ministerio De Transportes, Movilidad Y Agenda, 2022*). Desde el desarrollo de los primeros medios de transporte hasta la actualidad, el sector ha sufrido importantes cambios, tanto en términos de infraestructura como de modelos de negocio y tecnologías.

A lo largo del tiempo, el sector ha evolucionado para satisfacer las necesidades cambiantes de la sociedad, desde los primeros carruajes hasta el transporte aéreo, marítimo y ferroviario moderno, y los sistemas de transporte inteligentes.

Con respecto al transporte marítimo, ha sido uno de los medios de transporte más antiguos y ha evolucionado a lo largo de los siglos para convertirse en una pieza clave del comercio global. En la actualidad, el transporte marítimo es responsable del 90% del comercio mundial y se espera que continúe desempeñando un papel importante en el futuro (*Ministerio De Industria, Comercio Y Turismo, 2023*). Ha evolucionado a lo largo de los siglos desde los primeros barcos impulsados por remos hasta los modernos buques portacontenedores y graneleros. Las mejoras en la tecnología y la innovación han permitido la construcción de barcos más grandes y rápidos, así como la automatización de muchas de las operaciones de transporte. A continuación se muestra el porcentaje de cada tipo de transporte en el comercio exterior en España tanto en unidades físicas como en unidades monetarias.

Figura 3. UD. FÍSICAS Y MONETARIAS DE LOS PRINCIPALES TIPOS DE TRANSPORTE EN ESPAÑA 2019



Fuente: *El Transporte En El Comercio Exterior* | OTLE, 2020

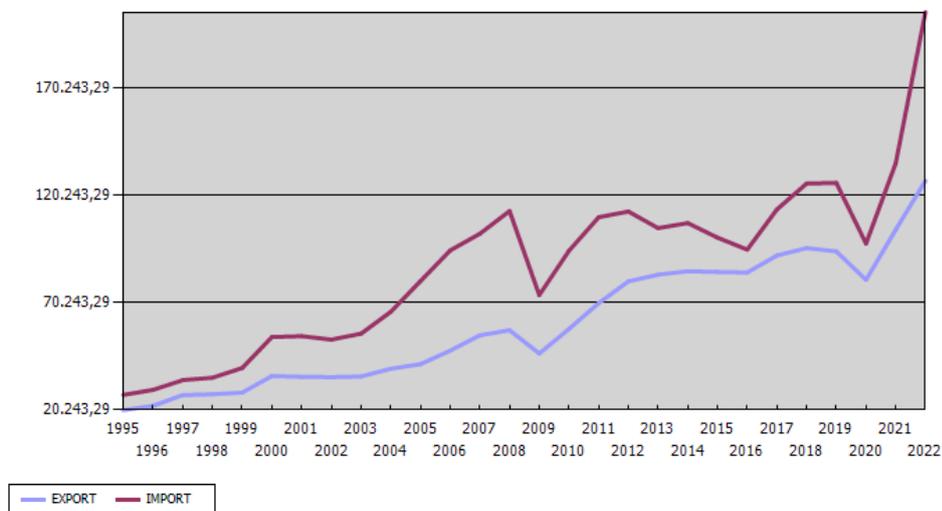
La participación de los diferentes modos de transporte varía según si se analizan las unidades físicas o monetarias. En términos de unidades físicas, el transporte marítimo es predominante, representando el 67,7% del total, seguido por el transporte por carretera con el 28,5%, mientras que los otros modos tienen una menor importancia. Sin embargo, al examinar las unidades monetarias, la situación se invierte, siendo más predominante el transporte por carretera con el 52,9%, mientras que el transporte marítimo representa el 35,9%. Además, en términos monetarios, el transporte aéreo cobra relevancia, alcanzando un peso relativo del 6,8%, como se puede observar en los gráficos que se presentan a continuación.

Además, el transporte marítimo ha experimentado cambios importantes en términos de logística y gestión de la cadena de suministro. La implementación de tecnologías como el blockchain y la inteligencia artificial ha permitido una mayor eficiencia y transparencia en la gestión de la carga y la documentación, mientras que la adopción de prácticas más sostenibles ha mejorado la huella ambiental del sector.

Sin embargo, también enfrenta desafíos, como la competencia de otros medios de transporte, la creciente presión para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y la necesidad de garantizar la seguridad de la tripulación y la carga. Asimismo, la sostenibilidad y la eficiencia energética han ganado importancia en este aspecto, con la introducción de vehículos eléctricos, híbridos y de combustibles alternativos, y la adopción de políticas y regulaciones ambientales. Aun así, se espera que continúe desempeñando un papel clave en el comercio global y se adapte a los cambios futuros en el sector.

A continuación, se muestra la evolución del transporte marítimo en España desde 1995 en millones de euros:

Gráfico 2: EVOLUCIÓN DEL TRANSPORTE MARÍTIMO EN ESPAÑA 1995-2021



Fuente:Elaboración propia. Extraído de : (<https://datacomex.comercio.es/>, 2022.)

Tabla 3. EVOLUCIÓN DEL TRANSPORTE MARÍTIMO EN ESPAÑA 1995-2021

AÑO	EXPORT	IMPORT
2022	126941,93	205431,45
2010	58014,19	94395,76
2000	36134,83	54238,093
1995	20243,28	27332,25

Fuente: elaboración propia. Extraído de: (<https://datacomex.comercio.es/>)

Como se puede observar, la importancia que ha ido ganando a lo largo de los años este sector ha sido bastante importante. Con un crecimiento del 527% en 30 años, se ha convertido en una pieza fundamental de la economía mundial. Por lo general, tanto las exportaciones como las

importaciones siguen una línea ascendente a lo largo de los años, pero cabe destacar 3 puntos clave.

En primer lugar, el aumento de las importaciones previas a la crisis económica del 2008. Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) de España, entre los años 2000 y 2007, el valor de las importaciones en España experimentó un aumento del 194,9%, pasando de 121.794 millones de euros en el año 2000 a 358.524 millones de euros en el año 2007. Posteriormente, tras la crisis económica, el comercio exterior en España se redujo casi un 25%, no siendo hasta 2013 cuando se recuperaron los niveles anteriores. Este aumento significativo en las importaciones fue especialmente notable en algunos sectores económicos, como el sector de la alimentación, las bebidas y el tabaco, que experimentó un aumento del 235,7% en el valor de las importaciones entre los años 2000 y 2007. Por otro lado, el sector de bienes de equipo también experimentó un aumento significativo en las importaciones, con un aumento del 181,5% entre los años 2000 y 2007. Uno de los principales factores fue el aumento del consumo interno en España, que no pudo ser satisfecho por la producción nacional. Como resultado, las empresas españolas se vieron obligadas a importar productos para satisfacer la demanda interna. Además, esto llevó a un aumento en la inversión extranjera y un mayor comercio internacional, lo que facilitó esta subida. (Ministerio de Hacienda y Función Pública, 2011).

En segundo lugar, se puede observar un pico ascendente en el período 2016-2018 en las importaciones, que se ve explicado por varios motivos. España sufrió durante ese tiempo un crecimiento moderado en comparación con años anteriores, lo que llevó a un aumento de la demanda interna y al consumo. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) de España, el Producto Interno Bruto (PIB) de España creció un 3,1% en 2017 y un 2,6% en 2018, lo que impulsó la demanda de bienes y servicios, incluyendo las importaciones. Otro aspecto importante fue la fortaleza del euro. El euro se mantuvo relativamente fuerte en comparación con otras monedas durante ese período, lo que hizo que las importaciones fueran más asequibles para las empresas españolas. Un euro fuerte frente a otras monedas permite adquirir más bienes y servicios en el extranjero con menos costos en términos de cambio, lo que puede incentivar a las empresas a aumentar sus importaciones. Esto junto a otros factores como el aumento de la demanda de los sectores automotriz y de la energía, la globalización y el incremento de los acuerdos comerciales, favoreció un aumento de las importaciones durante ese período de tiempo.

Cabe destacar el cambio significativo que tuvo la pandemia COVID-19, con una caída del 19% entre importación y exportación y una posterior subida del 86% entre ambas, llegando hasta niveles máximos históricos en ambos registros. En 2021, el comercio marítimo en España movió un total de 352,1 millones de toneladas de mercancías (Mt), experimentando un aumento del 9,4% en comparación con 2020. En cuanto a las exportaciones, todas las partidas lograron recuperar los valores anteriores a la pandemia. Sin embargo, en las importaciones, a pesar del notable aumento registrado en 2021 (+9,9%), no todas las mercancías pudieron superar los valores de 2019. La carga general aumentó un 5,0% en comparación con ese año, mientras que los graneles sólidos y líquidos mostraron una disminución del 7,7% y 8,8% respectivamente. Además, los tráficos de cabotaje tampoco recuperaron los valores prepandemia, con una caída del 7,7% en comparación con 2019, debido a la disminución del 8,9% en los graneles sólidos y del 5,9% en la carga general.

Teniendo en cuenta todo el comercio exterior, los graneles sólidos, que representan la mayor cuota con un 39,4%, sumaron 121,0 Mt y registraron el menor aumento (+3,8%), mientras que la carga general, que suma 109,0 Mt y representa el 35,5% del comercio marítimo exterior, experimentó un notable crecimiento del 14,4%. Los graneles líquidos, que representan el 25,1% restante, totalizaron 77,1 Mt, mostrando un aumento del 12,8% en comparación con 2020.

Tabla 4. EXPORTACIONES E IMPORTACIONES EN ESPAÑA 2020-2021

	IMPORTACIONES			EXPORTACIONES			TOTAL*		
	2020	2021	Var (%)	2020	2021	Var (%)	2020	2021	Var (%)
Graneles líquidos	93.266	96.607	3,6	23.217	24.346	4,9	130.985	136.427	4,2
Graneles sólidos	46.648	54.782	17,4	21.666	22.298	2,9	70.764	79.691	12,6
Carga general	40.182	46.534	15,81	55.083	62.464	13,40	120.151	136.030	13,2
TOTAL	180.096	197.923	9,9	99.966	109.107	9,1	321.901	352.148	9,4

Fuente: elaboración propia. Extraído de (<https://datacomex.comercio.es/>, n.d.)

Varios factores fueron los causantes de este incremento:

- Reapertura de las fronteras: Con la reapertura gradual de las fronteras y la reanudación del transporte internacional, se facilitó el flujo de mercancías entre España y otros países, los cuales incrementaron gravemente su demanda de algunos productos comúnmente importados.
- Normalización de la actividad económica: Con la relajación de las restricciones y medidas de confinamiento implementadas durante la pandemia, muchas empresas y sectores económicos en España reanudaron sus operaciones de manera más normalizada.

- Cambios en la demanda y el consumo: Durante la pandemia, hubo cambios en los patrones de consumo y demanda a nivel mundial, con un aumento en la demanda de ciertos productos, como alimentos, productos médicos o de hogar.
- Adaptación a la nueva normalidad: Muchas empresas en España pudieron haberse adaptado a la nueva normalidad, implementando estrategias comerciales y operativas para enfrentar los desafíos y oportunidades creados por la pandemia.
- Cambios en modos de operar de las navieras. Durante esta época, las grandes navieras limitaron su oferta de buques, a parte de la gran cantidad de buques retenidos en las afueras de los puertos por casos COVID-19 en las terminales. Según The Financial Times, hubo momentos en que más de 600 buques estuvieron atascados e inoperativos a la espera de poder entrar en puerto. Esta reducción de oferta provocó que los precios de los fletes se multiplicaran x10. En términos de volumen, no supuso un año extraordinario, pero en términos monetarios, la baja oferta de contenedores provocó una inflación de los precios que resultó de unos muy buenos ejercicios para las empresas del sector.

2.2.3 Situación actual y evolución del comercio exterior en España

El comercio exterior desempeña un papel fundamental en la economía de España, siendo un motor clave para el crecimiento y desarrollo del país. En este apartado, se analizará la situación actual y la evolución del comercio exterior en España, tomando como referencia datos de los años 2022, 2023 y comparando con el año 2012, con el objetivo de obtener una visión panorámica de la evolución en la última década.

Ha experimentado importantes cambios y desafíos en los últimos años, influenciado por factores como la globalización, la integración económica europea, la digitalización, la pandemia de COVID-19 y más recientemente la guerra Rusia-Ucrania. Estos factores han impactado en la dinámica del comercio internacional y han generado nuevas oportunidades y desafíos para las empresas españolas.

En el análisis de la evolución del comercio exterior, se prestará especial atención a indicadores clave como los sectores más relevantes, los principales socios y las tendencias comerciales observadas.

Tabla 5: EXPORTACIONES E IMPORTACIONES EN ESPAÑA POR MES 2022

Mes	Exportaciones (M€)	Importaciones (M€, negativo)	en Exportaciones (T.V % anual)	Importaciones (TV % anual)
ene-22	26600,8	-33123,6	29,80%	48,80%
feb-22	29920,3	-34172,2	27,10%	38,80%
mar-22	33090,2	-37732	17,10%	31,60%
abr-22	31313,2	-37707,6	21,20%	38,90%
may-22	35045,1	-39803,8	28,80%	47,10%
jun-22	34949,4	-40342,9	26,60%	41,10%
jul-22	32042,1	-38602,7	20,60%	37,10%
ago-22	29090,9	-37028,1	31,70%	42,60%
sept-22	34621,4	-41597,4	22,20%	35,40%
oct-22	33057,8	-39910,2	15,10%	24,40%
nov-22	37380	-40693,4	23,30%	17,90%
dic-22	32097,76	-36607,06	16,64%	10,32%
	389208,96	-457320,96	23,35%	34,50%
	Balanza comercial	-68112		

FUENTE: Elaboración propia. Extraído de (*DataComex*, 2023)

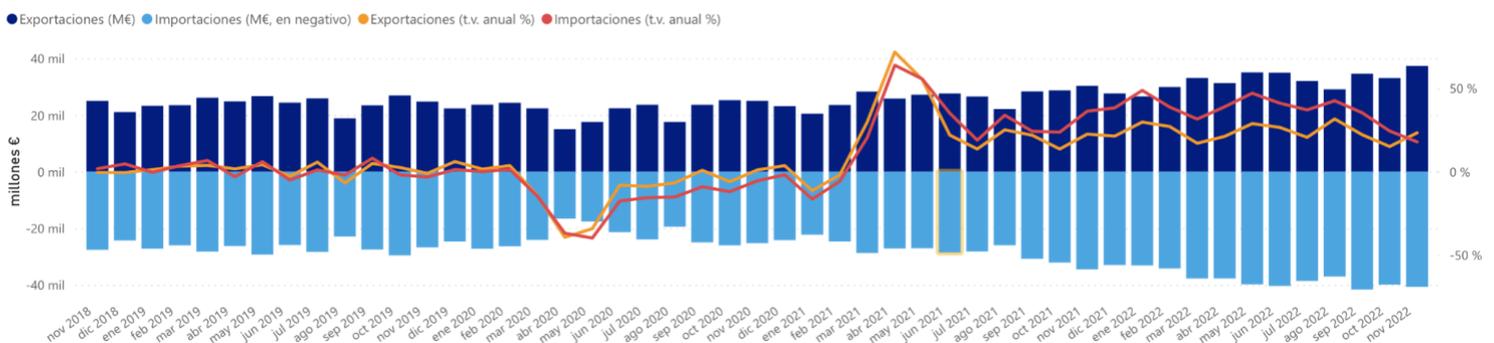
España se encuentra en la posición número 17 de países con mayor valor de las exportaciones en el mundo, siendo además el 6 de la UE (*Statista.com*, 2023). Su balanza comercial es de -68112 millones de euros, al ser mayores sus importaciones que sus exportaciones en un 8,4%, siendo su tasa de cobertura 91,6% (porcentaje de lo que se importa que puede pagarse con lo que se exporta)

Con respecto a las exportaciones, en 2022 fueron de 389208,96 millones de euros, creciendo en un 23,35% respecto al año anterior y siendo el 18º país con más valor en esta lista (Statista.com, 2023). Los meses con mayor volumen en este aspecto fueron Mayo (35045,1 M€) y Junio (34949,4 M€). Las ventas al exterior representaron un 26,63% del PIB, encontrándose así en el puesto 86 de 191 países del ranking de exportaciones respecto al PIB. (Datosmacro.com, 2023)

En relación a las importaciones, en 2022 fueron de 457320,96 millones de euros, aumentando en un 36,7% respecto a 2021, siendo el país nº 16 con mayor valor de importaciones (Statista.com, 2023). En diferencia a las exportaciones, sus meses con mayor volumen fueron Septiembre (41597,4 M€) y Noviembre (40693,4 M€). En la clasificación de las importaciones en relación con el PIB, de menor a mayor porcentaje, ocupa el puesto 107 de 192 países, con unas compras al exterior que suponen el 35.29% de su PIB, una cantidad media en comparación con otras naciones. (Datosmacro.com - Información Económica Y Sociodemográfica, 2023)

ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN:

Gráfico 3. EVOLUCIÓN DEL COMERCIO INTERNACIONAL EN ESPAÑA EN EL PERÍODO 2019-2022



Fuente (DataComex, 2023)

Tabla 6. EVOLUCIÓN DEL COMERCIO INTERNACIONAL EN ESPAÑA EN EL PERÍODO 2019-2022

	Exportaciones (M€)	Importaciones (M€, en negativo)
2022	389208,96	457320,96
2021	321.434,90	355.442,00
2012	208.300,96	238.806,84

Variación 2012-2022	180.908,00	218.514,12
% Variación 2012-2022	86,85%	91,5%

Fuente: elaboración propia. Extraído de: (DataComex, 2023)

Basándonos en los datos oficiales de Aduanas, las exportaciones de mercancías crecieron un 23,35% respecto al año anterior, situándose en una cifra de máximo histórico en 2022. Con respecto al volumen, tan solo aumentaron en un 4,2%. Esta gran diferencia viene dada por los precios, que, aproximados por los índices de valor unitario, se acrecentaron un 18,6% (*lamoncloa.gob.es*, 2022) El crecimiento de valor de mercancías respecto al año anterior fue superior al de la zona Euro (22%). Como se puede observar en la Tabla 3.2, en comparación a 2012, han aumentado un 86,85%, algo mayor que el crecimiento mundial en estos 10 años (83%). La evolución en estos años se ve gravemente afectada por consecuencia de la pandemia en 2020, la cual sigue dejando su rastro en el sector. (DataComex, 2023)

Las importaciones de mercancías crecieron un 34,5% en 2022, alcanzando, al igual que las exportaciones, una cifra récord en España. El volumen, por su parte, se incrementó en 8,4%, potenciado por la subida del 18,6% de los precios (<https://www.lamoncloa.gob.es>, 2022). En comparación a 2012, las importaciones han aumentado en un 91,5%, algo superior que el aumento de las exportaciones, indicador de que la balanza comercial es cada vez más negativa.

ANÁLISIS POR SECTOR ECONÓMICO

En este análisis se examinará la evolución de las exportaciones e importaciones por sector económico en España, destacando las disparidades de volumen entre los distintos sectores. A través de datos recopilados de fuentes como el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y Datacomex, se explorará la situación actual y los cambios ocurridos en la última década. A

continuación, se detalla la evolución de las exportaciones e importaciones de bienes por sector económico:

Tabla 7. EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE BIENES POR SECTOR ECONÓMICO 2012, 2022 Y 2023

Sector económico	2022		2021		2012	
	EXPORT	IMPORT	EXPORT	IMPORT	EXPORT	IMPORT
1 ALIMENTACIÓN, BEBIDAS Y TABACO	58687,23	47297,03	51860,68	35481,62	31274,77	25959,69
2.PRODUCTOS ENERGÉTICOS	35455,69	83666,29	18746,81	40959,26	15405,30	57647,67
3 MATERIAS PRIMAS	8963,86	12794,83	7631,38	11328,78	5574,56	9382,85
4 SEMIMANUFACTURAS	106461,82	102629,52	81200,41	82208,18	54004,89	52521,43
5 BIENES DE EQUIPO	61582,72	81798,37	53739,37	64353,70	40451,72	39983,27
6 SECTOR AUTOMOVIL	40665,19	35236,97	37668,82	29859,82	28636,49	22068,14
7 BIENES DE CONSUMO DURADERO	5658,20	10143,24	4924,22	8891,80	3322,47	5248,63
8 MANUFACTURAS DE CONSUMO	31564,88	44738,01	27895,61	34769,11	17692,89	23951,57
9 OTRAS MERCANCIAS	8071,57	2409,85	5323,61	1974,61	11937,87	2043,59

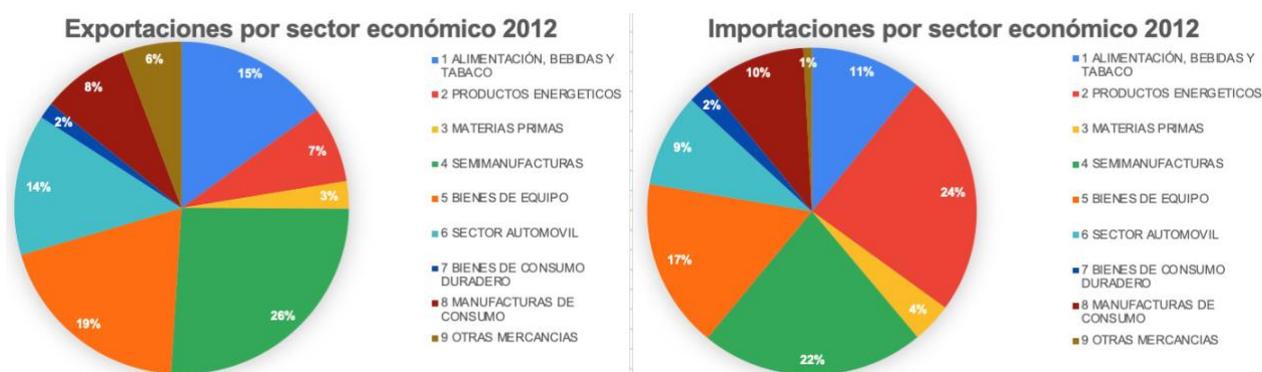
Fuente: elaboración propia. Extraído de: (<https://datacomex.comercio.es/>)

Gráfico 4: EXPORTACIONES E IMPORTACIONES POR SECTOR ECONÓMICO 2022



Fuente: elaboración propia. Extraído de (DataComex, 2023)

Gráfico 5. EXPORTACIONES E IMPORTACIONES POR SECTOR ECONÓMICO 2012



Fuente: elaboración propia. Extraído de (DataComex, 2023)

España presenta una gran disparidad de volumen entre los distintos tipos de sectores económicos. Como muestran los gráficos, los 3 sectores con mayor volumen en las exportaciones actualmente son las semimanufacturas, los bienes de equipo y el sector de alimentación, bebidas y tabaco; mientras que en las importaciones son las semimanufacturas, los productos energéticos y los bienes de equipo.

En relación a las exportaciones agroalimentarias, según datos del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, aumentaron un 12,8% en 2022 respecto al año anterior, hasta alcanzar los 64.248,4 millones de euros. Las importaciones de este sector aumentaron un 31,2% interanual en 2022 hasta alcanzar los 51.917,1 millones de euros, el 11,4% del total. Como resultado, la balanza comercial de esta industria registró un superávit de 12.331,3 millones de euros en 2022,

por debajo de los 17.421,2 millones de euros de 2021 (*DataComex*, 2023). En comparación a las exportaciones en 2012, destaca el incremento del porcentaje las semimanufacturas y los productos energéticos sobre el total, y la reducción del peso de los bienes de equipo y el sector del automóvil. Con respecto a las importaciones, destaca el incremento del peso de las semimanufacturas y los bienes de equipo y la reducción de los productos energéticos.

Entre las exportaciones, que supusieron el 16,5% del total, destacó el crecimiento de las ventas de aceites y grasas (+32,2% anual) y otros alimentos (+19%). Las frutas, hortalizas y legumbres continuaron siendo el principal sector exportador, con 21.811,7 millones de euros en valor, aunque con la menor tasa de crecimiento a lo largo de 2021 en comparación con otros sectores (+4,2%). (*DataComex*, 2023)

El informe detalla las compras de otros alimentos dentro de un grupo de bienes que experimentó un incremento del 41,9% anual, ascendiendo a 15.753,2 millones de euros, dentro de las importaciones. También destaca el aumento de las compras al exterior de aceites y grasas, que alcanzaron los 5.958,6 millones de euros en 2017, un 43,9% más anual, según el informe del Ministerio. (<https://datacomex.comercio.es/>)

Respecto a la compraventa de productos energéticos, es el sector con balanza comercial más negativa, ascendiendo a -48210,6 millones de euros. Por otro lado, se ha visto muy influenciada por la guerra entre Rusia y Ucrania, lo que explica que sea el sector con mayor tasa de variación de sus importaciones (104%) y exportaciones (89%) respecto al año anterior. España ha tratado de disminuir su sumisión hacia Rusia para abaratar los precios de la energía; lo ha conseguido en lo que respecta al petróleo, pero no en lo relativo al gas, ya que tuvo que aumentar su compra como consecuencia del conflicto diplomático con Marruecos que provocó el cierre del gasoducto con Argelia. (*Tribuna Valladolid*, 2023)

Según datos de la Corporación de Reservas Estratégicas de Productos Petrolíferos, España elevó sus importaciones de crudo un 13,2% en 2022, impulsando las procedentes de EEUU, México y Nigeria y disminuyendo las de Rusia en un 73%. Estados Unidos sustituyó a Argelia como primer proveedor de gas natural de España a finales de 2022, mientras que Rusia se mantuvo como cuarto proveedor (12% del total), con un aumento de las compras de gas ruso del 45%. (*CORES*, 2023)

Los productos semimanufacturados son materiales intermedios utilizados en la fabricación de otros productos y, por lo tanto, son esenciales para muchas industrias de todo el mundo. España es un importante exportador e importador de productos semimanufacturados, siendo su sector más importante en niveles tanto de exportaciones (106461,82 millones €) como importaciones (102629,52 millones €). Las exportaciones (30% total) e importaciones (24% total) de estos productos crecieron un 31,11% y 24,64% respectivamente, siendo así el 2º sector económico con mayor tasa de variación en sus ventas y 3º en las compras. Los principales productos semimanufacturados exportados por España son productos químicos, productos metálicos, productos alimenticios, maquinaria, equipos de transporte y productos textiles, siendo los países de la UE, especialmente Francia, Alemania, Italia y Portugal los principales mercados de exportación de semimanufacturas.

Entre los productos semimanufacturados importados por España se encuentran productos químicos, metálicos, maquinaria, transporte y textiles, siendo los principales países compradores Francia, Alemania, Italia, Portugal y el Reino Unido.

Por otro lado, los bienes de equipo en España tienen un gran peso en su mercado exterior. Supone el 2º sector con más importancia en sus exportaciones y el 3º en sus importaciones, siendo su balanza comercial de -20215,65 millones de euros. Con respecto al 2021, cabe destacar la diferencia entre la tasa de variación de sus importaciones (27,11%) y sus exportaciones (14,6%), lo que agrava aún más la negatividad de su balanza comercial.

La industria del automóvil es uno de los sectores económicos más importantes de España, tanto en términos de producción como de exportaciones e importaciones. En 2021, aportó aproximadamente el 8% del PIB español y el 9% de todos los puestos de trabajo. En términos de exportaciones e importaciones, es el cuarto y sexto sector, respectivamente. (*DataComex*, 2023)

Es importante destacar la variación de su superávit comercial, que, según el Informe Mensual de Comercio Exterior, fue de 5.977 millones de euros en 2022, lo que supone una caída del 24,6% respecto a los 7.923 millones de euros de 2021. Ello fue consecuencia de la discrepancia entre las tasas de crecimiento de sus exportaciones (23,35%) y de sus importaciones (34,5%). Esta caída se produce en un contexto marcado por el aumento de los costes de las materias primas y la energía y los problemas en la cadena de suministro y la logística. (*Europa Press - Agencia De Noticias*, 2023).

Por último, con respecto a las exportaciones e importaciones de materias primas (3% total), los bienes de consumo duradero (2% total) y otras mercancías (2,5% total), han aumentado en ambos aspectos respecto al año anterior, siguiendo la misma tendencia de la última década.

ANÁLISIS POR ÁREA GEOGRÁFICA

A continuación, se realizará un análisis en el que se examinará la evolución de las exportaciones e importaciones de España en las diferentes áreas geográficas durante los años 2012, 2021 y 2022. Se analizarán los datos para identificar las tendencias y cambios en los flujos comerciales en cada región. Esto proporcionará una visión general de cómo ha evolucionado el comercio exterior de España a nivel geográfico en un período de diez años, permitiendo comprender mejor la dinámica de las relaciones comerciales del país con diferentes partes del mundo.

Tabla 8: EXPORTACIONES E IMPORTACIONES POR ÁREA GEOGRÁFICA 2012, 2021 Y 2022

Área geográfica	2012		2021		2022	
	EXPORT	IMPORT	EXPORT	IMPORT	EXPORT	IMPORT
AF - Africa	13760,68	25661,74	16767,60	24813,06	19433,90	39312,39
AM - América del Norte	9490,75	10069,19	15348,64	16937,08	19680,46	33941,93
AM - América del Sur	7867,07	12623,68	7389,55	10373,57	9284,24	17496,22
AS - Asia	17323,92	44308,74	25941,11	63532,89	29160,81	95070,12
OC - Oceanía	2206,42	830,29	1807,32	869,09	1826,52	1393,04
EU Europa(geográfica)	144688,19	135187,96	210819,01	183839,52	258512,69	221543,89

Gráfico 6. EXPORTACIONES E IMPORTACIONES POR ÁREA GEOGRÁFICA 2022

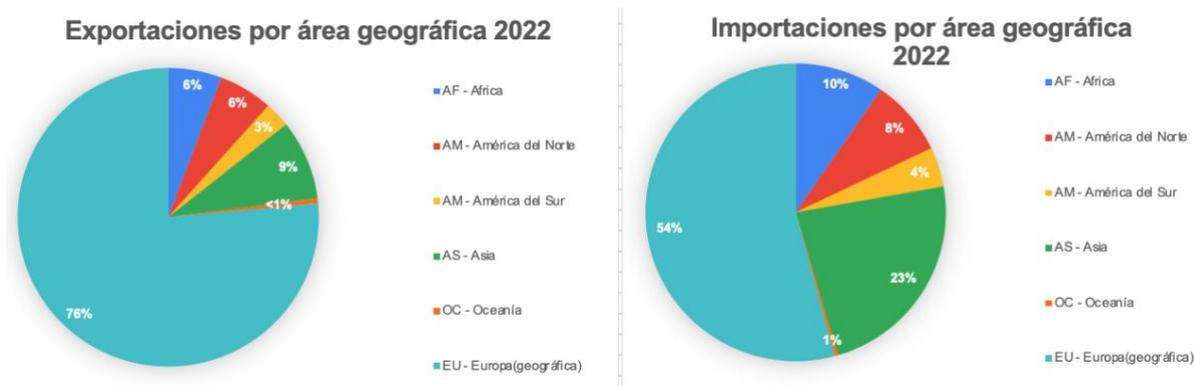
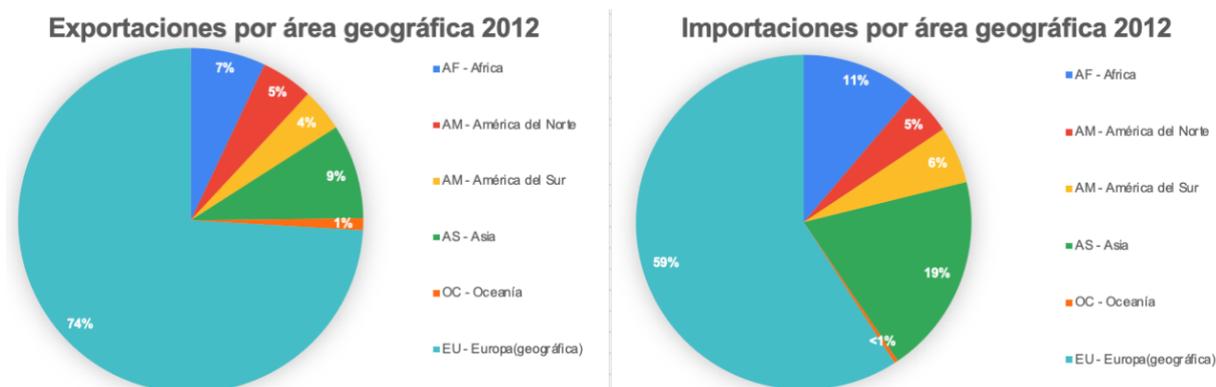


Gráfico 7. EXPORTACIONES E IMPORTACIONES POR ÁREA GEOGRÁFICA 2012



La distribución por área geográfica de la balanza comercial de España nos indica el gran peso que tienen las relaciones comerciales europeas, representando un 76% de las exportaciones (144688,19 M€) y un 54% de las importaciones (1357188M€). Este peso tan significativo para España que tiene el comercio exterior con el resto de los países de Europa se debe a varios motivos como la integración en la UE, la proximidad geográfica, relaciones comerciales históricas, estabilidad y confianza económica o la diversidad de sectores económicos.

Asia es la segunda área geográfica con más peso en el comercio exterior español, presentando una gran disparidad en las exportaciones (17323,92 M€) e importaciones (44308,74 M€), mostrando la gran importancia de las exportaciones asiáticas a nivel mundial lideradas por la tecnología y el bajo precio.

Cabe destacar también la importancia de las relaciones comerciales con África, que, con ayuda de tratados comerciales, representa la tercera área geográfica más importante en este aspecto

(11%) por encima de América del norte y América del Sur (5% y 6% respectivamente). Algunas relaciones significativas como la bilateral con Marruecos en cooperación en áreas como la energía y la pesca y otros acuerdos con países como Argelia o Nigeria en términos de energía hacen que el continente africano constituya un peso tan grande en el comercio exterior español. (*Relaciones UE-África - Consilium, 2023*)

Por otro lado, las relaciones con América no suponen un peso tan grande de la balanza comercial española por varios motivos como la distancia geográfica, la orientación comercial hacia Europa, las diferencias en los patrones de consumo y producción, las barreras comerciales y la competencia de otros países. Estos son factores que contribuyen a que las exportaciones e importaciones con América del Norte no supongan un peso tan grande en España en comparación con Europa. Sin embargo, es importante destacar que el comercio con América del Norte sigue siendo relevante para ciertos sectores específicos y puede presentar oportunidades para el crecimiento futuro. (*Consortio Ardan, 2021.*)

En relación al comercio con América del sur, sucede algo parecido con Norteamérica en varios aspectos de localización y competencia y relaciones con otros países. Además, en Sudamérica, al igual que España, suelen tener una economía basada en la producción de materias primas, como petróleo, minerales, productos agrícolas, entre otros. Esto puede limitar las oportunidades de intercambio comercial, ya que ambos países tienen una oferta similar de productos y buscan mercados más diversificados. A pesar de estos factores, España mantiene relaciones comerciales con países de América del Sur en sectores específicos, como la industria alimentaria, el sector energético, la industria automotriz y la moda. (*ICEX España Exportación E Inversiones, 2021*)

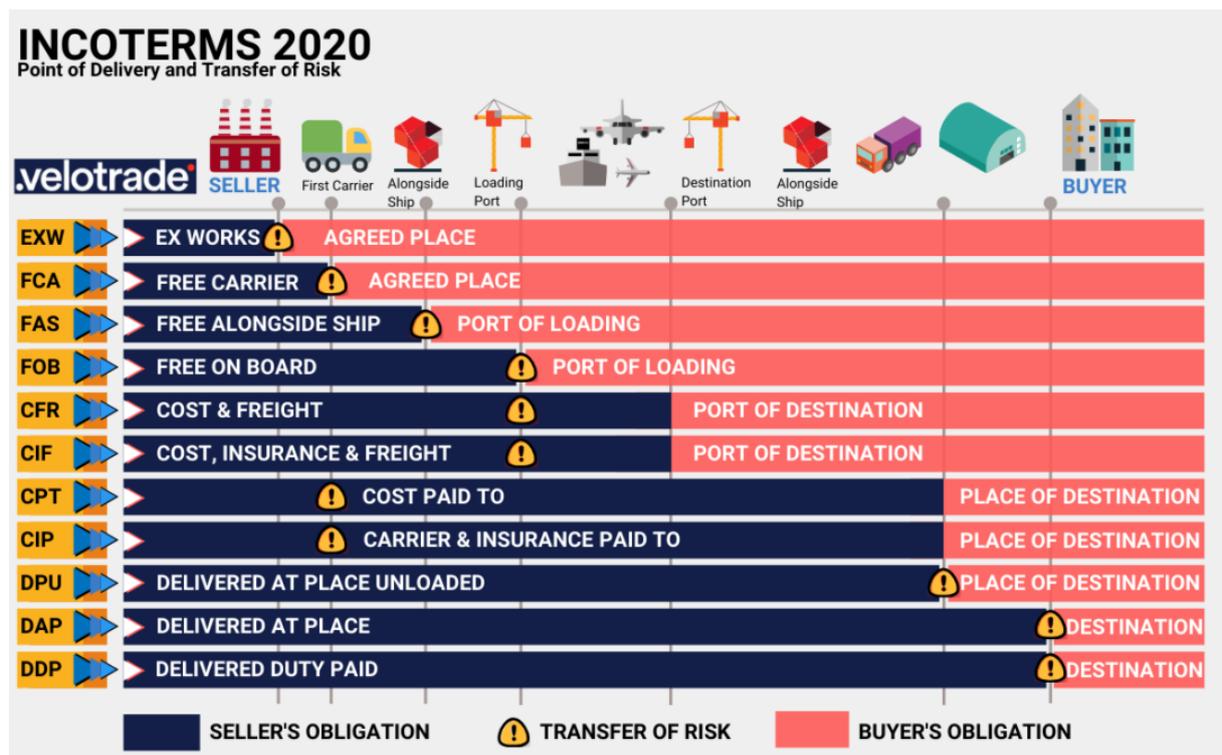
2.3 INCOTERMS 2020

Los Incoterms, abreviatura de "Términos de Comercio Internacional" (International Commercial Terms en inglés), son reglas internacionales que establecen los derechos y obligaciones de compradores y vendedores en transacciones comerciales internacionales. Fueron creados por la Cámara de Comercio Internacional (ICC, por sus siglas en inglés) con el fin de estandarizar y clarificar los términos y responsabilidades relacionados con la entrega de mercancías. (*Cámara De Comercio De España, 2023*)

Los Incoterms surgieron en 1936 como una respuesta a la necesidad de establecer reglas claras y uniformes en el comercio internacional. El objetivo principal de los mismos es brindar un marco de referencia común que ayude a evitar malentendidos y conflictos entre compradores y vendedores en cuanto a los términos de entrega, los costos y los riesgos asociados con el transporte de mercancías. Estas reglas estandarizadas definen aspectos clave como la transferencia de responsabilidades, la entrega de la mercancía, el lugar de entrega, los costos de transporte y seguro, y los trámites aduaneros. (*Cámara De Comercio De España, 2023*)

Los Incoterms se han actualizado y revisado en varias ocasiones para adaptarse a los cambios en el comercio internacional y reflejar las prácticas comerciales modernas. La versión más reciente es la de los Incoterms 2020, que reemplazó a los Incoterms 2010. Estas reglas son ampliamente utilizadas en contratos comerciales internacionales y son reconocidas y aceptadas a nivel mundial. A continuación, se muestra una tabla donde se muestra hasta qué punto tiene la responsabilidad cada una de las partes en los INCOTERMS 2020 (*Cámara De Comercio De España, 2023*):

Figura 4: INCOTERMS 2020



1. EXW (Ex Works): El vendedor pone la mercancía a disposición del comprador en su propio establecimiento o lugar designado. El comprador es responsable de todos los costos y riesgos a partir de ese punto.
2. FCA (Free Carrier): El vendedor entrega la mercancía al transportista designado por el comprador en un lugar acordado. A partir de ese punto, el comprador asume los costos y riesgos.
3. FAS (Free Alongside Ship): El vendedor coloca la mercancía junto al buque en el puerto de embarque designado. A partir de ese punto, el comprador asume los costos y riesgos.
4. FOB (Free on Board): El vendedor es responsable de la entrega de la mercancía a bordo del buque en el puerto de embarque designado. A partir de ese punto, el comprador asume los costos y riesgos adicionales.
5. CFR (Cost and Freight): El vendedor se encarga del transporte de la mercancía hasta el puerto de destino acordado. El vendedor asume los costos y riesgos de transporte hasta ese punto, mientras que el comprador se hace cargo de los costos y riesgos posteriores.
6. CIF (Cost, Insurance, and Freight): Similar al CFR, pero el vendedor también debe proporcionar un seguro marítimo contra el riesgo de pérdida o daño de la mercancía durante el transporte.
7. CPT (Carriage Paid To): El vendedor se encarga del transporte principal de la mercancía hasta el lugar de destino acordado. A partir de ese punto, el comprador asume los costos y riesgos adicionales.
8. CIP (Carriage and Insurance Paid To): Similar al CPT, pero el vendedor también debe proporcionar un seguro de transporte contra el riesgo de pérdida o daño de la mercancía durante el transporte.
9. DPU (Delivered at Place Unloaded): El vendedor entrega la mercancía al comprador en un lugar designado previamente, asumiendo todos los costes y riesgos hasta ese punto.
10. DAP (Delivered at Place): Similar al DAT, pero la entrega se realiza en un lugar designado que no necesariamente es un terminal en el puerto. El vendedor sigue asumiendo los costos y riesgos hasta la entrega en el lugar acordado.

11. DDP (Delivered Duty Paid): El vendedor se encarga de todos los costos y riesgos, incluidos los aranceles, impuestos y otros cargos, hasta la entrega de la mercancía en el lugar designado al comprador.

Estos términos son muy importantes para un negocio como el que se va a analizar puesto que establecen los criterios de venta y a calcular y cotizar con precisión los costos de sus servicios y a asegurarse de que todas las partes involucradas en la transacción estén de acuerdo en los términos y condiciones. Además, al establecerse la responsabilidad de las partes en los distintos puntos de la cadena de suministro, evita disputas y problemas legales, reduciendo el riesgo de litigios, ya que los términos y condiciones están acordados y documentados de antemano.

2.4 DOCUMENTACIÓN EN EL COMERCIO INTERNACIONAL

La documentación es de vital importancia en el comercio exterior ya que asegura la legalidad, la seguridad, el pago y la resolución de conflictos en las transacciones internacionales. Por lo tanto, es importante que los importadores y exportadores comprendan los requisitos documentales específicos de cada país y se aseguren de que su documentación sea precisa y completa para evitar posibles retrasos o problemas en el proceso comercial. En la operativa del comercio internacional existen una serie de documentos que se pueden clasificar en:

A) Documentos comerciales

Aquellos archivos que acompañan a una operación de comercio internacional, y que sirven para acreditar la existencia de un acuerdo entre las partes y para garantizar la seguridad y el cumplimiento de las obligaciones acordadas. Cada uno de estos documentos tiene una función específica en la operación comercial y es esencial para su correcta realización y para evitar posibles conflictos o inconvenientes. Dentro de este grupo destacan:

- **Factura comercial:** Es el documento más importante en el comercio internacional. Contiene información detallada sobre la transacción comercial, como la cantidad, la

descripción, el precio unitario y el valor total de la mercancía, así como los términos de venta y pago.

- **Packing list:** Es un documento que detalla la cantidad y la descripción de las mercancías que se han embalado para el envío. La lista de empaque es utilizada tanto por el vendedor como por el comprador para verificar que se ha enviado la cantidad correcta de productos y que se han recibido en buenas condiciones.
- **Carta de crédito:** Es un documento emitido por un banco que garantiza el pago del comprador al vendedor siempre que se cumplan los términos y condiciones acordados. La carta de crédito se utiliza para reducir el riesgo para ambas partes y asegurar que el pago se realice de manera segura y confiable.

B) Documentos de transporte: Los documentos de transporte son aquellos que se utilizan para respaldar el traslado físico de la mercancía desde el lugar de origen hasta el lugar de destino en una operación de compraventa internacional. Estos documentos son necesarios para que el comprador pueda tomar posesión de la mercancía y para que el vendedor pueda recibir el pago correspondiente. Entre los documentos de transporte más comunes se encuentran:

- **Conocimiento de embarque (Bill of Lading, B/L):** es el documento más importante en una operación de transporte marítimo. Este documento es emitido por la compañía naviera y sirve como prueba de que la mercancía ha sido entregada para su transporte. En él se detallan la cantidad, el tipo y las condiciones de la mercancía, así como el nombre del comprador y el del vendedor.
- **Carta de porte (Air Waybill, AWB):** es el documento que se utiliza en una operación de transporte aéreo. Este documento es emitido por la aerolínea y es el equivalente al conocimiento de embarque en el transporte marítimo.

- Carta de porte por carretera (CMR): es el documento que se utiliza en una operación de transporte terrestre internacional. Este documento es emitido por el transportista y en él se detallan los datos de la mercancía y de las partes implicadas en la operación.
- Conocimiento de transporte multimodal (Multimodal Bill of Lading, MB/L): es un documento que se utiliza en una operación de transporte en la que se utilizan diferentes medios de transporte (marítimo, terrestre y/o aéreo). En este documento se detallan las condiciones del transporte y se establece la responsabilidad de las partes implicadas en la operación.
- Conocimiento de transporte electrónico (Electronic Data Interchange, EDI): este documento es una versión electrónica del conocimiento de embarque y se utiliza cada vez con mayor frecuencia en las operaciones de transporte marítimo.

C) Documentos aduaneros: Los documentos aduaneros son aquellos que se requieren en el ámbito del comercio internacional para cumplir con los trámites aduaneros de importación o exportación de mercancías. Estos documentos tienen como objetivo controlar y regular el flujo de mercancías a través de las fronteras, así como determinar los impuestos y aranceles correspondientes. A continuación, se detallan los más relevantes: (*Documentación Para El Comercio Exterior Y Aduanas*, 2018)

- DUA: El Documento Único Administrativo (DUA) es un formulario que se utiliza para declarar la mercancía que se importa o exporta y para pagar los impuestos y aranceles aduaneros correspondientes. El DUA es un documento obligatorio en la Unión Europea y en muchos otros países, y debe ser presentado a la aduana antes de que se autorice la entrada o salida de las mercancías.
- Levante: El Levante es el documento que acredita que las mercancías han sido autorizadas por la aduana para su liberación. Es emitido por la aduana después de que se haya completado el proceso de despacho aduanero y se hayan pagado los impuestos y aranceles correspondientes. El Levante es necesario para retirar las mercancías del puerto o aeropuerto y para entregarlas al destinatario.
- DV-1: El Documento de Verificación de Exportación (DV-1) es un documento que se utiliza en algunos países para demostrar que las mercancías han sido exportadas

legalmente y que cumplen con las regulaciones y requisitos aduaneros del país de origen. El DV-1 debe ser emitido por la aduana y presentado a la aduana del país de destino para demostrar que las mercancías han sido exportadas legalmente.

D) Certificados de origen: Los certificados de origen son documentos utilizados en el comercio internacional para identificar el país de origen de los bienes que se exportan. Estos certificados son emitidos por las autoridades competentes, como las cámaras de comercio, las agencias gubernamentales y otros organismos designados, y deben ser presentados en la aduana del país importador como parte del proceso de importación. Son importantes porque pueden afectar a los impuestos y aranceles aduaneros que se aplican a los bienes importados. En algunos casos, los acuerdos comerciales entre países pueden establecer tarifas preferenciales para los bienes originarios de un determinado país, lo que significa que los impuestos y aranceles pueden ser reducidos o incluso eliminados. Los certificados de origen permiten demostrar que los bienes cumplen con las normas de origen establecidas en los acuerdos comerciales, lo que puede resultar en una reducción de los costos de importación. En algunos casos, los compradores pueden exigirlos para garantizar que los productos cumplen con sus requisitos específicos de origen, como la calidad o la seguridad. A continuación, se detallan los más importantes:

- La Declaración de Origen: Es un documento que permite identificar el origen de un producto.
- EUR-1: Es un certificado de origen que permite a los exportadores beneficiarse de las preferencias arancelarias en los intercambios comerciales entre la Unión Europea y algunos países terceros. Este certificado se aplica a productos que cumplen con los requisitos de origen establecidos en el marco de acuerdos comerciales bilaterales.
- EUR-2: Es un certificado de origen que se aplica a productos que no cumplen con los requisitos de origen establecidos en los acuerdos comerciales bilaterales, pero que han sido objeto de transformación sustancial en la UE.
- ATR: Es un documento que se utiliza en el comercio entre Turquía y la UE y permite la libre circulación de mercancías entre estos países. El ATR permite a los exportadores beneficiarse de las preferencias arancelarias.

- FORM A: Es un certificado de origen utilizado en el comercio entre países en desarrollo y la UE. Este certificado permite a los exportadores de los países en desarrollo beneficiarse de las preferencias arancelarias otorgadas por la UE.
- ISF: Es la sigla en inglés de Importer Security Filing, que es un requisito impuesto por la Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza de EE. UU. (CBP) para que los importadores proporcionen información detallada sobre los envíos que llegan a los EE. UU. por vía marítima antes de que los productos sean cargados en el barco. La información debe incluir detalles del envío, información del cargador, información del transportista, información del destinatario y descripción de las mercancías.

Actualmente la UE tiene acuerdos bilaterales con 58 países terceros para los cuales se haya establecido el certificado Eur.1 (ATR en caso de Turquía y certificado de origen en caso de Canadá y Corea del Sur) como prueba de origen y consiguiente reducción de restricciones aduaneras. Además, cuenta con acuerdos unilaterales con 4 países terceros. (*Lista De Países Con Acuerdo Preferencial, 2022*)

Tabla 9: LISTA DE PAÍSES CON ACUERDOS COMERCIALES CON LA UE

País	Tipo de Acuerdo	Formulario
Canadá	Bilateral	Declaración de origen en factura
Colombia	Bilateral	EUR-1
Corea del Sur	Bilateral	Declaración de origen en factura
Costa Rica	Bilateral	EUR-1
Chile	Bilateral	EUR-1
Ecuador	Bilateral	EUR-1
Egipto	Bilateral	EUR-1
El Salvador	Bilateral	EUR-1
Gaza y Cisjordania	Bilateral	EUR-1
Georgia	Bilateral	EUR-1
Honduras	Bilateral	EUR-1
Islandia	Bilateral	EUR-1
Islas Feroe	Bilateral	EUR-1
Islas Fiyi	Bilateral	EUR-1
Israel	Bilateral	EUR-1
Jordania	Bilateral	EUR-1
Kosovo	Unilateral	EUR-1
Líbano	Bilateral	EUR-1
Liechtenstein	Bilateral	EUR-1
Macedonia	Bilateral	EUR-1
Marruecos	Bilateral	EUR-1
México	Bilateral	EUR-1
Moldavia	Unilateral	EUR-1
Montenegro	Bilateral	EUR-1
Nicaragua	Bilateral	EUR-1
Noruega	Bilateral	EUR-1
Panamá	Bilateral	EUR-1
Perú	Bilateral	EUR-1
Serbia	Bilateral	EUR-1
Siria	Unilateral	EUR-1
Sudáfrica	Bilateral	EUR-1
Suiza	Bilateral	EUR-1
Túnez	Bilateral	EUR-1
Turquía	Bilateral	EUR-1
Turquía (Industriales y agrícolas transformados)	Bilateral	A.TR
Turquía (Resto de productor agrícolas y productos CECA)	Bilateral	EUR-1
Ucraina	Unilateral	EUR-1
Albania	Bilateral	EUR-1
Andorra	Bilateral	EUR-1
Argelia	Bilateral	EUR-1
Bosnia-Herzegovina	Bilateral	EUR-1
ACP (sólo países firmantes de Acuerdos EPA provisionales)	Unilateral	EUR-1
EPA (lista de países en grupo EPA)	Ambas	EUR-1
EPA-AOM (lista de países en grupo AOM)	Bilateral	EUR-1
EPA-CARIFORUM (lista de países en grupo Cariforum)	Bilateral	EUR-1

Fuente: elaboración propia. Extraído de (Taric | Aduanas, Logística Y Comercio Internacional, 2023.)

E) Documentos de seguro: Los documentos o pólizas de seguros en el comercio internacional son documentos que se utilizan para proteger a los compradores y vendedores en las transacciones comerciales internacionales. Estos documentos establecen las condiciones y términos de la cobertura de seguro que se proporcionará durante el transporte de mercancías, para proteger contra pérdidas o daños que puedan ocurrir durante el envío de la carga:

- Seguro de transporte de mercancías: Emitido por las compañías aseguradoras. Proporciona y garantiza cobertura de riesgos naturales del transporte.
- Seguro de crédito a la exportación: Póliza que cubre el incumplimiento del pago por parte del importador en operaciones de comercio internacional. Es emitido por la

Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE) o la Compañía de Seguros de Crédito y Caución.

- Seguro de cambio de divisas: Instrumento financiero que se utiliza para proteger a las empresas contra las fluctuaciones en las tasas de cambio de divisas en el mercado.

Cabe destacar que existen también otros muchos certificados e inspecciones para la exportación como el AGREX (productos agrarios o pesca), SOIVRE (garantiza la calidad de los productos), certificados fitosanitarios para frutas y vegetales, certificado SITES (para plantas silvestres y animales), certificados para el control de mercancías, entre otros.

3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

3.1 MISIÓN, VISIÓN, VALORES

Misión: “Nuestra misión en RFL Cargo es brindar servicios de coordinación logística y transporte internacional de mercancías por vía marítima y aérea, contribuyendo al éxito de nuestros clientes en el comercio exterior. Nos comprometemos a ofrecer soluciones eficientes y confiables, adaptadas a las necesidades de cada cliente, a través de un enfoque estratégico y un servicio de calidad, con el fin de ser estables en el largo plazo”

Visión: “Nuestra visión en RFL Cargo es ser reconocidos como líderes en el sector de la logística y el transporte internacional de mercancías. Buscamos ser la opción preferida de nuestros clientes, ofreciendo servicios innovadores y eficientes que impulsen su crecimiento y desarrollo en el comercio exterior. Aspiramos a expandir nuestra presencia global y a ser referentes en la excelencia operativa y el compromiso con la satisfacción del cliente.”

Valores:

- “1. Excelencia: Nos esforzamos por alcanzar la excelencia en todos los aspectos de nuestro trabajo, desde la atención al cliente hasta la gestión de operaciones. Buscamos la mejora continua y nos comprometemos con altos estándares de calidad en cada tarea que realizamos.
2. Confianza: Construimos relaciones sólidas y duraderas basadas en la confianza mutua con nuestros clientes, colaboradores y socios comerciales. Nos comprometemos a cumplir nuestras

promesas, actuar de manera ética y transparente, y mantener la confidencialidad y seguridad de la información.

3. Orientación al cliente: Colocamos al cliente en el centro de nuestras operaciones y nos esforzamos por comprender y satisfacer sus necesidades. Buscamos establecer relaciones de largo plazo basadas en la confianza, la empatía y la entrega de soluciones personalizadas y eficientes.

4. Innovación: Fomentamos la creatividad y la innovación en nuestro trabajo diario. Buscamos constantemente nuevas formas de mejorar nuestros procesos, adoptar tecnologías avanzadas y ofrecer soluciones logísticas inteligentes y adaptadas a las necesidades cambiantes del comercio exterior.

5. Trabajo en equipo: Valoramos la colaboración, el respeto y la diversidad de opiniones en nuestro equipo. Fomentamos un ambiente de trabajo positivo, donde cada miembro puede contribuir con su experiencia y conocimientos, promoviendo el crecimiento personal y profesional de todos.

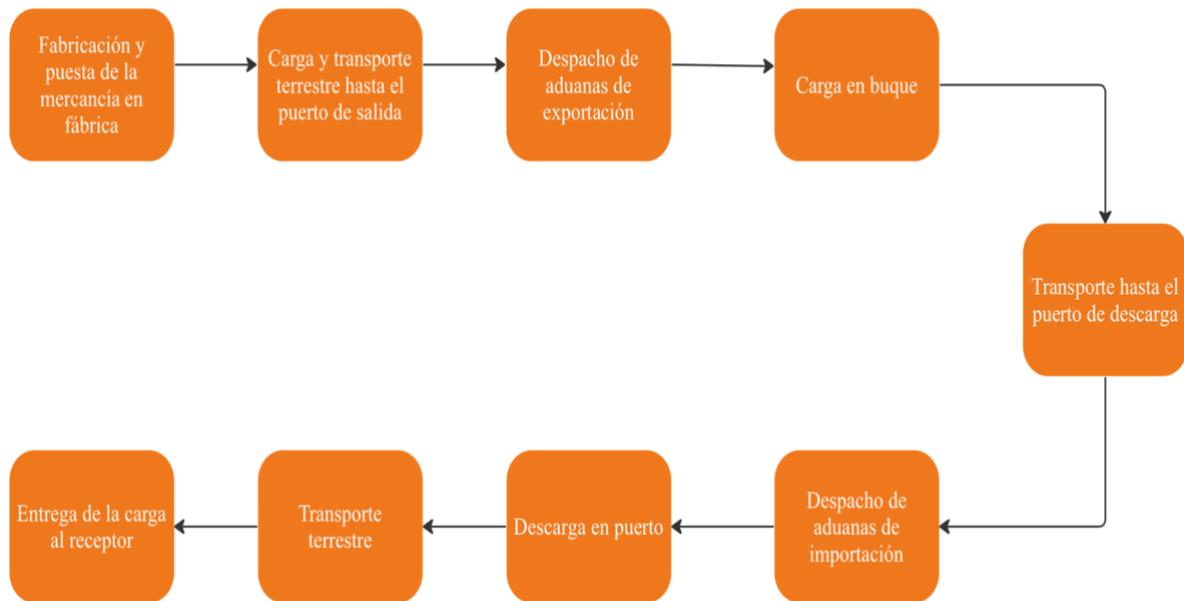
Estos son los valores fundamentales que guían nuestras acciones y decisiones en RFL Cargo, y nos comprometemos a vivirlos en cada aspecto de nuestro negocio para lograr el éxito sostenible y la satisfacción de nuestros clientes.”

3.2 ACTIVIDAD PRINCIPAL, ORIGEN Y EVOLUCIÓN

Tras realizar un análisis exhaustivo del sector del comercio internacional y marítimo y la posición de España y sus comunidades dentro del mismo, se llevará a cabo un análisis descriptivo que permitirá descubrir la principal actividad de RFL cargo dentro de la cadena de valor de los procesos de transporte y conocer la función principal que realiza. Cabe destacar que gran parte de la actividad de la empresa está destinada al comercio marítimo mediante el transporte de contenedores. Así pues, es necesario explicar y enfatizar en el proceso del mismo para entender mejor el funcionamiento de la empresa

Previo al comentado análisis, es importante conocer los pasos llevados a cabo en un transporte de mercancías marítimas en los que intervienen transitarias como RFL cargo:

Figura 5: PROCESO TRANSPORTE MARÍTIMO



Fuente: elaboración propia

Las empresas de las características de RFL cargo, conocidas como transitarias o freight forwarders tienden a estar presentes en la totalidad del proceso. Esto es debido a que se tratan de intermediarias y representantes de los exportadores/importadores, por lo que deben estar en constante contacto con la mayoría de los agentes que completan dicho proceso.

En el comercio marítimo internacional suele haber un transitario en el país de origen de los productos y otro en el país de destino. Mientras que el transitario del país de destino realiza las gestiones necesarias para hacer llegar los productos al importador final, el transitario del país de origen se encarga de coordinar el tratamiento de las mercancías hasta su embarque.

3.3 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Iniciando su actividad en el año 2014, Reefer & Food Logistics S.L fue fundada con el objetivo de brindar un servicio a aquellas empresas pequeñas que quisieran exportar bienes hortofrutícolas y que no se pudieran adaptar a las condiciones que imponen grandes transitarias para gestionar sus operaciones logísticas. De esta manera, en el año 2014 empezaron 4

trabajadores centrándose en la exportación de este tipo de mercancías. Al cabo de los años fueron adquiriendo experiencia en el sector y diversificando sus servicios, creando tanto departamentos de importación como de gestión aduanera, aparte de crear otra rama de negocio ofreciendo soluciones logísticas de almacén y transporte terrestre.

Con respecto a su evolución a lo largo de los años, la empresa ha ido generando un margen bruto de explotación más positivo cada año, a la vez que incrementando su personal rápidamente. A continuación, se muestra la facturación y margen bruto de explotación de la empresa en su historia:

Tabla 10: FACTURACIÓN Y MARGEN BRUTO DE EXPLOTACIÓN RFL CARGO

RFL CARGO	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS	3.684.679 €	7.096.421 €	8.657.323 €	9.951.085 €	12.579.496 €	14.943.117 €	17.275.593 €	26.314.000 €	48.863.678 €
MBE	239.591 €	646.979 €	1.175.789 €	1.078.495 €	1.566.270 €	1.804.902 €	2.075.627 €	1.637.168 €	4.922.156 €
TRABAJADORES	4	6	7	11	14	20	22	35	47

Fuente: RFL Cargo

Como se puede observar, la empresa tiene una evolución muy positiva a lo largo de los años. Es importante tener en cuenta el número de trabajadores, puesto que, en algunos años, aumentan más en porcentaje que las ventas. Esto revela una estrategia de la empresa, la inversión en capital humano para el desarrollo de la misma, ofreciendo así un servicio con el personal necesario.

Actualmente no solo cuenta con clientes de este tipo, sino también con aquellos que exportan o importan carga seca (carga general), siguiendo con la tendencia de ofrecer el servicio a aquellas empresas que no pueden adaptarse a las condiciones, tanto de pago como de operativa, de una transitaria más grande.

En síntesis, RFL cargo se enfoca principalmente en ofrecer servicios de asistencia en la importación o exportación de bienes entre diferentes países. Su especialización es la intermediación en operaciones de comercio por vía marítima, y más especialmente en el transporte de alimentos perecederos que requieren una temperatura controlada. Además, cuenta con una estructura organizativa y financiera capaz de gestionar y brindar apoyo en todo tipo de operaciones. A continuación, se describen estas operaciones en detalle:

- Transporte marítimo de carga seca (carga general)
- Transporte REEFER. Modalidad de transporte que se utiliza para el traslado de mercancías que requieren una temperatura controlada durante su transporte para mantener su calidad y estado. Se utiliza comúnmente para el transporte de alimentos frescos, productos farmacéuticos y otros bienes perecederos. Los contenedores reefer están equipados con sistemas de refrigeración y control de temperatura para mantener la carga dentro de una temperatura específica durante todo el viaje. Además, algunos de estos contenedores también están equipados con sistemas de ventilación para controlar la humedad y garantizar que la carga se mantenga en condiciones óptimas. La empresa es líder en el transporte marítimo de alimentos perecederos, contando con profesionales con gran experiencia en el mismo, que hacen que RFL cargo sea destacable en este tipo de transporte.
- Transporte mediante flexitanks. Los flexitanks son un tipo de contenedor flexible diseñado para transportar líquidos a granel, como aceites, vinos, productos químicos, entre otros. Están hechos de un material resistente y seguro, que no contamina los productos que se transportan y se colocan dentro de contenedores de carga. Tiene la ventaja de ser más económico que los contenedores cisterna tradicionales y pueden transportar hasta 24,000 litros de carga líquida en un solo viaje. Además, su diseño flexible permite optimizar el espacio de carga en el transporte marítimo, ya que se pueden acomodar en cualquier contenedor de carga estándar.
- Transporte de carga proyecto (transportes especiales). El transporte de carga proyecto, también conocido como transporte de carga especializada o transporte de carga sobredimensionada, supone al traslado de cargas que exceden las dimensiones y pesos estándar permitidos en el transporte convencional. Este tipo de transporte se utiliza para movilizar equipos, maquinaria pesada, estructuras y otros objetos de gran tamaño y peso que no pueden ser transportados en vehículos estándar. En algunos casos, es necesario desmontar las piezas para su transporte y luego volver a ensamblarlas en el lugar de destino.
- Grupajes. Consolidación de varias cargas de diferentes clientes en un solo contenedor o espacio de carga en un barco. En lugar de enviar un contenedor completo, los clientes pueden optar por enviar una cantidad menor de mercancías que no requieren un contenedor completo, lo que se conoce como carga de grupaje. De esta manera, se

pueden compartir los costos de transporte entre varios clientes y hacer que el envío sea más rentable. Los operadores de línea de transporte marítimo suelen ofrecer servicios de grupaje en rutas comerciales populares para satisfacer la demanda de pequeñas y medianas empresas que no tienen suficiente volumen para llenar un contenedor completo.

- Almacén de mercancías: La empresa cuenta con un almacén homologado como almacén de depósito temporal por parte de la Aduana-Agencia tributaria, que le permite brindar a su cliente un servicio completo dentro de esta cadena logística
- Transporte terrestre: Actualmente, RFL Cargo cuenta con una flota de 25 camiones lona destinados al transporte terrestre. A pesar de que no constituye, de manera general una fase del proceso de transporte marítimo al no transportar contenedores, la empresa ofrece este servicio como operador logístico.

Para entender mejor las distintas tipologías de transporte, se detallan a continuación los tipos de contenedores más comunes en el comercio marítimo.

Figura 6 : PRINCIPALES TIPOS DE CONTENEDORES EN EL TRANSPORTE MARÍTIMO.



20' DRY VAN



40' DRY VAN HIGH CUBE



20' FLAT RACK



20' JAULA



20' OPEN TOP



40' HIGH CUBE REEFER



20' REEFER



CISTERNA



40' DRY VAN

Fuente: elaboración propia. Extraído de: (RFL, 2018)

3.4 MODO DE TRABAJO

Al ser un especialista en el ámbito de la logística, RFL Cargo trabaja poniendo como referencia las necesidades de cada cliente: “Tras analizar sus necesidades logísticas, buscamos entre nuestra extensa base de proveedores habituales aquellos que cumplan con la combinación de coste y servicio que mejor se adapten a su negocio. Somos una empresa flexible que se adapta a las necesidades de cada cliente y de sus flujos. Nuestros clientes se pueden dedicar por completo a su negocio, dejando las complejidades de la logística en nuestras manos. Nuestro

alto grado de implicación y compromiso, nos permite ofrecer un servicio personalizado, rápido, seguro y fiable.” (RFL CARGO)



Ilustración : Método de trabajo RFL cargo. Extraído de (<https://rflcargo.com>)

3.5 TIPOS DE SERVICIOS EN RFL CARGO

En este punto se desarrollan y diferencian los 3 tipos principales de servicios que tiene la empresa:

1. Transitaria o freight forwarder:

-Exportación marítima: Actualmente, el departamento de exportación marítima está dividido en la sección destinada a Estados Unidos y Canadá y la división responsable del resto del mundo. En ambas, cuentan tanto con clientes en origen como clientes en destino. Por un lado, los clientes en origen solicitan exportar su producto a otro país del mundo, mientras que los clientes en destino solicitan importar desde España producto de un proveedor.

El servicio que ofrece comienza desde la oferta de una gran variedad de servicios marítimos entre los que el cliente, dependiendo de sus necesidades, escoge uno u otro, continuando con la proposición de buques disponibles. Posteriormente se coordina la recogida en almacén de la mercancía para llevarla al puerto a través del transporte terrestre y carga en buque. Durante el proceso se gestionan o emiten los documentos necesarios en los límites de fechas impuestos por las navieras (BL, Levante de exportación, DUA, Eur-1...) para la posibilidad de la operación.

Predomina el transporte reefer en EEUU y en la división del resto del mundo tanto el reefer como el transporte de carga seca. Actualmente, el departamento de exportación cuenta con 9 trabajadores, siendo uno el supervisor, 6 operativos y dos estudiantes en prácticas. Dos trabajadores se dedican al transporte hacia EEUU, realizando uno la gestión de origen y otra la gestión de destino, a parte de un estudiante en prácticas, ofreciendo su apoyo a ambos. Los otros 5 trabajadores se organizan de la siguiente manera: uno para la carga refrigerada, uno para la carga seca, otro para el transporte por carretera de la mercancía hasta el puerto y otro que gestiona los trámites documentales, a parte del estudiante en prácticas que brinda su apoyo mayoritariamente en la operativa y documentación. El supervisor del departamento ofrece, en todo momento, un control general de las operaciones.

-Importación marítima: Actualmente el departamento de importación cuenta con 5 trabajadoras, siendo una la supervisora, 3 operativas y una estudiante en prácticas. El servicio comienza, de manera general, al ofrecer una variedad de servicios marítimos de importación entre los que el cliente escoge según sus necesidades. Más tarde, la empresa contacta con el agente del proveedor en el país de origen, principalmente Asia, para que coordine el transporte terrestre y realice la reserva en el buque que mejor se adapte. Una vez el buque llega al puerto de descarga, el equipo organiza el transporte terrestre del puerto al almacén de destino del cliente. Este departamento varía mucho su demanda según la época del año. En épocas como verano es más habitual la importación de contenedores reefer, principalmente por las frutas, mientras que en otros meses es más común la carga seca. 4 integrantes del equipo se encargan de la operativa marítima mientras que la otra se encarga del transporte terrestre.

-Cross trade: La empresa no tiene prácticamente volumen en este tipo de negocio. Se refiere a una operación de transporte de mercancías que involucra tres países diferentes, en la que una empresa o agente transitario coordina el envío de una carga desde el país de origen a un tercer país a través del transporte marítimo, sin pasar por el país del remitente. Por ejemplo, si una empresa en España quiere enviar una carga a un destino en Asia, pero en lugar de enviarla a través de España, desea enviarla directamente desde el puerto de origen en Europa a un puerto de destino en Asia, sin pasar por España. En este caso, se necesitará un agente transitario que coordine la operación de transporte entre los diferentes países involucrados. Actualmente ningún trabajador está especializado en este tipo de servicio por el poco volumen que ofrece, sino que, según qué tipo de operación sea, se asigna la carga a uno u otro departamento.

-Exportación aérea: Actualmente, el departamento aéreo cuenta con 2 trabajadores, siendo una la supervisora. Se encarga de gestionar las exportaciones por vía aérea de los clientes.

2. Agente aduanero:

-Despacho de aduanas: Servicio ofrecido a los clientes y que se ocupa de gestionar todos los trámites necesarios para el paso de la mercancía por las aduanas tanto en la importación como en la exportación. El departamento de aduanas gestiona despachos de las operaciones realizadas por la empresa y de operaciones ajenas a la misma. La empresa, a través de su equipo de profesionales especializados, se encarga de garantizar que la mercancía cumpla con los requisitos aduaneros y que sea despachada de forma eficiente y segura.

En el caso de la importación, el despacho de aduanas implica la gestión de los documentos necesarios para el desaduanamiento de la mercancía en el país de destino. La empresa transitaria se encarga de obtener y preparar los documentos requeridos por las autoridades aduaneras, tales como la factura comercial, el certificado de origen, entre otros.

En el caso de la exportación, se encarga de gestionar los trámites necesarios para la salida de la mercancía del país de origen. Esto incluye la preparación y presentación de los documentos necesarios ante las autoridades aduaneras, como la factura comercial, el levante de exportación, conocimiento de embarque, entre otros. También se ocupan de la coordinación con el agente aduanero en el país de destino para garantizar la correcta recepción de la mercancía y el cumplimiento de las normativas aduaneras en el país de destino.

3. Almacén y transporte terrestre.

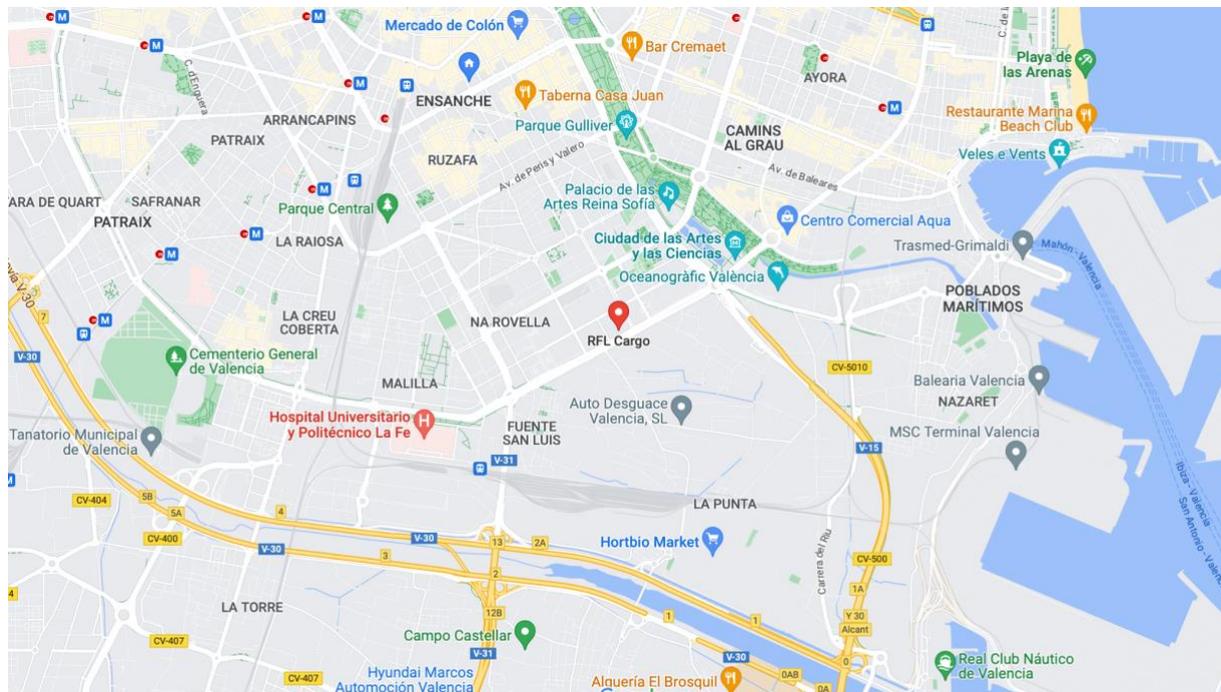
Como comentado, la empresa cuenta con un almacén y una flota de camiones lona que le permiten brindar un servicio más amplio a cada cliente.

3.6 LOCALIZACIÓN ACTUAL

Actualmente la empresa cuenta con 2 sedes en Valencia, una para la gestión del comercio internacional (RFL cargo) situada en la ciudad, y otra para el transporte terrestre y para el almacenamiento de mercancías (RFL cargo logística).

Las oficinas de RFL cargo están situadas en la Avenida Antonio Ferrandis nº 10, en el barrio de Quatre Carreres (C.P 46013). Se encuentra a 18 minutos en coche del puerto de Valencia. Donde se encuentra concentrada una considerable cantidad de empresas relacionadas con el ámbito portuario, además de instituciones gubernamentales como la Aduana. Asimismo, existen depósitos y almacenes francos situados en la zona franca del Puerto de Valencia.

Figura 7: UBICACIÓN RFL CARGO



Fuente: Google maps

La oficina, donde trabajan actualmente 34 personas, cuenta con dos salas de trabajo, cuatro despachos, una sala de reuniones y una cocina-comedor. En una de las dos salas trabaja el equipo comercial o de desarrollo de negocio (6 empleados) y el equipo de Aéreo (2 empleados), mientras que en la otra se encuentra el departamento de administración (2 empleados y 3 estudiantes en prácticas), el de exportación (7 empleados y 2 en prácticas) y el departamento de importación (4 empleados y una en prácticas). Los puestos de trabajo se separan por islas

dentro de cada sala, con capacidad cada una para 6 personas, divididas en función de los departamentos en los que trabaja cada empleado. En los despachos se encuentran la superior del departamento de administración, el superior del departamento de desarrollo de negocio, el director de operaciones y el CEO.

3.7 PERTENENCIA AL GRUPO ALONSO

Es de mera importancia tener en cuenta que RFL cargo pertenece al grupo empresarial “Grupo Alonso”. El Grupo Alonso es una empresa española con más de 60 años de experiencia en el sector logístico y del transporte. Se dedica a ofrecer soluciones integrales de logística, transporte, almacenamiento y distribución, tanto a nivel nacional como internacional. El Grupo cuenta con una amplia red de más de 200 centros y 1500 trabajadores en diferentes países, lo que le permite ofrecer una cobertura global a sus clientes, teniendo una facturación de más de 650 millones. Está compuesto por diversas empresas que pertenecen a distintos sectores, aunque principalmente se enfocan en el transporte y la logística, tales como empresas de transporte, navieras, compañías que gestionan terminales, almacenes logísticos y agentes de aduanas. Asimismo, también desarrolla actividades en otros ámbitos, como la restauración o la energía renovable. La sede principal del grupo está ubicada en Valencia. (*Grupo Alonso, 2023.*)

Una de las principales ventajas de pertenecer al Grupo Alonso es el acceso a una amplia variedad de servicios logísticos y de transporte, lo que permite a las empresas clientes externalizar gran parte de sus necesidades logísticas y centrarse en su actividad principal. Además, el Grupo cuenta con una gran experiencia en el sector, lo que se traduce en una alta eficiencia en la gestión de los procesos logísticos y un alto nivel de calidad en el servicio.

Por otro lado, uno de los factores más importantes es que el grupo puede ofrecer una mayor capacidad de negociación en términos de precios y condiciones con proveedores y clientes debido a su tamaño y presencia en el mercado. Esto puede traducirse en mejores tarifas de transporte, precios más competitivos en la adquisición de bienes y servicios, y una mayor capacidad de negociación en las condiciones contractuales.

Otro beneficio importante es el uso de tecnología avanzada en la gestión de la cadena de suministro, lo que permite una mayor eficiencia y rapidez en la gestión de los procesos y una mayor transparencia en la información compartida con el cliente.

Además, el grupo puede ofrecer sinergias y complementariedades entre las empresas miembros, lo que puede proporcionar a los miembros del grupo acceso a servicios adicionales o a una mayor variedad de servicios que pueden ayudarles a diferenciarse de la competencia y a ampliar su oferta. También puede haber oportunidades para compartir conocimientos y experiencia entre las empresas miembros del grupo, lo que puede ayudar a mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que pertenecer a un grupo no garantiza automáticamente beneficios de negociación. Cada empresa miembro del grupo sigue siendo una entidad independiente y debe negociar sus propios acuerdos comerciales. Además, es posible que existan conflictos de intereses entre las empresas miembros del grupo, lo que podría limitar los beneficios de la pertenencia al grupo.

Otra posible desventaja puede ser la posible pérdida de control sobre la gestión logística por parte de la empresa cliente al externalizar estos servicios al Grupo Alonso. Además, los costos asociados a los servicios ofrecidos por el Grupo Alonso pueden ser más elevados que aquellos que se obtienen al realizar la gestión internamente.

El Grupo Alonso tiene una presencia logística estratégica en los principales centros de tráfico marítimo de mercancías como Barcelona, Valencia/Sagunto y Algeciras, además del futuro centro logístico de Madrid. Asimismo, su presencia en la Península Ibérica se ve fortalecida a través de un socio en las terminales portuarias de Marín y Aveiro (Portugal). (*Grupo Alonso*, 2023)

Figura 8 . UBICACIONES LOGÍSTICAS GRUPO ALONSO.



Fuente: Grupo Alonso

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

A continuación, se elaborará un análisis estratégico de la empresa, que resulta fundamental para evaluar su situación actual, identificar oportunidades de crecimiento y desarrollar estrategias que permitan mejorar su posición competitiva en el mercado. En este análisis, se deben tener en cuenta factores como el entorno económico, político y legal en el que opera la empresa, su estructura organizativa, sus recursos y capacidades, así como la calidad de sus servicios y la satisfacción de sus clientes. Además, se estudiará la posición que tiene la empresa respecto a sus competidores, para que, a la hora de elaborar las estrategias de mejora, se tenga en cuenta la misma para su aceptación en los planes de la firma.

4.1 ANÁLISIS EXTERNO

En el afán de mantenerse competitiva, la empresa necesita tener una comprensión profunda del entorno externo en el que opera. En este informe se realizará un análisis externo completo, que incluirá el análisis PESTEL, un análisis de mercado y el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Este análisis permitirá identificar las tendencias y factores externos que están afectando a la industria, evaluar la posición competitiva de la empresa y desarrollar una estrategia efectiva para mantener su ventaja competitiva. A continuación, se realizará un análisis PESTEL para RFL Cargo. Un análisis PESTEL es una herramienta de análisis estratégico utilizada por las empresas para evaluar el entorno externo en el que operan. La sigla PESTEL representa las seis dimensiones clave que se consideran en este análisis: Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ambientales y Legales. Al examinar estas dimensiones, las empresas pueden identificar las tendencias y fuerzas externas que podrían afectar su rendimiento y tomar medidas para mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades. El análisis PESTEL es una herramienta útil para desarrollar estrategias de negocio, identificar riesgos y oportunidades, y evaluar el impacto de los cambios en el entorno externo.

POLÍTICO-LEGAL:

Las empresas de este tipo han de tener en cuenta que deben cumplir con las normativas y regulaciones establecidas por las autoridades portuarias y aduaneras.

- Regulaciones y leyes específicas de los puertos españoles. La ley que regula los puertos del estado y la marina mercante en España es la Ley 48/2003, de 26 de noviembre, de régimen económico y de prestación de servicios en los puertos de interés general. Esta ley establece el marco jurídico para la gestión de los puertos de interés general, que son aquellos que por sus características, ubicación o tráfico de mercancías tienen una importancia especial para el comercio y la economía del país. Además, también establece la organización y funciones del organismo público Puertos del Estado, encargado de la coordinación y gestión de los puertos de interés general y la marina mercante. Otros factores importantes son las distintas ordenanzas o regulaciones aplicables a cada puerto. Por ejemplo, en 2020 se aprobó una nueva Ordenanza de Tráfico en el puerto de Valencia que incluye restricciones para el acceso de vehículos pesados en determinadas zonas y horas del día (*Sede Electrónica*, 2020).
- Coyuntura política actual. Las elecciones municipales del 28 mayo pueden influir significativamente en las regulaciones de los puertos españoles.

- Disposiciones recogidas en el Real Decreto-ley 32/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo. (*BOE.es*, 2022)
- Convenio Colectivo regulado por la Resolución de la Dirección Territorial de Economía, Industria, Turismo y Empleo de Valencia. Este convenio establece los derechos y obligaciones de los trabajadores que laboran en empresas transitorias.
- Regulaciones establecidas por el CAU (código aduanero único) del 1 de mayo de 2016.
- Normativa tributaria. Seguir la normativa tributaria es esencial para el correcto funcionamiento de la empresa. Además, es necesario adaptarse a los distintos cambios que puede haber en la misma. El último cambio más importante es el impuesto sobre el plástico, propuesto por la UE para su entrada en vigor en 2023, significa 0,45€ por kg de plástico no reciclado. En España se ha empezado a aplicar, algo que supone un gran cambio para los despachos de aduanas de importación, ya que es necesario declarar todo tipo de plástico no reciclable.
- Reglamentos propuestos por la UE. En la actualidad, el comercio internacional de los países de la UE está regido por el “*Reglamento (UE) 2021/167 del Parlamento Europeo y del Consejo de 10 de febrero de 2021 por el que se modifica el Reglamento (UE) n.º 654/2014 sobre el ejercicio de los derechos de la Unión para aplicar y hacer cumplir las normas comerciales internacionales*”, que entró en vigor el 13 de febrero de 2021 (*BOE.es*, 2021). Estos tienen un impacto significativo en la manera de operar de este tipo de empresas. Por ejemplo, las regulaciones en materia de seguridad, medio ambiente y derechos laborales pueden aumentar los costos de cumplimiento y afectar la capacidad de la empresa para competir en el mercado. Por otro lado, las normativas relacionadas con la simplificación aduanera y la eliminación de barreras comerciales pueden crear nuevas oportunidades de negocio para la empresa transitoria al facilitar el comercio y el movimiento de mercancías. Además, las regulaciones y normativas relacionadas con la digitalización y la automatización pueden mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa transitoria, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en su competitividad y rentabilidad. (*INE*, 2022)

- Recesión COVID-19: Es importante mencionar que la pandemia causó un cambio drástico en el comercio marítimo, con una disminución del 19% en la importación y exportación seguida de un aumento del 86%, lo que llevó a niveles históricamente altos en ambos registros. Durante el año 2021, el comercio marítimo en España movió un total de 352,1 millones de toneladas de mercancías (Mt), lo que representa un aumento del 9,4% en comparación con el año anterior. En contraste a lo mencionado, la economía no ha recuperado aún sus datos de antes de la pandemia. (*EL PAÍS*, 2023)
- Recesión por la guerra Rusia-Ucrania. Las sanciones impuestas por la UE y EEUU a Rusia han provocado un aumento del precio de combustible, un factor clave en el sector de transporte y logística. Esta es una de las razones por las cuales se ha producido una subida de fletes. Cabe destacar también que Rusia y Ucrania son responsables del 4,5% del transporte por mar de mercancías refrigeradas. (*ACT Aduana.*, 2023)
- El PIB creció un 10% en 2022 en España respecto al año anterior, sostenido principalmente por el consumo y el comercio exterior. Este cambio no es tan exagerado en términos absolutos, ya que la inflación ha subido un 8,4% en este año. (*EL PAÍS*, 2023)
- Déficit en la balanza comercial de -68112 millones de euros, lo que refleja el 5,37% del PIB. Este índice ha sido mayor que el registrado el año anterior, que fue de 34.007 millones de euros, el 2,82% del PIB. Cabe destacar que una balanza comercial negativa no significa que el país esté en una mala situación económica en este aspecto. Simplemente que las importaciones son superiores a las exportaciones. Por ejemplo, si España redujese sus importaciones en 68112 millones de euros, tendría una balanza comercial positiva, y sería algo muy negativo para el país, mientras que si aumentasen sus exportaciones en ese valor se igualaría la balanza, siendo algo muy positivo (*España - Balanza Comercial 2022*, 2023)
- Importancia de los puertos españoles. Al igual que ocurre a nivel global, el transporte marítimo desempeña un papel fundamental en el comercio exterior de España. Los puertos marítimos españoles manejan cerca del 60% de las exportaciones y el 85% de las importaciones del país, lo que supone el 53% del comercio exterior de España con la Unión Europea y el 96% con el resto del mundo. (*Principales Puertos De España | Ubicación E Importancia*, 2022)

- Altos niveles de desempleo. En España, la tasa de desempleo en 2022 fue de 12,5%, la más alta de cualquier país de la Unión Europea. Estos altos niveles se deben a factores como las crisis económicas del 2008 y el COVID-19, la falta de inversión en investigación y desarrollo, la baja productividad, sobre cualificación y la falta de flexibilidad laboral, entre otros, contribuyen al desempleo en España.

SOCIAL-CULTURAL

- Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa (RSC). La sociedad tiene cada vez más en cuenta el impacto de las actividades que generan en el medio ambiente. En el caso del sector de la logística, un aumento en la conciencia ambiental puede llevar a más empresas a buscar opciones de transporte sostenible. Este cambio hacia un pensamiento más sostenible está muy presente en la sociedad. Según un estudio de la multinacional de servicios profesionales EY, en su informe “Future Consumer Index. Deconstruyendo al consumidor post-covid y su apuesta por el consumo sostenible”, el consumidor post COVID-19 tiene expectativas de las empresas de “un comportamiento ético acorde con las expectativas de la comunidad y que sean transparentes sobre su impacto social”. Tanto que más de la mitad de los entrevistados no compraría los productos o servicios de aquellas compañías que no respeten la sostenibilidad y/o RSC, el 34% intentaría convencer a sus conocidos y el 32% reduciría, en parte, su consumo. (*EY Future Consumer Index | Insights, Trends & Services, 2022*)
- Diversidad cultural. La diversidad cultural en una empresa transitoria puede ser muy importante por varias razones. En primer lugar, la industria del transporte y la logística involucra a personas de diferentes orígenes y culturas, por lo que tener una plantilla diversa puede ayudar a la empresa a comprender mejor y adaptarse a las necesidades de sus clientes y proveedores internacionales. Además, una fuerza laboral diversa puede aportar diferentes perspectivas y enfoques para resolver problemas y tomar decisiones, lo que puede mejorar la creatividad y la innovación en la empresa. También puede contribuir a un ambiente de trabajo inclusivo y tolerante, que fomente la colaboración y el respeto mutuo (*RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo, 2019*)
- Envejecimiento de la población. Según el INE, en el período 2001-2022 la población europea ha sufrido un incremento de la edad mediana de 38 a 45 años, lo que supone un gran cambio teniendo en cuenta el corto período de tiempo. Este envejecimiento de la

población puede afectar a una empresa como RFL cargo de diversas maneras. En primer lugar, una población envejecida puede tener un impacto en la demanda de los servicios de la empresa, ya que es posible que las personas mayores requieran menos transporte de mercancías que los grupos demográficos más jóvenes. En segundo lugar, el envejecimiento puede tener un efecto en la fuerza laboral de la empresa, siendo posible que los trabajadores mayores experimenten problemas de salud o se retiren más temprano de lo esperado. Esto podría provocar una escasez de mano de obra cualificada y experimentada en el sector, lo que a su vez podría afectar la calidad y eficiencia de los servicios de la empresa, considerando que deba adaptar sus instalaciones y equipos para garantizar la seguridad y comodidad de los trabajadores mayores, aumentando los costes. Además, como visto anteriormente, RFL tiene una plantilla de trabajadores muy jóvenes, por lo que es un factor aún más clave en el desarrollo de la misma.

- Evolución hacia la igualdad en los derechos laborales de hombres y mujeres. La tendencia progresiva a la igualdad de derechos en el trabajo entre la mujer y el hombre puede tener varios efectos en una empresa, incluyendo una mayor diversidad de género en la fuerza laboral, una mayor representación de mujeres en puestos de liderazgo y una mayor atención a cuestiones relacionadas con la igualdad de género en el lugar de trabajo. A nivel positivo, esto puede conducir a una fuerza laboral más equilibrada y diversa, lo que puede llevar a un mejor rendimiento y una mayor creatividad e innovación. Sin embargo, también puede requerir un cambio en la cultura empresarial y en las políticas internas para adaptarse a estas nuevas normas y expectativas, lo que puede llevar tiempo y recursos. Además, las empresas pueden enfrentar sanciones legales si no cumplen con las normativas de igualdad de género, lo que puede tener un impacto negativo en su reputación y rentabilidad.

TECNOLÓGICO

- Digitalización de procesos y la adopción de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) pueden mejorar la eficiencia y reducir los costos en la gestión de la cadena de suministro.
- Automatización: la automatización de tareas repetitivas o de baja complejidad puede mejorar la productividad y reducir los errores humanos en la operativa de la empresa.

- Big data: la gestión y análisis de grandes volúmenes de datos puede proporcionar información valiosa para la toma de decisiones y la optimización de procesos.
- Internet de las cosas (IoT): La interconexión de dispositivos y la recolección de datos en tiempo real puede mejorar la visibilidad y la trazabilidad de la carga durante todo el proceso logístico.
- Blockchain: la tecnología blockchain puede mejorar la transparencia y la seguridad en las transacciones comerciales y financieras entre los distintos actores de la cadena de suministro.

Es importante tener en cuenta que la adopción de estas tecnologías puede requerir una inversión importante y un cambio cultural en la empresa, así como la formación del personal para su implementación y uso efectivo.

ECOLÓGICO

- Reglamento EMAS (Sistema comunitario de gestión y auditoría medioambiental). La UE controla el impacto ambiental de las empresas a través del Reglamento (CE) nº 1221/2009, también conocido como el Reglamento EMAS. Este reglamento establece un marco para que las empresas evalúen y gestionen su impacto ambiental y promueve la mejora continua en sus prácticas ambientales. Además, permite a las empresas registrar sus esfuerzos de mejora ambiental y ser reconocidas públicamente por sus logros. (*BOE.es*, 2017)
- La creciente preocupación sobre la preservación del medio ambiente ha generado un impacto en la forma en que las empresas operan. En el caso de las empresas de transporte, la contaminación generada por el uso de combustibles fósiles y el uso del papel son algunos de los aspectos que están siendo cuestionados y que pueden implicar reducción de costos en algunos casos y aumentar los costos en otros, al requerir la implementación de medidas para reducir el impacto ambiental. (*Interempresas*, 2021)

4.1.2 5 Fuerzas Porter

Una vez analizados los factores externos que afectan a empresas del sector de operadores logísticos, así como la influencia que tienen tanto los clientes como competidores de la empresa, se pasará a realizar un análisis Porter. Las 5 fuerzas de Porter ayudarán a entender la estructura y la dinámica de la industria en la que opera la empresa. Con este análisis, se podrán identificar las fuerzas clave que afectan la rentabilidad y la competitividad de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que enfrenta en su entorno. Al evaluar la intensidad de cada una de las cinco fuerzas de Porter, junto con más estudios de posición competitiva que se realizarán más adelante, se podrán desarrollar estrategias que permitan competir con éxito en el mercado. (IEBS. *Las 5 fuerzas de Porter y cómo aprovecharlas*, 2022)

Diagrama 1: 5 Fuerzas Porter



Fuente: Elaboración propia

Una vez identificadas, se va a proceder al análisis interno de las para la empresa:

Amenaza de nuevos competidores

A continuación, se estudia la posibilidad de que nuevas empresas entren en el mercado y compitan con los negocios ya establecidos. Esta amenaza depende de varios factores, como las barreras de entrada existentes en el mercado, el nivel de inversión requerido para iniciar un negocio en la industria, la experiencia y conocimientos necesarios para competir y la existencia

de ventajas competitivas sostenibles para los negocios ya establecidos. Si la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta, las empresas ya establecidas pueden enfrentar una mayor competencia y presión para mejorar su rendimiento.

- Baja barrera económica. La entrada al mercado de este tipo de empresas no supone grandes niveles de inversión, por lo que puede ser relativamente fácil.
- Captación de clientes. En ámbitos generales, los clientes a captar en este sector ya cuentan con un operador logístico que esté gestionando sus cargas en el comercio internacional, por lo que conseguir, por lo que conseguir que tomen la decisión de contratar los servicios de otra empresa de este tipo suele tener complicaciones. Además, las empresas nuevas no tienen tanto poder de negociación con los proveedores como otras entidades con más poder en el sector, por lo que una estrategia de precios no suele ser una opción a tener en cuenta.
- Barreras legales. Como cualquier sector, el de la logística y transporte presenta una serie de requisitos legales para comenzar esta actividad en España. El Ministerio de Fomento se encarga de establecer los requisitos para adentrarse en este sector:
 - ◆ Para operar en el sector se puede ser tanto personas físicas como jurídicas, siempre que cumplan con los requisitos correspondientes y hayan obtenido la cualificación necesaria. En el caso de ser persona jurídica, se permiten ciertas formas jurídicas como sociedad mercantil, sociedad laboral o cooperativa de trabajo asociado. (*Boletín Oficial Del Estado*)
 - ◆ Tener la ciudadanía española, europea o de una nación extranjera que tenga algún acuerdo o pacto internacional con España. (*Boletín Oficial Del Estado*)
 - ◆ Abonar un capital mínimo de 3000€. (*Boletín Oficial Del Estado*)
 - ◆ Se requiere que se cumpla con el requisito de Capacitación Profesional y que se disponga de un espacio que esté destinado exclusivamente para la realización de la actividad (*Boletín Oficial Del Estado*)
 - ◆ Requisito de honorabilidad. Se refiere a la exigencia de que las personas que se dediquen a esta actividad tengan una conducta ética y responsable, así como que

no hayan sido condenadas por determinados delitos que puedan afectar a la seguridad del transporte y la logística, como por ejemplo delitos relacionados con el tráfico de drogas o la seguridad vial. Este requisito se exige tanto a las empresas como a los trabajadores del sector y se verifica a través de una serie de certificados y documentos que deben presentarse ante las autoridades competentes. (TADIG., 2014)

- ◆ Autorización de transporte. Para poder entrar en el sector, es necesario pedir permiso al organismo autonómico que tenga competencias en transporte, una vez que se cuente con el certificado de capacitación profesional y se presente la documentación que acredite la identidad de la persona física o jurídica, junto con el pago de las tasas correspondientes y el Impuesto de Actividades Económicas (IAE). (*Ministerio De Transportes, Movilidad Y Agenda Urbana*)

- Cambios de preferencias de los clientes. Al existir una amplia gama de empresas grandes de este tipo, los clientes pueden preferir trabajar con empresas más pequeñas y ágiles que ofrecen un servicio personalizado.
- Innovaciones tecnológicas /servicios: Una empresa nueva podría introducir un servicio innovador o una nueva tecnología que les permita ofrecer una ventaja competitiva y atraer a los clientes de las empresas ya establecidas.

Amenaza de servicios sustitutivos

En este apartado se analizará la posibilidad de que los consumidores encuentren alternativas a los productos o servicios ofrecidos por una empresa, lo que puede reducir la demanda y afectar la rentabilidad de la empresa. En el caso de RFL cargo encontramos:

- Servicios de transporte alternativos, como el transporte aéreo o ferroviario, que pueden ofrecer una mayor velocidad o un costo más bajo. RFL cargo tiene un departamento aéreo, por lo que se le ofrecería en caso de que los clientes quisieran optar por ese tipo de transporte. También puede incluir la posibilidad de que los clientes opten por soluciones de logística interna en lugar de externalizar los servicios a la empresa

transitaria. aéreo no es sustitutivo de transporte marítimo x volumen. De todas formas, no existe un sustitutivo puro del transporte marítimo, puesto que el precio, las distancias entre distintas áreas geográficas y las limitaciones en peso hacen que el transporte marítimo sea la solución más común y única en muchas ocasiones.

- Diferencias en la manera de operar. Los clientes ceden la gestión de mercancías de gran valor a empresas de estas características, por lo que pueden ser muy exigentes en la manera en que sus operadores logísticos operan. Cualquier discrepancia o malentendido puede suponer pérdidas de clientes que comercializan mueven gran cantidad de carga
- Amenaza de empresas transitarias internacionales con mayor capacidad financiera e infraestructura, que pueden ofrecer servicios a precios más competitivos. La amenaza en este caso es leve puesto que, al pertenecer a un grupo con tanta influencia en el sector, existe poder de negociación considerable con proveedores.
- Empresas que controlen la totalidad del proceso. Al ser un mero intermediador, RFL cargo tiene que contactar con distintos agentes durante el proceso de transporte, por lo que los clientes pueden optar por contratar servicios de empresas que tengan una infraestructura suficiente como para gestionar personalmente toda la cadena. De esta manera, existe menor probabilidad de fallo; y en caso del mismo, se detectará más rápidamente.

Poder de negociación de los clientes

Se refiere a la capacidad de los clientes para obtener mejores condiciones y precios al negociar con las empresas. En este tipo de empresas, el poder de negociación de los clientes es muy elevado puesto que existen muchas empresas en la industria del transporte, por lo que la dificultad de cambio a una empresa competidora es baja. De esta manera, es esencial ofrecer un servicio diferencial para protegerse de esta amenaza

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores para RFL cargo principalmente son las navieras, que se encargan de realizar el transporte marítimo.

- La cantidad de proveedores no es muy elevada, pero suficiente como para poder sustituir uno por otro en términos generales. De todas formas, al negociarse los contratos a los distintos cada mes, el poder de negociación de los proveedores es considerable teniendo en cuenta que pocos ofrecerán un precio y servicio competitivo para un destino específico
- Poca influencia en su volumen de negocio. Al no existir una gran cantidad de proveedores, toda la demanda de servicios pasa por ellos, por lo que la pérdida de un cliente como RFL cargo no les supone una grave influencia económica.
- Integración vertical hacia delante. La amenaza de integración vertical hacia delante implica que los proveedores poseen una gran capacidad de negociación y poder, ya que tienen la capacidad de eliminar a los intermediarios, como RFL cargo, y proporcionar los servicios de transporte directamente a los clientes finales, lo que podría resultar en precios más atractivos. Esto tiene un impacto significativo en RFL cargo, ya que actúa como un servicio indirecto y es fácilmente reemplazable por la empresa proveedora de transporte. (*Diario Del Puerto*, 2021)

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es una fuerza que puede afectar significativamente a la rentabilidad de una empresa, especialmente en un sector tan competitivo como el de la logística y el transporte. En el caso de RFL cargo, se presenta:

- Gran cantidad de competidores. Según datos del Observatorio de la Logística, existen alrededor de 35.000 empresas de transporte y logística en España, no todas actuando como transitarias, pero sí pueden ofrecer alguno de los servicios que ofrece RFL cargo. De todas formas, no existe una empresa que controle el mercado, existiendo así una balanza equilibrada entre competidores. La mayoría de las empresas en este sector son PyMES, por lo la participación es equitativa en el mercado.
- Elevada presión sobre los precios. Al existir muchas empresas de características similares, es necesario mantener un precio competitivo. Esto puede tener un impacto

negativo si no logra mantener sus costos bajo control. Además, la rivalidad puede llevar a una mayor inversión en publicidad y promoción, lo que puede aumentar los costos operativos de la empresa.

- De esta manera, el alto grado de competitividad puede ser beneficioso para RFL cargo, ya que puede estimular la innovación y la mejora continua. La competencia puede llevar a RFL cargo a desarrollar nuevos servicios, optimizar sus procesos, mejorar la calidad de su atención al cliente, entre otros aspectos.

Una vez realizado el análisis, podemos concluir que se trata de un sector accesible, donde no se encuentran barreras significativas de entrada, aunque se presentan algunas barreras legales que deben cumplirse. También existe la dificultad de captar nuevos clientes ya que suelen estar gestionando sus cargas con operadores logísticos ya establecidos. Sin embargo, las empresas nuevas podrían introducir servicios innovadores o nuevas tecnologías que les permitan ofrecer una ventaja competitiva.

En cuanto a la amenaza de servicios sustitutivos, la empresa debe estar al tanto de los servicios alternativos de transporte que pueden ofrecer una mayor velocidad o un costo más bajo, así como de las diferencias en la manera de operar que pueden afectar la relación con los clientes.

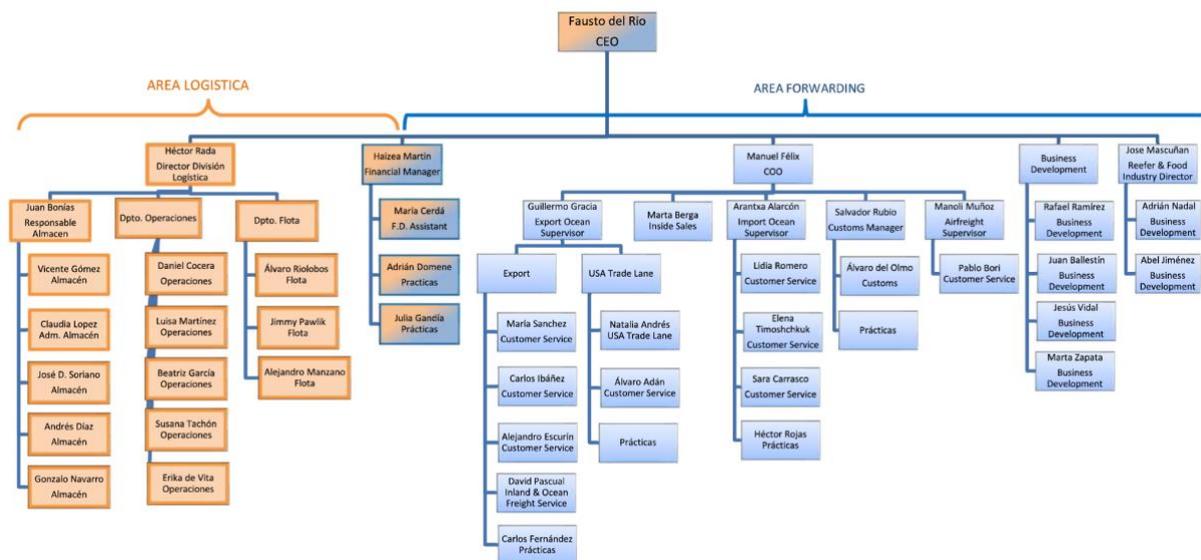
Pese a su poder de negociación por formar parte del Grupo Alonso, existe gran número de competidores en el mercado, por lo que será de vital importancia la fiabilidad de los clientes para tratar de no perder volumen de ventas. RFL cargo debe estar preparada para enfrentar estas amenazas y tener una estrategia clara para mantener y mejorar su posición en el mercado.

4.2 ANÁLISIS INTERNO

El estudio de los recursos humanos de una empresa es fundamental para entender sus competencias internas. En este estudio se realizará un análisis de la edad media de los trabajadores de la empresa, el % de hombres y mujeres de los mismos y su distribución por departamentos. Una vez comprendidas las características físicas, se pasará a un estudio de las competencias internas del personal de RFL Cargo.

Previo al análisis, es necesario comentar la rapidez de expansión de la empresa en este aspecto. Como ya comentado en el apartado 3.2, en sus 9 años de historia, la empresa ha pasado de contar con 4 trabajadores a 34. Además, la empresa tiene una tendencia a contar con estudiantes en prácticas en su personal para formarlos y contar con su ayuda dentro de los departamentos. Actualmente cuenta con 7 estudiantes en prácticas en la empresa, un 20% de todo el equipo. A continuación, se muestra el organigrama de la empresa a enero 2023:

Figura 9: ORGANIGRAMA RFL CARGO

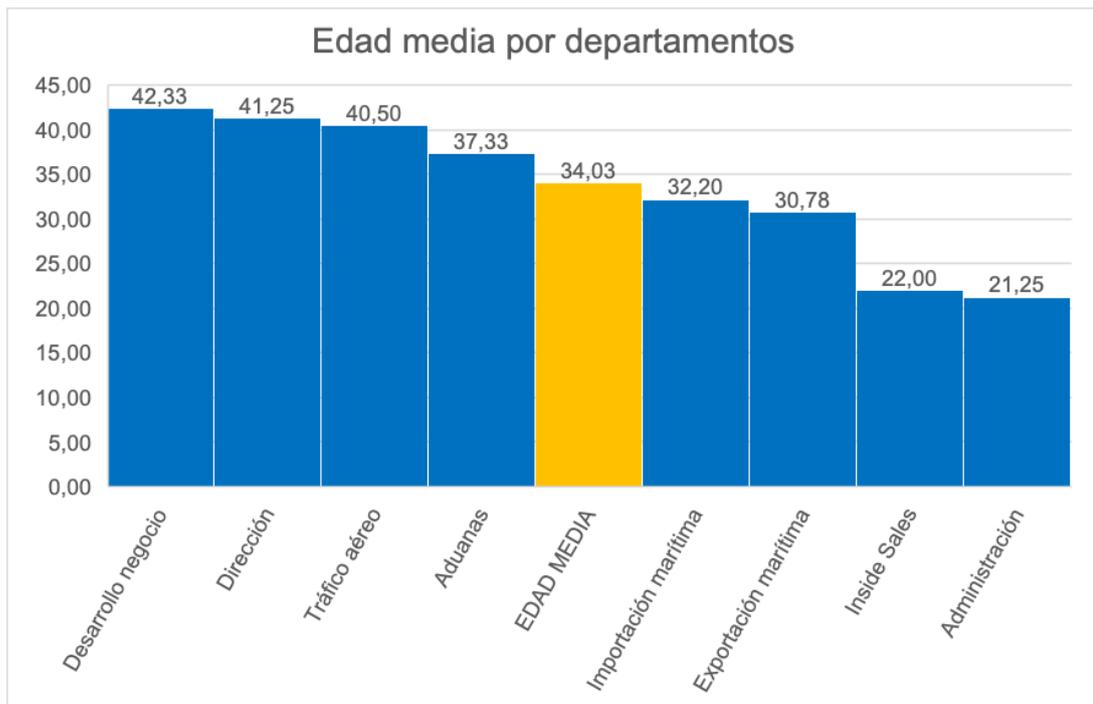


Fuente: RFL Cargo

La edad media de los trabajadores de RFL Cargo en 2022 fue de 34 años, una cifra por debajo de la media de las empresas españolas. Según datos del último Informe del Mercado de Trabajo de los Mayores de 45 años 2019, elaborado por el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), la edad media de los trabajadores españoles es de 43 años, que ha subido en 3 puntos en la última década por el envejecimiento que está sufriendo actualmente la población española. Según datos del INE, la edad media en el sector servicios en el primer trimestre de 2023 fue de 43,47 años. RFL Cargo se caracteriza por apostar por personal joven que se sepa adaptar rápido a la evolución de la tecnología en el sector, lo que explica la juventud de su plantilla en comparación al resto de empresas.

A continuación, se muestra una media por departamentos:

Gráfico 8: EDAD MEDIA POR DEPARTAMENTOS RFL CARGO



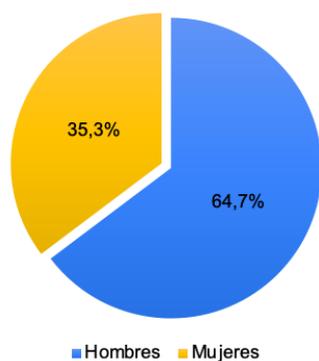
Fuente: Elaboración propia

Actualmente, el departamento más joven es el de administración con 21,25 años de media, mientras que el de desarrollo de negocio o comercial tiene la mayor media de edad, con 42,33 años.

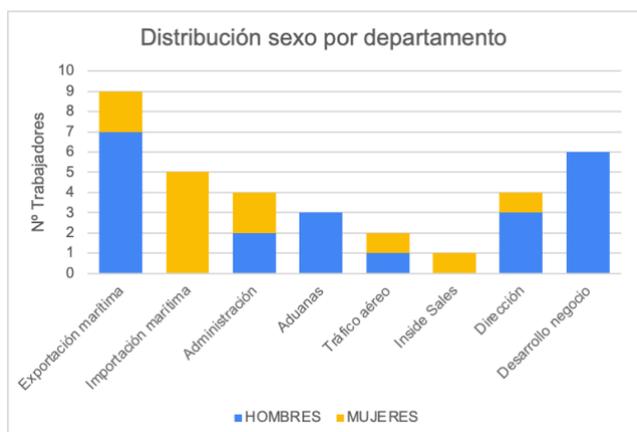
Con respecto a la distribución por sexo, la empresa cuenta con un 64,7% de hombres y 35,3% de mujeres.

Gráfico 9: PORCENTAJE Y DISTRIBUCIÓN DE HOMBRES Y MUJERES EN RFL

% de hombres y mujeres en 2023



Fuente: Elaboración propia



Como se puede observar en el gráfico, la distribución de sexos por departamentos no es muy homogénea, contando con algunos en los que el 100% son mujeres y viceversa.

En relación al número de trabajadores por cada departamento, a continuación se muestra un gráfico con la distribución.

Gráfico 10: DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA POR DEPARTAMENTOS



Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis, es importante destacar que la empresa no tiene un departamento de recursos humanos interno, sino que ese aspecto está gestionado por el Grupo Alonso. A pesar de esto, las entrevistas y elección de posibles trabajadores para las mismas se realiza internamente.

4.2.1 Capacidades y competencias del personal

En términos generales, el personal de la empresa tiene tanto un grado universitario como un grado relacionado con el sector logístico y portuario. En torno al 40% tienen un grado universitario, principalmente relacionado con la administración de empresas y el 60% están titulados con grados como pueden ser de comercio internacional o gestión logística y portuaria.

En relación a los idiomas, solo una pequeña parte de la empresa domina el inglés, lo que es un aspecto a mejorar teniendo en cuenta el tipo de servicio que se ofrece. De todas formas, la mayor parte de los clientes son españoles por lo que no es una debilidad notable en la empresa.

La experiencia que tiene el personal en la empresa hace que el trato con los clientes sea un punto a favor. Además, la empresa opta por una estrategia de diferenciación en servicio, por

lo que concierne a sus trabajadores de la importancia del buen servicio. Por lo general, es un aspecto que se domina en RFL Cargo.

Un posible punto débil es la juventud de la plantilla, por lo que la inexperiencia en determinadas ocasiones puede resultar en fallos o conflictos entre los trabajadores. Esto también influye en la rotación de su plantilla. Al apostar en gran medida por alumnos en prácticas, existe una rotación considerable, siendo la antigüedad media de 2 años aproximadamente.

4.2.2 Análisis de los sistemas de información

En la actualidad, la empresa está trabajando con un software llamado “Forwarding”. Éste software ofrece un servicio especializado para cada departamento en la empresa. Está creado para empresas del grupo Alonso que ofrezcan un servicio similar al de RFL Cargo.

Dicho Software brinda apoyo en todas las partes del proceso, conectándose tanto con los proveedores (navieras) como con los clientes. La conexión con los proveedores agiliza mucho el proceso, por lo que puedes gestionar gran parte del proceso sin salir del programa. Éste adapta la información necesaria a los sistemas de información de los proveedores, reduciendo el tiempo en los procesos de trasvase de información. En relación a la conexión con el cliente, cuenta con plataformas donde los clientes pueden acceder para ver la información de su embarque, por lo que también evita correos y tiempos de respuesta de dudas o actualización de información. Además, tiene conexión también con la agencia de aduanas, pudiendo realizar algunos trámites directamente desde Forwarding.

En este sentido, cabe destacar que el programa lleva instalado en la empresa desde enero de 2023, por lo que actualmente RFL Cargo se encuentra en un proceso de adaptación.

4.3 DIAGNÓSTICO

En este apartado, se llevará a cabo un diagnóstico detallado de RFL cargo, utilizando tres herramientas estratégicas clave: la matriz DAFO, la matriz CAME y una matriz de posición competitiva. El objetivo principal de este análisis es identificar los puntos débiles, proporcionando una visión holística de la situación de la empresa que nos permitirá diseñar estrategias sólidas y eficaces para el crecimiento y el éxito en este mercado tan competitivo.

4.3.1 Análisis DAFO

En primer lugar, se realizará un análisis DAFO, el cual brindará una visión interna y externa de RFL cargo, evaluando las características internas de la empresa (debilidades y fortalezas) y su entorno empresarial (oportunidades y amenazas). Esto permitirá identificar los factores que contribuyen a la competitividad de RFL cargo y los desafíos que enfrenta en el mercado actual.

Diagrama 2: MATRIZ DAFO

FORTALEZAS



DEBILIDADES



OPORTUNIDADES



AMENAZAS



Fuente: Elaboración propia

Fortalezas

- Pertenencia al Grupo Alonso. Formar parte de una sociedad con tanto poder como el Grupo Alonso beneficia en varios aspectos como pueden ser el acceso a una amplia

variedad de servicios logísticos y de transporte, mayor poder de negociación con proveedores, presencia de agentes en varias partes del mundo o las sinergias y complementariedades con las empresas miembro.

- Adaptación a cada cliente. Al ser una empresa pequeña, RFL Cargo ofrece a sus clientes la capacidad de adaptación a las necesidades de cada uno, en contraposición a las grandes navieras que no adaptan su manera de trabajo a las peculiaridades de cada uno, siempre que sea no sea un cliente con volúmenes que lo posibiliten. Estas adaptaciones pueden ser condiciones de facturación o una manera más personalizada de operar su carga, entre otras.
- Agencia de aduanas. La empresa cuenta con su departamento aduanero, que gestiona los despachos de importación y exportación tanto de sus clientes como de clientes externos. Esto agiliza mucho el proceso y la capacidad de resolución frente a un problema es más eficaz y eficiente.
- Diversidad de edad. A pesar de que la edad media de los trabajadores de la empresa sea baja, esta cuenta con trabajadores experimentados que sirven de guía y liderazgo en muchas ocasiones. Este ambiente de experiencia y voluntad de aprendizaje suponen un activo muy valioso para la empresa.
- Líder en el sector de transporte de productos perecederos. RFL Cargo es especialista en este tipo de servicio, siendo referente en el sector por transportar mercancías a temperaturas controladas.
- Estructura sencilla. Al ser una empresa pequeña, existe una facilidad a la hora de realizar cambios en la estructura de los departamentos o intentar nuevas maneras de mejorar la productividad. La adaptación al cambio es más sencilla en estos casos.
- Evolución positiva. Como ya comentado en la evolución de la empresa en los últimos años, los resultados son positivos año tras año, lo que significa que se están consiguiendo los objetivos

Debilidades:

- Capacidad de negociación con los clientes limitada. Como ya comentado en el punto 4, existe una gran cantidad de empresas que ofrecen un servicio similar al de RFL cargo,

por lo que no existe mucha dificultad de cambio a una empresa competidora. Esto es un factor que los clientes pueden aprovechar para negociar términos de venta desde una mejor posición.

- Excesiva dependencia de algunos clientes. Al no ser una empresa muy grande, no existe un número de clientes muy elevado. RFL cargo depende, en gran parte, de un número reducido de clientes que son responsables de una gran parte de su facturación.
- Falta de departamento de Recursos Humanos. Los recursos humanos son gestionados por el Grupo Alonso, por lo que dentro de la empresa no hay profesionales en este ámbito. Esto afecta en cuestiones como la contratación inadecuada, el desarrollo y retención de talento (especialmente en una empresa con personal joven como RFL), gestión del desempeño o problemas en el clima laboral
- Falta de transporte propio de contenedores. Aunque sí que es verdad que la empresa cuenta con flota propia de camiones lona, estos no sirven para transportar contenedores. De esta manera, hay una gran parte de la cadena de suministro que tiene que subcontratar, dando más cabida a fallos que puedan perjudicar al cliente. En este sentido, cabe destacar que el Grupo Alonso sí que cuenta con flota propia a través de la empresa Transportes Alonso Salcedo, pero actúan como una empresa externa.
- Departamento de aduanas poco desarrollado: Actualmente, el departamento de aduanas de la empresa no está evolucionando a la misma velocidad que los departamentos de importación y exportación. Puesto que cada uno de estos departamentos necesita la gestión aduanera para que las operaciones se puedan llevar a cabo, existe un número considerable de operaciones que sufren retrasos en los plazos de tramitación aduanera que provoca que provoca tanto falta de eficacia como repercusiones económicas. Potenciar este departamento debe ser una opción que considerar por la empresa.

Amenazas

- Grandes navieras empezando a controlar todo el proceso (verticalización). Prácticamente todas las navieras de primer orden han empezado a ofrecer un servicio completo en el proceso del transporte marítimo internacional, contando con servicios subcontratados y propios en toda la cadena de suministro. Esto es una gran amenaza

puesto que la facilidad que supone a los clientes unificar todo el proceso en un único proveedor. Esto además permite a las navieras compensar pérdidas en algunos servicios no tan rentables con otros que sí lo son

- Constantes cambios de normativas y regulaciones. El comercio internacional está constantemente sujeto a cambios, tanto a nivel nacional como a nivel internacional en términos aduaneros o de sostenibilidad. Esto exige a la empresa estar actualizada e informada en todo momento acerca de estos cambios tan significativos para su negocio.
- Gran cantidad de competidores. Como ya comentado previamente, existen muchas empresas que ofrecen un servicio similar, por lo que se debe tener en cuenta la posibilidad del cambio de algún cliente hacia un competidor cercano.
- Conflictos bélicos: Las guerras pueden tener diversas implicaciones en una empresa transitaria, ya que generan un impacto significativo en el comercio internacional y en la cadena de suministro global. Pueden afectar negativamente debido a la interrupción de las rutas de transporte, el aumento de los costos logísticos, los cambios en la normativa aduanera, la inestabilidad económica y financiera, y los riesgos para la seguridad de la carga. (*Universidad Complutense De Madrid, 2022*)
- Competitividad en las Terminales portuarias. Existe una necesidad de hacer grandes inversiones en la automatización y gestión de las terminales para mantener la competitividad del puerto frente a otros. La rapidez en la evolución de la tecnología en este sector obliga a las principales terminales de España a tener que invertir para mantenerse competentes frente a otras terminales.
- Gran cantidad de agentes en la cadena de suministro. Al existir una gran cantidad de agentes, es más posible que alguna de las partes cometa un error. Esta falta de control en varias partes del proceso puede ser una amenaza, ya que puede resultar de problemas con los clientes.

Oportunidades

- Crecimiento del comercio internacional: La expansión del comercio internacional presenta una gran oportunidad para este tipo de empresas. El aumento de las transacciones comerciales entre países implica un mayor volumen de mercancías que

requieren servicios de transporte y logística. RFL Cargo puede aprovechar este crecimiento al ampliar su cartera de clientes y aumentar su participación en el mercado.

- Ampliación del puerto de Valencia: La ampliación del puerto de Valencia representa una oportunidad, ya que este puerto es uno de los más importantes en España y en el Mediterráneo. Con instalaciones portuarias mejoradas, la empresa puede beneficiarse de una mayor capacidad de carga y descarga, así como de una mayor eficiencia en los procesos de importación y exportación. Esto puede permitir ofrecer servicios más competitivos y atraer a clientes que utilizan el puerto de Valencia como punto de entrada o salida de mercancías.
- Fluctuaciones de divisas: Si la moneda local se devalúa en relación con otras monedas, los productos exportados pueden volverse más competitivos en los mercados internacionales, lo que podría aumentar la demanda de servicios de transporte y logística. RFL puede aprovechar estas fluctuaciones para ofrecer tarifas competitivas y atraer a clientes que buscan maximizar sus beneficios en el comercio internacional..
- Gran cantidad de empresas que ofrecen un servicio similar: Aunque puede parecer una amenaza, la existencia de un gran número de empresas que ofrecen servicios similares puede convertirse en una oportunidad para RFL Cargo. Al existir una amplia competencia en el mercado, la empresa puede enfocarse en diferenciarse a través de la calidad del servicio, la atención al cliente, la eficiencia operativa o la especialización en determinados sectores. Esto puede permitirle captar clientes que buscan un proveedor confiable y destacar entre la competencia.
- Avance de la tecnología: En un sector en el que influye tanta cantidad de agentes y requiere del uso de grandes infraestructuras, el avance tecnológico puede ser una gran oportunidad para las empresas que sepan seguir su evolución e implementar las últimas tecnologías.

4.3.2 Análisis CAME

Una vez revelados una serie de factores internos y externos que afectan a la competitividad de RFL Cargo, aparte de presentar los desafíos en el mercado actual, se procederá a realizar un análisis CAME. Esta herramienta estratégica se utiliza para convertir los resultados del análisis

DAFO en acciones concretas. Mediante este enfoque, se busca corregir las debilidades, aprovechar las fortalezas, mantener las ventajas competitivas y explotar las oportunidades identificadas en el análisis previo.

Diagrama 3. ANÁLISIS CAME

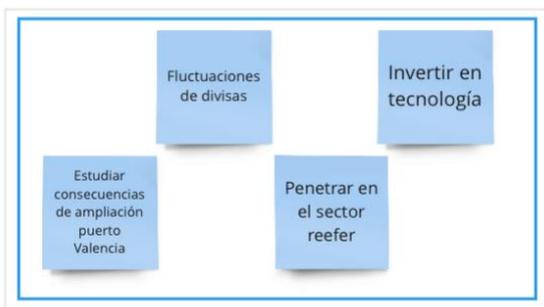
MANTENER



CORREGIR



EXPLORAR



AFRONTAR



Fuente: Elaboración propia

Corregir:

- Mejorar habilidades de negociación: RFL Cargo debe mejorar sus habilidades de negociación para fortalecer su posición y obtener mejores condiciones de venta. Puede invertir en capacitación en técnicas de negociación y establecer estrategias para mejorar su poder de negociación.
- Diversificar cartera de clientes: La empresa debe diversificar su cartera de clientes para reducir la dependencia de un número reducido de clientes. Esto puede lograrse mediante acciones de marketing y ventas dirigidas a atraer nuevos clientes y fomentar la retención de los existentes. De esta manera, reduciría posibles riesgos de “abandono” de los clientes importantes.

- Buscar oportunidades de financiamiento: Mejorar la capacidad de inversión en áreas clave es necesario para seguir evolucionando. Así mismo, puede establecer alianzas estratégicas con socios financieros o considerar la posibilidad de obtener capital adicional para realizar inversiones tecnológicas y mejorar su infraestructura.
- Establecer departamento de recursos humanos: La empresa puede evaluar la necesidad de establecer un departamento de Recursos Humanos interno para gestionar de manera más eficiente los aspectos relacionados con el personal. Esto incluye la contratación adecuada, el desarrollo y retención de talento, la gestión del desempeño y la mejora del clima laboral.
- Adquirir flota propia de camiones para contenedores: Se debe evaluar la viabilidad de adquirir su propia flota de transporte de contenedores. Esto mejoraría su control sobre la cadena de suministro y reduciría los posibles fallos derivados de la subcontratación.
- Potenciar el departamento aduanero: Actualmente, la empresa cuenta con falta de eficacia en el departamento aduanero. La evolución de la empresa provoca una subida del volumen de trabajo para dicho departamento, puesto que se encargan del despacho aduanero de cada una de las operaciones. Es necesario un desarrollo de este departamento para evitar mayores retrasos en los trámites aduaneros, los cuales perjudican la imagen de la empresa frente al cliente, a la vez de suponer gastos económicos.

Mantener:

- Pertenencia al Grupo Alonso: Como ya comentado, existen muchas ventajas de pertenecer al Grupo Alonso, como el acceso a una amplia variedad de servicios logísticos y de transporte, así como la posibilidad de negociar mejores condiciones con proveedores. De esta manera, la empresa debe aprovechar esto al buscar sinergias y complementariedades con otras empresas del grupo para ofrecer servicios integrados a sus clientes.
- Estructura sencilla: Una estructura sencilla resulta en una ventaja competitiva. Esto le permite ser ágil en la toma de decisiones y en la implementación de cambios necesarios

para mejorar la productividad y la eficiencia. Mantener esta ventaja ayudará a la empresa a adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado.

- Adaptación a cada cliente: La capacidad de adaptación a las necesidades de cada cliente es una fortaleza que debe ser aprovechada. La empresa puede promocionar este aspecto como parte de su propuesta de valor y enfocarse en brindar un servicio personalizado y flexible que satisfaga las necesidades específicas de sus clientes.
- Agencia de aduanas: RFL Cargo puede destacar su departamento aduanero como una ventaja competitiva. Puede promocionar su capacidad para agilizar los procesos de importación y exportación, ofrecer asesoramiento aduanero a sus clientes y mantenerse actualizada en las normativas y regulaciones aduaneras.
- Diversidad de edad para fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias entre los empleados jóvenes y los más experimentados. Esto puede contribuir a la innovación, el aprendizaje continuo y el desarrollo de soluciones creativas para enfrentar los desafíos del mercado.
- Líder en el sector de productos perecederos: RFL Cargo debe aprovechar su posición de liderazgo en el transporte de productos perecederos para fortalecer su presencia en este nicho de mercado. Puede enfocar sus esfuerzos en mejorar aún más sus capacidades y servicios especializados para satisfacer las necesidades específicas de los clientes que requieren este tipo de transporte.

Explorar:

- Fluctuaciones de divisas: RFL Cargo puede explotar las fluctuaciones de divisas para ofrecer tarifas competitivas a sus clientes. La empresa puede monitorear los cambios en los tipos de cambio y ajustar sus precios en consecuencia para atraer a clientes que buscan maximizar sus beneficios en el comercio internacional.
- Inversión en tecnología: La empresa debe mantener su evolución positiva y seguir trabajando para alcanzar sus objetivos. Para ello debe de invertir en tecnología y automatización de sus procesos operativos. De esta manera, podrá adaptarse fácilmente a las nuevas necesidades del sector en este ámbito, a la vez que ofrecer un mejor servicio a los clientes y ser más eficientes en los procesos.

- Penetración en el sector reefer: El sector del cual la empresa es líder está en vías de desarrollo. Si se consigue mantener y fortalecer esta posición, RFL Cargo tendrá una ventaja competitiva importante.
- Estudiar las consecuencias de la ampliación del puerto de Valencia. Si se consigue llevar a cabo la ampliación del puerto, RFL Cargo deberá estudiar las posibles consecuencias de la misma para poder adelantarse a los sucesos y tratar de aprovechar las oportunidades que ofrezca.

Afrontar:

- Crecimiento del comercio internacional: Explotar este crecimiento puede ser aprovechado mediante una estrategia de expansión. Puede abrirse nuevos mercados, establecer alianzas internacionales y promover sus servicios en áreas donde se prevé un aumento en la demanda.
- Integración vertical: Para afrontar la integración vertical que están realizando las grandes navieras a gran escala, RFL Cargo puede integrarse verticalmente en su cadena de suministro, enfocándose en la adaptación personal al cliente.
- Mantener la calidad del servicio: Al haber gran cantidad de competidores y la diferenciación por precio en este sector no depende directamente de las empresas como RFL Cargo, la diferenciación por calidad de servicio tiene un peso muy relevante.
- Concienciarse de los cambios en regulaciones y normativas: Estar al día de los distintos cambios en normativas y regulaciones es necesario para poder adaptarse a ellas y que los clientes no sufran retrasos en algún punto de la cadena de suministro que pueda controlar la empresa.

4.3.3. Análisis de la competencia

En un mercado altamente competitivo y en constante evolución, comprender a fondo a los competidores es esencial para mantener una posición sólida y aprovechar oportunidades de crecimiento. El objetivo de este análisis de la competencia es examinar a los competidores

directos e indirectos de RFL Cargo en el sector de transporte y logística, evaluar sus estrategias y determinar cómo RFL puede diferenciarse y destacarse en este entorno competitivo.

Al comprender a la competencia y las dinámicas del mercado, la empresa tendrá mayor capacidad para tomar decisiones estratégicas, identificar áreas de mejora y adaptar su enfoque para mantenerse a la vanguardia en el sector.

Cabe destacar que existen gran cantidad de empresas que ofrecen un servicio similar a RFL Cargo, por lo que la cuota de mercado de cada una de ellas no es muy elevada. De esta manera, no existen competidores personales en el sector, aunque sí directos.

En relación a su posición actual, en la siguiente tabla se puede observar que ocupa la posición 147 en el sector de “Otras actividades anexas al transporte”, situándose como la nº 23 en Valencia.

Figura 10: POSICIÓN RFL CARGO EN EL SECTOR

142	35 ↓	SOCIEDAD DE ESTIBA Y DESESTIBA DEL PUERTO DE BILBAO CENTRO PORTUARIO DE EMPLEO SOCIEDAD ANONIMA.	grande	Bizkaia	Ver más
143	11 ↓	VAPORES SUARDIAZ MEDITERRANEO SA	grande	Barcelona	Ver más
144	35 ↓	COSOLTRANS LOGISTICA Y EXPEDICION SL	grande	Murcia	Ver más
145	2 ↑	PLAION ENT SL.	grande	Madrid	Ver más
146	17 ↓	EUROPEAN BULK HANDLING INSTALLATION EBHI SA SME.	grande	Asturias	Ver más
147	36 ↑	REEFER & FOOD LOGISTICS SOCIEDAD LIMITADA.	grande	Valencia	Ver más
148	48 ↓	VAPORES SUARDIAZ SUR ATLANTICO SL	22.507.325	Cádiz	Ver más
149	67 ↑	DSV AIR & SEA INTERNATIONAL S.L.	grande	Barcelona	Ver más
150	16 ↓	FRIO NATURE ALMERIA SL	grande	Almería	Ver más
151	43 ↓	GESTION Y OPTIMIZACION FLUJOS DE MERCANCIA SL.	grande	Asturias	Ver más
152	234 ↑	ERHARDT PROJECTS SOCIEDAD LIMITADA.	grande	Bizkaia	Ver más
153	22 ↓	AEROSPACE CARGO LOGISTICS SL	grande	Zaragoza	Ver más
154	1 ↓	ARAGON PLATAFORMA LOGISTICA SOCIEDAD ANONIMA.	grande	Zaragoza	Ver más

Fuente: (*El Economista*, 2022)

Una vez identificada la posición numérica de la empresa en el sector, se pasará a realizar y analizar la matriz de posición competitiva de la empresa.

Matriz de posición competitiva

La matriz competitiva es una herramienta estratégica que permite evaluar y comparar la posición de una empresa en relación con sus competidores directos, analizando dos variables: atractivo del mercado (análisis externo) y posición competitiva (análisis interno). A través de este análisis, se identifican las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas presentes en el mercado. Esta matriz proporciona una visión clara y concisa de la posición competitiva de la empresa y ayuda a tomar decisiones informadas para mejorar su ventaja competitiva.

Existen distintos factores a estudiar en cada una de las variables:

- Atractivo del mercado: Tamaño del mercado, tasa de crecimiento, poder de negociación con clientes y proveedores, rentabilidad.
- Posición competitiva: Servicio percibido, precio percibido, capacidades, imagen de marca.

Se valorará el servicio principal que ofrece la empresa, el transporte marítimo. Atendiendo a los distintos factores que influyen en la matriz, se ha atribuido una valoración a cada una de ellas en función de su importancia para la empresa en el sector (% Importancia relativa). Una vez valoradas, se atribuye un resultado específico para la empresa del 1 (bajo) al 3 (alto), con el fin de puntualizar su posicionamiento en la matriz.

Tabla 11: INDICADORES Y VALORACIÓN MATRIZ COMPETITIVA

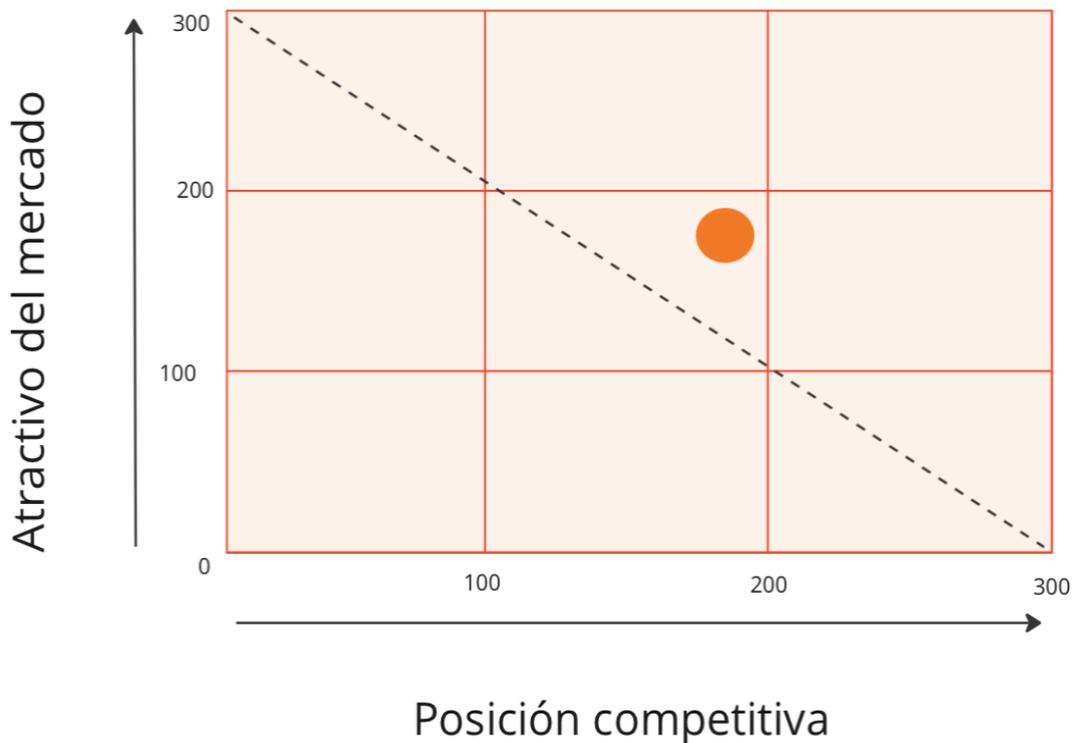
Atractivo del mercado	%		Valoración	Posición competitiva	%		Valoración
Tamaño del mercado	15%		1	Servicio	35%		3
Potencial de crecimiento	20%		3	Precio percibido	30%		2
Poder de negociación con clientes	25%		1	Capacidades	20%		1
Poder de negociación con	25%		2	Imagen de marca	15%		1

proveedores			
Rentabilidad	15%	2	
Valoración	180	Valoración	200

Fuente: Elaboración propia

A raíz de los datos obtenidos, se obtiene la matriz de posición competitiva de Reefer & Food Logistics:

Diagrama 4: MATRIZ POSICIÓN COMPETITIVA



En este caso, el servicio ofrecido por la empresa tiene características que lo hacen competitivo, pero a su vez enfrenta una competencia significativa en el mercado. De esta forma, es importante conocer las debilidades y fortalezas de la empresa para mejorar su posición competitiva con el objetivo de hacerla mayor que el atractivo del mercado. Así mismo, es importante diferenciar el producto/servicio y realizar inversiones para no perder y tratar de mejorar la cuota del mercado actual.

Una vez analizadas las debilidades y fortalezas, además de las oportunidades, amenazas y la manera de actuar frente a ellas, y teniendo en cuenta la posición de la empresa en el sector, se elaborarán estrategias para mejorar la posición de la empresa.

5. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Previo a la elaboración de estrategias para la empresa, es importante detallar los objetivos estratégicos corporativos. De esta forma, proporcionan una orientación clara y una dirección estratégica para la organización. Establecen el propósito y las metas generales que la empresa busca alcanzar, lo que permite a los equipos y empleados enfocar sus esfuerzos en áreas clave y trabajar de manera coherente hacia un objetivo común. (*Objetivos Empresariales / Blog Becas Santander, 2022*)

Objetivos estratégicos:

- Aumentar las exportaciones en un 15% y las importaciones en un 10%: Actualmente la empresa no está pasando por su mejor momento en números de venta, especialmente en el departamento de exportación. Para tratar de llegar a los objetivos, debe aumentar sus exportaciones e importaciones en los porcentajes indicados.
- Mejorar las capacidades de negociación con los clientes: Según comentado en el análisis DAFO, este tipo de empresas cuentan con capacidades de negociación leves. De todas formas, tratar de mejorar ese aspecto podría hacer más rentables las operaciones.
- Mejorar la eficiencia del proceso operativo: Actualmente, existe un número de operaciones que resultan en pérdidas para la empresa por errores del personal. A pesar de que no son muy habituales, tratar de no cometer errores en este sector es muy importante puesto que las consecuencias económicas de los mismos son muy elevadas.
- Fortalecer y mantener la posición privilegiada en el sector de transporte reefer: Actualmente la empresa tiene una posición de referente en el sector de transporte de mercancías a temperatura controlada. El comercio internacional de productos perecederos es un mercado con gran potencial de desarrollo, por lo que reforzar esa posición puede suponer un gran éxito si el mercado consigue desarrollarse completamente.

Una vez establecidos los objetivos de la empresa, se pasará a elaborar las estrategias para tratar de llegar a ellos. Para ello, se diferenciarán los tipos de estrategia en 4: estrategias corporativas, estrategia de cartera, estrategias de segmentación y posicionamiento y estrategias funcionales.

5.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Durante el siguiente apartado se presentarán distintas estrategias a llevar a cabo por la empresa en coherencia con sus objetivos y diagnóstico (DAFO y CAME).

5.1.1 Estrategias corporativas

Las estrategias corporativas se refieren a las decisiones y acciones que toma una empresa a nivel global para lograr sus objetivos generales. Estas estrategias se centran en la dirección y el alcance de la empresa en su conjunto. (*El Plan De Marketing*, 2023).

- **1. Formar al equipo de desarrollo de negocio en el ámbito de negociación** para mejorar las habilidades y técnicas de negociación con los clientes. De esta manera, existirá la posibilidad de sacar mayor rentabilidad en algunas operaciones. Los posibles inconvenientes de este tipo de estrategias son que los trabajadores puedan abandonar la empresa una vez formados, pero se pueden acordar cláusulas de formación para que se mantengan en la organización por un período de tiempo determinado.
- **2. Establecer departamento de RRHH.** La empresa cuenta actualmente con 47 trabajadores. Además, una de las estrategias de la misma es invertir en capital humano por lo que la cifra va en aumento. Desarrollando este departamento se pueden evitar problemas ya comentados como la contratación inadecuada o la pérdida de talento. Un departamento de estas características mejorará la salud laboral de los trabajadores y ayudará a mantener el talento dentro de la misma.
- **3. Expansión geográfica.** Actualmente la empresa cuenta con clientes que operan desde distintas comunidades con puertos importantes como pueden ser Barcelona y Algeciras en mayor medida. Abrir una sucursal cerca del puerto de Algeciras mejorará el trato con los clientes de esa zona por cercanía a la vez que aumentará el conocimiento de la empresa en ese mercado que tiene aún por explotar. Además, uno de los principales

productos a exportar por Andalucía es el aceite de oliva, un producto muy familiarizado con los servicios de la empresa.

- **4. Crear departamento de “pricing”.** Actualmente, la negociación con los proveedores está gestionada por el Grupo Alonso, quien acuerda los precios con cada naviera para las empresas de su grupo. De esta manera, RFL Cargo paga una comisión por operación al departamento de “pricing” del grupo. La empresa debería considerar económicamente la opción de desarrollar un departamento de estas características particular y, en caso de que sea viable, crearlo.

5.1.2 Estrategias de cartera

Tras el análisis de la matriz de posición competitiva, las estrategias de cartera necesarias para la empresa deben atender aLa estrategia de cartera se relaciona con la gestión de las diferentes unidades de negocio o productos de una empresa. Consiste en asignar recursos y tomar decisiones sobre la cartera de productos o servicios ofrecidos por la empresa, optimizando la combinación de los mismos para maximizar el valor y el crecimiento de la empresa. (*El Plan De Marketing*, 2023)

- **5. Penetración e intensificación de los servicios de importación y exportación en la comunidad valenciana** a través de la adquisición de camiones para el transporte de contenedores. Subcontratar este servicio aumenta los costes de las operaciones, a la vez que genera posibles fallos por el aumento del número de agentes en la cadena de suministro. Se debe evaluar la viabilidad económica de esta estrategia puesto que la inversión a realizar es notoria, consiguiendo una penetración en el mercado actual. De todas formas, si consigue explotar este tipo de negocio diversificará aún más su cartera de servicios, uno de los objetivos de la empresa.
- **6. Penetración y desarrollo de servicios potenciando el departamento aduanero.** Tratarse de agencia aduanera es una cualidad que RFL Cargo puede explotar en varios sentidos. Como mostrado en el análisis DAFO, actualmente existen operaciones que se ven perjudicadas por el estancamiento del departamento aduanero. Potenciar este departamento no solo mejorará esa debilidad para tener una mejor posición en el

mercado actual, sino que ofrecer ese servicio a otras empresas le serviría también para diversificar cartera de clientes y de servicios.

- **7. Diversificación a través de la adquisición de flota propia de camiones refrigerados.** Al conocer a la perfección este tipo de transporte, la empresa puede evaluar la posibilidad de comprar flota de camiones refrigerados para ofrecer un servicio nuevo tanto en nuevos mercados como en los actuales. De esta manera, conseguirá también una mayor diversificación de su cartera de clientes.

5.1.3 Estrategias de segmentación y posicionamiento

Se centran en identificar y atender segmentos específicos del mercado. Estas estrategias buscan adaptar el producto, el precio, la distribución y la promoción para satisfacer las necesidades específicas de cada segmento y lograr una ventaja competitiva. (*El Plan De Marketing, 2023*)

- **8. Atender al sector del aceite de oliva en Andalucía para la exportación.** España es el principal exportador de aceite en todo el mundo. Además, la mayor parte de la producción de aceite se realiza en Andalucía. Explotando ese mercado la empresa conseguirá cumplir con sus objetivos de incrementar ventas y diversificar cartera de clientes. RFL Cargo conoce perfectamente las operaciones realizadas a través del puerto de Algeciras, por lo que ofrecer ese servicio a las empresas andaluzas productoras de aceite debe ser una estrategia para considerar. Por otro lado, pertenecer al grupo Alonso es un factor clave para el desarrollo de esta estrategia puesto que cuenta con alianzas estratégicas de transporte en esa zona que le permitirán ofrecer un servicio eficaz y eficiente.
- **9. Desarrollar el servicio al mercado de la confitería en la Comunidad Valenciana.** Actualmente la empresa cuenta con grandes clientes en el sector de la confitería. Los costes de almacenar estos productos son muy elevados al tener que estar a una temperatura controlada. RFL Cargo puede desarrollar el servicio a este mercado a través de la construcción de cámaras refrigeradas en el almacén que ofrezcan al cliente una solución a los problemas logísticos que supone el almacenaje de este tipo de mercancías. Además, le puede servir para diversificar su cartera de clientes.

5.1.4 Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales se refieren a los enfoques específicos adoptados por cada área funcional de la empresa. Estas estrategias están alineadas con los objetivos corporativos y buscan optimizar el desempeño de cada área funcional para contribuir al éxito general de la empresa. (*El Plan De Marketing*, 2023)

- **10. Invertir en tecnología y automatización.** El nuevo software implantado por la empresa puede resultar en automatizaciones de procesos y eficiencia en los procesos operativos si se desarrolla. Al trabajar principalmente por correo electrónico, existe una cantidad notoria de correos que podrían evitarse si la empresa consigue crear una plataforma para que los clientes accedan al seguimiento de sus operaciones. De esta manera, podrían consultar dudas directamente sin contactar con los trabajadores, además de solicitar operaciones nuevas desde la plataforma.

- **11. Diversificar cartera de clientes.** Aumentar la cartera de clientes, a la vez que incrementa las ventas, reduce riesgos por posibilidad de perder a alguno. De todas formas, es importante tener cuidado en este aspecto puesto que la empresa está ofreciendo un servicio muy personalizado a cada uno de ellos. Conseguir clientes que no van a ofrecer gran cantidad de volumen en este tipo de situación puede ser un problema, puesto que hasta que la plantilla se adapta al funcionamiento de los mismos existe un periodo de menor rentabilidad y eficiencia del trabajo.

Una vez definidas las estrategias, se pasará a estudiar la evaluación y selección de estas.

5.2 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez analizado el contexto externo, la situación interna y formuladas las distintas estrategias de mejora, se llevará a cabo un estudio de las mismas para plantearse su implantación en la empresa. Se evaluará el criterio de la ajustabilidad para entender cuál es la que mejor se adapta a los objetivos generales de la empresa.

5.2.1 Ajuste de la estrategia

En este apartado se evaluarán las distintas estrategias utilizando el criterio de ajuste. El ajuste se refiere a la capacidad de las estrategias para adaptarse al análisis estratégico realizado previamente (CAME). A través de esta evaluación de ajuste, se determinará cómo las estrategias se alinean con el marco establecido en el diagnóstico de la empresa. De esta manera, se valorará cuantitativamente cada estrategia con el objetivo de poder comparar y ordenar cada una según la solución que ofrezcan a cada punto del análisis CAME planteado.

Se utilizará para el ajuste el método de puntuación, valorando cada uno de los puntos extraídos del análisis CAME en función de su importancia e influencia en la empresa, para poder valorar las estrategias en función del grado de ajuste al análisis estratégico, valorando de mayor a menor (1 al 10).

Tabla 12: AJUSTE DE LAS ESTRATEGIAS AL ANÁLISIS CAME

CAME	Puntuación	Estrat.1	Estrat.2	Estrat.3	Estrat.4	Estrat.5	Estrat.6	Estrat.7	Estrat.8	Estrat.9	Estrat.10	Estrat.11
Pertenencia Grupo Alonso	9	3	8	9	4	4	6	2	5	3	8	3
Agencia de aduanas	8	2	5	8	1	2	10	3	2	6	7	9
Adaptación personal a cada cliente	10	7	2	4	8	10	9	10	10	10	10	7
Lider sector productos perecederos	9	8	3	8	9	9	8	10	5	10	8	7
Mejorar habilidades negociación	7	10	7	5	8	9	7	8	5	9	6	7
Establecer departamento RRHH	6	3	10	2	5	5	3	2	1	2	5	5
Diversificar cartera clientes	8	9	3	10	7	2	8	8	10	9	2	10
Estructura sencilla	7	5	8	1	1	3	5	1	4	2	9	5
Plantilla joven	6	3	7	5	2	2	3	2	1	5	5	5
Evolución positiva	8	7	7	4	7	8	7	3	7	3	7	5
Gran ambiente trabajo	6	7	10	1	3	8	5	2	5	2	5	5
Crecimiento del comercio internacional	4	8	2	8	8	8	7	5	8	5	6	6
Fluctuación de divisas	4	5	1	1	9	1	1	1	5	1	8	7
Estacionalidad productos	5	7	1	6	7	2	6	10	4	4	3	2
Ampliación puerto Valencia	6	6	2	1	2	6	8	6	1	5	7	6
PUNTAJACIÓN	103	619	556	566	569	576	697	543	560	573	708	645

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizado el ajuste, se puede observar que las estrategias que mejor se adaptan a las necesidades de la empresa para lograr los objetivos son:

- 1. Formar al equipo de desarrollo de negocio en técnicas de negociación**
- 6. Potenciar el departamento aduanero.**
- 10. Invertir en tecnología y automatización.**
- 11. Diversificar cartera de clientes.**

En busca de la eficiencia y coherencia entre las estrategias, las estrategias 1 y 11 pueden agruparse en una sola, de manera que se forme al equipo de desarrollo de negocio y que esa formación en negociación sirva para diversificar la cartera de clientes. De esta manera, se desarrollarán las estrategias 1, 9 y 10.

6. PLANES DE ACCIÓN

En el presente apartado, se presentarán los planes de acción correspondientes a las estrategias seleccionadas que mejor se ajustan a las necesidades de la empresa con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. Estas estrategias, identificadas a través del proceso de ajuste, han sido cuidadosamente seleccionadas por su capacidad para potenciar el crecimiento y el rendimiento de la empresa en el sector de logística y transporte internacional.

A través de estos planes de acción, la empresa se encamina hacia el logro de sus objetivos estratégicos. Cada plan será desarrollado de manera detallada, definiendo las acciones concretas, los responsables, los plazos y los recursos necesarios. De esta manera, se establecerá una hoja de ruta clara y orientada a la implementación exitosa de las estrategias seleccionadas. Una vez desarrollada la hoja de ruta, se estudiará la viabilidad económica de cada una de las estrategias para llegar a una conclusión sobre las mismas.

6.1 FORMACIÓN AL EQUIPO DE DESARROLLO DE NEGOCIO EN TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

Previo a la redacción y propuesta del plan de acción, cabe analizar el objetivo del mismo y compararlo con los objetivos estratégicos de la empresa. El objetivo de este plan es mejorar las habilidades de negociación del equipo de desarrollo de negocio para fortalecer la posición de la empresa y obtener mejores condiciones de venta. De esta manera, concuerda principalmente con 3 de los 4 objetivos estratégicos de la empresa: aumentar las exportaciones en un 15% y las importaciones en un 10%, Mejorar las capacidades de negociación con clientes y fortalecer y mantener la posición privilegiada en el sector reefer. Así mismo, la empresa podrá también utilizar estas nuevas capacidades para diversificar su cartera de clientes.

Acciones:

1. **Identificar las necesidades de formación:** RFL Cargo deberá realizar previamente un análisis de las habilidades de negociación actuales de su plantilla, estudiando tanto los resultados económicos de cada uno de los comerciales como el desarrollo y solución de problemas en operaciones pasadas. A través de dicho estudio, se identificarán las áreas de mejora y se plantearán las competencias clave que se deben desarrollar. Este proceso

no requiere de inversión económica, pero sí de invertir tiempo investigando tanto personalmente con cada comercial como revisando sus expedientes.

2. **Investigar y seleccionar el curso adecuado:** Una vez comprendidas las capacidades necesarias y objetivas, se procederá a buscar un curso que cumpla con todas esas necesidades. El objetivo será realizar las formaciones en la propia empresa, de manera que el equipo invierta la menor cantidad de tiempo posible para poder realizar el curso. En cada formación estarán presentes 3 de los 6 integrantes del equipo, de manera que sea más personalizada. Cada vez no estarán presentes los mismos, sino que se turnarán para escuchar otros puntos de vista de sus compañeros, a quienes se les pedirá que brinden retroalimentación continua. Una vez consultado con la empresa, el curso a desarrollar será el ofertado por “The Power Business School”, 40 horas de formación, siendo la mitad presenciales y la otra mitad online, durante un período de 3 meses. El precio del curso es de 695€ por persona, sin contar gastos de gestión y material. (Ver Anexo)
3. **Comunicar y motivar al equipo:** Tras la elección del curso a desarrollar, se reunirá al equipo de desarrollo de negocio, informando y explicando los beneficios asociados del mismo, a la vez de motivar y generar entusiasmo para participar en el curso. Durante la reunión, se establecerá un cronograma claro para realizar las formaciones, de manera que minimice las interrupciones en el trabajo diario, teniendo en cuenta las responsabilidades laborales.
4. **Período de formación:** Durante el período de formación de 3 meses, se realizará un seguimiento de la participación de los empleados además de asegurar su asistencia. Durante el mismo, se brindará a los empleados con los recursos necesarios para optimizar al máximo su participación. Además, se recopilará retroalimentación de los participantes y se realizarán análisis cualitativos y cuantitativos de los resultados obtenidos.
5. **Reunión sobre los nuevos objetivos de venta:** Una vez comenzado el curso, se llevará a cabo una reunión donde se presentarán, previamente establecidos por el equipo directivo, los objetivos de venta. Además, se ofrecerá una compensación económica si se llega a los mismos. De esta manera se motivará al empleado para exprimir al máximo su formación.

- 6. Período de implantación en la práctica:** Tras el curso, se visualizará externamente las prácticas aprendidas y su implantación en las negociaciones. Además, se brindarán oportunidades de práctica junto con otros integrantes de la empresa para implementar lo aprendido.
- 7. Análisis de resultados:** Para analizar si el curso ha sido satisfactorio, se realizarán evaluaciones periódicas para medir el progreso y el impacto de la formación en las habilidades de negociación del equipo. Además, se comparará el desempeño anterior y posterior a la formación para identificar mejoras tangibles.

A continuación, se muestra el plan de acción con sus respectivas fechas e inversión.

Tabla 13: PLAN DE ACCIÓN 1

ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA	TIEMPO	INVERSIÓN
Identificar las necesidades de formación	DIRECTOR COMERCIAL	15-sept	10 días	-
Investigar y seleccionar el curso adecuado	DIRECTOR DE OPERACIONES/ DIRECTOR GENERAL	25-sept	15 días	6.000 €
Comunicar y motivar al equipo	DIRECTOR GENERAL	10-oct	5 días	-
Período de formación	DIRECTOR COMERCIAL	15-oct	3 meses	-
Reunión sobre los nuevos objetivos de venta	DIRECTOR GENERAL	10-nov	1 día	-
Período de implantación en la práctica	DIRECTOR COMERCIAL	15-ene	2 meses	-
Análisis de resultados	DIRECTOR DE OPERACIONES	15-mar	15 días	-
TOTAL		30-mar	6 meses y 15 días	6.000 €

6.2 POTENCIAR EL DEPARTAMENTO ADUANERO

Actualmente, debido a la rápida evolución de la empresa, el departamento de aduanas está sufriendo falta de eficiencia en algunas operaciones. Esto conlleva que, en la exportación, algunos contenedores se queden en tierra y tengan que embarcar en el siguiente buque o, en la importación, gastos portuarios por demoras y ocupaciones. A pesar de que estas operaciones

no son muy numerosas, potenciar el departamento aduanero no solo resolverá ese problema en gran medida, sino que RFL Cargo podrá ofrecer el servicio de agencia aduanera a otras empresas del sector que no cuenten con este departamento, aparte de a particulares que necesiten dicho servicio.

La implantación de esta estrategia tratará de alcanzar los 4 objetivos planteados en el punto 5. A continuación se muestran tanto las acciones a desarrollar como el plan de acción con sus respectivas fechas e inversión.

- 1. Evaluación de las necesidades y recursos:** Previo a comenzar con acciones directas, se debe realizar un análisis exhaustivo de las demandas actuales y futuras del departamento aduanero, evaluando los recursos financieros y humanos disponibles para respaldar el crecimiento y expansión del mismo. A su vez, se identificarán las diferencias y particularidades entre los procesos de importación y exportación con el fin de dividir el departamento para la especialización y mejora de la eficiencia.
- 2. Contratación de personal adicional:** Antes de comenzar con el proceso de reclutamiento, se debe definir el puesto específico para el personal adicional en importación y exportación. RFL Cargo tratará de buscar un supervisor para el departamento de exportación aduanera. Los procesos de importación en este departamento son más elaborados, por lo que el actual supervisor del departamento se centrará principalmente en ellos, aparte de estar al tanto de la división de exportación. De esta manera, la puesta a prueba del nuevo trabajador será en el departamento menos complicado. El proceso de reclutamiento será a través de LinkedIn e InfoJobs incluyendo requisitos de experiencia en aduanas, conocimientos legales y competencias en gestión aduanera. Las entrevistas se realizarán tanto con el actual supervisor del departamento como con el director general.
- 3. Formación y capacitación:** Una vez formados los equipos, se identificarán las necesidades de formación y capacitación del personal existente y del nuevo personal contratado, buscando programas de formación especializados en gestión aduanera, regulaciones y procedimientos aduaneros. De esta manera, se formará a cada uno de los representantes en el curso de la autoridad portuaria de Valencia de representación aduanera. (Ver anexo)

- 4. Implementación de nuevas formas de servicio:** Una vez contratado al nuevo integrante del equipo y pasada una fase de adaptación tanto del mismo como del departamento se procederá a desarrollar una estrategia de mercado para promover los servicios de agente aduanero y atraer nuevos clientes. Se tratarán de establecer acuerdos comerciales y alianzas estratégicas con otras empresas del sector logístico y transitarias. De esta manera y siguiendo con la dinámica de la empresa, se actualizarán los procedimientos y flujos de trabajo para adaptarse a las necesidades de los nuevos clientes y garantizar un servicio de calidad.
- 5. Seguimiento y mejora continua:** Con el fin de valorar la mejora de capacidades del departamento, se establecerán indicadores clave de rendimiento (KPIs), tales como el número de nuevos clientes, la tasa de retención de los mismos o el tiempo medio de despacho aduanero, entre otros. De esta manera se evaluará la eficiencia y la satisfacción del cliente en cada área.

Tabla 14: PLAN DE ACCIÓN 2

ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA	TIEMPO	INVERSIÓN
Evaluación de las necesidades y recursos	DIRECTOR DE OPERACIONES	15-sept	10 días	-
Contratación de personal adicional	DIRECTOR GENERAL/SUPERVISOR DEPT. ADUANAS	25-sept	1 mes	10.000 €
Formación y capacitación	DIRECTOR DE OPERACIONES	25-oct	3 meses	3.600 €
Implementación de nuevas formas de servicio	SUPERVISOR DEPT. ADUANAS	25-nov	-	-
Seguimiento y mejora continua	SUPERVISOR DEPT. ADUANAS / DIRECTOR DE OPERACIONES	25-ene	1 mes	-
TOTAL		25-feb	5 meses y 10 días	13.600 €

Fuente: Elaboración propia

6.3 INVERTIR EN TECNOLOGÍA Y AUTOMATIZACIÓN:

RFL Cargo implantó al inicio de 2023 un nuevo sistema operativo. Tras unos meses de adaptación, la plantilla conoce las peculiaridades y mejoras del sistema actual frente al anterior. De todas formas, el programa no se conoce a la perfección y necesita ser mejorado para adaptarse a las necesidades específicas de la empresa, a la vez que puede desarrollarse de una

manera que mejore la automatización de los procesos operativos. A continuación se muestra el plan de acción a elaborar para esta estrategia:

1. **Evaluación de las necesidades tecnológicas y de automatización:** En la primera parte del plan, se realizará un análisis exhaustivo de los procesos actuales y de las mejoras necesarias para mejorar el proceso operativo. En términos de hardware, la empresa está actualmente bien equipada, por lo que es necesaria una mejora del software. Para evaluar las necesidades tecnológicas en cada departamento, se coordinaría una reunión con cada uno de los supervisores de los departamentos. Estos, previo a la consulta con su equipo de trabajadores, propondrían las áreas y procesos de mejora. De esta manera, las posibles soluciones se adaptarían perfectamente a las necesidades de cada equipo.
2. **Selección de necesidades tecnológicas adecuadas:** El sistema de información actual está gestionado por el grupo Alonso. De esta manera, se comentarían las mejoras necesarias al departamento de informática del grupo para que se proceda a la implementación de las mismas. La principal mejora del sistema informático es crear una plataforma donde los clientes puedan revisar el estado actual tanto de su embarque como de posibles embarques futuros. De esta manera, el cliente podría revisar si su carga ha sido despachada cumpliendo con los trámites aduaneros, si necesita subir algún tipo de documentación, las fechas de salida y llegada del buque donde su mercancía ha sido cargada y si ha habido algún inconveniente. El sistema informático actualizado automatizaría también el proceso de solicitud de documentación al cliente, evitando gran cantidad de correos de estas características. Además, el sistema de control de embarques que se están llevando a cabo en un determinado momento no es eficiente, por lo que esa mejora se debe tener en cuenta. En ella, por ejemplo, se generarían tablas por orden de urgencia con comentarios en los que se muestre lo que necesita cada uno de ellos.
3. **Implementación de la nueva tecnología y formación del personal:** Al ser una actualización del software existente, la implementación de la misma será rápida. El proceso de adaptación de la plantilla necesitará de una formación por departamentos de las mejoras implantadas. La formación será realizada por un equipo del grupo Alonso formado por informáticos y operativos expertos en el sector, de manera que se expriman al máximo los procesos del nuevo programa.

4. **Consulta y formación a clientes:** Una vez implantadas las actualizaciones y formado al personal, se llevará a cabo una reunión personal con los clientes en la que se explicarán las nuevas funcionalidades del sistema, a la vez que se mostrarán los beneficios que pueda aportar. Cabrá tener en cuenta que algunos clientes no tendrán la intención de cambiar su forma de trabajar con RFL Cargo, por lo que se seguirá trabajando de la misma manera con ellos.
5. **Monitoreo y mejora continua:** Se establecerá un sistema de monitoreo continuo, en el que se consultará tanto al personal como a los clientes. De esta forma, se podrán realizar ajustes y mejoras periódicas para optimizar los procesos, corregir posibles problemas y garantizar un funcionamiento eficiente a largo plazo.

A continuación se muestra el plan de acción con sus respectivos responsables e inversión necesaria:

Tabla 15: PLAN DE ACCIÓN 3

ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA	TIEMPO	INVERSIÓN
Evaluación de las necesidades tecnológicas y automatización	SUPERVISORES / DIRECTOR DE OPERACIONES	15-sept	10 días	-
Selección de las necesidades tecnológicas adecuadas	DIRECTOR GENERAL / DIRECTOR DE OPERACIONES	25-sept	15 días	-
Implementación de la nueva tecnología y formación del personal	DEPARTAMENTO INFORMÁTICO / GRUPO ALONSO	10-oct	1 mes y 15 días	10.000 €
Consulta y formación a clientes	DIRECTOR GENERAL / DESARROLLO DE NEGOCIO	25-nov	15 días	1.000 €
Monitoreo y mejora continua	SUPERVISORES / DIRECTOR DE OPERACIONES	10-dic	20 días	-
TOTAL		25-dic	3 meses y 15 días	11.000 €

Fuente: Elaboración propia

6.4 VIABILIDAD Y PRIORIZACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Una vez presentados los planes de acción, se debe estudiar la viabilidad económica de los mismos y la priorización de cada uno de ellos. Económicamente, la empresa puede afrontar los 3 planes de acción propuestos sin problema, sumando un total de 30600€. Teniendo en cuenta que el margen bruto de explotación de RFL Cargo en 2022 fue de 4 922 156€, estas inversiones no supondrían de un riesgo excesivo.

En cuanto a la viabilidad de ejecutar los 3 planes al mismo tiempo, económicamente es viable. De todas formas, la gestión de los mismos juntamente puede suponer una pérdida de atención a la gestión de la actividad principal, por lo que es más conveniente llevarlos a cabo por separado. El orden de los planes de acción es el siguiente:

1. Invertir en tecnología y automatización: Al mejorar los procesos operativos en primer lugar, el éxito de los siguientes planes será más posible al trabajar con un sistema eficiente y sin fallos.
2. Potenciar el departamento aduanero: Una vez optimizado el sistema, se debe corregir la situación actual del departamento de aduanas de manera que el cliente reciba el mejor servicio posible.
3. Formación al equipo de desarrollo de negocio: A pesar que es la opción que menor período de pay-back tenga, es necesario mejorar primero las áreas que lo necesiten para asegurar el éxito en la negociación.

7. CONCLUSIONES

Durante el capítulo final del trabajo se realizará un pequeño resumen de los puntos comentados durante el proceso de investigación, presentando también las conclusiones que se han extraído de cada uno de ellos.

En el actual trabajo se ha evidenciado la importancia del comercio internacional en nuestras vidas, dando así un peso notorio al sector de operadores logísticos, encargados de coordinar a los distintos agentes de la cadena de suministro. España destaca por su sólida infraestructura de transporte y logística, lo que favorece el desarrollo de la economía y del sector logístico en el país. Dicho sector representa una parte significativa del PIB español (7%) y genera en torno a 1 millón de puestos de trabajo.

El transporte marítimo juega un papel fundamental en el desarrollo económico y social del país, aprovechando su situación geográfica estratégica y contando con puertos clave en el tráfico marítimo internacional. El Puerto de Valencia destaca como uno de los principales puertos de España y del Mediterráneo, a pesar de que ha enfrentado desafíos en comparación con el crecimiento de otros puertos. Sin embargo, la situación actual del comercio exterior se ha visto afectada por la crisis provocada por el conflicto entre Rusia y Ucrania. El encarecimiento del

mercado energético y de materias primas, así como el debilitamiento del comercio mundial han generado una disminución en el movimiento de contenedores en los puertos españoles en los últimos meses. A pesar de estos desafíos, junto a otros como la competencia de otros medios de transporte, la creciente presión para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y la necesidad de garantizar la seguridad de la tripulación y la carga se observa una tendencia ascendente en el movimiento de contenedores desde marzo, indicando una posible recuperación.

Tras el análisis de la evolución del comercio exterior en España, se concluye que a lo largo del tiempo va generando nuevas oportunidades y desafíos para las empresas del sector. Factores como la globalización, la digitalización, el COVID-19 o la guerra Rusia-Ucrania obliga a este tipo de empresas a adaptarse coherentemente a los cambios de tendencia del sector. En relación con el análisis por sector económico, en España destacan las exportaciones e importaciones de semimanufacturas, principalmente con países de la UE.

Con respecto a RFL Cargo, es una empresa conocida como transitarias o freight forwarders. Se tratan de intermediarias y representan a los exportadores/importadores en todo el proceso de transporte internacional. La empresa inició su actividad en el 2014 con dos objetivos principales que se mantienen en la actualidad: atender y adaptarse a las necesidades logísticas de comercio internacional de pequeñas empresas del sector de productos perecederos y diversificar su cartera de servicios para ser estable en el largo plazo. Así mismo, la empresa está especializada en el transporte de productos a temperatura controlada, siendo líder en el sector y ofreciendo gran cantidad de servicios como la exportación, importación, agencia de aduanas, transporte terrestre, aéreo y almacén de mercancías. A pesar de que actualmente las grandes navieras están empezando a verticalizarse en la cadena de suministro llegando a los servicios que ofrecen las empresas transitarias, el sector de mercado de RFL Cargo son aquellas empresas que no pueden adaptarse a las necesidades y condiciones, tanto de operativa como de pago, de las grandes navieras, por lo que no es una amenaza muy potente para la empresa.

Desde su creación en 2014, RFL Cargo está evolucionando positivamente, facturando de media un 136% más que el año anterior y con un margen bruto de explotación un 10,5% mayor cada año, de media. Actualmente, pertenece al grupo Alonso, un holding multisectorial dedicado a ofrecer soluciones integrales de logística, transporte, almacenamiento y distribución, tanto a nivel nacional como internacional. El Grupo cuenta con una amplia red de más de 200 centros

y 1500 trabajadores en diferentes países, lo que le permite ofrecer una cobertura global a sus clientes. Pertenecer al Grupo Alonso ofrece ventajas como el acceso a una amplia variedad de servicios logísticos y de transporte y ofrecer una mayor capacidad de negociación en términos de precios y condiciones con proveedores y clientes debido a su tamaño y presencia en el mercado, a parte de las posibles sinergias con las otras empresas miembro. El principal inconveniente de pertenecer al grupo es la posible pérdida de control y los costos asociados sobre la gestión logística por parte de la empresa al externalizar parte de sus servicios al grupo, como puede ser el transporte terrestre de los contenedores.

En relación con el análisis externo de la empresa a través del análisis PESTEL, cabe destacar varios aspectos. El marco político-legal de la empresa está gravemente influido por el constante cambio de regulaciones y leyes específicas tanto de comercio internacional como de los puertos españoles, por el CAU (Código aduanero único), la normativa tributaria y los reglamentos propuestos por la UE. Actualmente, el sector se ha visto influido por la aprobación del impuesto sobre el plástico en España, que obliga a declarar el plástico no reutilizable importado. Económicamente, el factor actual más relevante son las consecuencias de la guerra Rusia-Ucrania, provocando una subida de los precios de la energía que influyen directamente en el sector al subir el precio de los fletes. Otros factores externos que influyen seriamente en el sector de RFL Cargo son la sostenibilidad y RSC y la automatización y mejora en la trazabilidad de la carga. En base al análisis de las 5 fuerzas de Porter, se puede concluir que las empresas del sector sufren una gran competencia por varios motivos principalmente: Las barreras de entrada no son muy elevadas, por lo que los clientes pueden preferir empresas más pequeñas y ágiles que ofrezcan un servicio personalizado. Por otro lado, existe gran cantidad de servicios sustitutivos. Esto provoca que exista poco poder de negociación con los clientes, por lo que existe una gran facilidad de cambiar de empresa transitoria, la cual ofrecerá servicios similares. Por último, en dicho análisis, cabe destacar que las empresas del sector tienen poco poder de negociación con los proveedores debido a que existe poca cantidad de los mismos y que empresas del tamaño de RFL Cargo tienen poca influencia en su volumen de negocio. Como conclusión al análisis de las 5 fuerzas de Porter, se extrae que las empresas como RFL Cargo tienen gran cantidad de competidores, teniendo poco poder de negociación tanto con clientes como con proveedores, por lo que la calidad del servicio cobra una importancia fundamental en el desarrollo de las empresas.

Internamente, RFL Cargo se caracteriza por apostar por una plantilla joven, teniendo un 20% del personal en prácticas universitarias. Respecto a la organización de la empresa, es importante destacar que la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos. Dicho aspecto está controlado por el Grupo Alonso, a pesar de que las entrevistas y elección del nuevo personal se realiza internamente. En relación con el análisis DAFO, cabe destacar varios aspectos. Las principales fortalezas de RFL Cargo son la posición líder en el transporte de productos perecederos, la pertenencia al grupo Alonso y la adaptación a cada cliente, base de su sistema de trabajo. Con respecto a las debilidades, destaca el poco nivel de negociación con clientes, la falta de desarrollo del departamento aduanero y la excesiva dependencia de algunos clientes. Las amenazas principales son la verticalización de las grandes navieras y la gran cantidad de competidores y respecto a las oportunidades, la empresa se puede beneficiar principalmente del crecimiento del comercio internacional, la ampliación del puerto de Valencia y el poco desarrollo del sector reefer (transporte de alimentos perecederos).

Una vez analizada la posición de la empresa tanto interna como externamente, se ha procedido a el análisis de la competencia y las posibles medidas para mejorar dicha posición competitiva. Tras el análisis, se concluye que el servicio ofrecido por la empresa tiene características que lo hacen competitivo, pero a su vez enfrenta una competencia significativa en el mercado. De esta forma, RFL Cargo debe diferenciar el servicio ofrecido mediante el perfeccionamiento e innovación del mismo.

Tras el conocimiento de la situación actual de RFL Cargo y posterior consulta con la empresa, se han establecido unos objetivos estratégicos para poder desarrollar las estrategias de mejora en base a unos objetivos. Estos son aumentar las exportaciones en un 15% y las importaciones en un 10%, mejorar las capacidades de negociación con los clientes, mejorar la eficiencia del proceso operativo y fortalecer y mantener la posición privilegiada en el sector reefer. Para tratar de conseguir dichos objetivos adecuándose a la situación actual de la empresa, se propusieron 11 estrategias (corporativas, de cartera, de segmentación y posicionamiento y funcionales) entre las que, tras una evaluación y ajuste de las mismas a los aspectos del análisis CAME, se han seleccionado las siguientes:

1. Formar al equipo de desarrollo de negocio en ámbitos de negociación.
2. Potenciar el departamento aduanero.
3. Invertir en tecnología y automatización.

Para el desarrollo de estas, se han elaborado planes de acción para cada una de ellas de 6, 5 y 3 meses respectivamente. Los planes de acción desarrollados no suponen una gran inversión teniendo en cuenta la cifra de negocio de RFL Cargo, por lo que, tras una consulta con la empresa, se ha decidido tomar el riesgo de llevarlos a cabo.

Como conclusión final, RFL Cargo se encuentra en una situación competitiva comprometida, por lo que, a pesar de su positiva evolución a lo largo de los años, debe potenciar y perfeccionar su servicio para cumplir con su misión de ser estable en el largo plazo.

8. BIBLIOGRAFÍA

ACTAduana.(Feb,2023).<https://www.actaduanas.es/es/noticias/consecuencias-guerra-para-transporte->

Agencia tributaria. (Mar,2023).<https://sede.agenciatributaria.gob.es>

ANAVE.<https://www.anave.es/anave/88-prensa/archivo/2664-algeciras-barcelona-y-valencia-entre-los-10-puertos-europeos-con-mayor-trafico-de-contenedores>

Autoridad Portuaria de Valencia. <https://www.valenciaport.com>

Bello, E. (February, 2017) <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>

BOE.es. (2021, February 10).
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2021-80140>

Cámara de Comercio de España. (2023).
<https://www.camara.es/sites/default/files/distributiva/incoterms.pdf>

CNAE-2009. (2022, April 6). INE.
https://www.ine.es/daco/daco42/clasificaciones/cnae09/notasex_cnae_09.pdf

Consortio Ardan. (Apr, 2017.).
<https://www.ardan.es/czfv/downloads/pdf/e5e6b4a81ee8532391dc11bf30080cda.pdf>

Contenedores marítimos. (2018, August 21). RFL Cargo.
<https://rflcargo.com/contenedores-maritimos/>

CORES. (2023). CORES.
<https://www.cores.es/es>

DataComex. (2023)

<https://datacomex.comercio.es/>

Datosmacro.com (2023).

<https://datosmacro.expansion.com>

Diario del Puerto. (2021, November 29).

<https://www.diariodelpuerto.com/logistica/integracion-vertical-reto-y-oportunidad-YAGD16376846050746980>

Documentación para el comercio exterior y aduanas. (2018, August 30).
<https://www.stocklogistic.com/documentacion-necesaria-para-el-comercio-exterior-y-aduanas/>

El Economista. (2022). Ranking Empresas

<https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-5229.html>

EL PAÍS. (2022, November 28).

<https://elpais.com/espana/catalunya/2022-11-28/el-nuevo-presidente-del-puerto-de-barcelona-avanza-que-los-cruceros-se-quedan-son-un-proyecto-estrategico.html>

EL PAÍS. (2023, March 24).

<https://elpais.com/economia/2023-03-24/la-economia-espanola-crecio-un-55-en-2022-sostenida-por-el-consumo-y-el-sector-exterior.html>

El plan de Marketing. (2023).

<https://datosmacro.expansion.com/comercio/balanza/espana>

Europa Press - Agencia de noticias. (2023).

<https://www.europapress.es>

Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda. (n.d.).

https://cdn.mitma.gob.es/portal-web-drupal/estudios_transporte/IndicadoresEconomicos_2021.pdf

EY Future Consumer Index | Insights, trends & services. (2022, November 9).

https://www.ey.com/en_gl/future-consumer-index

Ferrer, S. V. (2023, April 3).

https://www.elperiodic.com/valencia/crece-trafico-contenedores-puerto-valencia-tras-unos-meses-bajadas-constantas_894335

Grupo Alonso. (2023). Grupo Alonso

<https://grupo-alonso.com>

Hacienda, gobierno de España. (2011, diciembre 22). PROGRAMA DE ESTABILIDAD 2004-2008. Ministerio de Hacienda y Función Pública.

<https://www.hacienda.gob.es/CDI/programas%20de%20estabilidad/programa%20de%20estabilidad%202004-2008.pdf>

ICEX España Exportación e Inversiones. (2021). ICEX.
<https://www.icex.es/es/quienes-somos/donde-estamos/red-exterior-de-comercio/co/inicio>

INE. (2022). 1.2 La UE: un agente destacado en el comercio mundial.
https://www.ine.es/prodyser/economia_ue18/bloc-1b.html

Interempresas. (2021, June 7). El 76% de los jóvenes muestran su preocupación por el medio ambiente y el cambio climático.
<https://www.interempresas.net/Tecnologia-aulas/Articulos/353219-El-76-por-ciento-de-los-jovenes-muestran-su-preocupacion-por-el-medio-ambiente-y-el.html>

LISTA DE PAÍSES CON ACUERDO PREFERENCIAL Y PRUEBAS DE ORIGEN ASOCIADAS - Transporte Internacional. (2022, 03). <http://vallesforwarding.com/lista-paises-acuerdo-preferencial-pruebas-origen-asociadas/>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo - (2023). Informes de comercio exterior
<https://www.mincotur.gob.es>

Objetivos empresariales | Blog Becas Santander. (2022, May 23).
<https://www.becas-santander.com/es/blog/objetivos-empresariales.html>

OMC | Transporte marítimo. (April, 2023.). World Trade Organization.
https://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/transport_s/transport_maritime_s.htm

Organización Mundial del comercio. (Jun, 2014). PORT COMMUNITY SYSTEM.
<https://www.infoport.es/port-community-system/>

Principales Puertos de España | Ubicación e Importancia. (2022, September 26).
<https://www.dripcapital.com/es-mx/recursos/blog/puertos-de-espana>

Puertos por volumen de contenedores, 2022. (2022, February 2). El Canal Marítimo y Logístico.
<https://www.diarioelcanal.com/puertos-por-volumen-de-contenedores/>

Relaciones UE-África - Consilium. (2023, April 11).
<https://www.consilium.europa.eu/es/policies/eu-africa/>

RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. (2019).
<https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/72/307>

Sede Electrónica. (2020). Sede Electrónica.
<https://sede.valencia.es/sede/registro/procedimiento/TR.AR.25?lang=1>

statista.com. (2023). <https://es.statista.com/estadisticas/635356>

TADIG. (2014). TADIG. Requisito de honorabilidad en el transporte por carretera.
<https://www.tadig.es/blog/requisito-honorabilidad-en-el-transporte/>

Taric | Aduanas, logística y comercio internacional. (n.d.). Taric | Aduanas, logística y comercio internacional. <https://www.taric.es>

El transporte en el comercio exterior | OTLE. (n.d.). Portal del Observatorio del Transporte y la Logística en España.

<https://observatoriortransporte.mitma.es/inform/es/2020/competitividad/-internacionalizacion/el-transporte-en-el-comercio-exterior->

Tribuna Valladolid:. (2023). Noticias Valladolid - Castilla y León.

<https://www.tribunavalladolid.com>

Universidad Complutense de Madrid. (2022, November 10).

<https://www.ucm.es/dci-gc/noticias/56933>

ANEXO

ANEXO I. RELACIÓN DEL TRABAJO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030

Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No Procede
ODS 1. Fin de la pobreza.			X	
ODS 2. Hambre cero.			X	
ODS 3. Salud y bienestar.			X	
ODS 4. Educación de calidad.		X		
ODS 5. Igualdad de género.				X
ODS 6. Agua limpia y saneamiento.		X		
ODS 7. Energía asequible y no contaminante.			X	
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.	X			
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.	X			
ODS 10. Reducción de las desigualdades.			X	
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.			X	
ODS 12. Producción y consumo responsables.		X		
ODS 13. Acción por el clima.		X		
ODS 14. Vida submarina.		X		
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres.			X	
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.			X	
ODS 17. Alianzas para lograr objetivos.	X			

Descripción de la alineación del TFG/TFM con los ODS con un grado de relación más alto.

El trabajo propuesto tiene una relación muy directa con los ODS 8,9 y 11, aquellos que tienen un fin principalmente económico.

En primer lugar, contribuye al ODS 8 al abordar la creación de estrategias para mejorar la posición competitiva de RFL Cargo y, por ende, impulsar el crecimiento económico sostenible. Al desarrollar un plan estratégico y analizar el sector del transporte y la logística, el trabajo busca identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades de crecimiento. Al lograr una posición más sólida en el mercado, RFL Cargo puede generar empleo de calidad y contribuir al desarrollo económico tanto a nivel local como internacional.

El ODS 9 se relaciona directamente, ya que se centra en la promoción de la infraestructura sostenible, el desarrollo de la industria y la estimulación de la innovación. En el presente trabajo, se destaca la importancia de la red de infraestructuras de transporte y logística de España, incluyendo puertos marítimos, como el de Valencia. Al analizar el sector del transporte y estudiar las tendencias actuales, estás abordando los aspectos relacionados con la mejora de la infraestructura y la promoción de la innovación en la industria logística. Además, en un ámbito más empresarial, una de las estrategias empleadas es la inversión en tecnología y automatización, lo que promueve la innovación.

Por último, El ODS 17 se refiere a la importancia de las alianzas y la cooperación para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible. En el TFG, se da una estrecha colaboración con RFL Cargo para desarrollar un plan estratégico y proponer estrategias de mejora. Esto implica una alianza entre la academia y el sector privado, donde ambos actores trabajan juntos para lograr resultados sostenibles. Además, al mencionar la participación de RFL Cargo en el Grupo Alonso y su integración en el sector de operadores logísticos, tu trabajo también destaca la importancia de las alianzas empresariales para el crecimiento y desarrollo sostenible.

En conclusión, el presente Trabajo de Fin de Grado, relacionado con la planificación estratégica y la mejora de la posición competitiva de RFL Cargo se vincula con los ODS 8, 9 y 17 al abordar aspectos clave como el crecimiento económico sostenible, la promoción de la infraestructura y la innovación, así como la colaboración entre diferentes actores para lograr objetivos comunes. Estas conexiones demuestran cómo el trabajo contribuye a los esfuerzos globales de desarrollo sostenible establecidos por las Naciones Unidas.

COMMERCIAL INVOICE				
Vendor/Exporter:	Invoice Number:	Date of Shipment:		
	Letter of Credit Number:	AWB/BL Number:		
	Currency:	Country of Origin:		
	Conditions of Sale /Terms of Sale:			
Consignee:		Importer:		
Transportation: -- Via:	Total Number of Packages: -- Total Net Weight:	Total Invoice:		
-- From:	-- Total Gross Weight:			
Product Description	Qty	Weight	Unit Price	Total Value
<small>These commodities, technologies, or softwares were exported from the United States in accordance with export administration regulations. Diversion contrary to United States law prohibited. We certify that this commercial invoice is true and correct.</small>				
Name	Signature	Date		

Ilustración 1: Factura comercial

ANEXO 3: Packing List

PACKING LIST

Avenida Benavides 347
Suite 9&10
Perú – Lima - Miraflores

FECHA: 02/10/2014

Factura N°: 001-004

EXPORTADOR: WIBGUS S.A.C. DIRECCION: Av. Benavides 347 suite 9&10 Miraflores – Lima-Perú RUC: 20515349996				IMPORTADOR: FLORIDA IMPORT S.A DIRECCION: RZ80 James Brown Av. Florida 567 34 USA		
Teléfono:		4463077		Teléfono: 2121573		
PAIS/Ciudad: Perú - Lima				PAIS/Ciudad: EE.UU - Florida		
Medios de transporte: Marítimo				Tipo de embalaje: Caja de cartón		
Cantidad Pallets	Numero	Contenido de cada Pallet	Dimensión	Peso Neto	Contenedor	Peso Bruto
03 pallet	#1 al #3	Barra de cereal KIWICHA	1.20x1.20x1.50cm	68 kg	NYKU- 986742	83 kg.
FIRMA:						

ANEXO 4: Packing List

	MANUAL CRÉDITO DIRECTO CORRESPONSALES DEL EXTERIOR	VICEPRESIDENCIA COMERCIAL
		VERSIÓN No. 002
		Agosto de 2002
3.2.2.1 Modelo carta de crédito Standby a favor de BANCOLDEX – FORMATO SWIFT - MT 700		
Banco emisor: (elegible por Bancóldex)		
40 A Forma del crédito documentario Irrevocable Standby	20 Referencia Asignada por el banco emisor	
31C Fecha de emisión DDMMAAAA	31D Fecha y lugar de expiración DDMMAAAA, Colombia	
50 Ordenante Nombre completo del ordenante (Importador), dirección, teléfono, ciudad, país, E-mail, etc.	59 Beneficiario Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. - Bancóldex - Bogotá, Colombia	
32B Código divisa y monto USD o cualquier moneda autorizada	41 A Disponible Banco emisor - by payment (Banco aceptado por Bancóldex)	
para tramitar operaciones del mercado internacional.		
47 A Condiciones adicionales Esta Carta de Crédito Standby garantiza al Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. – BANCÓLDEX en Bogotá – Colombia, el pago del principal, intereses y gastos de los créditos y financiacines, por la facilidad crediticia establecida para la importación de bienes y servicios de origen colombiano, otorgada por BANCÓLDEX al IMPORTADOR y/o EXPORTADOR.... Al amparo de esta Standby Bancóldex comprará letras de cambio, pagarés, u otro instrumento de pago proveniente de una exportación, acompañados de documentos de embarque o documento único de exportación –DEX-. (NOMBRE DEL BANCO EMISOR ACEPTADO POR BANCÓLDEX) se compromete en forma irrevocable a pagar esta Carta de crédito Standby a su primer requerimiento mediante mensaje SWIFT autenticado, remitido por Bancóldex al emisor de la carta de crédito, indicando que EL DEUDOR no ha cumplido con la obligación contraída.		
Página 1 de 5 M - DCE - 001		

ANEXO 5: Bill of Lading

To be used also as PORT TO PORT B/L		B/L No. 1040		SHIPPER	
		TEXMEN, S.L. C/ SAN JOSÉ PERALES, 85 46870 ONTENIENTE (VALENCIA) SPAIN		CONSIGNEE	
		TO THE ORDER OF JORDAN NATIONAL BANK.			
NOTIFY PARTY					
MOHAMED ABU AND ZIYAD AL MOUTHASEB AND PARTNERS FOR TRADE AND INVESTMENT CO., 23, P.O. BOX 66608 EAST JERUSALEM ISRAEL					
CARRIER:					
ATLANTICA S.p.A DI NAVIGAZIONE					
PLACE OF ACCEPTANCE:		PORT OF LADING:	VESSEL:	VOYAGE:	
		VALENCIA SPAIN	EMMA MAERSK	46	
PORT OF DISCHARGE:		PLACE OF DELIVERY:	FINAL DESTINATION:		
AHSDOD PORT			ASHDOD		
Marks and numbers	Packages	Description of Goods		Weight declared	Measurement
GRIU 110.329-8 27546825 CLEAN ON BOARD 08/FEB/2012 AGENCIA MARITIMA CONDEMINAS VALENCIA, S.A.		1x20' CONTAINER FCL/FCL SHIPPER LOAD STOW AND COUNT HOUSE/HOUSE 110 CARTONS BLANKETS 100% COTTON, DELIVEY TERMS CFR ASHDOD GOODS TO BE SHIPPED WITH CONFERENCE LINE SHIPMENT FROM: SPAIN TO ASHDOD PORT FREIGHT PREPAID. SAID TO CONTAIN SHIPPERS LOAD, STOW AND COUNT, UNSTOWING AND HANDLING CHARGES ON ACCOUNT OF GOODS.		P 1800 KGS T 2000 KGS ----- 3800 KGS	
Freight & Charges		Rate	Amount	Prepaid	Collect
Total No. of Packages for LCL		Total No. Of Containers for FCL		Total Charges	
Freight payable at PREPAID		Place and date of issue		No. of Original B/L	
Signature AGENCIA MARITIMA CONDEMINAS VALENCIA S.A.		VALENCIA 8/FEB/2012		THREE	

ANEXO 6: Curao a realizar en la estrategia 1

PowerSales

- ✓ Avanza **a tu ritmo**
- ✓ 40 horas de clase
- ✓ Actualizaciones **permanentes**
- ✓ Soporte **24h**
- ✓ **Foro** y materiales **descargables**

Solo 150 plazas

695€

RESERVA TU PLAZA

ANEXO 7: Curso a realizar implementando la estrategia 6.



ANIVERSARIO

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN
PORTUARIA

LOGÍSTICA PORTUARIA

MERCADO MARÍTIMO
PORTUARIO

INTEGRACIÓN PUERTO-
CIUDAD

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

SOSTENIBILIDAD Y
TRANSICIÓN ENERGÉTICA

SEGURIDAD Y PROTECCIÓN

LATINOAMÉRICA Y MÁS

HERRAMIENTAS DEL
CLÚSTER LOGÍSTICO
PORTUARIO

GESTIÓN DE INNOVACIÓN

OFERTA FORMATIVA

QUIÉNES SOMOS

NOTICIAS / EVENTOS

PUBLICACIONES / VÍDEOS

CONTACTO

ÚNETE A NUESTRO EQUIPO

CONÓCENOS PROGRAMAS DE POSTGRADO FP DUAL CURSOS SOLICITAR INFORMACIÓN

Temática del curso ▾

SOLICITAR INFORMACIÓN

8ª Edición Curso Práctico Representante Aduanero

PRESENTACIÓN

OBJETIVOS DEL CURSO

A QUIÉN VA DIRIGIDO

PROGRAMA

CLAUSTRO

DATOS DEL CURSO

INSCRIPCIONES

