



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Politécnica Superior de Alcoy

Plan de Marketing de la empresa Transportes Antonio
Pascual

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Pérez Palma, Daniel

Tutor/a: Mengual Recuerda, Ana

Cotutor/a: Juárez Varón, David

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023

Resumen y palabras clave

Resumen: El objetivo de este trabajo de fin de grado es la elaboración de un Plan de Marketing de la empresa Transportes Antonio Pascual situada en Alcoy. Se analizará el macroentorno, microentorno y el uso de las herramientas como el DAFO, posteriormente una vez realizado el análisis para la mejora interna, se realizará un plan de marketing para poder llegar a más clientes y poder abarcar un mayor territorio nacional con el fin de crecer como empresa utilizando las herramientas de segmentación y posicionamiento y de marketing mix donde se creará un nuevo servicio como elemento estratégico para crecer. Con este trabajo se permitirá una evaluación general tanto de la empresa, como una valoración aproximada del coste de incluir un nuevo servicio.

Abstract: The objective of this Bachelor's thesis is to develop a Marketing Plan for the company "Transportes Antonio Pascual," located in Alcoy. The study will analyze the macro-environment, micro-environment, and utilize tools such as SWOT analysis. Subsequently, after conducting an internal improvement analysis, a marketing plan will be created to reach more customers and expand the company's presence across a broader national territory, aiming for growth. The plan will involve the use of segmentation, positioning, and marketing mix tools, with the creation of a new service as a strategic element for expansion. This work will allow for a comprehensive evaluation of the company and an approximate estimation of the cost of implementing the new service.

Palabras clave: Plan de marketing; transporte; comunicación; estrategia; logística

Keywords: Marketing plan, Transport, Communication, Strategy, Logistics



Contenido

Introducción.....	6
Historia.....	7
Misión, visión y valores de la empresa.....	8
Misión.....	8
Visión.....	8
Valores.....	8
1. Análisis estratégico.....	9
1.1. Análisis del Macroentorno.....	9
1.2. Perfil estratégico del macroentorno.....	10
1.2.1. Político-Legal.....	12
1.2.1.1. Reforma laboral.....	12
1.2.1.2. Normativa de transporte terrestre a nivel nacional.....	13
1.2.1.3. Subvenciones.....	13
1.2.1.4. Conflicto bélico Rusia-Ucrania.....	14
1.2.2. Económica.....	14
1.2.2.1. Inflación.....	14
1.2.2.2. PIB.....	15
1.2.2.3. Tasa de desempleo.....	16
1.2.2.4. Escasez energética.....	17
1.2.3. Sociocultural.....	17
1.2.3.1. Leyes ambientales.....	18
1.2.3.2. Cambios demográficos.....	18
1.2.3.3. Tecnológica.....	19
1.2.4. I+D.....	19
1.2.4.1. Aplicaciones de gestión en el transporte.....	20
1.3. Tabla resumen.....	20
2. Análisis del microentorno.....	21
2.1. Principales grupos estratégicos de Transportes Antonio Pascual S.L.....	21
2.2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	22
Competidores en el mercado.....	23
Amenaza de servicios sustitutivos.....	23
Poder de negociación de los clientes.....	24
Poder de negociación de los proveedores.....	24
2.3. Tabla de amenazas y oportunidades.....	25
3. Análisis interno.....	26



3.1.	Identificación de los recursos.....	26
3.2.	Identificación de las capacidades.....	28
3.2.1.	Evaluación de los recursos y capacidades: Perfil estratégico.	28
	Importancia estratégica (IE).	28
	Fortaleza relativa (FR).	29
3.3.	Matriz de fuerzas y de importancia estratégica.....	29
	Matriz de fortalezas y debilidades.	31
3.4.	Tabla resumen de fortalezas y debilidades.....	32
3.5.	DAFO.....	33
4.	Formulación de estrategias.....	34
4.1.	Formulación, evaluación y selección de estrategias.	34
4.2.	Formulación de estrategias – Matriz DAFO.	34
4.3.	Evaluación y selección de estrategias – Ajuste, Aceptabilidad y Factibilidad.....	35
4.3.1.	Filtro 1: Ajuste de las estrategias.	35
4.3.2.	Filtro 2: Aceptabilidad de las estrategias.	37
4.3.3.	Filtro 3: Factibilidad de las estrategias.....	38
5.	Plan de acción.	40
5.1.	Elaboración de los planes de acción.....	40
	E1: Contratar personal joven.	41
	E7: Actualizar los SI de la empresa para llevar una mejor gestión.....	42
5.2.	Priorización de los planes de acción.....	42
6.	Análisis de la viabilidad.	44
	Viabilidad estrategia E1: Contratar personal joven.	45
	Viabilidad estrategia E7: Actualizar los SI de la empresa para llevar una mejor gestión.....	47
7.	Realización del presupuesto.....	49
	Modelo de negocio Canvas.	51
1.	Propuesta de valor.	54
2.	Segmento del mercado.	54
3.	Canal.....	55
4.	Relación con el cliente.....	55
5.	Fuentes de ingreso.	56
6.	Actividades clave.	57
7.	Recursos clave.	57
8.	Socios clave.	57
9.	Estructura de costes.....	58
	Objetivos y metas de desarrollo sostenible en Transportes Antonio Pascual S.L.....	58

Conclusiones	60
Bibliografía	62
Anexos.....	63

Índice de tablas

Tabla 1/ Análisis del Macroentorno	10
Tabla 2/ Perfil estratégico del macroentorno/ fuente propia	11
Tabla 3/ resumen de amenazas y oportunidades	20
Tabla 4/ Empresas competidoras en el sector del transporte (zona Alcoy) – Fuente SABI	21
Tabla 5/ tabla de amenazas y oportunidades	25
Tabla 6/ Identificación de las capacidades/ Elaboración propia.....	28
Tabla 7/ Perfil estratégico/ Elaboración propia	30
Tabla 8/ Tabla resumen de fortalezas y debilidades/ Elaboración propia.....	32
Tabla 9/ Dafo/ Elaboración propia.....	33
Tabla 10/ Matriz DAFO (ESTRATEGIAS), elaboración propia	35
Tabla 11/ puntuación relativa/elaboración propia	36
Tabla 12/ FILTRO 1- Estrategia seleccionada/	36
Tabla 13/Grupos de interés/ Elaboración propia.....	38
Tabla 14/ Estrategia 1: Contratar personal joven/ elaboración propia	41
Tabla 15: Estrategia E7: Actualizar los SI de la empresa para llevar una mejor gestión/ Elaboración propia.....	42
Tabla 16/ Matriz de priorización/ elaboración propia	43
Tabla 17/ Resumen de la matriz de priorización/ elaboración propia.....	43
Tabla 18/ Viabilidad más probable. E1: Contratar personal joven/ Elaboración propia.....	45
Tabla 19/ Viabilidad optimista. E1: Contratar personal joven. /Elaboración propia.....	46
Tabla 20/ Viabilidad pesimista. E1: Contratar personal joven/ Elaboración propia.....	46
Tabla 21/ viabilidad más probable, E7: Actualizar los SI de la empresa para llevar una mejor gestión. /Elaboración propia.....	47
Tabla 22/ Viabilidad optimista E7: Actualizar los SI de la empresa para llevar una mejor gestión. / Elaboración propia.....	48
Tabla 23/ Viabilidad pesimista. E7: Actualizar los SI de la empresa para llevar una mejor gestión/ Elaboración propia.....	48
Tabla 24/ Modelo de negocio Canvas/ Elaboración propia	53

Índice de gráficos

Gráfico 1/ variación mensual del IPC España/2022/ (INE.)	15
Gráfico 2/ PIB trimestral a precios de mercado España/2010-2020/ (INE.)	16
Gráfico 3/ Evolución de la tasa de paro en España/ fuente statista	16
Gráfico 4/ Principales grupos estratégicos de Antonio Pascual.....	21
Gráfico 5/ Matriz de F/D	31



Índice de imágenes

Imagen 1/Evolución del almacén de Transportes Antonio Pascual/1960-2006/ (Pascual, Evolución del almacén de transportes Antonio Pascual, 2006).....	7
Imagen 2/ Logo Transportes Antonio Pascual/ (Pascual, Logo TAP).....	8
Imagen 3/ camión ecológico en un aparcamiento. (imagenes, s.f.)	18
Imagen 4/ logística 4.0, cadena de suministro inteligente. / (Cisneros, 2022).....	20
Imagen 5/ Análisis de Porter/ (nuevaiseo, s.f.)	22
Imagen 6/Organigrama de recursos/ Elaboración propia.....	26
Imagen 7/ Resultado de pérdidas y ganancias TAP/ SAGE	50



Introducción.

La planificación de una empresa consiste en analizar la información relevante pasada y presente, junto con una previsión de la probable evolución, con el objetivo de poner en marcha un curso de acción o un plan que conduzca a la empresa a lograr sus objetivos. Esta es la principal herramienta de la dirección empresarial para concebir un futuro deseable para la empresa y diseñar los medios y alternativas adecuados para llegar hasta él.

Este será, por lo tanto, el objetivo de este informe. Vamos a realizar una planificación estratégica, el cual es un proceso que fija las grandes orientaciones y permite a la empresa modificar, mejorar o acomodar su posición frente a la competencia. Para llevar a cabo este proceso (largo y costoso) es necesario respetar cada uno de los pasos que se muestran a continuación.

La empresa en cuestión es Transportes Antonio Pascual S.L, se ha elegido ya que, es una empresa de la zona de Alcoy, que lleva trabajando más de 75 años en el sector del Transporte siendo líder de su zona.

En primer lugar, se va a realizar un análisis de su situación, seguido de un análisis externo como interno (macro y microentorno). A continuación, se creará, evaluará y se seleccionará estrategias que permitan elaborar planes de acción. Finalmente, se realizará un plan estratégico.

El objetivo de este estudio es lograr un plan estratégico eficiente para lograr que la empresa pueda crecer y así ser más competitiva. Para ello, se llevará a cabo un análisis DAFO, que permitirá identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa. Además, se evaluarán los recursos y capacidades internas de la empresa, así como el entorno competitivo y las tendencias del mercado.

Una vez realizado el análisis, se propondrán diferentes estrategias que permitan a la empresa aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas, al mismo tiempo que se potencian las fortalezas y se minimizan las debilidades.

Las estrategias seleccionadas se plasmarán en planes de acción concretos, que permitan llevar a cabo las acciones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos definidos. En resumen, la planificación estratégica permitirá a Transportes Antonio Pascual S.L. anticiparse a los cambios del mercado, aprovechar las oportunidades y mejorar su posición competitiva, asegurando así su continuidad y crecimiento en el futuro.

Historia.

"Transportes Antonio Pascual" es una empresa de transporte de mercancías ubicada en Alcoy. La empresa fue fundada en 1943 y ofrece servicios de reparto de productos perecederos en las provincias de Alicante, Murcia y Valencia.



Imagen 1/Evolución del almacén de Transportes Antonio Pascual/1960-2006/ (Pascual, Evolución del almacén de transportes Antonio Pascual, 2006)

Sin embargo, su historia comenzó mucho antes. Tras el fin de la Guerra Civil en 1939, a Antonio Pascual Valor se le otorgó la concesión para el reparto de carne y del matadero municipal de Alcoy, así hizo contacto con clientes en los mercados donde repartía. Con el tiempo, logró fidelizar a varios clientes y obtener más trabajo, transportando tanto productos perecederos como industriales y de materiales de construcción como la reconstrucción de las iglesias dañadas por la guerra, la piscina municipal y el pantano de Beniarrés, lo que contribuyó al crecimiento tanto de la industria como de la población de Alcoy...

Poco a poco, la empresa fue creciendo y estableció un pequeño almacén en el centro de Alcoy, donde tenía varios camiones y empleados en el sector del transporte. En 1950, contraen matrimonio Antonio Pascual Ferrando e Isabel Valor Blanes formando un equipo perfecto que les permitió expandirse y aprovechar el auge del sector del transporte comprando camiones capaces de hacer largas distancias y transportar grandes cargas, llegando a muchas provincias como Madrid, Barcelona y, en especial, Sevilla. Desde su matrimonio, la administración de la empresa la dirigió Isabel Valor Blanes, que ha luchado contra cualquier estereotipo de aquella época, dando lugar a una de las primeras mujeres de Alcoy en dirigir una empresa.

En 1984 se convierte en una sociedad Limitada, así pues, empieza la transmisión a la 2ª generación de la familia Pascual, compuesta por 5 hijos, los cuales pese haber cursado estudios independientes al transporte, han dedicado todos sus esfuerzos con pasión en mantener y expandir la empresa.

En el 1992 absorbió Transportes Brotons, donde logró tener más clientes y empezó a realizar cargas fraccionadas, ya que anteriormente solo realizaba cargas completas de un punto a otro. Se adaptó rápidamente logrando una gran fidelización que hoy en día continúa poco a poco expandiéndose.

Antonio Pascual Valor hijo, sustituyó a Isabel Valor en 2010 y finalmente en 2016 hasta la actualidad, la gerencia de la empresa la lleva Lucía Pascual Valor.

Transportes Antonio Pascual S.L. siempre ha estado a la vanguardia de su época. Actualmente, la empresa continúa mejorando sus instalaciones e infraestructuras mediante la integración de todos los avances tecnológicos disponibles y cuenta con un equipo de excelentes profesionales con una amplia experiencia, que son el motor de la empresa.



Imagen 2/ Logo Transportes Antonio Pascual/ (Pascual, Logo TAP)

Misión, visión y valores de la empresa.

Misión: Ofrecer un servicio de transporte de calidad y seguro, adaptado a las necesidades de sus clientes, y siempre buscando la mejora continua en sus procesos y en la satisfacción de sus empleados y colaboradores. Además, la empresa se compromete a cumplir con las normativas y regulaciones establecidas, promover la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente en todas sus operaciones.

Visión: Ser la empresa líder en el sector del transporte en la zona de Alcoy, ofreciendo un servicio de excelencia, innovador y eficiente, y consolidándose como referente en el mercado nacional.

Valores:

1. Calidad y excelencia en el servicio: Proporcionar un servicio de alta calidad que cumpla con las expectativas de los clientes.
2. Seguridad: Priorizar la seguridad en todas las operaciones, tanto para los empleados como para los clientes y las mercancías transportadas.
3. Innovación y mejora continua: Estar en constante búsqueda de nuevas formas de mejorar el servicio y los procesos de la empresa.
4. Compromiso social y ambiental: Contribuir al desarrollo sostenible y la responsabilidad social en la comunidad y el medio ambiente.
5. Ética y transparencia: Actuar con integridad y honestidad en todas las operaciones y relaciones comerciales.

1. Análisis estratégico.

Para el análisis del macroentorno, se aplicará primero un análisis PEST el cual se trata de analizar estas cuatro dimensiones: a nivel político-legal, sociocultural, económico y tecnológico se aplica. En este análisis se detecta los amenazas y oportunidades que contiene el macroentorno de la empresa, asimismo se conoce los oportunidades y amenazas para la empresa.

Se va a analizar el sector del transporte y almacenaje por lo que se profundizará los aspectos más relevantes que puedan afectar a este.

1.1. Análisis del Macroentorno.

El análisis del macroentorno es una herramienta clave para comprender el contexto externo en el que una empresa opera. Consiste en evaluar los factores externos más amplios que pueden influir en el desempeño y las decisiones estratégicas de una organización. Estos factores incluyen aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, comúnmente conocidos como factores PESTEL.

El objetivo del análisis del macroentorno es identificar y comprender las oportunidades y amenazas que provienen de estos factores externos. Al examinar estos elementos, las empresas pueden adaptar sus estrategias para aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos asociados con las amenazas.

En el presente contexto, se ha realizado un análisis del macroentorno para evaluar seis estrategias específicas. Sin embargo, tras la aplicación de varios filtros, se han seleccionado las estrategias que parecen ser más viables en función de los resultados obtenidos. Estas estrategias se han evaluado considerando los recursos necesarios, como los físicos, humanos y económicos-financieros, así como las capacidades y conocimientos requeridos para su implementación.

El análisis del macroentorno proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas informadas y ayuda a las empresas a adaptarse a los cambios y desafíos del entorno externo. A través de este proceso, las organizaciones pueden desarrollar estrategias efectivas que les permitan alcanzar sus objetivos y mantener su competitividad en un entorno en constante evolución.

Tabla: Análisis del macroentorno

Dimensiones	Aspectos considerados
Político-Legal	<ul style="list-style-type: none">- Reforma laboral- Normativa de transporte a nivel nacional- Subvenciones- Conflicto bélico Rusia-Ucrania
Económico	<ul style="list-style-type: none">- Inflación- PIB- Incremento del SMI- Tasa de desempleo- Escasez energética
Sociocultural	<ul style="list-style-type: none">- Leyes ambientales- Globalización- Cambios demográficos- Cambio climático
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none">- I+D en transportes- Aplicaciones de gestión del transporte- Innovación en contaminación

Tabla 1/ Análisis del Macroentorno

1.2. Perfil estratégico del macroentorno.

El perfil estratégico de una empresa es una representación de su posición competitiva y su capacidad para enfrentar los desafíos del entorno empresarial. Este perfil se construye a través del análisis de diversos elementos internos y externos que influyen en el desempeño y las decisiones estratégicas de la organización.

El objetivo del perfil estratégico es proporcionar una visión clara de los recursos, capacidades y ventajas competitivas de una empresa, así como de las oportunidades y amenazas que enfrenta en su entorno. Este análisis permite a la empresa identificar sus fortalezas y debilidades, así como las áreas en las que puede aprovechar sus ventajas competitivas para lograr una posición destacada en el mercado.

El perfil estratégico se construye a partir del análisis interno de la empresa, que involucra la evaluación de sus recursos tangibles e intangibles, como la infraestructura, el capital humano, la tecnología, la cultura organizativa y la reputación de la marca. Además, se examinan factores externos, como las tendencias del mercado, la competencia, los cambios regulatorios, las condiciones económicas y los avances tecnológicos.

Al comprender su perfil estratégico, una empresa puede tomar decisiones más informadas sobre el desarrollo de sus estrategias empresariales. Esto implica capitalizar las fortalezas internas, mejorar las debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos asociados con las amenazas externas.

En resumen, el perfil estratégico proporciona una imagen integral de la posición competitiva de una empresa y su capacidad para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial cambiante. Este análisis es fundamental para desarrollar estrategias efectivas y mantener una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

Tabla: Perfil estratégico del macroentorno

Dimensiones	Aspectos considerados	MN	N	I	P	MP
Político-legal	Reforma laboral		x			
	Normativa de transporte a nivel nacional				x	
	subvenciones				x	
	Conflicto bélico Rusia-Ucrania	x				
Económica	Inflación	x				
	PIB			x		
	Incremento del SMI			x		
	Tasa de desempleo				x	
	Escasez energética	x				
Socio-cultural	Leyes ambientales		x			
	Cambios demográficos	x				
Tecnológica	I+D en transportes					x
	Aplicaciones de gestión del transporte					x

Tabla 2/ Perfil estratégico del macroentorno/ fuente propia

1.2.1. Político-Legal.

El ámbito político-legal es uno de los factores clave que influyen en el entorno empresarial y debe ser considerado en el análisis del macroentorno. Comprende las leyes, regulaciones, políticas gubernamentales y decisiones políticas que afectan a las empresas y su entorno operativo.

En el contexto político, los gobiernos establecen políticas y toman decisiones que pueden tener un impacto significativo en las empresas. Estas políticas pueden abarcar aspectos como la estabilidad política, los regímenes fiscales, las políticas comerciales, las políticas laborales, la legislación medioambiental y la protección del consumidor. Los cambios en el panorama político, las elecciones y las coaliciones gubernamentales también pueden influir en el entorno empresarial.

Por otro lado, el ámbito legal se refiere al conjunto de leyes y regulaciones establecidas por los gobiernos y otras instituciones legales. Estas leyes y regulaciones pueden abarcar áreas como el derecho laboral, el derecho mercantil, el derecho de la competencia, el derecho de propiedad intelectual, el derecho de contratos y las normas de protección al consumidor. Las empresas deben cumplir con estas leyes y regulaciones, y también pueden enfrentar riesgos legales si no las cumplen.

El ámbito político-legal puede generar tanto oportunidades como desafíos para las empresas. Por un lado, las políticas gubernamentales pueden crear oportunidades para el crecimiento y el desarrollo empresarial, como incentivos fiscales o programas de subvenciones. Por otro lado, las regulaciones y las políticas restrictivas pueden imponer barreras y costos adicionales a las empresas.

Es esencial que las empresas estén al tanto de los cambios en el ámbito político-legal y adapten sus estrategias en consecuencia. Esto implica el cumplimiento de las leyes y regulaciones, el seguimiento de las políticas gubernamentales relevantes y la participación en procesos de lobby y defensa de intereses para influir en las decisiones políticas que afectan a su sector.

En conclusión, el ámbito político-legal en el macroentorno tiene un impacto significativo en las empresas y su entorno operativo. Comprender y evaluar este factor es crucial para adaptar las estrategias empresariales, cumplir con las regulaciones y aprovechar las oportunidades que surjan en el entorno político y legal.

1.2.1.1. Reforma laboral.

La reforma laboral es un aspecto vital que afecta a las empresas españolas e influyen principalmente en la dimensión político-legal, ya que regula las normas y leyes de las empresas por el bien del trabajador.

La reforma laboral tiene como principal objetivo reducir el desempleo y la temporalidad, además de evitar la precariedad laboral, que afecta en una gran medida a mujeres y jóvenes.

En 2022, la reforma laboral aprobada en 28 de diciembre de 2021 tiene como misión corregir el exceso temporalidad como resultado de la desaparición de los contratos de obra y servicio, que lo sustituye el contrato de duración determinada. A su vez, también se implementarán nuevas sanciones más elevadas por parte de las empresas de acuerdo con la nueva legislación laboral. (Murcia, Redacción COPE, 2022)

Estos cambios que principalmente modifican los contratos de los trabajadores se puede considerar una **amenaza** ya que, España es un país donde la cantidad de demanda laboral depende de las épocas estacionales donde la diferente de trabajo es muy alto, por lo que la contratación de un mayor número de empleados en ciertas fechas se complica.

1.2.1.2. Normativa de transporte terrestre a nivel nacional.

El gobierno y los sindicatos con el paso del tiempo han logrado una serie de normativas y leyes en el aspecto político-legal tiene como objetivo regular las operaciones del sector logístico dentro de España y para solucionar los problemas que las empresas de transportes que se van reclamando. Como, por ejemplo: La regularización de los tiempos del conductor. [La normativa referente al tacógrafo, se centra sobre todo en los tiempos de conducción y descanso, con el objetivo de salvaguardar la seguridad y proteger a conductores y otros usuarios de la carretera previniendo accidentes.] (fleet, 2022)

En cuanto a los tiempos de descanso, existen ciertos límites que de tiempo de actividad que los conductores no pueden rebasar, más concretamente existen máximos establecidos para la conducción ininterrumpida, diaria, semanal, bisemanal.

En la actualidad, el sector del transporte está muy descontento antes dichas normativas ya que, está generando huelgas que se perciben como **amenaza** porque este sector sufre las grandes variaciones de la escasez energética ocasionando así, una perdida notable de los beneficios y también, a causa de la nueva norma de carga y descarga ya que, prohíbe trabajar a pérdidas.

Así pues, en el transcurso de la historia también dichas normativas han ofrecido mejores derechos tanto para los trabajadores como para las empresas como subvenciones o ayudas e incluso infraestructuras locales como nacionales para el aparcamiento de los camiones y remolques, esto se percibe como una **oportunidad**.

1.2.1.3. Subvenciones.

Con respecto a las subvenciones, en España el ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana convoca cada año una serie de ayudas y subvenciones para pymes y autónomos del sector Transporte, de las cuales destacan:

- Ayudas destinadas a fomentar el abandono de la profesión de los transportistas de edad avanzada del sector
- Ayudas a la formación con el objetivo de fomentar y mejorar la formación de los profesionales del sector.
- El Plan Renove con el objetivo de proporcionar ayudas a la compra de vehículos.
- Programa Moves el cual proporciona incentivos a la movilidad eficiente y sostenible.
- Ayuda a la compra de combustibles tras la subida del gasóleo, mediante la bonificación de 20 céntimos de euro por litro de combustible, además de una ayuda pública dirigido a este sector que puede llegar hasta los 1250 euros por vehículo.

Debido a estas subvenciones, se considera que existe una **oportunidad** para el sector del transporte, ya que pueden renovar la edad media de sus trabajadores, así como recibir cantidades de dinero que les facilite o ayude en la realización de inversiones importantes. (Ministerio de transportes, 2023)

1.2.1.4. *Conflicto bélico Rusia-Ucrania.*

La guerra entre Rusia-Ucrania ha generado multitud de tensiones globales, provocando diferentes situaciones como problemas

Este conflicto bélico ha generado una crisis energética lo que ha provocado que se encarezca los precios del petróleo y el gas que a su vez también ha encarecido los productos básicos. Este acontecimiento supone una **amenaza** ya que, los precios suben y el sector del transporte sufre principalmente los altos costes que supone abastecerse de combustibles para sus flotas. (Mastro, 2022)

1.2.2. *Económica.*

El ámbito económico es un factor fundamental para considerar en el análisis del macroentorno empresarial. Comprende los aspectos relacionados con la economía global, regional o local, que pueden afectar significativamente el desempeño y las decisiones estratégicas de una empresa.

El entorno económico abarca diversos elementos, como el crecimiento económico, la inflación, el desempleo, los tipos de interés, la política monetaria, la oferta y la demanda, los ciclos económicos y la estabilidad financiera. Estos factores pueden influir en la capacidad de las empresas para generar ingresos, obtener financiamiento, gestionar los costos, establecer precios y competir en el mercado.

Las condiciones económicas favorables, como un crecimiento sólido, baja inflación y tasas de interés bajas, pueden crear oportunidades para el crecimiento empresarial. Por otro lado, una recesión económica, altas tasas de desempleo o una inflación descontrolada pueden representar desafíos y riesgos para las empresas.

El análisis del ámbito económico en el macroentorno permite a las empresas comprender las tendencias económicas y anticipar posibles cambios en las condiciones económicas. Esto les permite adaptar sus estrategias y tomar decisiones informadas en cuanto a la expansión, la inversión, la contratación de personal y la gestión de sus operaciones financieras.

Además, el ámbito económico también está estrechamente relacionado con otros aspectos del macroentorno, como el entorno político, el entorno social y el entorno tecnológico. Los cambios económicos pueden influir en la política gubernamental, los patrones de consumo de los clientes y la adopción de nuevas tecnologías.

En conclusión, el ámbito económico en el macroentorno empresarial desempeña un papel crucial en la toma de decisiones estratégicas. Comprender las condiciones económicas, identificar las oportunidades y los riesgos económicos y adaptar las estrategias en consecuencia es esencial para que las empresas prosperen en un entorno económico en constante cambio.

1.2.2.1. *Inflación.*

La Inflación en España alcanzó en febrero de 2022 es del 9,8% debido al incremento de los precios tanto en materias primas como los combustibles que a su vez se ha acentuado a causa de los grandes conflictos y tensiones en el mundo, esto tiene como consecuencias que se pague más por los bienes y servicios que se adquirirían con anterioridad a un precio menor. (DW, 2022)

Con respecto a la situación de la empresa, esto se puede considerar como una **amenaza** bastante seria ya que una de sus actividades principales es el transporte de mercancías por lo que debido a esta subida de precios deberán realizar un mayor gasto como en el caso de los combustibles o la compra de los repuestos para la realización del servicio.



Gráfico 1/ variación mensual del IPC España/2022/ (INE.)

1.2.2.2. PIB.

Dentro de la dimensión económica un factor importante para medir la situación es el producto Interior Bruto el cual mide el valor monetario de los bienes y servicios finales, es decir lo que adquiere el consumidor final (Producidos en el país). Desde el 2015 el PIB en España descendía levemente, pero por encima del 0, fue durante los inicios de la pandemia del COVID en el 2020 donde el PIB llego a descender drásticamente hasta caer al -10,8.

Actualmente y con la mejora de la situación de la pandemia y la eliminación de restricciones se ha notado una subida importante del PIB hasta alcanzar en 2021 una tasa de variación interanual de 5, lo que supone una mejora para la economía, esta situación de mejora se considera una **oportunidad** para el sector del transporte, debido a la productividad del país goza de buena salud y por tanto se espera que haya un incremento en los servicios de transportes terrestres así como los servicios de almacenaje de bienes.

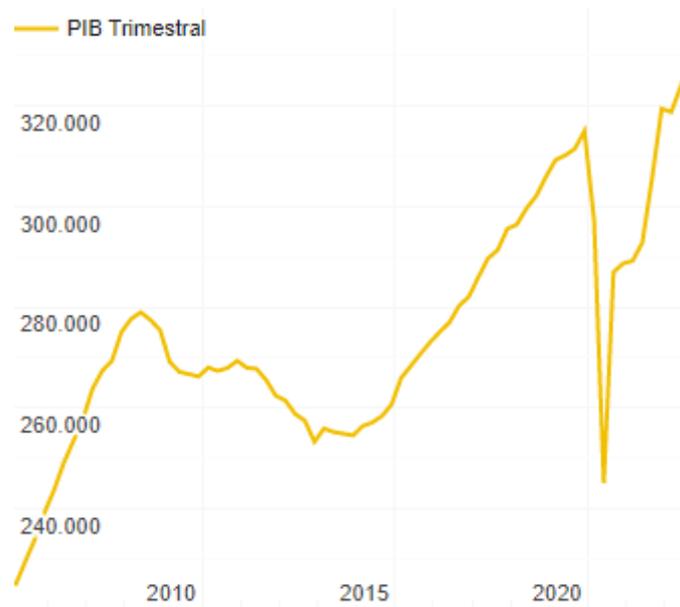


Gráfico 2/ PIB trimestral a precios de mercado España/2010-2020/ (INE.)

1.2.2.3. Tasa de desempleo.

Con respecto al paro, durante el 2019 hubo un aumento hasta del 14.1% pero la peor cifra se dio debido a la pandemia del COVID que alcanzó alrededor del 15.5% lo que supuso un duro golpe para la economía. (Fernández, 2023)

Tras la desaparición de la pandemia, se ha experimentado un gran aumento en el primer trimestre del 2022 ya que, dicha tasa se sitúa en el 12,48%. Significa una cifra de 3 millones de desempleados menos, por lo que esto es un gran indicador de que con los datos actuales la economía está creciendo, esto genera una oportunidad.

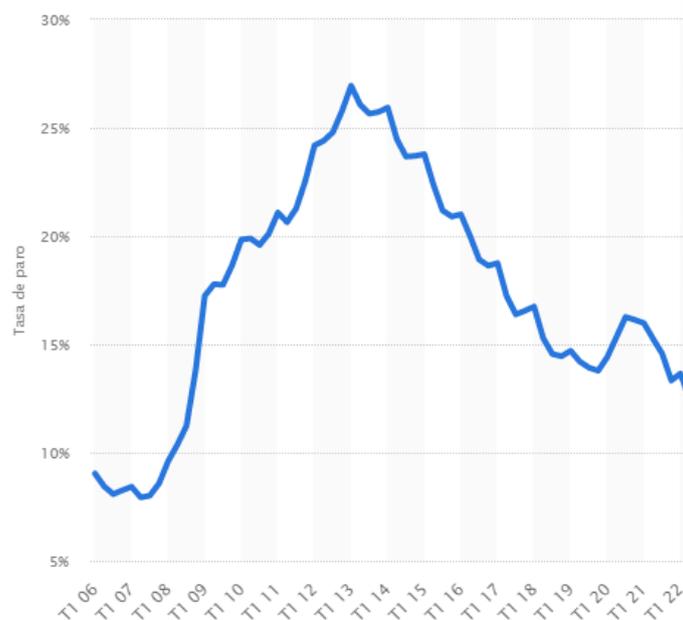


Gráfico 3/ Evolución de la tasa de paro en España/ fuente estadística

Esta mejora de la tasa de paro supone para el sector una **oportunidad**, cuanto más gente haya trabajado significa que tendrán ingresos, y, por tanto, realizar consumo de bienes y servicios.

1.2.2.4. Escasez energética.

Actualmente, estamos ante una escasez energética mundial la cual ha provocado restricciones de suministros provocando así, un posible cierre de fábricas al aumentar las facturas por lo que nos encontramos una **amenaza**.

El sector del transporte se mueve principalmente por el consumo de combustibles por lo que la generación de los servicios de este sector se ha encarecido de una manera muy notable.

Según los datos que analiza en INE, el combustible líquido ha subido desde el mes pasado respecto a octubre de 2021 un 66,3%.

1.2.3. Sociocultural.

El ámbito sociocultural es un componente esencial del análisis del macroentorno empresarial. Comprende los aspectos sociales y culturales que influyen en las preferencias, valores, comportamientos y tendencias de la sociedad en la que opera una empresa.

Este ámbito abarca una amplia gama de factores, como las actitudes y creencias de la población, las tendencias demográficas, los estilos de vida, los cambios en los roles de género, las normas sociales, las preferencias de consumo y la conciencia medioambiental. Estos elementos socioculturales tienen un impacto directo en la demanda de productos y servicios, así como en las expectativas y exigencias de los consumidores.

El análisis del ámbito sociocultural permite a las empresas comprender los cambios y las dinámicas en la sociedad en la que operan. Esto les brinda información valiosa para adaptar sus estrategias de marketing, desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades del mercado, y establecer una conexión efectiva con los consumidores.

Además, el ámbito sociocultural también está relacionado con la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad. Los consumidores cada vez más conscientes y preocupados por cuestiones sociales y medioambientales esperan que las empresas actúen de manera ética y contribuyan positivamente a la sociedad.

Las tendencias socioculturales, como la tecnología, la globalización, el envejecimiento de la población, la diversidad cultural y el cambio en los patrones de consumo, están en constante evolución. Por lo tanto, las empresas deben estar atentas a estos cambios y adaptar sus estrategias para mantenerse relevantes y competitivas en el mercado.

En resumen, el ámbito sociocultural en el macroentorno empresarial desempeña un papel fundamental en la comprensión de los consumidores y su comportamiento. El análisis de los factores socioculturales permite a las empresas adaptarse a las demandas cambiantes de la sociedad, anticipar tendencias emergentes y establecer relaciones sólidas con los consumidores. Al tener en cuenta estos aspectos, las empresas pueden desarrollar estrategias efectivas y mantener una ventaja competitiva en un entorno sociocultural dinámico.

1.2.3.1. Leyes ambientales.

La continua contaminación que hay en el mundo, ha provocado que se empiece a restringir el consumo de motores con altas tasas de contaminación o la prohibición de vehículos de combustión en los centros de la ciudad por lo que esto afecta de manera negativa a una empresa de transporte por lo que se ve como una **amenaza**.

Ante los efectos del cambio climático los países europeos están implementando constantemente nuevas medidas para para preservación ambiental como la disminución del carbono en el aire, esto provoca que las empresas de transportes tengan la necesidad de cambiar su flota en un futuro para poder circular.

Este caso puede generar una **oportunidad** para que las empresas se adelanten y así puedan llegar a más clientes.



Imagen 3/ camión ecológico en un aparcamiento. (imagenes, s.f.)

1.2.3.2. Cambios demográficos.

Con respecto al cambio demográfico de España desde los años 2010 hasta ahora, tiene una tendencia de bajada en la tasa bruta de natalidad, eso significa que la natalidad está bajando y los jóvenes cada vez está disminuyendo. (Ministerio de transportes, 2023)

Con lo cual, esto genera un problema de envejecimiento de la población por lo que cada vez hay menos de jóvenes que entran al mercado de trabajo. A su vez, genera un problema de envejecimiento del sector. Además, si tengamos en cuenta, la tasa de población activa se observa que hay una disminución de jóvenes con interés en el sector esto es una **amenaza** para la empresa.

1.2.3.3. Tecnològica.

El àmbit tecnològic és un factor de vital importància en el ànàlisi del macroentorn empresarial. Comprende els avanços tecnològics, les innovacions i les tendències que poden impactar significativament en les operacions, els productes i els serveis d'una empresa.

En el entorn empresarial actual, la tecnologia està en constant evolució i desempeña un paper fonamental en la competitivitat i el creixement de les organitzacions. El àmbit tecnològic abarca una àmplia gamma de aspectes, com la investigació i el desenvolupament, la automatització, la intel·ligència artificial, el internet de les coses, el ànàlisi de dades, la ciberseguretat i les plataformes digitals.

El ànàlisi del àmbit tecnològic permet a les empreses identificar noves oportunitats, millorar la eficiència operativa, desenvolupar productes i serveis innovadors i mantenir-se a la vanguardia de se sector. La adopció de tecnologies disruptives pot generar avantatges competitives i transformar la forma en que les empreses interactuen amb se clients i el mercat en general.

Ade més, el àmbit tecnològic també influeix en altres aspectes del macroentorn, com el entorn econòmic i el entorn sociocultural. Els avanços tecnològics poden tenir un impacte en la economia global, generar canvis en els patrons de consum i en les preferències de se clients, así com influir en la forma en que les persones se comuniquen i se relacionen.

Les empreses de ben estar atentes a les tendències tecnològiques i avaluar cómo poden aplicar-les en se model de negoci. Esto implica mantenir-se actualitzat sobre els avanços tecnològics rellevants, realitzar inversions en investigació i desenvolupament, fomentar la cultura de la innovació i adaptar les estratègies empresarials a els canvis tecnològics.

En conclusió, el àmbit tecnològic en el macroentorn empresarial desempeña un paper fonamental en la transformació i el èxit de les organitzacions. El ànàlisi de els avanços tecnològics i les tendències permet a les empreses anticipar canvis, adaptar-se a les demandes del mercat i aprofitar les oportunitats que brinda la tecnologia. Al integrar de manera efectiva la tecnologia en se estratègia empresarial, les organitzacions poden lograr una avantatge competitiva sostenible i enfrontar els desafis de un entorn empresarial en constant evolució.

1.2.4. I+D.

En el I+D les empreses constructores de camions estàn fent camions cada vez más lligers i amb una major tecnologia com la que implantó Mercedes en se flota de camions que se tracta de instal·lar càmeres en se camions fent que se'n siguin més segurs per se conductors i estalviant combustible a llarg termini, eliminant la resistència a l'aire. Aquí se observa una [oportunitat](#), en la millora de estos.

Un aspecte per destacar és la introducció del gas natural (GNC) com una mesura sostenible de 0 emissions, en la que la utilització de estos sistemes de transports cuida el medi ambient.

1.2.4.1. Aplicaciones de gestión en el transporte.

Hoy en día, la tecnología del sistema de información está desarrollando de manera rápidamente, Cada vez para la gestión de transporte como seguimiento de pedidos, etc. son más fácil y conveniente.

Uno de los aspectos más importantes es la utilización de las TIC, que da como resultado la Logística 4.0 lo que garantiza un mayor control y más eficiente por lo que esto conlleva a una oportunidad.



Imagen 4/ logística 4.0, cadena de suministro inteligente. / (Cisneros, 2022)

1.3. Tabla resumen

Tabla: resumen de amenazas y oportunidades

Amenazas	Oportunidades
1. Reforma Laboral	1. Normativa de transporte
2. Normativa de transporte	2. Subvenciones
3. Conflicto bélico Rusia-Ucrania	3. PIB
4. Inflación	4. Tasa de desempleo
5. Escasez energética	5. Leyes ambientales
6. Leyes ambientales	6. I+D
7. Cambios demográficos	7. Aplicaciones de gestión en el transporte

Tabla 3/ resumen de amenazas y oportunidades

En la tabla resumen se observa las amenazas y oportunidades por separado para tener una situación clara de todos los aspectos económicos.

2. Análisis del microentorno

Para el análisis del microentorno se va a identificar los principales grupos estratégicos en el sector del transporte, se centrará en las empresas de este sector más importantes de España y se hará hincapié en empresas cercanas a la localidad como es este caso Viuda de Tadeo Juan S.L., Exit S.L, GB grupajes S.L., Transportes Ferri S.L. entre otras empresas de la comarca. Se centrará el estudio en empresas del entorno ya que, Transportes Antonio Pascual S.L es un Pyme, tiene una mayor capacidad para competir entre las mencionadas anteriormente que en las más importantes del país, aun así, se hará un estudio para establecer los grupos estratégicos para valorar si tiene la capacidad de competir con empresas de gran tamaño.

2.1. Principales grupos estratégicos de Transportes Antonio Pascual S.L.

Para establecer los grupos estratégicos, se basará en su inmovilizado porque esto significa que a mayor inmovilizado tendrá una mayor flota de camiones o de vehículos de transporte para ejercer el trabajo, su ingreso de explotación y el número de empleados que tiene cada uno para así dividir la empresa en nichos y poder hacer una valoración de sus competidores.

Tabla: Empresas competidoras en el sector del transporte (zona Alcoy)

Empresa	Inmovilizado	Ingresos	Empleados
Ttes. Agustín Fuentes	79.570.058€	170.828.307€	772
Transportes Ferre bodi SL	2.268.439€	4.519.778€	22
<u>Transportes Antonio Pascual</u>	<u>1.579.323 €</u>	<u>3.472.232 €</u>	<u>37</u>
Transportes Pastor SL	1.313.882€	4.053.377€	45
Transportes Ferri S.L	507.945€	1.062.227€	14
Viuda de Tadeo Juan S.L	395.437€	1.800.314€	20

Tabla 4/ Empresas competidoras en el sector del transporte (zona Alcoy) – Fuente SABI

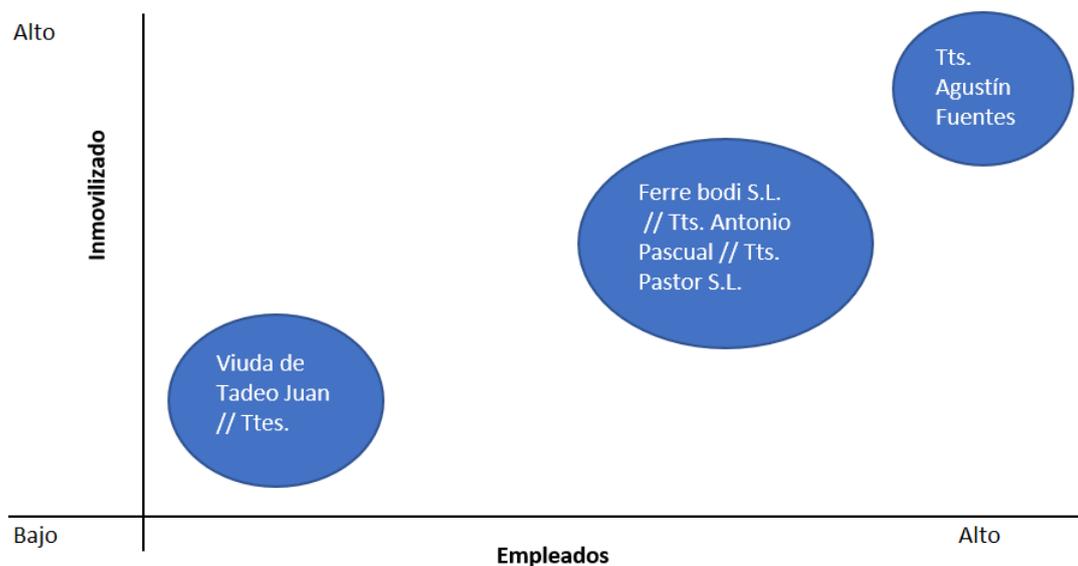


Gráfico 4/ Principales grupos estratégicos de Antonio Pascual

Tras la realización del estudio de este sector y el entorno más cercano a Transportes Antonio Pascual, observamos que está dividido en 3 sectores bien definidos. Se ve a Tts. Agustín Fuentes como la empresa en el sector más elevado ya que, es una empresa a nivel nacional y por lo que abarca un gran nivel y en estos momentos "TAP" no es competidora directa.

En el siguiente grupo nos encontramos que está situado Ferre bodi S.L., Tts Antonio Pascual y Tts Pastor S.L. por lo que en este sector sí que se sitúan sus principales competidores ya que, se asemejan en tamaño de flota como número de empleados.

Finalmente, Las empresas Viuda de Tadeo Juan como Tts. Ferri S.L. se encuentran como las empresas más pequeñas por lo que a priori no son competencia, pero hay que realizar un pequeño análisis sobre estas empresas para ver si se puede abarcar su volumen de transportes. Este gráfico se ha realizado basándose en el inmovilizado total y el número de empleados que tiene ya que, es un gran indicador del tamaño y de las cantidades que mueven.

2.2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.

A continuación, se va a realizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter, con esta herramienta estratégica se podrá obtener un esquema para evaluar y analizar la competencia que rodea a Transportes Antonio Pascual en el sector transporte y almacenaje para poder establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades o fortalezas además de hacer frente a las amenazas y debilidades.

El análisis de Porter está compuesto por cinco fuerzas:



Imagen 5/ Análisis de Porter/ (nuevaiso, s.f.)

Competidores en el mercado.

Los competidores actuales son todas aquellas empresas que compiten por los clientes del sector.

Al existir varios competidores se da el caso de que algunas empresas se sientan presionadas o vean la oportunidad de mejorar su situación con el objetivo de conseguir una mejor posición en el mercado.

La principal forma de competencia entre estas empresas son el precio, por lo que en caso de que alguna empresa de transporte establezca precios bajos creará una inestabilidad lo que dará lugar a un empeoramiento en la rentabilidad del sector, por eso se tiene en cuenta dicho factor porque supone una verdadera amenaza.

También se tiene en cuenta otras características que pueden suponer amenazas como:

- Los altos costes fijos o de almacenaje.
- La ausencia de diferenciación en el servicio.
- La imposibilidad de los aumentos de capacidad en grandes incrementos de pedidos, ya que si aumentan los servicios que se prestan y no se está preparado para poder llevarlos a cabo supone una amenaza.
- Las barreras de salida, debido a la gran inversión que se realizó y por tanto existe una dificultad para cambiar de sector.

Por tanto, como se ha visto los competidores en el mercado suponen una elevada amenaza para la empresa.

Como oportunidad, tenemos que la empresa que sea capaz de gestionar mejores los recursos para que sea todo más rápido y transparente hará que sea más fuerte en cuanto a sus competidores otorgándoles así una ventaja, además que tenga la capacidad de hacer un servicio excelente en cuanto a fechas de entregas.

Amenaza de servicios sustitutivos.

En este apartado se analiza los servicios sustitutivos ya que, suponen una amenaza para la empresa. Ofrecen servicios que desempeñan las mismas funciones en el mercado y además, cubren las necesidades de los clientes utilizando otro tipo de logística, tecnología, o medios.

Como servicios sustitutivos se aprecian los transportes aéreos, marítimos, férreo, empresas de paquetería, etc...

Estas empresas o servicios sustitutivos supondrán una amenaza real cuando cumpla ciertas características:

- Los costes de cambio para los clientes son bajos por adquirir los servicios alternativos.
- Los precios de dichos servicios son bajos comparados con los de la empresa o el sector.
- Cuando cumplen las mismas funciones para los clientes.
- Cuando la tecnología o logística que cuentan los servicios sustitutivos supongan una mejora a la hora de realizar el servicio superando a la empresa o el sector.

Poder de negociación de los clientes.

Para cualquier empresa el cliente es un elemento fundamental y deben considerar evaluar el poder negociador que estos cuentan hacia la empresa.

Se puede diferenciar dos tipos de clientes, los clientes finales que son aquellos que adquieren los productos o servicios de una manera directa, y los clientes intermediarios o distribuidores cuando no es posible en muchos productos o servicios proporcionar una distribución directa.

Con respecto al poder negociador de los clientes finales se considera que tienen un poder bajo, el motivo principal se debe a que los clientes finales no suelen adquirir los servicios de esta empresa.

Por otro lado, los clientes intermediarios son los que cuentan con un mayor poder de negociación ya que, son los principales clientes de esta empresa, por ejemplo; la empresa de transporte suele transportar los productos de los fabricantes a las empresas (mayoristas o minoristas) como cadenas de supermercados, centros comerciales, etc. Por esto, se supone que el poder de negociación que se tiene sobre los intermediarios sea bajo, lo que supone una **amenaza** para la empresa.

También se tiene en cuenta que existe una gran **amenaza** de integración vertical hacia atrás debido a que estos clientes pueden gradualmente realizar el transporte de los productos, dejando de requerir los servicios de la empresa. Esto produce a su vez que el atractivo del sector disminuya.

Como **oportunidad**, tenemos la existencia de lograr certificados que permitan llevar mercancías diferentes con ciertos permisos, lograr esos certificados hará que aumente tu demanda y tener un mercado mayor con clientes que precisen de dichos certificados. Además, de lograr la confianza a largo tiempo dando respuestas rápidas y entregas eficientes, esto permite que el cliente continúe porque respeta los plazos de entrega.

Por último, concluimos que el poder negociador de los clientes sobre todo de los intermediarios es elevado, ya que estos tienen facilidades para poder cambiar hacia otros servicios sustitutivos a costos muy bajos, o incluso realizar ellos mismo esos servicios de transportes.

Poder de negociación de los proveedores.

Con respecto al poder de negociación de los proveedores se considera que esto depende de las condiciones del sector al que pertenece el proveedor y los tipos de productos o servicios que ofrezcan. Por tanto, se considera que dicho poder es elevado cuando los productos que ofrecen son escasos en el mercado y reciben una gran demanda por parte de los clientes.

Se puede considerar que un poder negociador de los proveedores es elevado cuando se cumple ciertos requisitos:

- Cuando los proveedores pertenecen a un grupo en el que existan pocas empresas de ese sector y que exista un elevado interés de los clientes por sus productos.
- Cuando existe una amenaza seria contra la integración vertical hacia adelante, que consiste en que las empresas proveedoras adquieran sus propios canales de distribución directa hacia los clientes y dejen de necesitar los servicios ajenos de empresas transportistas.

- Cuando los productos de estos proveedores son considerados recursos productivos de elevada importancia para sus clientes ya que, sin esos recursos los clientes no pueden proporcionar o fabricar sus productos o servicios, por lo que esto eleva su poder negociador.
- Por último, cuando los proveedores venden sus productos a varios sectores con lo que su poder aumenta, ya que si se diese el caso de que solo proporciona recursos a una empresa cliente este tendrá poder sobre ella.

Por todo, si los proveedores cumplen alguna de las características mencionadas anteriormente se considerará que cuentan con un elevado poder negociador y por tanto puede dar lugar a una **amenaza** para la empresa de transporte.

A su vez, la falta de proveedores que hay puede llegar a conseguir ofertas o precios especiales, si entre los proveedores hacen ofertas grandes con tal de lograr una venta. Además, se pueden realizar contratos con empresas para reponer los suministros constantemente para las empresas de transporte ofreciendo precios más bajos para contar con ellos durante un periodo de tiempo largo.

2.3. Tabla de amenazas y oportunidades.

Tabla: Amenazas y oportunidades

Amenazas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none">1. Tiene un alto número de competidores2. Tiene mucha competencia de precio3. Tiene altos costes fijos y de almacenaje.4. La ausencia de diferenciación en el servicio.5. La imposibilidad de los aumentos de capacidad en grandes incrementos de pedidos, ya que si aumentan los servicios que se prestan y no se está preparado para poder llevarlos a cabo supone una amenaza.6. Las barreras de salida, se requiere una gran inversión, y existe una gran dificultad para cambiar de sector.7. Posibilidad de la incorporación de nuevos competidores8. Variedad de servicios sustitutivos.9. Bajo poder de negociación con los clientes10. Bajo poder de negociación con los proveedores	<ol style="list-style-type: none">1. Lograr certificados para llegar más clientes2. Lograr contratos beneficiosos para que el suministro de gasolina sea más barato3. Lograr ofertas por una compra considerable de camiones.4. Lograr fidelidad mediante un buen servicio.

Tabla 5/ tabla de amenazas y oportunidades

3. Análisis interno.

En este apartado se desarrollará el análisis interno de la empresa, esto ayudará a detectar sus posibles amenazas y encontrar las fortalezas. Para lograr este objetivo se han de analizar los recursos y las capacidades más relevantes de la empresa.

Este análisis logra determinar las bases de la empresa para detectar sus puntos débiles como sus puntos fuertes para poder así realizar una estrategia adecuada para distanciarse de otras empresas de la competencia logrando así una diferenciación y poder crecer.

Los recursos que se nombrarán son los que se dispone para poder realizar una estrategia de marketing. Estos recursos se subdividen en varias categorías: tangibles (físicos, financiero) e intangibles (no humanos, humanos).

3.1. Identificación de los recursos.

A la hora de la identificación de los recursos, se va a analizar dos tipos de recursos; los tangibles y los intangibles, este conjunto de recursos representa todos los elementos que dispone la empresa para poder llevar a cabo su actividad. La identificación de estos permite saber cuál es el potencial de Transportes Antonio Pascual S.L.

Los recursos se descomponen en diferentes grupos para poder diferenciarlos correctamente, a continuación, se mostrará una imagen en la que se observará la descomposición de este.

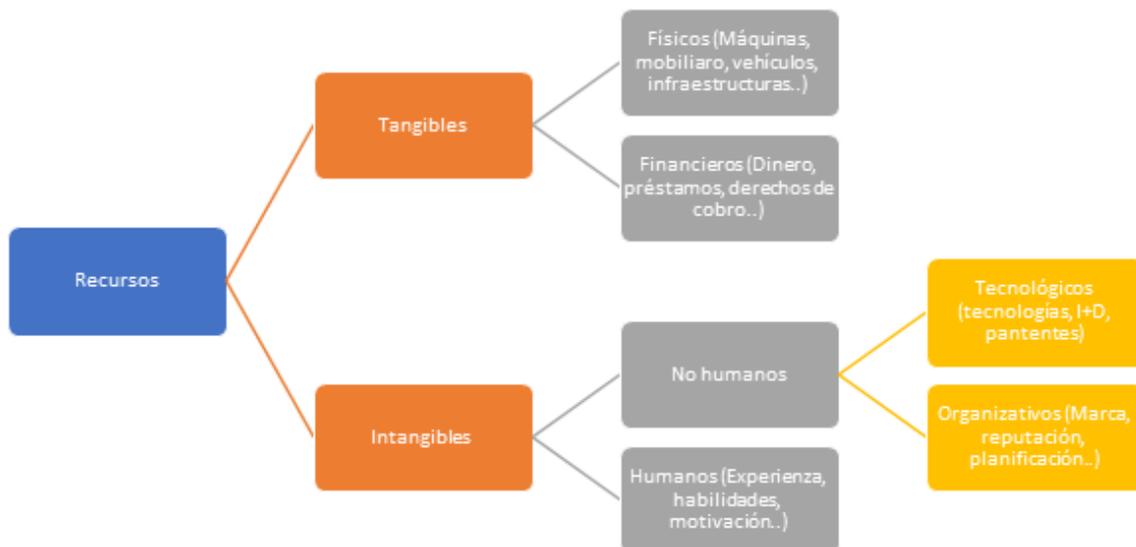


Imagen 6/Organigrama de recursos/ Elaboración propia

Según la clasificación de la gráfica mostrada anteriormente, se procederá a la identificación de los recursos siguientes.

1. Recursos tangibles

a. Físicos:

- **R1:** 4 naves industriales para la gestión de la logística de 1000 m2

- **R2:** 3 furgonetas para reparto de mercancías pequeñas
- **R3:** 1 coche de empresa
- **R4:** 3 camiones semirremolques
- **R5:** 15 camiones de carga completa
- **R6:** 2 infraestructura de placas solares
- **R7:** 38 empleados
- **R8:** Taller propio para la reparación de sus vehículos
- **R9:** 5 carretillas para la gestión de la logística

b. Financieros:

- **R10:** Activo total 2.474.958€
- **R11:** Activo circulante 984.569€
- **R12:** Derecho de cobro 554.718€
- **R13:** Cifras de ventas 3.091.034€
- **R14:** Cifra Cash Flow 119.892€
- **R15:** Valor del inmovilizado 1.409.389€
- **R16:** EBIT 56.248€

2. Recursos intangibles

a. No humanos:

i. Tecnológicos:

- **R17:** Pagina web
- **R18:** Sistema de información para gestionar los clientes
- **R19:** Gestión de stocks por el sistema FIFO
- **R20:** Venta de energía renovable
- **R21:** Tecnología de 0 emisiones en los camiones
- **R22:** Sistema de seguimiento de pedidos
- **R23:** Tecnología de gestión de inventario

i. Organizativos:

- **R24:** Empresa con 75 años de experiencia
- **R25:** Reputación de transportes en Alcoy
- **R26:** Introducción medidas COVID
- **R27:** Distribuidor oficial de Linde Abelló (a nivel provincial)
- **R28:** RSC (Responsabilidad Social Corporativa)

B) Humanos:

- **R29:** Conocimientos y habilidades de los trabajadores
- **R30:** Promoción interna
- **R31:** Nivel de coordinación y distribución
- **R32:** Experiencia profesional

3.2. Identificación de las capacidades.

Para identificar las capacidades que tiene la empresa se hace uso del análisis funcional, este análisis se basa en dividir las capacidades en áreas funcionales y así, ver qué capacidad está en cada segmento, el cual se realiza para identificar las variables claves de las distintas áreas funcionales.

Tabla: Identificación de las capacidades

Área funcional	Capacidades
Financiera	C1. Capacidad de inversión (R10, R11, R14, R16) C2. Capacidad de frente de una deuda (R11, R13, R14) C3. Capacidad contratación de empelados (R10, R11, R13, R14) C4. Capacidad de derecho de cobro (R12)
Ventas	C5. Capacidad de ventas (R7, R13) C6. Capacidad de atraer clientes (R17, R18, R24, R25, R29, R32)
Servicios	C7. Capacidad de transportar mercancías (R2, R3, R4, R5, R8, R9) C8. Capacidad de almacenaje (R1, R6, R19) C9. Capacidad de ofrecer buenos servicios (R18, R26, R27, R29)
Tecnología	C10. Capacidad de realizar el transporte con más seguridad (R21, R22, R29, R32) C11. Capacidad de innovación (R19, R22, R23)
R.R.H.H.	C12. Capacidad de organizar trabajo de equipo (R18, R23, R31, R29) C13. Capacidad de satisfacer a sus empleados (R26, R30, R31)
Medio ambiente	C14. Capacidad de reducir la contaminación (R6, R20, R21) C15. Capacidad de responsabilidad social (R28)

Tabla 6/ Identificación de las capacidades/ Elaboración propia

3.2.1. Evaluación de los recursos y capacidades: Perfil estratégico.

Es importante que los recursos y capacidades de Transportes Antonio Pascual S.L sean detectados previamente para analizarlos y convertirlos en estratégicos, es decir, que permitan a la empresa generar oportunidades y contrarrestar el efecto de las amenazas. Esto permitirá generar ventajas competitivas frente a su competencia.

Con los recursos y capacidades que se han mencionado, así como los conocimientos sobre Transportes Antonio Pascual S.L., se han identificado las siguientes ventajas competitivas:

- Calidad/precio.
- Sostenibilidad ecológica.
- Expansión territorial.

Una vez definido las ventajas competitivas, se valorará los recursos y capacidades en base a 2 variables:

Importancia estratégica (IE).

La importancia estratégica de los recursos y capacidades depende de la forma en la que las empresas del sector empleen los recursos y capacidades para establecer y sostener una ventaja competitiva. Se analiza si un recurso es "atractivo" o "importante" para el sector. Esta variable depende principalmente de sus habilidades para:

- Establecer y alcanzar una ventaja competitiva.
- Mantener la ventaja competitiva
- Apropiarse de los rendimientos de esta.

Cada uno de los factores anteriores depende de determinadas características de los recursos y capacidades. En este caso, valoraremos la importancia estratégica de 1 a 10, siendo 10 la puntuación mayor, analizando los factores anteriores.

Fortaleza relativa (FR).

Es la capacidad estratégica de una organización que se puede definir en términos relativos. Existen diversas opciones para realizar dicho análisis comparativo de los recursos y de capacidades de una empresa.

- Un análisis histórico que permita analizar la utilización de los recursos y capacidades respecto a otros años.
- Comparando sectores para valorar los rendimientos entre ellas.
- Un análisis de las mejores prácticas que trata de determinar las competencias de una empresa en función de su mejor competidor

Para Transportes Antonio Pascual S.L se efectuará una comparación con estándares del sector, comparando el rendimiento relativo con su principal competidor, en este caso Transportes Pastor S.L. Se valorará igual que la importancia relativa de 1 a 10, siendo 10 la puntuación mayor.

Se ha elegido este competidor ya que, pertenece al mismo grupo estratégico por lo que es una buena opción para comparar. Las dos empresas a priori generan un flujo parecido de volumen de trabajo.

3.3. Matriz de fuerzas y de importancia estratégica.

El perfil estratégico es una herramienta cualitativa, sencilla y visual que sirve de soporte sistemático para el diagnóstico de la situación de una empresa. Esto nos permite completar el análisis funcional previo. Gracias a esta herramienta, se valorará el potencial que tiene Transportes Antonio Pascual S.L. frente a su competencia directa.

Como competidor directo para realizar el estudio y hacerle frente, se ha elegido Transportes Pastor S.L. A continuación, se comparará dicha empresa nombrada para analizar que puntos fuertes y débiles tienen respecto de Transportes Antonio Pascual S.L.

En este caso, la línea verde que se ha trazado se les atribuye a transportes Antonio Pascual, y la línea roja a Transportes Pastor S.L, el competidor directo, puesto que pertenece al mismo grupo estratégico ya que, compiten en un volumen de capacidad similar. Con esto se podrá identificar posteriormente los diferentes puntos fuertes y débiles de la empresa.

Tabla: Perfil estratégico

Área Funcional	Capacidades	IE	MN 1-2	N 3-4	I 5-6	P 7-8	MP 9-10	FR
Financiera	C1. Capacidad de inversión	8				X	X	7
	C2. Capacidad de hacer frente de una deuda	6			X	X		5
	C3. Capacidad de contratación.	7				X		7
	C4. Capacidad de derecho de cobro	9			X		X	10
Ventas	C5. Capacidad de ventas	8			X	X		8
	C6. Capacidad de atraer clientes	6			X	X		5
servicios	C7. Capacidad de transportar mercancías	8			X	X		8
	C8. Capacidad de almacenaje	7				X	X	7.5
	C9. Capacidad de ofrecer buenos servicios	7				X	X	7.5
Tecnología	C10. Capacidad de realizar el transporte con más seguridad	7			X	X		4
	C11. Capacidad de innovación	8			X	X		4
R.R.H.H.	C12. Capacidad de organizar trabajo de equipo	3,5				X	X	7
	C13. Capacidad de satisfacer a sus empleados	4				X	X	6
Medioambiente	C14. Capacidad de reducir la contaminación	7			X	X		5
	C15. Capacidad de responsabilidad social	8			X	X		6

Tabla 7/ Perfil estratégico/ Elaboración propia

Matriz de fortalezas y debilidades.

Tras esta primera evaluación, en este apartado procederemos a realizar la matriz F/D (Fortalezas y Debilidades) para identificar gráficamente las fortalezas y debilidades de Transportes Antonio Pascual S.L, basándonos en lo analizado en la sección anterior. Esto se hará considerando la importancia estratégica que el sector otorga a las capacidades y la fortaleza relativa de la empresa en comparación con su principal competidor, Transportes Pastor S.L. A través de esta matriz, podremos diagnosticar las Fortalezas Clave (puntos fuertes) sobre los cuales formular estrategias, así como las Debilidades Clave (puntos débiles).

A continuación, presentaremos la matriz F/D de Transportes Antonio Pascual S.L. Para comprenderla, es importante entender que se divide en cuatro cuadrantes: fortalezas superfluas, fortalezas clave, zona irrelevante y debilidades clave. Dependiendo de la ubicación de cada capacidad en la matriz, se tomarán decisiones específicas.

Matriz de fortalezas y debilidades

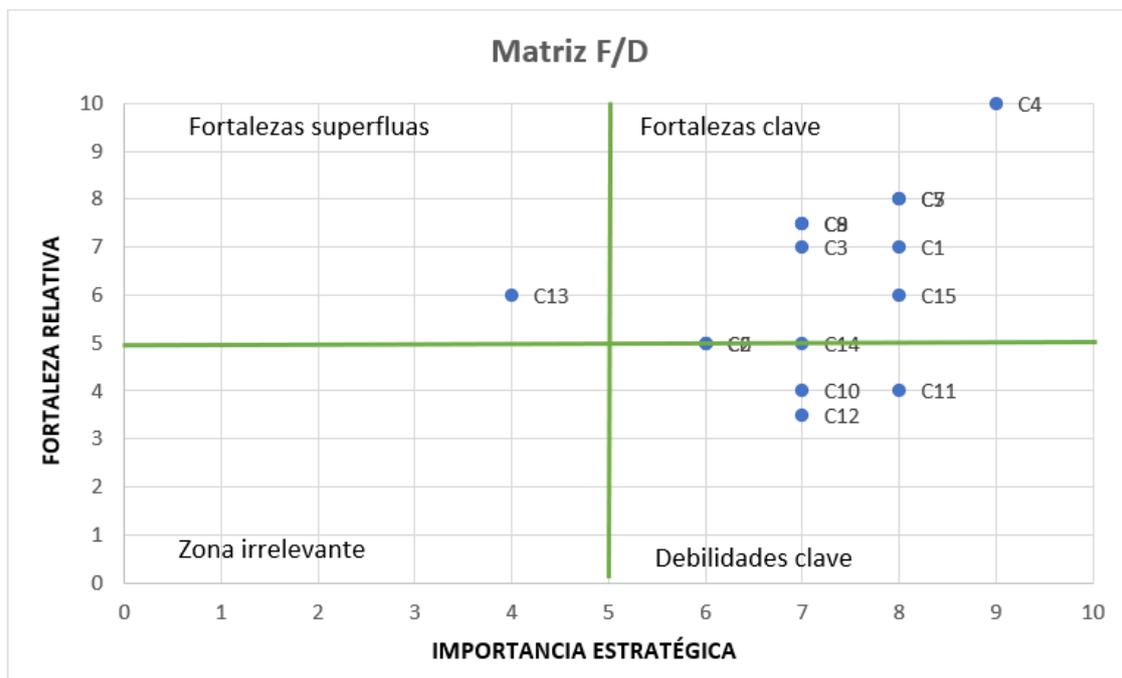


Gráfico 5/ Matriz de F/D

Como se puede observar, la mayoría de los recursos presentan fortalezas clave por lo que, a nivel interno, la empresa se encuentra bien posicionada en el sector por lo que es muy competitiva. Aunque presenta debilidades clave, de las cuales habrá que hacerle frente para hacer de ellas fortalezas. Las capacidades C10, y C11 representan a la parte de la tecnología donde por lo mostrado en la matriz hay que invertir más y la C12, representa la capacidad de organización.

Estos son puntos donde se ha de tener en cuenta a la hora de mejorar.

3.4. Tabla resumen de fortalezas y debilidades.

A continuación, se plasmará un resumen de las fortalezas y debilidades de la empresa que anteriormente se han analizado, y así poder plantear y formular la estrategia más adecuada para explotar los puntos fuertes y además hacer frente a las debilidades.

Tabla: resumen de Fortalezas y debilidades

Fortalezas y debilidades.	
Fortaleza	Debilidad
Capacidad de inversión (R10,R11,R14,R16)	Falta de actualización en los sistemas ERP
Capacidad de atraer clientes (R17, R18, R24, R25, R29, R32)	Falta de sistemas de comunicación organizativa
Capacidad de hacer frente a una deuda (R11, R13, R14)	
Capacidad de transportar mercancías (R2, R3, R4, R5, R8, R9)	
Capacidad contratación de empelados (R10, R11, R13, R14)	
Capacidad de innovación (R19, R22, R23)	
Capacidad de derecho de cobro (R12)	
Capacidad de realizar el transporte con más seguridad (R21, R22, R29, R32)	
Capacidad de ventas (R7, R13)	
Capacidad de ofrecer buenos servicios (R18, R26, R27, R29)	
Capacidad de transportar mercancías (R2, R3, R4, R5, R8, R9)	
Capacidad de almacenaje (R1, R6, R19)	
Capacidad de ofrecer buenos servicios (R18, R26, R27, R29)	
Capacidad de realizar el transporte con más seguridad (R21, R22, R29, R32)	
Capacidad de innovación (R19, R22, R23)	
Capacidad de organizar trabajo de equipo (R18, R23, R31, R29)	
Capacidad de satisfacer a sus empleados (R26, R30, R31)	
Capacidad de reducir la contaminación (R6, R20, R21)	
Capacidad de responsabilidad social (R28)	
Capacidad de organizar trabajo de equipo (R18, R23, R31, R29)	
Capacidad de reducir la contaminación (R6, R20, R21)	

Tabla 8/ Tabla resumen de fortalezas y debilidades/ Elaboración propia

3.5. DAFO.

Una vez realizado el análisis del macroentorno y el microentorno junto al análisis interno de la empresa de transportes Antonio Pascual S.L, se procede a hacer un análisis final, analizando así un proceso de evaluación y de selección de estrategias formuladas usando la herramienta DAFO, para conocer así los criterios disponibles para esta evaluación y finalmente, conocer y adaptar las decisiones estratégicas y los factores que influyen en este proceso.

Matriz DAFO (Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades)

Debilidades	Fortalezas
<p>D1. Tiene un alto número de competidores</p> <p>D2. Tiene mucha competencia de precio</p> <p>D3. Tiene altos costes fijos y de almacenaje.</p> <p>D4. La ausencia de diferenciación en el servicio.</p> <p>D5. La imposibilidad de los aumentos de capacidad en grandes incrementos de pedidos, ya que si aumentan los servicios que se prestan y no se está preparado para poder llevarlos a cabo supone una amenaza.</p> <p>D6. Las barreras de salida, se requiere una gran inversión, y existe una gran dificultad para cambiar de sector.</p> <p>D7. Variedad de servicios sustitutivos.</p> <p>D8. Bajo poder de negociación con los clientes</p> <p>D9. Bajo poder de negociación con los proveedores</p> <p>D10. Falta de actualización en los sistemas ERP</p> <p>D11. Falta de sistema de comunicación organizativa</p> <p>D12. Posibilidad de la incorporación de nuevos competidores.</p> <p>D13. La media de edad del trabajador cada vez más alta.</p>	<p>F1. Lograr certificados para llegar más clientes</p> <p>F2. Lograr contratos beneficiosos para que el suministro de gasolina sea más barato</p> <p>F3. Lograr ofertas por una compra considerable de camiones.</p> <p>F4. Capacidad de inversión</p> <p>F5. Capacidad de atraer clientes</p> <p>F6. Capacidad de transportar mercancías</p> <p>F7. Capacidad contratación de empedados</p> <p>F8. Capacidad de innovación</p> <p>F9. Capacidad de realizar el transporte con más seguridad</p> <p>F10. Capacidad de ventas</p> <p>F11. Capacidad de ofrecer buenos servicios</p> <p>F12. Capacidad de almacenaje</p> <p>F13. Capacidad de organizar trabajo de equipo</p> <p>F14. Capacidad de satisfacer a sus empleados</p> <p>F15. Capacidad de reducir la contaminación</p> <p>F16. Capacidad de responsabilidad social</p>
Amenazas	Oportunidades
<p>A1. Reforma Laboral</p> <p>A2. Inflación</p> <p>A3. SMI</p> <p>A4. Cambio demográfico (envejecimiento de la población)</p> <p>A5. Leyes ambientales</p>	<p>O1. Subvenciones</p> <p>O2. Normativa de transporte a nivel nacional</p> <p>O3. PIB</p> <p>O4. SMI</p> <p>O5. Tasa de desempleo</p> <p>O6. Tecnología</p> <p>O7. I+D</p>

Tabla 9/ Dafo/ Elaboración propia.

A través de esta herramienta llamada DAFO comprobamos que la empresa dispone de un gran número de debilidades, pero a su vez también mantiene muchas fortalezas, por lo que esta empresa aún tiene que reforzar muchos puntos débiles y evitar las máximas posibles durante el tiempo.

4. Formulaci3n de estrategias.

Una vez realizados los an3lisis del macroentorno, microentorno y an3lisis interno de la empresa de transportes Antonio Pascual S.L, se proceder3 a formular diversas estrategias basadas en un an3lisis estrat3gico de la empresa. El objetivo es identificar los criterios disponibles para la evaluaci3n y, finalmente, adaptar las decisiones estrat3gicas y los factores que influyen en este proceso.

4.1. Formulaci3n, evaluaci3n y selecci3n de estrategias.

En este apartado, se formular3n, evaluar3n y seleccionaran diversas estrategias en base a los an3lisis realizados previamente sobre la empresa de transportes Antonio Pascual.

Este proceso es crucial para el 3xito del proyecto, ya que las estrategias implementadas pueden generar una importante ventaja competitiva en el sector frente a nuestros competidores, o bien resultar en un gran fracaso, lo que significar3a un importante gasto de tiempo y recursos por parte de la empresa.

4.2. Formulaci3n de estrategias – Matriz DAFO.

A continuaci3n, con el objetivo de formular diversas estrategias para Transportes Antonio Pascual S.L, se va a realizar una Matriz DAFO. Esta herramienta permite generar diferentes opciones estrat3gicas, teniendo en cuenta la posici3n actual en la que est3 la empresa estudiada. Se tomar3 en cuenta las Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades, derivadas tanto del an3lisis externo como interno previamente realizado.

Para realizaci3n de este DAFO, se van a combatir diferentes factores, obteniendo as3 4 tipos de estrategias:

- **Las estrategias de supervivencia (DA):** Se generan al combinar las Debilidades y Amenazas con el objetivo de minimizar el impacto de estas 3ltimas y evitar posibles problemas importantes para la empresa. El prop3sito de esta estrategia es encontrar alternativas que permitan enfrentar y superar los desaf3os que puedan surgir.
- **Las estrategias de reorientaci3n (DO):** Se basan en aprovechar las Oportunidades para superar las Debilidades. Mediante estas estrategias, se busca generar un cambio significativo tanto en la estructura como en la actividad de la empresa. El objetivo es utilizar las oportunidades identificadas para fortalecer y mejorar los aspectos d3biles de la organizaci3n, permitiendo as3 su crecimiento y desarrollo.
- **Las estrategias defensivas (FA):** Se generan al combinar las Fortalezas y Amenazas de manera que el uso de las Fortalezas permita enfrentar y evitar las Amenazas. Estas estrategias se enfocan en utilizar las fortalezas internas de la empresa para contrarrestar y superar las amenazas externas. El objetivo principal es proteger y salvaguardar la posici3n competitiva de la empresa frente a los factores externos adversos.
- **Las estrategias ofensivas (FO):** Tienen como objetivo utilizar las fortalezas de la empresa para aprovechar las diferentes oportunidades y maximizar las ventajas competitivas. Este tipo de estrategias se emplea especialmente cuando se busca innovar o lanzar nuevos productos al mercado. Se enfocan en utilizar las fortalezas internas de la empresa como impulso para captar nuevas oportunidades y ganar ventaja competitiva en el mercado.

Matriz DAFO (ESTRATEGIAS)

		Análisis externo	
		Amenazas	Oportunidades
Análisis interno	Debilidades	<p>E1 (DA-1) Contratar personal joven (D13- A4)</p> <p>E2 (DA-2) Reducir los gastos innecesarios de la empresa (A2- D3)</p>	<p>E3 (DO1) Ofrecer servicios de transporte de mayor calidad (O6- D1, D2)</p> <p>E4 (DO2) Invertir en sistemas de información para mejorar la comunicación con el cliente (O6, O7- D4)</p>
	Fortalezas	<p>E5 (FA1) Aumentar la responsabilidad social de la empresa para mejorar su imagen (F16- A5)</p>	<p>E6 (FO1) Aumentar la flota para ofrecer un mayor número de servicios (F4-O1)</p> <p>E7 (FO2) Actualizar los SI de la empresa para llevar una mejor gestión (F13-O6)</p>

Tabla 10/ Matriz DAFO (ESTRATEGIAS), elaboración propia

E4* Actualmente Transportes Antonio Pascual presenta un SI muy antiguo, ya que no puede ofrecer servicio de seguimiento de pedidos y va muy lento a la hora de confirmar las entregas para los clientes. Mejorando esta situación se genera un alto valor añadido.

4.3. Evaluación y selección de estrategias – Ajuste, Aceptabilidad y Factibilidad.

Una vez planteadas la multitud de estrategias, se han de evaluar y seleccionar cuales son las que Transportes Antonio Pascual S.L. debería usar para poder mejorar de la manera más eficiente. Este es uno de los pasos más importantes ya que, las decisiones que se tomen pueden ser muy relevantes para las empresas y, además, serán irreversibles.

Así pues, para la evaluación de dichas estrategias se va a aplicar el modelo de Johnson, Scholes y Whittington basado en 3 criterios: El ajuste de la estrategia, la aceptabilidad y la factibilidad.

4.3.1. Filtro 1: Ajuste de las estrategias.

En este criterio, se busca comprender cómo se adoptan las estrategias en base al análisis estratégico, centrándose en un criterio de racionalidad. Para lograr esto, se utiliza un método que evalúa la adecuación de las estrategias y permite compararlas entre sí, estableciendo un orden de preferencia para cada una. Existen diversos métodos para evaluar estrategias, pero en este caso se ha optado por utilizar un método de puntuación.

En este método, en primer lugar, se asigna un peso a cada uno de los factores clave derivados del análisis DAFO, así como a la misión y visión de la empresa. Luego, se evalúa cada una de las estrategias propuestas en función de su grado de adecuación a los componentes del análisis estratégico (DAFO), seleccionando aquellas estrategias que obtengan la puntuación más alta en comparación relativa.

En la tabla siguiente se muestran las puntuaciones relativas de las diferentes estrategias después de aplicar el método de puntuación.

Tabla: Puntuación relativa.

FACTORES	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN (%)	PUNTUACIÓN RELATIVA						
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
TOTAL	589	185,8044164	515,46	498,74	511,67	562,15	269,40	538,17	614,51

Tabla 11/ puntuación relativa/elaboración propia

Para concluir, de acuerdo con los resultados obtenidos del método de puntuación y reflejados en la tabla anterior, se ha realizado una jerarquización de las estrategias propuestas según su puntuación relativa. Se observa que los resultados son muy homogéneos exceptuando la E5 que tiene un valor de 269 muy bajo respecto de las otras que comprenden entre 498 hasta 614 puntos de valor relativos.

En base a esto, se han seleccionado las estrategias con las puntuaciones más altas. En este caso, las estrategias E7 obtuvieron una puntuación relativa de 614 puntos, la E6 obtuvo 538 puntos, la E4 obtuvo 562 puntos, la E1 obtuvo 515 puntos y la E2 498. Se va a descartar la E2 y la E5 debido a su baja puntuación.

Con esta selección, se considera que se han identificado las estrategias más prometedoras y adecuadas para avanzar en el análisis estratégico. Estas estrategias destacan por su mayor puntuación relativa en comparación con las demás.

Finalmente, las estrategias seleccionadas son la E7, E6, E4 Y E1:

Tabla: Filtro 1- estrategia seleccionada

PUNTUACIÓN RELATIVA				
E1	E3	E4	E6	E7
515	511	562	538	614

Tabla 12/ FILTRO 1- Estrategia seleccionada/

Las estrategias en cuestión son:

- E1: Contratar personal joven.
- E2: Reducir los gastos innecesarios.
- E4: Invertir en sistemas de información para mejorar la comunicación con el cliente.
- E6: Aumentar la flota para ofrecer un mayor número de servicios.
- E7: Actualizar los SI de la empresa para llevar una mejor gestión.

*La extracción de estos datos se encuentra en el anexo 1.

4.3.2. Filtro 2: Aceptabilidad de las estrategias.

A continuación, el segundo filtro nos permitirá medir si las consecuencias de adoptar las estrategias que han superado el primer filtro serán aceptadas o no por los diferentes grupos de interés. Cada estrategia se considerará aceptable si logra beneficiar y mejorar la situación de los diferentes grupos de interés.

La aceptabilidad se medirá en base a varios criterios. Para los accionistas, se considerará la rentabilidad y la creación de valor, así como el riesgo asociado a la implementación de las estrategias. Por otro lado, la aceptabilidad para los grupos de interés dependerá de criterios basados en su reacción ante la implementación de las estrategias.

Para aplicar el segundo filtro, primero elaboraremos una lista de los principales grupos de interés de la empresa. Luego, los incluiremos en una tabla donde se reflejará si aceptan, rechazan o les resulta indiferente cada estrategia.

Los principales grupos de interés son los siguientes:

- **Poder interno:** Transportistas, mozos de almacén, directivos, personal de mantenimiento, personal de seguridad y los distintos departamentos de la empresa (informática y logística, producción, diseño, finanzas, atención al cliente, marketing y comunicación, y recursos humanos).
- **Poder externo:** Clientes, proveedores de servicios, proveedores, entidades financieras y el Gobierno de España.

Es importante destacar que se debe realizar una clasificación de los grupos de interés para diferenciar aquellos que tienen más o menos peso dentro de la organización. Esto permitirá apreciar la relevancia de su aceptación o rechazo para cada estrategia propuesta.

En el caso de Transportes Antonio Pascual S.L., los grupos de interés más importantes son los clientes y los directivos. Estos grupos tienen una posición más influyente y, por lo tanto, determinarán si una estrategia supera el segundo filtro o no.

Los grupos de interés de menor importancia son los informáticos, los proveedores de servicios, los proveedores, el personal de mantenimiento, y los trabajadores de los diferentes departamentos. Estos grupos de interés no tienen el mismo nivel de influencia que los anteriores, por lo que, si solo uno de ellos vota en contra de una estrategia, no será tan determinante para decidir si supera el filtro. Sin embargo, si varios de ellos votan en contra de una estrategia, podrían impedir que supere el filtro.

Cabe mencionar que este filtro ha sido aprobado y comunicado con el personal de la empresa de sus respectivos departamentos/secciones, en el cual se ha valorado con ellos las diferentes estrategias mencionadas anteriormente. Haciendo hincapié en los principales problemas que tiene y sus posibles soluciones.

El nivel de aceptación de los diferentes grupos de interés es el siguiente:

Tabla: Grupos de interés

GRUPOS DE INTERÉS	E1	E3	E4	E6	E7
Informática y logística	I	O	O	O	O
Proveedores de servicios	O	I	O	O	O
Proveedores	O	I	O	O	O
Entidades financieras	O	O	O	X	I
Directivos	O	O	O	X	O
Personal	O	X	O	I	O
Personal de mantenimiento	O	X	O	I	I
Clientes	O	X	O	I	I
Personal de seguridad	I	X	I	I	I
Gobierno	O	X	I	O	I
Departamento de diseño	O	X	O	I	O
Departamento de finanzas	O	O	O	O	O
Departamento de atención al cliente	O	O	O	I	O
Departamento de marketing y comunicación	O	O	O	I	O
Departamento de RRHH	O	O	O	O	O

O = Aceptada X = Rechazada I = Indiferente

Tabla 13/Grupos de interés/ Elaboración propia.

Según la información proporcionada por la tabla mostrada anteriormente, se ha realizado un filtro en el que se han rechazado las estrategias 3 y 6. Las estrategias que se mantienen son la 1, 4 y 7.

La estrategia E1 ha sido aceptada por todos los grupos de interés, excepto por dos que se han mostrado indiferentes. En comparación con las otras estrategias, tiene la mayor aceptabilidad.

La estrategia E4 también ha sido aceptada por la mayoría de los grupos de interés, con solo algunos mostrando indiferencia.

Por último, la estrategia E7 no ha sido rechazada por ningún grupo de interés, pero ha recibido la indiferencia de cinco grupos, lo cual es más alto que las estrategias E1 y E4.

En resumen, las estrategias que se mantienen y parecen ser las más viables son la E1, E4 y E7, en función de su aceptabilidad y rechazo por parte de los grupos de interés.

4.3.3. Filtro 3: Factibilidad de las estrategias.

Por último, con este tercer filtro se analizará el funcionamiento de las estrategias que se hayan superado el segundo filtro para saber si puede ser implantado o no. Se tiene que analizar si la empresa cuenta con los recursos suficiente tanto físicos, humanos, económicos-financieros junto las capacidades y conocimientos más el tiempo que requerirá su funcionamiento.

A continuación, se analizará cada estrategia de manera individual:

E1: Contratar personal joven.

Esta estrategia requiere una reorganización en los departamentos y tiempo para reclutar y formar a nuevos empleados jóvenes. No implica una gran inversión económica, pero es necesario establecer convenios con institutos cercanos. Si la empresa cuenta con los recursos humanos y el tiempo necesario para implementarla, esta estrategia podría ser viable a largo plazo.

E4: Invertir en sistemas de información para mejorar la comunicación con el cliente.

Esta estrategia implicaría una inversión en sistemas de información y la integración de dispositivos móviles para mejorar la comunicación con los clientes. La empresa debe evaluar si dispone de los recursos financieros necesarios para realizar esta inversión y si está dispuesta a proporcionar la formación requerida para que los empleados se adapten a los nuevos sistemas. Si la empresa cuenta con los recursos adecuados, esta estrategia puede tener un impacto positivo en la relación con los clientes.

E7: Actualizar los SI de la empresa para llevar una mejor gestión

La actualización de los sistemas de información interna puede mejorar la comunicación entre departamentos y reducir errores. Esta estrategia implica una inversión moderada, que podría obtenerse a través de subvenciones o la colaboración con empresas externas. Si la empresa considera que los beneficios de la mejora de los sistemas informáticos superan los costos asociados, esta estrategia puede ser implementada para optimizar la gestión interna.

En resumen, para decidir qué estrategias se pueden implementar, es necesario evaluar si la empresa cuenta con los recursos suficientes, tanto físicos, humanos y económicos-financieros, así como las capacidades y conocimientos necesarios. Además, se debe considerar el tiempo requerido para implementar cada estrategia. Si la empresa tiene los recursos adecuados y está dispuesta a realizar las inversiones y cambios necesarios, las estrategias E1, E4 y E7 parecen viables en función de su análisis individual.

*La extracción de estos datos se encuentra en el anexo 2.

5. Plan de acció.

Un plan de acció en un anàlisi estratègic és un conjunt de mesures y activitats detallades que se dissenyen y se implementan para alcanzar los objetivos estratègics establecidos. Es una herramienta pràctica que desglosa las acciones específicas que se deben realizar, los responsables de llevarlas a cabo, los plazos, los recursos necesarios y los indicadores de seguimiento.

5.1. Elaboración de los planes de acción.

Este punto de la planificación es una de las partes más importantes a desarrollar. En efecto, una vez que hemos logrado definir, evaluar y seleccionar las diferentes estrategias a llevar a cabo, debemos establecer acciones concretas para cada una de ellas. De esta manera, lograremos que nuestras estrategias sean efectivas.

Las estrategias que han superado los 3 filtros de aceptabilidad son.

1. E1: Contratar personal joven.
2. E4: Invertir en sistemas de información para mejorar la comunicación con el cliente.
3. E7: Actualizar los SI de la empresa para llevar una mejor gestión.

Se van a elegir las estrategias E1 y E7 ya que, la E4 se puede incluir en la E7 añadiendo la parte de la comunicación con el cliente con la actualización de los SI. Se procede a establecer un objetivo para cada estrategia, realizando acciones o tareas a desarrollar, una fecha objetivo, una persona responsable y finalmente, una ejecución de los planes de acción y los recursos necesarios para poder ejecutar la estrategia.

E1: Contratar personal joven.

Objetivo: La idea principal de esta estrategia es contratar personal joven para garantizar una alta continuidad, considerando la tendencia actual en el sector del transporte hacia la profesión de transportista. Por lo tanto, el objetivo principal es atraer y retener a una gran cantidad de personal joven, capacitarlos y mantenerlos a largo plazo, para asegurar la sostenibilidad de la empresa en el futuro.

Tabla: Estrategia 1: contratar personal joven

Acciones	Fecha objetivo	Responsable
1) Buscar institutos donde realicen estudios de transporte	20/11/2023	Jefe de personal/gerente
2) Formar convenios con los institutos	20/12/2023	Gerente
3) Contratar estudiantes de formación DUAL	20/04/2023	Jefe de personal
4) Formar a los estudiantes	20/06/2023	Jefe de almacén/ jefe de logística
5) Valorar la capacidad de los estudiando en la formación DUAL	20/12/2023	Jefe de personal/gerente
6) Contratar indefinidamente a los estudiantes que hayan pasado los requisitos	20/02/2020	Jefe de personal/gerente

Tabla 14/ Estrategia 1: Contratar personal joven/ elaboración propia

E7: Actualizar los SI de la empresa para llevar una mejor gestión.

Objetivo: El propósito de implementar esta estrategia es mejorar e implementar un Sistema de Información (SI) en la empresa, el cual actualmente no existe. Esto permitirá ofrecer un servicio de mayor calidad a los clientes, así como mejorar la gestión interna al agilizar las prácticas habituales en menos tiempo y con una trazabilidad más precisa. A su vez, la mejora de la gestión hará que el conjunto de acciones sea más eficiente provocando así un ahorro en costes energéticos como el movimiento de mercancías y de vehículos de manera sostenible. Ahorrando combustible y con ello se cumplen varios objetivos de desarrollo sostenible.

Tabla: Estrategia E7: Actualizar los SI de la empresa para llevar una mejor gestión

Acciones	Fecha objetivo	Responsable
7) Estudiar y analizar las ofertas de las empresas para implementar el SI	20/10/2023	Gerente/Accionistas
8) Contratar el servicio empresarial para la implementación del SI	20/01/2024	Gerente
9) Analizar e implantar el SI en la empresa	20/04/2024	Empresa contratada/ gerente
10) Ejecutar la formación del servicio del SI	20/06/2024	Jefe de personal
11) Ejecución del SI	20/07/2024	Gerencia

Tabla 15: Estrategia E7: Actualizar los SI de la empresa para llevar una mejor gestión/ Elaboración propia.

5.2. Priorización de los planes de acción.

Tras la elaboración de los planes de acción, se ha conseguido definir las acciones necesarias para ejecutar las estrategias E7 y E1. El siguiente paso, es realizar la priorización ya que, aunque se hayan aplicado una serie de fechas objetivo, se va a proceder a la priorización para aplicarlas en caso de que haya alguna dificultad para realizarlas.

La priorización de los planes de acción consiste en definir la importancia y la urgencia de cada acción. Dado que tenemos un elevado número de planes, vamos a proceder a la realización de una Matriz de Priorización.

Para realizar dicha matriz, se valorará cada acción en función de la importancia y la urgencia, definiendo si es Baja, Media o Alta para ambos casos. Para la valoración de la importancia se tendrá en cuenta variables como la contribución a la consecución de los objetivos estratégicos o la rapidez en la consecución de resultados.

Tabla: Matriz de priorización

Acción	Importancia	Urgencia
1) Buscar institutos donde realicen estudios de transporte	MEDIA	ALTA
2) Formar convenios con los institutos	MEDIA	ALTA
3) Contratar estudiantes de formación DUAL	ALTA	MEDIA
4) Formar a los estudiantes	ALTA	MEDIA
5) Valorar la capacidad de los estudiando en la formación DUAL	ALTA	BAJA
6) Contratar indefinidamente a los estudiantes que hayan pasado los requisitos	ALTA	Alta
7) Estudiar y analizar las ofertas de las empresas para implementar el SI	ALTA	BAJA
8) Contratar el servicio empresarial para la implementación del SI	ALTA	ALTA
9) Analizar e implantar el SI en la empresa	MEDIA	MEDIA
10) Ejecutar la formación del servicio del SI	ALTA	BAJA
11) Ejecución del SI	ALTA	ALTA

Tabla 16/ Matriz de priorización/ elaboración propia

Después de la valoración de las acciones, se procede al resumen de esta Matriz de priorización:

IMPORTANCIA	Alta	Acción 5 Acción 7 Acción 10		Acción 8 Acción 11 Acción 6
	Media		Acción 9	Acción 3 Acción 4
	Baja		Acción 1 Acción 2	
		Baja	Media	Alta
	URGENCIA			

Tabla 17/ Resumen de la matriz de priorización/ elaboración propia

Como se aprecia en la matriz, las acciones prioritarias son aquellas que tienen una mayor importancia y urgencia. Se observa, que en este caso se tratan de las acciones: Acción 8 (Contratar el servicio empresarial para la implementación del SI), Acción 11 (Ejecución del SI) y la Acción 6 (Contratar indefinidamente a los estudiantes que hayan pasado los requisitos).

A continuació, se considera que la empresa tindrà prioritat a la hora de implementar les accions amb urgència alta i importància mitjana, seguit de les accions amb importància alta i urgència mitjana. Per tant, la estratègia que es durà a terme amb major urgència és la E7 perquè té un major nombre d'accions amb alta importància i urgència. La empresa considera important prioritzar aquestes accions, tenint en compte els seus terminis de realització.

La E1 es realitzarà paral·lelament en funció de la capacitat i els recursos disponibles que tingui la empresa en el moment.

6. Anàlisi de la viabilitat.

El anàlisi de viabilitat d'un pla estratègic és un procés clau per avaluar la viabilitat i efectivitat d'una estratègia proposada abans de la seua implementació. Un pla estratègic és una guia que defineix els objectius a llarg termini d'una organització i els passos necessaris per assolir-los. No obstant això, l'elaboració d'una estratègia sòlida no garanteix automàticament el seu èxit. Per aquesta raó, el anàlisi de viabilitat es converteix en un component essencial que permet a les empreses o institucions determinar si el seu pla estratègic és realista, adequat i factible per aconseguir els resultats desitjats.

Aquest procés d'avaluació implica l'examen detallat de diversos factors, com els recursos disponibles, l'entorn competitiu, les tendències del mercat, les capacitats internes de l'organització i l'alineació amb els valors i la missió de l'empresa. A més, el anàlisi de viabilitat també avalua els riscos i obstacles potencials que podrien afectar la implementació exitosa del pla estratègic.

En aquesta introducció, explorarem els components clau que es tenen en compte durant el anàlisi de viabilitat, així com la seua importància per garantir que el pla estratègic sigui una hoja de ruta sòlida que impulsi el creixement i la competitivitat de l'organització en un món empresarial en constant canvi. Al realitzar una avaluació exhaustiva de la viabilitat del pla estratègic, les organitzacions poden prendre decisions informades, ajustar el seu enfocament segons sigui necessari i augmentar les possibilitats d'assolir els seus objectius estratègics a llarg termini.

Després de la decisió de l'elecció de les estratègies, es presentaran diversos pressupostos en els quals es resumiran els costos que generarà cada estratègia en diversos escenaris (Més probable, pesimista i optimista).

Viabilidad estrategia E1: Contratar personal joven.

Se va a analizar la viabilidad de la estrategia E1: Contratar personal joven. En los 3 escenarios para tener así, un análisis de los posibles gastos que conlleva.

Tabla: Viabilidad más probable. E1: Contratar personal joven.

Concepto (Más probable)			
Acciones	Recursos		
1) Buscar institutos donde realicen estudios de transporte	500 €		
2) Formar convenios con los institutos	2.000 €		
3) Contratar estudiantes de formación DUAL	4.000 €		
4) Formar a los estudiantes	5.000 €		
5) Valorar la capacidad de los estudiando en la formación DUAL	1.000 €		
6) Contratar indefinidamente a los estudiantes que hayan pasado los requisitos	1.000 €	Total	13.500 €

Tabla 18/ Viabilidad más probable. E1: Contratar personal joven/ Elaboración propia.

En esta tabla se muestra el escenario más probable de gasto.

Tabla: Viabilidad optimista. E1: Contratar personal joven.

Concepto (Optimista)			
Acciones	Recursos		
1) Buscar institutos donde realicen estudios de transporte	500 €		
2) Formar convenios con los institutos	1.000 €		
3) Contratar estudiantes de formación DUAL	2.000 €		
4) Formar a los estudiantes	2.500 €		
5) Valorar la capacidad de los estudiando en la formación DUAL	1.000 €		
6) Contratar indefinidamente a los estudiantes que hayan pasado los requisitos	1.000 €	Total	8.000 €

Tabla 19/ Viabilidad optimista. E1: Contratar personal joven. /Elaboración propia.

En esta tabla se muestra el escenario más optimista de gasto.

Tabla: Viabilidad pesimista. E1: Contratar personal joven.

Concepto (Pesimista)			
Acciones	Recursos		
1) Buscar institutos donde realicen estudios de transporte	2.000 €		
2) Formar convenios con los institutos	4.000 €		
3) Contratar estudiantes de formación DUAL	6.000 €		
4) Formar a los estudiantes	10.000 €		
5) Valorar la capacidad de los estudiando en la formación DUAL	2.000 €		
6) Contratar indefinidamente a los estudiantes que hayan pasado los requisitos	4.000 €	Total	28.000 €

Tabla 20/ Viabilidad pesimista. E1: Contratar personal joven/ Elaboración propia.

Tras valorar estos tres escenarios se puede observar la diferencia de precios que puede haber entre el escenario pesimista al más probable. Tras realizar el estudio de las acciones y una vez logrado un presupuesto real, habrá que valorar si se sitúa entre estos valores y en el caso que se aproxime al escenario pesimista habrá que hacer una valoración para la implantación de la estrategia.

Viabilidad estrategia E7: Actualizar los SI de la empresa para llevar una mejor gestión.

Se va a analizar la viabilidad de la estrategia E7: Actualizar los SI de la empresa para llevar una mejor gestión, en los 3 escenarios para tener así, un análisis de los posibles gastos que conlleva.

Tabla: Viabilidad más probable. E7: Actualizar los SI de la empresa para llevar una mejor gestión.

Concepto (Más probable)			
Acciones	Inversión		
7) Estudiar y analizar las ofertas de las empresas para implementar el SI	1.000 €		
8) Contratar el servicio empresarial para la implementación del SI	20.000 €		
9) Analizar e implantar el SI en la empresa	3.000 €		
10) Ejecutar la formación del servicio del SI	2.000 €		
11) Ejecución del SI	3.000 €	Total	29.000 €

Tabla 21/ viabilidad más probable, E7: Actualizar los SI de la empresa para llevar una mejor gestión. /Elaboración propia

En esta tabla se muestra el escenario más probable de gasto.

Tabla: Viabilidad optimista. E7: Actualizar los SI de la empresa para llevar una mejor gestión.

Concepto (Optimista)			
Acciones	Inversión		
7) Estudiar y analizar las ofertas de las empresas para implementar el SI	500 €		
8) Contratar el servicio empresarial para la implementación del SI	15.000 €		
9) Analizar e implantar el SI en la empresa	1.500 €		
10) Ejecutar la formación del servicio del SI	1.000 €		
11) Ejecución del SI	1.500 €	Total	19.500 €

Tabla 22/ Viabilidad optimista E7: Actualizar los SI de la empresa para llevar una mejor gestión. / Elaboración propia

En esta tabla se muestra el escenario más optimista de gasto.

Tabla: Viabilidad pesimista. E7: Actualizar los SI de la empresa para llevar una mejor gestión.

Concepto (Pesimista)			
Acciones	Inversión		
7) Estudiar y analizar las ofertas de las empresas para implementar el SI	2.000 €		
8) Contratar el servicio empresarial para la implementación del SI	25.000 €		
9) Analizar e implantar el SI en la empresa	4.000 €		
10) Ejecutar la formación del servicio del SI	3.000 €		
11) Ejecución del SI	5.000 €	Total	39.000 €

Tabla 23/ Viabilidad pesimista. E7: Actualizar los SI de la empresa para llevar una mejor gestión/ Elaboración propia.

En esta tabla se muestra el escenario pesimista de gasto en esta estrategia.

Tras valorar estos tres escenarios se puede observar la diferencia de precios que puede haber entre el escenario pesimista al más probable. Tras realizar el estudio de las acciones y una vez logrado un presupuesto real, habrá que valorar si se sitúa entre estos valores y en el caso que se aproxime al escenario pesimista habrá que hacer una valoración para la implantación de la estrategia.

7. Realización del presupuesto.

El análisis estratégico es una herramienta fundamental para el éxito empresarial, ya que permite identificar oportunidades, desafíos y establecer un rumbo claro para el crecimiento y la mejora continua. Un aspecto esencial dentro de este proceso es la elaboración de un presupuesto sólido que acompañe y respalde la implementación de las estrategias propuestas.

El presupuesto en el contexto del análisis estratégico de una empresa representa una proyección financiera detallada y estructurada de los ingresos, gastos y recursos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos definidos. Es una herramienta que proporciona una visión financiera realista y orientada al futuro, permitiendo tomar decisiones informadas y alineadas con la visión y misión de la organización.

El proceso de elaboración del presupuesto en el análisis estratégico involucra múltiples etapas. En primer lugar, se realiza una evaluación exhaustiva del entorno económico, político, social y tecnológico que puede impactar en la empresa. A continuación, se identifican y priorizan los objetivos estratégicos, definiendo las acciones necesarias para lograrlos.

Una vez establecidas las metas y acciones estratégicas, se procede a estimar los recursos financieros requeridos. Esto implica evaluar los ingresos esperados, considerando factores como el comportamiento del mercado, la demanda de los productos o servicios y la posición competitiva de la empresa. Simultáneamente, se analizan los gastos proyectados, incluyendo costos de producción, gastos operativos, inversiones en tecnología, marketing, entre otros.

El presupuesto también debe ser flexible y permitir ajustes periódicos, ya que el entorno empresarial puede ser volátil y sujeto a cambios inesperados. Por lo tanto, es importante contar con un seguimiento y control continuo para asegurar que la ejecución estratégica esté en línea con las previsiones financieras.

En conclusión, la realización de un presupuesto en un trabajo de análisis estratégico para empresas es un proceso crítico para garantizar la viabilidad y éxito de las estrategias propuestas. Al contar con una planificación financiera adecuada, la empresa puede tomar decisiones informadas, asignar recursos eficientemente y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, todo ello en busca de alcanzar sus objetivos y mantener una posición competitiva a largo plazo.

Tras analizar la viabilidad de las estrategias en varios escenarios, se va a simular una cuenta de explotación en la que se observará el resultado de pérdidas y ganancias del ejercicio 2022, y a raíz de ese resultado veremos cómo afectará la introducción de las dos nuevas estrategias.

A continuación, el resultado de pérdidas y ganancias (2022).

CUENTA DE PERDIDAS y GANANCIAS

Empresa 0099 TTES.ANTONIO PASCUAL S.L.2022 Fecha 26-07-23
Condiciones PERIODO : 01-01-22 / 31-12-22

	EJERCICIO 22
A) OPERACIONES CONTINUADAS	
1. Importe neto de la cifra de negocios	4.059.709,31
a) Ventas	-9.827,58
b) Prestaciones de servicios	4.069.536,89
4. Aprovisionamientos	-2.098.088,84
a) Consumo de mercaderías	1.010,29
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-943.253,43
c) Trabajos realizados por otras empresas	-1.155.845,70
5. Otros ingresos de explotación	226.110,91
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	465,00
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	151.254,98
6. Gastos de personal	-1.326.125,19
a) Sueldos, salarios y asimilados	-1.046.898,03
b) Cargas sociales	-279.227,16
7. Otros gastos de explotación	-357.069,98
a) Servicios exteriores	-314.540,50
b) Tributos	-21.255,09
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	-12.585,55
8. Amortización del inmovilizado	-323.739,86
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11)	180.796,35
12. Ingresos financieros	58,43
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	54,38
a2) En terceros	54,38
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	4,05
b2) En terceros	4,05
13. Gastos financieros	-64.644,28
b) Por deudas con terceros	-64.644,28
15. Diferencias de cambio	100,00
A.2) RESULTADO FINANCIERO (12 + 13 + 14 + 15 + 16)	-64.485,85
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1 + A.2)	116.310,50
17. Impuesto sobre beneficios	-28.921,74
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3 + 17)	87.388,76
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO (A.4 + 18)	87.388,76

Imagen 7/ Resultado de pérdidas y ganancias TAP/ SAGE

Como se puede observar en esta imagen, se ha obtenido un resultado de explotación de 180796,35€.

La implantación de las estrategias mencionadas anteriormente no generará ingresos de manera instantánea, ya que el enfoque de este proyecto es mejorar internamente, lo que implica que a medio/largo plazo se generará una mayor eficiencia y, por ende, mayores ingresos para la empresa. Las estrategias se irán asentando y desarrollando gradualmente a medida que la empresa avance.

En base a la viabilidad mostrada anteriormente, en el escenario más probable, se observa un aumento de gastos en 42,500€. Si mantenemos resultados similares al ejercicio de 2022, encontramos que la empresa no podrá asumir ambas estrategias simultáneamente. Sin embargo, la viabilidad económica sigue siendo positiva.

En el escenario más optimista, se prevé un aumento de gastos de 27,500€, y aunque los resultados se mantengan similares al ejercicio de 2022, la empresa aún no podrá asumir ambas estrategias al mismo tiempo, pero sigue siendo viable desde el punto de vista económico.

En el escenario más pesimista, el aumento de gastos será de 67,000€. Aun así, con resultados similares al ejercicio de 2022, la empresa podrá asumir ambas estrategias. No obstante, en este caso, se deberá evaluar la situación financiera de la empresa para decidir si se ejecutan ambas estrategias o solo una.

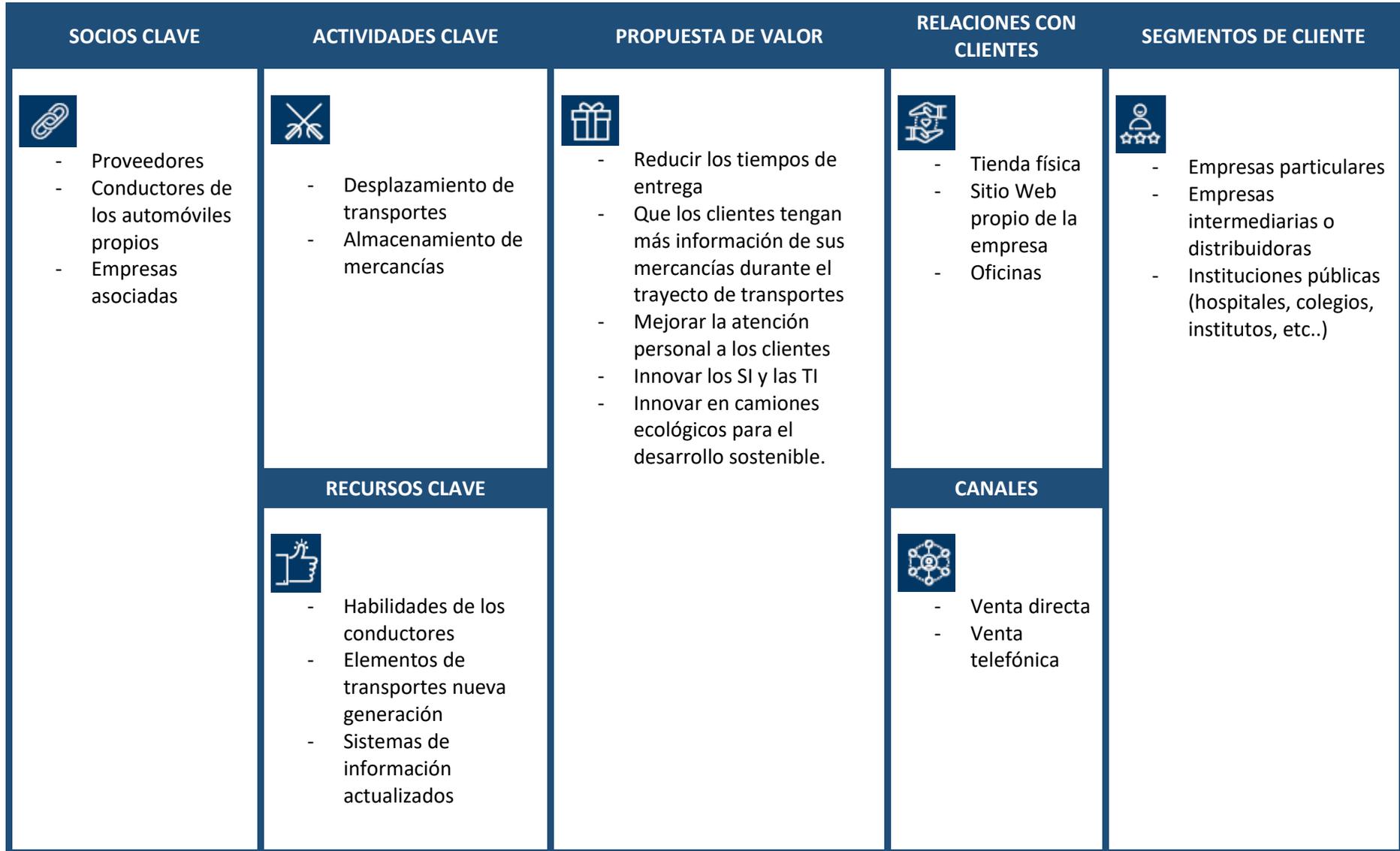
En conclusión, la empresa cuenta con capacidad para asumir los gastos en un año natural, lo que hace que la implantación de estas estrategias sea completamente viable y no represente un riesgo financiero

Modelo de negocio Canvas.

El modelo de negocio Canvas, creado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, es una herramienta visual ampliamente utilizada en el ámbito empresarial.

Se presenta como un lienzo con nueve bloques interconectados que describen los componentes clave de un negocio. Estos bloques incluyen segmento de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

El Canvas ofrece una visión general clara y rápida de un modelo de negocio, facilitando la planificación estratégica, el diseño de nuevos negocios y la mejora de modelos existentes. Es una herramienta valiosa para emprendedores y empresas que buscan comprender y optimizar sus estrategias comerciales.



ESTRUCTURA DE COSTES	FUENTES DE INGRESOS
 <ul style="list-style-type: none">- Costes fijos y variables del almacén- Mantenimiento de los transportes- Mano de obra- Infraestructura tecnológica	 <ul style="list-style-type: none">- Servicios de transporte de mercancías a nivel nacional e internacional- Almacenaje de mercancías para empresas- Diferentes servicios según la calidad del vehículo (cambia el coste por el tipo de transporte y los km realizados)

Tabla 24/ Modelo de negocio Canvas/ Elaboración propia

El modelo canvas está constituido por nueve bloques que destacan las características de la empresa que se va a analizar. A continuación, se explicará detalladamente cada bloque y la manera en la que está detallada.

1. Propuesta de valor.

Buscamos identificar y abordar ciertos desafíos para transformarlos en oportunidades que impulsen la preferencia de nuestros clientes por nuestros servicios. Nuestro objetivo principal es reducir significativamente los tiempos de entrega de las mercancías, brindando a nuestros clientes una experiencia más ágil y eficiente. Además, nos esforzamos por proporcionarles una mayor visibilidad de la ruta de transporte, de manera que puedan estar informados en todo momento.

Al lograr estos cambios, buscamos incrementar la satisfacción de nuestros clientes y fomentar la lealtad, creando un entorno en el que se sientan cómodos y motivados para volver a adquirir nuestros servicios.

Para mantenernos a la vanguardia, también estamos enfocados en innovar en nuestros sistemas de información y tecnología (SI y TI), con el fin de aumentar nuestra eficiencia y eficacia operativa. Nuestra meta es alcanzar una ventaja competitiva destacable en comparación con otros competidores dentro del sector.

En resumen, nuestro enfoque se basa en solucionar problemas, mejorar la experiencia del cliente y avanzar en nuestra capacidad tecnológica para destacar en el mercado.

2. Segmento del mercado.

En este apartado, se busca identificar a los clientes de la empresa de transportes para adaptar los servicios a sus deseos y necesidades. La empresa tiene varios segmentos de clientes:

1. Empresas intermediarias o proveedoras: Estas empresas, como supermercados, hipermercados y tiendas, no realizan una distribución directa de productos a los clientes finales. En cambio, proveen a mayoristas o minoristas. Este segmento representa la mayor cantidad de servicios adquiridos, y es de gran importancia asegurar su satisfacción y eficiencia en la entrega de mercancías.
2. Empresas particulares: Este tipo de empresas ofrecen sus productos directamente al consumidor final. Aunque adquieren nuestros servicios en menor medida debido a posibles limitaciones de rentabilidad, es esencial comprender sus necesidades y ofrecerles soluciones personalizadas para ganar su preferencia.
3. Instituciones públicas: Este segmento incluye institutos, hospitales, colegios, entre otros. Estas instituciones han requerido nuestros servicios para transportar diversos materiales necesarios, como mascarillas y sillas. Dado que pertenecen a administraciones públicas, pueden contar con prioridades especiales en los pagos. Brindarles un servicio confiable y puntual es fundamental para mantener una relación duradera con estas instituciones.

Conocer en detalle a cada uno de estos segmentos nos permitirá ajustar nuestros servicios para satisfacer sus necesidades específicas y fortalecer nuestra posición en el mercado, mejorando la experiencia de todos nuestros clientes.

3. Canal

Es crucial identificar y diferenciar los canales a través de los cuales los clientes pueden adquirir los servicios de la empresa, ya que esto permite atenderlos de manera más eficiente y rápida. En este caso, la empresa tiene dos tipos de canales:

1. **Venta directa:** Este canal implica que los clientes deben acudir físicamente a la empresa para adquirir los servicios. Es importante asegurar que este proceso sea lo más cómodo y efectivo posible para los clientes que prefieren la interacción en persona. Para ello, se pueden implementar estrategias como una ubicación conveniente, un ambiente acogedor y personal capacitado para brindar asesoramiento y atención directa a los clientes.
2. **Canal de venta telefónica:** A través de este canal, los clientes pueden informarse y adquirir los servicios utilizando las líneas telefónicas de la empresa. Es esencial contar con un equipo de atención al cliente altamente capacitado, que pueda brindar información precisa y oportuna sobre los servicios, así como ayudar en el proceso de compra de manera amigable y eficiente.

Al diferenciar estos dos tipos de canales, la empresa puede adaptar sus estrategias para optimizar la experiencia del cliente en cada uno de ellos. Además, podría considerar incorporar otros canales, como ventas en línea o plataformas digitales, para ampliar las opciones de acceso a sus servicios y alcanzar a un mayor número de clientes potenciales. La diversificación de canales puede proporcionar una ventaja competitiva y mejorar la satisfacción general de los clientes al brindarles más opciones para interactuar y adquirir los servicios de la empresa.

4. Relación con el cliente.

Es cierto que la forma en que una empresa se relaciona con sus clientes es un aspecto fundamental para el éxito y la satisfacción del cliente. Es importante tener en cuenta diferentes enfoques de relaciones con los clientes, que pueden ser generales, personales o automatizados. A continuación, profundizamos en cada uno de ellos:

1. **Relaciones generales:** Estas relaciones se establecen a través de canales de información amplios y de acceso público, como la página web de la empresa. La página web proporciona información general y automatizada sobre los productos o servicios que ofrece la empresa, horarios de atención, ubicaciones, entre otros detalles. Si bien es una forma de llegar a un público más amplio, este tipo de relación puede no ser altamente personalizada, ya que la información se presenta de manera estandarizada para todos los visitantes.
2. **Relaciones personales:** Estas relaciones se desarrollan en entornos más cercanos y directos, como las tiendas físicas u oficinas de la empresa. Aquí, los clientes pueden interactuar con el personal de la empresa de manera más detallada y personal, recibiendo asesoramiento personalizado según sus gustos y necesidades específicas. Esta forma de relación suele generar un mayor grado de confianza y satisfacción en el cliente, ya que se sienten atendidos de manera individualizada.
3. **Relaciones automatizadas:** A través de plataformas como la página de Facebook de la empresa, se pueden establecer relaciones automatizadas que combinen elementos generales y personalizados. La página de Facebook puede proporcionar información general sobre la empresa y sus servicios, pero también permite la interacción mediante el

chat de Facebook, donde los clientes pueden plantear dudas o preguntas específicas y recibir respuestas automatizadas o, en algunos casos, personalizadas a través de chatbots.

Es importante que la empresa utilice una combinación adecuada de estos enfoques, según las necesidades y preferencias de sus clientes. Cada tipo de relación tiene sus ventajas y desafíos, y la clave está en encontrar un equilibrio que permita satisfacer las expectativas de los clientes de manera efectiva y mantener una comunicación clara y significativa en todos los canales utilizados.

5. Fuentes de ingreso.

En este apartado se consideran dos aspectos fundamentales para la empresa: los beneficios económicos y la rentabilidad, ambos relacionados con las necesidades y expectativas de los clientes. A continuación, se detallan los puntos clave de los servicios ofrecidos por la empresa:

1. Transporte de mercancías a nivel nacional e internacional: La empresa ofrece servicios de transporte de mercancías tanto a nivel nacional como internacional. Esta experiencia ha demostrado que los clientes están satisfechos con estos servicios y suelen adquirirlos de manera recurrente. Es importante tener en cuenta el equilibrio entre los beneficios económicos que la empresa obtiene al proporcionar estos servicios y lo que los clientes están dispuestos a pagar por ellos. La oferta de transporte confiable, seguro y eficiente es crucial para mantener la preferencia de los clientes en este segmento.
2. Servicios de almacén: La empresa también ofrece servicios de almacenamiento, proporcionando a los clientes espacios para depositar y guardar sus mercancías. Es esencial que el precio de estos servicios sea asequible para los clientes, de manera que encuentren un valor significativo en la opción de almacenamiento ofrecida. La rentabilidad de esta oferta se vincula directamente con la capacidad de la empresa para ofrecer soluciones de almacenamiento seguras y flexibles que satisfagan las necesidades específicas de los clientes.
3. Transporte especializado: Los servicios de transporte se adaptan según el tipo de producto transportado. Algunos clientes requieren transportes especiales que no todas las empresas del sector pueden proporcionar. Aquí, la empresa puede encontrar una oportunidad de diferenciación y generar una ventaja competitiva al ofrecer soluciones personalizadas y especializadas para satisfacer las necesidades únicas de cada cliente.

Es esencial que la empresa realice un análisis constante de sus costos, beneficios y la demanda del mercado para mantener una estrategia sólida y rentable. Al comprender las expectativas y el poder adquisitivo de los consumidores, la empresa puede ajustar sus servicios y precios para ofrecer un valor agregado que mantenga a los clientes satisfechos y respalde su posición en el mercado. La satisfacción del cliente y la rentabilidad son elementos clave para el crecimiento y éxito sostenible de la empresa en la industria del transporte de mercancías y servicios de almacén.

6. Actividades clave.

Este apartado está estrechamente relacionado con el punto anterior sobre la relación entre los beneficios económicos y la rentabilidad de la empresa. Aquí se hace hincapié en las fuentes de ingresos clave que provienen de las actividades principales de la empresa, las cuales son El transporte de mercancías a nivel nacional e internacional, así como los servicios de almacenamiento para los clientes.

El transporte de mercancías, tanto a nivel nacional como internacional, es una actividad central de la empresa y una de las principales fuentes de ingresos. La oferta de servicios de transporte confiable y eficiente permite atraer a clientes satisfechos que eligen repetidamente la empresa para sus necesidades logísticas.

Además, los servicios de almacenamiento ofrecidos por la empresa también generan ingresos significativos. Proporcionar a los clientes espacios seguros y accesibles para guardar sus mercancías es una valiosa oferta que puede impulsar la lealtad de los clientes y generar ingresos recurrentes.

Es importante que la empresa continúe evaluando y optimizando estas actividades clave para garantizar que sean rentables y sigan siendo fuentes sólidas de ingresos. Esto implica analizar constantemente los costos operativos, mejorar la eficiencia en la prestación de servicios y adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y de los clientes.

Además de las actividades clave mencionadas, la empresa también debe estar atenta a posibles oportunidades de diversificación o expansión en el mercado, como el transporte especializado mencionado anteriormente. Al identificar y aprovechar nuevas áreas de negocio, la empresa puede fortalecer su posición en la industria y mejorar su rentabilidad a largo plazo.

7. Recursos clave.

Los recursos clave son elementos fundamentales que contribuyen al éxito y desarrollo de los servicios de la empresa. Entre los más destacables se encuentran las habilidades y experiencia de nuestros conductores, así como nuestra flota de transportes de nueva generación. Estos recursos nos permiten brindar servicios eficientes con el objetivo de lograr una mayor satisfacción de nuestros clientes.

Además, cabe resaltar la importancia de nuestros sistemas de información (SI) y tecnología (TI), los cuales juegan un papel crucial en la eficiencia de nuestras operaciones. Gracias a ellos, podemos desarrollar nuestras actividades de manera más efectiva y optimizada.

8. Socios clave.

Los socios comerciales son fundamentales para establecer tratos, alianzas y convenios que promuevan el desarrollo mutuo de la empresa y garanticen los recursos y medios necesarios para nuestros procesos.

En primer lugar, contamos con proveedores y empresas asociadas que nos suministran los bienes necesarios para llevar a cabo nuestras actividades, como empresas que proporcionan palets para ciertos productos o mercancías.

Además, tenemos conductores con transportes propios, que son vitales cuando enfrentamos una mayor demanda de servicios y no contamos con suficientes recursos internos. Mantener una buena relación con ellos es crucial, ya que sus servicios son esenciales en estos casos."

9. Estructura de costes.

Por último, pero no menos importante, es crucial tener en cuenta la estructura de costos para identificar y reducir los gastos y así aumentar los beneficios de la empresa.

Los gastos se dividen en fijos, como sueldos, impuestos y materias primas, y variables, como los costos de luz y gasolina que provienen de los almacenes y los transportes.

Es relevante enfocarnos en reducir los gastos de mantenimiento de los transportes, ya que requieren un control periódico y pueden representar uno de los mayores costos de la empresa.

Además, es importante gestionar eficientemente la infraestructura tecnológica de la empresa, incluyendo el mantenimiento y permisos de los sistemas de información (SI), para optimizar el uso de recursos en esta área.

Objetivos y metas de desarrollo sostenible en Transportes Antonio Pascual S.L.

El análisis estratégico de Transportes Antonio Pascual S.L. ha revelado que la empresa ha logrado cumplir con algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la Organización de las Naciones Unidas. En particular, se han identificado avances en los ODS nº 7, 9, 13 y 5.

En cuanto al ODS nº 7, relacionado con energía asequible y no contaminante, la empresa ha adoptado medidas como la instalación de placas solares y la incorporación de camiones impulsados por gas GLP con el distintivo ECO. Estas acciones demuestran su compromiso con la sostenibilidad ambiental y la reducción de su huella de carbono.

El ODS nº 9, enfocado en industria, innovación e infraestructura, también se ha visto reflejado en las estrategias de la empresa. La adopción de tecnologías más limpias y eficientes, como el uso de camiones con gas GLP y la implementación de un nuevo sistema ERP (Planificación de Recursos Empresariales), demuestra una apuesta por la innovación y la mejora de su infraestructura operativa.

Además, la empresa ha demostrado un compromiso con el ODS nº 13: Acción por el clima, al adoptar medidas para reducir su impacto ambiental. El uso de energías más limpias y la optimización de recursos contribuyen a mitigar el cambio climático y fomentar prácticas más sostenibles.

Por otro lado, la inclusión del ODS nº 5: Igualdad de género, es destacable. A pesar de ser un sector mayoritariamente dominado por hombres, la gerencia de la empresa está a cargo de una mujer desde generaciones, lo que refleja una apertura hacia la equidad de género en un ámbito tradicionalmente masculino.



Es importante destacar que la implementación de las estrategias mencionadas también tiene implicaciones positivas en otros ODS. Por ejemplo, la mejora de la infraestructura y la eficiencia operativa, como resultado de la adopción del nuevo ERP, contribuye al ODS nº 8: Trabajo decente y crecimiento económico, al fomentar una gestión más efectiva de los recursos y fortalecer el desarrollo de la empresa.

Asimismo, las medidas para reducir el impacto ambiental también respaldan el ODS nº 7: Energía asequible y no contaminante, al fomentar prácticas más sostenibles y la utilización responsable de los recursos energéticos.

En resumen, las estrategias implementadas por Transportes Antonio Pascual S.L. han demostrado un claro compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, contribuyendo de manera significativa al avance hacia un futuro más sostenible y alineado con los valores y principios de la sostenibilidad global.

Conclusiones

Tras realizar el primer análisis del macroentorno del transporte, se observa que es muy influenciado ante las normativas y las crisis de su entorno, como la preocupación por la contaminación que ha llevado a las empresas a adaptarse a modelos de transporte más ecológicos o la inflación en el precio del gasóleo, que está provocando una verdadera crisis en el sector al aumentar notablemente los costos.

En el análisis del microentorno, se puede observar que la empresa de transportes Antonio Pascual S.L enfrenta una fuerte competencia en el mercado, con otras empresas que ofrecen servicios similares a precios comparables. Se considera que la empresa debe anticiparse a sus competidores y llevar a cabo nuevas estrategias con el objetivo de mejorar sus ventajas competitivas y establecer una posición fuerte dentro del sector.

Aunque existen diversas amenazas, la empresa se encuentra en una buena posición, pero es necesario convertir esas amenazas en oportunidades.

Tras un exhaustivo análisis interno de Transportes Antonio Pascual y su sector, que incluyó la identificación de los recursos tanto tangibles como intangibles de la empresa, se han establecido y enumerado dichos recursos. Mediante un análisis funcional, se han identificado las capacidades de Transportes Antonio Pascual dentro de las áreas funcionales a las que pertenecen.

A continuación, para detallar mejor el perfil estratégico, se ha realizado una comparación con la empresa más directa y competitiva, en este caso, Transportes Pastor S.L, que se encuentra en la misma comunidad que la empresa que estamos analizando. Se han establecido valores para diversos factores dentro de estas áreas, como se puede observar en la tabla. El resultado de la comparativa muestra que ambas empresas son muy equitativas en capacidad competitiva.

Con los datos obtenidos de la tabla anterior, se ha construido una matriz de fuerzas e importancia estratégica, dividida en 4 sectores o grupos (Fortalezas superfluas, Fortalezas clave, Zona irrelevante, Debilidades clave), donde se observan con mayor detalle las fortalezas y debilidades.

Por último, en este análisis se procede a presentar en una tabla resumen todas estas fortalezas y debilidades de Transportes Antonio Pascual, lo que facilitará la formulación de estrategias con el objetivo de aprovechar al máximo las fortalezas e incluso abordar de manera efectiva las debilidades para reducirlas o convertirlas en fortalezas.

Para la elaboración de este plan estratégico para Transportes Antonio Pascual, una vez analizada la empresa en su conjunto tanto interna como externamente utilizando la herramienta de análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades), se han identificado nuevas estrategias para la mejora y crecimiento de la empresa en cuestión. A partir de la relación obtenida de la herramienta DAFO, se han planteado 7 estrategias, y finalmente, mediante la herramienta de aceptabilidad, se han seleccionado 2 estrategias válidas para ejecutar:

- La estrategia 1 (E1): Contratar personal joven.
- La estrategia 2 (E7): Actualizar los SI de la empresa para llevar una mejor gestión.



A continuación, tras elegir las estrategias nombradas anteriormente, se han elegido las acciones más importantes mediante la matriz de priorización, en este caso se eligen: Acción 8 (Contratar el servicio empresarial para la implementación del SI), Acción 11 (Ejecución del SI) y la Acción 6 (Contratar indefinidamente a los estudiantes que hayan pasado los requisitos).

Finalmente, se obtiene que la estrategia (E7): Actualizar los SI de la empresa para llevar una mejor gestión es la que tiene una mayor importancia y urgencia, por lo que se va a priorizar esta estrategia respecto a la estrategia (E1): Contratar personal joven.

Bibliografía

- Cisneros, J. (10 de 10 de 2022). *Datadec*. Obtenido de <https://www.datadec.es/blog/que-es-la-logistica-4.0>
- D.G.LIFONA. (s.f.). *MARCA*. Obtenido de <https://www.marca.com/coches-y-motos/consejos/2022/04/25/626675f7e2704e24a58b45c0.html>
- DW. (13 de 04 de 2022). *www.dw.com*. Obtenido de <https://www.dw.com/es/la-inflaci%C3%B3n-en-espa%C3%B1a-alcanza-98-la-tasa-m%C3%A1s-alta-desde-1985/a-61462609>
- Fernández, R. (8 de 06 de 2023). *es.statista.com*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/474896/tasa-de-paro-en-espana/>
- fleet, E. d. (12 de 10 de 2022). *connectedfleet.michelin.com*. Obtenido de <https://connectedfleet.michelin.com/es/blog/tacografo-funcionamiento-legislacion>
- imagenes, g. (s.f.).
- INE. (s.f.). *www.ine.es*.
- Mastro, Á. M. (03 de 03 de 2022). *www.bitacorainternacional.com*. Obtenido de <https://www.bitacorainternacional.com/single-post/conflicto-entre-rusia-y-ucrania-causas-y-principales-consecuencias>
- Ministerio de transportes, m. y. (2023). *www.mitma.gob.es*. Obtenido de <https://www.mitma.gob.es/transporte-terrestre/ayudas-y-subsvenciones/ayudas-y-subsvenciones-a-transportistas>
- Murcia, Redacción COPE. (8 de 11 de 2022). *Cope.es*. Obtenido de https://www.cope.es/emisoras/region-de-murcia/murcia-provincia/murcia---san-javier/noticias/los-transportistas-autonomos-convocan-huelga-desde-lunes-20221108_2385119
- novaTrans. (10 de 02 de 2023). *www.novatrans.es*. Obtenido de <https://www.novatrans.es/blog/real-decreto-ley-3-2022-nueva-ley-transporte/>
- Nubhora. (s.f.). *Nubhora*. Obtenido de <https://www.nubhora.com/blog/nueva-reforma-laboral/>
- nuevaiso. (s.f.). *nueva iso 9001:2015*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/>
- Pascual, T. A. (2006). Evolución del almacén de transportes Antonio Pascual. *Evolución del almacén de transportes Antonio Pascual*. Alcoy.
- Pascual, T. A. (s.f.). *Logo TAP*. TAP.
- tiempo, E. (s.f.). *eltiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/mundo/europa/por-que-es-la-huelga-de-transportadores-en-espana-660579>

Anexos

Anexo 1: Ajuste Aceptabilidad Estrategias- TAP.

Este anexo contiene los datos realizados para la ejecución del ajuste de aceptabilidad

GRUPOS DE INTERÉS	E2	E3	E4	E7
Transportistas	X	O	X	O
Mozos de almacén	X	O	X	I
Informática y logística	X	O	X	O
Proveedores de servicios	X	I	X	X
Proveedores	X	I	X	O
Personal	I	O	O	I
Entidades financieras	O	X	I	O
Directivos/ Accionistas	O	O	I	O
Clientes	X	X	O	I
Gobierno	X	X	X	I
Departamento de finanzas	O	O	I	O
Departamento de marketing y comunicación	I	O	O	I
Departamento de RRHH	I	X	O	I
Departamento comercial y de compras	O	I	O	O
Departamento de logística y operaciones	I	O	X	O

FACTORES	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN (%)	PUNTUACIÓN ABSOLUTA							PUNTUACIÓN RELATIVA						
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
F1	7	2,33	0	0	9	10	6	7	4	0,00	0,00	21,00	23,33	14,00	16,33	9,33
F2	6	2,00	0	10	9	0	0	8	0	0,00	20,00	18,00	0,00	0,00	16,00	0,00
F3	8	2,67	0	8	0	0	6	9	0	0,00	21,33	0,00	0,00	16,00	24,00	0,00
F4	8	2,67	0	5	5	6	9	9	8	0,00	13,33	13,33	16,00	24,00	24,00	21,33
F5	8	2,67	0	0	10	10	0	8	0	0,00	0,00	26,67	26,67	0,00	21,33	0,00
F6	9	3,00	9	8	5	8	0	10	6	27,00	24,00	15,00	24,00	0,00	30,00	18,00
F7	7	2,33	10	0	0	0	7	8	0	23,33	0,00	0,00	0,00	16,33	18,67	0,00
F8	7	2,33	0	7	6	8	9	9	9	0,00	16,33	14,00	18,67	21,00	21,00	21,00
F9	7	2,33	8	5	10	7	9	4	7	18,67	11,67	23,33	16,33	21,00	9,33	16,33
F10	6	2,00	0	0	10	10	0	10	7	0,00	0,00	20,00	20,00	0,00	20,00	14,00
F11	7	2,33	8	0	10	10	0	9	7	18,67	0,00	23,33	23,33	0,00	21,00	16,33
F12	9	3,00	0	7	6	5	0	3	0	0,00	21,00	18,00	15,00	0,00	9,00	0,00
F13	5	1,67	7	8	6	5	0	7	6	11,67	13,33	10,00	8,33	0,00	11,67	10,00
F14	8	2,67	8	0	7	0	0	5	9	21,33	0,00	18,67	0,00	0,00	13,33	24,00
F15	7	2,33	0	6	8	5	10	0	4	0,00	14,00	18,67	11,67	23,33	0,00	9,33
F16	7	2,33	5	0	8	8	10	0	4	11,67	0,00	18,67	18,67	23,33	0,00	9,33
D1	8	2,67	8	0	10	0	0	10	0	21,33	0,00	26,67	0,00	0,00	26,67	0,00
D2	9	3,00	5	8	9	0	0	9	0	15,00	24,00	27,00	0,00	0,00	27,00	0,00
D3	7	2,33	7	10	0	0	5	8	6	16,33	23,33	0,00	0,00	11,67	18,67	14,00
D4	8	2,67	0	0	9	9	8	7	7	0,00	0,00	24,00	24,00	21,33	18,67	18,67
D5	6	2,00	5	8	6	6	0	9	0	10,00	16,00	12,00	12,00	0,00	18,00	0,00
D6	5	1,67	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
D7	6	2,00	0	0	7	4	5	5	6	0,00	0,00	14,00	8,00	10,00	10,00	12,00
D8	7	2,33	0	9	10	10	0	10	0	0,00	21,00	23,33	23,33	0,00	23,33	0,00
D9	6	2,00	0	9	10	10	0	10	0	0,00	18,00	20,00	20,00	0,00	20,00	0,00
D10	8	2,67	0	7	0	0	7	0	10	0,00	18,67	0,00	0,00	18,67	0,00	26,67
D11	7	2,33	7	7	6	7	0	4	10	16,33	16,33	14,00	16,33	0,00	9,33	23,33
D12	9	3,00	6	0	5	0	0	7	0	18,00	0,00	15,00	0,00	0,00	21,00	0,00
O1	7	2,33	8	9	0	0	8	9	6	18,67	21,00	0,00	0,00	18,67	21,00	14,00
O2	7	2,33	6	7	8	8	9	9	0	14,00	16,33	18,67	18,67	21,00	21,00	0,00
O3	6	2,00	9	6	0	0	0	8	0	18,00	12,00	0,00	0,00	0,00	16,00	0,00
O4	6	2,00	8	6	0	0	0	0	0	16,00	12,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
O5	5	1,67	0	6	0	0	0	7	0	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	11,67	0,00
O6	8	2,67	6	9	8	8	9	6	8	10,00	15,00	13,33	13,33	15,00	10,00	13,33
O7	8	2,67	0	8	8	8	9	6	8	0,00	13,33	13,33	13,33	15,00	10,00	13,33
A1	6	2,00	7	7	0	0	0	6	0	14,00	14,00	0,00	0,00	0,00	12,00	0,00
A2	9	3,00	9	7	6	0	0	6	0	27,00	21,00	18,00	0,00	0,00	18,00	0,00
A3	7	2,33	5	7	3	0	0	7	0	11,67	16,33	7,00	0,00	0,00	16,33	0,00
A4	6	2,00	0	0	0	0	0	6	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12,00	0,00
A5	6	2,00	0	7	6	2	10	0	0	0,00	14,00	12,00	4,00	20,00	0,00	0,00
Misión	8	2,67	5	0	10	10	10	8	8	13,33	0,00	26,67	26,67	26,67	21,33	21,33
Visión	9	3,00	0	5	10	10	10	6	8	0,00	15,00	30,00	30,00	30,00	18,00	24,00
TOTAL	300	100,00	156	206	240	184	156	269	148	372,00	472,33	573,67	431,67	367,00	635,67	349,67

FACTORES	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN (%)	E1	E5	E7
TOTAL	456	255,00	675,00	621,67	599,33
PUNTUACIÓN RELATIVA					
PUNTUACION RELATIVA					
E2					
E3					
E4					
E6					
838,00 996,00 718,33 1070,67					

Anexo 2: Grupos estratégicos TAP.

Este anexo contiene los datos realizados para la ejecución de los grupos estratégicos.

Empresa	inmovilizado	ingresos	empleados
Seur geopost slu	125.543.695,00 €	121.866.372,00 €	2023
Primafrio S.L	52.905.832,00 €	421.681.374,00 €	340
Viuda de tadeo Juan	395.437,00 €	1.800.314,00 €	20
UPS	1.200.854,00 €	20.211.207,00 €	1122
DHL	17.883.877,00 €	362.825.103,00 €	3046
COMPAÑÍA LOGISTICA ACOTRAL	56.739.396,00 €	287.482.699,00 €	3440
Transportes Antonio Pascual	149.389,00 €	3.109.552,00 €	36
TRANSPORTES MAZO HERMANOS SA	50.779.148,00 €	103.900.766,00 €	475
CASTILLO TRANS	2.322.989,00 €	43.836.119,00 €	416
TRANSPORTES CAMPILLO SA	7.818.066,00 €	25.333.771,00 €	117
TRALIVAL SOC. COOPERATIVA VALENCIANA LIMITADA	1.540.423,00 €	5.615.534,00 €	8
transdonat SA	3.402.515,00 €	9.761.539,00 €	55

