



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Análisis de situación y propuesta de mejora en la gestión
interna en transitario de transporte internacional

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Perez Abad, Beatriz

Tutor/a: Pedrosa Sánchez, Luis Alfonso

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	5
1.1	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	6
1.2	OBJETIVOS DEL TRABAJO	8
1.3	METODOLOGÍA	8
2	FIGURA DEL TRANSITARIO.....	10
3	SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	13
3.1	ORÍGENES Y SU EVOLUCIÓN	13
3.2	ACTIVIDADES ECONÓMICAS	15
3.3	TIPO DE EMPRESA.....	17
3.4	SITUACIÓN GEOGRÁFICA	17
3.5	PROCESO DE FUNCIONAMIENTO.....	19
3.5.1	FLUJOGRAMA REDACCIÓN CONTRATO.....	19
3.6	ORGANIGRAMA	23
3.7	RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES DE LAS DIRECCIONES	25
3.7.1	DIRECCIÓN GENERAL.....	25
3.8	INSTALACIONES.....	27
3.9	PROCESO	27
3.9.1	PROCEDIMIENTO DE TRABAJO	29
3.10	ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO.....	36
3.10.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PATRIMONIAL DE LA EMPRESA	36
3.10.2	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LIQUIDEZ.....	41
3.10.3	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE ENDEUDAMIENTO	42
3.10.4	ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE INVERSIÓN – FINANCIACIÓN (EOAF)	44
4	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	49
4.1	ANÁLISIS PORTER	54
4.2	ESTRATEGIAS A SEGUIR. OBJETIVOS DE MEJORA EN BASE AL ANÁLISIS REALIZADO... 58	
4.2.1	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE MEJORA PARA EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA	58
4.3	ESTUDIO DE MERCADO.....	59
4.3.1	ANÁLISIS DE MERCADO: OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO EN CHINA.....	59
4.3.2	CHINA	60
4.4	ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN.....	67

5	PROPUESTA DE MEJORA	69
6	CONCLUSIONES	73
	ANEXO AL TRABAJO DE FIN DE GRADO Y TRABAJO DE FIN DE MÁSTER: RELACIÓN DEL TRABAJO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030.	75
	BIBLIOGRAFIA.....	77

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Ubicación geográfica de la empresa en España	17
Ilustración 2. Comparativa del PIB de las principales economías.....	18
Ilustración 3. Reparto de costos de operaciones, según Incoterms 2020.	23
Ilustración 4. Organigrama de la empresa.	24
Ilustración 5. Secuencia de las actividades de la empresa.....	28
Ilustración 6. Recorrido de la gestión en los departamentos de exportación e importación.....	29
Ilustración 7. Diagrama de las 5 fuerzas competitivas que influyen sobre la empresa, según Michel Porter (1982).	54
Ilustración 8. Estudio de mercado de la empresa en comparación con potencias como China o Latinoamérica.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Balance de situación de la empresa.	37
Tabla 2. Análisis de la situación patrimonial de la empresa en el año 2022.....	38
Tabla 3. Análisis de la situación patrimonial de la empresa en el año 2021.....	38
Tabla 4. Comparativo del volumen activo total de los años 2021 y 2022.	39
Tabla 5. Comparativa del patrimonio neto y pasivo en los años 2021 y 2022.....	40
Tabla 6. Análisis del ratio de liquidez.	41
Tabla 7. Ratios de endeudamiento comparativos en los años 2021 y 2022.....	43
Tabla 8. Balance de situación de la empresa en los años 2021 y 2022.....	45
Tabla 9. Política y financiación de la inversión de la empresa.	46
Tabla 10. Comparativa de costes, beneficios y rentabilidades de la empresa estudiada con el sector.....	50
Tabla 11. Capital circulante de la empresa respecto al resto del sector.	51
Tabla 12. Gastos e ingresos financieros de la empresa respecto al resto del sector.	52
Tabla 13. Estructura del activo de la empresa comprando con el resto del sector.....	53
Tabla 14. Estructura del pasivo de la empresa respecto del sector.....	53
Tabla 15. Procedimientos para la exportación en China y España.	66

1 INTRODUCCIÓN

En este proyecto, se examinará en profundidad el funcionamiento de la empresa transitaria Stock Logistic Transport, S.L. Esta compañía, que se estableció en Valencia, se especializa como un operador logístico integral enfocado en el transporte internacional.

La logística es una disciplina compleja debido a su amplio alcance y diversidad temática, que abarca una gran variedad de actividades interconectadas con el propósito de ofrecer un servicio eficiente y adaptado a las necesidades del cliente.

Como empresa transitaria, Stock Logistic Transport, S.L. cuenta con un equipo de profesionales altamente capacitados en la gestión de tráficós de importación y exportación de mercancías a nivel global. La empresa se destaca en el transporte marítimo internacional, ofreciendo soluciones personalizadas para diversos sectores industriales, como productos forestales, cerámica, iluminación, textil, materias primas, bebidas a granel, automoción, alimentación y productos perecederos, maquinaria y construcción. Esta empresa forma parte del Grupo Alonso, un holding multisectorial de capital completamente español, con operaciones en logística, energía, infraestructuras, ocio y servicios.

Gracias a su integración en el Grupo Alonso, Stock Logistic Transport, S.L. dispone de una red propia de infraestructuras que incluye terminales marítimas, almacenes, recintos aduaneros, plataformas ferroviarias y de transporte terrestre, así como empresas navieras y de transporte por carretera.

La misión de Stock Logistic Transport, S.L. es generar valor añadido para sus clientes, impulsando el crecimiento de sus negocios y contribuyendo al desarrollo de la sociedad y la economía global.

De acuerdo con el profesor Ronald H. Ballou, la estrategia logística se fundamenta en tres objetivos principales:

- **Reducción de costos:** Enfocado en minimizar los costos variables asociados al almacenamiento y transporte de mercancías.
- **Reducción del capital:** Orientado a reducir el nivel de inversión en el sistema logístico para maximizar el rendimiento de los activos logísticos.
- **Mejora del servicio:** Aunque puede incrementar los costos, este objetivo se compensa con el aumento de los ingresos derivados de un nivel de servicio superior.

En cuanto a los costos, estos pueden variar significativamente dependiendo del tipo de mercancía o del sector, ya que cada uno requiere diferentes medios y recursos, lo que impacta en el precio final del producto o servicio. Por ello, es fundamental realizar un análisis detallado sobre la influencia de las regulaciones y las modalidades de organización y gestión logística.

Además del análisis de costos, la capacidad para resolver incidencias es crucial para mejorar la oferta de servicios. Esto no solo respalda la profesionalidad de la empresa, sino que también demuestra su eficacia y compromiso con la calidad del trabajo. En este sector, la relación directa con el cliente y una gestión altamente profesional, precisa y confiable, son esenciales. Aunque la competitividad en precios es importante, no es el único factor en un sector tan orientado al servicio.

En este contexto, la toma de decisiones en logística se ve influenciada por múltiples factores, restricciones, condiciones y circunstancias que afectan las actividades logísticas. Entre estos factores se encuentran la estructura de tarifas de transporte, los servicios de transporte disponibles, las limitaciones legales, la estructura del mercado y los avances tecnológicos. Estos elementos pueden generar restricciones, desafíos y alternativas que deben considerarse en el desarrollo de un sistema logístico eficaz.

1.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Stock Logistic Transport, S.L. se establece como un operador logístico global, brindando a sus clientes una amplia cobertura y flexibilidad en la gestión de exportaciones e importaciones a nivel internacional. Con una presencia global consolidada, la empresa se especializa en manejar diversos tipos de mercancías y se ha convertido en un referente nacional en la gestión y distribución de productos forestales, como papel y sus derivados. Además, Stock Logistic Transport ofrece soluciones completas de almacenaje, tanto en seco como refrigerado, a través de sus instalaciones distribuidas por toda la península ibérica, con sedes principales en Madrid y Barcelona.

Infraestructura y Operaciones: La empresa abarca un rango completo de servicios logísticos, incluyendo transporte terrestre, marítimo y aéreo, así como la manipulación y almacenamiento de mercancías una vez desembarcadas. Posee instalaciones propias que suman 10,000 metros cuadrados en Benifaió y Riba-Roja del Túria, además de beneficiarse de 740,000 metros cuadrados en plataformas logísticas proporcionadas por el Grupo Alonso en toda la península ibérica.

Desde sus comienzos, Stock Logistic ha sido un líder en el transporte y almacenamiento de productos forestales. La empresa también ofrece un servicio semanal de grupaje con las Islas Canarias, reflejando su capacidad de expandir su red de operaciones. En cuanto a rendimiento financiero, las ventas de la empresa crecieron de 15,72 millones de euros en 2014 a 18,52 millones de euros en 2015.

Rol y Procesos: La empresa actúa como transitaria, intermediando entre las empresas que desean exportar o importar mercancías y los servicios de transporte adecuados para cada ruta. Stock Logistic Transport cuenta con todos los documentos y certificaciones necesarios para operar dentro del marco legal, garantizando la correcta gestión de los envíos.

Su equipo de ventas y operativos desempeña un papel crucial en la identificación de clientes y la gestión de la documentación necesaria para cada operación de transporte. Estos profesionales, altamente cualificados y experimentados, se encargan de los requisitos específicos de cada tipo de carga, modo de transporte y normativas de cada país. Su labor es esencial para asegurar una logística fluida y eficiente, evitando cualquier inconveniente que pueda surgir durante el proceso de transporte.

Desafíos y Mitigación: La empresa enfrenta varios desafíos externos que pueden afectar el negocio, como interrupciones en la operación de camiones o el estado deficiente de los contenedores. A pesar de estos riesgos, el equipo de Stock Logistic se dedica a asegurar que toda la documentación requerida esté en orden, minimizando así los problemas potenciales y evitando gastos imprevistos.

Stock Logistic Transport, S.L. se especializa en ofrecer servicios de transporte adaptados a las necesidades de sus clientes, ya sea marítimo, terrestre o aéreo. Para cumplir con estas demandas, la empresa gestiona una red de subcontrataciones y mantiene acuerdos estratégicos con navieras, aerolíneas y transportistas. La globalización de los mercados exige la capacidad de manejar una amplia variedad de mercancías, que van desde productos alimenticios hasta piezas industriales y textiles.

La elección del medio de transporte depende de diversos factores, como la naturaleza de la mercancía (perecedera o no) y la urgencia con la que se requiera su entrega. Cada modalidad de transporte conlleva costos específicos, que el cliente debe considerar y aceptar en función de sus necesidades.

Stock Logistic Transport, S.L. opera bajo el paraguas del grupo multisectorial Alonso Forwarding, lo que le permite subcontratar a su principal proveedor de transporte terrestre, utilizando su flota de camiones. Sin embargo, en el ámbito del transporte marítimo, la empresa debe recurrir a líneas navieras externas para gestionar las exportaciones e importaciones, de acuerdo con las preferencias del cliente y el destino de la mercancía. La misma dinámica se aplica al transporte aéreo.

Dado que la empresa se enfoca en contratos internacionales, el transporte marítimo es el método predominante debido a su rentabilidad para todas las partes involucradas. No obstante, Stock Logistic Transport también se especializa en el transporte y almacenamiento de bobinas de papel, una parte esencial de su negocio, lo que implica un uso significativo del transporte terrestre para el manejo de estas mercancías en sus almacenes.

Una vez que se negocian y acuerdan los términos del servicio con el cliente, se redacta y firma un contrato detallado que refleja los acuerdos alcanzados. Este contrato incluye una cotización del negocio y debe ser formalizado por ambas partes.

En términos de financiamiento, Stock Logistic Transport ofrece plazos de pago que varían entre 30 y 120 días. Para mitigar los riesgos financieros, la empresa asegura las operaciones mediante pólizas de crédito y caución, y solicita informes financieros para evaluar la solvencia de nuevos clientes. También se establece un seguro para cubrir posibles impagos. En algunos casos, dependiendo del país de destino y los riesgos asociados, puede requerirse el pago inmediato.

A nivel internacional, la empresa es miembro de la World Cube Association (WCA), que proporciona un fondo de garantía de hasta 100.000 euros para transitarias internacionales asociadas. Sin embargo, es importante destacar que las aseguradoras pueden no cubrir todas las operaciones, especialmente en países de alto riesgo, lo que obliga a Stock Logistic Transport a tomar decisiones sobre la asunción de estos riesgos.

En el ámbito de las importaciones, las empresas están obligadas a abonar el IVA correspondiente (en contraste con las exportaciones, donde el IVA se paga en el destino en lugar de en el origen) y los aranceles asociados a las mercancías. Para aquellas empresas que enfrentan dificultades para cubrir estos costos, la transitaria asume estos gastos inicialmente y los financia al cliente a través de su garantía ante la Agencia Tributaria.

En lo que respecta a los contratos y la documentación esencial para el transporte marítimo, que es el más comúnmente utilizado, la selección de las navieras varía según el destino. La empresa suele trabajar con grandes navieras como MAERSK, MSC y CMA CGM, aprovechando los acuerdos especiales negociados por el departamento de Pricing de

Alonso Forwarding. Estos acuerdos proporcionan ventajas en términos de pagos, disponibilidad de espacio en los barcos y tarifas preferenciales para el grupo Alonso.

Los precios del transporte están sujetos a constantes fluctuaciones debido a variaciones en las tasas de cambio de divisas, riesgos políticos y otros factores imprevistos. Por esta razón, no existe un precio fijo para las operaciones de transporte; los costos pueden variar en función del momento en que se realicen las transacciones. Los operativos de la transitaria deben estar continuamente informados sobre estos cambios para ajustar sus estrategias y ofrecer las mejores condiciones a los clientes.

Además, los **Incoterms 2020** juegan un papel crucial en la determinación de las responsabilidades y gastos asociados al transporte de mercancías entre exportadores e importadores. Estos términos definen los costos relacionados con la recogida de la mercancía en el origen, el transporte hasta la aduana de exportación, el trayecto marítimo, la aduana de importación y el traslado final desde el puerto de destino hasta la fábrica del cliente. Los Incoterms más comunes utilizados son FOB, CIF, EXW y DAP.

Los **Incoterms 2020** establecen una interpretación clara y uniforme de las transacciones internacionales en términos de gastos y riesgos compartidos entre compradores y vendedores. Sin embargo, estos términos no especifican la forma de pago, que debe ser acordada por separado entre las partes involucradas.

1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO

Una vez presentada la empresa objeto de estudio, se procederá a realizar un análisis exhaustivo de su funcionamiento, prestando especial atención a los procedimientos empleados para ejecutar una operación completa de comercio internacional. Asimismo, se examinarán los flujos documentales que acompañan a las mercancías y el modelo de gestión implementado por la compañía.

Este trabajo tiene dos objetivos fundamentales. En primer lugar, se busca realizar un análisis profundo que permita comprender en detalle cómo opera la empresa, ofreciendo una visión integral de sus procesos. En segundo lugar, basándose en el conocimiento adquirido sobre su funcionamiento, se propondrá un plan de mejoras orientado a optimizar la gestión de la empresa, con el fin de asegurar una planificación y control efectivos a largo plazo.

1.3 METODOLOGÍA

Se ha aprovechado la oportunidad de formar parte del equipo Stock Logistic Transport, S.L, específicamente en el departamento de importación de logística y almacén, dentro de la sección de “Forest Products”. Este contexto ha facilitado la recopilación de datos pertinentes de la empresa, en el marco de un plan de expansión en curso. Dicha

información permite llevar a cabo un análisis exhaustivo sobre la estructura interna de la compañía, con el objetivo de identificar sus fortalezas y debilidades organizacionales.

A partir de los datos obtenidos de Stock Logistic Transport, S.L, que incluyen cifras de producción, instalaciones, número de empleados, servicios ofertados y facturación, se ha realizado un análisis detallado. Este estudio ha permitido evaluar los cambios recientes en la empresa, así como detectar áreas de mejora potenciales.

Asimismo, utilizando los datos financieros extraídos de las cuentas anuales registradas en el Registro Mercantil de Valencia, se ha analizado la situación económico – financiera de la empresa. Este análisis incluye un examen detallado de su estructura patrimonial para evaluar su capacidad de realizar nuevas inversiones que puedan mejorar su posición futura.

Además de los datos internos, se han obtenido cifras del sector a través de la base de datos de la Central de Balances del Banco de España. Esta información ha servido para comparar la situación actual de la empresa con la de sus competidores, proporcionando un contexto más amplio para el análisis.

Finalmente, se subraya la importancia de examinar los mercados investigados a través de fuentes oficiales como ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior), INE (Instituto Nacional de Estadísticas), Eurostat y el Banco Mundial. Estos recursos han sido fundamentales para realizar aportaciones personales al proyecto, basadas en un entendimiento integral de los mercados relevantes.

2 FIGURA DEL TRANSITARIO

El transitario es un intermediario clave en el comercio internacional, encargado de gestionar y coordinar el transporte de mercancías desde el punto de origen hasta su destino final. Su función principal es asegurar que las mercancías lleguen a tiempo, de manera segura y al menor costo posible, actuando como un enlace entre el exportador/importador y los distintos proveedores de servicios de transporte, como líneas marítimas, aerolíneas, empresas de transporte terrestre, operadores de almacenamiento, y autoridades aduaneras.

Las principales funciones del transitario son las siguientes:

Coordinación del Transporte: El transitario organiza la ruta más eficiente para el envío, ya sea por tierra, mar, aire o una combinación de estos, utilizando su red de contactos con compañías de transporte.

Consolidación y Desconsolidación de Carga: En muchos casos, el transitario consolida las mercancías de varios clientes en un solo envío para reducir costos. Luego, en el destino, desconsolida y distribuye la mercancía.

Gestión de Documentación: Se encarga de la preparación y gestión de todos los documentos necesarios para el transporte internacional, incluyendo la factura comercial, el conocimiento de embarque, certificados de origen, y documentos aduaneros.

Trámites Aduaneros: Asiste en el cumplimiento de las regulaciones aduaneras, asegurando que todas las obligaciones fiscales y de importación/exportación se cumplan correctamente.

Seguros de Carga: Puede ofrecer seguros de transporte para proteger a las mercancías en caso de daños o pérdidas durante el envío.

Seguimiento y Monitoreo: El transitario proporciona a los clientes información actualizada sobre la ubicación y el estado de sus envíos a lo largo de todo el proceso logístico.

Asesoramiento Logístico: Debido a su experiencia y conocimiento en el transporte internacional, el transitario puede asesorar a las empresas sobre las mejores prácticas logísticas y las opciones más rentables para el transporte de sus mercancías.

En resumen, el transitario es una figura indispensable en la cadena de suministro global, facilitando el movimiento de mercancías a través de fronteras y optimizando la logística para sus clientes

La actividad de los transitarios en el comercio internacional está regulada por una serie de normativas legales y convenios internacionales que buscan garantizar la seguridad, eficiencia y transparencia en el transporte de mercancías. A continuación, se destacan algunas de las principales normativas y regulaciones que afectan a los transitarios:

1. Convenio de Bruselas (1924) y las Reglas de La Haya-Visby

El Convenio de Bruselas, también conocido como las Reglas de La Haya, regula el transporte marítimo de mercancías y establece los derechos y responsabilidades de los transportistas marítimos y los cargadores. Las Reglas de La Haya-Visby, que son una modificación del Convenio de Bruselas, especifican los límites de responsabilidad del

transportista en caso de pérdida o daño de la mercancía. Aunque estas reglas se aplican principalmente a los armadores y operadores de buques, también influyen en las operaciones de los transitarios que actúan como intermediarios en el transporte marítimo.

2. Convenio de Ginebra (CMR) - Transporte Internacional por Carretera

El Convenio sobre el Contrato de Transporte Internacional de Mercancías por Carretera (CMR) regula el transporte de mercancías por carretera entre países que son partes del convenio. Establece las responsabilidades de los transportistas y las reglas para la documentación (conocimiento de embarque), reclamaciones y limitaciones de responsabilidad. Los transitarios que gestionan envíos por carretera deben asegurar que se cumplan las disposiciones del CMR.

3. Convenio de Varsovia y Convenio de Montreal - Transporte Aéreo

El Convenio de Varsovia y su actualización, el Convenio de Montreal, establecen las reglas para el transporte aéreo internacional de mercancías y pasajeros, incluyendo la responsabilidad de las aerolíneas en caso de pérdida, daño o retraso de la mercancía. Los transitarios que organizan transporte aéreo deben asegurarse de que las condiciones de estos convenios se reflejen en sus contratos de transporte.

4. Incoterms (Términos Internacionales de Comercio)

Los Incoterms, publicados por la Cámara de Comercio Internacional (CCI), definen las responsabilidades de compradores y vendedores en contratos de compraventa internacional, en términos de entrega, riesgos y costos. Aunque no son una ley, los Incoterms son ampliamente aceptados y utilizados en el comercio internacional, y los transitarios deben entenderlos para coordinar correctamente la logística de los envíos.

5. Código Aduanero de la Unión Europea (CAU)

En la Unión Europea, el Código Aduanero de la Unión regula todas las operaciones aduaneras, incluyendo las actividades de los transitarios que actúan como representantes aduaneros. El CAU establece las normas para la clasificación arancelaria, valoración, origen de mercancías y procedimientos aduaneros.

6. Ley de Navegación y Comercio Marítimo

En muchos países, existe una ley específica que regula la navegación y el comercio marítimo. Estas leyes establecen las obligaciones y responsabilidades de los transitarios en relación con el transporte marítimo, incluyendo las normativas sobre seguros, reclamaciones y el manejo de cargas peligrosas.

7. Normativa sobre Seguridad (OEA, C-TPAT)

Los programas como el Operador Económico Autorizado (OEA) en la UE o el Customs-Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT) en los EE. UU., establecen estándares de seguridad para las operaciones logísticas. Los transitarios que participan en estos programas deben cumplir con rigurosas normas de seguridad para minimizar los riesgos en la cadena de suministro.

8. Ley de Competencia y Regulación Antimonopolio

En muchos países, las actividades de los transitarios están sujetas a leyes de competencia que previenen prácticas anticompetitivas, como la fijación de precios o la formación de cárteles. Estas leyes aseguran un mercado competitivo y protegen a los consumidores de prácticas abusivas.

9. Responsabilidad Civil del Transitario

Los transitarios deben cumplir con las normativas nacionales e internacionales sobre responsabilidad civil. Esto incluye la necesidad de contar con seguros adecuados para cubrir posibles daños, pérdidas o incumplimientos contractuales.

10. Convenio de las Naciones Unidas sobre el Transporte Multimodal de Mercancías (1980)

Este convenio regula el transporte multimodal, donde se utilizan varios medios de transporte bajo un único contrato de transporte. Aunque no ha sido adoptado ampliamente, establece un marco legal para la responsabilidad y las obligaciones de los operadores de transporte multimodal, incluidos los transitarios.

Los transitarios operan en un entorno altamente regulado, donde deben cumplir con una variedad de normativas internacionales y nacionales para garantizar el transporte seguro, eficiente y legal de mercancías. Su conocimiento y cumplimiento de estas normas son fundamentales para el éxito de las operaciones logísticas en el comercio internacional.

3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

3.1 ORÍGENES Y SU EVOLUCIÓN

Stock Logistic nace en 1995 bajo el nombre de Stocks Logística Sueca SL como almacenista. En 2000 se cambia el nombre y pasa a ser Stock Logistic Transporte SL ampliando además sus actividades a transitario. Inicialmente la actividad de la empresa estaba centrada en la importación de bobinas de papel. Con el tiempo la exportación de papel ha ido cogiendo fuerza y es igual de importante que la importación. No solo se mueve papel hoy en día, sino también todo tipo de mercancía (calzado, alimentación, maquinaria, cerámica...)

En los últimos años la empresa está creciendo, con delegaciones en Madrid, Barcelona y Andalucía, cubriendo así todo el territorio nacional con su actividad comercial.

Desde febrero 2019 la empresa es propiedad 100% de Eurotransac S.L., empresa del Grupo Alonso, grupo empresarial multisectorial de referencia en el mercado nacional e internacional con más de 50 años de experiencia. En la actualidad, el Grupo Alonso está formado por un centenar de empresas con actividad en logística, energía, construcción, ocio, automoción, alimentación y servicios.

Stock Logistic Transport SL, es una empresa OEA desde el 10 de noviembre de 2011 bajo el no ES AEOF 11000150AE con aprobación de reevaluación del título el 30 de abril de 2019. Es intermediaria de transporte internacional, que forma parte de una sociedad denominada Grupo Alonso Salcedo, S.A. El fin de la actividad de la empresa es ofrecer una plena cobertura del proceso logístico para el transporte de mercancías desde y hacia cualquier punto del mundo.

Su objeto social se constituye de agencias de transportes (transitarios) y otras actividades anexas al transporte, incluido en la CNAE 5229. Las empresas transitarias actúan como intermediarios entre el exportador e importador y las compañías de transporte (Ibertransit, 2012), lo que hace que sea posible atender a todo tipo de actividades involucradas en el proceso logístico, así como la carga y descarga de las mercancías en el transporte, almacenamiento, trámites aduaneros, estiba en vehículo internacional y consignación para el transporte internacional. Stock Logistic Transport, S.L. se encarga de poner en contacto clientes y proveedores para el transporte de mercancías, actuando de intermediario entre ambas partes a cambio de una comisión, facilitando precios a ambas partes y siendo especialistas en operaciones triangulares.

En la actualidad, la empresa presenta sus oficinas centrales en Valencia desde donde controla y gestiona las cargas hasta cualquier punto del mundo. Se trabaja tanto en el ámbito nacional como internacional, y abarca los ámbitos de la exportación y la importación, utilizando vehículos rígidos por carretera, marítimo, aéreo y ferroviario con entrega de puerta a puerta.

Las oficinas de Stock Logistic Transport, S.L, están conformadas por un equipo especializado en logística que abarca diversos departamentos, desde el comercial hasta el tráfico, incluyendo áreas de aduanas, documentación y facturación. El personal está capacitado en varios idiomas, como español, francés inglés y ruso; lo que permite ofrecer un servicio más personalizado y cercano a clientes internacionales potenciales.

La empresa forma parte de reconocidas asociaciones internacionales de transitarios, tales como WCA, GOAL, FNC, PLN y WWPC entre otras. Esta pertenencia le brinda a Stock Logistic Transport, S.L acceso a una extensa red de agentes en los principales puntos estratégicos del comercio internacional.

En relación con las operaciones triangulares, estas se definen como transacciones en las que intervienen dos empresas de diferentes Estados miembros de la Unión Europea y su intermediario. En este tipo de operaciones, se realizan dos entregas de bienes: una del proveedor al intermediario y otra del intermediario al cliente final. No obstante, solo se utiliza un único transporte para trasladar los bienes desde el país del proveedor hasta el comprador final.

La empresa transitaria STOCK LOGISTIC TRANSPORT SL lleva casi treinta años de vida, es decir, se fundó el 31 de julio de 1995. Es una de principales empresas de España dentro del ranking nacional de empresas. También está entre las 175 empresas de Valencia. Se encuentra entre las 4000 primeras empresas de España y las 175 primeras empresas de Valencia.

Stock Logistic, que desde sus inicios se ha situado como referente en el transporte y almacenaje de productos forestales (papel y derivados), opera además un servicio semanal de grupaje con las Islas Canarias. En 2014, la empresa consiguió unas ventas de 15,72 millones de euros y en 2015 la cifra aumentó hasta situarse en 18,52 millones de euros.

Stock LogisticTransport S.L experimentó un gran crecimiento durante los años 2015 y 2016 y una muestra de esta etapa de expansión se reflejó en la apertura de nuevas oficinas. Y es que 2016 fue un año especialmente significativo para este operador logístico, ya que inauguró delegaciones en Madrid, Barcelona y Algeciras. En este caso, la empresa pretendía mejorar el servicio que ofrece a sus clientes tanto en carga aérea como en los tráficós de exportación e importación, y en los despachos de aduanas.

En 2016, Stock Logistic Transport S.L comienza a ofrecer el servicio de transporte de carga aéreo internacional, empezando su andadura con unas previsiones de ventas de cinco millones de euros. De esta manera, el operador logístico incrementa su volumen de actividad en el centro de la península y afianza su presencia en Madrid con nuevas oficinas. Con esta expansión el Grupo Alonso reafirma su objetivo de reforzar progresivamente su red transitaria a nivel nacional e internacional.

Se trata de una transitaria con servicio logístico integral para el importador y exportador. Sus actividades abarcan el transporte por tierra, mar y aire, así como la manipulación y almacenaje de la carga desembarcada. Para ello poseen 10.000 metros cuadrados de instalaciones propias en las localidades de Benifaió y Riba-Roja del Túria, además de contar con los 740.000 metros cuadrados de plataformas logísticas del Grupo Alonso repartidas por toda la península ibérica.

Según explicaba Jorge Moreno y José Luís Román, responsables de la compañía y fundadores de la sociedad en el año 2000, Madrid era una plaza básica para poder cubrir la zona centro de España. Allí Stock Logistic Transport, S.L cuenta con un equipo de profesionales con amplia experiencia en el sector del transporte y la logística. En concreto, la plantilla está integrada por un equipo de veinte personas, que permite a la empresa ofrecer servicios marítimos, aéreos y de aduanas.

En cuanto a Madrid y Barcelona, Stock Logistics también cuenta con plataformas logísticas del Grupo, que ofrecen posibilidad de almacenaje y distribución nacional. En concreto, en Madrid está al frente de las nuevas oficinas Diego Bergareche, profesional con amplia experiencia en este sector, mientras que Javier Esteve, que también atesora un logro recorrido en el negocio, dirige la oficina de Barcelona.

Stock Logistic Transport, S.L inició su actividad en Valencia en el año 2000. En esta ciudad, cuenta con almacenes, departamento de aduanas y departamento aéreo. Además, la empresa dispone de certificación de Operador Económico Autorizado y agente IATA y dispone de las autorizaciones necesarias para operar como depósito aduanero.

El Grupo Alonso está compuesto por un total de 70 empresas que operan en los ámbitos regional, nacional e internacional. La empresa tiene presencia en diversas ciudades como Madrid, Barcelona, Valencia, Alicante y Murcia, lo que le permite atender a una amplia variedad de clientes. Dentro del grupo, existe una extensa gama de empresas que incluyen compañías de transporte internacional, almacenes, empresas de transporte por carretera, navieras, entre otras. Esta estructura diversificada constituye una ventaja competitiva significativa, ya que muchos de los clientes del grupo son también empresas pertenecientes al propio Grupo Alonso, S.A., lo que facilita la expansión y diversificación de su cartera de clientes.

Transportes Alonso Salcedo, S.A., dispone de un departamento de recursos humanos que coordina a todas las empresas vinculadas al grupo. Esto permite que una parte considerable de las tareas administrativas de Stock Logistic Transport, S.L. sea gestionada por una asesoría externa. Esta gestoría es responsable de la elaboración de las nóminas de los empleados, la gestión del pago de impuestos y el asesoramiento jurídico. La externalización de estas funciones resulta en una reducción de los costes fijos para las empresas que forman parte del grupo, optimizando así la eficiencia operativa y financiera.

3.2 ACTIVIDADES ECONÓMICAS

La principal actividad de la empresa y el mayor volumen de trabajo es la de Transitario y Agente de Aduana. La mercancía que más se trabaja es la de productos forestales, tanto de import como de exportación.

- 48 04 11 19 00 PAPEL KRAF
- 4703 210000 PASTADEPAPEL

Debido a lo especial del producto, tratándose de bobinas de gran volumen y peso y a su dificultad de trabajo, todas las bobinas son entregadas en almacenes y Depósitos Aduaneros del grupo, los cuales disponen de la maquinaria específica para dichas operaciones. Una vez descargadas las bobinas de los contenedores, éstas son clasificadas según peso, gramaje, cliente etc.

En embarques de importación, se realizan los siguientes tipos de despachos desde que llegan los contenedores al puerto:

- Despachos a consumo a libre práctica y consumo.
- Vinculaciones a Depósito Aduanero.

La mercancía que proviene de importación se entrega desde los almacenes o depósitos, según necesidades de los clientes, a cualquier punto del territorio nacional, así como a gran parte de la U.E. En caso de que las mercancías estén vinculadas a regímenes aduaneros, previamente se realizan las operaciones necesarias para que dichas mercancías gocen del estatuto comunitario.

En embarques de exportación, se recoge la mercancía en las fábricas de los exportadores de todo el territorio nacional y se agrupa en uno de los almacenes. Así mismo, y si las hay, se pasan las posibles incidencias a los clientes, se comprueba el stock que debe haber en los almacenes, etc.

También se realiza la actividad de Transitario y Agente de Aduanas sobre otro tipo de mercancías, tales como, por ejemplo:

- 64 02 CALZADO
- 39 20 PELICULA PLASTICO
- 69 07 AZULEJO
- 08 02 ALMENDRAS
- 40 11 NEUMÁTICOS

Para este tipo de productos se realiza todo el trámite de transporte desde origen, como, por ejemplo:

- Contactar con los proveedores de los clientes para coordinar las cargas.
- Ofrecerles precios de fletes desde origen hasta sus almacenes.
- Despacharles las mercancías para su libre circulación en U.E.
- Contratar seguros de mercancías.
- Revisiones para Aduaneras, certificados Soivres, Sanitarios, Fitosanitarios.

Todo este tipo de trámites es realizado tanto para mercancías de importación como para mercancías de exportación a terceros países. Del mismo modo se realizan transportes interiores, siempre y cuando, dichos transportes sean complementarios de un transporte internacional.

3.3 TIPO DE EMPRESA

Una empresa se define como un grupo social que, a través de la administración eficiente de recursos, capital y trabajo, se dedica a la producción de bienes y/o servicios. Las empresas pueden clasificarse según la actividad que desarrollan. En el caso de Stock Logistic Transport, S.L., se puede caracterizar de la siguiente manera:

- **Sector económico:** Stock Logistic Transport, S.L. pertenece al sector terciario, que engloba a las empresas dedicadas al comercio y los servicios. Este sector se encarga de adquirir productos terminados del sector primario (que abarca a las empresas dedicadas a la extracción de bienes y recursos naturales, así como materias primas) y del sector secundario (que incluye a las empresas que transforman dichas materias primas en productos manufacturados) para su posterior organización y distribución hacia los consumidores finales (Muñoz, 2009).
- **Tamaño de la empresa:** Por su número de empleados, Stock Logistic Transport, S.L. se clasifica como una PYME (Pequeña y Mediana Empresa). Las PYMES se definen generalmente como aquellas que cuentan con un máximo de 250 empleados.
- **Naturaleza de la propiedad:** Stock Logistic Transport, S.L. es una empresa de carácter privado, donde la propiedad y el control recaen en el actual director de la compañía. El objetivo principal de la empresa es maximizar la rentabilidad del capital invertido.

3.4 SITUACIÓN GEOGRÁFICA

Stock Logistic Transport, S.L. se beneficia de una ubicación geográfica estratégica en España, lo que le permite desarrollar estrategias altamente competitivas. España actúa como un punto de conexión crucial entre Europa y África, así como entre el Mediterráneo y el Atlántico, y también con Oriente Medio (Ilustración 1). Esta posición privilegiada ofrece a la empresa la oportunidad de acceder y atender a un amplio mercado, abarcando diversas demandas en el comercio internacional.



Ilustración 1. Ubicación geográfica de la empresa en España

España como Mercado Atractivo en Europa, se posiciona como uno de los mercados más atractivos de Europa, no solo por su ubicación geográfica estratégica, sino también por su significativa inversión en infraestructuras. Esta inversión ha facilitado un amplio acceso al transporte aéreo, marítimo y terrestre, al mismo tiempo que impulsa el desarrollo del mercado industrial, las redes energéticas y las telecomunicaciones (Merca España, 2015).

Según datos del Fondo Monetario Internacional (FMI) de 2022, España ocupa el puesto 13 en la economía mundial, con un Producto Interno Bruto (PIB) de 1,359 miles de millones de dólares. En esta lista, España se encuentra por detrás de potencias como Estados Unidos, China, Japón, Canadá, México, Rusia, India, Brasil, Australia, Reino Unido, Francia, Italia y Alemania. En el contexto de la Unión Europea, España ocupa la quinta posición, detrás de Alemania, Reino Unido, Francia e Italia, con una diferencia de 2,277 miles de millones de dólares en comparación con el PIB alemán, que asciende a 3,636 miles de millones de dólares.

La posición favorable de España también se explica por su renta per cápita elevada, un indicador que relaciona el PIB con el número de habitantes para medir la riqueza económica de un país. Este indicador sugiere que España tiene un poder adquisitivo considerablemente alto, posicionándola como un mercado con un elevado nivel de vida (ICEX, 2015).

En la **Ilustración 2**, se presentan comparativas del PIB de las principales economías globales, incluyendo el grupo BRIC (Brasil, Rusia, India y China). Este término fue acuñado por Goldman Sachs en 2001 para referirse a las economías emergentes que, según las proyecciones, podrían influir significativamente en el desarrollo económico y político del siglo XXI.

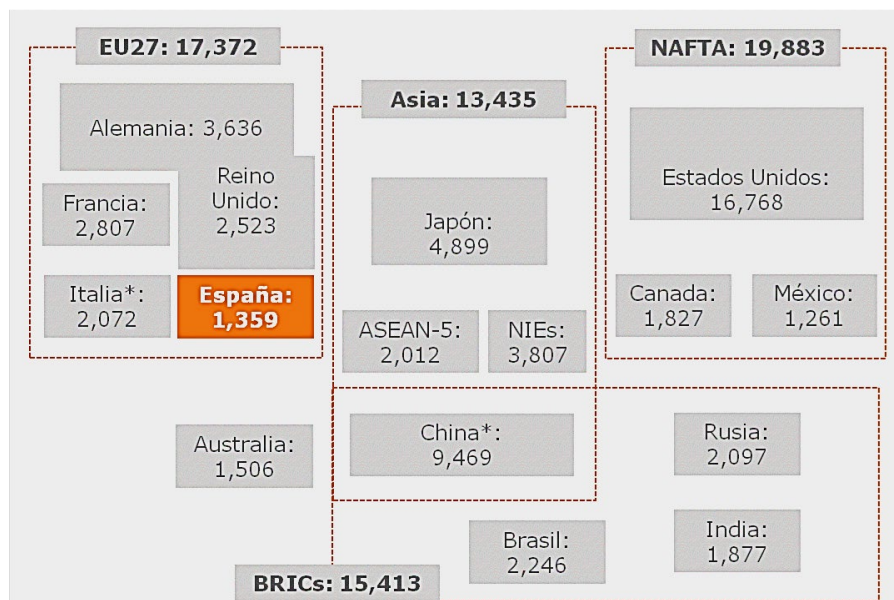


Ilustración 2. Comparativa del PIB de las principales economías.

Una de las ventajas de España al ser Estado Miembro de la UE (Unión Europea) y que le da esa posición privilegiada, es el libre y fácil comercio entre los distintos mercados de la UE. Gracias a ello, presenta una única moneda, no hay aranceles intercomunitarios, y permite la libre movilidad de bienes y servicios de capitales y personas (ICEX, 2015).

3.5 PROCESO DE FUNCIONAMIENTO

En este apartado se van a desarrollar los temas mediante un flujograma, para poder observar, así, el orden de los procesos dentro de cada actividad de una manera clara, rápida y para una mejor comprensión, ya que los flujogramas nos permiten un análisis de las operaciones de los procesos al nivel de detalle estimado, desde el principio de la actividad hasta su fin. Con ello, podrán obtenerse mejoras en el funcionamiento de la empresa.

En este caso, se han ordenado las operaciones que se realizan en un proceso de principio a fin, con las posibles situaciones que podrían darse, sin desarrollar lo que se lleva a cabo en cada operación; únicamente nombrándola, y los pasos posibles tanto anteriores como posteriores. Se acompañará de un texto, dónde quedará explicado el proceso con un nivel de detalle mayor. Para entender el funcionamiento, cabe destacar el sentido de las figuras presentes en el flujograma:

- Elipse, abre y cierra flujograma; es decir, el inicio y el fin.
- Triángulo, sirve para formular una pregunta o cuestión de operaciones en concreto.
- Rectángulo, representa el proceso.
- Círculo, hace la función de un conector, el cual conecta elementos entre sí.

Dicho esto, los procesos más importantes de la empresa son: la redacción del contrato con la elección de los proveedores óptimos, la exportación de mercancía y la importación de ésta.

3.5.1 FLUJOGRAMA REDACCIÓN CONTRATO

Para comprender el proceso que sigue la empresa en la redacción de contratos, es esencial revisar los Incoterms 2020. Estos términos, que incluyen un total de 11 reglas en la versión 2020-2030, fueron elaborados por la Cámara de Comercio Internacional (CCI). Son normas de alcance global que definen claramente los derechos y obligaciones de compradores y vendedores, y determinan cómo se distribuyen los costos y riesgos asociados a cada transacción comercial.

3.5.1.1 INCOTERMS 2020

En la redacción del contrato hay que tener muy presentes los Incoterms, ya que son los que definen las responsabilidades de las empresas compradoras y vendedoras en la entrega de mercancías al amparo de los contratos de compraventa. Por lo tanto, se incorporan con regularidad en todo el mundo y se han convertido en parte del lenguaje cotidiano del contrato.

Esto es debido a los diferentes usos y costumbres en función de las zonas geográficas y a toda una serie de elementos que pueden llegar a dificultar la materialización de la operación. Todo esto se ve agravado si se contempla desde la perspectiva del comercio exterior, y, lo más importante, las diferencias de legislación aplicable.

Para solucionar los problemas mencionados, la Cámara de Comercio Internacional (CCI) desarrolló los Incoterms. Con ellos se pretende que, con independencia de la nacionalidad de las partes o el lugar geográfico de su uso, los implicados puedan saber en

todo momento cuáles son los derechos y obligaciones de cada una de ellas en un contrato determinado.

Los Incoterms carecen de toda fuerza normativa o legal, obteniendo reconocimiento de su cotidiano y constante uso a nivel mundial; por lo que, para que se apliquen a un contrato determinado, éste deberá especificarlo así.

Los Incoterms contienen un total de once posiciones o tipos de contratos diferentes, que pueden modificarse posteriormente de manera parcial, mediante el uso de determinadas cláusulas.

Los Incoterms (International Commercial Terms) son términos comerciales estandarizados que definen las responsabilidades de compradores y vendedores en transacciones internacionales. Estos términos son publicados por la Cámara de Comercio Internacional (CCI) y la última versión es la de 2020. A continuación, te explico cada uno de los 11 Incoterms 2020:

1. EXW (Ex Works / En Fábrica)

- **Responsabilidad del vendedor:** El vendedor pone la mercancía a disposición del comprador en sus instalaciones (fábrica, almacén, etc.).
- **Responsabilidad del comprador:** El comprador asume todos los costos y riesgos desde la salida de las instalaciones del vendedor hasta el destino final. Es responsable del transporte, los seguros, la exportación, la importación y los aranceles.

2. FCA (Free Carrier / Libre a Transportista)

- **Responsabilidad del vendedor:** El vendedor entrega la mercancía a un transportista o a otra persona designada por el comprador en un lugar acordado (puede ser el almacén del vendedor, una terminal de transporte, etc.).
- **Responsabilidad del comprador:** El comprador asume todos los costos y riesgos desde el punto de entrega. El vendedor es responsable de la exportación, pero no de la importación.

3. FAS (Free Alongside Ship / Libre al Costado del Buque)

- **Responsabilidad del vendedor:** El vendedor coloca la mercancía al costado del buque en el puerto de embarque acordado. Es responsable de todos los trámites de exportación.
- **Responsabilidad del comprador:** El comprador asume todos los costos y riesgos desde que la mercancía está al costado del buque. Es responsable de la carga, transporte, seguro, y trámites de importación.

4. FOB (Free On Board / Libre a Bordo)

- **Responsabilidad del vendedor:** El vendedor entrega la mercancía a bordo del buque en el puerto de embarque acordado. Es responsable de los trámites de exportación.
- **Responsabilidad del comprador:** El comprador asume todos los costos y riesgos desde que la mercancía ha sido cargada a bordo del buque. Es responsable del transporte, seguro, y trámites de importación.

5. CFR (Cost and Freight / Costo y Flete)

- **Responsabilidad del vendedor:** El vendedor paga los costos y el flete necesarios para llevar la mercancía al puerto de destino. También es responsable de la exportación.
- **Responsabilidad del comprador:** El comprador asume los riesgos una vez que la mercancía ha sido cargada a bordo del buque en el puerto de origen. También es responsable del seguro y los trámites de importación.

6. CIF (Cost, Insurance and Freight / Costo, Seguro y Flete)

- **Responsabilidad del vendedor:** Similar al CFR, pero el vendedor también debe contratar un seguro para cubrir los riesgos durante el transporte marítimo hasta el puerto de destino.
- **Responsabilidad del comprador:** El comprador asume los riesgos una vez que la mercancía ha sido cargada a bordo del buque y cubre los costos adicionales desde el puerto de destino.

7. CPT (Carriage Paid To / Transporte Pagado Hasta)

- **Responsabilidad del vendedor:** El vendedor paga por el transporte de la mercancía hasta el destino acordado. Es responsable de la exportación.
- **Responsabilidad del comprador:** El comprador asume los riesgos una vez que el transportista toma posesión de la mercancía. Es responsable del seguro y los trámites de importación.

8. CIP (Carriage and Insurance Paid To / Transporte y Seguro Pagado Hasta)

- **Responsabilidad del vendedor:** Similar al CPT, pero el vendedor también debe contratar un seguro que cubra el transporte hasta el destino acordado.
- **Responsabilidad del comprador:** El comprador asume los riesgos desde que el transportista toma la mercancía y cubre cualquier costo adicional desde el punto de entrega.

9. DAP (Delivered At Place / Entregado en el Lugar)

- **Responsabilidad del vendedor:** El vendedor asume todos los costos y riesgos hasta que la mercancía se entregue en un lugar acordado en el país de destino.
- **Responsabilidad del comprador:** El comprador es responsable de los trámites y costos de importación (aranceles, impuestos, etc.).

10. DPU (Delivered at Place Unloaded / Entregado en el Lugar Descargado)

- **Responsabilidad del vendedor:** Similar a DAP, pero el vendedor también es responsable de la descarga de la mercancía en el lugar de destino.
- **Responsabilidad del comprador:** El comprador asume los riesgos una vez que la mercancía ha sido descargada en el destino acordado y es responsable de los trámites de importación.

11. DDP (Delivered Duty Paid / Entregado con Derechos Pagados)

- **Responsabilidad del vendedor:** El vendedor asume todos los costos y riesgos hasta que la mercancía se entregue en el lugar acordado, incluidos los trámites y costos de importación.
- **Responsabilidad del comprador:** El comprador solo asume los costos y riesgos una vez que la mercancía ha sido entregada en su destino final, ya despachada para la importación.

Cada uno de estos términos se puede utilizar en diferentes modos de transporte, y algunos están específicamente diseñados para transporte marítimo o fluvial. Es importante elegir el Incoterm adecuado según la situación y las necesidades de la transacción comercial.

A modo de resumen de lo explicado anteriormente, se va a exponer una tabla (Ilustración 3) en la cual se observa el reparto de los costos de las operaciones, según el Incoterms 2020 para el comprador y vendedor.

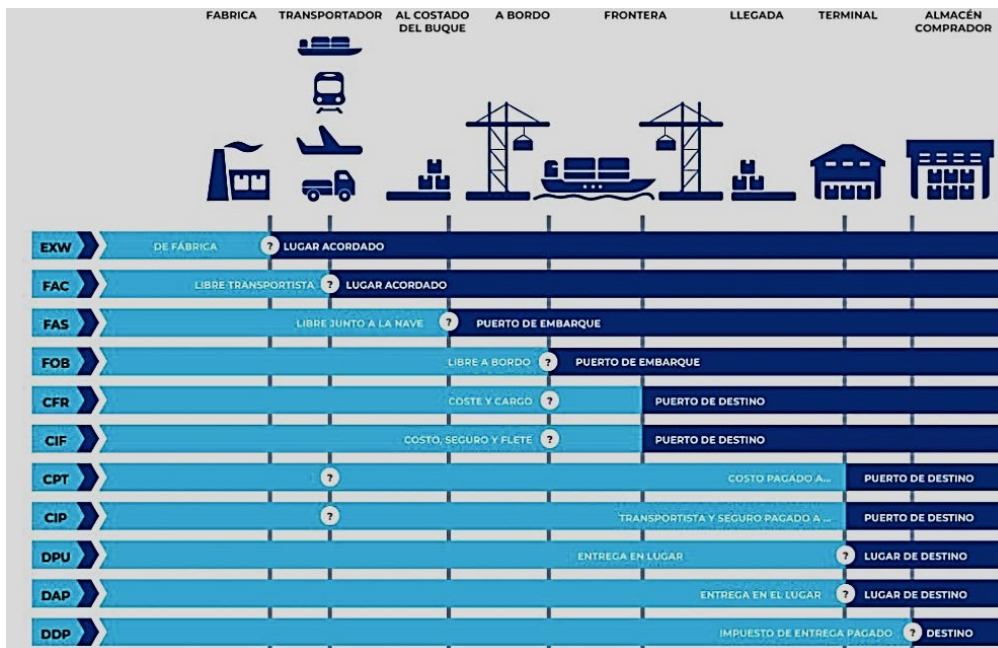


Ilustración 3. Reparto de costos de operaciones, según Incoterms 2020.

Con todo lo explicado anteriormente, se puede concluir que los incoterms determinan:

- El alcance del precio.
- En qué momento y dónde se produce la transferencia de riesgos sobre la mercadería del vendedor hacia el comprador.
- El lugar de entrega de la mercancía.
- Quién contrata y paga el transporte.
- Quién contrata y paga el seguro.
- Qué documentos tramita cada parte y su costo.

3.6 ORGANIGRAMA

En este apartado se llevará a cabo un análisis exhaustivo de la estructura organizativa de la empresa, abarcando los elementos clave como la departamentalización, la cadena de mando, el rango de control, la centralización o descentralización, y la formalización de las tareas.

La empresa se estructura en torno a las actividades de gestión de embarques de exportación e importación, y está compuesta por departamentos de gestión y departamentos de soporte, como se ilustra en la Figura 4.

- **Departamentalización:** Stock Logistic Transport, S.L. presenta un organigrama dividido en cuatro departamentos principales, tal como se muestra en el diagrama adjunto (Figura 4).

- **Cadena de mando:** La coordinación y supervisión de las tareas se realiza de manera directa, adoptando un modelo jerárquico en el que el gerente ejerce autoridad directa sobre los empleados (Fernández, 2005).
- **Rango de control:** Este concepto se refiere al número de empleados que un gerente puede supervisar de manera eficiente y efectiva. El organigrama de la empresa consta de cuatro niveles. El primer nivel está constituido por el Grupo Alonso Salcedo, S.A., que proporciona la asesoría administrativa. El segundo nivel está ocupado por el gerente-director de la empresa, quien ejerce el comando principal. El último nivel está integrado por los empleados que siguen las órdenes provenientes del segundo nivel. Dentro de cada departamento, existe la figura del coordinador/a, responsable de supervisar a los empleados del departamento y de actuar como representante ante el segundo nivel de mando.

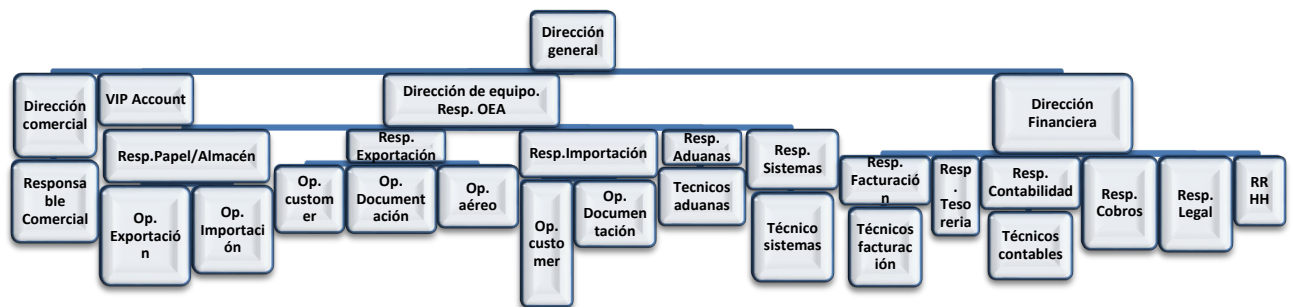


Ilustración 4. Organigrama de la empresa.

Por lo tanto, la estructura de la organización de la empresa es centralizada, es decir, propia de pequeñas y medianas empresas donde la toma de decisiones se apoya solamente por el empresario director (Fernández, 2005).

⇒Formalización: la formalización de las tareas es formal. Las tareas son estandarizadas, y controladas por los superiores, aunque al mismo tiempo dentro del departamento deciden ellos quien lleva cada zona y cómo ejecutarla correctamente.

Identificar la organización y clasificación de las actividades de la empresa es vital para conseguir el buen funcionamiento de la empresa, y cumplir con los objetivos de expansión de la empresa. En conclusión, Stock Logistic Transport, S.L presenta una organización tradicional, lo que implica que su organigrama es puramente informativo, es difícil identificar a simple vista si existen problemas en la manera en que se ha distribuido las responsabilidades frente a los procesos, la agrupación (departamentos) y las líneas de mando.

3.7 RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES DE LAS DIRECCIONES

Una vez determinada la estructura organizativa de la empresa, se procederá a detallar las responsabilidades y actividades de las diferentes direcciones. Este análisis es crucial para asegurar el cumplimiento de la función principal de la empresa como intermediaria de transporte, que es garantizar la entrega segura y eficiente de los bienes al destinatario final.

3.7.1 DIRECCIÓN GENERAL

Las responsabilidades del gerente en el área de dirección de la empresa incluyen:

- **Dirección y coordinación:** Gestionar y coordinar todas las actividades de la empresa para asegurar su funcionamiento eficiente.
- **Definición de la estructura organizativa:** Establecer la estructura organizativa, definir las responsabilidades, autoridad y las interrelaciones entre las diferentes unidades.
- **Control y supervisión:** Asegurar que las actividades se realicen conforme a las directrices y objetivos establecidos.
- **Desarrollo comercial:** Mantener relaciones comerciales con clientes y agentes para promover los servicios de la empresa.

- **Análisis y resolución de problemas:** Identificar problemas y desarrollar soluciones efectivas.
- **Políticas laborales:** Establecer políticas laborales, incluyendo aspectos como el salario y el horario de trabajo.
- **Tareas administrativas:** Supervisar los ingresos y gastos de la empresa para mantener un control financiero adecuado.
- **Subcontratación:** Gestionar la subcontratación de servicios necesarios para la empresa.

En un sector altamente competitivo, la gestión efectiva de una empresa no se limita a la simple emisión de órdenes. Requiere también una toma de decisiones estratégica que alinee las actividades con los objetivos a largo plazo de la empresa. Esto es esencial para desarrollar las tareas con la máxima eficiencia, controlar los procesos productivos y adaptar la empresa a un entorno dinámico.

3.7.1.1 AUSENCIAS DE DIRECTIVOS

La línea de mando del organigrama es descendente, teniendo más poder de decisión y de ejecución el nivel 1. En el caso de las comunicaciones de ausencia, se llevarían a cabo de la siguiente manera:

- Nivel 1: comunicara sus ausencias al Nivel 2.
- Nivel 2: comunicara sus ausencias al Nivel 1 y al Nivel 3.
- Nivel 3: comunicara sus ausencias al Nivel 2 y a su equipo del Nivel 4.
- Nivel 4: comunicara sus ausencias a su responsable del Nivel 3.

Las ausencias del Nivel 1 serán enviadas por mail, mientras que las ausencias desde nivel 2 hasta nivel 4 deberán ser notificadas y justificadas vía el portal del empleado.

Ante la ausencia del Nivel 1, cualquier decisión que se deba tomar será realizada entre Nivel 2 y el responsable del Nivel 3. Ambas líneas deberán estar de acuerdo en la decisión adoptada, siendo el Nivel 2 quien ratifique dicha decisión comunicándolo mediante email al Nivel 3.

3.8 INSTALACIONES

Las instalaciones con las que cuenta la empresa Stock Logistic Transport, S.L en la oficina se pueden clasificar en dos categorías:

1. Inmovilizado material, esto incluye:
 - Ordenadores.
 - Mesas con sus respectivas sillas.
 - Archivadores.
 - Aire acondicionado.
 - Material de oficina.
 - Cocina.
 - Baños.

Por otro lado, para el desempeño de sus servicios, la empresa cuenta con instalaciones de arrendamiento o subcontratados:

- Almacenes.
- Camiones.
- Flexi Tanks.
- Grúas.
- Plataformas extensibles.

2. Inmovilizado intangible:

- Aplicaciones informáticas, programa Manager.

Dentro de esta categoría de inmovilizado intangible, destacan los servicios intangibles que presta la empresa:

- Proceso logístico.
- Servicios aduaneros, como el despacho para las importaciones y exportaciones, obtención de certificados y licencias, y la tramitación del IVA y de los aranceles.

3.9 PROCESO

Stock Logistic Transport S.L realiza una serie de funciones que permiten que los bienes lleguen desde el proveedor hasta el consumidor o cliente final. Se trata de una empresa intermediaria de transportes que, como tal, desarrolla una serie de actividades totalmente diferenciadas y con unas características concretas. Su actividad como empresa auxiliar se encarga de organizar, seleccionar el tipo de transporte, coordinar las expediciones y controlar las facturas para acercar el producto al cliente (Molinillo, 2014).

En el siguiente diagrama (Ilustración 5) se representa de forma secuencial el desarrollo en cadena de las actividades interrelacionadas que desarrolla la empresa.



Ilustración 5. Secuencia de las actividades de la empresa.

Para llevar a cabo el desarrollo de la actividad, se requiere un cargador (exportador/cliente), transitario en origen, que llevará a cabo la transacción, un transitario en destino para asegurar la entrega de la carga, y un importador (consignatario). Por ello, todos los procesos van enlazados.

A continuación, se va a explicar de manera detallada cómo se ejecuta este proceso logístico.

En primer lugar, para que la empresa pueda intervenir en este proceso logístico, ha de tener un exportador/cargador y un importador/consignatario. Hay dos maneras de conseguir a los clientes:

1. El comercial/transitario en origen realiza diversas llamadas y visitas a posibles clientes potenciales con el fin de dar a conocer la empresa y ofrecerles la prestación de servicios para llevar a cabo la gestión del envío de sus mercancías.
2. El comercial en destino ya tiene un cliente que desea enviar o importar la carga. Por ello, la empresa transitaria en destino requiere la colaboración de otro agente desde/hacia donde se desea enviar la mercancía. De este modo, las empresas transitarias aseguran y obtienen los costes en los que incurriría la carga para el envío de la mercancía en el país a donde se desea importar o exportar, y a su vez se aseguran de tener un pleno control sobre la situación de la carga.

Una vez se tiene al cliente, se concreta el tipo de servicio que se necesita para llevar a cabo la transacción deseada. El coste del servicio se le informaría al cargador directamente en caso de que haya sido buscado por el comercial de origen. La cotización dependerá del acuerdo de venta (Incoterm) que haya establecido previamente el exportador e importador, lo cual definirá quién asume las responsabilidades y el pago de los servicios. Durante este proceso se concreta el precio del servicio, el tipo de carga, el lugar y fecha de recogida y entrega. Una vez se recibe la confirmación por parte del cargador y/o agente en destino, se le informa debidamente al departamento de tráfico, quienes llevan el control de la documentación y de la carga.

Se debe de concretar al departamento de tráfico el coste de compra y de venta, los respectivos exportadores e importadores, y con qué naviera o aerolínea se requiere entregar la mercancía. Además, en el caso de que se trate de un cargador que ha sido buscado por el comercial de origen, se deberá contactar con un agente en destino para tener un control y conocimiento completo a la hora de realizar la entrega de la carga. De esta manera, se asegura de los costes en los que incurriría la mercancía, y la entrega de la misma con la plena seguridad y éxito en el país extranjero.

En caso de que el agente en destino es el que se ha puesto en contacto con la empresa, se les cotizará el precio a ellos directamente, ya que él es el que requiere la prestación del servicio para llevar a cabo el envío de la mercancía.

3.9.1 PROCEDIMIENTO DE TRABAJO

En el procedimiento de trabajo, se puede distinguir la exportación de la importación (Ilustración 6). Cada uno de ellos tiene su gestión dividida en 2 departamentos, Customer service y Documentación, mientras el departamento de Aduanas es único y atiende tanto la Import como la Export.

Cada unidad y departamento está dentro de una cadena de gestiones que se han de respetar, y para asegurarse de ello se encuentran los procedimientos, los cuales garantizan que todas las tareas están repartidas por departamento y que cada gestor sabe dónde se encuentra en la cadena de gestión, y es conocedor de sus tareas y responsabilidades.

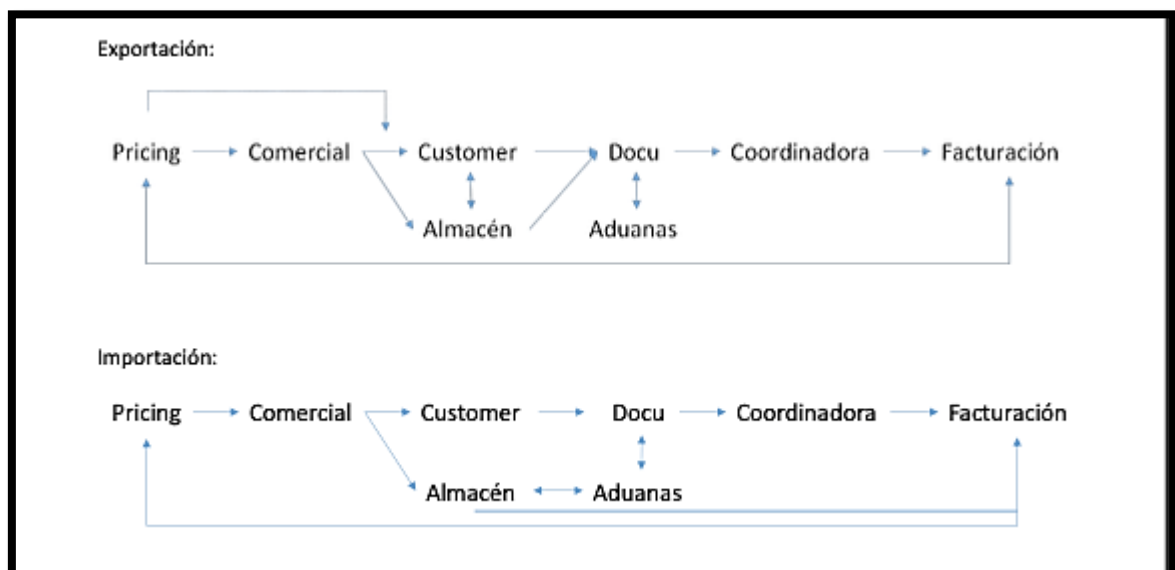


Ilustración 6. Recorrido de la gestión en los departamentos de exportación e importación.

Las actividades de Stock Logistic Transport se centran en la prestación de servicios de exportación e importación de mercancía, tanto marítima como aérea. Los equipos de gestión están divididos de la siguiente forma, como se puede observar en la imagen anterior (Ilustración 6):

- Exportación.
- Importación.
- Almacén.
- Aduanas.
- Facturación.

A continuación, se van a detallar los procedimientos con sus las tareas paso a paso y departamento por departamento.

3.9.1.1 EXPORTACIÓN

En exportación, toda la gestión gira en torno a la fecha de salida del buque en el puerto de origen.

PRICING

- ⇒ Negocia con proveedores las condiciones generales y específicas de los servicios contratados. Principalmente con las navieras y los transportistas, además de otros proveedores de servicios que se subcontratan para la gestión de nuestros embarques.
- ⇒ Provee de costes y contratos actualizados a Comercial e informa de las condiciones pactadas con los proveedores en cuento a otros factores claves como la tabla de transporte, los días libres de ocupaciones y demoras en el puerto, normas de pesaje del contenedor, espacios negociados, horas de carga/descarga pactados sin recargo, etc.
- ⇒ Informa de los cambios de servicios ofrecidos por proveedores, de restricciones temporales o recargos aplicados en determinados momentos.

COMERCIAL

- ⇒ Cotiza a los clientes las solicitudes de servicio que le pasan a través del cotizado.
- ⇒ Cuando los embarques quedan confirmados por los clientes/agentes, informa a Pricing y a Customer por email, indicando todos los datos de interés que se hayan comentado con el cliente para cerrar la operación.
- ⇒ Rellena la carátula del expediente nuevo con todos los datos recogidos en la plantilla y número de oferta. Envía la carátula a través del cotizador y automáticamente le llega al Customer por email para iniciar la cadena de gestión de éste. En caso de que los contenedores vayan a algún ICD en destino, dejará aclarado para el departamento de documentación (siguiente departamento del proceso) si es prepaid o collect (pagadero en origen o en destino).

- ⇒ Define con Customer la forma de trabajar del cliente para crear unas fichas de instrucciones de trabajo de clientes/agentes.

PRICING

- ⇒ Ajusta precios con navieras/proveedores con la carga en mano.
- ⇒ Avisa a Customer de la naviera a usar los acuerdos conseguidos con el número de contrato correspondiente.

CUSTOMER

- ⇒ Recibe expediente de los comerciales y solicitudes directas de clientes/agentes, que remite a comercial para que abran carátula. Tanto cargas completas como grupajes.
- ⇒ Para los embarques a rutar, la carga debe rutarse siguiendo instrucciones de comercial, en caso de existir rebate, siempre y cuando el cliente no tenga inconveniente en cargar con la naviera que aplica el rebate, se rutará con el mejor precio/servicio informando al comercial.
- ⇒ Abre un expediente en Manager y anota toda la información disponible del embarque. Responde a los mails incluyendo el número del expediente para poder hacer fácil seguimiento.
- ⇒ Consulta fechas de salidas de buques para rutar la mercancía. Contrata el booking.
- ⇒ Una vez recibido el booking y la fecha de carga, se procede a informar al comercial sobre la cadena de mails indicando naviera, barco, puertos y salida. El comercial tiene hasta dos días laborables antes de la fecha de carga en fábrica para solicitar modificaciones a Customer. Si la carga se retrasa y no se llega al barco, se deberá informar al cliente y al comercial. El comercial deberá recotizar si procede, e informar de los cambios. También volverá a tener hasta dos días antes de la carga en fábrica para solicitar modificaciones.
- ⇒ On board. Una vez recibida la confirmación de carga, Customer exige al agente que remita los borradores de documentos antes de tres días laborables desde la salida del barco. Se comprobarán que los documentos sean correctos (shipper, Cnee, barco, fechas, puertos y datos de la carga).
- ⇒ Pre-alert al cliente: Se remitirá copia del borrador del HBL al cliente final para que pueda comprobarlo y solicitar modificaciones, en caso de cuentas muy frecuentes y con poco cambio (por ejemplo, Tecnopacking), podrá enviarse el HBL final directamente al cliente, con previa revisión del borrador por parte de Customer. Se pone al departamento de documentación en copia para que vaya cogiendo el testigo y se le entrega el expediente.
- ⇒ Actualiza de forma periódica la información de los tráficos de las cuentas grandes que todavía no hayan salido de origen.
- ⇒ Revisa de forma periódica la información de los tráficos que se emiten en tablas Excel emitidas a clientes juntamente con el departamento de documentación.

DOCUMENTACIÓN

- ⇒ Avisado por Customer de que el embarque ha salido, hace el seguimiento e informa al cliente. Recibe el expediente físico y repasa el tráfico por si tiene alguna duda para el buen avance de la gestión.
- ⇒ Cuando la mercancía tenga que entrar a Deposito Aduanero, se incluirá una carpeta de color rojo en el expediente rosa. Llevará el mismo número de expediente y anotados en la caratula los números de contenedores a vincular al Depósito.
- ⇒ Hace seguimiento del estado de la carga mientras está en el mar e informa al cliente.
- ⇒ Gestiona la póliza de seguro y remite copia del certificado al cliente. Lo adjunta a Manager.
- ⇒ A la espera del aviso de llegada de la naviera, y en paralelo al aviso de llegada al cliente, recibe la documentación original y la coteja. Solicita documentación faltante si la hay, con un máximo de 5 días antes de la ETA. En los intercambios de documentación original con la naviera, rellena el documento de acompañamiento de la naviera en cuestión si procede.
- ⇒ Completa datos en mánager, incluido el coste de compra del flete que anota en la pestaña de Notas.
- ⇒ Cuando recibe el aviso de llegada y una vez abierta la sumaria, avisa al cliente y Cnee. Revisa los importes de fletes y gastos de llegada para que se despachen según importes correctos. En caso de no saber el flete y gastos de llegada habla con Comercial para recibir información.
- ⇒ En los embarques DAP/DDP, si la entrega no puede ser inmediata por instrucciones del receptor, se le informa al cliente para que intermedie con el receptor o acepte el cargo de demora y ocupación que se genere, si la fecha de entrega sobrepasa los días libres. No se planifica la entrega de la mercancía hasta aceptación por parte del cliente de estos gastos adicionales.
- ⇒ Prepara el pedido en reflejo de la factura comercial, rellena los protocolos y solicita a Aduanas despachar la mercancía. Además, le provee los documentos necesarios para poder hacerlo.
- ⇒ En todos los casos pide sesión del transporte. Solicita los SIC's y coordina la entrega en destino. Una vez recibidos los SIC's, los notifica al transportista.
- ⇒ Anota cualquier incidencia en la caratula del expediente y en la pestaña de Incidencias de Manager. En esta pestaña se indican las incidencias de temas aduaneros (puertas, cambio de precinto, etc.) y las incidencias de tráfico que suponen gasto extra no cotizado (transporte fallido, punto de descarga adicional, demoras y ocupaciones...). Indicará si procede el gasto y si hay que repercutirlo para que facturación lo tenga en cuenta.
- ⇒ Una vez despachada la mercancía, remite al cliente el DUA y a la naviera el Levante y solicita los gastos extras de ocupaciones y demora que indica en la carátula para que se facturen. Adjunta en Manager los mails de la naviera y la aceptación del cliente.

- ⇒ Revisa que los datos definitivos estén metidos en Manager (ETA, fecha de entrega, demoras, ...) y escanea la documentación para subirla a Manager.
- ⇒ Actualiza de forma periódica la información en las tablas Excel emitidas a clientes juntamente con Customer.
- ⇒ En un plazo máximo de la fecha de entrega en destino, entrega el expediente completado a facturación. Se devolverá el expediente para seguir con la gestión documental si es preciso. Cualquier gasto que aparezca a posteriori supondrá volver a pasar por facturación para que emita la factura adicional.
- ⇒ Una vez actualizada toda la información en Manager y escaneada la documentación con todos los gastos facturados, se archiva el expediente.

ADUANAS

- ⇒ Recibe por mail las peticiones de expedientes a despachar con las instrucciones oportunas (borrador de DUA, para aduaneros...). Revisan la documentación, cumplimentan protocolos y desde el pedido crean una declaración.
- ⇒ Desde la declaración, se exporta la información a Taric, donde completa la información relativa al embarque y procede al despacho.
- ⇒ Si el circuito sale Verde, se emite la documentación oportuna (DUA, levante, etc) y se le remite al departamento de Documentación para su gestión y archivo.
- ⇒ Si el circuito es naranja solicita a Documentación aportar la información pedida por la Aduana. Una vez se aporta, al despacharse emite la documentación oportuna (DUA, levante, etc) y se le remite a Documentación para su gestión y archivo.
- ⇒ Si el circuito es rojo, gestionan lo solicitado por la aduana y el contacto con el cliente hasta que se despache la mercancía. Posteriormente, se emite la documentación oportuna (DUA, levante, etc) y se le remite a Documentación para su gestión y archivo.
- ⇒ En caso de peticiones de modificaciones por parte del cliente, gestionan directamente con la aduana, de forma telemática o acudiendo físicamente a la aduana.
- ⇒ Asisten a tráfico en caso de duda de partida arancelaria a asignar, de los controles de para- aduaneros requeridos por la Aduana, de la existencia de una autorización despacho y su validez, etc.

ALMACÉN

- ⇒ En los embarques de papel y/o mercancía que pasa por almacén, es éste quien coordina el arrastre del contenedor del puerto hasta el almacén y la entrega del almacén a destino final.

FACTURACIÓN

- ⇒ Factura al cliente según la oferta de venta ya volcada en las previsiones de venta del expediente y le remite la factura por tracking o correo.
- ⇒ Introduce en Manager y coteja gastos reales con la previsión para la confirmación de las facturas de proveedores. Además, anota las facturas con incidencias que no proceden.
- ⇒ Disputa las facturas de proveedores en caso de no conformidad, y le hace seguimiento hasta cerrar la disputa.
- ⇒ Revisa resultados de expedientes y analiza aquellos con rentabilidades inferiores a las establecidas por Dirección

Respecto al departamento de tráfico, éste puede dividirse en dos ramas:

- Departamento de tráfico de exportación.
- Departamento de tráfico de importación.

Departamento de tráfico de exportación

Si se trata de una exportación, el departamento de tráfico se encarga de organizar la prestación del servicio. Concreta con el exportador la fecha y el lugar exacto de carga de la mercancía. Se realiza la reserva conocida bajo el nombre de booking, con la respectiva naviera o aerolínea con la que se había acordado el precio previamente. Antes de todo se clarifican los criterios sobre la distribución de los gastos y las obligaciones documentales, es decir, el Incoterm acordado entre el comprador y el vendedor. La ventaja de estos términos es que permiten una interpretación uniforme sobre los contratos internacionales de compraventa.

En el departamento de tráfico, una vez aclarada la distribución de los costes y las responsabilidades, se procede con el envío de un camión para que recoja la mercancía en el almacén o fábrica del cargador o productor. También cabe la posibilidad de que el exportador decida entregarlo por su cuenta hasta el puerto o aeropuerto de referencia.

El vendedor/exportador tiene que proporcionar al departamento de tráfico la factura comercial y la lista de contenido para poder procesar la nota de embarque y el despacho de aduana¹. Una vez la naviera o aerolínea dispone de las instrucciones de embarque, facilita al departamento de tráfico el conocimiento de embarque, conocido como B/L (Bill of Landing) si es marítimo y AWB (Air Wailbill) si es aéreo.

Este documento emitido por la compañía transportadora tiene como finalidad acreditar que se ha recibido la mercancía para ser transportada al destino de referencia en la nave que se indica, en un periodo de tiempo determinado. Esta documentación también cumple la función de título de propiedad de las mercancías, sirve como prueba de contrato de transporte, y es transmitida al exportador por medio original o exprés, para obtener la aprobación final (Icontainers, 2013).

Durante el envío de la mercancía, el departamento de tráfico informa al mismo tiempo al transitario en destino. Se le proporciona la declaración sumaria, donde se indica

todo detalle de la mercancía. Esto incluye qué tipo de mercancía, en qué tipo de transporte y nave, y cómo está distribuido. Una vez llega al lugar de destino, el transitario o agente de destino se encarga de despachar la mercancía y de realizar toda la documentación necesaria hasta enviar la mercancía al lugar del consignatario/importador.

Departamento de tráfico de importación

En el proceso de importación, la empresa Stock Logistic Transport, S.L. desempeña el papel de ejecutor de la cuarta función en el ciclo de actividades, como se detalló anteriormente. En este contexto, la empresa actúa como el agente comercial de destino. A continuación, se describe el proceso que sigue:

El procedimiento comienza cuando el agente se comunica con otra empresa de transporte para coordinar el envío final de la mercancía. En este caso, el agente contacta a Stock Logistic Transport, S.L. para realizar el envío a España. Tras acordar los costos del servicio, esta información se transmite al departamento de tráfico de importación. El agente, después de realizar el despacho y el envío de la mercancía, debe proporcionar al departamento de tráfico una declaración sumaria que incluye el House B/L o AWB y el Master B/L o AWB, junto con la factura comercial y la lista de contenido.

Al llegar la mercancía al destino, el departamento de tráfico notifica a la aduana para gestionar el DUA (Documento Único Administrativo) y obtener la aprobación necesaria para la entrada de la mercancía. Durante este proceso, el departamento de tráfico de importación se encarga de gestionar la cesión y el orden de entrega para el transporte, lo que implica la transferencia de responsabilidad de la mercancía de un medio de transporte a otro. Finalmente, tras la inspección y la aceptación del orden de entrega, la mercancía es enviada al punto de destino acordado con el consignatario.

Una vez completado el servicio, se procede al último paso del proceso: la facturación. Este paso implica el cobro y pago del servicio prestado, cuyo método y plazo de pago dependerán del acuerdo previo entre las partes. El departamento de contabilidad es responsable de controlar estas condiciones y de gestionar la reclamación de pago una vez vencido el plazo. En caso de riesgo de impago, se solicitará el pago inmediato.

Es importante destacar la diferencia entre la documentación original y la expés. La documentación original se envía físicamente al exportador, quien posee los derechos sobre la mercancía; en cambio, la documentación expés se envía de manera digital, sin documento físico, y se utiliza solo cuando hay plena confianza entre el cargador y el consignatario, o cuando ambos pertenecen a la misma filial.

Nota: ¹El despacho de aduana se refiere al conjunto de operaciones y trámites necesarios para controlar, vigilar y autorizar la entrada o salida física de las mercancías en el recinto aduanero.

3.10 ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO

A continuación, se empleará un conjunto de técnicas para diagnosticar la situación actual y las perspectivas futuras de la empresa Stock Logistic Transport, S.L., utilizando la información contable. Este análisis se basará en los datos de los últimos años disponibles y registrados en el registro mercantil, correspondientes a 2021 y 2022.

3.10.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PATRIMONIAL DE LA EMPRESA

En primer lugar, se procederá al análisis de la situación de Stock Logistic Transport, S.L. Para ello, se requerirá el balance de situación² de la empresa, que se desglosará por grupos patrimoniales para evaluar la situación patrimonial. La información resultante se presenta en la siguiente tabla (Tabla 1).

²*Balance de situación: documento contable que forma parte de las cuentas anuales y proporciona un resumen detallado de todos los activos, pasivos y patrimonio neto de la empresa en un momento específico.*

BALANCE DE SITUACIÓN	31/12/2022	31/12/2021
Inmovilizado	744.070	810.720
Inmovilizado inmaterial	3.330	3.330
Inmovilizado material	45.998	51.393
Otros activos fijos	694.741	755.996
Activo circulante	19.887.260	18.307.656
Existencias	n.d.	n.d.
Deudores	18.396.885	17.494.508
Otros activos líquidos	1.490.375	813.148
Tesorería	1.371.137	753.414
Total activo	20.631.330	19.118.376
Fondos propios	4.206.645	2.774.895
Capital suscrito	66.110	66.110
Otros fondos propios	4.140.535	2.708.785
Pasivo fijo		194.897
Acreedores a L. P.	n.d.	194.897
Otros pasivos fijos	n.d.	0
Provisiones	0	n.d.
Pasivo líquido	16.424.686	16.148.584
Deudas financieras	4.089.612	2.904.983
Acreedores comerciales	10.129.689	8.549.463
Otros pasivos líquidos	2.205.385	4.694.139
Total pasivo y capital propio	20.631.330	19.118.376
Fondo de maniobra	8.267.196	8.945.045
Número empleados	77	69

Tabla 1. Balance de situación de la empresa.

A continuación, se organizarán los datos del balance por grupos patrimoniales (ver Tablas 2 y 3) para calcular el porcentaje de cada grupo en relación con el total del activo. Se llevará a cabo un análisis estático y dinámico para observar la evolución de la empresa y la coherencia entre los distintos períodos. El análisis estático se enfocará en examinar por separado la estructura financiera (Patrimonio Neto y Pasivo) y la estructura económica (Activo).

ACTIVO			PATRIMONIO NETO Y PASIVO		
	UM	%		UM	%
ACTIVO NO CORRIENTE	744.070	4%	PATRIMONIO NETO	4.206.645	20%
EXISTENCIAS	0	0	PASIVO NO CORRIENTE	0	0%
REALIZABLE	18.396.885	89%	PASIVO CORRIENTE	16.424.686	80%
EFFECTIVO	1.371.137	7%			
TOTAL	20.631.330	100	TOTAL	20.631.330	100

Tabla 2. Análisis de la situación patrimonial de la empresa en el año 2022.

ACTIVO			PATRIMONIO NETO Y PASIVO		
	UM	%		UM	%
ACTIVO NO CORRIENTE	810.720	4%	PATRIMONIO NETO	2.774.895	15%
EXISTENCIAS	0	0	PASIVO NO CORRIENTE	194.897	1%
REALIZABLE	18.307.656	96%	PASIVO CORRIENTE	16.148.584	84%
EFFECTIVO	753.414	4%			
TOTAL	19.118.376	100	TOTAL	19.118.376	100

Tabla 3. Análisis de la situación patrimonial de la empresa en el año 2021.

ANÁLISIS VERTICAL

⇒ Análisis de la estructura financiera (Patrimonio Neto Y Pasivo).

La estructura financiera se organiza de menor a mayor grado de exigibilidad de pago. En el año 2022, se observa que predominan las deudas a corto plazo, las cuales representan aproximadamente el 80% de la estructura financiera. Esto indica que la empresa está altamente endeudada, dado que el Patrimonio Neto solo constituye el 20% del total del activo, lo que revela una estructura financiera arriesgada.

Dentro del pasivo corriente, se distinguen dos tipos de costes: aquellos con carga financiera (deudas con entidades de crédito, que representan el 2,81% del pasivo corriente) y aquellos sin carga financiera (acreedores comerciales y otras cuentas a pagar, que constituyen el 96% del pasivo corriente). En ambos años analizados, los costes sin carga financiera superan a los costes con carga financiera.

Es importante señalar que la empresa no ha recurrido a financiación ajena a largo plazo. Esto se puede atribuir a que, como empresa intermediaria, no ha realizado grandes inversiones en inmovilizado intangible ni en inmovilizado material. La inversión en instalaciones técnicas y otro inmovilizado material es mínima, por lo que la empresa puede cubrir estas deudas con sus activos realizables y efectivos (activo no corriente).

En términos generales, se observa un ligero desequilibrio en la estructura financiera, ya que el patrimonio neto representa solo el 18,27% de la estructura total. Idealmente, se consideraría un equilibrio "perfecto" si el patrimonio neto se acercara al 40% o 50% de la estructura, aunque esta proporción puede variar dependiendo del contexto.

⇒ **Análisis de la estructura económica (Activo).**

La estructura económica se organiza de menor a mayor grado de liquidez. En esta estructura, se observa que el activo corriente domina con un 96% de la totalidad, mientras que el activo no corriente representa solo un 4%.

El componente más destacado es el realizable, que incluye clientes por ventas y prestaciones de servicios. Esto es coherente con la naturaleza de la empresa, que se dedica a ofrecer servicios logísticos para satisfacer la demanda de sus clientes. A continuación, se encuentra el activo no corriente, que constituye el 4% de la estructura y está compuesto por inversiones en empresas del grupo y asociaciones a largo plazo. Finalmente, el efectivo representa un pequeño porcentaje del 7%.

⇒ **Coherencia entre ambos aspectos.**

El fondo de maniobra permite ver la coherencia y si está en equilibrio económico-financiero.

$$FM = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$$

El fondo de maniobra, de acuerdo a la fórmula mostrada anteriormente, es de 3.343.336 euros. Esto significa que puede financiar la inversión a largo plazo.

Al presentar un fondo de maniobra positivo ($FM > 0$) significa que muestra una estructura patrimonial coherente, por lo tanto, sí hay equilibrio económico – financiero.

ANÁLISIS HORIZONTAL

El análisis horizontal facilita la evaluación de la evolución de los diferentes grupos patrimoniales del balance a lo largo del tiempo, en términos relativos. A continuación, se presenta una comparación del volumen total del activo para los años 2021 y 2022 (ver Tabla 4).



Tabla 4. Comparativo del volumen activo total de los años 2021 y 2022.

Durante el período analizado, el volumen total del activo de la empresa ha experimentado un incremento de 1.512.954 euros. Uno de los aspectos más destacados de la evolución del activo entre 2021 y 2022 es el leve aumento del 4% en el realizable, que se debe a un incremento en la facturación por ventas y prestación de servicios, como se muestra en el diagrama anterior (Tabla 4). Este aumento es positivo para la empresa, ya que indica un crecimiento en su actividad. Por otro lado, la partida de existencias se mantiene en 0 (Tabla 4), lo cual es coherente con la naturaleza de la empresa, que se dedica a los servicios y, por ende, no requiere mantener stock de productos ni materias primas.

A continuación, también se va a realizar un análisis comparativo del patrimonio neto y pasivo de ambos años en la empresa (Tabla 5).



Tabla 5. Comparativa del patrimonio neto y pasivo en los años 2021 y 2022.

A primera vista, podría parecer que ha habido una disminución en el patrimonio neto, pero es importante considerar que, en realidad, el valor del patrimonio neto ha aumentado en 1.431.750 euros en comparación con el año anterior. No obstante, como se muestra en el diagrama anterior (Tabla 5), el gráfico representa el patrimonio neto en relación con el total del activo de cada año. Este contexto explica la disminución porcentual del patrimonio neto en 2022, atribuible al incremento del activo total. Este fenómeno indica un aumento en la capitalización y en la estructura financiera del capital.

Como resultado, el aumento en el realizable también ha llevado a un incremento en el pasivo corriente, específicamente en los acreedores comerciales y otras cuentas a pagar a corto plazo. Un aspecto positivo de este aumento en las deudas es la reducción de las deudas con carga financiera, mientras que las deudas sin carga financiera han aumentado.

En conclusión, la evolución observada ha sido coherente, sin causar cambios significativos que alteren la situación patrimonial de la empresa.

3.10.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LIQUIDEZ

El ratio de liquidez permite evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

En primer lugar, se analizará el ratio de liquidez presentado en la siguiente tabla (Tabla 6). En ambos ejercicios económicos, este ratio se encuentra por debajo del valor de 1,5, lo que sugiere que la empresa podría enfrentar problemas de liquidez. La situación depende de la capacidad de la empresa para gestionar sus pagos a corto plazo, es decir, de la rapidez con la que convierte sus realizables en efectivo y de la eficiencia en el cobro a los clientes para cumplir con los pagos inmediatos.

RATIOS DE LIQUIDEZ	2022	2021
RATIO DE LIQUIDEZ	1,20	1,18
RATIO DE TESORERÍA	1,20	1,18
RATIO DE DISPONIBILIDAD	0,08	0,05
RATIOS FONDO DE MANIOBRA	0,17	0,15
	0,20	0,18

Tabla 6. Análisis del ratio de liquidez.

La evolución del ratio de liquidez muestra una leve disminución, que puede considerarse insignificante. Este cambio se debe al incremento en los realizables, aunque también se ha observado un aumento en el pasivo corriente, lo que mantiene una variación similar entre el activo y el pasivo corrientes.

En cuanto al ratio de tesorería, que busca eliminar la incertidumbre asociada a las existencias al medir la rapidez con que estos se convierten en efectivo, no presenta un impacto significativo en esta empresa de servicios. Por lo tanto, este ratio se mantiene constante en ambos años y su valor cercano a 1 refleja una situación positiva. Esto sugiere que la empresa tiene una liquidez adecuada y no enfrenta problemas importantes para cubrir sus pasivos a corto plazo.

Por otro lado, el ratio de disponibilidad se encuentra muy por debajo del valor de 0,2 (ver Tabla 6), lo que indica que la empresa podría enfrentar dificultades para cumplir con sus pagos. En ambos ejercicios económicos, el peso del efectivo sobre el total del activo es muy bajo, lo que podría obligar a la empresa a recurrir a inversiones a corto plazo para enfrentar sus obligaciones inmediatas.

Respecto al cociente entre el fondo de maniobra y el activo, que mide la relación del fondo de maniobra respecto al total del activo sin considerar el pasivo, este ratio es positivo en ambos años ($FM > 0$), como se muestra en la Tabla 6. La variación en el fondo

de maniobra entre los dos periodos es favorable, indicando que la empresa mantiene un fondo de maniobra adecuado en relación con sus inversiones.

Finalmente, el cociente entre el fondo de maniobra y el pasivo corriente muestra que el fondo de maniobra en relación con las deudas a corto plazo está lejos del valor ideal, que debería situarse entre 0,5 y 1. Esto sugiere que el fondo de maniobra es ajustado en comparación con las deudas inmediatas de la empresa.

En resumen, aunque el ratio de liquidez muestra un ligero incremento respecto al año anterior y no revela problemas significativos de liquidez, la empresa debe depender de su capacidad para convertir realizables en efectivo para afrontar las deudas a corto plazo. Esto subraya la importancia de una política eficiente de cobro a clientes.

3.10.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE ENDEUDAMIENTO

Las ratios de endeudamiento proporcionan información sobre el nivel de deuda de la empresa y si los beneficios generados son suficientes para cubrir la carga financiera. A continuación, se presenta una tabla comparativa de los ratios de endeudamiento para los años 2021 y 2022 en la empresa (ver Tabla 7).

El ratio de endeudamiento mide el peso de la financiación ajena en la estructura financiera de la empresa. Como se observa en la tabla, tanto en 2021 como en 2022, este ratio supera el valor de 0,6, lo que indica que la empresa presenta una estructura financiera arriesgada, caracterizada por una dependencia significativa de financiamiento externo y una capitalización limitada. El ratio de endeudamiento fue de 0,85 en 2021 y disminuyó ligeramente a 0,796 en 2022 (ver Tabla 7), sugiriendo una leve mejora en la autonomía financiera. Esta disminución en el nivel de endeudamiento se debe al incremento en el patrimonio neto y a la reducción del pasivo entre 2021 y 2022. No obstante, aunque la estructura financiera de la empresa muestre una alta dependencia de la deuda, esta situación no necesariamente implica una crisis financiera. El incremento en el patrimonio neto durante 2022, junto con un menor aumento en el pasivo corriente, ha resultado en un mayor porcentaje de patrimonio neto con respecto al total del activo.

El ratio de autonomía mide la relación entre las fuentes de financiación propia y ajena de la empresa. Idealmente, este ratio debería situarse entre 0,7 y 1,5. En el caso de Stock Logistic Transport S.L., como se ha señalado anteriormente, la autonomía financiera es muy baja, con un ratio de 0,17 en 2021 y de 0,25 en 2022 (ver Tabla 7). Esta baja autonomía financiera ya se vislumbraba en el análisis del ratio de endeudamiento.

Esto podría deberse a que el patrimonio neto de la empresa no es particularmente alto en comparación con su pasivo en ambos ejercicios; no obstante, es importante señalar que el crecimiento del patrimonio neto ha sido proporcionalmente mayor que el aumento del pasivo. En consecuencia, se observa una mejora en el ratio de autonomía en el año 2022 respecto al año 2021.

Con respecto al ratio de solvencia o garantía, también conocido como la distancia a la quiebra, este indicador evalúa la capacidad de la empresa para cubrir la totalidad de sus deudas con el conjunto de sus activos. Según la Tabla 7, este ratio ha experimentado un ligero incremento entre 2021 y 2022, manteniéndose por encima de la unidad. Esto implica que la empresa es capaz de afrontar todas sus obligaciones financieras. Este pequeño aumento se debe a que el activo crece levemente en 2022 en comparación con el año anterior, mientras que el pasivo también disminuye ligeramente de un año a otro.

El ratio de calidad de la deuda se refiere al plazo de vencimiento de la misma. En 2021, este ratio era de 0,98 y aumentó a 1 en 2022 (ver Tabla 7). Estos valores, cercanos a la unidad o exactamente en la unidad, indican que toda la deuda es a corto plazo. Este resultado es coherente, dado que la empresa no posee deuda a largo plazo; por lo tanto, la mayor parte de su deuda es de corto plazo, lo que sugiere que la calidad de la deuda no es óptima en términos de plazo. Es importante considerar que tanto la estructura económica como la financiera de la empresa se centran principalmente en el corto plazo, por lo que es razonable que su deuda también sea de corto plazo.

En lo que respecta al ratio de gastos financieros sobre ventas, este indicador revela la carga financiera que soporta la empresa en relación con sus ventas. Los datos provienen de la cuenta de pérdidas y ganancias. Como se observa en ambos ejercicios, el ratio es inferior a 0,04 respecto al volumen total de ventas, lo que indica que los gastos financieros no son excesivos. Además, es relevante destacar que estos gastos financieros son prácticamente inexistentes en 2022, con un ratio de 0,003 (ver Tabla 7). Esto es muy favorable para la empresa, ya que indica que ha incurrido en muy poca deuda con carga financiera.

El ratio de coste de la deuda refleja el coste medio de financiación que soporta la empresa. Los ratios en ambos ejercicios son de 0,032 en 2021 y de 0,052 en 2022 (ver Tabla 7), mostrando un incremento de un ejercicio al otro, lo cual es negativo para la empresa; dado que un ratio menor implicaría un menor coste de la deuda. Este aumento podría deberse a que, aunque ambos periodos experimentan una disminución en términos absolutos, el pasivo con coste se reduce en mayor medida en 2022, lo que lleva a un incremento en el coste de la deuda.

En cuanto al ratio de cobertura de gastos financieros, este indicador mide la capacidad de la empresa para cubrir sus gastos financieros con su BAI (beneficio antes de intereses e impuestos). Los ratios obtenidos en ambos ejercicios (ver Tabla 7) son significativamente superiores a la unidad, con valores de 32,164 en 2022 y 25,907 en 2021. Este ratio tan elevado se explica porque la empresa presenta una carga financiera mínima y, además, posee una cobertura muy favorable.

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	2022	2021
RATIO DE ENDEUDAMIENTO	0,796	0,853
RATIO DE AUTONOMIA	0,256	0,172
RATIO DE SOLVENCIA O GARANTÍA	1,204	1,180
RATIOS DE CALIDAD DE LA DEUDA	1	0,988
RATIO DE GASTOS FINANCIEROS/VENTAS	0,003	0,014
RATIO DE COSTE DE LA DEUDA	0,052	0,032
COBERTURA DE GASTOS FINANCIEROS	25,907	32,164

Tabla 7. Ratios de endeudamiento comparativos en los años 2021 y 2022.

En resumen, la empresa se encuentra en una situación general bastante favorable. A pesar de los altos niveles de endeudamiento y la limitada autonomía financiera, mantiene una solvencia adecuada y una buena capacidad de cobertura de sus gastos financieros. La estructura de financiación está compuesta principalmente por deudas a corto plazo, que presentan un bajo coste. Sin embargo, un aspecto negativo a destacar es que el coste de la deuda aumentó al 5,2% en 2022, lo que representa un incremento de 2 puntos porcentuales en comparación con el año anterior; esto sugiere una gestión subóptima de la deuda, aunque sea mínima, de un año a otro.

3.10.4 ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE INVERSIÓN - FINANCIACIÓN (EOAF)

El EOAF, o Estado de Origen y Aplicación de Fondos, es un estado financiero que muestra cómo una empresa ha generado y utilizado sus fondos durante un período determinado. Es una herramienta clave para analizar la capacidad de la empresa para generar recursos financieros y cómo estos recursos han sido utilizados.

Los componentes del EOAF son los siguientes:

Origen de Fondos:

Operaciones: Se refiere a los fondos generados por la actividad principal de la empresa, como las ventas de productos o servicios.

Financiamiento: Incluye fondos obtenidos a través de préstamos, emisión de acciones o venta de activos.

Ingresos no operativos: Son fondos obtenidos de actividades no relacionadas con la operación principal de la empresa, como la venta de inversiones o activos fijos.

Aplicación de Fondos:

Inversiones: Fondos utilizados para adquirir activos fijos, nuevas inversiones o mejorar la capacidad productiva.

Gastos operativos: Dinero utilizado para cubrir los costos de operación, tales como sueldos, alquileres, y materias primas.

Pago de deudas: Fondos destinados al pago de préstamos, intereses, y otros compromisos financieros.

Dividendos: Pagos realizados a los accionistas de la empresa.

Interpretación del EOAF:

Evaluación del flujo de fondos: Analizar si la empresa ha sido capaz de generar suficientes fondos a través de sus operaciones para financiar sus actividades de inversión y cubrir sus obligaciones. Un flujo de fondos positivo indica que la empresa está en una buena posición financiera.

Identificación de fuentes principales de fondos: Permite entender de dónde provienen principalmente los fondos de la empresa, si es a través de operaciones, financiamiento externo o venta de activos.

Uso eficiente de los fondos: Ayuda a evaluar si los fondos se están utilizando de manera eficiente en actividades que generan valor para la empresa, como inversiones productivas o reducción de deuda.

El EOAF es una herramienta crucial para la toma de decisiones estratégicas, ya que proporciona una visión clara de cómo se están gestionando los recursos financieros dentro de la empresa.

Este análisis proporciona información sobre el estado financiero de la empresa, evaluando el flujo de fondos generados durante un periodo específico y cómo se han sido invertidos. Muestra todas las variaciones en los balances y se utiliza para evaluar la política de inversión y financiación que la empresa ha seguido.

Para llevar a cabo este análisis, se organizarán las masas patrimoniales del balance de situación de manera similar a cómo se hizo al estudiar la situación patrimonial de la empresa, pero en esta ocasión se desglosarán las amortizaciones y el beneficio del ejercicio (Tabla 8), ya que ambos representan la autofinanciación de la empresa. Una vez organizadas las masas patrimoniales, se calcularán los aumentos y disminuciones que se han producido entre los balances de 2021 y 2022. Esto se observa en la tabla siguiente, donde se analizan los balances de ambos años junto con sus respectivos incrementos.

	2022	2021	INCREMENTO (2022-2021)
ACTIVO NO CORRIENTE	744.070	810.720	-66.650
EXISTENCIAS	0	0	0
REALIZABLE	18.396.885	18.307.656	89.229,00
EFFECTIVO	1.371.137	753.414	617.723,00
			640.302
PATRIMONIO NETO	4.206.645	2.774.895	1.431.750
PASIVO NO CORRIENTE	0	194.897	-194.897
PASIVO CORRIENTE	16.424.686	16.148.584	276.102
BENEFICIO	3.036.750	2.666.508	370.242
AMORTIZACIÓN	15.601	15.786	-185
			1.883.012

Tabla 8. Balance de situación de la empresa en los años 2021 y 2022.

A partir de estas masas patrimoniales, se puede elaborar el Estado de Origen y Aplicación de Fondos (EOAF). En este estado financiero, las variaciones positivas de los activos y las variaciones negativas del patrimonio neto y los pasivos se consideran aplicaciones de fondos. Por otro lado, las variaciones positivas del patrimonio neto y los pasivos, junto con las variaciones negativas de los activos, se consideran orígenes de fondos. Los orígenes de fondos representan las fuentes de financiación de la empresa, mientras que las aplicaciones muestran en qué se ha utilizado dicha financiación.

En la siguiente tabla (Tabla 9) se presenta la política de inversión, que incluye el activo no corriente, el activo corriente, la devolución de deudas y las pérdidas, así como la financiación de dicha inversión, que comprende el capital, las deudas, los beneficios, las amortizaciones y la venta de activos.

APLICACIÓN			ORIGEN	
Largo Plazo	Activo no corriente	66.650	Patrimonio Neto	1.431.750
	Pasivo no corriente	194.897	Amortización	185
			Resultado	370.242
Corto Plazo	Realizable	89.229	Pasivo corriente	276.102
	Existencias	0		
	Efectivo	617.733		

Tabla 9. Política y financiación de la inversión de la empresa.

Basándose en el EOAF (Estado de Origen y Aplicación de Fondos), que muestra la política de inversión y financiación de la empresa, es posible determinar si la empresa mantiene un equilibrio económico-financiero. Esto se evalúa mediante el cálculo del fondo de maniobra. Siempre que el fondo de maniobra sea positivo, se considera que la empresa está en una situación de equilibrio.

$$L/P(\text{ORÍGENES} - \text{APLICACIONES}) > 0$$

$$C/P(\text{APLICACIONES} - \text{ORÍGENES}) > 0$$

⇒ ¿CUÁL HA SIDO LA POLÍTICA DE INVERSIÓN – FINANCIACIÓN?

El principal origen de fondos proviene de la inversión en Patrimonio Neto, particularmente en fondos propios. Esto indica que la empresa incrementa significativamente los recursos financieros disponibles en la Mutuality, los cuales se utilizan para cubrir los riesgos asumidos y para absorber posibles pérdidas si fuera necesario.

Se observa un aumento en la autofinanciación y en los beneficios de la empresa, lo cual se debe al incremento del activo no corriente y al crecimiento en la facturación por ventas. Como se ha analizado anteriormente, la empresa muestra una buena rentabilidad y eficiencia tanto en relación con las ventas como con el total del activo. En otras palabras, la empresa está generando financiación propia gracias a su actividad productiva.

Además, la empresa no ha recurrido al pasivo no corriente para financiarse a largo plazo, ni ha invertido en existencias. Esto es coherente con la naturaleza de la empresa, ya que no requiere de tales inversiones para llevar a cabo su actividad.

Debido a que se obtiene una variación positiva del fondo de maniobra, los recursos a largo plazo generados durante el ejercicio 2022, como resultado del incremento del activo no corriente y los resultados positivos, permiten financiar completamente las inversiones a largo plazo y una parte de las inversiones a corto plazo.

⇒ ¿HA SIDO EQUILIBRADA ESTA POLÍTICA DE INVERSIÓN – FINANCIACIÓN?

La política de inversión y financiación de la empresa ha sido equilibrada, ya que se ha logrado una variación positiva en el fondo de maniobra ($FM > 0$). Como se mencionó anteriormente, la empresa financia sus inversiones a largo plazo principalmente con recursos propios, y parte de estos recursos se utiliza para cubrir activos realizables que no se convierten de inmediato en liquidez.

Los recursos a largo plazo generados por Stock Logistic Transport S.L. superan las aplicaciones a largo plazo. Esto significa que los fondos obtenidos a largo plazo crecen más rápidamente que su utilización, permitiendo a la empresa no solo cubrir todas las necesidades de financiación a largo plazo, sino también destinar una parte de estos recursos a las aplicaciones a corto plazo.

$$L/P (\text{Orígenes} - \text{Aplicaciones}) > 0$$

La empresa no ha generado suficientes recursos a corto plazo para cubrir todas sus necesidades de financiación a corto plazo. Por esta razón, ha sido necesario utilizar parte de los fondos generados a largo plazo para financiar algunas de las aplicaciones a corto plazo.

$$C/P (\text{Aplicaciones} - \text{Orígenes}) > 0$$

⇒ ¿CÓMO AFECTA ESTA SITUACIÓN A LA EMPRESA?

La empresa presenta, en ambos años analizados, un fondo de maniobra positivo. Aunque el valor ideal del ratio de fondo de maniobra debería estar situado entre 0,5 y 1, se puede considerar que la empresa se encuentra dentro del umbral de equilibrio económico-financiero.

En cuanto al crecimiento patrimonial, este no es demasiado elevado en ninguno de los ejercicios evaluados. Sin embargo, como se ha señalado en apartados anteriores, el aumento del patrimonio neto ha sido superior al aumento del pasivo. Esto indica que la autonomía financiera de la empresa ha experimentado una variación positiva de un año a otro.

Desde un punto de vista cualitativo, se observa un empeoramiento en la calidad de la deuda. Esto se debe al aumento de la deuda a corto plazo y al incremento en uno de los activos menos líquidos de la empresa, es decir, el realizable. La empresa cuenta con un plazo reducido para el pago de sus deudas, por lo que el resultado dependerá en gran medida de su política de cobro.

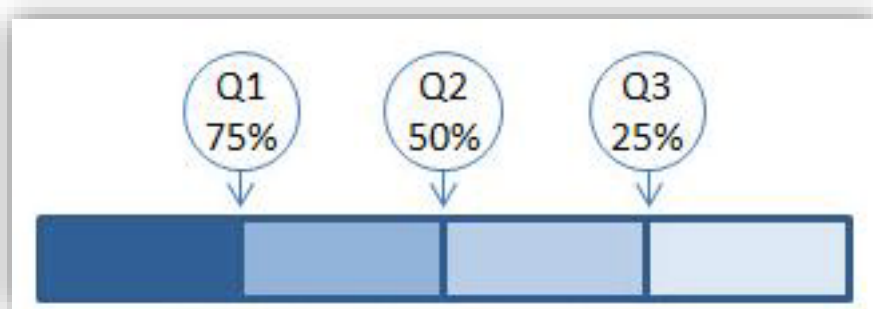
En términos generales, se produce un efecto favorable en el aspecto económico-financiero de la empresa.

4 ANÁLISIS DEL SECTOR

En el punto 3.10. Análisis económico-financiero, se ha llevado a cabo un análisis detallado de los estados financieros de la empresa Stock Logistic Transport, S.L., permitiendo conocer la situación patrimonial actual de la empresa. En este capítulo, se procederá a realizar una comparación de los cálculos realizados con la media de los ratios sectoriales, teniendo en cuenta la actividad y el tamaño de la empresa.

Para esta comparación, se ha utilizado la base de datos obtenida de la Central de Balances del Banco de España, que proporciona los ratios del sector de actividades anexas al transporte (CNAE H522) de las sociedades no financieras, categorizadas por el tamaño de las empresas que facturan menos de 50 millones de euros. Esto permite una comparación equitativa con la empresa en cuestión. Los ratios de la empresa Stock Logistic Transport S.L. se han calculado a partir de sus Estados Contables, mientras que los datos de la Central de Balances del Banco de España se presentan mediante una distribución estadística de cuartiles, con datos medios de las empresas del sector analizado.

La base de datos de la Central de Balances del Banco de España incluye una muestra que varía entre 1.721 y 1.904 empresas. Los datos se organizan en cuatro intervalos y se clasifican según los valores de corte (cuartiles) basados en los siguientes criterios:



- Q1: el 75% de las empresas de la muestra están por encima de ese valor (Q1).
- Q2: es la mediana, el 50% de las empresas de la muestra está por encima de ese valor (Q2) y el otro 50% está por debajo.
- Q3: el 25% de las empresas de la muestra está por encima de ese valor (Q3).

A continuación, en la Tabla 10, se presenta una comparación entre los costes operativos, los beneficios y las rentabilidades del sector, y los datos calculados para la empresa Stock Logistic Transport, S.L.

COSTES OPERATIVOS, BENEFICIOS Y RENTABILIDADES	SECTOR				EMPRESA
	Q1	Q2	Q3	media	ratio
Cifra neta de negocios / Activo total	73,37	163,06	267,26	1,68	3,45
Gastos de personal / Cifra neta de negocios	10,45	23,66	45,91	0,27	0,03
Valor añadido / Cifra neta de negocios	13,01	29,20	57,23	0,33	0,055
Resultado económico neto / Cifra neta de negocios	-0,29	1,99	6,74	0,028	0,017
Resultado económico neto / Activo total	-0,48	3,12	8,88	0,04	0,06
Resultado antes de impuestos / Fondos propios	0,31	8,20	25,72	0,11	0,47

Tabla 10. Comparativa de costes, beneficios y rentabilidades de la empresa estudiada con el sector.

A continuación, se llevará a cabo un análisis detallado de cada ratio, comparando los resultados de la empresa Stock Logistic Transport, S.L. con los datos sectoriales. Se explicarán las diferencias más significativas observadas en cada indicador. Para asegurar una comparación precisa, se calculará la media sectorial y se ajustará a la misma escala que los datos de la empresa, dividiéndola por 100.

- **Cifra de Negocios en Relación con el Activo Total:** La cifra de negocios de la empresa, que es 3,45 (ver Tabla 10), la posiciona en el tercer cuartil, indicando que se encuentra en el 25% superior de las empresas del sector en cuanto a la relación entre cifra de negocios y activo total. Esto refleja una mayor productividad en comparación con la media del sector, con una diferencia de 1,77 puntos.

- **Gastos de Personal:** Los gastos de personal colocan a la empresa en el primer cuartil (Q1), lo que significa que el 75% de las empresas tienen gastos de personal más altos que los de Stock Logistic Transport, S.L. Al comparar el ratio de gastos de personal de la empresa con la media del sector (0,03 frente a 0,27, según Tabla 10), se confirma que la empresa mantiene un ratio significativamente más bajo, con una diferencia de 0,24 puntos. Esto sugiere una gestión eficiente de los gastos de personal en relación con las ventas netas.

- **Valor Añadido:** El valor añadido por la empresa es considerablemente inferior al promedio del sector (0,33, según Tabla 10). Aunque esto indica que otras empresas generan más riqueza, no implica que Stock Logistic Transport, S.L. sea incapaz de generar recursos. La cuenta de pérdidas y ganancias demuestra que la empresa genera ingresos suficientes

para cubrir las rentas distribuidas entre los participantes en la actividad (salarios, intereses, dividendos y tributos).

- **Resultado Económico:** El ratio del resultado económico en relación con la cifra neta de negocios y el activo total se encuentra en la media del intervalo (ver Tabla 10). Esto sugiere que el resultado final de la empresa está en línea con el promedio sectorial en términos de ingresos y gastos.
- **Resultado Antes de Impuestos:** Un aspecto positivo es que el ratio del resultado antes de impuestos sitúa a la empresa en el 25% superior, con un valor de 25,72 (ver Tabla 10), lo que indica un rendimiento destacable en comparación con el sector.

En conclusión, la empresa muestra un coste y una rentabilidad favorables en comparación con el sector en el que opera. De acuerdo con el análisis del sector de transporte (CNAE H522), la empresa está gestionando su actividad de manera rentable. En la siguiente sección, se presentará la Tabla 11, que ofrece una comparación del capital circulante o fondo de maniobra, reflejando los bienes, recursos y valores disponibles para ofrecer el servicio al cliente.

CAPITAL CIRCULANTE	SECTOR				EMPRESA
	Q1	Q2	Q3	media	ratio
Deudores comerciales / Cifra neta de negocios	7,16	19,13	30,23	0,19	0,27
Acreedores comerciales / Cifra neta de negocios	0,00	3,76	15,47	0,06	0,23
Capital circulante / Cifra neta de negocios	0,61	9,63	22,29	0,12	0,04

Tabla 11. Capital circulante de la empresa respecto al resto del sector.

- **Ratio de Deudores Comerciales:** La empresa presenta un ratio notablemente alto en relación con sus deudores comerciales (realizable), con un valor de 0,27 (véase la Tabla 11). Esto supera en 0,08 puntos la media del sector. Dado el peso significativo de los deudores comerciales en comparación con la cifra neta de negocios, esta situación podría señalar un riesgo potencial de liquidez en el futuro.
- **Deudas con Acreedores Comerciales:** En contraste, el ratio de las deudas con los acreedores comerciales de servicios es de 0,23 (Tabla 11), posicionando a la empresa en el tercer cuartil del sector. Dado que la empresa no dispone de transporte propio y depende en gran medida de los proveedores, esta alta dependencia de servicios externos puede ser una desventaja significativa para su estabilidad operativa.
- **Capital Circulante:** El capital circulante de la empresa es de 0,04 (Tabla 11), ubicándola en el primer cuartil. Esto significa que el 75% de las empresas tienen un capital circulante más alto que Stock Logistic Transport, S.L. Aunque el fondo de maniobra es positivo, se

encuentra muy cerca de cero, lo que podría poner en riesgo la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de pago de manera segura.

A continuación, se presentará la Tabla 12, que proporcionará un análisis detallado de los gastos e ingresos financieros tanto de la empresa como del sector.

GASTOS E INGRESOS FINANCIEROS	SECTOR				EMPRESA
	Q1	Q2	Q3	media	ratio
Gastos financieros / Cifra neta de negocios	0,00	0,26	1,09	0,0045	0,00089
Resultado financiero / Cifra neta de negocios	-0,91	-0,14	0,00	-0,0035	0,0036

Tabla 12. Gastos e ingresos financieros de la empresa respecto al resto del sector.

- **Gastos Financieros:** Tanto el ratio medio del sector como el de Stock Logistic Transport, S.L. en cuanto a gastos financieros son extremadamente bajos, situándose cerca de cero (véase la Tabla 12). Esto sugiere que ambos, tanto el sector en general como la empresa en particular, tienen una carga financiera mínima asociada a la deuda. Este bajo ratio indica que el coste de la deuda en relación con la cifra neta de negocios es insignificante, lo que resulta en una posición muy favorable para la empresa en comparación con el sector.

- **Resultado Financiero:** En lo que respecta al resultado financiero, Stock Logistic Transport, S.L. presenta un ratio de 0,0036 (Tabla 12), que es notablemente mejor que el promedio del sector, que muestra un ratio negativo de $-0,0035$. Esto posiciona a la empresa en el 25% superior de las compañías con resultados financieros positivos, mientras que la mayoría del sector está en una situación financiera negativa. En esencia, la empresa está generando ingresos financieros adicionales, lo cual contribuye positivamente a su cifra de negocios.

La Tabla 13, que se presenta a continuación, proporcionará una visión detallada de la estructura del activo de la empresa. Como se analizó previamente, el 94% del activo de Stock Logistic Transport, S.L. corresponde a activo corriente, lo que coloca a la empresa en el tercer cuartil del sector. Solo el 25% de las empresas presentan una estructura de activo tan enfocada en el activo corriente, lo que indica una escasa inversión en activo no corriente.

En cuanto a la inversión en inmovilizado material, Stock Logistic Transport, S.L. tiene un valor de 0,007 (Tabla 13), significativamente menor que el de la mayoría del sector, donde el 75% de las empresas han realizado mayores inversiones en inmovilizado material.

ESTRUCTURA DEL ACTIVO	SECTOR				EMPRESA
	Q1	Q2	Q3	media	ratio
Activo circulante / Activo total	45,94	77,44	94,61	0,73	0,94
Inmovilizado materia / Activo total	1,25	9,80	32,13	0,14	0,007

Tabla 13. Estructura del activo de la empresa comprando con el resto del sector.

En cuanto a la composición del pasivo, la Tabla 14 revela que la estructura de Stock Logistic Transport, S.L. está dominada en gran medida por pasivo corriente, es decir, deudas a corto plazo. Esto sitúa a la empresa en el tercer cuartil del sector, donde solo el 25% de las empresas muestran una proporción de pasivo corriente superior a la media. Esta dependencia de pasivo corriente implica que la empresa necesita convertir su activo corriente en efectivo con rapidez para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

En lo que respecta al patrimonio neto, Stock Logistic Transport, S.L. presenta un valor cercano al primer cuartil, con un ratio de 15,67 en comparación con el sector (ver Tabla 14). Esto sugiere una alta dependencia de la empresa en la financiación externa, ya que sus fondos propios son relativamente bajos.

Por último, el análisis de las deudas con entidades de crédito concuerda con el bajo ratio de gastos financieros previamente observado. La empresa muestra un ratio de deudas con entidades de crédito reducido, tanto en comparación con su propia historia como con el sector en general (véase la Tabla 14), lo que refleja una situación financiera bastante favorable.

ESTRUCTURA DEL PASIVO	SECTOR				EMPRESA
	Q1	Q2	Q3	media	ratio
Fondos propios / Pasivo total	15,67	35,91	61,86	0,38	0,18
Deudas a corto plazo / Pasivo total	22,11	47,07	71,87	0,47	0,82
Deudas con entidades de crédito / Pasivo total	0,00	0,75	17,74	0,062	0,023

Tabla 14. Estructura del pasivo de la empresa respecto del sector.

En resumen, la empresa se presenta en una posición bastante sólida en comparación con los promedios del sector. Su nivel de productividad supera la media sectorial, y muestra una eficiente gestión de los gastos de personal. Los ingresos generados compensan el valor añadido, resultando en un desempeño económico positivo que coloca a la empresa en el 50% superior de las compañías con resultados financieros favorables.

Sin embargo, se deben considerar ciertos aspectos negativos en relación con el sector. La empresa muestra una alta dependencia de los acreedores comerciales y posee un capital circulante relativamente bajo. Aunque el activo realizable es suficiente para cubrir el pasivo corriente, la eficacia de esta cobertura dependerá de la rapidez con que la empresa pueda convertir sus derechos de cobro en efectivo.

4.1 ANÁLISIS PORTER

A continuación, se llevará a cabo un análisis detallado de los factores que inciden directamente en la empresa. De acuerdo con el marco teórico de Michael Porter (1982), se identifican cinco fuerzas competitivas clave que impactan en la empresa: la amenaza de nuevos entrantes en el mercado, la amenaza de productos o servicios sustitutos, la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.



Ilustración 7. Diagrama de las 5 fuerzas competitivas que influyen sobre la empresa, según Michel Porter (1982).

Una vez identificadas las cinco fuerzas se va a proceder a su análisis:

Amenaza de entrada de nuevos competidores

A continuación, se examinarán las barreras que limitan la entrada de nuevos jugadores en el sector de actividades anexas al transporte, lo que otorga una ventaja competitiva a Stock Logistic Transport, S.L.:

- **Barreras Económicas y Economías de Alcance:** El umbral de inversión inicial para ingresar al mercado es relativamente bajo, dado que Stock Logistic Transport, S.L. opera como intermediario en el sector del transporte, subcontratando los servicios necesarios. No obstante, establecer una red de contactos confiables y efectivos para gestionar los servicios logísticos y desarrollar estrategias de marketing para posicionar la empresa es un desafío significativo. Las economías de alcance se refieren a la capacidad de una empresa para aprovechar recursos ya identificados para ejecutar diversas actividades logísticas, así como para optimizar la distribución desde los centros logísticos. Además, es crucial considerar la inversión en investigación sectorial y en el desarrollo de innovaciones tecnológicas.

- **Barreras Legales:** La entrada al mercado está sujeta a varios requisitos administrativos y legales:
 1. La empresa debe ser constituida por una persona física o jurídica que posea la nacionalidad española, de un Estado miembro de la Unión Europea, o de un país extranjero con el que España tenga acuerdos internacionales (Boletín Oficial del Estado, 2015).
 2. Se requiere obtener un Certificado de Capacitación Profesional (CP) para operar en el transporte nacional e internacional de mercancías, de acuerdo con la Orden de 28 de mayo de 1999, que desarrolla el ROTT (Reglamento de Ordenación de los Transportes).
 3. Es necesario solicitar una Autorización de Transporte al organismo autonómico competente, una vez obtenido el certificado de capacitación profesional, y realizar el pago de las tasas y del IAE (Impuesto sobre Actividades Económicas).
 4. La empresa debe cumplir con el requisito de honorabilidad, que implica una declaración del administrador o titular de la empresa (en caso de ser autónomo), confirmando que no ha sido sancionado reiteradamente por infracciones graves en materia de transportes ni por incumplimientos graves y repetidos de las normativas fiscales, laborales o de Seguridad Social.

- **Diferenciación:** Stock Logistic Transport, S.L., al formar parte del grupo Alonso Salcedo, S.A., se beneficia de un prestigio consolidado que le proporciona un reconocimiento superior entre clientes, agentes y proveedores. Este estatus obliga a los nuevos entrantes a realizar inversiones significativas en marketing e investigación para alcanzar una visibilidad y credibilidad similar, como se mencionó en el contexto de las barreras económicas.

En última instancia, la efectividad de estas barreras de entrada está condicionada por los recursos y capacidades que puedan tener las empresas entrantes.

Amenaza de servicios sustitutivos

Se refiere a aquellos productos o servicios que pueden reemplazar o competir de manera equivalente con los que actualmente ofrece una empresa dentro de su sector. A medida que aumenta el número de proveedores que ofrecen servicios similares, la capacidad de atracción y competitividad dentro de la industria tiende a disminuir.

En el mercado actual, muchas empresas proporcionan servicios comparables a los de Stock Logistic Transport, S.L. Cada competidor tiende a especializarse en nichos específicos, ya sea en un segmento particular de clientes o en tipos específicos de transporte. Por ejemplo, el transporte por carretera podría ser reemplazado por transporte ferroviario, y una empresa enfocada en el transporte para el sector cerámico podría ser sustituida por una que atiende el sector del papel.

En este contexto, la principal forma de diferenciación podría estar centrada en aspectos como el precio o los costos asociados a los servicios logísticos. Para Stock Logistic Transport, S.L., la competencia más significativa proviene de empresas que poseen su propia flota de transporte, lo que les permite ofrecer un servicio que puede ser percibido como más ventajoso en comparación con aquellos que dependen de la subcontratación.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación en las transacciones puede influir significativamente en los márgenes de beneficio, reduciéndolos en algunos casos. Según el análisis de Michael Porter, los principales factores que determinan el poder de negociación incluyen:

- **Concentración del Mercado:** En el ámbito logístico, existe una alta concentración de clientes, lo que limita su capacidad para exigir mejores precios y condiciones de servicio. Esta elevada concentración reduce el poder de negociación de los clientes, ya que no pueden influir considerablemente en los términos de la transacción.
- **Costos de Cambio:** El sector del transporte y la logística está compuesto por una gran cantidad de empresas, lo que facilita a los clientes cambiar de proveedor sin incurrir en costos elevados. La existencia de múltiples opciones reduce los costos de cambio para los clientes. Para mitigar esta situación, las empresas deben enfocarse en diferenciar sus servicios de manera efectiva.
- **Riesgo de Integración Vertical Retroactiva:** El sector enfrenta una amenaza de integración vertical, ya que los clientes podrían optar por realizar ellos mismos los servicios de logística si disponen de las infraestructuras y recursos necesarios, como transporte propio. Aunque esta amenaza es real, es importante considerar que no todos los clientes cuentan con los recursos necesarios, como equipos especializados o contenedores refrigerados, a menos que estén en un sector específico que requiera tales inversiones. La obtención de licencias y los altos costos asociados a estos equipos limitan la capacidad de los clientes para integrar verticalmente los servicios logísticos.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son esenciales para la empresa, ya que proporcionan los recursos necesarios para la prestación de sus servicios. En cuanto al poder de negociación de los proveedores, los factores clave a considerar son:

- **Concentración del Mercado:** En el sector del transporte, existe una amplia gama de proveedores, lo que significa que el poder de negociación de cada proveedor individual es limitado. La abundancia de opciones permite a las empresas sustituir fácilmente a un proveedor por otro, reduciendo el impacto que cada proveedor puede tener sobre la negociación.
- **Costos de Cambio:** A pesar de la amplia oferta de proveedores, el costo de cambiar de proveedor puede ser alto. Esto se debe a que las empresas que no cuentan con su propio transporte deben depender de la calidad y la fiabilidad del servicio proporcionado por el proveedor. Una vez que se establece una relación con un proveedor confiable y con costos razonables, cambiar de proveedor puede resultar arriesgado, ya que podría afectar la imagen de la empresa y la estabilidad de su cartera de clientes y agentes.
- **Riesgo de Integración Vertical Adelante:** Los proveedores tienen la capacidad de ejercer un poder significativo sobre las empresas intermediarias, como Stock Logistic Transport, S.L. Existe una amenaza potencial de que los proveedores integren verticalmente sus operaciones y ofrezcan directamente sus servicios a los clientes finales, eliminando así a las empresas intermediarias. Esta amenaza podría traducirse en una competencia más directa para la empresa, además de ofrecer precios más atractivos a los clientes finales, afectando negativamente a la empresa intermediaria.

Rivalidad entre competidores

La dinámica competitiva dentro de la industria está influenciada por la actividad de los competidores presentes en el mercado, y esto ayuda a determinar el nivel de rivalidad. Aparte de los factores previamente discutidos, es crucial considerar otros aspectos para entender mejor la competencia:

- **Distribución de Competidores:** El sector se caracteriza por su fragmentación, con numerosas pequeñas y medianas empresas que operan de manera equitativa en el mercado. No hay un actor dominante, lo que resulta en una competencia intensa y equilibrada entre las empresas.
- **Tasa de Crecimiento del Mercado:** La competencia es particularmente alta para las empresas intermediarias en transporte, debido a la lenta expansión del mercado. El crecimiento de estas empresas se basa principalmente en captar clientes de competidores existentes, en lugar de beneficiarse de una expansión del mercado.
- **Costos Fijos:** La rivalidad entre las empresas tiende a intensificarse cuando estas enfrentan altos costos fijos. Para cubrir estos costos rápidamente, las empresas suelen recurrir a la reducción de precios. Aunque los altos costos asociados con el almacenamiento y el transporte suelen llevar a las empresas a bajar precios para asegurar ventas, Stock Logistic Transport, S.L. ha realizado significativas inversiones en activos fijos. Esto podría darle una ventaja competitiva al permitirle negociar precios más bajos debido a la presión competitiva en el mercado.

- **Barreras de Salida:** En los sectores con barreras de salida altas, la competencia suele ser más feroz. Sin embargo, en el caso de las empresas intermediarias de transporte, las barreras de salida son relativamente bajas, ya que no poseen activos especializados difíciles de vender ni enfrentan elevados costos de salida o restricciones regulatorias.
- **Diferenciación del Servicio:** Una baja diferenciación en el servicio incrementa la competencia, ya que muchas empresas ofrecen servicios similares. Para destacar en este entorno, Stock Logistic Transport, S.L. necesita implementar una estrategia de marketing que resalte las particularidades y ventajas de sus servicios frente a los de la competencia.

En resumen, el sector del transporte intermediario es altamente competitivo y accesible, con pocas barreras de entrada significativas para nuevos participantes. La rivalidad en este mercado es elevada, y Stock Logistic Transport, S.L. debe ser consciente del riesgo de integración vertical, que podría llevar a la reducción de costos y a la eliminación de intermediarios como la empresa en cuestión.

4.2 ESTRATEGIAS A SEGUIR. OBJETIVOS DE MEJORA EN BASE AL ANÁLISIS REALIZADO

4.2.1 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE MEJORA PARA EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

En este segmento, se delinearán los objetivos de mejora necesarios para optimizar el crecimiento de la empresa, basándose en el análisis realizado en capítulos previos. Estos objetivos estarán enmarcados dentro de una visión, misión y valores revisados y adaptados para la empresa.

4.2.1.1 Visión

La visión de la empresa debe articular las metas futuras y servir como una guía inspiradora y orientadora para el negocio. Un planteamiento claro y bien definido de la visión es crucial para alinear y fortalecer la organización, permitiendo que todos los miembros trabajen hacia objetivos comunes y con una dirección unificada.

4.2.1.2 Misión

Con la visión establecida, es esencial comunicar los nuevos objetivos a clientes, proveedores y a la asociación del Grupo Alonso, S.A. Definir y difundir la misión es clave para generar confianza en la estrategia de la empresa y asegurar el apoyo de todos los participantes. La misión debe ser comprendida y adoptada por todos los departamentos y unidades de negocio, lo que contribuirá a mejorar la calidad del servicio, acelerar los procesos y fomentar relaciones más sólidas con clientes, proveedores y agentes.

Es importante considerar que la misión puede verse influenciada por factores externos incontrolables, como condiciones económicas, políticas, fluctuaciones en los mercados financieros o nuevos acuerdos comerciales. El análisis previo de los factores internos y externos, junto con las amenazas y oportunidades identificadas, ayudará a establecer estrategias que permitan a la empresa anticiparse a cambios y mitigar el impacto de variables inciertas.

4.2.1.3 Valores

La implementación de la nueva estrategia debe estar alineada con los valores fundamentales de la empresa, los cuales son principios y creencias que guían su estrategia, imagen y comportamiento. Los valores que orientarán la nueva estrategia son:

- **Credibilidad ante los Clientes:** Ofrecer información precisa y fiable sobre los servicios proporcionados, fomentando un trato cercano y personalizado que fortalezca la relación con los clientes.
- **Compromiso con los Empleados:** Crear un ambiente de cooperación, motivación y estabilidad para los empleados, asegurando que se sientan integrados en la empresa y comprometidos con su éxito.
- **Confianza en los Proveedores:** Mantener la confianza en la calidad y eficacia de los servicios de los proveedores, destacando la importancia de su papel en el proceso logístico de la empresa.
- **Flexibilidad:** Adaptarse a las diversas necesidades de los clientes y situaciones cambiantes, demostrando capacidad para enfrentar y superar obstáculos.
- **Experiencia en el Sector:** Aprovechar más de 30 años de experiencia en el sector del transporte, que garantiza un crecimiento estable y una rentabilidad consistente, consolidando la reputación de la empresa frente a terceros.

En resumen, la empresa debe demostrar su compromiso y responsabilidad en sus actividades, tanto en el ámbito social como laboral, a través de la aplicación efectiva de su visión, misión y valores.

4.3 ESTUDIO DE MERCADO

4.3.1 ANÁLISIS DE MERCADO: OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO EN CHINA

En esta sección, se llevará a cabo un análisis detallado del mercado enfocado en las regiones con mayor potencial de crecimiento: China y América Latina (ver Ilustración 8). Este estudio de mercado es fundamental para evaluar la viabilidad de la visión propuesta para la empresa.

Un análisis exhaustivo proporcionará la información necesaria para formular una estrategia de expansión efectiva y diferenciadora, permitiendo a Stock Logistic Transport, S.L. sobresalir frente a la competencia. Identificar los segmentos de mercado con mayor atractivo y establecer nuevas alianzas en estas áreas permitirá a la empresa posicionarse con mayor seguridad y aprovechar las oportunidades emergentes.

Este estudio no solo facilitará la toma de decisiones estratégicas basadas en datos relevantes, sino que también contribuirá a definir los enfoques más adecuados para abordar estos mercados y maximizar el crecimiento.



Ilustración 8. Estudio de mercado de la empresa en comparación con potencias como China o Latinoamérica.

4.3.2 CHINA

4.3.2.1 Evaluación del Mercado Chino para Stock Logistic Transport, S.L.

Desde 2002, Stock Logistic Transport, S.L. ha establecido una sólida presencia en el mercado chino. El propósito de este análisis es reforzar las relaciones comerciales en esta región, especialmente en un entorno de creciente competencia en el sector de transporte y logística.

Asegurar una posición firme en China es crucial debido a su significativa influencia económica global. Según datos del Fondo Monetario Internacional (FMI), China representa aproximadamente el 18% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial ajustado por Paridad de Poder Adquisitivo (PPA), superando ligeramente a Estados Unidos, que ocupa el 17,7%. La posición destacada de China en términos de tamaño, crecimiento y demanda de productos de alta calidad y valor añadido la convierte en un mercado estratégico con una notable apetencia por productos internacionales.

Además, China está experimentando una expansión continua de su clase media urbana, la cual está incrementando sus niveles de poder adquisitivo. Este crecimiento, junto con la rápida urbanización de la población, representa una oportunidad significativa para las empresas extranjeras que buscan satisfacer la creciente demanda de productos y servicios.

Situación económica actual

La situación económica de China a fecha de 2024 presenta una serie de características y desafíos clave que reflejan tanto su continuo crecimiento como las dificultades que enfrenta:

1. Crecimiento Económico:

- **Tasa de Crecimiento:** La economía china sigue creciendo, aunque a un ritmo más moderado en comparación con las décadas anteriores. En 2024, el crecimiento del PIB se estima en torno al 5% al 6%, una desaceleración respecto a los niveles de dos dígitos que China solía registrar.
- **Reformas Estructurales:** China está enfocada en una transición hacia un crecimiento económico basado en el consumo interno y la innovación, alejándose de la dependencia de las exportaciones y la inversión en infraestructura.

2. Desafíos Económicos:

- **Deuda y Sector Inmobiliario:** El país enfrenta desafíos relacionados con una alta carga de deuda, especialmente en el sector inmobiliario. Las dificultades de grandes desarrolladores inmobiliarios, como Evergrande, han puesto de relieve problemas en el mercado de bienes raíces y el impacto en la economía en general.
- **Desaceleración Global:** La economía china también está afectada por las tensiones comerciales y geopolíticas, especialmente con Estados Unidos y otros países, lo que impacta en su comercio exterior y en la inversión extranjera.

3. Mercado Laboral y Demografía:

- **Cambio Demográfico:** China enfrenta desafíos demográficos significativos, incluyendo una tasa de natalidad en declive y una población envejecida, lo que puede afectar la fuerza laboral y el crecimiento económico a largo plazo.
- **Empleo:** Aunque la tasa de desempleo urbano se mantiene relativamente estable, hay preocupaciones sobre la calidad del empleo y la adecuación de las habilidades de la fuerza laboral a las demandas del mercado.

4. Innovación y Tecnología:

- **Inversión en Tecnología:** China sigue invirtiendo fuertemente en sectores como la tecnología, la inteligencia artificial y la digitalización, con el objetivo de convertirse en un líder global en estos campos.
- **Estrategia de Autosuficiencia:** La estrategia de autosuficiencia en tecnología y la promoción de industrias avanzadas es una prioridad para reducir la dependencia de tecnología extranjera.

5. Política Monetaria y Fiscal:

- **Política Monetaria:** El Banco Popular de China ha mantenido una política monetaria relativamente acomodaticia para apoyar el crecimiento, con ajustes en las tasas de interés y requisitos de reserva para fomentar el crédito.
- **Estímulos Fiscales:** El gobierno ha implementado medidas de estímulo fiscal para apoyar la economía, enfocándose en inversiones en infraestructura y apoyo a pequeñas y medianas empresas.

6. Medio Ambiente y Sostenibilidad:

- **Compromisos Ambientales:** China está incrementando sus esfuerzos en sostenibilidad y reducción de emisiones, con un fuerte enfoque en la transición hacia energías limpias y la implementación de políticas ambientales más estrictas.

En resumen, China sigue siendo una economía dinámica con un gran potencial de crecimiento, pero enfrenta desafíos significativos que incluyen problemas de deuda, tensiones comerciales y cambios demográficos. La capacidad del país para navegar estos desafíos y aprovechar sus fortalezas en tecnología e innovación será crucial para su futuro económico.

Infraestructuras

China ha desarrollado una infraestructura de logística y transporte muy avanzada y extensa, que es fundamental para su rol como una de las economías más grandes del mundo. A continuación, se describen algunas de las principales infraestructuras en este sector:

1. Red de Transporte Ferroviario:

- **Alta Velocidad:** China cuenta con la red de trenes de alta velocidad más grande del mundo, que conecta las principales ciudades y regiones. Los trenes de alta velocidad pueden alcanzar velocidades de hasta 350 km/h y han reducido significativamente los tiempos de viaje.
- **Ferrocarriles Convencionales:** Además de la alta velocidad, China tiene una vasta red de ferrocarriles convencionales que soportan tanto el transporte de carga como de pasajeros, crucial para la logística nacional.

2. Red de Carreteras:

- **Autopistas:** China ha construido una extensa red de autopistas que conecta regiones urbanas y rurales, facilitando el transporte terrestre de mercancías y personas. La red de autopistas de China es una de las más largas del mundo.
- **Carreteras Nacionales:** Aparte de las autopistas, existen numerosas carreteras nacionales y provinciales que aseguran la conexión entre diferentes partes del país.

3. Puertos Marítimos:

- **Puertos Principales:** China posee algunos de los puertos más importantes y congestionados del mundo, como el Puerto de Shanghái (el más grande del mundo en términos de volumen de carga), el Puerto de Shenzhen y el Puerto de Ningbo-Zhoushan. Estos puertos son esenciales para el comercio internacional y la importación/exportación de mercancías.
- **Infraestructura Portuaria:** Los puertos chinos están equipados con modernos sistemas de carga y descarga, así como con capacidades de almacenamiento y procesamiento avanzadas.

4. Aeropuertos:

- **Aeropuertos Internacionales:** China cuenta con numerosos aeropuertos internacionales de gran capacidad, como el Aeropuerto Internacional de Pekín Capital, el Aeropuerto Internacional de Shanghai Pudong y el Aeropuerto Internacional de Guangzhou Baiyun. Estos aeropuertos son importantes nodos de transporte aéreo para mercancías y pasajeros.
- **Red de Aeropuertos Regionales:** También hay una extensa red de aeropuertos regionales que facilitan el transporte aéreo dentro del país y conectan áreas remotas con centros económicos.

5. Infraestructura de Logística y Almacenamiento:

- **Centros Logísticos:** China ha desarrollado una serie de centros logísticos y parques industriales que permiten la consolidación y distribución eficiente de mercancías. Estos centros están ubicados estratégicamente cerca de grandes puertos, centros urbanos y nodos de transporte.
- **Tecnología en Almacenamiento:** La automatización y la tecnología avanzada se utilizan en muchos almacenes y centros de distribución para mejorar la eficiencia en la gestión de inventarios y la cadena de suministro.

6. Corredores de Transporte Internacionales:

- **Iniciativa de la Franja y la Ruta:** China ha promovido la Iniciativa de la Franja y la Ruta (Belt and Road Initiative), que busca construir y mejorar las infraestructuras de transporte y logística en Asia, Europa y África. Este proyecto incluye la creación de corredores de transporte que conectan China con otros países a través de rutas marítimas y terrestres.

7. Tecnología y Digitalización:

- **Sistemas de Gestión de Tráfico:** China ha invertido en sistemas avanzados de gestión del tráfico y monitoreo de transporte, utilizando tecnologías como el Internet de las Cosas (IoT) y big data para mejorar la eficiencia del transporte.
- **Plataformas de Comercio Electrónico:** Las plataformas de comercio electrónico, como Alibaba y JD.com, han impulsado el desarrollo de redes de entrega rápida y sistemas de logística inteligentes, facilitando la distribución de mercancías a nivel nacional e internacional.

En resumen, la infraestructura de logística y transporte en China es extensa y está en constante desarrollo. El país ha invertido significativamente en mejorar su red de transporte y en adoptar tecnologías avanzadas para mantenerse competitivo en el comercio global y satisfacer la creciente demanda interna y externa.

Oportunidades de negocio

China ofrece una amplia gama de oportunidades de negocio debido a su tamaño de mercado, crecimiento económico y desarrollo continuo en diversas industrias. Aquí se destacan algunas áreas clave con potencial para nuevas inversiones y emprendimientos:

1. Tecnología e Innovación:

- **Inteligencia Artificial (IA):** China es un líder global en el desarrollo y la implementación de IA. Las oportunidades incluyen el desarrollo de software de IA, aplicaciones en automatización, y soluciones basadas en aprendizaje automático y big data.
- **Tecnología Financiera (Fintech):** El sector fintech en China está en expansión, con oportunidades en pagos digitales, blockchain, servicios de préstamos en línea y tecnología de seguros.

2. Comercio Electrónico y Retail:

- **E-commerce:** La demanda de comercio electrónico sigue creciendo, impulsada por la clase media en expansión y el aumento de la compra en línea. Las oportunidades incluyen la venta de productos a través de plataformas locales como Alibaba, JD.com y Pinduoduo, así como el desarrollo de soluciones logísticas para el comercio electrónico.
- **Retail Premium y de Lujo:** Con una creciente clase media y una demanda de productos de alta calidad, hay oportunidades en el sector retail para marcas premium y de lujo.

3. Salud y Biotecnología:

- **Servicios de Salud:** El envejecimiento de la población y la creciente demanda de servicios de salud están impulsando oportunidades en hospitales privados, clínicas especializadas y servicios de salud digital.
- **Biotecnología:** La investigación y desarrollo en biotecnología, farmacéutica y tecnología médica ofrece oportunidades para innovaciones en tratamientos, diagnósticos y dispositivos médicos.

4. Energías Renovables y Sostenibilidad:

- **Energías Limpias:** China está invirtiendo fuertemente en energías renovables, como la solar, eólica e hidroeléctrica. Las oportunidades incluyen la fabricación de equipos, la instalación de infraestructuras y soluciones de energía limpia.
- **Tecnologías Ambientales:** Las empresas que desarrollan tecnologías para la gestión de residuos, tratamiento de aguas y reducción de emisiones pueden encontrar oportunidades en el mercado chino.

5. Automotriz y Transporte:

- **Vehículos Eléctricos (EVs):** China es el mayor mercado para vehículos eléctricos. Las oportunidades abarcan la fabricación de baterías, infraestructura de carga y tecnología de vehículos autónomos.
- **Logística y Cadena de Suministro:** Con el crecimiento del comercio y el e-commerce, hay oportunidades en la mejora de las soluciones logísticas, gestión de la cadena de suministro y tecnologías de transporte.

6. Educación y Formación:

- **Educación en Línea:** La demanda de educación y formación online está en aumento. Las oportunidades incluyen la oferta de cursos y programas de formación en línea en diversos campos.

- **Educación Internacional:** La creciente demanda de educación internacional ofrece oportunidades para instituciones educativas y proveedores de servicios educativos que deseen colaborar con entidades chinas.

7. Turismo y Hospitalidad:

- **Turismo Internacional:** Con la recuperación del turismo post-pandemia, hay oportunidades en el sector del turismo para atraer a turistas internacionales a China y para el desarrollo de infraestructuras de hospitalidad.
- **Turismo Doméstico:** El crecimiento del turismo interno y la creciente clase media en China crean oportunidades en el desarrollo de servicios y destinos turísticos nacionales.

8. Agricultura y Alimentación:

- **Agricultura de Alta Tecnología:** Las oportunidades incluyen la implementación de tecnologías avanzadas en la agricultura para mejorar la productividad y sostenibilidad.
- **Alimentos y Bebidas:** Con el aumento de la demanda de productos alimenticios de calidad, hay oportunidades en la exportación de alimentos y bebidas, así como en la producción de productos alimenticios innovadores.

9. Infraestructura y Construcción:

- **Desarrollo Urbano:** La continua urbanización en China ofrece oportunidades en el sector de la construcción y desarrollo inmobiliario, así como en la provisión de infraestructura urbana.
- **Proyectos de Infraestructura:** La inversión en grandes proyectos de infraestructura, como carreteras, puentes y sistemas de transporte, también presenta oportunidades para empresas en el sector de la construcción.

10. Servicios Financieros y Banca:

- **Servicios Financieros Digitales:** La expansión de servicios financieros digitales y plataformas de inversión ofrece oportunidades en el desarrollo y la prestación de servicios bancarios digitales y fintech.

En conclusión, China ofrece un entorno dinámico y en constante cambio con diversas oportunidades en múltiples sectores. Las empresas que deseen entrar en el mercado chino deben considerar las particularidades del mercado local, adaptar sus estrategias a las demandas y regulaciones chinas, y establecer relaciones sólidas con socios locales para aprovechar al máximo estas oportunidades.

Modo de actuación

China presenta un mercado prometedor para la expansión empresarial, pero es crucial que las empresas tengan en cuenta diversos desafíos y particularidades. Entre los aspectos más relevantes que se deben considerar están:

- **Contexto Legal y Regulatorio:** El entorno legal en China puede ser complicado, con normativas y regulaciones que varían y que requieren una atención detallada para asegurar el cumplimiento.
- **Complejidad Administrativa:** Las empresas deben prepararse para enfrentar un sistema administrativo que puede ser intrincado y burocrático, lo cual puede impactar en la eficiencia operativa.
- **Transparencia y Corrupción:** La falta de transparencia en algunos procesos y la existencia de prácticas corruptas pueden representar un riesgo significativo. Es esencial adoptar medidas para mitigar estos riesgos y operar de manera ética.
- **Protección de Propiedad Intelectual:** La protección de los derechos de propiedad intelectual no siempre es robusta. Las empresas deben implementar estrategias para proteger sus innovaciones y marcas.
- **Diferencias Culturales y Prácticas Comerciales:** Los enfoques culturales y las prácticas empresariales en China pueden diferir considerablemente de los occidentales, lo que requiere una adaptación y comprensión profundas para establecer relaciones comerciales efectivas.
- **Rotación de Personal:** El elevado nivel de rotación de personal puede afectar la estabilidad y continuidad en la operación de las empresas. Es importante desarrollar estrategias para retener talento y mantener la consistencia en el equipo.

En resumen, aunque China ofrece numerosas oportunidades, las empresas deben estar bien preparadas para manejar estos desafíos y adaptar sus estrategias a las condiciones del mercado chino.

Según la información proporcionada en el informe “Doing Business 2009” elaborado por el Banco Mundial y la Cooperación Financiera Internacional, exportar a China resulta menos costoso que hacerlo desde España. No obstante, los trámites para llevar a cabo la exportación en China son más prolongados. Esto se ilustra claramente en la tabla comparativa que se presenta a continuación (Tabla 15).

	CHINA	ESPAÑA
Documentos para exportar (nº)	8	4
Tiempo para exportar (días)	21	10
Coste de exportar (dólares)	823	1.310
Documentos para importar (nº)	5	4
Tiempo para importar (días)	24	9
Coste de importar (dólares)	800	1.400

Tabla 15. Procedimientos para la exportación en China y España.

El tiempo y los costos asociados al cumplimiento de los requisitos fronterizos abarcan varias actividades, incluyendo la obtención, preparación y presentación de documentos necesarios durante el manejo en puertos o fronteras, así como el despacho aduanero y los procedimientos de inspección.

Para exportar a China, se deben proporcionar los siguientes documentos: el documento de transporte, la factura comercial, el packing list, el certificado de origen, el

certificado de inspección emitido por AQSIQ (Administración General de Supervisión de Calidad, Inspección y Cuarentena) y el formulario de declaración aduanera.

Conclusión

Stock Logistic Transport, S.L ha logrado establecerse en el mercado chino, pero este análisis busca proporcionar una base sólida para el desarrollo de una estrategia que permita a la empresa diferenciarse y continuar su expansión en este competitivo entorno. El estudio examina tanto la situación económica actual como las áreas de fortaleza y debilidad dentro del mercado chino.

El enfoque futuro de la empresa dependerá de la elección del nicho de mercado al que desea dirigirse. Aunque China ofrece grandes oportunidades, también presenta un mercado altamente competitivo y exigente.

China muestra un panorama positivo para el crecimiento económico y está orientada hacia un nuevo modelo que fomente el consumo interno, reduciendo así su dependencia de las importaciones.

En términos de comercio exterior, el país cuenta con un sistema de tránsito, despacho y declaración aduanera relativamente simplificado.

4.4 ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN

A partir del análisis exhaustivo del mercado y la evaluación detallada de la empresa y los países de interés para inversión, se puede definir el plan estratégico más adecuado para la competencia y el posicionamiento empresarial.

En primer lugar, se ha llevado a cabo un diagnóstico de la situación económica de la empresa. A pesar de operar en un entorno altamente competitivo, en el que diferenciarse es extremadamente difícil debido a la crisis económica actual, la empresa ha logrado mantenerse estable. El equilibrio económico-financiero de la empresa no presenta indicadores preocupantes, lo que refleja una gestión sólida.

El siguiente paso ha sido seleccionar el país con mayor potencial de crecimiento. Una vez identificado el mercado objetivo, en este caso, China, Stock Logistic Transport, S.L desarrollará una estrategia competitiva que permitirá maximizar la rentabilidad y asegurar la estabilidad a largo plazo.

Las decisiones estratégicas afectan a toda la organización e incluyen tanto decisiones tácticas como operativas. Estas decisiones son fundamentales para desarrollar un plan estratégico coherente que permita a la empresa posicionarse favorablemente en el sector del transporte.

Para establecer una presencia efectiva en mercados emergentes, la empresa debe diseñar una estrategia de expansión. En este contexto, se pueden considerar dos enfoques:

1. **Penetración de Mercado:** Esta estrategia se centra en incrementar las ventas mediante técnicas de marketing que atraigan a nuevos clientes. Dado que el servicio es intangible, es crucial que los clientes perciban el valor ofrecido. La visibilidad en el mercado y las recomendaciones de boca a boca desempeñan un papel crucial. La estrategia debería enfocarse en captar la atención de los clientes mediante precios atractivos y marketing efectivo.
2. **Desarrollo de Mercado:** Esta estrategia busca ingresar a nuevos mercados, como ya se ha analizado en el caso de China. La clave para el éxito en la expansión es diferenciar los servicios ofrecidos para obtener una ventaja competitiva. Una opción es ofrecer servicios seguros a precios más accesibles, ya que, en este sector, la seguridad y los costos logísticos son fundamentales. Se propondrá una solución para lograr precios competitivos, permitiendo a la empresa reducir costos sin comprometer la calidad, lo que facilitará un liderazgo en costos y una mayor cuota de mercado.

Estas estrategias están diseñadas para captar la atención de clientes y agentes, ofreciendo un servicio que combina calidad y valor. La estrategia de liderazgo en costos debe ser monitoreada cuidadosamente durante su implementación para ajustar la estrategia según los resultados obtenidos, asegurando así una optimización continua.

5 PROPUESTA DE MEJORA

La empresa de transporte busca diferenciarse en un mercado altamente competitivo mediante la implementación de una estrategia de liderazgo en costes. Este enfoque se centra en reducir los costos operativos para ofrecer precios más atractivos a los clientes, al mismo tiempo que se mantiene un nivel aceptable de calidad en el servicio.

1. Análisis de Costos y Oportunidades de Reducción.

a. Identificación de Costos Operativos Principales:

1. **Costos de Combustible:** Analizar el consumo de combustible y explorar alternativas como la optimización de rutas y la inversión en vehículos de bajo consumo o alternativas energéticas.
2. **Mantenimiento de Flota:** Establecer un programa de mantenimiento preventivo para reducir reparaciones imprevistas y costos asociados a fallos mecánicos. Considerar la implementación de tecnologías de telemetría para monitorizar el estado de los vehículos.
3. **Costos Laborales:** Revisar la estructura de costos laborales, incluyendo salarios y beneficios. Evaluar la eficiencia del personal y considerar la implementación de sistemas de incentivos basados en el rendimiento.

b. Optimización de Procesos Operativos:

1. **Optimización de Rutas:** Implementar software avanzado para la planificación y optimización de rutas. Esto no solo reduce el consumo de combustible, sino que también mejora la eficiencia en la entrega de mercancías.
2. **Automatización de Procesos:** Introducir herramientas de automatización para procesos administrativos y operativos, como la gestión de pedidos y la facturación, para reducir costos y minimizar errores.
3. **Gestión de Inventarios:** Mejorar la gestión de inventarios en los centros de distribución para reducir el espacio de almacenamiento necesario y minimizar los costos asociados.

2. Estrategias para Implementar la Reducción de Costos.

a. Reducción de Costos Directos:

1. **Negociación con Proveedores:** Renegociar contratos con proveedores de combustible, repuestos y servicios de mantenimiento para obtener mejores tarifas. Buscar acuerdos a largo plazo o descuentos por volumen.
2. **Inversión en Tecnología Eficiente:** Adoptar tecnologías que ofrezcan ahorro de costos a largo plazo, como sistemas de navegación avanzados y soluciones de gestión de flotas.
3. **Mejora en la Formación del Personal:** Capacitar al personal en técnicas de manejo eficiente y en el uso de nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos.

b. Estrategias de Diferenciación Basadas en Costos:

1. **Precios Competitivos:** Ajustar las tarifas para ser significativamente más competitivos en el mercado. Ofrecer precios que sean notablemente inferiores a los de los competidores, manteniendo una calidad aceptable.
2. **Promociones y Ofertas:** Crear promociones y descuentos estratégicos para atraer a nuevos clientes y fidelizar a los existentes. Ejemplos incluyen descuentos por volumen o precios especiales para clientes recurrentes.
3. **Valor Añadido:** Destacar el valor añadido de los servicios ofrecidos, como tiempos de entrega rápidos o servicios adicionales, para justificar la competitividad en precios.

3. Plan de Implementación y Monitoreo.**a. Desarrollo e Implementación de KPIs:**

1. **Costos Operativos por Unidad:** Monitorear los costos operativos por kilómetro o por carga para evaluar la efectividad de las medidas de reducción de costos.
2. **Eficiencia en la Utilización de la Flota:** Medir la tasa de utilización de la flota para asegurar que los vehículos están siendo utilizados de manera óptima.
3. **Satisfacción del Cliente:** Realizar encuestas periódicas para evaluar la satisfacción del cliente y asegurar que la reducción de costos no afecte negativamente la calidad del servicio.

b. Evaluación Continua:

1. **Auditorías Internas:** Llevar a cabo auditorías internas regulares para identificar áreas adicionales de ahorro y ajustar las estrategias según sea necesario.
2. **Análisis Competitivo:** Evaluar continuamente la posición de la empresa en el mercado en relación con los competidores para ajustar las estrategias de precios y costos en función de los cambios del mercado.

Conclusión

Implementar una estrategia de liderazgo en costes hará que la empresa de transporte pueda reducir significativamente sus costos operativos, lo que le permitirá ofrecer precios más atractivos en un mercado competitivo. La clave para diferenciarse radica en equilibrar la reducción de costos con la calidad del servicio, asegurando que los clientes reciban un buen valor por su dinero mientras se mantiene la satisfacción y lealtad del cliente. La correcta ejecución de esta estrategia mejorará la competitividad de la empresa y facilitará su crecimiento y éxito a largo plazo.

Uno de los desafíos significativos que enfrenta Stock Logistic Transport, S.L. es la gestión de la distribución por carretera dentro de la Unión Europea. Actualmente, la empresa carece de socios confiables que ofrezcan estos servicios a precios competitivos y garanticen la seguridad de las entregas. A pesar de su asociación con el importante grupo Alonso Salcedo, S.A., la empresa no logra alcanzar los niveles de precios necesarios para ser competitiva, especialmente en mercados altamente competitivos como el chino.

Para superar esta limitación y mejorar su posición en el mercado, sería beneficioso que Stock Logistic Transport, S.L. considere la inversión en su propia flota de camiones. Esta medida permitiría un control más riguroso sobre los costos y la calidad del servicio, así como una mayor flexibilidad en la logística, lo que podría traducirse en una ventaja competitiva en el dinámico mercado de transporte.

Por tanto, para lograr que la inversión en camiones propios sea de mayor atracción, se ha realizado la investigación y se ha desarrollado un algoritmo bajo el nombre de AIDP (Automated Intermodal Delivery Problem), que permita optimizar el itinerario y, de esta manera, obtener eficiencia y eficacia para el transporte de mercancías por carretera.

El algoritmo **AIDP** (Análisis, Implementación, Desarrollo y Planificación) es un enfoque estructurado para gestionar proyectos o tomar decisiones estratégicas, como en el caso de una inversión significativa, por ejemplo, en la adquisición de una flota de camiones. Este algoritmo ayuda a asegurar que cada etapa del proceso se aborde de manera sistemática y eficaz. Aquí se explica cómo aplicar el algoritmo AIDP en el contexto de invertir en camiones propios para una empresa de transporte:

Evaluar la viabilidad y los beneficios potenciales de la inversión.

- **Evaluación del Contexto Actual:** Examina la situación actual de la empresa, incluyendo costos operativos, dependencias de proveedores externos, y cualquier desafío existente en la distribución.
- **Análisis de Costos:** Compara los costos de la inversión en camiones propios con la subcontratación de servicios de transporte. Incluye costos iniciales, costos operativos, costos de mantenimiento, y cualquier ahorro potencial.
- **Beneficios Potenciales:** Identifica los beneficios esperados, como la reducción de costos a largo plazo, mejora en el control de la logística, flexibilidad en la operación, y la capacidad de ofrecer precios más competitivos.
- **Análisis de Riesgos:** Evalúa los riesgos asociados, como los costos inesperados, posibles problemas de mantenimiento, y el impacto en la liquidez de la empresa.

Desarrollar un plan detallado para llevar a cabo la inversión.

- **Plan de Adquisición:** Define el proceso para adquirir los camiones, incluyendo la selección de proveedores, la negociación de precios, y la adquisición de financiamiento si es necesario.
- **Plan de Implementación Operativa:** Establece cómo se integrarán los camiones en la operación existente. Incluye la contratación o capacitación del personal necesario para operar y mantener la flota.
- **Gestión de la Flota:** Diseña un plan para la gestión diaria de los camiones, incluyendo la programación de mantenimientos, el seguimiento del rendimiento, y la optimización de rutas y cargas.

Asegurar que la implementación tenga éxito y que la inversión cumpla con los objetivos.

- **Desarrollo de Procedimientos:** Crea procedimientos operativos estándar para el uso y mantenimiento de los camiones. Establece protocolos para el monitoreo y evaluación del rendimiento.
- **Monitoreo y Evaluación:** Implementa un sistema de seguimiento para medir el rendimiento de la flota, incluyendo la eficiencia de costos, la puntualidad de las entregas, y la satisfacción del cliente.

- **Optimización:** Utiliza los datos recopilados para ajustar y optimizar el uso de los camiones, mejorar la eficiencia operativa y reducir costos adicionales.

Planificar a largo plazo para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento continuo.

- **Planificación Financiera:** Elabora un plan financiero a largo plazo que detalle cómo la inversión en camiones impactará las finanzas de la empresa, incluyendo los flujos de caja, la rentabilidad y el retorno de inversión.
- **Estrategia de Expansión:** Considera cómo la flota propia puede facilitar la expansión a nuevos mercados o el incremento de la capacidad de servicio. Planifica posibles futuras inversiones o expansiones basadas en el desempeño de la flota.
- **Gestión de Riesgos:** Desarrolla estrategias para mitigar los riesgos identificados en el análisis inicial, incluyendo planes de contingencia para problemas operativos o financieros.

En resumen, el algoritmo AIDP proporciona un marco integral para tomar decisiones estratégicas complejas como la inversión en una flota de camiones. A través del Análisis, Implementación, Desarrollo y Planificación, se puede asegurar una inversión bien fundamentada y gestionar de manera eficaz su implementación y operación, maximizando los beneficios y minimizando los riesgos. Con todo esto se conseguiría un recorte en los costes.

6 CONCLUSIONES

Stock Logistic Transport, S.L se especializa en el transporte de mercancías, actuando como un puente entre empresas y transportistas, facilitando así el comercio de bienes. En un sector altamente competitivo y en constante evolución, la innovación tecnológica y la investigación son fundamentales para el desarrollo y la expansión empresarial.

Actualmente, la empresa destaca en el transporte marítimo y en el almacenamiento de mercancías en diversas localidades de España. Este sector se ha visto menos afectado por las crisis económicas recientes y, además, el transporte marítimo es reconocido por ser una opción más ecológica. Este estudio ha revelado que, a pesar de su robusto desempeño en el transporte marítimo, hay áreas dentro de la empresa que podrían beneficiarse de refuerzos adicionales, especialmente en otras modalidades de transporte.

La investigación ha permitido identificar tanto las fortalezas como las debilidades de Stock Logistic Transport, S.L., y ha señalado la necesidad de diversificar y fortalecer sus métodos de transporte para apoyar los objetivos de expansión. La estructura organizativa actual, caracterizada por un modelo jerárquico y centralizado, podría ser un factor limitante en este proceso.

Una de las principales recomendaciones surgidas de este análisis es la inversión en una flota propia de camiones. A pesar de los desafíos persistentes en el sector del transporte, esta inversión podría proporcionar a la empresa una ventaja competitiva significativa y contribuir positivamente al crecimiento económico. Los datos financieros sugieren que Stock Logistic Transport, S.L. está bien posicionada para llevar a cabo esta inversión, con un patrimonio neto sólido y suficiente flujo de efectivo para soportar las nuevas inversiones.

La investigación también ha subrayado la importancia de adaptar los servicios a las necesidades específicas de los mercados internacionales. Para competir con eficacia, especialmente en mercados como el chino, es esencial ofrecer una propuesta de valor diferenciada, centrada en aspectos como precios competitivos, rapidez y seguridad en la entrega.

Finalmente, el desarrollo de un algoritmo para optimizar la ruta de entrega podría ser clave para atraer a clientes y socios en mercados internacionales, como China. Este algoritmo tiene el potencial de mejorar la eficiencia operativa y posicionar a la empresa como un competidor destacado en el sector del transporte.

El algoritmo en cuestión está diseñado para encontrar la solución más eficiente en términos de tiempo y coste para las rutas de entrega, siguiendo el enfoque descrito por Moruelo (2016). El proceso se desarrolla en varias fases:

1. **Distribución de Clientes y Cálculo Inicial:** Se inicia con una distribución uniforme de los clientes en el área operativa especificada. Esto permite calcular las velocidades de tránsito y los tiempos estimados de entrega para cada camión involucrado en el proceso logístico.
2. **Agrupamiento de Clientes:** Se emplea el método de agrupamiento K-medias para identificar clusters de clientes basados en la distancia promedio entre ellos. Este enfoque ayuda a organizar los clientes en grupos coherentes y asignar un camión a cada grupo de puntos de distribución, facilitando así la gestión de las entregas.

3. **Optimización de Rutas:** Con los grupos de clientes y los centros de distribución establecidos, se utiliza el algoritmo AIDP junto con un algoritmo genético para optimizar las rutas. El objetivo es calcular la ruta más eficiente para cada camión, desde su centro de distribución asignado, visitando todos los clientes dentro de su zona y regresando al punto de origen.
4. **Determinación de la Solución Óptima:** Finalmente, se determina la solución óptima evaluando el tiempo total de entrega. Esto se realiza mediante una función de coste que calcula el tiempo de entrega total para diferentes configuraciones de agrupamiento. La función de coste integra datos del agrupamiento K-medias y del algoritmo genético para asegurar que las rutas elegidas minimicen el tiempo de entrega y maximicen la eficiencia general de la red intermodal.

Este algoritmo proporciona una evaluación detallada del tiempo de entrega en la red intermodal y permite encontrar la solución más eficiente para la logística de transporte, optimizando tanto el tiempo como los costos asociados.

ANEXO AL TRABAJO DE FIN DE GRADO Y TRABAJO DE FIN DE MÁSTER: RELACIÓN DEL TRABAJO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030.

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

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

Descripción de la alineación del TFG con los ODS con un grado de relación mayor



La gestión interna de una empresa de transporte tiene un impacto significativo en el desarrollo sostenible, en línea con los objetivos establecidos en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. La Agenda 2030 incluye 17 objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que abarcan diversas áreas, como la erradicación de la pobreza, la protección del medio ambiente y la promoción de la paz y la prosperidad.

A continuación, se presenta como una empresa de transporte puede alinearse con estos objetivos:

1. ODS 3: Salud y Bienestar

Seguridad Vial: implementar políticas y tecnologías que reduzcan los accidentes de tráfico y promuevan la seguridad de los conductores.

2. ODS 7: Energía Asequible y No Contaminante

Uso de Energías Renovables: Incorporar vehículos eléctricos o híbridos y promover el uso de combustibles alternativos menos contaminantes

Eficiencia energética: optimizar rutas y mejorar la eficiencia del combustible para reducir el consumo energético.

3. ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico

Condiciones laborales dignas: asegurar condiciones de trabajo seguras y justas para todos los empleados, incluidos los conductores.

Desarrollo profesional: invertir en la capacitación continua y el desarrollo de habilidades de los empleados.

4. ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura

Innovación tecnológica: implementar tecnologías avanzadas como el Internet de las cosas (IoT) para la gestión de flotas y la optimización de rutas.

Infraestructura Sostenible: Participar en la construcción y mantenimiento de infraestructuras de transporte sostenibles.

5. ODS 13: Acción por el clima

Reducción de la huella de carbono: medir y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero de las operaciones de transporte

Adaptación al cambio climático: prepararse para los impactos del cambio climático en las infraestructuras y operaciones de transporte.

6. ODS 17: Alianzas para Lograr los Objetivos

Colaboraciones Estratégicas: Formar alianzas con gobiernos, ONG y otras empresas para avanzar en la sostenibilidad en el sector del transporte.

Transparencia y reporte: Publicar informes de sostenibilidad que demuestren el progreso hacia los ODS.

Para asegurar la alineación con los ODS, la empresa debe de integrar estos objetivos en su estrategia corporativa, establecer metas claras y medibles y realizar un seguimiento regular del progreso. Además, la empresa debería de comunicar sus avances a los stakeholders, incluidos empleados, clientes y socios.

BIBLIOGRAFIA

- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2022). Real Decreto-ley 3/2022, de 1 de marzo, de medidas para la mejora de la sostenibilidad del transporte de mercancías por carretera y del funcionamiento de la cadena logística, y por el que se transpone la Directiva (UE) 2020/1057, de 15 de julio de 2020, por la que se fijan normas específicas con respecto a la Directiva 96/71/CE y la Directiva 2014/67/UE para el desplazamiento de los conductores en el sector del transporte por carretera, y de medidas excepcionales en materia de revisión de precios en los contratos públicos de obras.<<https://www.boe.es/eli/es/rdl/2022/03/01/3/con>>[consulta: 25 de junio del 2024]
- BALLOU, Ronald H. Logística .Administración de la cadena de suministro. 5ª ed. Mexico : Pearson Educacion, 2004. ISBN 0130661848
- Banco Santander (2024). *China: Política y Economía*.
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/china/politica-y-economia>
- BBVA. Las estrategias de expansión y diversificación en la empresa. <<http://www.bbvacontuempresa.es/a/las-estrategias-expansion-y-diversificacion-la-empresa>> [consulta: 15 de julio del 2024]
- BERGARECHE, D. La pandemia no ha tenido un imapcto negativo en el negocio de Stock Logistic Transport. En :El club de exportadores[consulta 4 de mayo de 2024<<https://grupo-alonso.com/stock-logistic-madrid-alonso/>>
- Conexión Esan (2022). Incoterms 2020 [online] <<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/incoterms-2020-que-son-y-cuales-son-sus-tipos>> [Consulta: 4 de febrero de 2024]
- Confederación Española de Organizaciones Empresariales (2020). “El sector del transporte y la logística en España “[online] <https://www.ceoe.es/resources/image/memorandum_sector_transporte_logistica_2020.pdf>
- DSV. “Tipos de Incoterms 2020” [online] <<https://www.dsv.com/es-es/ayuda/faq/tipos-de-incoterms-2020>> [Consulta: 12 de marzo de 2024]
- El Economista (2022). “Ranking de empresas” [online] <<https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-5229.html>> [Consulta: 5 de mayo de 2024]
- E Informa. “Información de empresas”. [online] <<https://www.einforma.com/informacion-empresa/stock-logistic-transport#anclacuentas-anuales>>[consulta: 23 de abril de 2024]

- Eurostat (2022) “Freight transport statistics” [online] <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Freight_transport_statistics_-_modal_split> [consultado: 22 de noviembre del 2023]
- Freightol. “V Pulso al mercado transitario 2023”. [online] <<https://freightol.com/v-pulso-al-mercado-transitario-lideres-transitarios/>> [Consulta: 21 de marzo de 2024]
- Grupo Alonso(2024). “Areas de negocio”[online] <<https://grupo-alonso.com/>>[Consulta: 15 de enero de 2024]
- Moruelo,S (2016). Algoritmo de AIDP(Automated International Delivery Problem)
- Portal de datos abiertos de China [online]<<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/china/politica-y-economia>>[consulta: 15 de mayo de 2024]