

# Situación del sector Transporte en España.



## Análisis y propuesta de mejora de la empresa Transportes Wifredo Martin.

TRABAJO FINAL DE CARRERA

AUTOR: María Martin Martínez

DIRECTORES: Carmen Gómez de Barreda  
Enrique Tormo Sevilla

VALENCIA, 20 DE NOVIEMBRE 2014



**SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA  
DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.**

**ÍNDICE**

<b>CAPITULO 1:</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>1.1 RESUMEN</b>	<b>10</b>
<b>1.2 OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS</b>	<b>12</b>
<b>1.3 OBJETIVOS</b>	<b>18</b>
<b>CAPITULO 2:</b>	<b>21</b>
<b>ANTECEDENTES DEL SECTOR TRANSPORTE DE MERCANCÍAS.</b>	<b>21</b>
<b>2.1 MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN.</b>	<b>22</b>
<b>2.2 INTRODUCCIÓN AL SECTOR TRANSPORTE EN EUROPA.</b>	<b>23</b>
<b>2.3 INTRODUCCIÓN AL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA.</b>	<b>28</b>
<b>2.4. LA IMPORTANCIA DEL SECTOR TRANSPORTE EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA</b>	<b>35</b>
<b>2.5. PRINCIPALES FORMAS JURÍDICAS PARA LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE E IMPLICACIONES.</b>	<b>38</b>
<b>2.6. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.</b>	<b>44</b>
<b>CAPITULO 3:</b>	<b>47</b>
<b>ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO Y MICRO-ENTORNO DEL SECTOR TRANSPORTE.</b>	<b>47</b>
<b>3.1 ANÁLISIS PESTEL SECTOR TRANSPORTE</b>	<b>48</b>
3.1.1 FACTORES POLÍTICOS	48
3.1.2 FACTORES ECONÓMICOS	48
3.1.3 FACTORES SOCIALES	53
3.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS	55
3.1.5 FACTORES ECOLÓGICOS	57
3.1.6 FACTORES LEGALES	59
3.1.7 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE PESTEL	63
<b>3.2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER EN EL SECTOR TRANSPORTE</b>	<b>65</b>
3.2.1 AMENAZA DE ENTRADA NUEVOS COMPETIDORES EN UNA INDUSTRIA	66
3.2.2 AMENAZA DE SUSTITUTOS	68
3.2.3 EL PODER DE LOS COMPRADORES	69
3.2.4 EL PODER DE LOS PROVEEDORES	70
3.2.5 RIVALIDAD COMPETITIVA	72
3.2.6 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE PORTER	73
<b>CAPITULO 4:</b>	<b>76</b>
<b>ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS.</b>	<b>76</b>
<b>4.1 FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA</b>	<b>77</b>
<b>4.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES</b>	<b>79</b>
4.2.1 MISIÓN	79
4.2.2 VISIÓN	81
4.2.3 VALORES	81
<b>4.3 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA</b>	<b>83</b>
<b>4.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA</b>	<b>84</b>
<b>4.5. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO</b>	<b>88</b>
<b>4.6. TRABAJADORES Y CONTRATOS DE LA EMPRESA</b>	<b>90</b>



<b>CAPITULO 5:</b>	<b>95</b>
<b>ANALISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS.</b>	<b>95</b>
5.1 TIPOS DE MERCANCIAS EN EL TRANSPORTE DE MERCANCIAS POR CARRETERA	96
5.2 TIPOS DE VEHICULOS EN EL TRANSPORTE DE MERCANCIAS POR CARRETERA	98
5.3 ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA.	100
5.4 ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA	101
5.5.ORGANIGRAMA DEL SERVICIO	103
5.6. PRINCIPALES COMPETIDORES	107
<b>CAPITULO 6:</b>	<b>109</b>
<b>ESTRATEGIA DE MARKETING.</b>	<b>109</b>
6.1 CONCEPTO DE MARKETING	110
6.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y PÚBLICO OBJETIVO	114
6.2. POLÍTICA DE PRODUCTO/SERVICIO	115
6.3 POLÍTICA DE PRECIOS	116
6.4. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN	116
6.5 POLITICA DE DISTRIBUCION	117
6.6 PERSONAS	117
6.7 PRESENTACION/ ENTREGA	118
6.8 ELEMENTOS FISICOS	119
<b>CAPITULO 7:</b>	<b>121</b>
<b>ANALISIS ECONOMICO-FINANCIERO.</b>	<b>121</b>
7.1 SITUACION ECONOMICA DE LA EMPRESA	122
7.2 ANALISIS DE LOS INGRESOS Y GASTOS	123
7.3 EVOLUCION DE LOS RESULTADOS EN 2012-2013	132
<b>CAPITULO 8:</b>	<b>136</b>
<b>PROPUESTAS DE MEJORA Y CONCLUSIONES</b>	<b>136</b>
8.1 ANALISIS DAFO/CAME	137
8.2 PROPUESTAS DE MEJORA	141
8.3 CONCLUSIONES	151
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>154</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>155</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>159</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>160</b>



# SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

## INDICE DE GRÁFICAS

GRAFICA 1: CRECIMIENTO DEL TRANSPORTE EN EUROPA TONELADAS/KILOMETRO .....	24
GRAFICA 2: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL TRANSPORTE MERCANCIAS EUROPA 2006 .....	25
GRAFICA 3: EVOLUCIÓN DE LAS TM/KM TRANSPORTADAS ENTRE 1995-2006.....	26
GRAFICA 4: VARIACIÓN PORCENTUAL EN LA FACTURACIÓN DE 2011 RESPECTO 2011 POR ACTIVIDAD .....	31
GRAFICA 5: VEHÍCULOS EN EL PARQUE DE CAMIONES (SIN FURGONETAS), 2011. ....	33
GRAFICA 6: TRANSPORTE INTERIOR SEGÚN COMUNIDADES AUTÓNOMAS. ....	34
GRAFICA 7: DISTRIBUCIÓN DEL VAB DEL SECTOR TRANSPORTES Y ALMACENAMIENTO, 2009. ....	35
GRAFICA 8: NUMERO DE EMPRESAS EN EL SECTOR TRANSPORTE DE MERCANCIAS .....	37
GRAFICA 9: FORMAS JURÍDICAS DEL TRANSPORTE DE MERCANCIAS POR CARRETERA .....	39
GRAFICA 10: EVOLUCIÓN DEL PRECIO DEL GASÓLEO .....	51
GRAFICA 11: RATIO DE INCUMPLIMIENTO SEGÚN TAMAÑO DE LA EMPRESA.....	52
GRAFICA 12: FUSIONES Y ABSORCIONES DE EMPRESAS TRANSPORTE VS MEDIA NACIONAL.....	53
GRAFICA 13: POBLACIÓN 2008 VS POBLACIÓN 2060 POR GRUPO.....	54



## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: VOLUMEN DE NEGOCIO Y PERSONAL OCUPADO POR ACTIVIDAD, 2011.....	28
TABLA 2: VOLUMEN DE NEGOCIO Y PERSONAL OCUPADO SECTOR TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO,2011. ....	30
TABLA 3: NUMERO DE EMPRESAS SEGÚN ACTIVIDAD PRINCIPAL Y NUMERO DE ASALARIADO (01-01-2012).....	32
TABLA 4: VALOR AÑADIDO BRUTO A PRECIOS DE MERCADO (VAB) EN EL SECTOR TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO. ....	36
TABLA 5: NUMERO DE EMPRESA SEGÚN LA ACTIVIDAD PRINCIPAL Y CONDICIÓN JURÍDICA (01.01.2012) .....	39
TABLA 6: RESPONSABILIDADES DEL EMPRESARIO INDIVIDUAL .....	40
TABLA 7: RESPONSABILIDADES DE LA SOCIEDAD ANÓNIMA .....	41
TABLA 8: RESPONSABILIDADES DE LA SOCIEDAD LIMITADA.....	42
TABLA 9: RESPONSABILIDADES DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTISTAS .....	43
TABLA 10: COSTES DIRECTOS VEHÍCULOS DE 2 EJES CARGA GENERAL.....	49
TABLA 11: EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS DEL GASÓLEO .....	50
TABLA 12: CONCLUSIONES ANÁLISIS PESTEL.....	63
TABLA 13: CONCLUSIONES ANÁLISIS PORTER .....	74
TABLA 14: RESULTADOS INGRESOS Y GASTOS 2012-2013.....	124
TABLA 15: AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO ICO .....	126
TABLA 16: TABLA GASTOS 2012-2013 .....	127
TABLA 17: EVOLUCIÓN PRECIOS DEL GASÓLEO .....	129
TABLA 18: EVOLUCIÓN MENSUAL DE LOS RESULTADOS 2012-2013 .....	132
TABLA 19: EVOLUCIÓN ACUMULADO DE LOS RESULTADOS 2012-2013 .....	133
TABLA 20: TABLA ANÁLISIS DAFO .....	138
TABLA 21: EMPRESAS TRANSPORTE FERROVIARIO .....	149

# SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	65
ILUSTRACIÓN 2: MISIÓN DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN .....	80
ILUSTRACIÓN 3: VISIÓN DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.....	81
ILUSTRACIÓN 5: MODELO LINEAL O JERÁRQUICO .....	84
ILUSTRACIÓN 6: ESTRUCTURA EN LÍNEA Y STAFF .....	85
ILUSTRACIÓN 7: ESTRUCTURA FUNCIONAL .....	86
ILUSTRACIÓN 8: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN .....	87
ILUSTRACIÓN 9: CAMIÓN RÍGIDO.....	99
ILUSTRACIÓN 10: CAMIÓN ARTICULADO.....	99
ILUSTRACIÓN 11: ORGANIGRAMA DEL SERVICIO COMO TRANSPORTISTA.....	103
ILUSTRACIÓN 12: MAPA DEL SERVICIO COMO INTERMEDIARIO .....	105
ILUSTRACIÓN 13: MARKETING MIX.....	111
ILUSTRACIÓN 14: MARKETING MIX AMPLIADO .....	113
ILUSTRACIÓN 15: LISTA PRECIOS USB XEROGRAFIADO .....	141
ILUSTRACIÓN 16: CARACTERÍSTICAS USB SERI GRAFIADO .....	142
ILUSTRACIÓN 17: UNIFORME CAMISETAS .....	145
ILUSTRACIÓN 18: PRESUPUESTO UNIFORME CAMISETAS.....	146
ILUSTRACIÓN 19: MODELO PAGINA WEB EMPRESA .....	148



# CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN



## 1.1 RESUMEN

La empresa Transportes Wifredo Martin, es una pequeña empresa familiar dedicada al transporte de mercancías por carretera, que ha ido evolucionando a lo largo de los años, pasando de tener como único trabajador al propio fundador a tener 6 trabajadores, habiendo surgido en el camino la fusión del socio con otra empresa para formar una sociedad limitada denominada “Servicios auto-portantes motorizados”, dependiente de un gran grupo de empresas llamado “Grupo Alonso”.

En este proyecto final de carrera, se pretende evaluar el sector del transporte de mercancías por carretera en profundidad, para poder ver sus puntos fuertes y débiles, analizando a la vez esta pequeña empresa para poder proponer algún punto de mejora.

El proyecto se va a dividir en diferentes capítulos, los cuales nos llevarán a poder implantar mejoras en la empresa:

Después de una breve introducción al proyecto en el capítulo 1 pasaremos a analizar los antecedentes en el capítulo 2, estableciendo así una motivación personal para la realización de este proyecto y seguidamente comenzando a analizar el sector del transporte tanto a nivel nacional como internacional, para finalizar el capítulo haremos una breve presentación de la empresa, contando su historia.

El capítulo 3 del proyecto estará enfocado al entorno del sector del transporte de mercancías por carretera, realizando un análisis PESTEL, el cual nos ayudará a entender mejor cuáles son los principales factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan al sector. Dentro de este capítulo también utilizaremos la herramienta de las 5 fuerzas de Porter, que nos ayudarán a ver cuáles son los aspectos positivos y negativos de esta industria. Por último analizaremos también cuáles son los principales competidores de la empresa.

En el siguiente capítulo empezaremos a analizar la empresa Transportes Wifredo Martin, definiendo su forma jurídica y sus estrategias mediante la misión, visión y valores de la empresa, a la vez haremos un análisis de recursos humanos, especificando los puestos de trabajo que genera la empresa y definiendo su organigrama.

## **SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.**

En el capítulo 5 del presente proyecto se pretende evaluar las operaciones y procesos que lleva a cabo la empresa para la prestación de los servicios que ofrece a sus clientes, analizando los recursos de los que dispone esta pequeña empresa y realizando un mapa de servicio para las diferentes actividades que lleva a cabo.

En el capítulo 6 se analizará la estrategia de marketing que sigue la empresa Transportes Wifredo Martin, tras haber analizado cuáles son las estrategias de marketing apropiadas para las empresas de servicios.

En el capítulo 7 se analizará la situación económico-financiera de la empresa realizando un estudio de los cobros y pagos anuales de 2012 y 2013, y realizando una comparación entre ambos años para ver como progresa la empresa.

Por último en el capítulo 8 se procederá a realizar una matriz DAFO/CAME para sacar conclusiones de que aspectos podría mejorar la empresa, como podría hacerlo y realizare un presupuesto aproximado de estas propuestas.



## 1.2 OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS

El presente trabajo final de carrera tiene como objeto la realización de un análisis del sector transporte de mercancías por carretera, incluyendo datos a nivel Europeo y Español, a parte de la realización de un plan de mejora para la empresa “Transportes Wifredo Martin”.

A lo largo de la Carrera de Administración y dirección de empresas cursada entre 2008 y 2013, se han impartido muchas asignaturas, las cuales cada una de ellas a contribuido a la evolución y al desarrollo de diferentes conocimientos, capacidades y habilidades que han sido de utilidad para el desarrollo del presente proyecto final de carrera.

A continuación detallaré las asignaturas mas utilizadas para el desarrollo de este proyecto en cada capitulo.

Capitulo del TFC	Capitulo 2. ANTECEDENTES
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<p>Introducción a los sectores empresariales.</p> <p>Derecho de la empresa.</p> <p>Macroeconomía.</p> <p>Microeconomía.</p>
<b>Breve justificación</b>	<p>En este capitulo se pretende hacer una breve introducción al sector del transporte de mercancías por carretera, analizando la situación actual que atraviesa este sector, para ellos han sido necesarios los conocimientos de las asignaturas Introducción a los sectores empresariales, Macroeconomía y Microeconomía.</p> <p>Por otra parte se hace una breve introducción a las principales formar jurídicas utilizadas por la empresas en este sector, para lo cual ha sido de</p>



**SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.**

	<p>provecho la asignatura derecho de la empresa.</p> <p>Para concluir el capitulo se realizara una breve presentación de la empresa “transportes Wifredo Martin”, ya que va a ser a empresa estudiada en este proyecto final de carrera.</p>
--	--

<b>Capitulo del TFC</b>	<b>Capitulo 3. ANALISIS DEL ENTORNO.</b>
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<p>Dirección Estratégica y Política de empresa.</p> <p>Macroeconomía.</p> <p>Microeconomía.</p>
<b>Breve justificación</b>	<p>Este capitulo del proyecto se centrara en realizar un análisis del entorno en el cual opera la empresa Transportes Wifredo Martin, para ello se realizara un análisis PESTEL, analizando todos los aspectos del entorno que afectan a la empresa, y por otra parte se realizara un análisis de las 5 fuerzas de Porter, para comprobar que la industria en la que opera, en este caso el transporte de mercancías por carretera, es una industria rentable.</p> <p>Al concluir ambos análisis se realizara una tabla resumen con las amenazas y las oportunidades que hemos encontrado tras el estudio.</p> <p>Para este análisis son necesarios los conocimientos adquiridos en Dirección estratégica y política de empresa, ya que nos enseña a realizar análisis PESTEL y 5 fuerzas de Porter, y por otro lado Macroeconomía y Microeconomía ya que dentro de los análisis encontraremos datos económicos de la industria.</p>



<b>Capitulo del TFC</b>	<b>Capitulo 4. ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS.</b>
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<p>Derecho de la empresa.</p> <p>Gestión Fiscal.</p> <p>Legislación laboral.</p> <p>Recursos Humanos.</p> <p>Dirección estratégica y política de la empresa.</p>
<b>Breve justificación</b>	<p>En el presente capitulo analizaremos la organización hablando de su misión, visión y valores, para analizar cual es el objetivo de la empresa, para ello emplearemos conocimientos adquiridos en la asignatura dirección estratégica y política de empresa. También analizaremos la forma jurídica con la que trabaja la empresa, en esta parte serán de utilidad la asignatura derecho de la empresa y gestión fiscal.</p> <p>Por otra parte también hablaremos de los empleados con los que cuenta actualmente la empresa y los diferentes tipos de contrato que podemos encontrar en cada uno de los trabajadores, para este análisis las principales asignaturas relacionadas son Dirección de recursos humanos y legislación laboral.</p> <p>Por último en esta capitulo, también analizaremos la estructura jerárquica de la empresa, realizando un organigrama, con los conocimientos adquiridos en la asignatura dirección estratégica y política de la empresa.</p>

**SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA  
DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.**

<b>Capitulo del TFC</b>	<b>Capitulo 5. ANALISIS DE PROCESOS Y OPERACIONES.</b>
<b>Asignaturas relacionadas</b>	Dirección de producción y logística. Economía de la información. Sistemas integrados de información para la gestión. Dirección estratégica y política de empresa.
<b>Breve justificación</b>	<p>En este capitulo se hablara en primer lugar de la actividad principal de la empresa, especificando claramente cual es la función de la empresa y la tipología de la mercancía transportada.</p> <p>Por otra parte se analizaran los recursos tanto intangible como tangibles con los que cuenta la empresa.</p> <p>Mas tarde se desarrollara como lleva a cabo los servicios que presta la empresa Transportes Wifredo Martin mediante un mapa del servicio.</p> <p>Para todo ello son necesarios los conocimientos adquiridos en las asignaturas nombradas anteriormente.</p>



Capitulo del TFC	Capitulo 6. ESTRATEGIA DE MARKETING.
<b>Asignaturas relacionadas</b>	Introducción a los sectores empresariales. Gestión de Calidad. Service marketing innovation (cursada en Aachen) Dirección estratégica y política de empresa.
<b>Breve justificación</b>	En este capitulo se va a hablar del plan de marketing que deberían aplicar las empresas de servicios, ya que muchas veces este tipo de empresa deben introducir mas variables que las empresa que comercializan productos tangibles. Se analizar la estrategia de marketing que sigue la empresa Transportes Wifredo Martin y se estudiaran las áreas en las que puede mejorar.

**SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.**

<b>Capitulo del TFC</b>	<b>Capitulo 7. ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO.</b>
<b>Asignaturas relacionadas</b>	Contabilidad Financiera. Contabilidad Analítica. Contabilidad General y analítica. Dirección Financiera. Gestión Fiscal. Economía de la empresa II.
<b>Breve justificación</b>	En este capitulo procederá a realizar un análisis de la situación económica de la empresa, respecto a los cobros y los pagos habituales. Además se hará una comparación entre el año 2013 y 2014 para ver si la empresa esta funcionando bien o si debe mejorar algunos aspectos. Este análisis también nos ayudara a decidir en las conclusiones si las propuestas de mejora son viables para la empresa, dependiendo del coste que supongan y de su endeudamiento.
<b>Capitulo del TFC</b>	<b>Capitulo 8. PROPUESTAS DE MEJORA.</b>
<b>Asignaturas relacionadas</b>	Dirección estratégica y política de la empresa Contabilidad general y analítica Economía de la empresa Matemáticas Financieras.
<b>Breve justificación</b>	En este capitulo se realizara una matriz DAFO/CAME de todo el análisis de la empresa, a partir del cual se propondrán una seria de mejoras, que se presupuestaran para ver si la empresa seria capaz de afrontar estos nuevos gastos.



### 1.3 OBJETIVOS

El objetivo principal del presente trabajo final de carrera es analizar la empresa familiar Transportes Wifredo Martin, y poder proponer tras el análisis una serie de mejoras para el desarrollo de la organización.

Aun así es posible detallar varios objetivos tanto principales como secundarios para este proyecto:

**Objetivo principal 1:** Obtener una visión general del sector donde la empresa analizada desarrolla su actividad principal. En este caso, el transporte de mercancías por carretera.

- Objetivo secundario 1.1. Conocer el sector a nivel nacional.
- Objetivo secundario 1.2. Conocer el sector a nivel internacional.
- Objetivo secundario 1.3 Analizar las principales formas jurídicas en empresas del sector de transporte de mercancías por carretera.
- Objetivo secundario 1.3. Realizar una breve introducción de la empresa.

**Objetivo principal 2:** Realizar un análisis del entorno en el cual la empresa lleva a cabo su actividad.

- Objetivo secundario 2.1. Realizar un análisis del macro entorno usando la herramienta PESTEL.
- Objetivo secundario 2.2. Realizar un análisis del micro entorno usando la herramienta de las 5 fuerzas de Porter.
- Objetivo secundario 2.3. Realizar un análisis de la competencia.

**Objetivo principal 3:** Analizar la organización y los recursos humanos.

- Objetivo secundario 3.1. Detallar la forma jurídica de la empresa, especificando sus ventajas e inconvenientes.

## **SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.**

- Objetivo secundario 3.2. Analizar y comprender la misión, visión y valores de la empresa.
- Objetivo secundario 3.3. Dar una visión del posicionamiento estratégico de la empresa lleva a cabo en los ultimo años.
- Objetivo secundario 3.4. Elaborar el organigrama de la empresa, realizando una descripción de cual es la estructura que utilizan.
- Objetivo secundario 3.5. Realizar un análisis de los puestos de trabajo de la empresa y los requisitos para ocuparlos.
- Objetivo secundario 3.6. Analizar los recursos humanos de la empresa, concretando los trabajadores con los que cuenta y los tipo de contrato.

**Objetivo principal 4:** Elaborar un análisis de los procesos y operaciones que lleva a cabo la empresa.

- Objetivo secundario 4.1. Especificar la actividad que realiza la empresa dentro del sector en el que opera.
- Objetivo secundario 4.2. Realizar un mapa del servicio de las operaciones que realiza la empresa para prestar sus servicios.
- Objetivo secundario 4.3. Detallar los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa actualmente.

**Objetivo principal 5:** Analizar la política y estrategia de marketing que realiza la empresa definiendo las políticas de precios, distribución, comunicación y producto/servicio.

**Objetivo principal 6:** Analizar la situación económico financiera de la empresa.

**Objetivo principal 7:** Realizar un análisis DAFO y un análisis CAME

**Objetivo principal 8:** Proponer una serie de mejoras para la organización.





# **CAPITULO 2: ANTECEDENTES DEL SECTOR TRANSPORTE DE MERCANCÍAS.**



## 2.1 MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN.

El principal motivo que me ha llevado a la realización de mi trabajo final de carrera sobre el sector del transporte de mercancías por carretera, y en concreto sobre la empresa “Transportes Wifredo Martin” es mi vinculación familiar a ella, ya que la empresa es propiedad de mi padre. Debido a que es una empresa que ha ido creciendo a lo largo de los años y que se ha construido con el esfuerzo constante de una familia, pienso que este proyecto es una buena oportunidad para analizar a fondo la empresa y poder así implantar mejoras en ellas, que probablemente sin haber tenido la oportunidad de realizar este proyecto nunca se hubieran llevado a cabo, ya que es una empresa que se apoya en las tareas que realiza diariamente en la cual no se llevan a cabo estudios de mejora debido a su reducida dimensión.

La empresa Transportes Wifredo Martin es fruto del esfuerzo y trabajo diario por parte de los propietarios, pero no lo es del seguimiento de estrategias concretas ni estudios, por estas razones pienso que aplicar mis conocimientos adquiridos en la carrera de administración y dirección de empresas mediante este trabajo final de carrera es una oportunidad única para ellos, mediante la cual con la colaboración de mi tutor podemos determinar los puntos débiles de la empresa para poder fortalecerlos en un futuro y poder seguir de esta manera con el crecimiento de la organización.

Por otra parte pienso que este proyecto también es una oportunidad para mi de conocer mejor el negocio familiar, al cual podría dedicarme en un futuro.

Por último pienso que el sector del transporte es un sector muy importante para la economía española, ya que diariamente es un sector en funcionamiento sin el cual sería muy difícil realizar otro tipo de actividades.

# SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

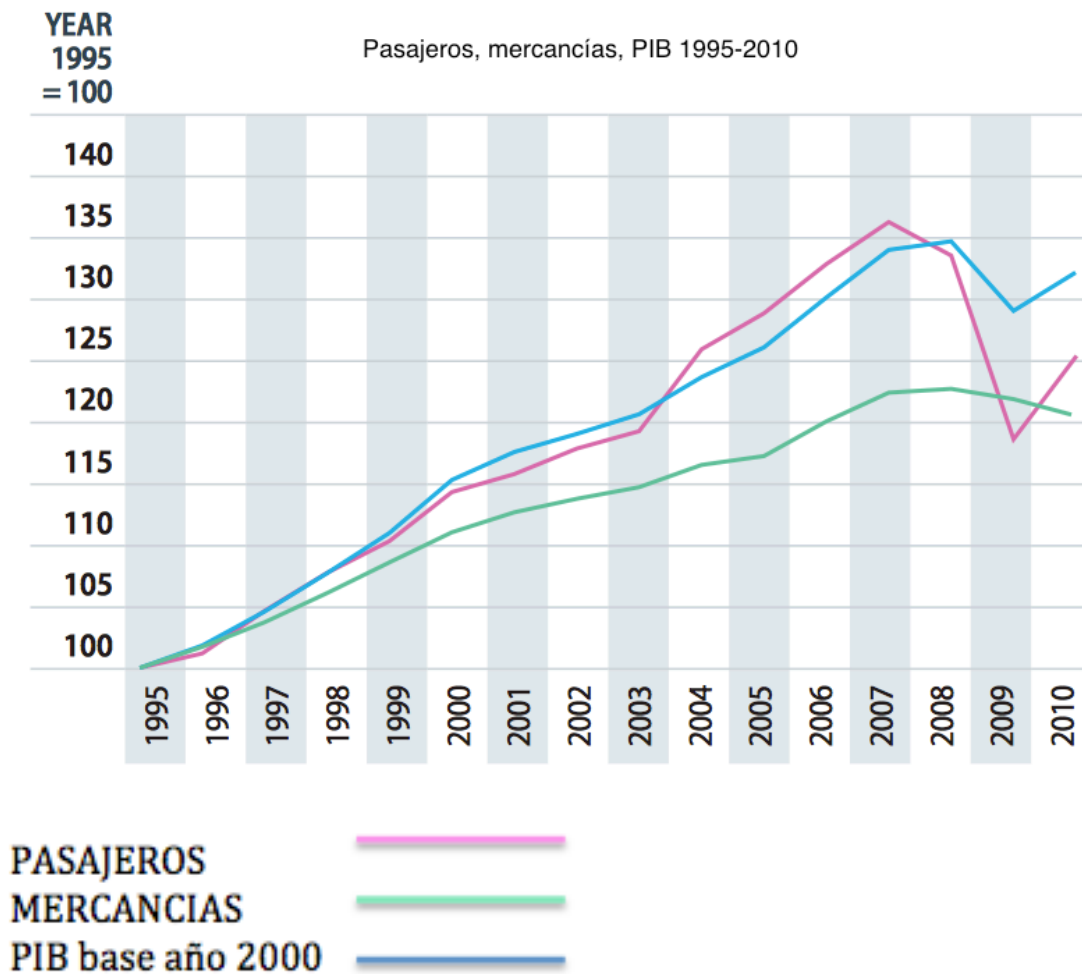
## 2.2 INTRODUCCIÓN AL SECTOR TRANSPORTE EN EUROPA.

Una parte importante en la competitividad de los servicios y la industria europea es la facilidad de movilización, tanto de personas como de mercancías, por ello un buen sistema de transporte tiene significativos impactos en el crecimiento económico de una región, el crecimiento social y el medioambiente, reflejando la evolución económica de las regiones. En los últimos años Europa ha prosperado en cuanto a globalización, han aumentado los flujos de mercancías entre países y regiones y esto a tenido un impacto favorecedor para el transporte.

Durante varias décadas en Europa, el mercado del transporte ha crecido a una tasa más rápida que el PIB debido a los cambios en el modo de consumir, a la implantación de métodos de fabricación cada vez mas dependientes del transporte y a las nuevas tecnologías. Entre los años 1995 y 2006 el transporte de mercancías creció una media anual del 2.8% (según toneladas y kilometro recorrido), mientras el crecimiento del PIB a precios constantes fue en este mismo periodo de un 2.3%. Estos datos suponen un 31% de crecimiento en el sector de transporte de mercancías frente a un 25% del PIB. Este crecimiento llego a su máximo en el año 2007, como muestra la gráfica 1, a partir de 2007 y hasta el año 2009 el transporte de mercancías presento una bajada de su crecimiento, seguramente debido a la situación de crisis económica que comenzó. Sin embargo a partir del año 2010, ya es posible observar una pequeña recuperación del sector. (Cámara de comercio e industria de Zaragoza, Estudio del sector de transporte de mercancías por carretera en Aragón).



Grafica 1: Crecimiento del transporte en Europa Toneladas/kilometro

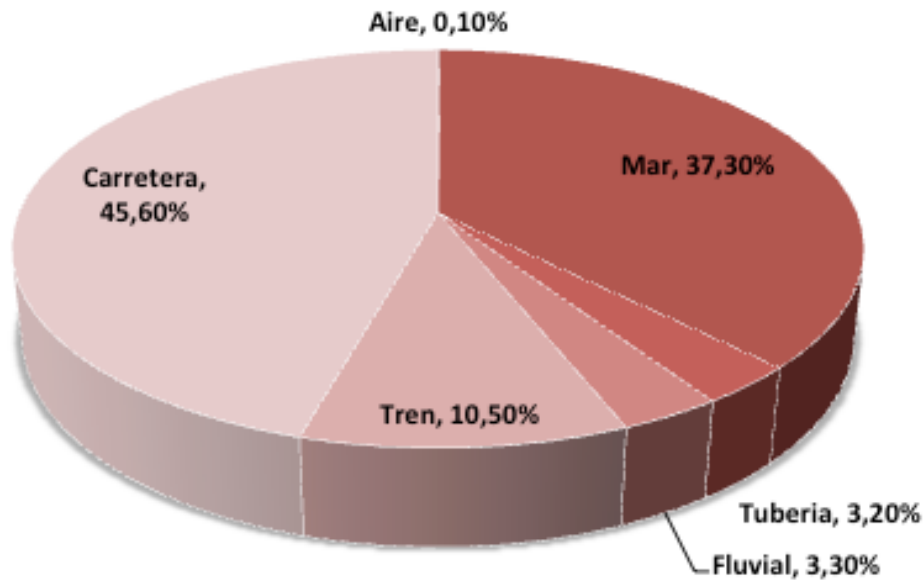


Fuente: EU transport in figures, 2012

En Europa, dentro de los diferentes modos para transportar mercancías el transporte por carretera predomina claramente sobre los demás. En el año 2006, el 45,6 % del transporte de carga en la UE se hizo por carretera, el segundo medio de transporte de mercancías más utilizado es el marítimo. En la siguiente gráfica observamos la distribución del año 2006.

## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

Grafica 2: Distribución porcentual transporte mercancías Europa 2006



**FUENTE: (Cámara de comercio e industria de Zaragoza, Estudio del sector de transporte de mercancías por carretera en Aragón).**

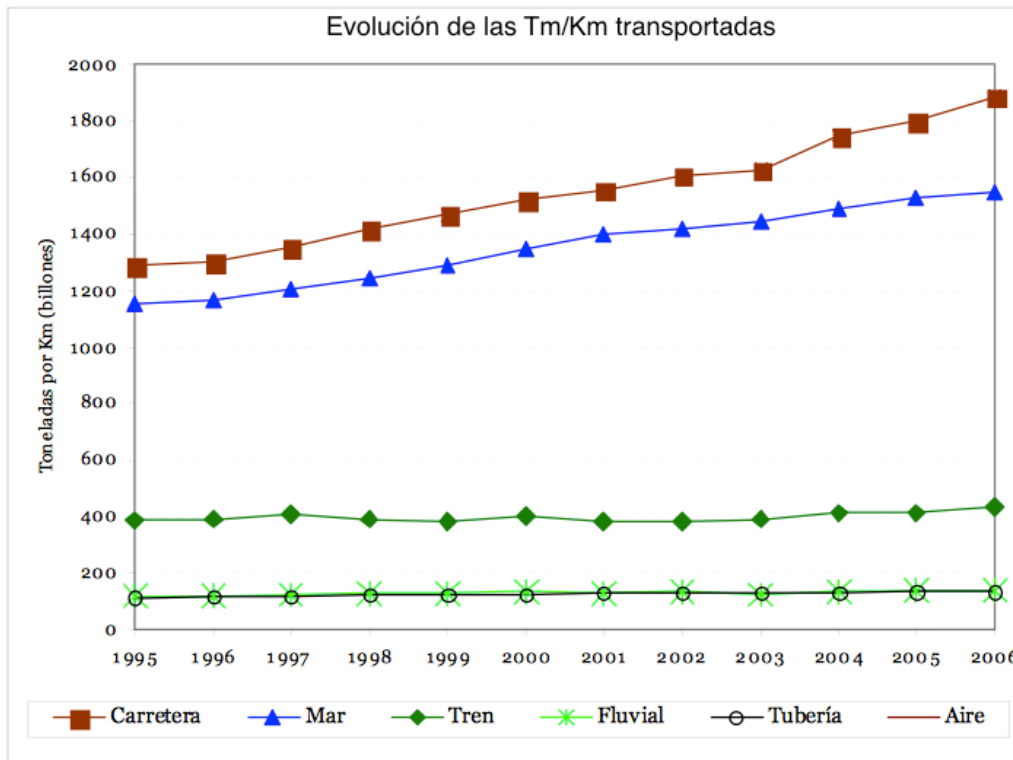
Sin embargo, en otros lugares el transporte de mercancías por carretera no es tan importante como en Europa, en Estados Unidos predomina el transporte ferroviario, en China, donde las carreteras están menos desarrolladas es el transporte marítimo el más importante, y en Rusia el transporte por tubería, que es un modo de transporte de líquidos, gases o sólidos a través de una tubería que constituye una red, es el que encabeza el transporte de mercancías.

En cuanto al crecimiento experimentado, según un estudio de la Unión Europea, entre los años 1995 y 2007 el transporte de mercancías por carretera ha sido el que mayor crecimiento ha sufrido respecto a los demás tipos de transporte, con un aumento de 1289 billones de toneladas en 1995 hasta los 1900 billones de toneladas alcanzados en



2007. Este incremento supone un 46%, respecto al 34% de crecimiento experimentado por los demás medios de transporte de mercancías en conjunto.

**Grafica 3: Evolución de las Tm/Km transportadas entre 1995-2006**



**FUENTE: (Cámara de comercio e industria de Zaragoza, Estudio del sector de transporte de mercancías por carretera).**

Este incremento de la cuota de mercado del transporte de mercancías por carretera, se debe principalmente a los cambios en el tipo de mercancías transportadas en la UE, donde han aumentado el consumo de los bienes de consumo emergente tales como máquinas, alimentos para el consumo humano y animal, productos manufacturados o bienes de alto valor que necesitan ser transportados muchas veces de manera rápida y requieren un servicio puerta a puerta. A la vez ha disminuido el consumo de mercancías como el carbón, el hierro, el acero, los metales no férreos, para los cuales el modo de transporte mas adecuado es el ferrocarril y el fluvial.

## **SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.**

Por otra parte, en cuanto al flujo de mercancías por Europa, la ampliación de la unión europea desde 1957 cuando empezó con 6 países, hasta la actualidad, en la que son 28 los estados miembros de la unión europea supone una oportunidad y a la misma vez una amenaza para el sector de transporte de mercancías por carretera, ya que la entrada de nuevos países supone también la ampliación de nuevos mercados ofreciendo oportunidades de negocio y ventajas para los países que cuentan con tecnologías superiores en el sector del transporte de mercancías, pero a la misma vez esto supone una amenaza ya que aumenta la competencia en el sector por la entrada de nuevos países que muchas veces son capaces de ofrecer los mismos servicios con menores costes, especialmente en lo referido a costes laborales.

Por otra parte, es importante nombrar que en los últimos años se ha desarrollado la intermodalidad, en la cual se utilizan diferentes medios de transporte, para ofrecer mejores servicios a los clientes, asegurando que la carga llegue al destino exacto. Aunque a veces la utilización de un único medio de transporte es suficiente, otra veces la intermodalidad resulta mas eficiente en términos de coste económico y medioambiental. Este tipo de transporte esta creciendo con rapidez, pero de momento solo representa entre el 2% y el 4% de las mercancías transportadas.



### 2.3 INTRODUCCIÓN AL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA.

El subsector del transporte de mercancías, pertenece al sector servicios de la economía española, debido a que en la contabilidad nacional de España no existen datos desagregados a ese nivel, he recogido información de la aportación del sector de transporte y almacenamiento respecto al sector servicios, que aporta INE en la encuesta anual de servicios del año 2013 tal y como muestra la siguiente tabla:

**Tabla 1: Volumen de negocio y personal ocupado por actividad, 2011.**

AGRUPACION DE ACTIVIDAD	VOLUMEN	DE	NEGOCIO	PERSONAL	OCUPADO	
	MILLONES EUROS	%SOBRE TOTAL	VARIACION (%)10/11	MEDIA ANUAL	%SOBRE TOTAL	VARIACION (%)11/10
Transporte y almacenamiento	101.011	24,1	1,5	888.005	16,9	-3,6
Hostelería	58.639	14,0	1,3	1.233.092	23,4	0,2
Información y comunicaciones	79.913	19,1	-0,5	424.480	8,1	0,0
Actividades inmobiliarias	21.709	5,2	1,9	188.898	3,6	-6,5
Actividades científicas y técnicas	77.024	18,4	-1,6	963.328	18,3	-1,6
Actividades administrativas	59.027	14,1	-0,1	1.205.211	22,9	-1,0
Actividades artísticas y de entretenimiento	17.183	4,1	-	260.470	5,1	
Reparaciones y otros servicios personales	4.456	1,1	-	96.441	1,8	-
<b>TOTAL</b>	<b>418.962</b>	<b>100</b>	<b>0,2</b>	<b>5.268.924</b>	<b>100</b>	<b>-1,4</b>

Fuente: Instituto Nacional de estadística, 2013.



## **SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.**

Como podemos observar en la tabla el sector de transporte y almacenamiento encabeza el volumen de negocio respecto a las demás actividades de servicios con un 24,1% respecto al total, habiendo aumentado esta cifra un 1,5% en el año 2011 con respecto al año 2010. Sin embargo en cuanto a personal ocupado la actividad de transporte y almacenamiento ocupa el cuarto lugar con media de 888.805 empleados por detrás de la hostelería, las actividades administrativas y las actividades científicas y técnicas. Este sector es el que mas descenso de personal ocupado experimento entre 2010 y 2011 con una variación negativa del 3,6%, esto es debido a la actual crisis económica y a la constante subida de los precios del gasóleo, motivos por los cuales muchas empresas de transporte han cerrado en los últimos años.

A un nivel mas desagregado la encuesta anual de servicios divide las actividades de transporte en: transporte terrestre y por tubería, transporte marítimo, transporte aéreo y almacenamiento y actividades anexas al transporte, entre los cuales destaca el transporte terrestre y por tubería, con una cifra de negocio de 45.867.000 €.

En la siguiente tabla podemos observar las diferentes cifras de negocio en el año 2010 correspondientes a las actividades de los diferentes tipos de transporte. Como podemos observar el transporte terrestre también destaca en cuanto a la media anual de personal ocupado respecto a otros tipos de transporte.



Tabla 2: Volumen de negocio y personal ocupado sector transporte y almacenamiento, 2011.

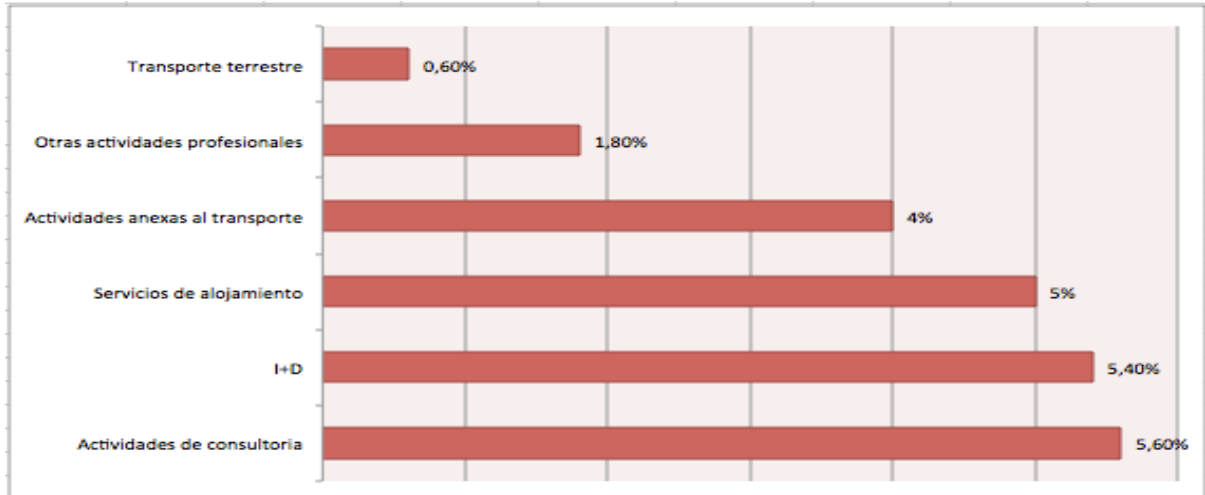
SECTOR ACTIVIDAD	VOLUMEN DE NEGOCIO		PERSONAL OCUPADO			
	MILLONES EUROS	%SOBRE TOTAL	VARIACION (%)10/11	MEDIA ANUAL	%SOBRE TOTAL	VARIACION (%)11/10
<b>TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO</b>						
Transporte terrestre.	45.867	10,9	0,6	539.779	10,2	-3,9
Transporte marítimo	1.775	0,4	-4,5	7.289	0,1	-4,4
Transporte aéreo	8.418	2,0	-3,0	31.171	0,6	-4,4
Actividades anexas al transporte	40.350	9,6	4,0	217.632	4,1	-1,9
Actividades postales	4.600	1,1	0,2	92.135	1,7	-5,4

FUENTE: Instituto nacional estadística, 2013.

Por último, en el gráfico que se muestra a continuación podemos observar como en el sector del transporte terrestre existe un pequeño aumento de la facturación (0,6%) en el año 2011, con respecto a 2010.

## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

Grafica 4: Variación porcentual en la facturación de 2011 respecto 2011 por actividad



FUENTE: Instituto nacional estadística, 2013.

El sector del transporte de mercancías por carretera se caracteriza por ser un sector muy atomizado a nivel empresarial, en el cual ni clientes ni proveedores, tienen el poder suficiente para influir en el equilibrio de mercado. En este sector predominan, fundamentalmente, las pequeñas y medianas empresas y esta caracterizador por ofrecer un servicio “puerta a puerta”.

En España, este sector está encabezado por trabajadores autónomos, lo que sitúa a nuestro país en el penúltimo puesto en referencia con la Unión Europea, debido a un ratio de 2,5 vehículos por empresa, frente a los 6 vehículos por empresa como promedio de la Unión Europea.

La siguiente tabla refleja el número de empresas existentes dependiendo del número de asalariados, y podemos observar como predominan los autónomos sobre los asalariados donde encontramos 68.707 empresas y las pymes con 32.540 empresas de un total de 120.304 que reúne el sector de transporte de mercancías por carretera y servicios de mudanza.



**Tabla 3: Numero de empresas según actividad principal y numero de asalariado (01-01-2012)**

NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN LA ACTIVIDAD PRINCIPAL (CNAE-2009) Y EL NÚMERO DE ASALARIADOS (01-01-2012).

	Transporte terrestre (carretera y ferrocarril)				Almacenamiento y actividades anexas al transporte	
	Transporte interurbano de pasajeros por ferrocarril	Transporte de mercancías por ferrocarril	Otro transporte terrestre de pasajeros	Transporte de mercancías por carretera y servicios de mudanza	Depósito y almacenamiento	Actividades anexas al transporte
<b>Total</b>	7	32	64.385	120.304	2.131	18.092
<b>Sin asalariados</b>	0	10	42.914	68.707	591	5.926
<b>De 1 a 2 asalariados</b>	0	8	17.717	32.540	534	5.618
<b>De 3 a 5 asalariados</b>	0	3	1.682	11.032	335	2.852
<b>De 6 a 9 asalariados</b>	0	4	815	4.019	214	1.491
<b>De 10 a 19 asalariados</b>	0	4	553	2.368	221	1.151
<b>De 20 a 49 asalariados</b>	0	3	463	1.285	150	617
<b>De 50 a 99 asalariados</b>	0	0	117	233	42	199
<b>De 100 a 199 asalariados</b>	1	0	57	86	24	136
<b>De 200 a 499 asalariados</b>	1	0	46	19	16	68
<b>De 500 a 999 asalariados</b>	1	0	12	12	3	16
<b>De 1000 a 4999 asalariados</b>	3	0	7	3	1	16
<b>De 5000 o más asalariados</b>	1	0	2	0	0	2

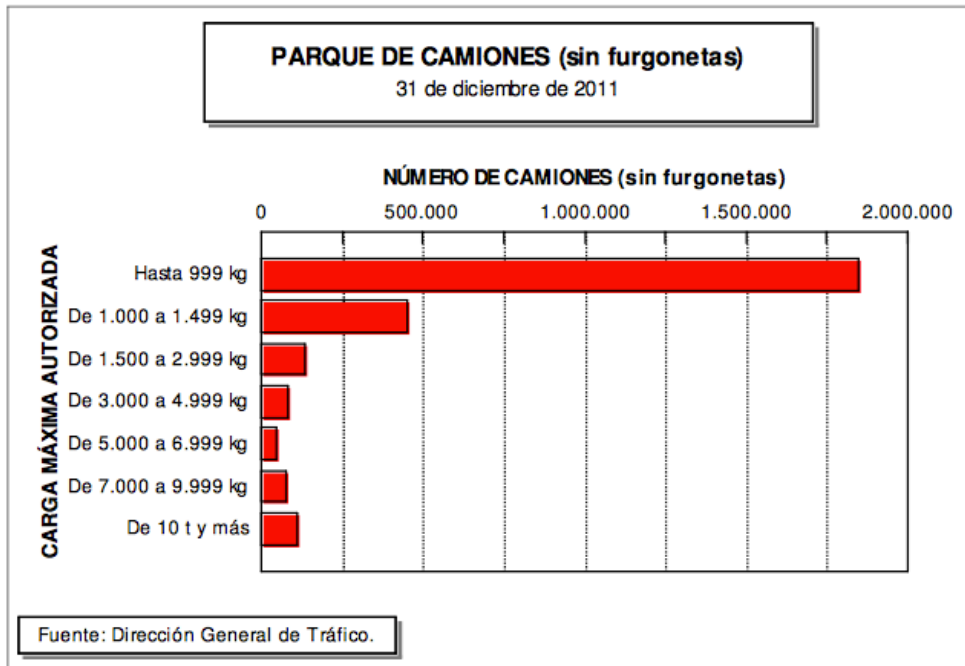
Fuente: INE (DIRCE).

Existe una gran concentración en el sector transporte, debido a los acuerdos que tienen los trabajadores autónomos, tanto de exclusividad como preferenciales (Pacto entre dos o más partes mediante el cual se conceden privilegios especiales en materia comercial, aduanera o de otro tipo), con empresas de mayor dimensión.

Por otro lado el ministerio de fomento, también muestra los camiones que podemos encontrar en el parque de vehículos nacional en la siguiente tabla, según la carga máxima autorizada de estos, donde podemos observar que la mayoría de los camiones tienen una carga máxima autorizada de 999kg.

## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

Grafica 5: Vehículos en el parque de camiones (Sin furgonetas), 2011.



El transporte predomina debido a la rápida adaptación a los cambios tecnológicos, con la consiguiente inversión económica que ello supone (GPS, renovación de flota, etc.). Este sector está formado por un gran porcentaje de trabajadores autónomos, con las siguientes características:

Hombres de mediana edad (35-55 años), Nivel académico bajo y escasa percepción de necesidad de formación.

En el año 2012 los vehículos pesados autorizados para el transporte de mercancías por carretera realizaron 174 millones de operaciones de transporte, transportando 1.239 millones de toneladas y generando 199 mil millones toneladas-kilómetros.

El transporte por cuenta ajena genera en torno al 74% de las operaciones, el 85% de las toneladas y algo el 95% de las toneladas-kilómetro.

El transporte interior intermunicipal tiene porcentajes cercanos al 70% para las tres variables, el intermunicipal es relevante en operaciones y en toneladas, pero marginal en toneladas-kilómetro, al contrario que el transporte internacional.

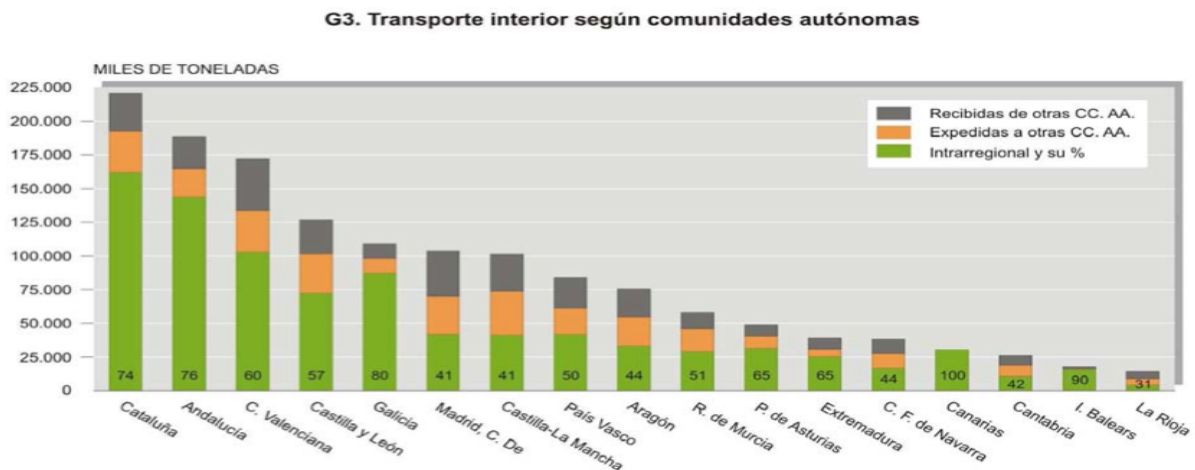


En cuanto a los flujos regionales en el transporte interior, el 16% de las operaciones y el 24% de las toneladas transportadas tienen como destino una comunidad autónoma distinta a la de origen.

En términos de toneladas transportadas, destacan como receptoras las comunidades de Extremadura y la Comunidad Valenciana, que reciben, respectivamente, un 45% y un 25% más de lo que expiden.

En el extremo contrario están la Región de Murcia, que recibe un 33% menos de lo que envía y Cantabria, con un 18%.

Grafica 6: Transporte interior según comunidades autónomas.



**FUENTE: Instituto nacional estadística, 2013.**

Por último en esta introducción es importante mencionar que el transporte de las mercancías relacionadas con la construcción es el que más desplazamientos genera, con un 27% del total de las operaciones con carga y un 38% de las toneladas transportadas.

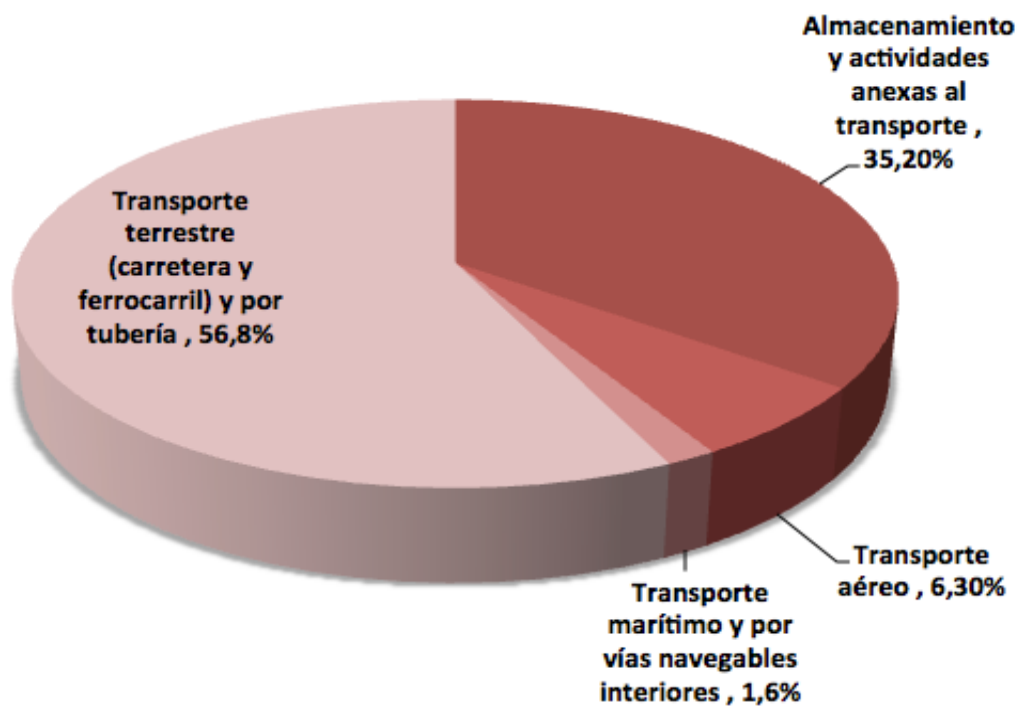
## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

### 2.4. LA IMPORTANCIA DEL SECTOR TRANSPORTE EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

Para analizar la importancia del sector de transporte de mercancías por carretera en la economía española, podemos tomar como referencia el VAB. Según la Contabilidad Nacional de España, en 2009 el sector del “transporte y almacenamiento” aportó el 4,2% del VAB nacional (precios corrientes). Dentro de este sector cabe destacar el subsector “transporte terrestre (carretera y ferrocarril) y por tubería”, el cual aportó un 56,8%.

En el grafico que se muestra a continuación podemos observar la aportación de cada uno de los diferentes subsectores al VAB en el año 2009:

**Grafica 7: Distribución del VAB del sector Transportes y Almacenamiento, 2009.**



**FUENTE:** Instituto Nacional estadística

Además podemos observar que en general ha sido un sector bastante constante en cuanto su aportación al PIB, como muestra la siguiente tabla:



**Tabla 4: Valor añadido bruto a precios de mercado (VAB) en el sector TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.**

**Valor Añadido Bruto a precios de mercado (VAB)**

Distribución del sector TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO según el VAB (Precios Corrientes. Base 2008)

PARTICIPACIÓN EN EL PIB					
	TOTAL	Transporte terrestre (carretera y ferrocarril) y por tubería	Transporte marítimo y por vías navegables interiores	Transporte aéreo	Almacenamiento y actividades anexas al transporte
2000	100,0%	58,5%	2,8%	8,9%	29,8%
2001	100,0%	58,7%	2,4%	8,4%	30,5%
2002	100,0%	57,4%	2,3%	8,6%	31,7%
2003	100,0%	57,5%	2,1%	8,5%	31,8%
2004	100,0%	56,9%	2,0%	8,5%	32,6%
2005	100,0%	57,0%	2,1%	7,8%	33,2%
2006	100,0%	57,8%	1,8%	7,4%	32,9%
2007	100,0%	57,3%	1,9%	7,0%	33,8%
2008	100,0%	57,6%	1,6%	6,1%	34,7%

Fuente: INE (Contabilidad Nacional de España).

El sector del transporte es importante para la economía española tal y como muestran los siguientes datos, que aporta el ministerio de economía y fomento:

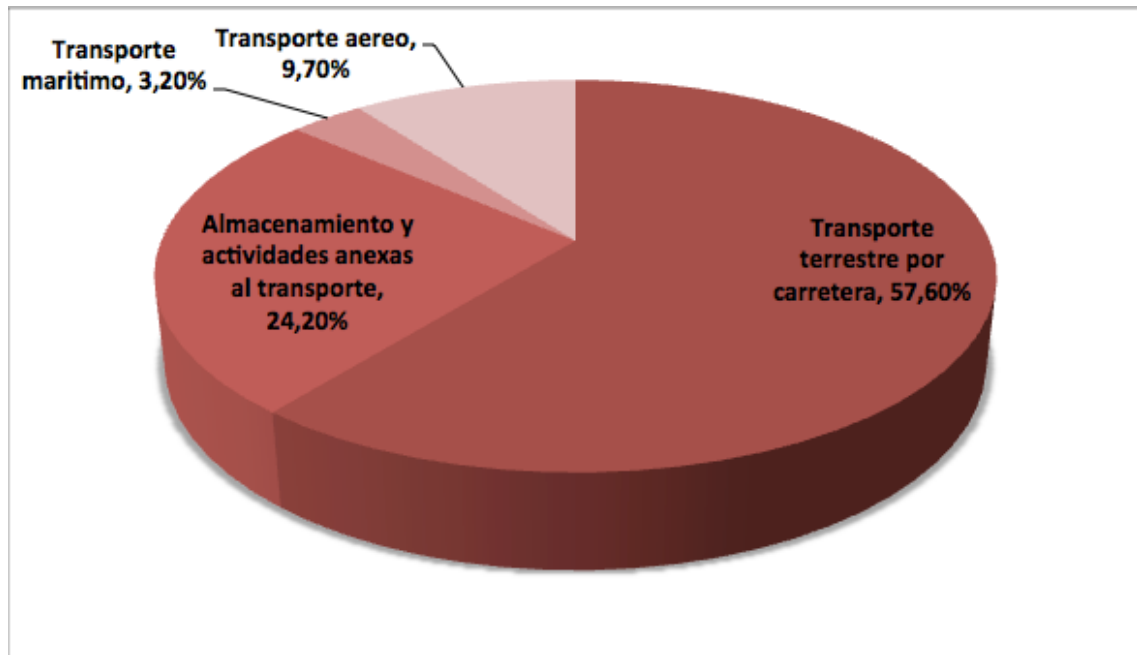
- Aporta el 5% del PIB
- 238.119 Empresas / 7% del total
- 900.000 Empleos / 4,5% del total
- Inversión: 13.154 millones de Euros



## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

En cuanto al numero de empresas existentes en España que encontramos dentro del sector del transporte, sigue predominando el transporte de mercancías por carretera, el cual cuenta un 58% del total, el resto se reparten en ferrocarril, transporte marítimo, aéreo y actividades conexas, como podemos observar en el grafico que se muestra a continuación.

**Grafica 8: Numero de empresas en el sector TRANSPORTE DE MERCANCÍAS**



**Fuente: Ministerio de Economía.**

### **Empresas autorizadas para el transporte de mercancías por tipo de transporte/ámbito y periodo.**

Unidades: número de empresas

	2009	2010	2011
<b>TRANSPORTE PRIVADO</b>	88.660	91.776	80.349

En 2011 el volumen de tráfico de mercancías transportadas alcanzó los 1.466,50 millones de toneladas. Este balance supone un descenso general del transporte de mercancías por carretera de un 11,39% con respecto a 2010, este descenso se produjo principalmente tras el comienzo de la crisis española actual.

En el año 2012 los vehículos pesados autorizados para el transporte de mercancías por carretera realizaron 174 millones de operaciones de transporte, transportando 1.239 millones de toneladas y generando 199 mil millones toneladas- kilómetros, por lo cual



el sector siguió sufriendo un leve descenso en el transporte de mercancías respecto al año 2011.

En cuanto al balance por Comunidades, Cataluña registró la mayor cifra de tráfico con 253.800 toneladas, seguida de Andalucía que cifró 2011 con 233.000 toneladas. El impacto de la crisis En 2012 retrocedió un 2,8% por el debilitamiento de la producción industrial y el fuerte deterioro de la actividad constructora.

El transporte por cuenta ajena genera en torno al 74% de las operaciones, el 85% de las toneladas y el 95% de las toneladas-kilómetro, por tanto en sector es posible afirmar que predominan las pymes y los autónomos, como comentaremos en los próximos capítulos a lo largo de este proyecto.

## **2.5. PRINCIPALES FORMAS JURÍDICAS PARA LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE E IMPLICACIONES.**

Tal y como muestra el ministerio de fomento en un estudio sobre el sector transporte en España, las principales formas que podemos encontrar en empresas del sector de transporte de mercancías por carretera son: Personas físicas, sociedades de responsabilidad limitada y sociedades anónimas.

## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

**Tabla 5: Numero de empresa según la actividad principal y condición jurídica (01.01.2012)**

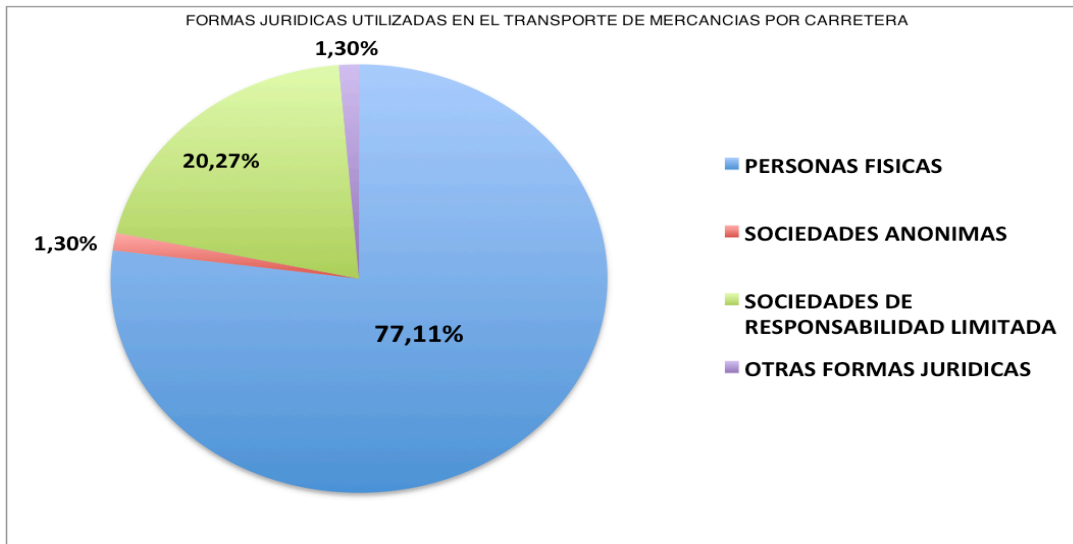
NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN LA ACTIVIDAD PRINCIPAL (CNAE-2009) Y CONDICIÓN JURÍDICA (01-01-2012).

	Transporte terrestre (carretera y ferrocarril)				Almacenamiento y actividades anexas al transporte	
	Transporte interurbano de pasajeros por ferrocarril	Transporte de mercancías por ferrocarril	Otro transporte terrestre de pasajeros	Transporte de mercancías por carretera y servicios de mudanza	Depósito y almacenamiento	Actividades anexas al transporte
<b>Total</b>	7	32	64.385	120.304	2.131	18.092
<b>Personas físicas</b>	0	0	60.082	92.850	173	4.232
<b>Sociedades anónimas</b>	2	15	578	1.587	400	2.161
<b>Sociedades de responsabilidad limitada</b>	0	11	3.375	24.405	1.445	10.017
<b>Otras formas jurídicas</b>	5	6	350	1.462	113	1.682

Fuente: INE (DRCE).

Como podemos observar en la siguiente tabla, las empresas de transporte por mercancías son en su mayoría personas físicas (77%), seguidas de sociedades de responsabilidad limitada (20,27%).

**Grafica 9: Formas Jurídicas del transporte de mercancías por carretera**



FUENTE: Elaboración propia, 2013.



Aunque las empresas de transportes pueden optar por diversas formas jurídicas, cada una de ellas tendrá ventajas e inconvenientes, a continuación he realizado unos cuadros resumen con las principales formas jurídicas utilizadas según el ministerio de fomento en este sector y las responsabilidades que estas conllevan para los empresarios:

**Tabla 6: Responsabilidades del empresario individual**

Forma Jurídica	Empresario Individual
<b>Titularidad</b>	El empresario
<b>Capacitación profesional</b>	Transportista
<b>Capacidad jurídica</b>	Propia
<b>Numero de socios</b>	El propietario
<b>Responsabilidad</b>	Ilimitada, responde con todo su patrimonio personal
<b>Capital Mínimo</b>	9000€ el primer vehiculo+5000€ vehículos sucesivos.
<b>Desembolso inicial</b>	Totalmente suscrito y desembolsado.
<b>Formalidades de constitución</b>	Ninguna
<b>Aspectos fiscales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de acogerse a estimación objetiva en el IRPF y al régimen simplificado del IVA.</li> <li>• Exclusión: mas de 5 vehículos, Cifra negocio no&gt;450759,08€, Cifra de compras y servicios&lt;300.000€</li> </ul>
<b>Aspectos Laborales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régimen de Trabajadores autónomos.</li> <li>• Posibilidad de optar por la base de cotización entre la máxima y la mínima.</li> </ul>

**FUENTE: Elaboración propia, 2013**

**SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA  
DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.**

**Tabla 7: Responsabilidades de la Sociedad Anónima**

<b>Forma Jurídica</b>	<b>Sociedad Anónima</b>
<b>Titularidad</b>	A nombre de los socios
<b>Capacitación profesional</b>	Transportista
<b>Capacidad jurídica</b>	Propia
<b>Numero de socios</b>	Mínimo 1. SA Unipersonal.
<b>Responsabilidad</b>	limitada, hasta el valor del total de las acciones
<b>Capital Mínimo</b>	9000€ el primer vehiculo+5000€ vehículos sucesivos, con un mínimo de 60101,21€.
<b>Desembolso inicial</b>	Totalmente suscrito y desembolsado.
<b>Formalidades de constitución</b>	Escritura publica, estatutos e inscripción en el registro mercantil
<b>Aspectos fiscales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si cumple los requisitos de una PYME, régimen especial de amortizaciones.</li> <li>• Si el volumen de ingresos&lt;5mill€, Impuesto de sociedades 30% para los primeros 90152€.</li> <li>• IAE exención si la cifra de negocio&lt;1mill€.</li> </ul>
<b>Aspectos Laborales</b>	Régimen general de la seguridad social. Opción a programas de fomento del empleo.

**FUENTE: Elaboración propia,2013.**



**Tabla 8: Responsabilidades de la sociedad limitada**

<b>Forma Jurídica</b>	<b>Sociedad Limitada</b>
<b>Titularidad</b>	A nombre de la sociedad
<b>Capacitación profesional</b>	Transportista
<b>Capacidad jurídica</b>	Propia
<b>Numero de socios</b>	Mínimo 1. SL Unipersonal.
<b>Responsabilidad</b>	Ilimitada, responde con todo su patrimonio personal
<b>Capital Mínimo</b>	9000€ el primer vehiculo+5000€ vehículos sucesivos, hasta un mínimo de 3005,06€.
<b>Desembolso inicial</b>	Totalmente suscrito y desembolsado.
<b>Formalidades de constitución</b>	Escritura publica, estatutos e inscripción en el registro mercantil
<b>Aspectos fiscales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si cumple los requisitos de una PYME, régimen especial de amortizaciones.</li> <li>• Si el volumen de ingresos &lt; 5mill€, Impuesto de sociedades 30% para los primeros 90152€.</li> <li>• IAE exención si la cifra de negocio &lt; 1mill€.</li> </ul>
<b>Aspectos Laborales</b>	Régimen general de la seguridad social. Opción a programas de fomento del empleo.

**FUENTE: Elaboración propia, 2013**

## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

**Tabla 9: Responsabilidades de las cooperativas de transportistas**

<b>Forma Jurídica</b>	<b>Sociedad cooperativa de transportistas</b>
<b>Titularidad</b>	A nombre de los socios
<b>Capacitación profesional</b>	Transportista
<b>Capacidad jurídica</b>	Propia
<b>Numero de socios</b>	Cooperativa de 1er grado: mínimo 3. Cooperativa de 2º grado: mínimos dos cooperativas.
<b>Responsabilidad</b>	Limitada para cada socio a las aportaciones al capital.
<b>Capital Mínimo</b>	En función del numero de socios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• &lt;15 socios 10000€</li> <li>• Entre 15 y 30 socios, 30000€</li> <li>• Mas de 30 socios, 60000€</li> </ul>
<b>Desembolso inicial</b>	Totalmente suscrito y desembolsado.
<b>Formalidades de constitución</b>	Escritura publica, estatutos e inscripción en el registro de sociedades cooperativas.
<b>Aspectos fiscales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distingue resultados cooperativos y extracooperativos aportando a cada uno de ellos un tipo impositivo distinto 20% y 35% respectivamente.</li> <li>• Son cooperativas protegidas que gozan de exención en el impuesto de transmisión patrimonial</li> </ul>
<b>Aspectos Laborales</b>	Las empresas cooperativas conservan su estatus laboral: Régimen general de la seguridad social o régimen de autónomos, al igual que los trabajadores de estas.

**FUENTE: Elaboración propia,2013.**

A pesar de que existe la posibilidad de llevar a cabo la actividad con diversas formas jurídica, como hemos dicho anteriormente, en España la mayoría de la empresa de este sector tienen la forma de “empresario individual” o autónomo.



## 2.6. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

La empresa que va ser analizada en este proyecto es una pequeña empresa familiar que se denomina “ TRANSPORTES WIFREDO MARTIN”, el objeto social es el transporte de mercancía por carretera incluido en el CNAE 4941. La empresa trabaja principalmente en el ámbito nacional, utilizando vehículos rígidos con auto descarga y entrega puerta a puerta, así como a la realización de servicios exprés. Otra de las actividades que realiza la empresa es actuar como intermediario del transporte, poniendo en contacto clientes y proveedores del transporte de mercancías por carretera.

Esta empresa fue fundada en el año 1988 cuando el fundador, Wifredo, empezó a trabajar como autónomo con una furgoneta. Sus clientes principales durante los primeros años del negocio fueron:

- **Unitransa:** agencia de reparto de paquetería, situado en paterna en el polígono fuente del jarro.
- **Coaval:** Empresa de alquiler de vehículos con conductor propio, para la cual se trabajó durante un año y obtenía beneficios con % de la facturación de cada autónomo.
- **Transportes Colón:** Empresa de alquiler de vehículos con conductor propio para la cual se trabajó durante 2 años, entre los cuales se tomó la decisión de comprar un camión.

Más tarde, se decidió montar una agencia de transportes, llamada Futurtrans, con dos socios más, la cual tenía como objeto social el alquiler de vehículos con conductor propio, tras 4 años prestando servicios se decidió disolver la sociedad debido a problemas internos entre los socios.



## **SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.**

Tras la disolución de esta sociedad, Wifredo, fundador de la empresa principal, decide seguir trabajando como autónomo, realizando servicios para clientes directos. Durante este periodo el volumen de trabajo aumenta, y deciden invertir en un nuevo vehículo, y como consecuencia contratar a un chofer.

Un año mas tarde, una de las empresas para la cual trabajan habitualmente, propone la compra de otro vehículo, ya que el volumen de trabajo sigue aumentando y consideran que podrían rentabilizarlo. Wifredo decide realizar la inversión comprar el vehículo y contratar a otro chofer, contando así la empresa con 3 vehículos.

3 años mas tarde, debido a que el volumen de trabajo va en aumento, deciden comprar 2 camiones mas, uno para renovar el mas antiguo, y otro como inversión para realizar una nueva contratación. Tras estas últimas compras, la empresa se queda finalmente en posesión de 4 camiones rígidos con auto descarga.

Durante todo este tiempo, la gestión de esta pequeña empresa es llevada a cabo desde una pequeña oficina, montada en el domicilio familiar, de la cual se hace cargo la mujer del empresario generalmente, con ayuda de una gestoría externa a la empresa.

Finalmente, en el año 2008, uno de los clientes mas importantes, propone a Wifredo montar una Sociedad Limitada juntos, compartiendo los camiones de ambos.

Tras la aceptación de esta propuesta, en enero de 2008 crean conjuntamente la Sociedad limitada, llamada "SERVICIOS AUTOPORTANTES MOTORIZADOS", la cual tiene objeto el transporte discrecional de mercancías por carretera, la actividad de agencia de transporte, almacenista, transitarios y operador de transportes. En esta sociedad Wifredo se encarga de gestionar los vehículos, tanto sus propios como los de su socio, realizando a la misma vez como intermediario para otras empresas o autónomos.



# **CAPITULO 3:**

## **ANALISIS DEL MACRO-ENTORNO Y MICRO-ENTORNO DEL SECTOR TRANSPORTE.**



En este capítulo voy a realizar un análisis del sector transporte, en primer lugar mediante la herramienta Pestel analizaré el macro entorno y seguidamente utilizaré el análisis de Porter para realizar un análisis del micro entorno

### **3.1 ANÁLISIS PESTEL SECTOR TRANSPORTE**

Para conocer mejor el sector del transporte de mercancías por carretera hemos decidido realizar un análisis PESTEL, analizando con esta herramienta los factores que están involucrados en el sector del transporte, tanto políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos como legales. Con este análisis podremos mas adelante a encontrar posibles amenazas y oportunidades que tiene este sector.

#### **3.1.1 Factores Políticos**

Uno de los principales factores políticos que ha afectado al sector del transporte en los últimos años y que se ha visto afectado por la actual crisis económica son las subvenciones publicas, ya que aunque las empresas de este sector se han beneficiado de muchas subvenciones en los últimos años, estas se han reducido un 27,7% desde 2009 (año en el que recibieron mayor volumen de ayudas), pasando de 104.299.188€ en dicho año, hasta los 54.411.790€ en 2011. En total, 1.889 empresas se repartieron un total de 2.460 subvenciones en los nueve primeros meses de 2011, lo que supone una reducción del 43,5% en el número de subvenciones y del 47,6% en el número de empresas subvencionadas

#### **3.1.2 Factores Económicos**

- **Principales Costes en el sector Transporte**

Los principales costes directos para las empresas dedicadas al sector de transporte de mercancías por carretera son los que se indican a continuación: Gasóleo, coste de personal, mantenimiento de los vehículos, seguros de los vehículos, dietas y reparaciones.

## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

Los vehículos que vamos a estudiar en el presente proyectos son Vehículo de 2 ejes de carga general. Para ellos, el ministerio de fomento ha calculado unos costes directos, bajo el supuesto de las siguientes hipótesis:

Vehículo de 2 ejes de carga general (250 CV, MMA=18.000 kg y carga útil=9.500 kg)

Kilómetros anuales recorridos= 90.000 100%

Kilómetros anuales en carga= 76.500 85%

Kilómetros anuales en vacío= 13.500 15%

**Tabla 10: Costes directos Vehículos de 2 ejes carga general**

	COSTES DIRECTOS ANUALES	
	Euros (€)	Distribución (%)
<b>Costes directos</b>	<b>84.258,54</b>	<b>100,0%</b>
<b>Costes por tiempo</b>	<b>52.593,35</b>	<b>62,4%</b>
Amortización del vehículo	4.685,42	5,6%
Financiación del vehículo	315,20	0,4%
Personal de conducción	31.317,81	37,2%
Seguros	4.489,41	5,3%
Costes fiscales	971,36	1,2%
Dietas	10.814,15	12,8%
<b>Costes kilométricos</b>	<b>31.665,19</b>	<b>37,6%</b>
Combustible	25.914,05	30,8%
Neumáticos	2.457,14	2,9%
Mantenimiento	1.440,00	1,7%
Reparaciones	1.854,00	2,2%
kilometraje anual (km / año)	90.000	
kilometraje anual en carga (km / año)	76.500	
<b>Costes unitarios</b>		
<b>Costes directos (€ / km recorrido)</b>	<b>0,936</b>	
<b>Costes directos (€ / km cargado)</b>	<b>1,101</b>	

Nota: estos costes directos corresponden a la media nacional en las condiciones indicadas de explotación de este tipo de vehículo.

**FUENTE: Ministerio de Fomento, 2013.**



Aun teniendo varios costes directos, podemos afirmar que el principal coste de estas empresas y el que mas esta afectando al sector debido a la crisis económica es el gasóleo. Como consecuencia de esto, debido a la fuerte subida experimentada por el gasóleo en los últimos años las empresas dedicadas a este sector han sufrido un gran incremento de sus costes directos.

A continuación podemos observar la fuerte subida de este tipo de carburante desde laño 2008:

**Tabla 11: Evolución de los precios del gasóleo**

**EVOLUCIÓN PRECIOS DEL GASÓLEO**

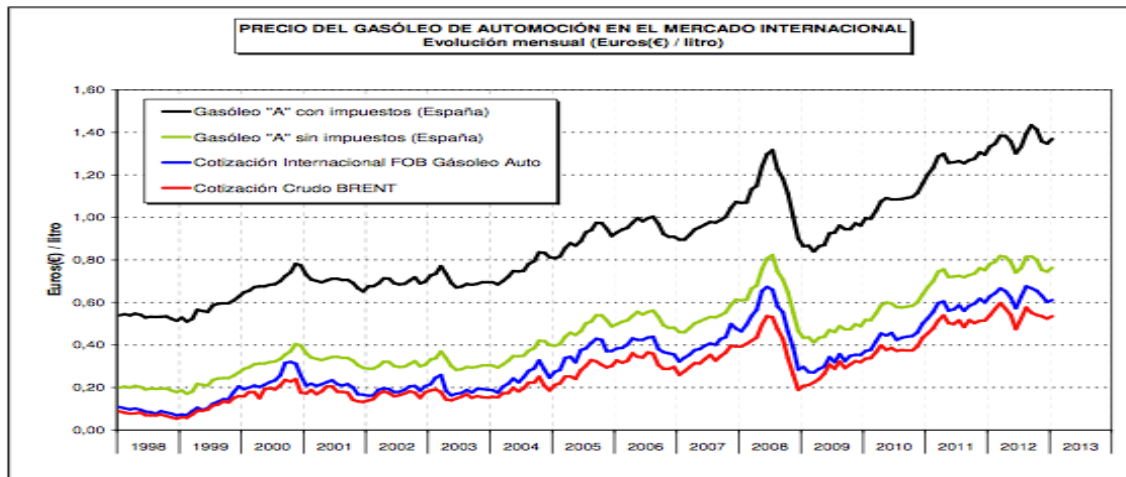
Mes	PRECIO MEDIO GASÓLEO (IMPUESTOS INCLUIDOS)				
	(Céntimos de Euro/litro)				
	2009	2010	2011	2012	2013
Enero	86,46	99,56	120,16	133,35	136,96
Febrero	86,63	99,37	123,31	134,60	139,38
Marzo	84,00	103,11	128,63	138,46	138,06
Abril	86,49	107,53	129,87	138,31	134,90
Mayo	86,97	109,06	125,68	135,70	132,25
Junio	92,46	108,47	125,96	130,18	133,41
Julio	92,93	108,42	126,47	133,29	135,46
Agosto	96,15	108,64	125,56	139,43	136,51
Septiembre	94,40	109,17	126,92	143,32	138,47
Octubre	94,39	109,57	127,60	141,34	
Noviembre	97,20	111,45	130,70	135,79	
Diciembre	96,13	115,92	129,52	134,73	

Fuente: Ministerio de Turismo y Comercio, (Consulta 04/11/13)

## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

El incremento de estos precios gráficamente lo podemos observar en la siguiente gráfica:

**Grafica 10: Evolución del precio del Gasóleo**



Fuente: Ministerio de Industria, Energía y Turismo

**Fuente: Ministerio de Industria, economía y turismo, 2013**

- **La crisis económica en el sector del transporte**

Aun siendo uno de los sectores más importantes para la economía española, el sector del transporte es como cualquier otro sector de la economía española en este momento, uno de los sectores afectados por la crisis económica actual.

Desde 2008 se han perdido más de 20.000 empresas de transporte, mencionaba el periódico aragondigital ([www.aragondigital.es](http://www.aragondigital.es) 13/05/2013)

Como se ha mencionado anteriormente la subida del carburante ha producido un gran incremento en los costes directos de estas empresas, por otra parte los impagos de diferentes empresas que no pueden asumir los costes, han endurecido todavía más la situación hasta el punto que, desde 2008, han cerrado 20.000 empresas relacionadas con este sector.

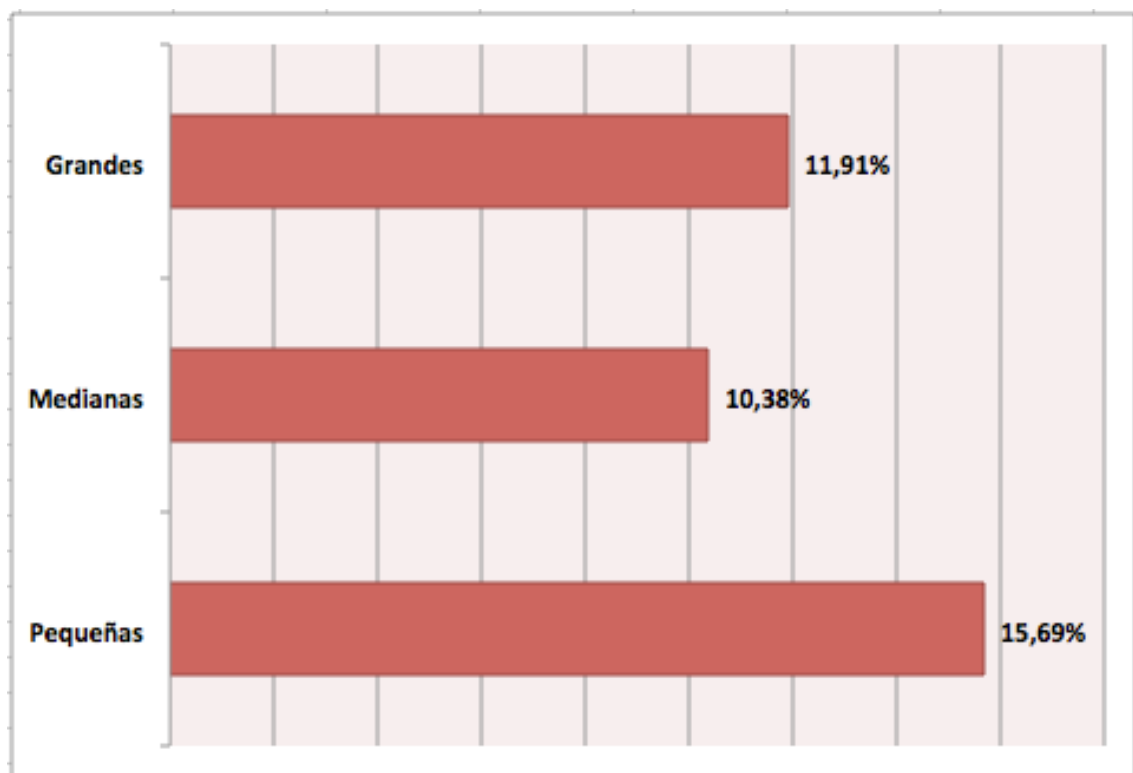
Los niveles de morosidad comercial en el sector del transporte se mantienen en niveles muy elevados desde la segunda mitad de 2008, son las pequeñas empresas con un 15,7% de impagos las que predominan en cuanto a morosidad en el sector, frente a



un 11,9% por parte de grandes empresas. Estos datos son coherentes teniendo en cuenta que el sector esta constituido principalmente por PYMES y autónomos.

En cuanto a las diferencias en el riesgo de impago por provincias, Álava es la que registra menor ratio de incumplimiento, con un 5,7%, mientras que en el extremo opuesto se sitúan las empresas de Santa Cruz de Tenerife, con el 25,8%.

**Grafica 11: Ratio de incumplimiento según tamaño de la empresa**



**FUENTE: Axesor, “crisis y evolución del transporte”, 2013.**

Un dato relevante que muestra la importancia de la tasa concursal del sector en el transporte es que esta es la tercera más elevada de nuestro país y ha experimentado un crecimiento de insolvencias judiciales del 8,3%, con 37 compañías de cada 10.000 en situación concursal (por detrás de la industria extractiva y manufacturera, y el sector de la construcción y promoción inmobiliaria).

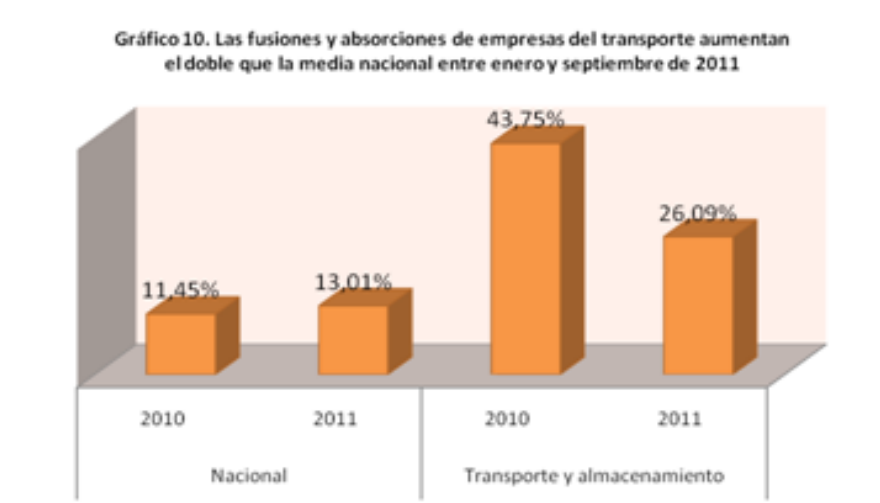
Una posible respuesta frente a la crisis parece estar siendo la concentración empresarial. Las reestructuraciones de empresas en el sector del transporte han



## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

aumentado muy por encima de la media nacional en los tres últimos años. Mientras que la media nacional experimenta un aumento de las fusiones empresariales de un 13%, el transporte y almacenamiento ha registrado un incremento del 26%. De hecho, 2011 registra hasta septiembre 58 procesos de fusión por unión y absorción, el máximo histórico de la serie.

**Grafica 12: Fusiones y absorciones de empresas transporte VS media nacional**



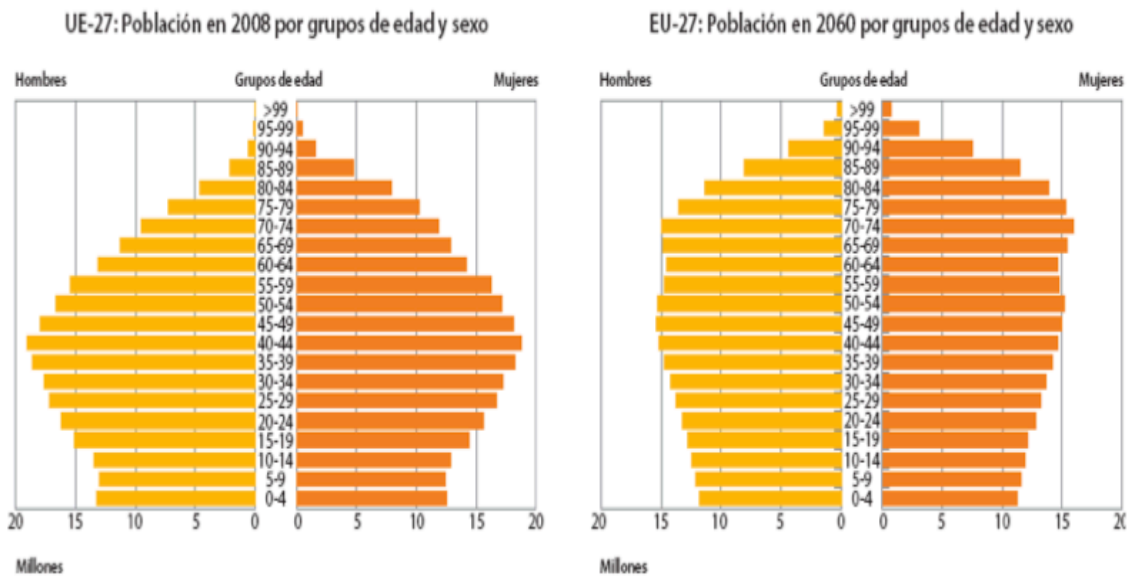
**FUENTE: Axesor, “crisis y evolución del transporte”, 2013.**

### 3.1.3 Factores Sociales

Según datos de la unión europea en los próximos años sucederán cambios demográficos, aumentando la población sénior y disminuyendo los jóvenes, como podemos ver en la siguientes pirámides poblacionales:



Grafica 13: Población 2008 VS población 2060 por grupo



Fuente: Comisión Europea, Dirección General de Asuntos Económicos y Financieros, «2009 Ageing report» (Informe de envejecimiento de 2009), *European Economy*, 2/2009.

Fuente específica de la pirámide: Eurostat, Europop 2008.

Estos cambios afectarán a toda la industria Española, y por lo tanto a la industria del transporte de mercancías por carretera, ya que al aumentar la población sénior se prevé que aumente el servicio de transportes tanto empresarial como particular debido a que será más difícil para la población hacer esfuerzos físicos. Por otro lado estos cambios también afectarán a la parte empresarial de la industria del transporte de mercancías, ya que al disminuir la población joven, tratarán de fidelizar y atraer empleados jóvenes debido a que serán cada vez más escasos.

Por otra parte, las generaciones actuales están cambiando hacia una era más tecnológica, en la que el uso de internet está creciendo cada vez más. Este es un hecho positivo que afectará al sector del transporte de mercancías, aumentando su volumen de trabajo, como consecuencia de relaciones B2C, como el e-commerce (compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos) aumentarán las compras online, compras telefónicas etc. Consecuentemente esto producirá un aumento del transporte de mercancías.

## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

### 3.1.4 Factores Tecnológicos

La tecnología se ha convertido en un factor importante y que ha ido evolucionando en el sector del transporte en los últimos años. Debido a la gran concentración de competidores en este sector es importante la diferenciación de las empresas y muchas de ellas podrían conseguir esta diferenciación en relación con la calidad del servicio, fiabilidad de la entrega o rapidez, por medio de la innovación y de las tecnologías.

Según un informe del ministerio de fomento, es posible distinguir entre 3 ámbitos de actuación tecnológica en el transporte por carretera: la gestión, la eficiencia energética y medioambiental y la seguridad.

En el primer ámbito de aplicación, correspondiente a la gestión de las actividades del transporte, podemos diferenciar dos tipos de aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC):

1. **Telemática y sistemas inteligentes de transporte (ITS):** Son un conjunto de soluciones tecnológicas de las telecomunicaciones y la informática que han sido diseñadas para mejorar la operación y seguridad del transporte terrestre, tanto para carreteras urbanas y rurales, como para ferrocarriles. Algunos ejemplos de este tipo de tecnologías son el cobro automático de peajes, los sistemas de asistencia a la conducción o la gestión de incidentes y emergencias.
2. **Aplicaciones propias de gestión de las empresas de transporte:** sistemas de seguimiento de los pedidos, gestión y optimización de flotas, provisión de información al cliente, planificación y consolidación de cargas, etc.

El segundo ámbito de aplicación nombrado por el ministerio de fomento es la eficiencia energética en el sector del transporte. La circulación de los vehículos y su constante funcionamiento tienen un impacto directo sobre las emisiones de CO<sub>2</sub>. Un



informe de la unión europea llamado *“Driving fleet fuel efficiency: Road to 2020”* indica que una tercera parte, el 30%, de las flotas europeas carece actualmente de planes para responder a la regulación sobre las emisiones de CO<sub>2</sub> prevista para toda Europa.

Por otro lado la comisión europea advirtió que entrarían en vigor nuevas regulaciones e impuestos para reducir este tipo de emisiones en el sector del transporte. En el lado contrario las empresas de transporte piden a la unión europea medidas y ayudas para reducir este tipo de emisiones.

Algunas empresas han puesto en marcha planes para la reducción de este tipo de emisiones, focalizándose en:

Formación sobre conducción ecológica, adquisición de vehículos más eficientes, mejoras logísticas y la planificación de rutas o cambiando sus neumáticos para hacerlos más eficientes.

Goodyear Dunlop insta a las autoridades políticas a tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Imponer la obligatoriedad de los sistemas de control de la presión de los neumáticos en todos los nuevos vehículos comerciales.
- Invertir en mejores tecnologías de control de la presión de los neumáticos para vehículos comerciales.
- Ofrecer incentivos a los operadores de flotas que inviertan en mejoras aerodinámicas o adquieran neumáticos que alcancen los niveles A, B, C de la nueva etiqueta de neumáticos de la UE, tanto en resistencia a la rodadura como en agarre sobre mojado.
- Ajustar las restricciones europeas sobre altura y peso de los vehículos comerciales.

## **SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.**

Actualmente según manifiesta el ministerio de fomento, existen proyectos de investigación y desarrollo en materia de uso de filtros para reducir las partículas contaminantes, motores diesel con doble combustible (gasóleo+gas) y con biocombustibles (aceites vegetales diversos), combustibles alternativos como el GLP (mezcla de propano y butano), etc.

Por último la seguridad es un factor importante para los trabajadores del sector en el transporte debido a la tasa de accidentes que existe actualmente en la carretera. La tecnología podría ayudar a mejorar y disminuir estos hechos.

A parte de estos tres ámbitos la tecnología es importante en el ámbito del transporte y ha ido evolucionando en los últimos años, introduciendo herramientas como GPS, sistemas antirrobo tanto de vehículos como de gasoil, sistemas de seguimiento y localización de los vehículos, programas de control de las mercancías, etc.

### **3.1.5 Factores Ecológicos**

El principal factor ecológico que afecta al sector del transporte de mercancías por carretera, es la contaminación que efectúa la circulación de los vehículos. En 1999 el consejo Europeo de Helsinki desarrollo una estrategia para integrar los aspectos medioambientales y el desarrollo sostenible en la política de transportes.

Esta estrategia permite eliminar en todo lo posible los aspectos negativos que tiene el transporte en el medioambiente, estableciendo una serie de medidas y se centra principalmente en cuatro ámbitos:

- ✓ Prevenir o eliminar los efectos negativos del aumento del tráfico, especialmente con medidas de ordenación territorial y de tarificación de las infraestructuras.

Con esta medida se pretende cargar costes ambientales, especialmente por utilizar infraestructuras en el transporte.

En este ámbito el transporte de mercancías por carretera se rige por la Directiva 2006/38/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de mayo de 2006, por la que se modifica la Directiva 1999/62/CE relativa a la aplicación de gravámenes a



los vehículos pesados de transporte de mercancías por la utilización de determinadas infraestructuras. La Directiva se aplica a los impuestos sobre vehículos, a los peajes y a las tasas establecidas sobre los vehículos destinados al transporte de mercancías por carretera y con un peso total máximo autorizado igual o superior a 3,5 toneladas, desde el año 2012. En esta directiva consta el pago de tasas por el uso de autovías y peajes en los estados miembros de la comunidad europea.

Algunos de los puntos mas importantes de esta directiva son la posibilidad de establecer diferencias entre los peajes teniendo en cuenta criterios medioambientales (para fomentar el uso de vehículos más limpios) y el momento del día (para desanimar a circular en horas punta y evitar así los atascos), la variación de los peajes teniendo en cuenta la clase de emisiones contaminantes de los vehículos y por ultimo la posibilidad de instaurar un peaje adicional en determinados corredores transeuropeos de montaña para permitir una financiación cruzada de infraestructuras de transporte alternativo.

- ✓ Fomentar el transporte público, el transporte intermodal y el transporte combinado, así como los modos de transporte menos perjudiciales para el medio ambiente (especialmente el transporte ferroviario y fluvial) mediante el corredor mediterráneo.
  
- ✓ Proseguir la investigación y el desarrollo tecnológico, especialmente para reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> y el ruido. En lo que se refiere al CO<sub>2</sub>, el objetivo comunitario es alcanzar un nivel medio de emisión de los vehículos nuevos de 120 g CO<sub>2</sub>/km. El planteamiento europeo al respecto se basa en tres pilares:  
los compromisos voluntarios de la industria del automóvil por los que los constructores europeos, japoneses y coreanos se comprometen a reducir las emisiones medias de los vehículos.

## **SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.**

Por otra parte la mejora de la información a los consumidores sobre el consumo de combustible y las emisiones de CO<sub>2</sub> y por ultimo la adopción de medidas fiscales para fomentar la adquisición de vehículos menos contaminantes.

En cuanto a las normas sobre calidad de los combustibles para el transporte, han mejorado de forma considerable especialmente en lo que se refiere a su contenido de azufre.

- ✓ Concienciar al público, a los conductores y a la industria del automóvil sobre la forma de reducir las incidencias del transporte en el medio ambiente, por ejemplo con indicadores y con la normalización de los vehículos.

### **3.1.6 Factores Legales**

En cuanto los factores legales, el sector transporte es un sector muy regulado debido a tres características fundamentales: su gran peso económico en la sociedad española, su posición estratégica para que otras industrias puedan funcionar con normalidad y por ultimo, por características especiales que son habitualmente objeto de legislación como la prevención de accidentes o la contaminación medio ambiental.

- **Normativa del sector transporte en la comunidad económica europea**

A nivel de la comunidad económica europea, el sector transporte esta regulado por el convenio CMR. Este convenio internacional fue establecido el año 1.956 bajo la protección de la ONU en Ginebra. España se adhirió a dicho convenio en 1.973, entrando en vigor en el mes de mayo de 1.974.

Este Convenio se aplica a todo los contratos de transporte público de mercancías por carretera en los que el lugar de carga de la mercancía y el lugar previsto para la entrega estén situados en dos países diferentes, si uno de estos es firmante del Convenio.



Los Transportes postales internacionales, Transportes funerarios y Transportes de mudanzas, están excluidos del convenio CMR.

- **Normativa del transporte a nivel nacional**

A nivel nacional, el sector transporte, esta regido principalmente por una ley y su reglamento: la Ley de Ordenación de Transportes Terrestres (LOTT) Y el Reglamento de la Ley de Ordenación de Transportes Terrestres (ROTT).

En primer lugar la LOTT, tiene como objetivos fundamentales los que se enumeran a continuación:

1. Establecer un punto cero en la regulación del transporte terrestre.
2. Planificar un nuevo sistema común de transportes en todo el Estado, con coordinación e interconexión de modos, basado en:
  - la unidad de mercado en todo el territorio nacional.
  - la adaptación de la normativa de transportes al marco constitucional, aplicando el principio de ventanilla única que atribuye la gestión a las Comunidades Autónomas y a los Ayuntamientos.
  - la eliminación de la subordinación del transporte por carretera al ferrocarril, siguiéndose criterios de concurrencia entre modos.
  - la regulación de un sistema abierto, con múltiples posibilidades de desarrollo futuras en función de criterios de oportunidad (diferentes tipos de autorizaciones, modalidades tarifarias, etc.).
  - la flexibilización del mercado, con posibilidad de utilizar vehículos alquilados, la colaboración entre transportistas, cooperativas y sociedades de comercialización, etc.
  - promover la libertad de empresa y de gestión empresarial en el marco de una economía de mercado (si bien se admite que el Gobierno pueda suspender, prohibir o restringir total o parcialmente, por el tiempo necesario, la realización de algunas clases de servicios o actividades, por



## **SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.**

motivos de defensa nacional, orden público, sanitarios u otras causas graves de utilidad pública o interés social, lo cual podría justificar la procedencia de indemnizaciones).

El Boletín Oficial del Estado publicó el pasado 5 de julio del 2013 un texto legal muy esperado en España por el sector del transporte ( y logístico): Ley 9/2013, de 4 de julio, por la que se modifica la Ley 16/1987, de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres (LOTT):

Las principales modificaciones de esta ley se detallan a continuación:

- Se incorporan al texto de la LOTT las nuevas exigencias en la cuales se, establecen normas comunes relativas a las condiciones que han de cumplirse para el ejercicio de la profesión de transportista por carretera y por el que se deroga la Directiva 96/26/CE del Consejo, en relación con el cumplimiento de los requisitos de establecimiento, competencia profesional, capacidad financiera y honorabilidad de las empresas.
- En el ámbito mercantil, se consagran los principios de libertad de contratación y de explotación de las actividades de transporte a riesgo y ventura del empresario, salvo que se trate de servicios públicos de transporte de viajeros de titularidad de la Administración, y se refuerza la capacidad de actuación de las Juntas Arbitrales del Transporte. Se reducen las barreras operativas, liberalizando plenamente la intermediación en la contratación de transportes de viajeros, sin perjuicio de la regulación de las agencias de viajes en el ámbito turístico, y se flexibilizan los límites que separan la actuación de transportistas y operadores de transporte en el mercado de transporte de mercancías.
- Por último, se ha de destacar la reducción de cargas administrativas que propicia esta modificación de la LOTT, tanto para las empresas que operan en el sector como para la propia Administración. Esta modificación permitirá avanzar rápidamente en la supresión de trámites formales y de exigencias documentales para la obtención de los títulos que habilitan para la realización de las actividades



y profesiones del transporte

- Por otro lado cabe remarcar que, El Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres de 1990 (ROTT) actualizado en noviembre de 2006 se encargará de concretar los principios y reglas contenidos en la LOTT.

Otro de los factores legales que ha afectado al transporte de mercancías por carretera en los últimos años es el cambio en la legislación laboral impulsada por el ministerio de fomento. La formación en este sector era escasa años atrás, actualmente tanto conductores como empresarios deben tener una formación mínima para poder trabajar en este sector.

En cuanto al empresario que desee dedicarse al transporte público por carretera o a sus actividades auxiliares y complementarias (agencias, distribuidores, almacenistas y transitorios) deberá obtener primero el título administrativo de capacitación profesional. Independientemente del transporte público que se vaya a realizar, ya sea transporte nacional o internacional o de mercancías o personas se necesita estar en posesión de esta capacitación profesional.

Este título es expedido por las diferentes comunidades autónomas y consta de dos partes:

La primera parte consistirá en contestar a 100 preguntas tipo "test", cada una de las cuales contará con cuatro alternativas, sobre el contenido de las materias del programa que corresponda.

La segunda parte, consistirá en resolver, mediante cálculo matemático razonado o una explicación escrita, seis supuestos prácticos que requieran la aplicación de las materias del programa o casos concretos.

En cuanto al conductor de vehículos, a parte de tener el permiso de conducción de camión, el 11 de septiembre de 2009 entro en vigor la exigencia delco (certificado de aptitud profesional) para conductores de camión y tráiler.

## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

El Certificado de Aptitud Profesional (CAP) surge para completar la formación de los conductores profesionales y poder de esta forma profesionalizar el oficio de conductor, ya que hasta ahora la obtención del permiso de conducir para autobús o camión, según las exigencias actuales, sólo certifica que una persona sabe manejar un vehículo y que conoce las normas básicas de circulación. Pero para ser un buen profesional se necesita ampliar mucho más los conocimientos.

El CAP es aprobado en el parlamento europeo bajo la directiva 2003/59, en Julio del año 2003, obligando a los países de la unión europea ha implantarlo antes del año 2010. En España esta implantación se lleva a cabo en el año 2007 bajo el decreto 1032/2007, esta implantación tiene dos fechas clave: 11 septiembre de 2008 entra en vigor el CAP para los conductores de transporte de viajeros, y el 11 de septiembre de 2011 entra en vigor para los conductores de transporte de mercancías por carretera (camión y tráiler).

### 3.1.7 Conclusiones del análisis de PESTEL

Tabla 12: Conclusiones análisis PESTEL

FACTORES POLITICOS	FACTORES ECONOMICOS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento exigencia formativa en el sector por parte del gobierno español.</li><li>• Disminución subvenciones gubernamentales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crisis económica Española</li><li>• Aumento del precio del gasoil</li><li>• Aumento de la morosidad de las empresas.</li><li>• Cierre de muchas empresas de transporte.</li><li>• Disminución del transporte de mercancías debido a la disminución del consumo.</li></ul>
FACTORES SOCIALES	FACTORES TECNOLOGICOS



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de la natalidad, necesidad de fidelización de trabajadores jóvenes.</li> <li>• Aumento del envejecimiento de la población, mas necesidad de transporte.</li> <li>• Cambios en los hábitos de compra: mas compras por internet, mas transporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios tecnológicos constantes: GPS, seguimiento de mercancías etc.</li> <li>• Mejoras tecnológicas en seguridad, eficiencia energética y gestión.</li> <li>• Necesidad de desarrollar tecnologías para la disminución delCO2.</li> </ul>
<p><b>FACTORES ECOLOGICOS</b></p>	<p><b>FACTORES LEGALES</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento transporte publico.</li> <li>• Regulación y tasas para disminuir la contaminación.</li> <li>• Inversión en I+D para el desarrollo de nuevas tecnologías que disminuyan el CO2.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación Española: LOTT y ROTT.</li> <li>• Legislación Europea: CMR.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

### 3.2 ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER EN EL SECTOR TRANSPORTE

Para continuar analizando el sector del transporte de mercancías he decidido realizar un análisis de las 5 fuerzas PORTER que fue desarrollado como una forma de valorar el atractivo de las diferentes industrias en términos de las diferentes fuerzas competitivas (Fundamentos de estrategia, Jhonson, Scholes y Whittington 2010).

Las cinco fuerzas que se analizan en las industrias son: amenaza de entrada, amenaza de sustitutos, poder de los proveedores en la industria, poder de los compradores y el grado de rivalidad competitiva entre los competidores de la industrias. Según PORTER, aquellas industrias en las que las 5 fuerzas son intensas no son atractivas para competir en ellas.

#### Ilustración 1: Las 5 fuerzas de PORTER



Fuente: [periodico-marketing.com](http://periodico-marketing.com), 2013

A continuación analizaremos estas 5 fuerzas en la industria del transporte de mercancías por carretera:



### 3.2.1 Amenaza de entrada nuevos competidores en una industria

En este punto del análisis se tratarán las diferentes barreras de entrada que influyen en el sector del transporte de mercancías por carretera, es un factor importante debido a que la facilidad para entrar en una industria influye en el grado de competencia de esta. Elevadas barreras de entrada en una industria son buenas para las competidores existentes en ella.

Las principales barreras de entrada en el sector del transporte se detallan a continuación, las tres primeras son condiciones básicas para acceder al sector que establecen la ROTT y la LOTT:

- **Legislación y acción gubernamental:** Como se ha comentado anteriormente en el análisis Pestel, en los últimos años la formación ha aumentado en este sector, tanto para empresarios (obligatoriedad de obtener el títulos de capacitación profesional) como para los conductores (obligatoriedad de obtener el certificado de aptitud profesional y el permiso de conducción). Esto es considerado una barrera de entrada desde dos puntos de vista diferentes: es necesario realizar unas pruebas y por tanto tener unos conocimientos para poder trabajar en este sector, y además esta formación incumbe en un coste, que actualmente con la crisis económica es posible que no todo el mundo pueda permitirse.
- **Costes y capacidad económica:** Otra de las principales barreras de entrada en sector es el desembolso inicial que el empresario debería realizar, ya que como mínimo para operar en este industria es necesario disponer de un vehículo, a parte de la inversión que se debe realizar en formación tal y como se ha comentado en el punto anterior. Por otra parte la capacidad económica debe de ser acreditada según la actividad de la empresa dentro del sector (transporte o agencia) mediante la existencia de un fondo de reserva de

## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

cuantía económica variable y calculada dependiendo del numero de vehículos y el peso de estos.

- **Honorabilidad:** Consiste en la carencia de antecedentes penales por delitos dolosos o que conlleven a la prohibición de ejercicio de la profesión de transportista así como la carencia de sanciones muy graves en materia de transporte o por incumplimiento grave y reiterado de las normas fiscales, laborales y de seguridad social

Por otro lado como barrera de entrada a la industria del transporte es importante nombrar el régimen de autorizaciones de transporte, mediante el cual será necesario que las personas que quieran llevar a cabo esta actividad obtengan una autorización administrativa que habilite para su prestación y que le facultara a realizar la actividad con un vehículo concreto, esta autorización se expide a través de la obtención de la tarjeta de transporte.

Para iniciar la actividad en el sector del transporte la ley exige:

- Ser persona física o jurídica con nacionalidad de un estado miembro de la comunidad europea, capacitación profesional, honorabilidad, capacidad económica y cumplimiento de la legislación laboral, fiscal y de seguridad social, como se ha descrito anteriormente.
- La persona física o jurídica debe disponer como mínimo:
  - ✓ Tres vehículos con antigüedad no superior a dos años, si se trata de vehículos pesados para ámbito nacional o antigüedad de 6 años para ámbito local. Dichos vehículos deberán sumar al menos 60 toneladas de carga útil.
  - ✓ Dos vehículos con antigüedad no superior a dos años si se solicitan autorizaciones para transporte en vehículo pesado de ámbito local.
  - ✓ Un vehículo que no supere la antigüedad de 6 años si se solicita autorización para realizar transporte en vehículo ligero.



Como conclusión las barreras de entrada a este sector podrían originar un punto positivo a favor de los empresarios que ya forman parte de la industria del transporte de mercancías por carretera, pero como contrapartida no harían esta industria atractiva para nuevos empresarios.

### **3.2.2 Amenaza de sustitutos**

Los sustitutos son productos o servicios que ofrecen un beneficio similar a los productos o servicios que ya forman parte de una industria. Aunque todos los tipos de transporte, son un producto sustituto del transporte de mercancías por carretera, considero que el principal servicio sustituto del transporte de mercancías por carretera, es el transporte ferroviario. En este caso los trenes de mercancías de alta velocidad podrían ser una amenaza de un servicio sustituto del transporte. La comunidad económica europea está intentando en los últimos años implantar el corredor mediterráneo, que es un corredor ferroviario que discurre principalmente paralelo a la costa mediterránea, en el este de España. Este corredor consiste en un eje de mercancías que utiliza principalmente las líneas ya existentes, con modificaciones para permitir el tráfico masivo de mercancías.

Aun así el transporte en vehículos podría diferenciarse de este tipo de transporte en cuanto a calidad del servicio, ya que no es lo mismo transportar pocas mercancías en un vehículo, mas o menos pequeño, que meter muchas mercancías en un vehículo muy grande, obviamente el trato a la mercancía (sobre todo si es frágil) será mas cuidadoso y personal en el transporte de mercancías por carretera.

Por otra parte con el corredor mediterráneo, no se podría realizar el transporte urgente de una única mercancía, ya que las horas de salida de múltiples mercancías estarían programadas.

Otro punto a favor del transporte de mercancía por carretera frente al corredor mediterráneo o cualquier otro tipo de transporte ferroviario, es el servicio que ofrecen



## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

los vehículos “puerta a puerta” y personalizado, mediante el cual el cliente recibe la mercancía en la dirección que ellos especifican.

Como aspecto negativo para la industria del transporte por carretera es importante nombrar que posiblemente el precio del transporte fuera mas económico al transportar una gran cantidad de mercancías en un solo medio de transporte.

Los transportes aéreo o marítimo, también son productos sustitutos del transporte de mercancías por carretera, aunque en menor medida debido a que estos tipos de transporte suelen acarrear mayor costes, y las mercancías solo pueden ser transportadas hasta los lugares donde hayan infraestructuras específicas, como aeropuertos o puertos.

### 3.2.3 El poder de los compradores

Los clientes son esenciales para que un negocio funcione correctamente, pero en ocasiones los compradores pueden tener un poder de negociación muy alto, de manera que lleve a los proveedores a obtener menores beneficios. Para analizar el poder que tienen los compradores en la industria del transporte de mercancías por carretera, vamos a basarnos en las siguientes condiciones:

- **Compradores concentrados:** Cuando los compradores son pocos, están más organizados y están más informados por lo tanto mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios. Podemos indicar que esto no ocurre en el sector analizado, debido a que existen múltiples clientes en el sector del transporte de mercancías por carretera ( la mayoría de la empresas necesitan distribuir su mercancía).
- **Bajos costes de cambio:** Si los clientes tienen facilidad para cambiar entre un proveedor y otro, cuentan con una posición de negociación mas fuerte respecto a la empresa proveedora, en materia de calidad, precio.. las empresas que se encuentra en industrias con bajos costes de cambio deben buscar la diferenciación del servicio para que esto no ocurra. En la industria del



transporte los costes de cambio suele ser muy bajos para los clientes, debido a que existen muchas empresas proveedoras de transporte, que ofrecen servicios similares a precios similares.

- **Amenaza competitiva del comprador:** Si los clientes cuentan con infraestructuras o instalaciones para suministrarse ellos mismos, se hacen mas poderosos ya que pueden amenazar al proveedor para que le mejore el servicio, si no podrán hacerlo los mismos clientes. Esto se denomina integración vertical hacia atrás. Generalmente este no es punto que afecte en cantidad a la industria del transporte debido a que aunque casi todo el mundo hoy en día cuenta con un medio de transporte, nadie cuenta con vehículos especializados (camiones, tráileres..) si no se dedica a este sector.

Como conclusión, según la fuerza del poder de los compradores analizada, la industria del transporte se podría considerar una industria atractiva para la entrada de nuevos competidores, ya que no existe concentración de clientes y además estos no cuentan con amenazas competitivas y además existen bajos costes de cambio, por lo que cualquier cliente podría cambiarse de un proveedor a otra en el momento que quisiera. Para los empresarios de esta industria seria interesante poder aumentar los bajos costes de cambio que existen.

#### 3.2.4 El poder de los proveedores

Los proveedores son aquellos que suministran a la organización lo que se necesita para producir el bien o el servicio, por lo tanto en este caso los factores que aumentan el poder de los proveedores son los contrarios a los tratados en el poder de los compradores. El poder del proveedor es posible que se alto cuando existan:

- **Proveedores concentrados:** Es decir, cuando muy pocos proveedores dominan el mercado estos tendrán mas influencia sobre los compradores. En el caso del sector del transporte de mercancías por carretera, la principal materia prima necesaria es el combustible para los vehículos. En este caso las empresas suministradoras de gasóleo forman un oligopolio con una elevada cuota de

## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

mercado, esto da lugar a que puedan controlar los precios de su producto y el poder de negociación del precio sea prácticamente nulo. Este hecho da lugar a que la industria del transporte sea poco atractiva ya que cada vez existe una mayor subida del gasóleo, sobre todo durante los últimos años y esta materia prima es indispensable para poder realizar transporte.

- **Altos costes de cambio:** Al contrario que ocurría en el punto anterior al hablar del poder de los compradores en este caso si existen altos costes y por lo tanto si es caro cambiar de un proveedor a otro, será beneficioso para aquellas empresas que se encuentran dentro del mercado y a la vez hará poco atractiva esta industria para nuevos competidores. En el caso del transporte de mercancías por carretera no existen altos de cambio, debido a que aunque existe un oligopolio en cuanto a los proveedores para empresas de este sector, muchas veces los precios de los productos (gasolina, vehículos etc.) son similares, por lo que a los empresarios muchas veces les es indiferente repostar sus vehículos en una gasolinera u otra.
- **Amenaza competitiva del proveedor:** Los proveedores incrementan su poder cuando son capaces de eliminar a los compradores que actúan como intermediarios. En el caso del transporte este factor no influye prácticamente, ya que habitualmente son las propias empresas de transporte las que actúan como intermediarias de otro tipo de empresas, por lo que este suele ser un servicio directo, en el que no se encuentran intermediarios, a no ser que realices un trabajo como autónomo, en el cual podrías estar ligado a una empresa de alquiler de vehículos con conductor. En esta caso los intermediarios serían este tipo de empresas, las cuales obtendrían beneficios por poner al conductor autónomo en contacto con el cliente, lo que daría posibilidad a que estos trabajadores autónomos decidieran trabajar por sus propios medios, sin empresas intermediarias, y por tanto si que existiría cierta amenaza competitiva del proveedor.



### 3.2.5 Rivalidad competitiva

Los rivales competitivos son organizaciones con productos o servicios similares dirigidos al mismo grupo de clientes. Las cuatro fuerzas nombradas anteriormente afectan a la rivalidad competitiva en una industria, pero además existen otros factores que afectan directamente a esta fuerza:

- **Equilibrio entre competidores:** si las empresas que operan en una industria tienen un tamaño parecido existe un peligro de competencia intensa, ya que no existe una empresa dominante que controle el mercado. En este caso podemos afirmar que existe equilibrio entre competidores en la empresa del transporte de mercancías por carretera debido al elevado número de empresas y debido a que la mayoría de ellas son PYMES o autónomos.
- **Altos costes fijos:** Si los costes fijos de la industria son altos, las empresas de la industria suelen experimentar una intensa rivalidad. El transporte de mercancías por carretera requiere altas inversiones, sobre todo en vehículos para entrar en el negocio, además la evolución de los costes fijos de esta industria han ido aumentando con la subida sobre todo del petróleo. La existencia de muchos competidores y de altos costes fijos en el sector llevan a las compañías a tratar de aumentar el volumen de ventas o de servicios realizados disminuyendo el precio de estos. Muchas veces estos factores pueden generar una guerra de precios en la cual todas las organizaciones acabarían sufriendo.
- **Elevadas barreras de salida:** Cuando en una industria existen barreras de salida elevadas esto también provoca un aumento de la rivalidad competitiva. En este caso, en el sector del transporte no existen barreras de salida, por lo que una empresa podría abandonar el mercado cuando quisiera.

## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

- **Baja diferenciación:** Si el producto o servicio que ofrece una industria no está muy diferenciado también se produce un aumento de la rivalidad competitiva, ya que los clientes podrían cambiar de servicios cuando quisieran. Este factor sí que afecta al sector del transporte, debido a que se presta un servicio que es muy difícil conseguir que se pueda diferenciar. Una empresa perteneciente a esta industria debería intentar diferenciarse mediante la calidad y rapidez del servicio, la atención especializada o incluso mediante el precio ofrecido.

Por tanto, tras este análisis es posible concluir afirmando que el sector del transporte de mercancías por carretera cuenta con una gran rivalidad competitiva, debido sobre todo a la imposibilidad de diferenciar los servicios que ofrecen.

### 3.2.6 Conclusiones del análisis de Porter

Para concluir el análisis de Porter se muestra a continuación una tabla con todos los aspectos positivos y negativos de las cinco fuerzas de este modelo, que son beneficios para las empresas que ya operan dentro de este sector, debido a que el presente proyecto tiene como objetivo final realizar un plan de mejora para una empresa que ya pertenece a él.



**Tabla 13: Conclusiones análisis PORTER**

<b>ASPECTOS POSITIVOS</b>	<b>ASPECTOS NEGATIVOS</b>
Barreras de entrada al sector: Inversión en formación y vehículos.	El transporte ferroviario como producto sustituto.
No puede existir integración vertical hacia atrás porque el cliente no dispone habitualmente de vehículos para realizar este tipo de servicios.	Bajos costes de cambio de los clientes de una empresa a otra.
Alta demanda del servicio (numerosos clientes, poco organizados y con poca información).	Rivalidad competitiva muy alta (existencias de muchas empresas ofreciendo productos similares).
El transporte es un servicio indispensable para la mayoría de las empresas hoy en día.	Oligopolio en proveedores de petróleo (las empresas de transporte no pueden negociar los precios).
	Baja diferenciación del servicio.

**FUENTE: Elaboración propia, 2014.**

**SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA  
DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.**



# **CAPITULO 4:**

# **ANALISIS DE LA**

# **ORGANIZACIÓN Y**

# **LOS RECURSOS**

# **HUMANOS.**



# SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

## 4.1 FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA

Antes de iniciar su actividad es un paso importante definir la forma jurídica de una empresa, esta elección estará ligada posteriormente a los incentivos fiscales y jurídicos que le correspondan, ya que cada una de las formas jurídicas existentes cuenta con diferentes ventajas e inconvenientes.

En el caso de la empresa Transportes Wifredo Martin, debido a que ha sido una empresa que ha ido creciendo poco a poco con el paso de los años y ha que comenzó su actividad con un solo trabajador (el actual gerente) se decidió iniciar la actividad como trabajador por cuenta propia, o lo que es lo mismo como autónomo, aunque actualmente desarrolla su actividad como una pequeña empresa debido al crecimiento que ha experimentado.

Según la definición del ministerio de empleo y seguridad social, *“se entenderá como trabajador por cuenta propia o autónomo, aquel que realiza de forma habitual, personal y directa una actividad económica a título lucrativo, sin sujeción por ella a contrato de trabajo y aunque utilice el servicio remunerado de otras personas, sea o no titular de empresa individual o familiar”*.

Realizar una actividad empresarial como autónomo implica una serie de ventajas e inconvenientes, a continuación se detallan los mas comunes:

### VENTAJAS

1. Es una manera rápida, sencilla y económica de dar de alta un negocio.
2. Se mantienen el control total y la gestión de la empresa.
3. No es necesario un proceso previo de constitución, como en SL o SA.
4. Los costes de asesoramiento son mas baratos que en otro tipo de sociedades debido a que requiere menos tramites legales.



Por tanto iniciar una actividad empresarial como trabajador autónomo es la mas recomendable para empresas de reducida dimensión o empresas que inician si actividad con un solo trabajador.

### **INCONVENIENTES**

Sin embargo trabajar como autónomo también acarrea una serie de inconvenientes.

1. No existe diferencia entre el patrimonio empresarial y el personal, respondiendo el empresario con sus bienes presentes y futuros ante las deudas con terceros.
2. Si el empresario está casado en régimen de gananciales, pueden dar lugar a que su actividad empresarial alcance al patrimonio del cónyuge.
3. Si los beneficios son bastante altos se paga más impuestos que con una sociedad. A partir de unos 45.000 euros de beneficios anuales compensa crear una sociedad.
4. Las sociedades suelen ofrecer una imagen más profesional ante las entidades financieras y los distintos agentes del mercado: clientes, Administración, proveedores.
5. No puede contratarse a familiares de hasta segundo grado de consanguinidad, sino que tienen que darse de alta también como autónomos.

### **INCENTIVOS FISCALES PARA EL TRABAJADOR AUTONOMO**

Por otra parte, como se ha comentado anteriormente el sector del transporte de mercancías por carretera esta compuesto mayoritariamente de por trabajadores autónomos. En este aspecto es importante remarcar que existen diversos incentivos fiscales para este tipo de trabajadores, que se detallan a continuación:

## **SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.**

1. Libertad de amortización para inversiones generadoras de empleo.
2. Libertad de amortización para inversiones de escaso valor.
3. Amortización acelerada en efectos fiscales de elementos de inmovilizado material y del inmovilizado inmaterial.
4. Dotación global para posibles insolvencias de deudores.
5. Amortización acelerada de elementos patrimoniales de reinversión.
6. Ampliación del límite para la deducibilidad de las cuotas satisfechas en los contratos de arrendamiento financiero.
7. Deducción para el fomento del uso de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.

### **4.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

#### **4.2.1 Misión**

La misión de una empresa trata de proporcionar a todos los participantes, tanto clientes, empleados como proveedores, cuales son los objetivos generales de esta y su razón de ser, proporcionando así confianza sobre la estrategia de la empresa y su propósito.

Es importante mencionar que la misión de una empresa se ve muchas veces influenciada por factores externos, tales como el entorno, condiciones económicas, recursos disponibles etc.

Debido a que la misión de la empresa no estaba reflejada en ningún sitio por escrito en la empresa transportes Wifredo Martin, la he realizado tras hablar con el gerente de la empresa.



Ilustración 2: Misión de la empresa TRANSPORTES WIFREDO MARTIN



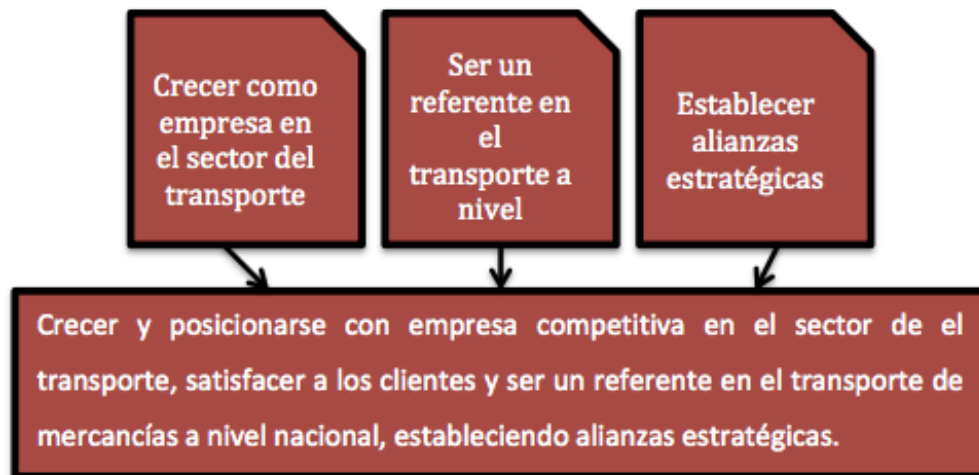
FUENTE: Elaboración propia, 2013.

## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

### 4.2.2 Visión

La visión de una empresa muestra lo que la organización quiere conseguir en el futuro, cuales son sus aspiraciones y sus retos. Es importante establecer una visión de futuro para conseguir una motivación por parte tanto de los empleados como del gerente para poder satisfacer los objetivos previstos.

#### Ilustración 3: Visión de la empresa TRANSPORTES WIFREDO MARTIN



FUENTE: Elaboración propia, 2013

### 4.2.3 Valores

Los Valores de una empresa son aquellas creencias o principios que guían la estrategia de una organización, definiendo su forma de actuar en relación con clientes, proveedores o empleados.

La empresa transportes Wifredo Martin tiene cinco valores que considera fundamentales a lo hora de prestar sus servicios como organización.



#### Ilustración 4: Valores de la empresa TRANSPORTES WIFREDO MARTIN

**Seriedad y responsabilidad:** la empresa se basa en el alto compromiso y seriedad en sus servicios tanto con los clientes como con sus empleados.

**Satisfacción al cliente:** Proporcionar al cliente un servicio de alta calidad basado en el trato personalizado y la adaptación de los servicios ofrecidos a las necesidades de estos.

**Compromiso con empleados:** Proporcionar a los empleados de la empresa un trabajo estable, adecuado a sus capacidades, haciéndoles partícipes de la empresa, inculcándoles el compromiso con y por la empresa.

**Confianza en los proveedores:** Confiar en la seriedad, servicio y fiabilidad de nuestros proveedores optimizando con ellos y dándoles a entender su aportación para el correcto funcionamiento del servicio prestado por nuestra empresa.

**Poder de generación de ingresos:** Mantener el éxito de la empresa y conseguir un crecimiento constante a largo plazo generando tasas de rentabilidad elevadas y constantes y dividendos apropiados.

**FUENTE:** Elaboración propia, 2013.

## **SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.**

### **4.3 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**

Ante la perspectiva de visión de la crisis en el sector del transporte en el año 2007, el gerente de la empresa Wifredo Martin se asocio alrededor del año 2008 a un grupo de empresas llamado Transportes Alonso Salcedo, para formar así una nueva sociedad limitada llamada "Servicios Autoportantes Motorizados", en la cual forma parte del organigrama de dicha empresa haciendo funciones de gerencia y coordinación de servicios.

Tras la asociación con este grupo de empresas, la empresa transportes Wifredo Martin experimento una evolución y crecimiento, ya que son diferentes cosas las que le ha aportado este cambio a la empresa:

Esta asociación se llevo a cabo sin proceder a la desaparición de la empresa Transportes Wifredo Martin, a la cual proporciono la adquisición de nuevas perspectivas en cuanto a financiación, uso de recursos y afianzamiento de clientes.

En primer lugar, el grupo de empresas Transportes Alonso cuenta con un departamento de Recursos Humanos, que se encargara de coordinar todas las empresas asociadas a este grupo, entre ellas por lo tanto podemos encontrar la empresa que estamos analizando en este proyecto. Esto es un punto importante, debido a que la mayoría de empresas familiares y trabajadores autónomos no cuentan con este departamento.

Por otro lado el grupo de empresas transportes Alonso, esta compuesto por diversas empresas como: empresas de transporte, talleres, servicios de limpieza etc. Por lo que muchas veces los propios clientes de la empresa Transportes Wifredo Martin, pueden ser a la vez alguna de las empresas por las que esta formada el grupo Alonso, afianzándose de este modo una pequeña cartera de clientes.



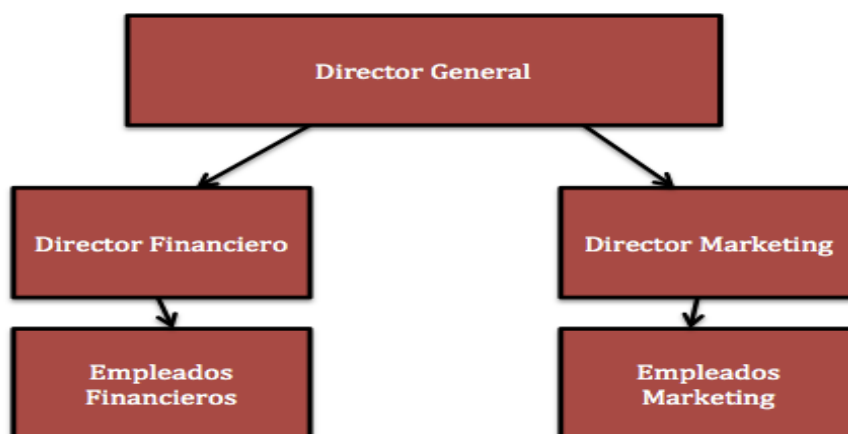
Además una gran parte de las tareas administrativas de la empresa Transportes Wifredo Martin son llevadas a cabo por una gestoría externa, que se encarga de la realización de nominas de los trabajadores, la realización del pago de los impuestos así como del asesoramiento jurídico.

#### 4.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

El organigrama de una empresa refleja el grado de centralización o descentralización respecto a los gerentes o autoridades de la organización. Para poder identificar el tipo de organigrama de esta empresa, primero es importante describir tres tipos de estructuras básicas que podemos encontrar en diferentes empresas:

1. **El modelo lineal o jerárquico:** es la estructura utilizada en empresas pequeñas dominadas por un empresario director. La coordinación de las tareas se hace vía supervisión directa, hay poca especialización de tareas y escasa formalización. El poder está centralizado, se basa en el principio de jerarquía y en el mantenimiento de la unidad de mando (cada trabajador sólo recibe órdenes de un jefe).

#### Ilustración 5: Modelo lineal o jerárquico



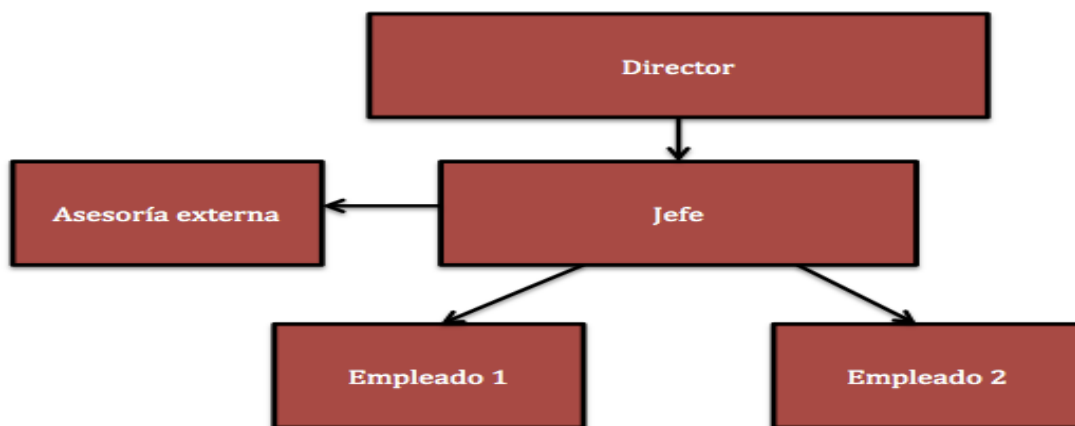
FUENTE: Elaboración propia, 2013



## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

2. **Estructura en línea y staff:** es una estructura en la que se combinan las relaciones de autoridad directa, propias de la estructura lineal, con relaciones de consulta y asesoramiento (staffs). El staff está formado por personas o departamentos que no mandan directamente sobre quienes forman la línea, sino que esencialmente les asesoran, y en todo caso realizan determinadas funciones especializadas.

Ilustración 6: Estructura en línea y staff

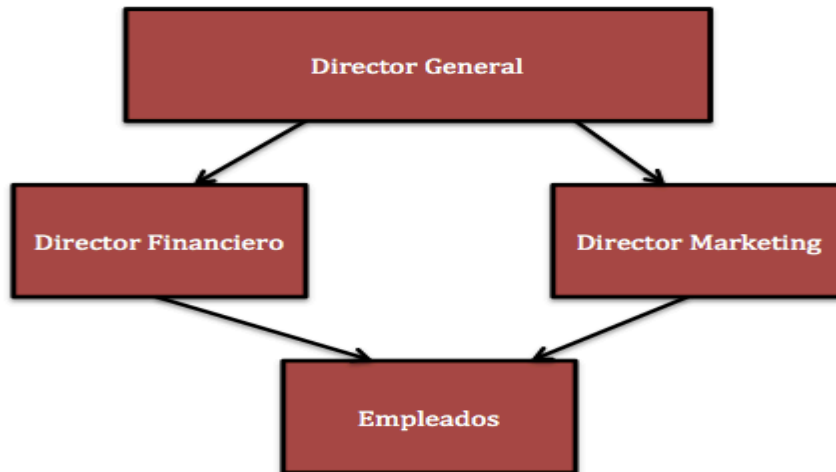


FUENTE: Elaboración propia, 2013

3. **Estructura funcional:** responde a la necesidad de contar con especialistas en los distintos niveles jerárquicos. Cada función es dirigida por un especialista. (Se caracteriza porque los subordinados reciben órdenes, comunicación y asesoramiento de varios jefes diferentes, cada uno de los cuales es especialista en su función. Su mayor ventaja es la especialización, aunque corre el riesgo de crear departamentos estancos, la comunicación es más difícil, y tiene dificultad de adaptarse a entornos no estables.



Ilustración 7: Estructura Funcional



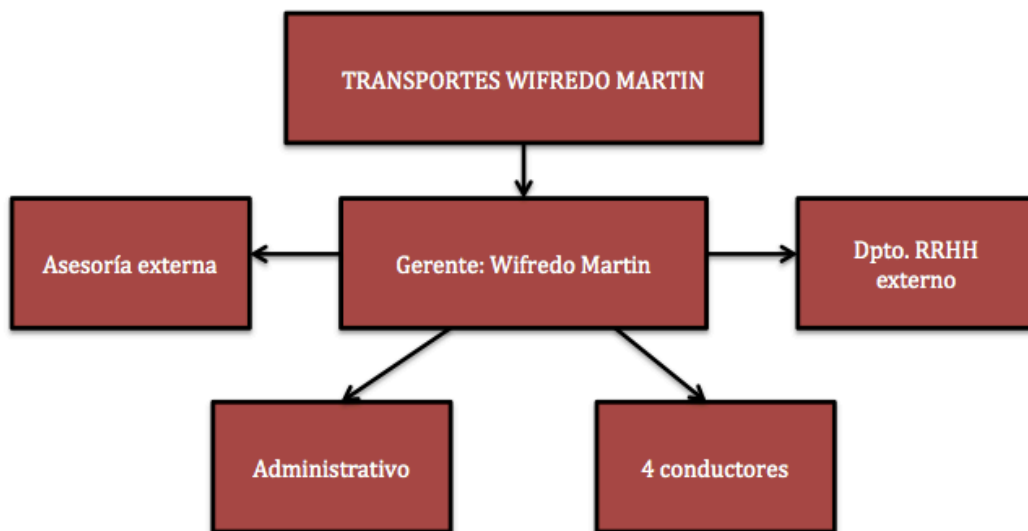
**FUENTE:** Elaboración propia, 2013.

Tras el análisis de estos tres tipos de estructura y tras la asociación que sufrió la empresa hace unos años con el grupo de empresas transportes Alonso salcedo, el organigrama de la empresa transportes Wifredo Martin podemos decir que responde a una estructura en línea o de staff, debido a que esta pequeña empresa se apoya como hemos comentado anteriormente en dos departamentos externos: el departamento de recursos humanos del grupo Alonso Salcedo, y también en una asesoría externa, que se encarga de ayudarles en diferentes tareas administrativas, pero por otra parte el gerente de la empresa ejerce una autoridad directa sobre sus distintos empleados.

## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

A continuación podemos observar como quedaría el organigrama de la empresa Transportes Wifredo Martin

**Ilustración 8: Organigrama de la empresa TRANSPORTES WIFREDO MARTIN**



**FUENTE: Elaboración propia, 2013.**



#### 4.5. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Tal y como hemos podido observar en el organigrama, en la empresa Transportes Wifredo Martin es posible diferenciar tres puestos de trabajo principales, los cuales vamos a detallar a continuación.

##### 1. GERENTE:

a) **Objeto del puesto:** El gerente de una empresa es aquel que está a cargo de la dirección de la empresa y de la coordinación de los servicios que presta la organización. En este caso el gerente de la empresa es también el propietario.

##### b) Funciones:

- Labores comerciales con los clientes (presentación de servicio prestado y realización de ofertas).
- Trato personalizado con los clientes que desean que se les realice el servicio.
- Coordinación de las cargas y descargas de mercancías con los clientes.
- Coordinación con los empleados para realizar los servicios prestados al cliente.
- Negociación de acuerdos con los clientes.
- Elección del personal contratado.
- Pago al personal.

##### c) Requisitos del puesto:

- Habilidades personales: Liderazgo, visión de negocio, trabajo en equipo, capacidad para coordinar servicios, habilidades sociales.
- Experiencia en el sector del transporte durante varios años.

## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

- Formación: Imprescindible tener el título de capacitación profesional exigido por la ley.

### 2. CONDUCTORES:

a) **Objeto del puesto:** Conducción de los vehículos del empresario para llevar a cabo la prestación del servicio que ofrece la empresa.

b) **Funciones:**

- Contacto con el gerente para poder establecer lugares de carga y descarga de la mercancía.
- Realizar los viajes según el contrato establecido con el cliente.
- Rellenar un documento obligatorio en el sector al descargar una mercancía llamado “carta de portes”.
- Tener en cuenta los km realizados al mes.
- Mantenimiento y limpieza de los vehículos.
- Comunicar al gerente si encuentran algún fallo en los vehículos.
- Estar al tanto de las revisiones periódicas de los vehículos (cambio de aceite, cambio de ruedas...) y comunicarlo al gerente.

c) **Requisitos de puesto:**

- Formación: Estar en posesión del Permiso de conducir C (Carnet de camión) y delco (certificado de aptitud profesional).
- Habilidades personales: Habilidades sociales ya que tratara muchas veces con el cliente en la carga o descarga de la mercancía, buen conocimiento de las carreteras Españolas, Predisposición y flexibilidad para estar varios días fuera de casa si se realizan viajes largos.
- Preferiblemente experiencia en el sector.



### 3. ADMINISTRATIVO:

a) **Objeto del puesto:** Apoyo a la gerencia en tareas administrativas diarias.

b) **Funciones:**

- Introducción informática de facturas tanto de servicios realizados como obtenidos.
- Revisión de cobros y pagos tanto de cliente como de proveedores.
- Control de los servicios prestados por la empresa.
- Apoyo a la gerencia en la realización escrita de ofertas para clientes.
- 

c) **Requisitos depuesto:**

- Formación: Grado medio de auxiliar administrativo. Manejo del paquete office.
- Habilidades personales: Persona organizada, con ganas de trabajar.

### 4.6. TRABAJADORES Y CONTRATOS DE LA EMPRESA

Actualmente la empresa “TRANSPORTES WIFREDO MARTIN” cuenta con 6 trabajadores, Wifredo Martin es el gerente y autónomo de la empresa, 4 conductores y un administrativo:

Joaquín Vega (64 años), Ángel Cantero (57 años) y José Manuel González(62 años), son tres conductores contratados sucesivamente que cuentan actualmente con un contrato indefinido a tiempo completo, tras haber cumplido 6 meses de contrato mas 6 meses de prorrogas, mas la contratación indefinida.

El cuarto conductor, Antonio Martínez (29 años) cuenta actualmente y desde el 13 de marzo de 2012 con un contrato de trabajo para la formación y el aprendizaje. Este

## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

contrato cuenta con las siguientes características principales:

- Se podrá celebrar con trabajadores mayores de 16 años y menores de 25 (podrán celebrarse con menores de 30 años hasta que la tasa de desempleo se sitúe por debajo del 15%), que carezcan de la cualificación profesional reconocida por el sistema de formación profesional para concertar un contrato en prácticas para el puesto de trabajo u ocupación objeto del contrato.
- La duración mínima del contrato será de un año y la máxima de tres años, si bien mediante convenio colectivo podrá establecerse distintas duraciones del contrato, sin que la duración mínima pueda ser inferior a seis meses ni la máxima de tres años.
- Los contratos no podrán celebrarse a tiempo parcial. El tiempo de trabajo efectivo, que podrá hacerse compatible con el tiempo dedicado a las actividades formativas, no podrá ser superior al 75% durante el primer año, o al 85%, durante el segundo y tercer año de la jornada máxima prevista en el convenio colectivo o, en su defecto, de la jornada máxima legal. Los trabajadores no podrán realizar horas extraordinarias, salvo en el supuesto previsto en el artículo 35.3, del Estatuto de los Trabajadores. Tampoco podrán realizar trabajos nocturnos ni trabajos a turnos.
- No se podrán celebrar contratos para la formación y el aprendizaje cuando el puesto de trabajo correspondiente al contrato haya sido desempeñado con anterioridad por el trabajador en la misma empresa por tiempo superior a doce meses.

La empresa optó por este tipo de contrato, ya que cuenta una serie de incentivos económicos para ella, y debido a que es una pequeña empresa familiar, esto supone un gran ahorro para la empresa, estos incentivos son tales como:



- Durante toda la vigencia del contrato, incluidas las prórrogas, se aplicará una reducción del 100% de las cuotas empresariales a la Seguridad Social por contingencias comunes, así como las correspondientes a accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, desempleo, fondo de garantía salarial y formación profesional, correspondiente a dichos contratos, si el contrato se realiza por empresas cuya plantilla sea inferior a 250 personal, o del 75%, en el supuesto de que la empresa tenga una plantilla igual o superior a esa cifra.
- Reducción del 100% de las cuotas de los trabajadores a la Seguridad Social durante toda la vigencia del contrato, incluidas sus prórrogas.
- Las empresas que, a la finalización de su duración inicial o prorrogada, transformen en contratos indefinidos los contratos para la formación y el aprendizaje, cualquiera que sea la fecha de celebración, tendrán derecho a una reducción en la cuota empresarial a la Seguridad Social de 1.500 euros/año, durante tres años.

En las empresas de transporte suelen dividir el sueldo de los conductores en una parte fija y otra variable: la parte fija la establecen todas las empresas, sin embargo existen dos métodos de pago de las cantidades variables a los empleados, una parte de las empresas paga a sus empleados una cantidad variable, un porcentaje que fija previamente y que depende de la facturación mensual que haya realizado el vehículo que esta a cargo del conductor, para la empresa. Otra parte de las empresas establece esa cantidad variable dependiendo de los kilómetros mensuales que realice el conductor, acordando previamente el precio de cada kilometro recorrido.

En el caso de la empresa transportes Wifredo Martin, decidieron hace años, tras la contratación del primer conductor que la cantidad variable que pagarían a sus empleados dependería de los kilómetros que recorrieran estos mensualmente.

Es por este motivo que los conductores deben controlar mensualmente los kilómetros que recorren con su vehículo desde principio a final de mes.



## **SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.**

Por otra parte, Ana Martínez es la persona que apoya a la gerencia de la empresa con las tareas administrativas, en este caso Ana cuenta también con un contrato indefinido desde hace 8 años aproximadamente, tras haber superado el periodo que establece la ley para ello (6 meses contrato+6 meses de prórroga).



# **CAPITULO 5:**

# **ANALISIS DE**

# **OPERACIONES Y**

# **PROCESOS.**



## 5.1 TIPOS DE MERCANCIAS EN EL TRANSPORTE DE MERCANCIAS POR CARRETERA

En el sector transporte podemos encontrar diferentes tipos de transporte: marítimo, por carretera, ferroviario, aéreo y por tubería. A parte, es posible diferenciar en transporte de mercancías o transporte de pasajeros.

Como hemos comentado anteriormente, la empresa TRANSPORTES WIFREDO MARTIN se dedica principalmente al transporte de mercancías por carretera, tal y como indica la clasificación nacional de actividades económicas en el punto 60242.

Cada tipo de mercancía transportada tiene unas características diferentes, debido a esto es preciso distinguir entre diferentes tipos de carga dependiendo de la mercancía transportada, no todas las cargas pueden enviarse por el mismo medio de transporte, ni con las mismas condiciones de almacenaje durante el trayecto. A continuación mostramos una breve descripción de estos diferentes tipos de mercancías y cargas:

- 1. Productos perecederos o imperecederos:** Los alimentos perecederos son aquellos que con el tiempo pueden perder sus propiedades de nutrición o degradarse. Normalmente este tipo de producto tiene una fecha de caducidad, la cual indica hasta cuando se mantendrá el producto con todas sus características en perfecto estado. Entre este tipo de mercancía podemos encontrar todos aquellos alimentos que provienen de animales, frutas o verduras. Este tipo de alimentos necesitan un transporte rápido y que pueda conservar durante el trayecto las características de estos, normalmente, son transportados en avión o camiones especializados, como por ejemplos frigoríficos. El transporte de este tipo de productos, se rige por una ley muy estricta que pretende preservar la aptitud del alimento para el consumidor final. Además de la normativa general relativa al transporte de mercancías, están regulados de forma especial por un acuerdo de «transportes internacionales» y de vehículos especiales adaptados a este fin. Una reglamentación técnico-sanitaria determina la

## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

forma en la que debe realizarse el transporte de alimentos, y otra, las especificaciones que deben cumplimentar los vehículos especiales para el transporte terrestre a temperatura regulada y los procedimientos de control necesarios para garantizar su seguridad.

Los productos imperecederos, debido a que no pierden propiedades, suelen ser transportados en camiones, ferrocarriles o barcos.

- 2. Mercancías peligrosas:** El Real Decreto 551/2006, por el que se regulan las operaciones de transporte de mercancías peligrosas por carretera en territorio español define las mercancías peligrosas como: “aquellas materias y objetos cuyo transporte por carretera está prohibido o autorizado exclusivamente bajo las condiciones establecidas en el ADR o en otras disposiciones específicas”.

El Real Decreto 387/1996, por el que se aprueba la Directriz Básica de Planificación de protección civil ante el riesgo de accidentes en los transportes de mercancías peligrosas por carretera y ferrocarril considera mercancías peligrosas: “todas aquellas sustancias que en caso de accidente durante su transporte, por carretera o ferrocarril, pueden suponer riesgos para la población, los bienes y el medio ambiente”.

Este tipo de mercancías se rigen por el ADR (Acuerdo Europeo sobre transporte internacional de mercancías peligrosas por carretera), en el cual constan las mercancías peligrosas que pueden ser transportadas tanto nacional, como internacionalmente. Las dos finalidades principales de este acuerdo son: facilitar el transporte de mercancías peligrosas y aumentar la seguridad de este tipo de transporte.

- 3. Transporte de animales vivos:** El transporte de animales vivos necesita también unas condiciones diferentes a la de otro tipo de mercancía, debido a la alimentación, cuidados veterinarios o condiciones específicas que necesitan los animales para poder viajar. Este tipo de transporte está regulado también por una legislación distinta, además de contar una



protección jurídica especial, ya que se trata de seres vivos.

4. **Mercancías a granel:** Este tipo de carga se puede definir como el transporte de materias sólidas o de objetos no envasados ni empaquetados que se transportan en grandes cantidades en vehículos o contenedores. Este término no se aplica ni a las mercancías que son transportadas como bultos, ni a las materias que son transportadas en cisternas. Normalmente estas mercancías son vertidas en el vehículo con una pala, balde o cangilón. Estas mercancías suelen transportarse habitualmente en contenedores o cisternas adecuados para ellos.
5. **Mercancías transportadas en grupaje:** El transporte en grupaje, se refiere al transporte de diferentes mercancías, en grupos, dependiendo del destino de estas. Este tipo de transporte suele usarse para aumentar los beneficios por parte del empresario en un mismo viaje, aprovechando que las diferentes cargas llevan la misma dirección. Si únicamente transportaran pequeñas cargas, muchas veces no sería rentable realizar el servicio.

## 5.2 TIPOS DE VEHICULOS EN EL TRANSPORTE DE MERCANCIAS POR CARRETERA

Así como diferentes tipos de mercancías, en el sector transporte es posible encontrar también diferentes tipos de camiones para realizar los servicios. Principalmente podemos diferenciar dos grandes grupos de camiones:

Los camiones rígidos son aquellos que como su nombre indica constan de una sola pieza. Por ejemplo, un camión con largueros rígidos que van desde la parte delantera, hasta el final, y se unen por otros travesaños, formando una estructura rígida, sobre la que descansan el resto de partes, como el motor, la propulsión, la suspensión, la cabina, la caja, etc.

## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

**Ilustración 9: Camión rígido**



Los camiones articulados Son aquellos que están formados por al menos, dos estructuras rígidas las cuales están unidas por un punto de articulación. Este tipo de camiones se dividen en Tráileres o Tren de carretera.

**Ilustración 10: Camión articulado**





### **5.3 ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA.**

La empresa transporte Wifredo Martin dentro del transporte de mercancías por carretera esta especializada en el transporte por grupaje, debido a que al ser una pequeña empresa, los viajes realizados por los vehículos salen mas rentables agrupando las mercancías. Esta empresa no transporta un tipo de mercancía en concreto, puede transportar tanto bebidas alcohólicas, zapatillas, motos.. exceptuando las mercancías que se rigen por una legislación especial y necesitan cierto tipo de permisos (mercancías peligrosas, alimentos perecederos...). Este tipo de transporte lo realizan con vehículos rígidos de 7 metros, lo cuales cuentan con auto descarga.

Aunque la actividad descrita anteriormente es la principal actividad que realiza la empresa, como actividad complementaria podemos definir una función de empresa intermediaria, en la cual realiza transportes, no con sus camiones, si no con los de otro proveedor, poniendo en contacto clientes y proveedores, y ganando tras este servicio un porcentaje por el servicio realizado.

La empresa transportes Wifredo Martin presta sus servicios en el 90% de los casos a otras empresas que los soliciten, aunque también es posible esporádicamente prestar los servicios a particulares.

Uno de los puntos diferenciadores de esta empresa son los vehículos que utilizan, ya que la mayoría de las empresas grandes trabajan con tráileres, así como muchos autónomos, además el tipo de camión utilizado es poco común, sobre todo en provincias como Andalucía y Extremadura, donde la empresa Transporte Wifredo Martin presta una parte de sus servicios.



## **SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.**

### **5.4 ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA**

La capacidad estratégica de una empresa puede ser definida como los recursos y competencias que son necesarios en una organización para sobrevivir y prosperar (Jhonson, Scholes y Whittington, 2010).

Es posible diferenciar los recursos con los que cuenta una empresa en cuatro categorías:

1. Recursos Tangibles: Son los activos físicos con los que cuenta una empresa (edificios, vehículos, maquinaria...)
2. Recursos Intangibles: Son los activos no físicos de una organización (capital, financiación, liquidez...)
3. Recursos Humanos: trabajo que aporta a una organización los empleados con los que cuenta.
4. Capital intelectual: Recurso intangible que esta compuesto por marcas, patentes o bases de datos de clientes.

En el caso de la empresa que estamos analizando en el presente proyecto, podemos afirmar que cuenta con los cuatro tipo de recursos diferente que se han nombrado anteriormente.

#### **Recursos Tangibles:**

- Un camión marca MAN, modelo 9.220 del año 2003. Con una masa máxima autorizada (MMA) de 10500kg. Caja semi-auliner de siete metros con una capacidad para 17 europalets. Cuenta con una plataforma elevadora para la auto descarga.
- Dos camiones marca MAN modelo 14.224 del año 2006. Con una masa máxima autorizada (MMA) de 15000kg. Caja semi-auliner de 7,5 metros con una capacidad para 18 europalets. Cuentan con una plataforma elevadora de auto descarga.



- Un camión marca DAFF modelo LF.250 del año 2007. Con una masa máxima autorizada (MMA) de 15000kg. Caja semi-auliner de 7,5 metros con una capacidad para 18 europalets. Cuentan con una plataforma elevadora de auto descarga.

Los cuatro vehículos se utilizan para prestar los servicios que ofrece la empresa a sus clientes.

- Local para oficina situada en Picaña, en la C/ Alquería Mangarrota, 43 bajo. Este local fue adquirido en Julio de 2007 para llevar a cabo las tareas administrativas de la empresa, tales como facturación, contabilidad y pago a proveedores.

### **Recursos Intangibles**

La empresa cuenta con recursos financieros propios y el apoyo financiero de Cajamar y actualmente un préstamo del ICO (instituto de crédito oficial).

### **Recursos Humanos**

La empresa cuenta actualmente con cuatro conductores, una administrativa y el empresario Wifredo Martin tal y como se ha comentado en el capítulo 4.

### **Capital Intelectual**

La empresa cuenta con una base de datos de sus clientes, los cuales ha ido recopilando a lo largo de los años en el sector el gerente de la empresa.

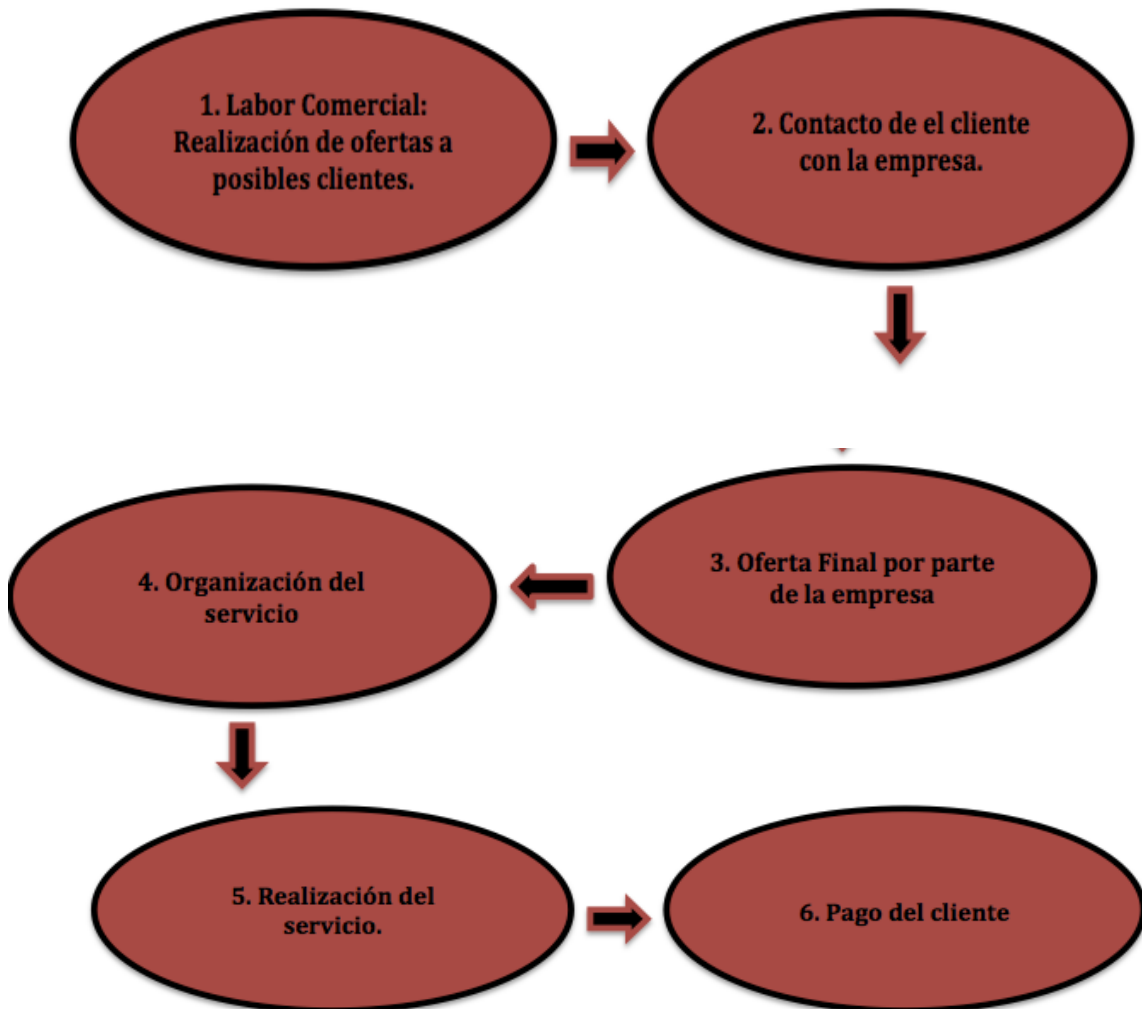
# SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

## 5.5. ORGANIGRAMA DEL SERVICIO

Para poder entender mejor como funciona una empresa de transporte he realizado una figura que muestra los procesos por los cuales pasa la empresa transportes Wifredo Martin antes de prestar el servicio al cliente final. Como esta empresa trabaja tanto como con el contacto directo como con el cliente se han realizado dos mapas de servicio de las dos actividades diferentes.

En primer lugar se muestra el organigrama de servicio cuando la empresa presta un servicio directo a los clientes:

**Ilustración 11: Organigrama del servicio como transportista**



Fuente: Elaboración propia, 2014



Por lo tanto la empresa lleva a cabo sus servicios realizando 6 pasos:

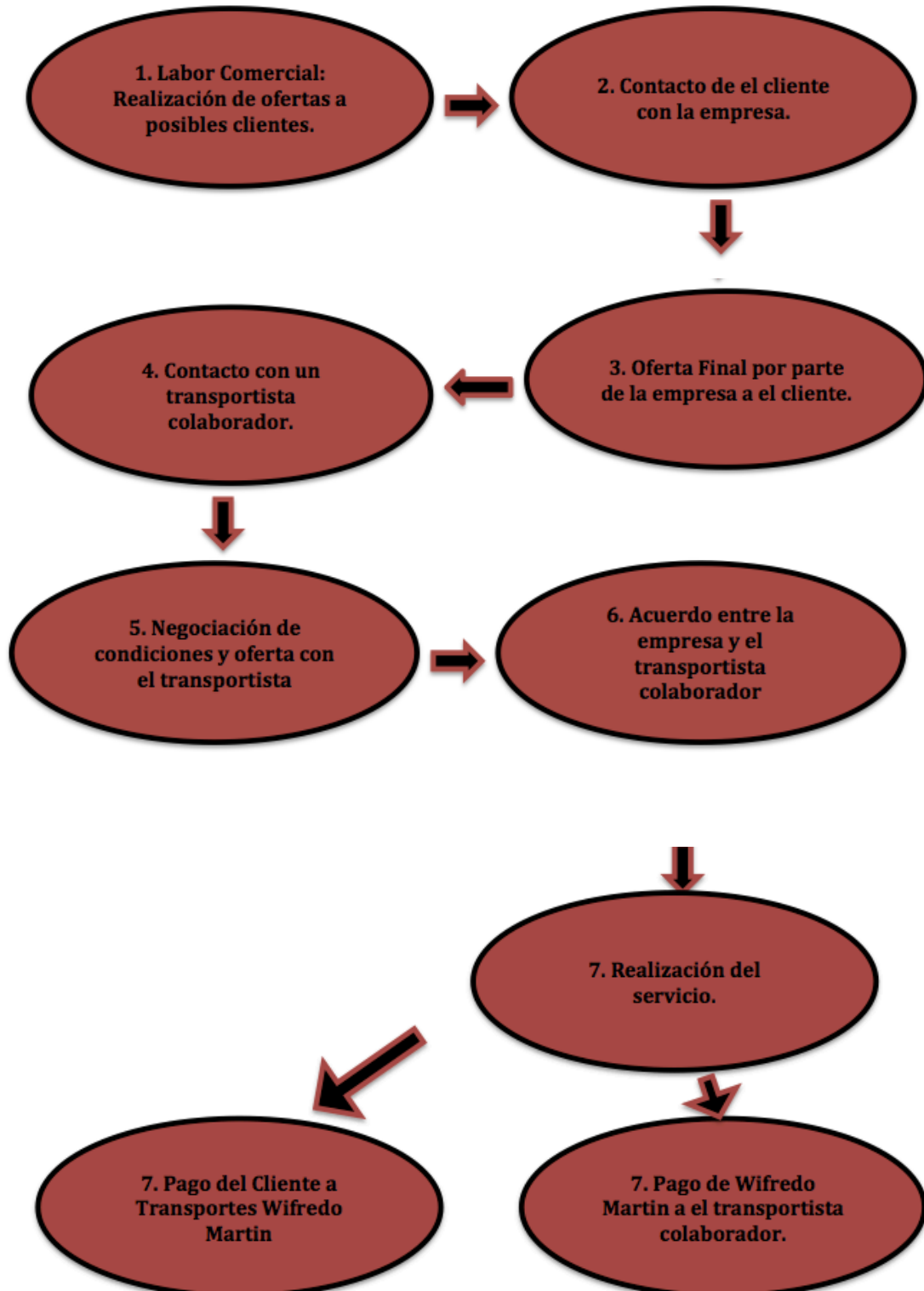
1. En primer lugar el gerente realiza visitas comerciales a posibles clientes para dar a conocer la empresa y realizar ofertas, ofreciendo así los servicios que presta la empresa y realizando un servicio puerta a puerta.
2. Mas tarde si el cliente finalmente esta interesado en que la empresa le preste un servicio de transporte, se pone en contacto con esta por vía email o telefónica, concretando el servicio que necesita.
3. La empresa de transportes Wifredo Martin le realiza al cliente la oferta final, dependiendo de las necesidades del cliente en cuanto a rapidez de servicio, lejanía del lugar donde se va transportar la mercancía etc. En este paso la empresa y el cliente deben concretar el precio del servicio, el tipo de carga y el lugar.
4. En el cuarto paso la empresa transportes Wifredo Martin organiza la prestación del servicio, concretando la fecha de carga y descarga de la mercancía y la dirección exacta.
5. Tras obtener todos los datos y haber llegado a un acuerdo, se realiza la prestación del servicio con uno de los vehículos que posee la empresa.
6. Por ultimo se da lugar a la realización del pago por parte del cliente, que dependerá de acuerdo al que se haya llegado.

En la figura que se muestra a continuación podemos ver el mapa de servicio cuando la empresa trabaja como intermediario y el cliente no es directamente el consumidor final. Como podemos observar el proceso para llevar a cabo la prestación del servicio es prácticamente el mismo, incluyendo el paso de contactar con un transportista colaborador, ajeno a los empleados y vehículos con los que cuenta la empresa transportes Wifredo Martin e incluyendo la realización de dos pagos: uno por parte del cliente a Transportes Wifredo Martin, y otro por parte de Wifredo Martin al

## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

transportista colaborador, así como la negociación de las condiciones con la persona que va a realizar el servicio.

**Ilustración 12: Mapa del servicio como intermediario**



Fuente: Elaboración propia, 2014



## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

### 5.6. PRINCIPALES COMPETIDORES

Aunque en este sector existen multitud de pequeñas empresas y de trabajadores autónomos, los principales competidores directos de esta empresa son:



**1. Transportes calero:** es una empresa de transportes de carga completa en pequeño y gran tonelaje. En la actualidad dispone de flota propia y además de los conductores propios cuentan con la colaboración de transportes autónomos.

Actualmente esta empresa presta sus servicios, sobre todo de la ciudad de Valencia y de su provincia aunque el ámbito de actuación es tanto nacional como internacional.



**4 Coaval Transportes:** presta sus servicios de Agencia de Transportes a nivel nacional, adaptándose a las necesidades de servicio de cada cliente y con precios muy competitivos adaptados a tipo de carga y a la habitualidad de los servicios prestados. Como se ha comentado anteriormente, el fundador de la empresa transportes Wifredo Martin, trabajo para esta empresa en su comienzo en este sector.





# **CAPITULO 6:**

# **ESTRATEGIA DE**

# **MARKETING.**



En este apartado pretendo definir el concepto de marketing y analizar las diferentes estrategias que utiliza la empresa de marketing. Debido a que es una pequeña empresa familiar no se definen estrategias de marketing como tales, pero indirectamente y muchas veces sin saberlo este tipo de estrategias si que se llevan a cabo, una vez identificadas las estrategias que se llevan a cabo indirectamente será mas fácil mejorarlas y potenciarlas estableciendo así una mejora en la empresa.

### **6.1 CONCEPTO DE MARKETING**

Jerome McCarthy opina que el marketing es la realización de las actividades que pueden ayudar a que una empresa consiga las metas que se ha propuesto, pudiendo anticiparse a los deseos de los consumidores y desarrollar productos o servicios aptos para el mercado.

Según la American Marketing Association (A.M.A.), el marketing es una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto “para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones” y su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes.

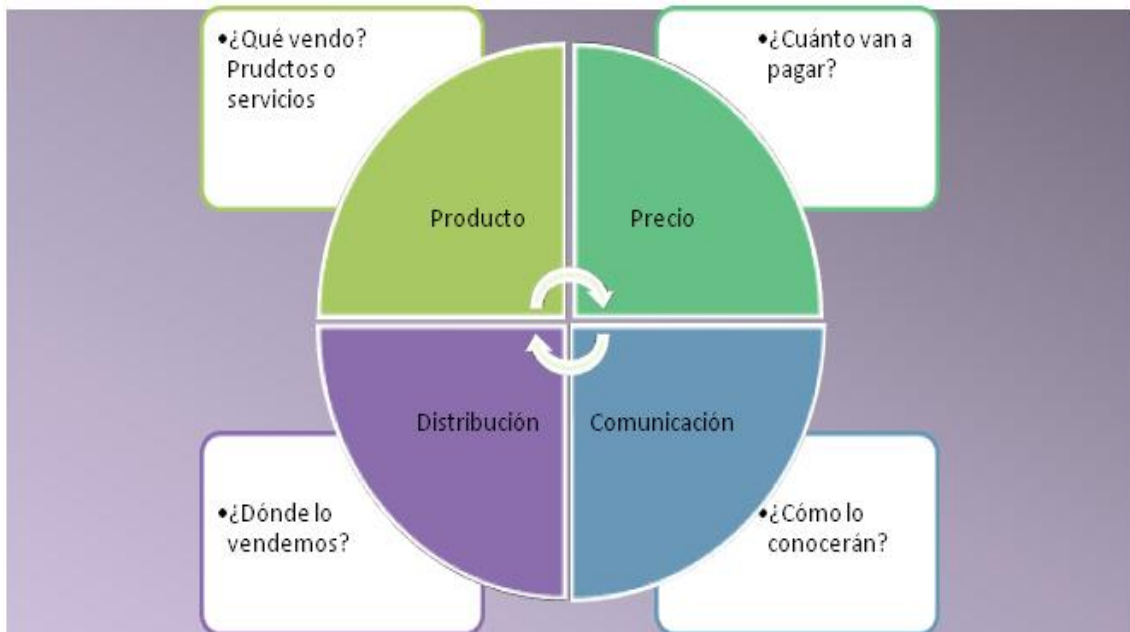
Su principal función es lograr la metas que tiene la empresa en lo que a distribución y ventas se refiere, por ello es importante tener conocimiento del mercado y saber que cosas puede desarrollar la empresa que puedan interesarle a su clientes potenciales.

Una de las estrategias mas conocidas en el mundo del marketing es el denominado “marketing mix”, la cual busca fidelizar y mantener los clientes de una empresa mediante la satisfacción de sus necesidades, analizando el comportamiento de los mercados y de los consumidores.

Esta estrategia esta basada en cuatro elementos clave, que los expertos llaman las 4p’s del marketing: Producto (product), precio (Price), place(distribución) y Comunicación (promotion).

## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

Ilustración 13: Marketing Mix



FUENTE: Educativa-catedu, 2013.

Los expertos consideran estas cuatro variables como las más importantes para una empresa a la hora de vender su producto o servicio y fidelizar a los clientes. A continuación voy a definir las para entender mejor el concepto:

**Producto:** Este término define aquello que las empresas ofrecen en el mercado, tanto productos como servicios para así poder satisfacer las necesidades de los clientes.

Es importante tener bien definido el producto o servicio que se está ofreciendo y sus características (color, duración del servicio...).

**Precio:** Esta variable se refiere a la información sobre el precio en que la empresa ofrece su producto o servicio en el mercado. Es importante definir bien el precio en función del servicio que se oferta y del análisis de los clientes potenciales que consumen habitualmente el producto o servicio de la empresa.



**Distribución:** La distribución indica a la empresa como llega su producto o servicio hasta los clientes, refiriéndose al momento y a las condiciones en las que reciben los consumidores su servicio.

**Comunicación:** Esta variable indica como la empresa da a conocer su producto, como informa a los clientes del servicio que ofrece para poder así aumentar sus ventas.

Sin embargo en las empresas del sector servicios los expertos afirman que muchas veces es necesario ampliar estas cuatro variables básicas del marketing mix, debido a que existen diferencias entre ofertar productos tangibles e intangibles, y por lo tanto si el marketing del sector servicios se centrara solamente en las 4 Ps, es posible que a la vez se estuvieran descuidando algunas variables que dentro de este sector son también importantes para los consumidores (El marketing mix ampliado en el sector servicios,2013).

Las cuatro variables que se introducen el marketing mix ampliado para el sector servicios son:

**Personas:** Muchas veces en la venta de un servicio es importante la interacción que se produce entre el personal de la empresa y los clientes. Los comportamientos, actitudes y la confianza que inspira la persona que oferta el servicio influyen la mayoría de las veces en el nivel de satisfacción del cliente.

**Procesos:** "Todo servicio no es más que un proceso en el que intervienen elementos tangibles e intangibles (sistemas, equipos, elementos físicos y personas) que, como resultado de la realización de una serie de pasos o etapas secuenciales, conduce hasta la prestación final que se realiza 'de cara' a los clientes." (Smallco,2010).

Por tanto la prestación de un servicio depende muchas veces de cómo se ha estructurado y diseñado la prestación de este. En este apartado influyen aspectos como el grado de participación de los clientes o el numero de acciones que se llevan a cabo para prestar el servicio.

## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

**Presentación/Entrega:** En el caso de los servicios muchas veces la presentación y entrega de estos es tan importante como el servicio en si, por tanto es importante cuidar la entrega del servicio que se oferta.

**Elementos físicos:** Cuando los clientes no disponen de conocimientos y criterios que le permitan evaluar la calidad interna o técnica de un servicio, usualmente recurren a los elementos físicos para hacerse una idea sobre los niveles de satisfacción que pueden esperar de un servicio . En esta variable influyen las instalaciones de la empresa, los equipos de los que dispone, etc.

### Ilustración 14: Marketing Mix Ampliado



Fuente: [www.monografias.com](http://www.monografias.com) (Consulta 05.05.2014)



## 6.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y PÚBLICO OBJETIVO

La segmentación de mercado es una técnica que permite dividir el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo. Esto permite optimizar recursos y utilizar eficazmente nuestros esfuerzos de marketing.

En este caso para la empresa transportes Wifredo Martin se va a dividir el mercado en dos grandes grupos: Empresas y particulares y se va a utilizar una variable demográfica, dependiendo de donde se encuentren los principales clientes (ámbito nacional o internacional). Con esta división es posible segmentar el mercado en varios grupos:

**Grupo 1:** Particulares que viven en España y que en diversas ocasiones necesitan los servicios de transporte de mercancías por varias razones.

**Grupo 2:** Particulares extranjeros que necesitan servicios de transporte de mercancías.

**Grupo 3:** Empresas españolas que necesitan el transporte de mercancías por carretera para distribuir sus productos de una localidad española a otra.

**Grupo 4:** Empresas españolas que necesitan el transporte de mercancías por carretera para distribuir sus productos fuera de España.

**Grupo 5:** Empresas extranjeras que necesitan el transporte de mercancías por carretera para distribuir sus productos en España.

De estos 5 grupos que aparecen tras realizar la segmentación del mercado el principal público objetivo de la empresa transportes Wifredo Martin son las empresas españolas que necesitan el transporte de mercancías por carretera para distribuir sus productos de una localidad española a otra, debido a que es el grupo que más mercancía necesita transportar habitualmente, además al ser una empresa pequeña y al trabajar con vehículos rígidos muchas veces este tipo de cliente será el más rentable. Sin embargo el grupo 1 formado por particulares que viven en España y que en diversas ocasiones necesitan los servicios de transporte de mercancías también será muchas veces público objetivo para complementar el transporte de mercancías de empresas debido a que la empresa realiza cargas por “grupaje”, como hemos explicado

## **SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.**

anteriormente, y si la mercancía transportada por demanda de una empresa no cubre el camión entero será posible satisfacer dos clientes en un mismo viaje o servicio.

Por otra parte la empresas extranjeras serán público objetivo de la empresa transportes Wifredo Martin cuando esta trabaje como intermediario, debido a que podrán contactar con la empresa, y como se ha explicado anteriormente a la misma vez Wifredo Martin podrá buscar un transportista en su base de proveedores que pueda satisfacer este servicio.

### **6.2. POLÍTICA DE PRODUCTO/SERVICIO**

Según Richard L. Sandhusen, *"los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo"*.

Como hemos explicado anteriormente en el apartado 5.1 "actividad principal de la empresa", la empresa transportes Wifredo Martin es una empresa de servicios que se dedica al transporte de mercancías por carretera en la especialidad del transporte por grupaje y además eventualmente presta servicios de intermediario poniendo en contacto empresas y transportistas colaboradores.

Actualmente la empresa utiliza en cuanto al servicio una estrategia de diferenciación del servicio debido a que el tipo de vehículo utilizado es poco común en empresas de transporte sobre todo en provincias del sur de España, a parte utiliza una estrategia de diferenciación por calidad en cuanto a la entrega del producto ya que al ser una pequeña empresa le permite concienciar y controlar a todos los conductores para que el producto sea entregado en buenas condiciones, con estas dos estrategias la empresa pretende conseguir la fidelización de los clientes, compitiendo con la grandes empresas que posiblemente no puedan controlar de la misma manera a todos los conductores y en las que la entrega del producto podría estar en peores condiciones.

A parte la estrategia de diferenciación de la empresa también se basa en su actividad como intermediario, ya que con esta actividad aunque a veces la empresa no disponga de los recursos necesarios para realizar cierto tipo de viajes o cargas puede ofrecer a sus clientes otras posibilidades sin dejar de atender sus necesidades.



### 6.3 POLÍTICA DE PRECIOS

El precio es el coste que tiene para los clientes la adquisición de los servicios que oferta la empresa. Es importante definir bien el precio en función del servicio que se oferta y del análisis de los clientes potenciales que consumen habitualmente el producto o servicio de la empresa, debido que es la fuente de ingresos para la organización.

Las empresas dedicadas al transporte de mercancías por carretera aplican un precio a sus servicios en función del vehículo utilizado y los kilómetros recorridos por este para llegar al destinatario. En este caso la empresa Transportes Wifredo Martin aplica sus precios en función de los límites permitidos por el gobierno y en función de la competencia, por otro lado utiliza una estrategia de diferenciación de clientes, premiando así la fidelización de estos. Por tanto establecen tarifas más económicas para aquellos clientes con los que trabajan habitualmente. Debido a que en este sector los servicios son intangibles permiten este tipo de política, ya que es posible pactar precios diferentes con cada cliente, estableciendo siempre unos precios mínimos y máximos. Con esta estrategia la empresa pretende asegurarse seguir trabajando con clientes habituales constantemente y además mediante el boca a boca conseguir que los nuevos clientes conozcan que la empresa premiara en futuros servicios su fidelidad.

### 6.4. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

Mediante la comunicación una empresa intenta informar, persuadir y recordar a los consumidores, directa o indirectamente, los productos, servicios o marcas que vende, podemos decir que son la “voz” de la marca, posibilitando el diálogo y la creación de relaciones con los consumidores.

Existen diferentes tipos de comunicación con el cliente a continuación se van a detallar los dos principales métodos de comunicación que la empresa transportes Wifredo Martin utiliza para ofrecer los servicios a sus clientes:



## **SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.**

**Venta personal:** Según Lamb, Hair y McDaniel, las ventas personales son "la comunicación directa entre un representante de ventas y uno o más compradores potenciales, en un intento de relacionarse unos a otros en una situación de compra" La empresa realiza este tipo de comunicación cuando el gerente realiza una labor comercial, visitando a los clientes potenciales personalmente para presentarles los servicios que ofrece la empresa y realizándoles una oferta del transporte de sus mercancías en función de sus necesidades.

**Marketing directo:** El marketing directo es la comunicación a través de determinados medios que introduce la posibilidad de suscitar una reacción en los consumidores de un producto o servicio. Su principal objetivo es ganar clientes y fidelizarlos. La empresa transportes Wifredo Martin utiliza marketing directo mediante herramientas como el correo electrónico o el teléfono para comunicarse con sus clientes.

### **6.5 POLITICA DE DISTRIBUCION**

En cuanto a la política de distribución, las empresas de transportes son las que trabajan como distribuidores de las demás empresas que ofrecen otro tipo de producto, por esta razón la empresa no cuenta con una política de distribución.

Como se ha expuesto anteriormente en una empresa de servicios es posible ampliar la estrategia del marketing-mix introduciendo cuatro variables mas que vamos a analizar a continuación como desarrolla la empresa transportes Wifredo Martin.

### **6.6 PERSONAS**

La interacción entre el personal de la empresa y el cliente es muy importante en las empresas de servicios, ya que muchas veces la satisfacción del cliente en estas empresas depende del trato recibido por parte del personal de la empresa, debido a que como no existe un producto tangible no se puede medir la satisfacción respecto a este. En este apartado, la empresa transportes Wifredo Martin intenta establecer una política de personal para que los conductores sea educados y tengan una buena



imagen cuando entregan la mercancía al cliente. Hoy en día esta política es la empresa no es oficial y por lo tanto creo que seria una buena propuesta de mejora para la empresa, la cual propondré mas adelante al final de este proyecto.

## **6.7 PRESENTACION/ ENTREGA**

La entrega y realización del servicio en buenas condiciones es un punto muy importante en este tipo de empresas. Tanto la entrega a tiempo de la mercancía como las buenas condiciones de entrega del producto transportado son cosas que los clientes valoran mucho, es por ello que la empresa transportes Wifredo Martin, debe planificar bien el tiempo de recogida y entrega de las mercancías diariamente. En general la empresa no tiene ningún tipo exhaustivo de control en este aspecto, ya que es el gerente el que se encarga diariamente, tras recibir llamadas de clientes demandando su servicio, de decidir si un vehículo podrá realizar o no la demanda que el cliente le esta haciendo. Por lo tanto, este apartado también es un punto de mejora para la empresa, ya que podría crearse una herramienta para ir controlando exactamente si los servicios podrán realizarse o no cuando un cliente llama.

En cuanto a la entrega del producto transportado en buenas condiciones, la empresa si que sigue una política mas exhaustiva ya que, esto es una de las cosas que realmente diferencia a las pequeñas empresas de las grandes, en este tipo de servicios. Los empleados de la empresa están concienciados de que durante el transporte de la mercancía deben cuidarla y revisarla cuando realicen descansos obligatorios, además si le ocurriera algo a la mercancía durante el trayecto que no fuera por causas ajenas al personal, tales como un accidente, un robo etc., los empleados deberían hacerse cargo de los desperfectos debido a la conducción del vehículo.

## **SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.**

### **6.8 ELEMENTOS FISICOS**

En este caso los elementos físicos que están a la vista de los clientes habitualmente son los vehículos con los cuales trabaja la empresa, es por ello que la empresa tiene todos sus camiones rotulados con el logo y datos telefónicos de la empresa. Además los conductores están concienciados de que el camión es su puesto de trabajo y por lo tanto debe estar siempre en buenas condiciones higiénicas y de limpieza.



# **CAPITULO 7:**

## **ANALISIS ECONOMICO- FINANCIERO.**



## 7.1 SITUACION ECONOMICA DE LA EMPRESA

En este capítulo voy a proceder a analizar la situación económica de la empresa. Como se ha explicado en capítulos anteriores, esta pequeña empresa familiar tributa en el régimen de estimación objetiva y por lo tanto no está obligada a llevar ningún tipo de contabilidad. Tal y como indica la agencia tributaria, los empresarios y profesionales en estimación objetiva deben tener un libro registro de bienes de inversión (únicamente los contribuyentes que deduzcan amortizaciones) y un libro registro de ventas e ingresos (únicamente los titulares de actividades cuyo rendimiento neto se determinen función del volumen de operaciones, es decir, titulares de actividades agrícolas, ganaderas, forestales accesorias y de transformación de productos naturales), por estos motivos hasta ahora no se utilizaba ningún programa específico de contabilidad mediante el cual la empresa llevara un control lo suficientemente exhaustivo como para controlar tanto los ingresos como gastos anuales. En esta parte del proyecto y durante el análisis de esta empresa me he dado cuenta de que hoy en día el hecho de poder llevar un control de gastos e ingresos tanto mensual como anual es una parte muy importante para el buen funcionamiento de una empresa, por ello como primera propuesta de mejora en este proyecto final de carrera he decidido proponer para la empresa un programa específico de contabilidad para autónomos. Este programa se llama "Contauto" y fue creado durante el año 2013 por un profesor de la facultad de ADE de la Universidad politécnica de Valencia. Es un programa sencillo que te permite introducir facturas y gastos y con ello te genera unas tablas de resumen de resultados mensuales y anuales. Este programa de contabilidad se incluirá como anexo en el CD electrónico para poder evaluar mejorar los gastos e ingresos de la empresa durante 2012 y 2013.

Pienso que este un programa que se acopla perfectamente a las necesidades de esta empresa ya que además de ser fácil de utilizar es un programa sin coste, si este no fuera gratuito es posible que la empresa solo decidiera invertir en este tipo de software si fuera realmente necesario.

## **SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.**

### **7.2 ANALISIS DE LOS INGRESOS Y GASTOS**

Para analizar los ingresos y los gastos de la empresa durante los años 2012-2013 y hacerlos mas visibles he introducido las facturas generadas por la empresa desde el año 2012 hasta final de 2013 en el programa Contauto mencionado anteriormente, el cual nos ha proporcionado las tablas que se muestran en los anexos 1 y 2, además de en el CD anexo de este proyecto.

Como actualmente el año 2014 no esta cerrado voy a analizar los años 2012 y 2013 que están cerrados a día de hoy.

Para ello, tras la introducción de la facturas en Contauto y tras las tablas que se muestran en los anexos 1 y 2 y en el CD adjuntos que me ha proporcionado el programa de todos los ingresos y gastos detallado, he decidido realizar una tabla resumen de los resultados de los años mencionados para que sea mas visible.

En primer lugar es importante comentar que la empresa tiene principalmente un cliente: Servicios autoportantes motorizados (En la tabla llamado Ventas 1), que como se ha comentado anteriormente es una sociedad limitada de la cual el propietario de la empresa transportes Wifredo Martin es socio y gerente en la actualidad. El segundo cliente de la empresa (Ventas 2), el cual aparece en el año 2013 es la empresa Transportes Alonso, de la que es a su vez socio Vicente Alonso, que es el otro socio de servicios autoportantes motorizados.

Como vamos a ver a continuación la tabla de gastos e ingresos esta desglosada en Ventas (Ingresos), Compras (Inversiones) y Gastos corrientes y nos muestra tanto los resultados numéricos como el porcentaje que corresponde a cada partida.



Tabla 14: Resultados Ingresos y Gastos 2012-2013

	<b>Resultado 2012</b>	<b>%</b>	<b>Resultado 2013</b>	<b>%</b>
<b>Ventas 1</b>	<b>304.582,98 €</b>		<b>263.965,19 €</b>	
<b>Ventas 2</b>			<b>37.240,00 €</b>	
<b>Ventas 3</b>				
<b>Ventas</b>	<b>304.582,98 €</b>	<b>50,28%</b>	<b>301.205,19 €</b>	<b>49,72%</b>
<b>Compras 1</b>	<b>6.401,64 €</b>		<b>4.535,52 €</b>	
<b>Compras 2</b>				
<b>Compras 3</b>				
<b>Compras 4</b>				
<b>Compras 5</b>				
<b>Compras</b>	<b>6.401,64 €</b>	<b>58,53%</b>	<b>4.535,52 €</b>	<b>41,47%</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>298.181,34 €</b>		<b>296.669,67 €</b>	
<b>Telefono</b>	<b>2.605,27 €</b>	<b>1,11%</b>	<b>1.980,36 €</b>	<b>0,73%</b>
<b>Talleres</b>	<b>13.269,31 €</b>	<b>5,64%</b>	<b>50.503,76 €</b>	<b>18,61%</b>
<b>NOMINAS</b>	<b>112.739,39 €</b>	<b>47,89%</b>	<b>118.138,63 €</b>	<b>43,54%</b>
<b>Combustible</b>	<b>100.489,44 €</b>	<b>42,69%</b>	<b>85.887,75 €</b>	<b>31,66%</b>
<b>Seguros</b>	<b>4.074,59 €</b>	<b>1,73%</b>	<b>9.811,90 €</b>	<b>3,62%</b>
<b>Varios</b>	<b>2.231,14 €</b>	<b>0,95%</b>	<b>4.992,81 €</b>	<b>1,84%</b>
<b>Gastos</b>	<b>235.409,14 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>271.315,21 €</b>	<b>100,00%</b>
<b>Resultado</b>	<b>62.772,20 €</b>		<b>25.354,46 €</b>	

Fuente: Elaboración propia 2014.

Como se puede observar en la tabla el nivel de Ingresos es muy similar en ambos años (50,28% en 2012 y 49.72% en 2013), habiendo tenido un ligero descenso en el año 2013.

Como estamos analizando una empresa de servicios, esta empresa no realiza ningún tipo de compra para poder prestar sus servicios, es por ello que en el apartado de compras se han introducido las inversiones que la empresa ha llevado a cabo estos últimos años. Podemos observar que la empresa realizó una inversión en el año 2012. Esta inversión corresponde a un vehículo que la empresa compró en el mes de Marzo, por el importe total de 23.000€. La empresa decidió realizar esta inversión después de



## **SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.**

que en Noviembre de 2011 uno de los trabajadores sufriera un accidente de tráfico en el cual el camión que utilizaba quedo siniestro total. Para realizar esta inversión la empresa decidió pedir un préstamo del instituto de crédito oficial (ICO) de una cantidad de 20.000€ aportando como entrada para la compra del vehículo 3000€. Las condiciones con las que la empresa adquirió el préstamo son las siguientes:

- Capital: 20.000€
- Tipo interés: 4,890%
- TAE: 6,0160%.
- Sin comisión de apertura.
- Método cuotas constante (377,36€/mes).
- 5 años.

La tabla que se muestra a continuación refleja la amortización de dicho préstamo a fecha 29 de septiembre de 2014:



Tabla 15: Amortización préstamo ICO

Fecha	Interés	Amortización	Cuota	C. Pendiente
28/09/14	42,61	334,38	376,99	10.301,42
28/10/14	41,22	335,72	376,94	9.965,70
28/11/14	39,88	337,06	376,94	9.628,64
28/12/14	38,53	338,41	376,94	9.290,23
28/01/15	37,18	339,76	376,94	8.950,47
28/02/15	35,82	341,12	376,94	8.609,35
28/03/15	34,45	342,49	376,94	8.266,86
28/04/15	33,08	343,86	376,94	7.923,00
28/05/15	31,71	345,23	376,94	7.577,77
28/06/15	30,32	346,62	376,94	7.231,15
28/07/15	28,94	348	376,94	6.883,15
28/08/15	27,54	349,4	376,94	6.533,75
28/09/15	26,15	350,79	376,94	6.182,96
28/10/15	24,74	352,2	376,94	5.830,76
28/11/15	23,33	353,61	376,94	5.477,15
28/12/15	21,92	355,02	376,94	5.122,13
28/01/16	20,5	356,44	376,94	4.765,69
28/02/16	19,07	357,87	376,94	4.407,82
28/03/16	17,64	359,3	376,94	4.048,52
28/04/16	16,2	360,74	376,94	3.687,78
28/05/16	14,76	362,18	376,94	3.325,60
28/06/16	13,31	363,63	376,94	2.961,97
28/07/16	11,85	365,09	376,94	2.596,88
28/08/16	10,39	366,55	376,94	2.230,33
28/09/16	8,93	368,01	376,94	1.862,32
28/10/16	7,45	369,49	376,94	1.492,83
28/11/16	5,97	370,97	376,94	1.121,86
28/12/16	4,49	372,45	376,94	749,41
28/01/17	3	373,94	376,94	375,47
28/02/17	1,5	375,47	376,97	0
<b>TOTALES</b>	<b>672,48</b>	<b>10.635,80</b>	<b>11.308,28</b>	

## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

Para analizar los gastos de la empresa, en la tabla que se muestra continuación se ha especificado el porcentaje que cada uno de estos supone. Como se puede ver en la tabla 16, la empresa tiene principalmente 6 tipos de gastos que corresponden a gastos en: Teléfono, Talleres, Nominas de empleados, Combustible, seguros y gastos varios. A continuación hare un análisis mas detallado de los gastos:

**Tabla 16: Tabla gastos 2012-2013**

<b>Telefono</b>	<b>2.605,27 €</b>	<b>1,11%</b>	<b>1.980,36 €</b>	<b>0,73%</b>
<b>Talleres</b>	<b>13.269,31 €</b>	<b>5,64%</b>	<b>50.503,76 €</b>	<b>18,61%</b>
<b>NOMINAS</b>	<b>112.739,39 €</b>	<b>47,89%</b>	<b>118.138,63 €</b>	<b>43,54%</b>
<b>Combustible</b>	<b>100.489,44 €</b>	<b>42,69%</b>	<b>85.887,75 €</b>	<b>31,66%</b>
<b>Seguros</b>	<b>4.074,59 €</b>	<b>1,73%</b>	<b>9.811,90 €</b>	<b>3,62%</b>
<b>Varios</b>	<b>2.231,14 €</b>	<b>0,95%</b>	<b>4.992,81 €</b>	<b>1,84%</b>
<b>Gastos</b>	<b>235.409,14 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>271.315,21 €</b>	<b>100,00%</b>
<b>Resultado</b>	<b>62.772,20 €</b>		<b>25.354,46 €</b>	

**Fuente: Elaboración propia 2014.**

- **Teléfono:** Este gasto corresponde al teléfono móvil que la empresa proporciona a sus empleados. En este caso podemos observar que el gasto en teléfono tan solo supone para la empresa un 1,11% (2605 €) en 2012, habiéndolo conseguido reducir tras llegar a un acuerdo con Vodafone en 2013 a un 0,73% (1980 €).
- **Talleres:** Este gasto corresponde tanto al mantenimiento anual que se le debe realizar a los camiones como a las diversas averías que surjan durante el año. En el año 2012 el gasto en talleres supuso para la empresa un 5,64% (13269 €) del total, sin embargo se puede observar como en el año 2013 la empresa gasta mas en reparaciones y estos alcanzan un 18,61% (50500 €) del total. En la cuenta de resultados que se muestra como anexo 2 al final de este trabajo se puede ver que en el mes de Febrero del año 2013 se gastaron 16.539€ en



talleres. Esto fue debido a 3 reparaciones concretas: una de ellas costo a la empresa 7850€ y fue debido a que se le tuvo que cambiar a uno de los vehículos la caja del camión, las otra dos supusieron un gasto de 5800€ cada una y fueron debidas al cambio de marchas de dos de los vehículos.

Por otra parte, durante 2013 la empresa también soporto grandes gastos en talleres durante los meses de Abril cuando se tuvo que reparar el motor de unos de los vehículos (5200€), en agosto, cuando uno de los conductores tuvo un accidente de tráfico y hubo que sustituir la cabina del camión (4950€) y en Octubre debido a que se reviso uno de los camiones y hubo que realizar varias reparaciones (4600€).

- **Nominas:** En este apartado se encuentran incluidas tanto las nóminas de los trabajadores como la seguridad social que paga la empresa por cada uno de ellos. Como se observa en el gráfico 15 el gasto en nóminas es uno de los mayores costes que tiene la empresa, suponiendo este para la empresa un 47,89% (112.740€) sobre el total en el año 2012 y de un 43,54% (118.140€) en el año 2013. Como he comentado en el capítulo 4 de este proyecto, la empresa paga a sus trabajadores mediante un salario fijo mas una parte variable en función de los kilómetros que recorre al mes cada trabajador. Si observamos los anexos 1 y 2 en los que se muestra la cuenta de resultados de la empresa mensualmente, es posible ver que la empresa gasta una media de entre 8500€ y 9500€ al mes en nominas. Además en los meses de Junio y Diciembre según el convenio del transporte de mercancías la empresa debe pagar a los trabajadores la paga extra de Verano y Navidad, lo cual aumenta el gasto en nóminas entorno a unos 12000-13000€ durante esos meses.

## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

- **Combustible:** El combustible es para la empresa también uno de los mayores gastos el cual supuso para la empresa en el año 2012 gastaron un 42.69% (100.500€) y en el año 2013 un 31,66% (85.900€). La empresa no puede influir directamente sobre este gasto ya que viene marcado por el mercado. A continuación se muestra una tabla con la evolución de los precios del gasóleo que ya se había mostrado anteriormente en este proyecto:

Tabla 17: Evolución precios del gasóleo

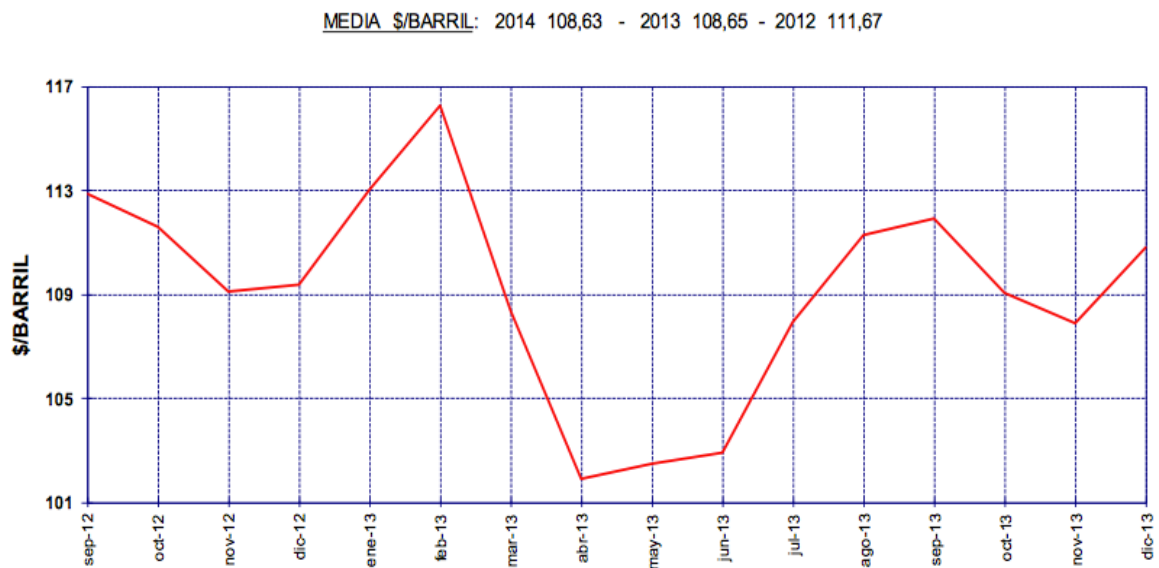
<b>PRECIO MEDIO GASÓLEO (IMPUESTOS INCLUIDOS)</b>					
<b>(Céntimos de Euro/litro)</b>					
<b>Mes</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Enero</b>	<b>99,56</b>	<b>120,16</b>	<b>133,35</b>	<b>136,96</b>	<b>134,21</b>
<b>Febrero</b>	<b>99,37</b>	<b>123,31</b>	<b>134,60</b>	<b>139,38</b>	<b>133,90</b>
<b>Marzo</b>	<b>103,11</b>	<b>128,63</b>	<b>138,46</b>	<b>138,06</b>	<b>132,50</b>
<b>Abril</b>	<b>107,53</b>	<b>129,87</b>	<b>138,31</b>	<b>134,90</b>	<b>132,41</b>
<b>Mayo</b>	<b>109,06</b>	<b>125,68</b>	<b>135,70</b>	<b>132,25</b>	
<b>Junio</b>	<b>108,47</b>	<b>125,96</b>	<b>130,18</b>	<b>133,41</b>	
<b>Julio</b>	<b>108,42</b>	<b>126,47</b>	<b>133,29</b>	<b>135,46</b>	
<b>Agosto</b>	<b>108,64</b>	<b>125,56</b>	<b>139,43</b>	<b>136,51</b>	
<b>Septiembre</b>	<b>109,17</b>	<b>126,92</b>	<b>143,32</b>	<b>138,47</b>	
<b>Octubre</b>	<b>109,57</b>	<b>127,60</b>	<b>141,34</b>	<b>135,51</b>	
<b>Noviembre</b>	<b>111,45</b>	<b>130,70</b>	<b>135,79</b>	<b>134,21</b>	
<b>Diciembre</b>	<b>115,92</b>	<b>129,52</b>	<b>134,73</b>	<b>135,44</b>	

Fuente: Ministerio de Turismo y Comercio

Además, el ministerio de turismo también muestra en un informe mensual una gráfica con la evolución de los precios del gasóleo:



Gráfica 16: Evolución de los precios del gasóleo 2012-2013



Fuente: Ministerio de Turismo, 2013.

Tras observar esta gráfica es posible afirmar que realmente el precio del gasóleo estaba más caro en el año 2012 (Media del barril 111,67\$) que en el año 2013 (Media del barril 108,65 \$) y por lo tanto esto supuso para la empresa un mayor coste en combustible, obteniendo una diferencia entre 2012 y 2013 de 15.000€, sin embargo la empresa no puede influir en este tipo de costes ya que vienen establecidos por los distribuidores.

- **Seguros:** En este apartado la empresa incluye los seguros que son necesarios para la circulación de los vehículos. En este caso la empresa tiene contratados dos seguros por cada camión. Por una parte el seguro de accidentes, que cubre las mismas necesidades que el seguro obligatorio de un vehículo cualquiera que tenga que circular. Y por otra parte la empresa tiene contratado un seguro de mercancías, el cual se encarga de cubrir diversos imprevistos que pudieran surgir en el trayecto con la carga: Robos, Roturas de mercancías etc. Este gasto supone para la empresa un 1,70% (4000€) y un 3,62% (9000€) en 2013. Este incremento en el gasto de los seguros para la empresa es debido a que la

## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

empresa decidió ampliar la cobertura de los seguros de robo de los camiones ya que se sufrieron durante 2012 varios robos de mercancía.

- **Gastos Varios:** Finalmente el apartado de gastos varios engloba para la empresa coste en: Inspección técnica de los vehículos, cajas de navidad para los empleados, limpieza de los camiones, pagos a la gestoría contratada... Estos gastos supusieron para la empresa un 0,95% (2.300€) en el año 2012 y un 1,84% en el año 2013 (4900€).

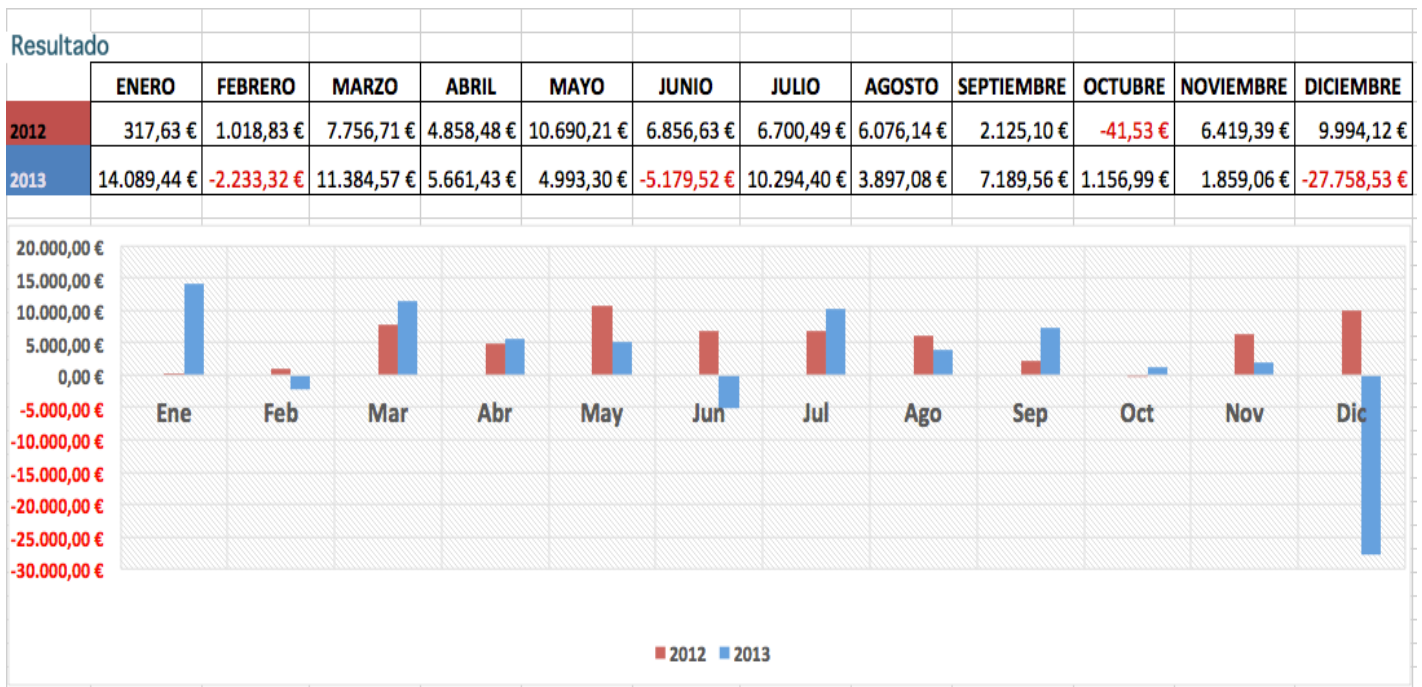


### 7.3 EVOLUCION DE LOS RESULTADOS EN 2012-2013

En este apartado voy a proceder a hacer un análisis de la evolución de los ingresos y gastos de los años 2012-2013. Los resultados del año 2014 se muestran en el CD anexo pero como no son definitivos he decido no hacer un análisis de ellos.

A continuación se muestra una tabla y un gráfico, ambos desglosados tanto como por años (2012-2013), como por meses de los resultados obtenidos por la empresa:

**Tabla 18: Evolución mensual de los resultados 2012-2013**



**Fuente: Elaboración propia 2014.**

Como se puede ver en la tabla 18 durante el año 2012 la empresa genero beneficios durante todos los meses del año 2012, excepto en el mes de octubre que presento perdidas por 41,53€. Si miramos el anexo 1, podemos ver que esto fue debido a un incremento del gasto en talleres durante ese mes.



## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

Si observamos los demás meses del año 2012 vemos que la empresa tuvo unos beneficios mas o menos constantes durante todo el año siendo el mes de Mayo el que mas beneficio genero con un importe de 10.690€.

Durante el año 2013, sin embargo la empresa presento unos resultados mas inestables, habiendo obtenido perdidas en los meses de Febrero, Junio y Diciembre.

Como he comentado en el apartado anterior el incremento del gasto en talleres aumentó considerablemente para la empresa en el año 2013, siendo esto la causa que origino que la empresa obtuviera perdidas durante los meses de Febrero y Junio.

En diciembre sin embargo la empresa obtuvo perdidas ya que como se puede ver en los anexos no realizó ningún servicio de ventas.

Para analizar mejor los resultados de ambos años el programa utilizado para introducir los gastos e ingresos me ha generado una tabla que compara el resultado de 2012 y 2013 acumulado a mes de diciembre, tal y como se muestra a continuación:

**Tabla 19: Evolución acumulado de los resultados 2012-2013**

dic	Acumulado			
	2012	2013	Dif	% Dif
Ventas 1	304.582,98 €	263.965,19 €	-40.617,79 €	-13,34%
Ventas 2		37.240,00 €	37.240,00 €	
Ventas 3				
<b>Ventas</b>	<b>304.582,98 €</b>	<b>301.205,19 €</b>	<b>-3.377,79 €</b>	<b>-1,11%</b>
Compras 1	6.401,64 €	4.535,52 €	-1.866,12 €	-29,15%
Compras 2				
Compras 3				
Compras 4				
Compras 5				
<b>Compras</b>	<b>6.401,64 €</b>	<b>4.535,52 €</b>	<b>-1.866,12 €</b>	<b>-29,15%</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>298.181,34 €</b>	<b>296.669,67 €</b>	<b>-1.511,67 €</b>	<b>-0,51%</b>
Luz				
Telefono	2.605,27 €	1.980,36 €	-624,91 €	-23,99%
Agua				
Talleres	13.269,31 €	50.503,76 €	37.234,45 €	280,61%
SS				
NOMINAS	112.739,39 €	118.138,63 €	5.399,24 €	4,79%
Marketing				
Combustible	100.489,44 €	85.887,75 €	-14.601,69 €	-14,53%
Seguros	4.074,59 €	9.811,90 €	5.737,31 €	140,81%
Varios	2.231,14 €	4.992,81 €	2.761,67 €	123,78%
<b>Gastos</b>	<b>235.409,14 €</b>	<b>271.315,21 €</b>	<b>35.906,07 €</b>	<b>15,25%</b>
<b>Resultado</b>	<b>62.772,20 €</b>	<b>25.354,46 €</b>	<b>-37.417,74 €</b>	<b>-59,61%</b>

Fuente: Elaboración propia 2014.



Como podemos ver en la tabla la empresa disminuyo tan solo un 1,1% sus ventas durante el año 2013 respecto a 2012, por otra parte ahorro en el apartado de compras ya que en 2012 hizo la inversión inicial del vehículo que compraron, sin embargo tal y como hemos visto en el apartado anterior los gastos aumentaron en un 15,25% durante el año 2013 y fue por este motivo por el que la empresa disminuyo considerablemente sus beneficios, sobre todo debido al gasto en talleres durante este año.

**SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA  
DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.**



# **CAPITULO 8: PROPUESTAS DE MEJORA Y CONCLUSIONES**

## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

En este apartado voy a realizar un diagnostico de la empresa para saber cuales son las decisiones mas acertadas en un futuro y de esta manera poder proponer mejoras.

### 8.1 ANALISIS DAFO/CAME

En primer lugar hare un análisis DAFO, con este método podremos ver cuales son los puntos fuertes y débiles de la empresa, tanto internos como externos.

Para analizar el entorno de la empresa empezare analizando las amenazas y oportunidades de la empresa desde punto de vista de la industria en la que se mueve, con la intención de poder aprovecharlas positivamente para el crecimiento de la empresa.

- **Amenazas:** son aquellos factores relacionados con el sector en el que opera la empresa que pueden afectarle negativamente si no se identifican a tiempo, para esquivarlas o convertirlas en oportunidades.
- **Oportunidades:** Son aquellos aspectos positivos que se encuentran en la industria en la que opera la empresa, pero que no han sido identificados o aprovechados por sus competidores y se pueden utilizar de una manera ventajosa para esta si se identifican a tiempo.

Para conocer cual es la situación interna de la empresa voy a identificar las fortalezas y debilidades de esta, analizando los recursos, capacidades, estrategias y procesos de esta.

- **Debilidades:** Son aquellos factores en los cuales la empresa tiene una posición de desventaja respecto a empresas competidoras.
- **Fortalezas:** Son los puntos fuertes de la organización, aquellos donde la empresa destaca o puede destacar respecto a sus competidores.



Tabla 20: Tabla análisis DAFO

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Disminución de subvenciones públicas.	Previsión de aumento de compras por internet (necesario transporte).
Crisis financiera.	Cierre de empresas competidoras por la crisis.
Mercado atomizado (muchos competidores).	Barreras de entradas para nuevas empresas (inversión).
Aumento del precio del petróleo.	Baja diferenciación del servicio entre empresas competidoras.
Aumento exigencias formativas.	El transporte como servicio indispensable.
Promoción del transporte ferroviario como sustituto.	
Políticas medioambientales.	

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Estrategia de marketing poco definida.	Unión con otra empresa que proporciona ventas (S.A.M).
Aumento considerable de costes en talleres.	Personal con experiencia.
Bajo nivel tecnológico.	Servicio de mayor calidad respecto grandes empresas (cuidados de la mercancía).
Poca disponibilidad de recursos financieros.	Rápidos plazos de entrega.
No existe política de actuación del personal con los clientes.	Vehículos propios y agencia intermediaria.

**FUENTE:** Elaboración propia, 2013.

## **SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.**

Tras realizar el análisis DAFO voy a pasar a hacer la matriz CAME ya que esta una herramienta complementaria que me permitirá fijar un plan estratégico según los resultados obtenidos en el análisis DAFO.

La matriz CAME se basa en Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mejorar las fortalezas y Explotar las oportunidades que hemos identificado mediante el análisis anterior.

A continuación se muestran los puntos de la matriz CAME según los resultados obtenidos mediante el DAFO la empresa de transportes Wifredo Martin:

### **Corregir las debilidades.**

- ✓ Definir una estrategia de marketing y publicidad clara.
- ✓ Innovar tecnológicamente para mejorar el servicio a los clientes.
- ✓ Invertir en la sustitución de vehículos antiguos para ahorrar gastos en talleres.
- ✓ Definir una política de actuación e imagen del personal de la empresa frente a los clientes.
- ✓ Definir una política de comunicación clara.

### **Afrontar las amenazas.**

- ✓ Afrontar la actual situación de crisis financiera aprovechando el cierre de empresas competidoras para atraer nuevos clientes.
- ✓ Aprovechar el actual apoyo del Instituto Oficial de Crédito para invertir en nuevos vehículos, o de entidades similares.
- ✓ Intentar la alianza con empresas ferroviarias para realizar servicios de transporte intermodal.
- ✓ Utilizar una estrategia de diferenciación del servicio aportando un valor añadido a los clientes.
- ✓ Aprovechar el aumento de exigencia en formación del sector para formar adecuadamente a los trabajadores en distintos aspectos.



**Mejorar las fortalezas.**

- ✓ Mantener la alianza de Transportes Wifredo Martin con S.A.M para seguir asegurando un nivel de ventas.
- ✓ Seguir ofreciendo rápidos plazos de entrega e intentar innovar tecnológicamente con un servicio de localización de la mercancía para el cliente.
- ✓ Seguir trabajando en dos vertientes diferentes dentro del sector: agencia intermediaria entre oferta y demanda del servicio y transporte de mercancía con vehículos propios.
- ✓ Cuidar la calidad de entrega de la mercancía para obtener un valor añadido respecto grandes empresas.
- ✓ Mantener en la empresa trabajadores que tengan experiencia en relación con el trato al cliente.

**Explotar las oportunidades.**

- ✓ Aprovechar el aumento del uso de internet para e-commerce tanto para conseguir nuevos clientes que necesiten transportar sus productos, como para darse a conocer en la red.
- ✓ Diferenciación del servicio: ofrecer mayor calidad sobretodo respecto a grandes empresas e intentar buscar un valor añadido respecto a empresas de transporte similares.
- ✓ Estudiar la posibilidad de realizar transporte intermodal mediante la alianza con otras empresas.



# SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

## 8.2 PROPUESTAS DE MEJORA

De los análisis anteriores DAFO Y CAME surgen una serie de propuestas de mejora que la empresa transportes Wifredo Martin podría llevar a cabo para mejorar el servicio.

La primera propuesta de mejora y ya aplicada durante la elaboración de este proyecto final de carrera como ya he mencionado anteriormente es la utilización de ahora en adelante de un programa de contabilidad gratuito llamado Contauto con el cual la empresa podrá gestionar y visualizar fácilmente los gastos e ingresos del año y obtener gráficos comparativos.

Otras propuestas de mejora para la empresa son las que se van a desarrollar a continuación para ver si realmente son viables:

- 1. Definición de estrategias de marketing:** la empresa podría plantearse realizar algún tipo de merchandasing en el que no tenga que invertir mucho, como por ejemplo realizar algún producto (bolígrafos, mecheros, USB) para regalar a los clientes mas fieles o a los nuevos clientes que el gerente de la empresa visita.

En esta propuesta pienso que lo mejor es empezar haciendo una prueba para ver como aceptan los clientes los detalles, por eso he pedido un presupuesto de una muestra de 100 USB Seri grafiados, si la aceptación es buena la empresa continuaría en el futuro con su acción de merchandasing ampliando los regalos a los demás productos nombrados anteriormente.

Ilustración 15: Lista precios USB xerografiado

 <p>Trix Memoria USB [ Código: TX ]</p> <p>Tiempo de entrega: 6 días hábiles Marca: Foto impresión Colores: ●●●●●●●● Eco: 100% ✓ RoHS</p>	Cantidad	2GB	4GB	8GB	16GB	32GB
	25	9.02€	9.03€	9.40€	12.90€	17.87€
	50	6.10€	6.11€	6.47€	8.90€	13.88€
	100	5.25€	5.26€	5.63€	8.06€	12.60€
	250	4.63€	4.64€	5.01€	7.44€	11.98€
	500	4.25€	4.25€	4.62€	7.05€	11.59€
	1000	3.74€	3.75€	4.12€	6.55€	11.09€
	2500	3.44€	3.45€	3.82€	6.14€	10.57€



Tras escoger uno de los modelos que nos propone la empresa el podemos ver que el presupuesto total de 100 unidades USB Seri grafiados supondría para la empresa transportes Wifredo Martin un coste de  $100 \times 5,25 = 52,5\text{€}$ .

El modelo elegido sería el Trix con una capacidad de 2GB y se propone hacer un pedido inicial de 100 unidades.

A continuación se muestran las características del una USB elegido.

### Ilustración 16: Características USB Seri grafiado

Trix

Desarrollada exclusivamente por Flashbay, la memoria USB Trix tiene una naturaleza adictiva y es perfecta para cualquier tipo de promoción, gracias a su área disponible para la marca de gran tamaño y a todo color. Si gira la parte superior del producto, aparecerá el conector USB para que pueda utilizar el producto. Esta pequeña y manejable memoria no tiene ninguna tapa que pueda perder. El enganche de llavero integrado permite llevarla fácilmente en una cinta para el cuello o un llavero.

<b>Capacidades disponibles</b>	1GB, 2GB, 4GB, 8GB, 16GB, 32GB, 64GB
<b>Colores estándar</b>	● ● ● ● ● ● ● ●
<b>Tiempo de entrega</b>	6 días hábiles
<b>Método de marca</b>	
<b>Área de impresión</b>	Área frontal: 34X34mm (1.34X1.34 pulgadas) Área trasera: 34X34mm (1.34X1.34 pulgadas)
<b>Dimensiones y peso</b>	Longitud: 37mm (1.46 pulgadas) Anchura: 37mm (1.46 pulgadas) Altura: 9.5mm (0.37 pulgadas) Peso: 12 gramos (0.42 Onzas)



2. **Definir una estrategia de actuación e imagen del personal:** La empresa mejoraría su imagen si los conductores de los vehículos, que son a los que ve el cliente final llevaran uniforme, en este caso he escogido como uniforme de trabajo para invierno un chaleco que iría grabado con el nombre y el teléfono de la empresa y para verano una camiseta lisa de color azul también grabada con el nombre y

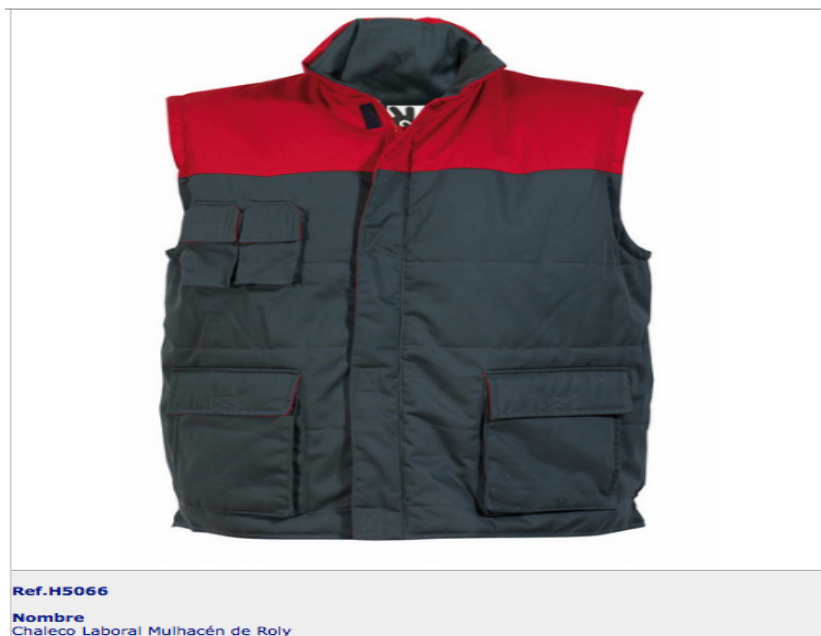
## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

teléfono de la empresa. Para hacerme una idea aproximada de la inversión que esto supondría para la empresa he solicitado dos presupuestos:

En el caso de los chalecos el presupuesto es para 8 unidades grabadas, aunque sean 4 conductores así tendrán cada uno, uno de repuesto.

A continuación se adjunta el presupuesto solicitado de los chalecos que supondría un total de 157,24€ (IVA NO INCLUIDO).

### Ilustración 16: Uniforme Chaleco



### Ilustración 17: Presupuesto Uniforme Chaleco

**Chaleco Laboral Mulhacén de Roly**

**Referencia N°:** H5066

**Descripción:** Chaleco bicolor. Cremallera central con trabilla, cremallera y velcro. 2 bolsillos exteriores para móvil en lado derecho. 2 bolsillos frontales con fuelle y aberturas laterales. Cortavientos en bocamangas. Bajo posterior con faldón. Composición: Exterior: 85% Poliéster/15% algodón, 200 g/m2. Interior: 100% poliéster acolchado, 170 g/m2. Todos nuestros artículos, sin excepción, tienen Garantía de Calidad.

**Medidas:** Tallas: L,M,XL,XXL

**Colores:** Azul Marino/Amarillo, Azul Marino/Rojo, Gris Vigoré/Azul Marino, Plomo Oscuro/Azulina, Plomo Oscuro/Rojo, Verde Grass/Pistacho

**Cantidad:** 8,00

**Marcaje:** Si

**Logotipos diferentes a marcar:** 1

Logo 1: Transfer a Todo Color, hasta 1 N° colores: 1 Posiciones: 1

Aunque en el calculador ponga marcaje a 1 color, el precio incluye marcaje a todos los colores.

**Coste unitario:** 17,78 €

**Gastos de Clichés:** 15,00 €

**Coste total:** 157,24 € (IVA no incluido)

- » **El Tiempo de entrega para pedidos SIN MARCAJE:** 3-5 días aprox. (siempre y cuando no se acabe el stock)
- » **El Tiempo de entrega para pedidos CON MARCAJE:** 15-20 días aprox. (siempre y cuando no se acabe el stock). Tenga en cuenta que para los pedidos con marcaje, nos reservamos el derecho a servir +/- un 5%.
- » **PEDIDOS URGENTES:** podemos realizar pedidos con marcaje en plazos menores. Éstos llevan un recargo del 10% en concepto de urgencia con un mínimo de 40€. Antes deberá contactar con nuestro Dpt. Comercial y decirnos qué necesita y para qué fecha, para estudiar viabilidad por nuestra parte.
- » **FORMA DE PAGO:** PARA PEDIDOS CON MARCAJE 50% a la confirmación y resto previo a la entrega mediante transferencia y para pedidos sin marcaje: 100% previo a la entrega mediante transferencia. Para clientes con crédito según condiciones pactadas.
- » **PORTES:** son pagados a partir de 500€ de compra, a cualquier punto de España Peninsular.

**No duden en contactar con nuestro Dpto. Comercial para lo que precisen.**



Por favor piensa en el medioambiente antes de imprimir este mail.

Please consider your environmental responsibility before printing this e-mail.

## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

Por otra parte en cuanto al uniforme de verano, he solicitado un presupuesto de 20 camisetas bordadas como he comentado anteriormente con el nombre y teléfono de la empresa. Con esta cantidad los conductores dispondrán de una camiseta cada día laboral.

**Ilustración 17: Uniforme Camisetas**



A continuación se adjunta el presupuesto solicitado para las camisetas que tiene un coste de 176,04€ (IVA No incluido).



## Ilustración 18: Presupuesto Uniforme Camisetas



SU PRESUPUESTO

www.regalosdeempresa.info

**Camiseta Original 145g Fruit Of The Loom****Referencia Nº:** 883278

**Descripción:** Camiseta Fruit Of The Loom 145gr/m2, modelo Original. Descripción: Camiseta Color. Composición: 100% Algodón 145g/ m2. Otra información: Tallaje Americano. Tallas S, M, L, XL. Ahora fabricada con hilo Belocor® para conseguir un tacto más suave y un proceso de impresión más limpio. Malla más cerrada para mejorar la impresión. Artículo en Oferta, aproveche la Oportunidad!. Todos nuestros artículos, sin excepción, tienen Garantía de Calidad.

**Medidas:** Tallas: S,M,L,XL**Colores:** Azul Marino, Azul Royal, Gris Marengo, Naranja, Negro, Rojo**Cantidad:** 20,00**Marcaje:** Si**Logotipos diferentes a marcar:** 1

Logo 1: Serigrafía Nº colores: 1 Posiciones: 1

**Coste unitario:** 7,63 €**Gastos de Clichés:** 23,44 €**Coste total:** 176,04 € (IVA no incluido)

- » El Tiempo de entrega para pedidos **SIN MARCAJE**: 3-5 días aprox. (siempre y cuando no se acabe el stock)
- » El Tiempo de entrega para pedidos **CON MARCAJE**: 15-20 días aprox. (siempre y cuando no se acabe el stock). Tenga en cuenta que para los pedidos con marcaje, nos reservamos el derecho a servir +/- un 5%.
- » **PEDIDOS URGENTES**: podemos realizar pedidos con marcaje en plazos menores. Éstos llevan un recargo del 10% en concepto de urgencia con un mínimo de 40€. Antes deberá contactar con nuestro Dpt. Comercial y decimos qué necesita y para qué fecha, para estudiar viabilidad por nuestra parte.
- » **FORMA DE PAGO**: PARA PEDIDOS CON MARCAJE 50% a la confirmación y resto previo a la entrega mediante transferencia y para pedidos sin marcaje: 100% previo a la entrega mediante transferencia. Para clientes con crédito según condiciones pactadas.
- » **PORTES**: son pagados a partir de 500€ de compra, a cualquier punto de España Peninsular.

No duden en contactar con nuestro Dpto. Comercial para lo que precisen.



Por favor piensa en el medioambiente antes de imprimir este mail.  
Please consider your environmental responsibility before printing this e-mail.

www.regalosdeempresa.info  
www.lotesycestasdenavidad.es

@regalodeempresa

info@grupobillingham.com  
Tel.: 902 248 258

Por lo tanto la inversión total que tendría que hacer la empresa para mejorar su imagen frente a los clientes sería de 333,38€.

## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

Pienso que esto una mejora y una inversión razonable que la empresa se podría permitir actualmente y que podría mejorar considerablemente la imagen de la empresa frente al cliente final.

Además se mejoraría la calidad respecto a los clientes si se estableciera un protocolo de actuación trabajador-cliente final. Para ello los conductores podrían llevar una plantilla tipo check-list que el cliente debe rellenar y firmar cuando se haya llevado a cabo la prestación del servicio. A continuación se muestra una plantilla que he creado para llevar a cabo esta propuesta de mejora. El cliente deberá responder estas preguntas con una valoración del 1 al 10:

- ✓ ¿Amabilidad del conductor?
- ✓ ¿Rapidez en la entrega?
- ✓ ¿Desperfectos en la mercancía?
- ✓ ¿Adecuada imagen del conductor?
- ✓ Comentarios/Observaciones del cliente

3. **Definir una estrategia clara de comunicación:** Establecer al gerente de la empresa una serie de horas a la semana para la búsqueda y visita de nuevos clientes.

En este caso la propuesta no tiene ningún coste económico extra pero si tiene un coste de oportunidad ya que el gerente deberá abandonar su puesto de trabajo durante ciertas horas a la semana. Para empezar creo que el gerente podría establecer 3 horas a la semana para estas visitas a nuevos clientes. Estas 3 horas se podrían dividir en 2 días ( un cliente cada día), según la experiencia del propio gerente de la empresa opina que los días mas indicados para realizar esta acción podrían ser los martes en horario de 9:00 a 10:30 y los viernes en el mismo horario. Cuando esta medida se lleve a cabo durante un tiempo aproximado de 6 meses se ha acordado realizar un estudio de los nuevos clientes conseguidos para ver si funciona.



4. **Innovación tecnológica.** La empresa podría crear una pagina web que la beneficiaria en dos vertientes: publicidad y promoción en la red, debido a que el uso de internet aumenta cada vez mas, y por otra parte mediante la web el cliente final podría consultar el lugar donde se encuentra su mercancía.

Hoy en día existen muchos sitios web donde te dejan crear una web gratuita durante un tiempo determinado. Para verificar que esta propuesta funciona propuesta he creado una web de la empresa en [www.wix.com](http://www.wix.com) , si tras un tiempo se comprueba que esta web atrae clientes a la empresa se realizara en el futuro un pagina web más especializada. A continuación se muestra el ejemplo de web que he creado:

Ilustración 19: Modelo pagina web empresa

**>> Servicios de transporte por carretera**

**Llámanos: 961096570**

Tu eliges la locación. Nosotros nos encargamos del resto.

Si necesitas transportar mercancía, nosotros somos tu solución. Realizamos transporte por grupaje para minimizar los costes de nuestros clientes. Nuestro valor mas importante: cuidar la mercancía.

Inicio    Servicios    Nosotros    Nuestros Camiones y Personal

**Transporte mercancías nacional e internacional**

**agencia intermediaria**

**Servicios Especiales**



**SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.**

5. **Inversión en un nuevo vehículo** para reemplazar el mas antiguo, aprovechando el actual apoyo que tiene la empresa del instituto de crédito oficial para así disminuir a la vez los gastos en talleres.

Para esta propuesta de mejora se ha pedido un presupuesto al fabricante de vehículos, por una parte ha sido necesario solicitar el presupuesto del chasis y la cabina del vehículo y por otra un presupuesto de la carrocería a la empresa que a la que se han comprado las anteriores carrocerías llamada “3carroceros”. Según ambos presupuestos, que se adjuntan como anexos de este proyecto, la compra de un vehículo de características similares a los actuales tiene un coste actualmente de 56.600€+16.228= 72.828€ (IVA no incluido).

6. **Alianzas con empresas de transporte ferroviario** (principal amenaza de servicio sustituto) para trabajar juntos ofreciendo así transporte intermodal.

El ministerio de fomento proporciona en su pagina web un listado con las empresas ferroviarias con licencia concedida por orden de antigüedad:

**Tabla 21: Empresas transporte ferroviario**

	Empresa
	<a href="#">Renfe - Operadora</a> *
	<a href="#">Comsa Rail Transport SA</a> *
	<a href="#">Continental Rail, SA</a> *
	<a href="#">Acciona Rail Services, SA</a> *
	<a href="#">Activa Rail SA</a>



	<a href="#">Tracción Rail, SA</a> *
	<a href="#">Eusko Trenbideak – Ferrocarriles Vascos SA</a>
	<a href="#">ArcelorMittal Siderail, SA</a>
	<a href="#">Logitren Ferroviaria, SAU</a> *
	Ferrocarriles del Suroeste SA
	<a href="#">FGC Mobilitat, SA</a>
	<a href="#">Alsa Ferrocarril, SAU</a>
	<a href="#">Guinovart Rail, SA</a>
	Ferrovial Railway SA

**Fuente: Ministerio de fomento (2014)**

Una buena estrategia para la empresa transportes Wifredo Martin según los cambios que se prevén en este sector sería contactar con estas empresas e intentar tener una reunión con los responsable del departamento correspondiente para ofrecerles la posibilidad de trabajar juntos realizando servicios de transporte intermodal.

## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

7. **Formar a los trabajadores según las exigencias actuales:** Como se ha comentado en capítulos anteriores las exigencias en formación han aumentado en el sector del transporte en los últimos años. Por este motivo todos los trabajadores de la empresa deben tener actualmente el curso de capacitación profesional (CAP) y podría ser una buena mejora que la empresa aprovechara los contactos actuales de las academias con las que trabaja para formar a sus trabajadores en otros aspectos relacionados con su profesión.

### 8.3 CONCLUSIONES

Como conclusión final del análisis de la empresa transportes Wifredo Martin tras haber propuesto 7 mejoras diferentes, sin incluir el programa de contabilidad ya usado por la empresa actualmente, pienso que lo mejor en estos momentos para la empresa es seleccionar 4 de ellas.

Las propuestas mas asequibles serian las siguientes:

1. **Definición de estrategias de marketing:** Coste USB 52,5€.
2. **Definir una estrategia de actuación e imagen del personal:** Coste de uniformes  $157,24€ + 176,04€ = 333,28€$ . Por otra parte la propuesta del check-list a rellenar por los clientes supondría una inversión mínima para la empresa de impresión de los cuestionarios.
3. **Definir una estrategia clara de comunicación:** Coste de oportunidad del gerente Wifredo Martin debido a que pierde tiempo en la gestión de los vehículos.
4. **Innovación tecnológica:** La creación de una pagina web supondría un coste inicial de 0€ y la empresa realizaría una web mas elaborada y con mas



inserción en los principales buscadores dependiendo de la aceptación en el mercado de esta.

Por lo tanto la empresa podría empezar aplicando estas propuestas ya que suponen una inversión inicial mínima de 385,78€ y tras un periodo de respuesta de los clientes a estas propuestas la empresa podría valorar en un medio plazo la introducción de las otras propuestas: inversión en un vehículo nuevo debido a que los gastos en talleres han aumentado considerablemente y por otra parte la realización de acuerdos con empresas ferroviarias.

**SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA  
DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.**



# BIBLIOGRAFÍA

# SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

## BIBLIOGRAFIA

### ✓ MONOGRAFIAS:

- **AGUAYA E, ANDRES J, DIAZ L, APARICIO B. 2014.** Competencia profesional para el ejercicio de las actividades de transportista de mercancías por carretera (Gestor de Transporte). España, Editorial Adams. ISBN 978-84-9025-809-5.
- **DE MIGUEL FERNANDEZ, ENRIQUE. 2005.** Introducción a la gestión (Management). Valencia, Editorial de la UPV. ISBN 84-9705-750-3.
- **GALLEGO L, GARCIA G, POLO F, SEGUI E, SILVESTRE E. 2007.** El sector servicios: un análisis empresarial. Valencia, Editorial de la UPV. ISBN 978-84-8363-073-0.
- **JHONSON G, SCHOLEK K, WHITTINGTON R. 2010.** Fundamentos de estrategia. Madrid, Editorial Pearson. ISBN 978-84-8322-645-2.
- **RIBES G, HERRERO A, PERELLO R. 2011.** Los recursos humanos en la empresa. Valencia, Editorial de la UPV. ISBN 978-84-8363-751-7.



## ✓ FUENTES DIGITALES:

- **ARAGON DIGITAL, 2013.** *Noticia: "Desde 2008 hemos perdido mas de 20000 empresas de transporte"*. En línea, disponible en: <http://www.aragondigital.es/noticia.asp?notid=107581>. [Consulta 10 Noviembre 2013]
- **AXESOR, 2013.** *Crisis y evolución del transporte.* En línea, disponible en <<http://www.axesor.es/noticias/2011/12/20/crisis-y-evolucion-del-sector-del-transporte-2008-2011>>. [Consulta 13/11/2013].
- **ESCURA CONSULTING, 2013.** *Informe sector transporte mercancías por carretera.* En línea, disponible en <<http://www.escuraconsulting.com/archivos/pdf/Informe%20sector%20transporte%20por%20carretera.pdf>>. [Consulta 02 Febrero 2014].
- **ESI (ECONOMIC STRATEGIES AND INITIATIVES) ,2010.** *Estudio del sector del transporte de mercancías por carretera en Aragón.* En línea, disponible en <<http://www.camarazaragoza.com/docs/Transporte/documento25.pdf>>. [Consulta 21 Diciembre 2013].
- **HALDIA, 2014.** *Modificaciones en la Ley de Transporte Terrestre (LOTT).* En línea, disponible en <<http://www.haldia.es/2013/07/19/modificaciones-lott/>> [Consulta 02 febrero 2014].
- **MONOGRAFIAS, 2013.** *Marketing mix.* En línea, disponible en <<http://www.monografias.com/trabajos82/marketing-mix/marketing-mix.shtml>> [Consulta 05 Mayo 2014]



## SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

### ✓ ORGANISMOS OFICIALES:

- **BOLETIN OFICIAL DEL ESTADO, 2013.** “Ley 9/2013, de 4 de julio, por la que se modifica la Ley 16/1987, de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres y la Ley 21/2003, de 7 de julio, de Seguridad Aérea”. En línea, disponible en <<http://www.boe.es/boe/dias/2013/07/05/pdfs/BOE-A-2013-7320.pdf>>. [Varias Consultas].
- **EUROPEAN COMMISSION, 2013.** Transport in figures, Statistical pocketbook 2013. En línea, disponible en <[http://ec.europa.eu/transport/facts-fundings/statistics/pocketbook-2013\\_en.htm](http://ec.europa.eu/transport/facts-fundings/statistics/pocketbook-2013_en.htm)>. [Consulta 14 Enero 2014].
- **INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, 2011.** Encuesta Anual de servicios. En línea. Disponible en <<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t37/e01/cnae09/a2011&file=pcaxis>>. [Consulta 12 Enero 2014].
- **MINISTERIO DE ECONOMÍA, 2013.** Observatorio del mercado del transporte de mercancías por carretera. En línea, disponible en < [http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/30FAD5F4-FD20-4B7D-96B7-753643F950D4/116299/Observatorio\\_Mercado\\_n22\\_marzo\\_2013.pdf](http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/30FAD5F4-FD20-4B7D-96B7-753643F950D4/116299/Observatorio_Mercado_n22_marzo_2013.pdf)> [Consulta 02 Febrero 2013].
- **MINISTERIO DE FOMENTO, 2013.** Resumen de la encuesta permanente del transporte de mercancías por carretera,2012. En línea, disponible en <<http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/383D77BF-417F-48F6-A692-20BD0EFE570A/116788/EPTMC2012Texto.pdf>> [Varias Consultas].
- **MINISTERIO DE FOMENTO,2003.** Distintas configuraciones jurídicas de empresas de transporte.



En línea, disponible en <<http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/3AA94605-6426-4FEA-9596-E25A8CCBFF73/2004/formasjuridicas.pdf>> [Consulta 29 Noviembre 2013].

- **MINISTERIO DE FOMENTO 2014.** Observatorio de costes del transporte de mercancías por carretera, 2014.  
En línea, disponible en <[http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/75019EB9-D1D4-48DD-B58C-91FBD81E8E3B/123885/Observatorio\\_Costes\\_enero\\_2014.pdf](http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/75019EB9-D1D4-48DD-B58C-91FBD81E8E3B/123885/Observatorio_Costes_enero_2014.pdf)>. [Consulta 25 Noviembre 2013].
- **MINISTERIO DE FOMENTO (DGT),2013.** *“texto actualizado del real decreto 1211/1990, de 28 de septiembre, por el que se aprueba el reglamento de la ley de ordenación de los transportes terrestres (rota)”*.  
En línea, disponible en <[http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/88DD102D-FD8F-45E4-9634-C4C649F2704F/120701/ROTT\\_actualizacion\\_julio\\_2013.pdf](http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/88DD102D-FD8F-45E4-9634-C4C649F2704F/120701/ROTT_actualizacion_julio_2013.pdf)> [Consulta 22 Enero 2014].
- **MINISTERIO DE TURISMO Y COMERCIO,2013** *Precios de carburantes y combustibles 2013.*  
En línea, disponible en <<http://www.minetur.gob.es/energia/petroleo/Precios/Informes/InformesMensuales/2013/diciembre2013.pdf>>. [Consulta 04 Enero 2014]
- **MINISTERIO DE TURISMO, 2014.** *“Evolución de los precios del gasóleo”*.  
En línea, disponible en <<http://www.minetur.gob.es/energia/petroleo/Precios/Informes/InformesMensuales/2013/diciembre2013.pdf>> [Consulta 05 Mayo 2014].

# **ANEXOS**



## ANEXOS

### ANEXO 1: Cuenta de resultados 2012

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2012
Ventas 1	15.618,73 €	15.809,41 €	27.729,28 €	24.018,09 €	31.476,58 €	29.436,41 €	25.923,79 €	27.938,98 €	23.174,34 €	22.104,32 €	27.622,90 €	33.730,15 €	304.582,98 €
Ventas 2													
Ventas 3													
Ventas	15.618,73 €	15.809,41 €	27.729,28 €	24.018,09 €	31.476,58 €	29.436,41 €	25.923,79 €	27.938,98 €	23.174,34 €	22.104,32 €	27.622,90 €	33.730,15 €	304.582,98 €
Compras 1			3.000,00 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	6.401,64 €
Compras 2													0,00 €
Compras 3													0,00 €
Compras 4													0,00 €
Compras 5													0,00 €
Compras	0,00 €	0,00 €	3.000,00 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	6.401,64 €
Margen Bruto	15.618,73 €	15.809,41 €	24.729,28 €	23.640,13 €	31.098,62 €	29.058,45 €	25.545,83 €	27.561,02 €	22.796,38 €	21.726,36 €	27.244,94 €	33.352,19 €	298.181,34 €
Luz													0,00 €
Telefono	199,45 €	220,50 €	240,20 €	259,80 €	205,20 €	260,05 €	210,71 €	189,15 €	202,38 €	177,97 €	193,93 €	245,93 €	2.605,27 €
Agua													0,00 €
Talleres	942,30 €	1.422,58 €	827,15 €	2.342,90 €	908,31 €	89,75 €	587,24 €	1.597,70 €	476,44 €	2.181,13 €	1.411,76 €	482,05 €	13.269,31 €
SS													0,00 €
NOMINAS	7.712,99 €	6.594,40 €	8.181,05 €	8.453,53 €	8.921,13 €	11.883,18 €	9.138,65 €	9.564,57 €	11.222,47 €	9.566,56 €	9.071,09 €	12.429,77 €	112.739,39 €
Marketing													0,00 €
Combustible	6.051,29 €	6.553,10 €	5.835,48 €	7.580,61 €	10.293,82 €	9.390,69 €	8.858,74 €	9.893,46 €	8.769,99 €	8.032,98 €	10.006,77 €	9.222,51 €	100.489,44 €
Seguros			1.568,00 €			368,15 €				1.768,00 €		370,44 €	4.074,59 €
Varios	395,07 €	0,00 €	320,69 €	144,81 €	79,95 €	210,00 €	50,00 €	240,00 €	0,00 €	41,25 €	142,00 €	607,37 €	2.231,14 €
Gastos	15.301,10 €	14.790,58 €	16.972,57 €	18.781,65 €	20.408,41 €	22.201,82 €	18.845,34 €	21.484,88 €	20.671,28 €	21.767,89 €	20.825,55 €	23.358,07 €	235.409,14 €
Resultado	317,63 €	1.018,83 €	7.756,71 €	4.858,48 €	10.690,21 €	6.856,63 €	6.700,49 €	6.076,14 €	2.125,10 €	-41,53 €	6.419,39 €	9.994,12 €	62.772,20 €

**SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA  
DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.**

**ANEXO 2: Cuenta de resultados 2013**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2013
Ventas 3													
<b>Ventas</b>	36.772,38 €	31.511,42 €	33.415,12 €	30.453,41 €	23.675,42 €	25.320,71 €	26.467,15 €	25.427,33 €	27.059,00 €	22.200,19 €	18.903,06 €		301.205,19 €
Compras 1	377,96 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	4.535,52 €
Compras 2													
Compras 3													
Compras 4													
Compras 5													
<b>Compras</b>	377,96 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	377,96 €	4.535,52 €
<b>Margen Bruto</b>	36.394,42 €	31.133,46 €	33.037,16 €	30.075,45 €	23.297,46 €	24.942,75 €	26.089,19 €	25.049,37 €	26.681,04 €	21.822,23 €	18.525,10 €	-377,96 €	296.669,67 €
Luz													
Telefono	184,24 €	182,71 €	177,00 €	187,41 €	207,55 €	183,90 €	174,36 €	177,89 €	183,44 €	164,86 €		157,00 €	1.980,36 €
Agua													
Talleres	2.989,06 €	16.539,92 €	2.724,25 €	5.207,29 €	1.276,36 €	7.447,34 €	500,17 €	4.941,10 €	1.913,82 €	4.588,33 €	959,11 €	1.417,01 €	50.503,76 €
SS													
NOMINAS	9.335,31 €	9.144,04 €	8.887,10 €	9.850,58 €	9.545,42 €	13.331,89 €	9.562,35 €	9.063,03 €	9.213,00 €	9.064,20 €	7.773,75 €	13.367,96 €	118.138,63 €
Marketing													
Combustible	9.097,27 €	7.362,71 €	7.889,35 €	8.214,74 €	7.208,83 €	8.396,88 €	2.769,90 €	6.897,27 €	8.091,22 €	6.781,85 €	5.285,84 €	7.891,89 €	85.887,75 €
Seguros			1.893,79 €			381,20 €	1.472,11 €				2.531,44 €	3.533,36 €	9.811,90 €
Varios	699,10 €	137,40 €	81,10 €	954,00 €	66,00 €	381,06 €	1.315,90 €	73,00 €	90,00 €	66,00 €	115,90 €	1.013,35 €	4.992,81 €
<b>Gastos</b>	22.304,98 €	33.366,78 €	21.652,59 €	24.414,02 €	18.304,16 €	30.122,27 €	15.794,79 €	21.152,29 €	19.491,48 €	20.665,24 €	16.666,04 €	27.380,57 €	271.315,21 €
<b>Resultado</b>	14.089,44 €	-2.233,32 €	11.384,57 €	5.661,43 €	4.993,30 €	-5.179,52 €	10.294,40 €	3.897,08 €	7.189,56 €	1.156,99 €	1.859,06 €	-27.758,53 €	25.354,46 €



**ANEXO 3: Presupuesto Chasis Vehículo MAN**

**MAN Truck & Bus Iberia S.A.unipersonal**



MAN Truck & Bus Iberia S.A.unipersonal  
**WIFREDO MARTIN MACIAN**  
**C/ ALQUERIA MANGARROTA 43**  
**46210 PICAÑA**

MAN Truck & Bus Iberia S.A.unipersonal  
**Salvador Martínez Llopis**  
**Movil 629609414**

Su teléfono: Su fax: Número interlocutor comercial 30.09.2014  
Descripción del vehículo TGL 12,XXX 4X2 BL LN14SG33

Muy Señores nuestros,

Siguiendo sus indicaciones, pasamos la mejor oferta para los vehículos por los que han mostrado interés.



En cumplimiento del artículo 5 de la Ley Orgánica 15/1999, por la que se regula el derecho de información en la recogida de datos, se comunica lo siguiente: Los datos de carácter personal que pudieran constar en este documento, se incluirán en ficheros propiedad de MAN Truck & Bus Iberia, S.A. unipersonal. Los datos pueden ser utilizados para gestionar las actividades comerciales, gestionar el envío de información comercial de MAN, gestionar las actividades de prospección comercial y de informar sobre eventos que se organicen. El destinatario de la información contenida en este fichero será MAN Truck & Bus Iberia, S.A. unipersonal u otras empresas del grupo MAN así como sus concesionarios y talleres. El responsable de tratamiento es MAN Truck & Bus Iberia, S.A. unipersonal, Sede Central, Avenida de la Cañada, 52,28823 Coslada / Madrid. Ante él se puede ejercitar por escrito los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición.

MAN Truck & Bus Iberia S.A.unipersonal

# SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

MAN Truck & Bus Iberia S.A.unipersonal



## Descripción del vehículo

### Datos estándar del vehículo

Denominación	TGL 12.250 4X2 BL
Número de vehículo básico	LN14SG33
Nivel de emisiones	EURO6
Tipo de vehículo	LK Vehículo con plataforma y chasis
Cabina	Cabina L
Distancia entre ejes	5200 mm
Voladizo dirección	2875 mm izquierda

### Masas del vehículo

	HOMNA	TECN	TECN+
Total	12000 Kg	12000 Kg	12000 Kg
MMC	0 Kg	0 Kg	0 Kg
Eje delantero	4700 Kg	4700 Kg	4700 Kg
Eje trasero	8700 Kg	8700 Kg	8700 Kg

#### Leyenda

- HOMNA : Pesos de homologación nacional
- TECN : Pesos tecn admisibles
- TECN+ : Pesos tecn admisibles, incl. carga para usos especiales



MAN Truck & Bus Iberia S.A.unipersonal

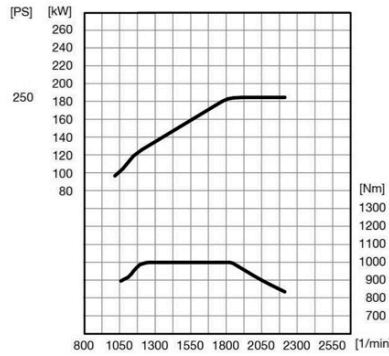


Configuración para: TGL 12.250 4X2 BL / LN14SG33

Explicación: ✓ = Equipamiento

Equipos todos ✓ Gleichteile (000AA)

Motor/refrigeración/  
embrague ✓ Motor D0836LFL66 - 250 CV / 184 kW EURO6 SCR - 1000 NM C-R HCI (018RR)



- ✓ radiador e intercooler (027AC)
- ✓ Ventilador Visco (116AE)
- ✓ Regulación de motor EDC (118MA)
- ✓ Cárter para capacidad de subida hasta 30%. Cantidad de aceite 16/20 l (120EM)
- ✓ filtro de combustible (124AL)
- ✓ Filtro adicional de combustible con separador de agua (124AZ)
- ✓ calefacción para el filtro de combustible (124EA)
- ✓ Compresor de aire de 238 cc (205AP)
- ✓ freno-motor (208AA)
- ✓ freno a balancín (EVB) (208AK)
- ✓ Sin instalación de arranque por incandescencia/sistema de ayuda de arranque (210XX)
- ✓ Embrague de 395 mm de diámetro (211AD)
- ✓ limitador de velocidad electrónico 89 Kms/h - 1 km/h de tolerancia (345AU)

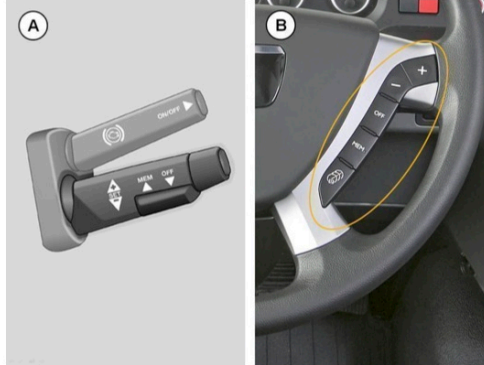


# SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

## MAN Truck & Bus Iberia S.A.unipersonal



✓ Tempomat



(345EA)

✓ Documentación internacional de matriculación (COC)

(542DA)

✓ medida insonorizante 80dB(84/42EWG)

(542FC)

### Sistema de aspiración/escape

✓ Aspiración de aire elevada con filtro de aire seco detrás de la cabina

(201CT)

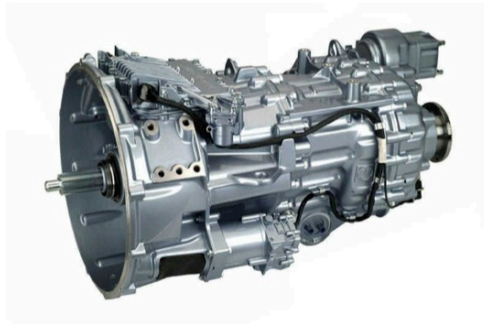
✓ Escape lateral a la derecha con tubo de escape hacia el centro del bastidor

(206ES)

### Caja de cambios

✓ Caja automatizada TIPMATIC ZF 12 AS 1210 OD, super-directa (i=0,81)

(022SF)



✓ Interruptor posición neutra caja de cambios

(121EH)

### Eje delantero/ballestas delanteras

✓ eje delantero VOK-05 acodado

(025LT)

✓ Ballestas parabólicas delanteras de 4,7 Tn

(026HM)

Configuración para: WIFREDO MARTIN MACIAN  
30.09.2014

MANEC® Truck Versión del prog.: v0-0-15-43 Status de datos MANEC® Truck del: 19.05.2014  
Descripción del vehículo:TGL 12,XXX 4X2 BL LN14SG33



MAN Truck & Bus Iberia S.A.unipersonal









- ✓ Suspensión delantera de máxima capacidad (026ZA)
- ✓ sin estabilizador p. eje delantero (363XX)
- Eje trasero/ballestas traseras**
  - ✓ Suspensión neumática trasera de 8,7 t (028RF)
  - ✓ Atención: Suspensión trasera de máxima capacidad (028ZA)
  - ✓ Eje trasero hipoide HY-0925 (034NC)
  - ✓ sin bloqueo del diferencial trasero (037XX)
  - ✓ Sistema de suspensión neumática ECAS (258NA)
  - ✓ Barra estabilizadora para eje trasero (362AA)
- Desmultiplicaciones**
  - ✓ desmultiplicación eje HY i = 3,36 (035HA)
- Llantas**
  - ✓ Llantas 6,75-17,5 en el 1º eje TL (038IW)
  - ✓ Llantas 6,75-17,5 en el 1º eje trasero TL (038OW)
  - ✓ Sin rueda de repuesto (038XT)
  - ✓ sin soporte de la rueda de repuesto (245XX)

**Neumáticos**

- Eje delantero** ✓ 2 \* WA 265/70R17,5 LENK-NAH 138/136 M  
81#R0000611 wahlweise Direccional regional/distribución
- Eje trasero** ✓ 4 \* WA 265/70R17,5 ANTR-NAH 138/136 M  
81#R0000612 wahlweise Motriz regional/distribución

**Clasificación**

	 Clase de eficiencia del combustible (A-G)	 Clase de adherencia en superficie mojada (A-G)	 Ruido de rodadura	 Clase de ruido de rodadura (1-3)
Eje delantero	D	C	74 dB	
Eje trasero	F	D	76 dB	

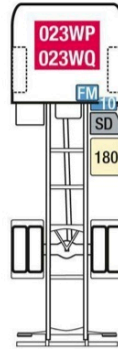
**Depósito de combustible**

# SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

## MAN Truck & Bus Iberia S.A.unipersonal



- ✓ Depósito de combustible de 180 l a la derecha y 10 l de AdBlue (023WP)



- ✓ Montaje del depósito de combustible (03KAA)
- ✓ cadena para tapa depósito de combustible (123CE)
- ✓ Tapa del depósito con cierre - 1 unidad con ventilación para cierre unificado (303AX)
- ✓ Tapón del depósito de AdBlue - 1 unidad (303CA)

### Dirección

- ✓ Posición de la dirección a la izquierda (001AA)
- ✓ dirección hidráulica (030AC)
- ✓ volante regulable en altura e inclinación (030EE)
- ✓ Depósito de aceite de dirección con varilla indicadora (219AF)
- ✓ cerradura del volante (256AA)

### Bastidor

- ✓ Distancia entre ejes 5200 mm (005DW)
- ✓ Voladizo trasero del bastidor 2875 mm (006SH)
- ✓ Antiempotramiento trasero (230AC)
- ✓ Antiempotramiento delantero (230ER)



MAN Truck & Bus Iberia S.A.unipersonal



- ✓ protección lateral (230FC)
 



- ✓ paragolpes de plástico (232HC)
- ✓ Travesaño final (para enganche de remolque tipo G 145) (236CR)
- ✓ Ángulos de fijación de plataforma, sueltos (241AF)
- ✓ con dispositivo de elevación y descenso (258AA)
 



- Sistema de frenos**
  - ✓ MAN BrakeMatic (sistema de frenos electrónico) (032AB)
  - ✓ Sistema antibloqueo (ABS) (258HA)
  - ✓ Sistema antiresbalamiento (ASR) (258HB)
  - ✓ ESP: Programa de estabilización electrónica (258TA)



A1



A2



B1



B2



C1



C2
- ✓ Frenos de disco para el eje delantero (259CA)
- ✓ Frenos de disco PERROT PAN 17 para el eje trasero (259CB)
- ✓ Sin conexión de frenos en el extremo del bastidor (262XX)
- ✓ Conexión de aire comprimido para inflar neumáticos delante (278AE)
- ✓ secador de aire (370CM)

Configuración para: WIFREDO MARTIN MACIAN  
30.09.2014

MANEC® Truck Versión del prog.: v0-0-15-43 Status de datos MANEC® Truck del: 19.05.2014  
Descripción del vehículo: TGL 12,XXX 4X2 BL LN14SG33

# SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

## MAN Truck & Bus Iberia S.A.unipersonal



### Cabina exterior

- ✓ Cabina L, 2240 ancho, 2280 largo (050NF)



- ✓ Acceso exterior e interior del compartimento bajo la litera (052AC)
- ✓ Spoiler sin pintar (233FA)
- ✓ alumbrado en subida para conductor y acompañante (272FA)
- ✓ Suspensión de muelles helicoidales para cabinas L,LX,XL, XLX y XXL (283FS)
- ✓ cierre centralizado (321EC)
- ✓ parabrisas tintado de cristal inastillable (380AC)
- ✓ cristales de las puertas tintados (380CA)
- ✓ pared trasera de la cabina sin ventanas (381AA)
- ✓ ventana lateral tintada tras el pilar B (385AT)
- ✓ techo elevador mecánico (386AS)
- ✓ parasol delante del parabrisas (388AK)
- ✓ retrovisor de bordillo derecho térmico y regulable eléctricamente (392AR)
- ✓ Espejo delantero CE en el lado del acompañante (392CL)
- ✓ Espejos retrovisores y gran angular térmicos y regulables eléctricamente, espejo de bordillo con ayuda para maniobras (392CW)
- ✓ soportes de espejos para carrocería de ancho 2500-2600 mm (392HA)
- ✓ Dispositivos antiproyección en el guardabarros (404AP)

### Cabina interior

- ✓ Tapicería standard (058BA)
- ✓ Asiento conductor con suspensión neumática (058NH)
- ✓ Asiento acompañante estático sin regulación (059HC)
- ✓ revestimiento interior puerta lavable (080AE)

Configuración para: WIFREDO MARTIN MACIAN  
30.09.2014

MANEC® Truck Versión del prog.: v0-0-15-43 Status de datos MANEC® Truck del: 19.05.2014  
Descripción del vehículo:TGL 12,XXX 4X2 BL LN14SG33

8 / 16





MAN Truck & Bus Iberia S.A.unipersonal



- ✓ Climatizador con regulación de temperatura AC R134A sin (153KC) CFC



- ✓ apoya-brazos para asiento del conductor (276AC)



- ✓ lámparas de lectura para conductor y acompañante (319AA)
- ✓ 1 litera con depósito de estibar (estructura de aluminio) (376FA)
- ✓ colchón para litera inferior (376HA)
- ✓ sin colchón para litera superior (376XK)
- ✓ sin cortina transversal (381XC)
- ✓ sin cortina circular para cabina L, LX (381YB)
- ✓ indicación para cinturón seguridad al lado conductor (384CD)
- ✓ alzacristales eléctricos para conductor y acompañante (387AF)
- ✓ persiana parasol para parabrisas mecánica (388AH)
- ✓ asidero izquierdo y derecho (en pilar B) (389AC)
- ✓ asidero izquierdo y derecho (en pilar A) (389AD)
- ✓ portaobjetos encima del parabrisas (390AX)
- ✓ Cenicero en el salpicadero (390CT)

Configuración para: WIFREDO MARTIN MACIAN  
30.09.2014

MANEC® Truck Versión del prog.: v0-0-15-43 Status de datos MANEC® Truck del: 19.05.2014  
Descripción del vehículo:TGL 12,XXX 4X2 BL LN14SG33

# SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

## MAN Truck & Bus Iberia S.A.unipersonal



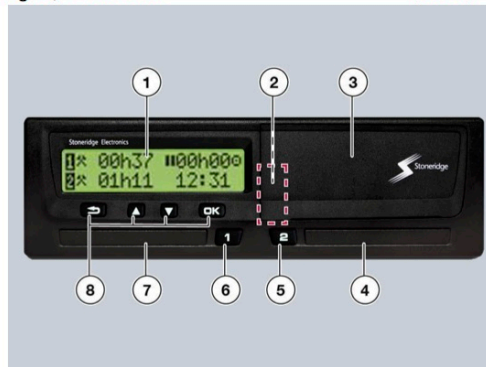
### Instrumentos de indicación

- ✓ Sin guantera en la pared trasera (390XB)
- ✓ Sin cajón extraíble en la parte central del tablero de instrumentos (390XF)
- ✓ sin portaobjetos (390XX)
- ✓ placas en español (523AF)
- ✓ moqueta encima túnel motor para asiento del acompañante (538AF)

- ✓ pantalla 'Baseline' en Km/h (02AAB)



- ✓ Tacógrafo digital; marca MAN (042DM)



- ✓ Calibrado del tacógrafo (142AF)
- ✓ Indicador de desgaste de las pastillas de freno para freno de disco del eje delantero+eje trasero incl. función de armonización del desgaste (308EB)
- ✓ ordenador de a bordo (325AA)
- ✓ idioma para ordenador de a bordo: español (325EH)
- ✓ Indicación de datos de viaje en el tablero de instrumentos (339FP)

Configuración para: WIFREDO MARTIN MACIAN  
30.09.2014

MANEC® Truck Versión del prog.: v0-0-15-43 Status de datos MANEC® Truck del: 19.05.2014  
Descripción del vehículo:TGL 12,XXX 4X2 BL LN14SG33

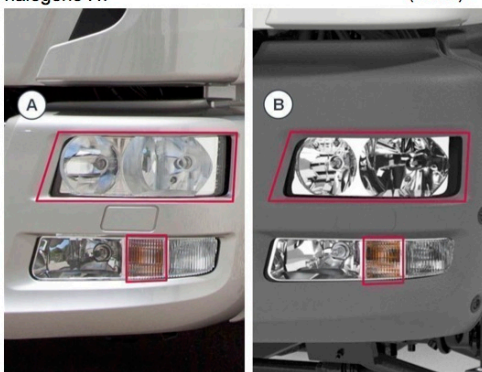


MAN Truck & Bus Iberia S.A.unipersonal



**Iluminación**

- ✓ regulación del alcance de los faros (309AA)
- ✓ Faro doble halógeno H7 (310EE)



- ✓ luces de posición (318AA)
- ✓ luces de posición lateral (318AK)

**Radio**

- ✓ Radio MAN BasicLine 24V (350NL)



**Sistema eléctrico**

- ✓ bocina eléctrica de dos sonidos (324AC)
- ✓ Sin caja de enchufe de 12/24 V en el extremo del bastidor (326XY)
- ✓ conmutador principal de baterías mecánico (327AF)
- ✓ baterías 12V 88Ah 2 unidades (329AC)
- ✓ caja baterías con cerradura (329ED)
- ✓ Indicación de mantenimiento para baterías 'exento de mantenimiento' (329HC)

Configuración para: WIFREDO MARTIN MACIAN  
30.09.2014

MANEC® Truck Versión del prog.: v0-0-15-43 Status de datos MANEC® Truck del: 19.05.2014  
Descripción del vehículo:TGL 12,XXX 4X2 BL LN14SG33



# SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

## MAN Truck & Bus Iberia S.A.unipersonal



	✓ Alternador de corriente trifásica 28 V 120 A 3360 W Longlife Eco	(331CY)
	✓ instalación lavaparabrisas eléctrica	(396CC)
<b>Diversos</b>	✓ manual de instrucciones en español	(194AN)
	✓ Faldillas guardabarros delantero (parte trasera)	(400AH)
	✓ sin guardabarros de plástico	(401CW)
	✓ Botiquín suelto	(405AC)
	✓ lámpara indicadora de averías suelta	(405AR)
	✓ 2 triángulos de emergencia	(405AU)
	✓ cerradura para caja de baterías	(406ED)
	✓ sin gato	(407XX)
	✓ 1 calzo	(411AA)
	✓ segundo calzo	(411AC)
<b>Específicos del país y aplicación</b>	✓ Anchura del vehículo máxima 2550 mm (incluida carrocería)	(280AI)
	✓ equipo p. tráfico derecho	(600AC)
<b>Prestaciones de servicio</b>	✓ MAN Financial Services: Los mejores servicios de financiación para los vehículos MAN	(ESF21)
	✓ MAN Service Mobile24. Tel. gratuito Asistencia 24 horas (toda Europa): 00800 66245324. Consultar condiciones	(ESS21)
<b>Prestaciones de garantía</b>	✓ Garantía de fábrica: 1 año vehículo completo + 1 año cadena cinemática, sin límite de kilómetros	(ESG11)
	✓ Opcionales de servicio: Extensiones de Garantía, vehículo completo y cadena cinemática	(ESG23)
	✓ Opcionales de servicio: Contrato Mantenimiento MAN Comfort y Contrato Mto. y Reparación MAN ComfortRepair	(ESG24)
<b>Colores</b>		
	<b>Chasis</b> ✓ 9011 NEGRO GRAFITO RAL 9011	<b>W</b>
	<b>Ruedas</b> ✓ 9006 ALUMINIO RAL 9006	<b>N</b>
	<b>Cabina</b> ✓ 9010 BLANCO PURO RAL 9010	<b>N</b>
	<b>Spoiler</b> ✓ 9010 BLANCO PURO RAL 9010	<b>A</b>

Configuración para: WIFREDO MARTIN MACIAN  
30.09.2014

MANEC® Truck Versión del prog.: v0-0-15-43 Status de datos MANEC® Truck del: 19.05.2014  
Descripción del vehículo: TGL 12.XXX 4X2 BL LN14SG33

12 / 16



## MAN Truck &amp; Bus Iberia S.A.unipersonal

**Precio**

<b>Precio de la oferta en 'EUR':</b>	<b>56.600,00 EUR</b>
--------------------------------------	----------------------

**Todos los precios se entienden más IVA**

Los precios arriba mencionados se incrementarán con el IVA correspondiente.

Esperando que sea de su agrado la presente oferta, aprovechamos la ocasión para saludarle atentamente.

Aviso legal sobre datos de carácter personal:

En cumplimiento del artículo 5 de la Ley Orgánica 15/1999, por la que se regula el derecho de información en la recogida de datos, se comunica lo siguiente: Los datos de carácter personal que pudieran constar en este documento, se incluirán en ficheros propiedad de MAN Truck & Bus Iberia, S.A. unipersonal. Los datos pueden ser utilizados para gestionar las actividades comerciales, gestionar el envío de información comercial de MAN, gestionar las actividades de prospección comercial y de informar sobre eventos que se organicen.

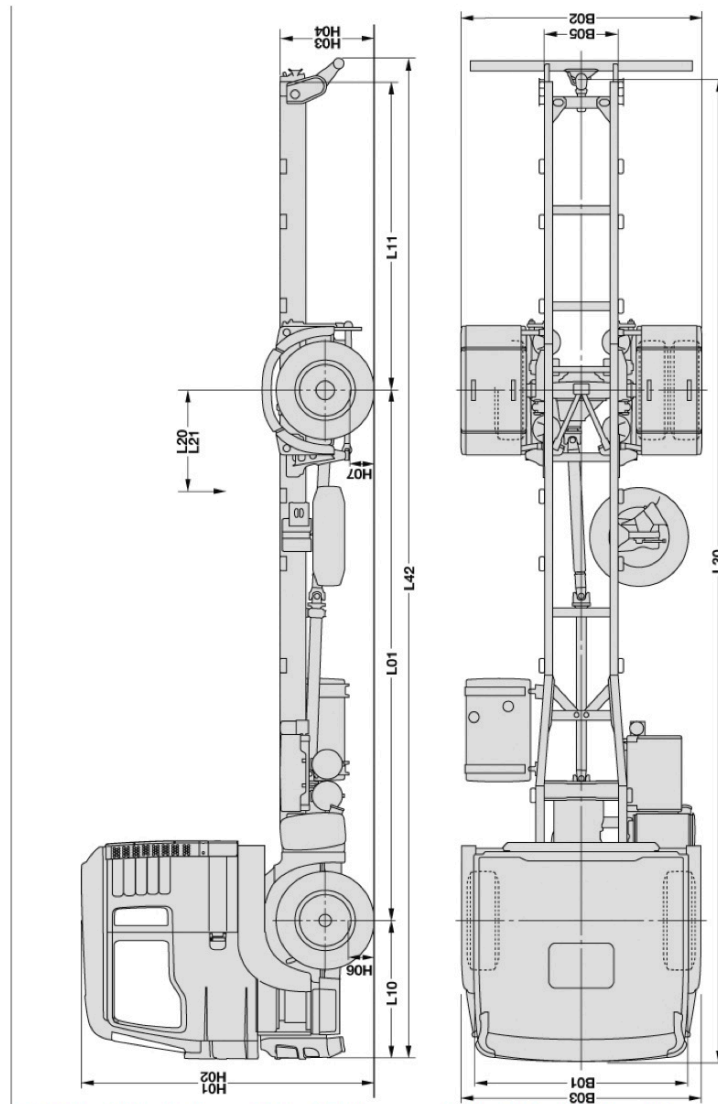
El destinatario de la información contenida en este fichero será MAN Truck & Bus Iberia, S.A. unipersonal u otras empresas del grupo MAN así como sus concesionarios y talleres. El responsable de tratamiento es MAN Truck & Bus Iberia, S.A. unipersonal, Sede Central, Avenida de la Cañada, 52;28823 Coslada / Madrid. Ante él se puede ejercitar por escrito los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición.

# SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN.

MAN Truck & Bus Iberia S.A.unipersonal



Croquis del chasis LN14SG33 / TGL 12.250 4X2 BL



El dibujo del chasis tiene carácter simbólico y puede diferir del vehículo pedido

Configuración para: WIFREDO MARTIN MACIAN  
30.09.2014

MANEC® Truck Versión del prog.: v0-0-15-43 Status de datos MANEC® Truck del: 19.05.2014  
Descripción del vehículo: TGL 12,XXX 4X2 BL LN14SG33

14 / 16



**ANEXO 4: Presupuesto carrocería vehículo nuevo**



Autovia A3 km 343.  
 Pol. Ind. Ciudad de Mudeco  
 C/ Séquia de Favara, 7 y 9  
 46930 Quart de Poblet (Valencia)  
 Tel: (+34) 96 159 75 00 - Fax: (+34) 96 159 75 01  
 C.I.F. B-46641585  
 www.3carroceros.com



Visítenos en: [www.3carroceros.com](http://www.3carroceros.com)

WIFREDO MARTIN MACIAN  
 C.I.F.:

Quart de Poblet, a 6 de octubre de 2014

TEL:

FAX:

**PRESUPUESTO**

Nº 681

DESCRIPCIÓN
<p><b>TRABAJO A REALIZAR:</b> Construcción y montaje de 29/05/2014 carrocerías tipo LONAS MIXTA fija en altura. Modelo RI-07.</p> <p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Largo: 7615 mm (ext). <span style="float: right;">Peso kg 1.069,38</span></li> <li>- Ancho: 2550 mm (ext).</li> <li>- Alto: 2500 mm (luz).</li> <li>- Estructura metálica para alojamiento del piso en color <span style="float: right;">NEGRO</span></li> <li>- Piso de madera finlandesa schaumán de . 30 mm</li> <li>- Frontal de aluminio y tablero de madera finlandesa schaumán de 24 mm, con pilares cantoneras en aluminio de alta resistencia. Fija en altura.</li> <li>- Trasera completa con puertas exteriores de 4 cierres, y pilares traseros GRANDE - 268 mm en aluminio de alta resistencia. Fija en altura.</li> <li>- Techo completo tricarril corredero, con guías en una pieza de aluminio, por donde corren lonas, pilares y goma de estanqueidad.</li> <li>- Carro con cortina trasera enrollatoldo.</li> <li>- 2 pilares por lado correderos, de anclaje rápido de ALUMINIO 138.</li> <li>- 3 tablas de remonta apilables de aluminio, por hueco.</li> <li>- Juego de toldos laterales correderos tipo lonas en color GRIS y toldo superior color BLANCO.</li> <li>- Cajón de herramientas de PVC de 600 mm.</li> <li>- Un bidón de agua de 30 litros.</li> <li>- Un cajón de extintor sencillo.</li> <li>- Luces laterales de galibo.</li> <li>- Seis ganchos de piso por lado.</li> <li>- Cintas reflectantes en laterales y trasera según normativa</li> <li>- P.E. retráctil Dhollandia DH-SM15 de 1500 kg (+ 395 kg) (6534€Incluido en precio)</li> <li>- Homologación Individual, estudio y ficha técnica</li> <li>- Kit anticiclistas.</li> <li>- Dispositivos antiproyección homologados (Faldillas).</li> <li>- *No incluido rotulación.</li> </ul>

Rogamos devuelva aceptación vía fax (96 159 75 01)

**PVP TOTAL 16.228,02 €**

Periodo de validez de la oferta: 3 meses

(Este presupuesto corresponde a las características arriba indicadas, En el PVP no está incluido el 21% de IVA cualquier modificación del mismo implica su nueva redacción y aprobación.) Forma de pago: contado o leasing

ACEPTADO POR WIFREDO MARTIN MACIAN

**3 Carroceros S.L.**  
 Fdo.: EMILIO BALLESTEROS  
 Fdo.: EMILIO BALLESTEROS  
 Fdo.: EMILIO BALLESTEROS  
 Fdo.: EMILIO BALLESTEROS

Fdo.:  
 Semana recepción chasis:   
 Semana entrega carrocería:

Anexo 2 PROCEST02.PRG.2.4.2-01