



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE UNA EMPRESA Y POSIBLES FUTURAS LÍNEAS CRECIMIENTO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA ASESORÍA Y GESTIÓN DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES

TRABAJO FINAL DE GRADO – GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Autor: Julio Errando Vicent

Director del proyecto: Aurelio Herrero Blasco

Julio de 2016 -
Facultad de Administración y Dirección de Empresas
Universidad Politécnica de Valencia

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. Resumen.....	11
1.2. Objeto de TFG y objetivos.....	12
1.3. Metodología.....	13
2. CONTEXTO Y SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR.....	14
2.1. Transped Shipping Levante, S.L y su actividad principal.....	14
2.2. Análisis del sector del comercio internacional en España.....	32
2.2.1. España en el marco del comercio internacional.....	32
2.2.2. Evolución del volumen de importaciones y exportaciones en España.....	36
2.2.2.1. Evolución por sectores económicos.....	41
2.2.2.2. Evolución por zonas geográficas y países de origen/destino.....	46
2.2.3. Análisis por Comunidades Autónomas.....	57
2.2.4. Análisis de los principales Puertos Españoles.....	65
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	75
3.1. Análisis de recursos humanos.....	75
3.2. Análisis de operaciones.....	78
3.3. Análisis económico-financiero.....	84
3.4. Posición dentro del sector.....	92
3.5. Análisis estratégico.....	95
3.5.1. DAFO.....	95
3.5.2. Macroentorno.....	97
3.6. Planteamiento de expansión.....	100
4. ANÁLISIS DEL PROYECTO DE EXPANSIÓN.....	103
4.1. Análisis común a las posibles localizaciones seleccionadas.....	103
4.1.1. Recursos humanos.....	103
4.1.2. Análisis de operaciones.....	104
4.1.3. Análisis de Marketing.....	106
4.2. Análisis de las localizaciones posibles para la nueva delegación de TRANSPED...108	
4.2.1. Provincia de Vizcaya.....	108
4.2.1.1. Estudio de la ubicación.....	108
4.2.1.2. Microentorno.....	111
4.2.2. Provincia de Madrid.....	114
4.2.2.1. Estudio de la ubicación.....	114
4.2.2.2. Microentorno.....	117
4.3. Selección de la ubicación final para la nueva delegación.....	120
4.4. Análisis económico financiero.....	122
4.4.1. Proyecto de apertura de la nueva delegación de Madrid: Estimación de resultados y políticas seguidas.....	123
4.4.2. Análisis de ingresos.....	137
4.4.3. Análisis de gastos.....	140
4.4.3.1. Análisis de los aprovisionamientos.....	140
4.4.3.2. Análisis de gastos iniciales.....	142
4.4.3.3. Análisis de gastos corrientes.....	144

4.4.3.4. Análisis de costes adicionales incurridos tras la contratación de nuevos empleados.....	147
4.4.4. Análisis de rentabilidad.....	148
4.4.4.1. Valor Actual Neto.....	149
4.4.4.2. Retorno de la inversión.....	149
5. CONCLUSIONES.....	151
BIBLIOGRAFÍA.....	156
ANEXOS.....	162

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: PIB a precios corrientes (en millones de Euros), por países y regiones en 2014.....	33
Gráfico 2. Evolución de los valores de exportación e importación saldo en miles de Euros.....	37
Gráfico 3. Tasas de crecimiento anual en términos porcentuales de las importaciones y exportaciones españolas.....	38
Gráfico 4. Evolución de la tasa de cobertura del valor importado sobre el valor exportado por España.....	39
Gráfico 5. Suma total del valor importado y exportado por España en miles de Euros.....	40
Gráfico 6. Evolución del valor total de las exportaciones españolas en miles de Euros por sectores económicos.....	42
Gráfico 7. Evolución del valor total de las importaciones en miles de Euros por sectores económicos.....	45
Gráfico 8. Evolución de la distribución de las exportaciones según zona de destino de la mercancía.....	51
Gráfico 9. Distribución de las importaciones europeas por sub-áreas. Evolución entre 2010 y 2014.....	54
Gráfico 10. Evolución de las importaciones desde A. del Norte y A. del Sur.....	55
Gráfico 11. Valores alcanzados por las importaciones según su zona de origen y evolución de los mismos entre 2010 y 2014.....	56
Gráfico 12. Volumen de importación por CCAA. Evolución desde 2010 hasta 2014.....	63
Gráfico 13. Evolución del número de TEUs manejados en el año 2014 para el total de puertos de España.....	65
Gráfico 14. Evolución del tráfico de TEUs de la Autoridad Portuaria de la Bahía de Algeciras. Periodo 2005-2014.....	68
Gráfico 15. Evolución del tráfico de TEUs de la Autoridad Portuaria de Valencia. Periodo 2005-2014.....	69
Gráfico 16. Evolución del tráfico de TEUs de la Autoridad Portuaria de Barcelona. Periodo 2005-2014.....	71
Gráfico 17. Evolución del tráfico de TEUs de la Autoridad Portuaria de Las Palmas. Periodo 2005-2014.....	72
Gráfico 18. Evolución del tráfico de TEUs de la Autoridad Portuaria de Bilbao. Periodo 2005-2014.....	74
Gráfico 19. Estadísticas varias acerca de los recursos humanos de TRANSPED y comparación entre los ejercicios 2013 y 2014.....	75
Gráfico 20. Distribución por departamentos de la plantilla total de TRANSPED en 2014.....	77

Gráfico 21. Evolución de ingresos y gastos de la nueva delegación de Madrid en sus primeros seis años de funcionamiento.....136

Gráfico 22. Ingresos y gastos generados durante un periodo de actividad de quince años por la nueva delegación de Madrid.....153

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Incoterms 2010.....	16
Tabla 2. Evolución de las exportaciones por zonas de destino de la mercancía.....	49
Tabla 3. Porcentaje de crecimiento de las exportaciones españolas según zona de destino de la mercancía dentro del periodo 2010-2014.....	50
Tabla 4. Distribución de las exportaciones según CCAA de origen.....	59
Tabla 5. 10 principales provincias según volumen de exportación. Evolución entre 2010 y 2014.....	60
Tabla 6. Distribución de las importaciones por CCAA en 2014. Valores en miles de Euros.....	62
Tabla 7. Diez principales provincias ordenadas según volumen de importación. Evolución entre 2010 y 2014. Valores en miles de Euros.....	64
Tabla 8. 10 primeros puertos españoles ordenados según el volumen manejado de TEUs en 2014 y la cantidad de mercancía manejada por toneladas.....	66
Tabla 9. Balance de situación simplificado de TRANSPED. Comparativa 2013-2014.....	84
Tabla 10. Ratios de liquidez para TRANSPED. Comparativa 2013-2014.....	86
Tabla 11. Ratios de endeudamiento para TRANSPED. Comparativa 2013-2014.....	87
Tabla 12. Ratios de rotación de activos. Comparativa 2013-2014.	88
Tabla 13. Ratios de gestión de cobros y pagos. Comparativa 2013-2014.....	88
Tabla 14. EBITDA y valor añadido bruto para TRANSPED. Comparativa 2013-2014.....	90
Tabla 15. Comparativa entre los ratios sectoriales y los ratios de TRANSPED en el año 2014.....	93
Tabla 16. Comparativa entre los resultados después de impuestos obtenidos por TRANSPED y la media del sector en los ejercicios 2014 y 2013.....	94
Tabla 17. Datos de exportación e importación para el País Vasco y para la provincia de Vizcaya en el año 2014.....	108
Tabla 18. Datos de exportación e importación para la Comunidad de Madrid en el año 2014..	114
Tabla 19. Número de empresas importadoras y exportadoras para la zona de alcance la delegación de Madrid y Vizcaya en el año 2014.....	120
Tabla 20. Número de empresas importadoras y exportadoras en la Comunidad de Madrid y País Vasco en el año 2014.....	123
Tabla 21. Ingresos, gastos y resultados obtenidos a partir de la inversión a seis años simulada para la nueva delegación de Madrid.....	123
Tabla 22. Ingresos y gastos esperados para el primer año de funcionamiento de la delegación de Madrid.....	125
Tabla 23. Ingresos y gastos esperados para el segundo año de funcionamiento de la delegación de Madrid.....	127

Tabla 24. Ingresos y gastos esperados para el tercer año de funcionamiento de la delegación de Madrid.....	129
Tabla 25. Ingresos y gastos esperados para el cuarto año de funcionamiento de la delegación de Madrid.....	130
Tabla 26. Amortizaciones acumuladas de los elementos del inmovilizado de la nueva delegación de Madrid al cierre del cuarto ejercicio.....	131
Tabla 27. Ingresos y gastos previstos para el quinto año de funcionamiento de la delegación de Madrid.....	132
Tabla 28. Ingresos y gastos previstos para el sexto año de funcionamiento de la delegación de Madrid.....	133
Tabla 29. Amortizaciones acumuladas de los elementos del inmovilizado de la nueva delegación de Madrid al cierre del sexto año de actividad.....	135
Tabla 30. Cuadro resumen de los ingresos, gastos y resultado obtenido por la nueva delegación de Madrid durante sus seis primeros años de funcionamiento.....	136
Tabla 31. Ingresos conseguidos por el comercial de TRANSPED que opera actualmente en Madrid durante sus primeros doce meses de trabajo.....	137
Tabla 32. Volumen de negocio y tasas de crecimiento anual para el total de las empresas españolas clasificadas bajo el CNAE 5229.....	138
Tabla 33. Resumen de los ingresos por ventas obtenidos por la delegación de Madrid durante los seis primeros años de funcionamiento.....	138
Tabla 34. Ventas media por comercial en los primeros seis años de actividad de la delegación de Madrid.....	138
Tabla 35. Crecimiento anual del nivel de ventas de la delegación de Madrid.....	139
Tabla 36. Gastos por aprovisionamientos generados por el comercial de TRANSPED que opera actualmente en Madrid durante sus primeros doce meses de trabajo.....	140
Tabla 37. Compras y gastos totales en bienes y servicios de las empresas españolas clasificadas bajo el CNAE 5229 y tasa de crecimiento anual de éstas.....	141
Tabla 38. Resumen de los gastos totales obtenidos por la delegación de Madrid durante los seis primeros años de funcionamiento.....	142
Tabla 39. Crecimiento anual del gasto en aprovisionamientos.....	142
Tabla 40. Evolución del nivel de aprovisionamientos medios por comercial.....	142
Tabla 41. Resumen de gastos iniciales para la puesta en funcionamiento de la nueva delegación de Madrid.....	144
Tabla 42. Gastos corrientes incurridos en el primer año de funcionamiento de la delegación de Madrid inherentes a la actividad de la misma.....	147
Tabla 43. Flujos de caja generados por la inversión en la nueva delegación de Madrid durante un periodo de quince años.....	149

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Descripción gráfica de los Incoterms 2010 mediante la ilustración gráfica de las responsabilidades asumidas por cada parte.....	19
Ilustración 2: Localización actual de la oficina de TRANSPED en la ciudad de Valencia.....	24
Ilustración 3. Principales 20 puertos del mundo por volumen de TEUs.....	26
Ilustración 4. Principales 10 puertos del mundo por cantidad de mercancía manejada en millones de toneladas.....	27
Ilustración 5. Localización del puerto de la Bahía de Algeciras.....	67
Ilustración 6. Localización del puerto de Valencia.....	69
Ilustración 7. Localización del puerto de Barcelona.....	70
Ilustración 8. Localización del puerto de Las Palmas.....	72
Ilustración 9. Localización del puerto de Bilbao.....	73
Ilustración 10. Descripción gráfica de los procesos de gestión de envíos de exportación en TRANSPED.....	80
Ilustración 11. Descripción gráfica de los procesos de gestión de envíos de importación en TRANSPED.....	81
Ilustración 12. Matriz DAFO para TRANSPED.....	97
Ilustración 13. Diagrama de procesos que marcan el funcionamiento de la nueva delegación de TRANSPED.....	105
Ilustración 14. Localización de las transitarias reconocidas por la Autoridad Portuaria de Bilbao en la provincia de Vizcaya.....	109
Ilustración 15. Ubicación de las transitarias reconocidas por la Autoridad Portuaria de Bilbao y de las consignatarias y agentes marítimos de navieras localizadas en el núcleo de la ciudad de Bilbao.....	110
Ilustración 16. Localización de empresas competidoras de TRANSPED en Madrid y su área metropolitana.....	115
Ilustración 17. Localización de empresas competidoras de TRANSPED en Madrid y su área metropolitana y de las consignatarias y agentes de navieras.....	116

1. INTRODUCCIÓN

La empresa Transped Shipping Levante, S.L. (en adelante TRANSPED), ante unos buenos resultados económicos obtenidos en los últimos años, se encuentra en la actualidad estudiando diferentes opciones para invertir capital de cara a fomentar el crecimiento de la compañía.

A partir de la necesidad de buscar opciones que ofrezcan rentabilidad sin comprometer la estabilidad económica y financiera de TRANSPED nace el presente proyecto, el cual tomó la idea de abrir una nueva delegación en algún punto de la geografía española como una oportunidad de generar nuevos negocios, mejorar el posicionamiento de TRANSPED y fortalecer la imagen de una empresa en crecimiento.

Para el presente proyecto se ha podido contar de forma totalmente libre con los estados contables, criterios de decisión, know-how y cualquier información de índole financiera de TRANSPED. Es por ello que esta introducción sirve también de agradecimiento a Transped Shipping Levante, S.L. por la predisposición a compartir información y la colaboración cuando se ha precisado de contenidos o datos adicionales.

El presente proyecto busca llegar a conclusiones útiles acerca de la opción de abrir una nueva delegación, pero también poder hacer uso de toda la posible información, tanto de cuantitativa como cualitativa, de la que se ha precisado para llegar a conclusiones finales y que puede ser válida para el sondeo de nuevos mercados, mejora de procesos internos, etc.

Una vez realizada esta pequeña introducción, el proyecto seguirá con tres puntos también introductorios que explicarán el contenido, metodología y los objetivos de este trabajo.

1.1 Resumen

El presente proyecto trata de estudiar la situación actual de una empresa ubicada en Valencia y dedicada a la asesoría y gestión de importaciones y exportaciones. Este tipo de empresas son también conocidas a nivel internacional como “freight forwarders” y en España se las suele nombrar con el título de “transitarias”. Tras el estudio de la situación actual a través del análisis de resultados, estados contables, recursos humanos o procesos entre otros, el presente proyecto se centrará en su objetivo central, el cual no es otro que estudiar la posibilidad de expandir el negocio de TRANSPED en España a través de la apertura de una nueva delegación en otros puntos de la geografía española. El objetivo de este proyecto sería iniciar la actividad de la nueva delegación, consolidarla y tratar de ganar cuota de mercado en otros puntos de España.

Para confirmar la viabilidad del proyecto de expansión a través de la apertura de una nueva sucursal se realizará también el análisis del sector del comercio internacional en España dentro de sus dos variantes, importación y exportación, los cuales se ocuparán de aportar datos concluyentes sobre la situación actual. Por encima de todo se realizará un análisis detallado de la situación del comercio exterior en España que permitirá conocer el estado en el que encuentra este sector y qué posibilidades ofrece de cara al crecimiento de la compañía. También se estudiarán empresas competidoras a fin de realizar comparaciones con Transped Shipping Levante, S.L. y observar la posición de ésta. Cabe destacar que los estudios se realizarán prácticamente en su totalidad sobre datos a 31 de diciembre de 2014, pues durante la gran parte del proceso de elaboración del presente proyecto no se conocían datos definitivos del año 2015 para TRANSPED.

Una vez realizados los estudios previstos que certifiquen la viabilidad tanto económica de Transped Shipping Levante, como del contexto y la coyuntura del comercio exterior en España dentro de los cuales las empresas de intermediación en procesos de importación y exportación y gestión de estos procesos desarrollan su actividad, se procederá a un planteamiento y análisis del proceso de expansión. Dicho análisis constará de la selección de las posibles localizaciones para la expansión, elección final de una de ellas y por último el estudio de la ubicación definitiva escogida incluyendo un análisis económico de la simulación de resultados realizada para estudiar la viabilidad económica del proyecto.

Como resultado del desarrollo del presente proyecto se espera poder conocer las opciones de expandirse a otros puntos de España para fomentar el crecimiento de la empresa y determinar en última instancia qué punto de la geografía española sería el más óptimo. Además también se espera poder conocer durante el recorrido hasta el análisis final de expansión otros aspectos cómo la situación actual de la empresa o las oportunidades que el sector del comercio exterior en España puede ofrecer de cara a otros proyectos que por ejemplo podrían estar relacionados con la introducción en mercados exteriores.

1.2. Objeto de TFG y objetivos

El objeto del presente Trabajo Final de Grado (TFG) es la elaboración de un Estudio de la situación actual de Transped Shipping Levante, S.L., empresa ubicada en Valencia y dedicada a la asesoría y gestión de procesos de importación y exportación, para poder realizar el análisis de una nueva línea de crecimiento basada en la apertura de una nueva delegación en España.

El objeto del trabajo es elaborar un estudio del contexto y situación actual del comercio exterior en España, sector que constituye el entorno económico más directo de Transped Shipping Levante, S.L., así como un análisis de la situación interna de la empresa con el fin de determinar fortalezas, debilidades, y el estado en el que se encuentra la compañía de cara a afrontar un futuro proceso de expansión. Todo ello con el fin último de discernir sobre la viabilidad de conseguir crecer a través de la apertura de una nueva sucursal en España.

Entre los objetivos de este proyecto se encuentran:

- Conocer la situación actual del comercio exterior en España.
- Encontrar nuevas oportunidades de negocio a partir de las estadísticas del comercio exterior español.
- Descubrir, mediante el estudio de la situación actual de TRANSPED, necesidades o carencias no determinadas hasta el momento y encontrar indicios para su mejora.
- Encontrar los puntos fuertes de la empresa en la actualidad con el fin de buscar fórmulas de consolidación.
- Averiguar si la situación económica actual de la empresa es óptimo y si permite el acometimiento de nuevas inversiones.
- Determinar qué puntos geográficos de España son más óptimos para la apertura de nuevas delegaciones.
- Estudiar la viabilidad de abrir una nueva delegación en la ubicación elegida.
- Estimar el comportamiento a largo plazo del proyecto de apertura de la nueva delegación de TRANSPED.
- Determinar en última instancia si sería viable el planteamiento de acometer una expansión a través de la creación de una red de sucursales en España. Todo ello a partir del punto de partida marcado, desarrollado y estudiado en el presente proyecto: la apertura de una primera delegación en un punto geográfico determinado de España.

1.3. Metodología

Para llevar a cabo el presente trabajo de fin de grado se ha hecho uso de diferentes fuentes de información que han permitido tanto realizar la investigación y análisis de estadísticas como desarrollar conceptos.

En el apartado de la metodología formal, este proyecto se ha desarrollado de forma acorde a lo establecido en la Normativa sobre el marco de trabajos de fin de grado y fin de máster de la Universidad Politécnica de Valencia.

Para el estudio de la situación actual del macroentorno se han utilizado diversas técnicas y herramientas de análisis como el modelo PESTEL, mientras que para el examen del estado actual de TRANSPED se han hecho servir fórmulas de análisis como la matriz DAFO. Para el estudio del microentorno de las diferentes localizaciones posibles en las que emplazar la nueva delegación se ha desarrollado el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Referente a las fuentes utilizadas, entre las fuentes primarias se ha hecho uso de información de libros, publicaciones oficiales e informes técnicos de las diferentes autoridades portuarias. Además se ha hecho uso de legislación actual como el Real Decreto 345/2012 del 10 de febrero, así como de datos objetivos de los Ministerios de Fomento y de Economía y Competitividad. Además cabe añadir toda aquella información obtenida directamente de entrevistas con la dirección de TRANSPED acerca de políticas seguidas y criterios para la toma de decisiones. De la misma forma, también se ha obtenido información primaria del departamento de contabilidad sobre la realización de previsiones y valores a considerar para la elaboración de éstas, así como datos para el cálculo de ratios y plazos.

En cuanto al uso de fuentes secundarias cabe destacar la utilización de las Cuentas Anuales de TRANSPED de los ejercicios 2013, 2014. Además se han basado análisis a partir de estadísticas procesadas del Instituto Nacional de Estadística, publicaciones de este propio instituto, datos del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y de la Secretaría de Estado de Comercio. Además se ha hecho uso de la base de datos "*Sabi. Bureau Van Dijk*" para la obtención de datos y cifras de empresas del sector.

También como fuentes secundarias cabe destacar el uso de informes de la Autoridad Portuaria de Valencia y de la Autoridad Portuaria del Puerto de Rotterdam que muestran estadísticas procesadas sobre el comercio internacional.

También se han utilizado herramientas, métodos y conocimientos adquiridos durante el cursado del Grado de Administración de Empresas.

Cabría finalizar este apartado comentando el presente proyecto ha elaborado sus principales estudios y análisis sobre datos a 31 de diciembre de 2014. El motivo por el cual no se ha podido desarrollar información de 2015 se debe a que gran parte del proceso de elaboración del trabajo se desarrolló cuando bien no se había cerrado todavía el ejercicio o bien no había datos definitivos. No obstante, en algunos apartados se han hecho matizaciones puntuales que hacen referencia a datos de 2015, que se han añadido con posterioridad para dotar de más consistencia los estudios realizados.

2. CONTEXTO Y SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR

2.1. TRANSPED SHIPPING LEVANTE, S.L. Y SU ACTIVIDAD PRINCIPAL.

Antes de realizar el análisis del contexto y situación actual del comercio exterior se elaborará un análisis descriptivo que permita conocer cuál es la función de TRANSPED dentro de la cadena de valor de los procesos de transporte y descubrir la actividad principal que realiza.

Previo al nombrado análisis es conveniente explicar a grandes rasgos el funcionamiento cotidiano del transporte marítimo de mercancías mediante contenedores. Al fin y al cabo, la práctica totalidad de los envíos que gestiona Transped Shipping Levante, S.L., y por ende su especialidad, son por vía marítima mediante el uso de contenedores de mercancías, por ello se hace necesario explicar las distintas maneras de las que los embarques se pueden desarrollar.

Dentro de esta apartado se desarrollará en primer lugar el funcionamiento y día del transporte marítimo para posteriormente poder entender mejor las funciones desempeñadas por TRANSPED.

-Descripción del funcionamiento del transporte marítimo (pistas para entender el funcionamiento del sector):

En primer lugar, es esencial distinguir que, como es evidente, el proceso de gestión y manejo de envíos de mercancías a través de contenedores tiene dos sentidos, en unas ocasiones se habla de exportación de productos y en otros casos de importación de bienes.

Según la definición de la Real Academia Española, se considera exportar la acción de vender géneros a otro país mientras que importar consistiría en introducir en un país géneros, artículos o costumbres extranjeros. Sin embargo, cuando se habla de estas dos operaciones enmarcadas dentro del mundo de la logística y más concretamente dentro del sector del transporte de mercancías por vía marítima, es necesario complementar y ajustar sus definiciones.

Dentro del marco del comercio de mercancías por vía marítima, la importación de productos consiste en la recepción de mercancías con origen diferente al del país que la recibe. En el caso de España, país el cual atañe a este proyecto, la importación sería el proceso de adquirir y transportar mercancías originarias de terceros países o países comunitarios, regularizarlas como bienes españoles mediante la aprobación de las Organismos Aduaneros que acepten su entrada y finalmente ser comercializados, transformadas y/o incluidas en procesos para la consecución de un producto final.

Por su parte, la exportación, dentro del mismo marco del transporte de mercancías por vía marítima, consistiría en la venta y transporte de mercancías con origen español a terceros país o países comunitarios. El receptor de la mercancía en el país de destino, deberá realizar los trámites aduaneros propios de su territorio para que dicha mercancía sea aceptada y regularizada para su posterior venta o transformación dentro del país de destino o de nuevo a un tercer país.

Ambos procesos son los dos pilares básicos en torno a los cuales gira el comercio internacional. Como se ha podido ver en la descripción de ambos desde el punto de vista del comercio internacional, junto al hecho comprar y vender mercancías se encuentra la importancia del

transporte de éstas desde territorio a otro. El transporte es el medio para completar el proceso de compra-venta de bienes. Dado que el transporte forma parte activa de los dos procesos, ha sido necesario establecer una serie de normas y términos que lo regulen y que hagan más fácil los acuerdos entre exportadores e importadores. Así pues, para conseguir regular el transporte internacional y establecer figuras que determine qué parte de los gastos generados en el transporte son asumidos por importadores y cuáles por exportadores se crearon los INCOTERMS o términos internacionales de comercio.

Como textualmente se enuncia en la introducción del manual *“Incoterms 2000. Reglas oficiales de la CCI para la interpretación de términos comerciales”* publicado por la Cámara de Comercio Internacional en octubre de 1999, *“la finalidad de los Incoterms consiste en establecer un conjunto de reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales más utilizados en las transacciones internacionales. De ese modo, podrá evitarse las incertidumbres derivadas de las distintas interpretaciones de dichos términos en países diferentes o, por lo menos, podrán reducirse en gran medida”*. Así pues, las distintas regulaciones en cada país del mundo hicieron necesaria la creación de unos términos mundialmente aceptados para facilitar las transacciones diarias entre compañías de distintos países. En este sentido, en dicho manual se comenta que *“las partes de un contrato tienen un conocimiento impreciso de las distintas prácticas comerciales utilizadas en sus países respectivos”*, por ello, los Incoterms fueron oficialmente establecidos en 1936 con el fin de evitar *“malentendidos, litigios y procesos que conlleven a una pérdida de tiempo y de dinero”*. Además, en relación a los Incoterms, debe tenerse en cuenta que su alcance *“se limita a los derechos y obligaciones de las partes en un contrato de compraventa, y en relación a la entrega de las mercancías vendidas”* como también se señala en el manual *Incoterms 2000. Reglas oficiales de la CCI para la interpretación de términos comerciales”* publicado por la Cámara de Comercio Internacional. En este sentido, se debe remarcar que los Incoterms se aplican al contrato de compraventa y no al contrato de transporte como se piensa en muchas ocasiones.

Desde su establecimiento de 1936, los términos comerciales internacionales se han revisado y y/o modificado en un total de siete veces, concretamente en los años 1953, 1967, 1976, 1980, 1990, 2000 y 2010. Todas las revisiones con la finalidad de actualizar las distintas figuras a las prácticas internacionales de comercio que en cada época están en uso.

Una vez constatada la finalidad de los Incoterms y el porqué de su creación, es ahora turno de entrar de lleno en el análisis de las distintas figuras de Incoterms existentes actualmente tras la última revisión de los mismos en 2010. Los distintos Incoterms tienen como función definir qué parte de los costes del proceso de transporte de una mercancía desde el país de origen hasta el país de destino debe asumir la parte compradora y qué parte o procesos debe asumir quien vende la mercancía.

En el transporte marítimo, modalidad en la que se centrará este proyecto, de forma general y descrito brevemente, cualquier proceso de transporte conlleva el traslado de la mercancía desde las instalaciones del vendedor hasta el puerto de salida de la mercancía, el despacho de aduanas de la mercancía (siempre y cuando la mercancía no viaje de un país comunitario a otro, en el caso de la UE), la carga de la mercancía en buque, el transporte por mar hasta el puerto de destino, la descarga de la mercancía en el país de destino, el despacho de aduanas y finalmente la entrega de la mercancía en el punto final designado por el importador. Para hacer más fácil la gestión del transporte y fijar mejor qué parte del proceso de transporte debe asumir la parte compradores y vendedora, cada tipo de Incoterm lleva implícito en su definición qué parte es responsable de asumir cada paso del proceso de transporte.

De acuerdo con la última actualización de los Incoterms realizada en el año 2010, quedaron definidos, a grandes rasgos, cuatro principales tipos de términos comerciales. Cada uno de ellos se puede identificar por la primera letra de los Incoterms que hay en cada grupo. De esta forma, existen los términos E, F, C y D. De acuerdo, con la publicación de la Cámara de Comercio Internacional (ICC) elaborada por Jan Ramberg, *“Guide to Incoterms 2010”*, de forma breve cada uno de estos grupos se definiría:

- E-Terms: “Poner la mercancía a disposición del comprador”
- F-Terms: “Transporte principal no pagado por el vendedor”
- C-Terms: “Transporte principal pagado por el vendedor”
- D-Terms: “Entrega de la mercancía”

Antes de entrar a describir las características principales de cada uno de estos grupos, es importante destacar, tal como se apunta en el manual *“Guide to Incoterms 2010”* de la ICC, que de estos cuatro grupos sólo el grupo de los D-Terms es el que asigna al vendedor toda la responsabilidad de entregar la mercancía en el país de destino de la misma. En los otros tres grupos, el vendedor sólo debe hacerse cargo de la entrega de la mercancía en su propio país e incluso ni siquiera eso cuando se trata del Incoterm EXW.

Una vez comentados los distintos grupos de Incoterms, se deben especificar los concretos términos que dentro de cada grupo existen, así como proceder a la posterior explicación detallada de cada uno de ellos. En la Tabla 1 se pueden ver de forma diferenciada qué Incoterms se encuentran dentro de cada grupo:

GRUPO E	“Salida”
<i>EXW</i>	Franco en fábrica (Ex Works)
GRUPO F	“Transporte principal no pagado”
<i>FCA</i>	Franco transportista (Free carrier)
<i>FAS</i>	Franco junto al buque (Free alongside ship)
<i>FOB</i>	Franco sobre buque (Free on board)
GRUPO C	“Transporte principal pagado”
<i>CPT</i>	Transporte pagado hasta (Carriage Paid to)
<i>CIP</i>	Transporte y seguro pagado hasta (Carriage and Insurance paid to)
<i>CFR</i>	Coste y flete (Cost and freight)
<i>CIF</i>	Coste, seguro y flete (Cost, insurance and freight)
GRUPO D	“Llegada”
<i>DAT</i>	Entregada en terminal (Delivered at terminal)
<i>DAP</i>	Entregada en fábrica (Delivered at place)
<i>DDP</i>	Entregada e impuestos pagados (Delivered duty paid)

Tabla 1. Incoterms 2010. Fuente: *“ICC Guide to Incoterms 2010”* de Jan Ramberg; *“Incoterms 2010”* del Comité Español de la Cámara de Comercio Internacional y elaboración propia.

Como se ve reflejado en la Tabla 1, en la actualidad existen 11 tipos de términos agrupados en los 4 distintos grupos. Dentro del grupo E, se encuentra únicamente el Incoterm EXW o Ex Works. En el grupo F, hay tres distintos Incoterms (FCA, FAS, FOB), los cuales se diferencian por el lugar en el que el vendedor pone la mercancía a disposición del comprador, pero siempre

dentro de sus fronteras. El siguiente grupo que se aprecia es el C. En él hay cuatro Incoterms (CPT, CIP, CFR y CIF), entre los cuales marcan diferencias aspectos como el seguro o el punto en el país de destino de la mercancía hasta el que el vendedor se hace cargo del transporte. En cuarto y último lugar se encuentran los Incoterms del grupo D (DAT, DAP o DDP). Entre ellos las diferencias radican en hasta qué punto del proceso de importación en el país de destino es asumido por el vendedor.

Así pues, a continuación se explicarán de forma detallada en qué consiste cada uno de los diferentes Incoterms vistos anteriormente. Además, al final de este apartado se explicará el lugar que ocupa y el papel que puede desarrollar TRANSPED o una empresa de similares características en envíos bajo cada uno de los diferentes Incoterms.

TÉRMINOS E:

Dado que dentro de este grupo sólo se encuentra el Incoterm EXW, se pasará a continuación a la explicación del mismo.

- **EXW – Franco en fábrica.** El Incoterm Ex Works o “franco en fábrica” se caracteriza principalmente por ser el único en el que el vendedor no asume ninguna parte del proceso de transporte de la mercancía. Como se enuncia en la publicación “*ICC Guide to Incoterms 2010*” de Jan Ramberg, el Incoterm EXW “*representa la mínima obligación*” para el exportador o “shipper”, término con el que se conoce al vendedor en el argot del comercio internacional. Es decir, se limita a dejar la mercancía en su fábrica a total disposición de la empresa de transporte que se encarga de la recogida de la misma. A partir de ese momento, es el comprador quien se hace cargo del proceso de transporte hasta el punto de entrega final en el país de destino de la mercancía. De hecho, las teóricas condiciones definidas por este Incoterm establecen que el comprador debe ocuparse de todas las tareas de exportación, importación y despachos de aduanas e incluso debe asumir los costes en los que el “shipper” pueda incurrir si éste último le asiste en parte del proceso.

Para poder ligar el papel que juega una empresa como TRANSPED en el proceso de los embarques en condiciones EXW, se puede decir que bajo este Incoterm es el comprador de la mercancía quién tiene la potestad para decidir las empresas encargadas de gestionar todo el proceso.

TÉRMINOS F:

Dentro de los términos F existen tres diferentes Incoterms: FCA, FAS y FOB. La principal característica de los términos F es el hecho de que el vendedor es quien debe hacerse cargo del traslado de la mercancía desde sus instalaciones hasta el punto acordado con el comprador para embarcar la mercancía en el medio de transporte. El comprador será quien posteriormente se ocupe del transporte principal hasta el país de destino de la mercancía.

- **FCA – Franco transportista.** En el Incoterm FCA el vendedor tiene la obligación de entregar la mercancía, despachada para la exportación, en un punto convenido con el comprador de forma que la mercancía quede ya a disposición de este último. El punto convenido puede ser desde un almacén propiedad del vendedor hasta un almacén logístico, pero siempre teniendo en cuenta que dicho punto debe haber sido acordado previamente por vendedor y comprador.

- **FAS – Franco junto al buque.** Como bien se indica, este Incoterm exige al vendedor dejar la mercancía lista para ser embarcada junto al buque elegido para el transporte en el puerto de carga convenido. A partir de ese instante, es el comprador quien asume los riesgos de pérdida

o daños que pueda sufrir la mercancía. El despacho de aduanas de exportación corre a cargo del vendedor. Además, cabe destacar que este Incoterm se usa para transporte por vía marítima o vías navegables interiores.

- **FOB – Franco sobre buque.** El tercer y último Incoterm dentro de los términos F es el FOB. De igual manera que el FAS, éste Incoterm es exclusiva para transporte marítimo y exige al vendedor asumir las gestiones del despacho de exportación. Lo que diferencia al Incoterm FOB de los otros términos de este grupo es el hecho de que el vendedor debe entregar la mercancía sobre la borda del buque en el puerto de carga acordado. De esta forma, es el vendedor quién es responsable de todos los riesgos hasta que la mercancía está efectivamente cargada sobre el buque.

TÉRMINOS C:

La principal característica de los términos C, la cual a su vez los diferencia de los términos F, radica en la obligación por parte del vendedor de hacerse cargo del transporte principal de la mercancía. Dentro de este grupo existen cuatro Incoterms diferentes: CPT, CIP, CFR y CIF. Los dos primeros pueden ser utilizados para cualquier medio de transporte, mientras que CFR y CIF deben ser estrictamente usados para el transporte por vía marítima.

- **CPT – Transporte pagado hasta.** El Incoterm CPT se caracteriza por asumir el vendedor el transporte principal entre el país de origen y el país de destino, pero además añade como responsabilidad del vendedor entregar la mercancía en el lugar convenido en el país de destino.

- **CIP – Transporte y seguro pagado hasta.** El Incoterm CIP, de igual manera que el CPT, se caracteriza por asumir el vendedor el transporte principal entre el país de origen y el país de destino, pero además añade como responsabilidad del vendedor entregar la mercancía en el lugar convenido en el país de destino. A su vez, bajo el término CIP el vendedor debe hacerse responsable de la contratación para cubrir el riesgo de pérdida o desperfectos que pueda sufrir la mercancía.

- **CFR – Coste y flete.** El Incoterm CFR, como se ha comentado anteriormente, es un término que se debe utilizar estrictamente para el transporte marítimo. En él, es responsabilidad del vendedor contratar el transporte principal y asumir el flete para hacer llegar la mercancía al puerto de destino convenido a bordo de un buque designado. Una vez el buque llega al puerto de destino, la responsabilidad sobre el estado de la mercancía se traslada al comprador. El proceso de descarga de la mercancía a bordo del buque forma parte ya de las responsabilidades del comprador en los envíos bajo términos CFR.

- **CIF – Coste, seguro y flete.** Como el Incoterm CFR, el término CIF sólo puede ser utilizado para el transporte marítimo o por vías interiores navegables. Además, también en los envíos en condiciones CIF es responsabilidad del vendedor contratar el transporte principal y asumir el flete para hacer llegar la mercancía al puerto de destino convenido a bordo de un buque designado. Una vez el buque llega al puerto de destino, la responsabilidad sobre el estado de la mercancía se traslada al comprador. Aquello que marca la diferencia entre este término y el término CFR es que bajo condiciones CIF el vendedor está obligado a la contratación de un seguro ante posibles daños o pérdida de la mercancía.

TÉRMINOS D:

La principal característica de los términos D es el hecho de que la responsabilidad del vendedor en el proceso de transporte de las mercancías traspasa los límites de las fronteras de su país y

el transporte principal, de forma que llega hasta las gestiones de entrega de la mercancía en el país de destino. Así pues, según el manual de la Cámara de Comercio Internacional "ICC Guide to Incoterms 2010" de Jan Ramberg, los términos D tienen dos factores a tener en cuenta. Por un lado, la distribución de riesgos y costes una vez descargada la mercancía y hasta su entrega; por otro lado, la distribución de las funciones de cara al despacho de aduanas de importación de la mercancía. A continuación se detallarán las características de los diferentes términos concretos dentro del grupo de Incoterms D.

- **DAT – Entregada en terminal** – El Incoterm DAT sustituye al Incoterm DEQ, el cual desaparece con la publicación de los Incoterms 2010. Este Incoterm implica la asunción por parte del vendedor de todos los costes en el país de origen, el transporte principal y los gastos en destino hasta que la mercancía queda puesta a disposición del comprador en la terminal acordada. A partir de ese instante es el comprador quien debe hacerse cargo de que la mercancía llegue a su destino final.

- **DAP – Entregada en fábrica** – En el Incoterm DAP (conocido anteriormente como DDU), el vendedor se hace cargo de los costes en su país, del transporte principal, de los costes en el país de destino, de los despachos de aduanas tanto de exportación como de importación, pero los impuestos de aduanas (derechos arancelarios e IVA de importación), son asumidos por el importador de la mercancía.

- **DDP – Entregada e impuestos pagados** – El Incoterm DDP es el único que teóricamente asigna todas las responsabilidades y riesgos al vendedor de la mercancía. En él, el vendedor se hace cargo de los costes en su país, del transporte principal, de los costes en el país de destino, de los despachos de aduanas tanto de exportación como de importación y por último de los impuestos de importación que se generen al despachar la mercancía en el país del comprador. Los impuestos suelen ser, habitualmente los derechos arancelarios (conocidos como duties), y el IVA de importación (conocido internacionalmente como VAT).

Por último, como resumen a la descripción de los Incoterms realizada anteriormente, se aportará a continuación un gráfico (Ilustración 1), en el que se ilustra perfectamente el alcance de las responsabilidades de importador y exportador según el Incoterm de referencia.

	Modalidad de transporte	Mercancía acondicionada para su venta	La carga en el almacén del vendedor	Transporte interior en origen	Formalidades aduaneras de exportación	Gastos manipulación en origen	Transporte principal	El seguro de la mercancía	Gastos manipulación de destino	Formalidades aduaneras de importación	Transporte interior en destino	Entrega de la mercancía al comprador
EXW	Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FCA	Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FAS	Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FOB	Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CPT	Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CIP	Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CFR	Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CIF	Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DAT	Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DAP	Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DDP	Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Ilustración 1. Descripción gráfica de los Incoterms 2010 mediante la ilustración gráfica de las responsabilidades asumidas por cada parte. Fuente: Cámara de Comercio Internacional y elaboración propia 2010

Una vez finalizada la descripción de los Incoterms, se debe explicar el funcionamiento de los procesos de transporte de mercancías en los cuales intervienen empresas intermediarias como TRANSPED. No obstante, antes de pasar a dicha explicación se nombrarán y definirán de forma breve los pasos y procesos principales y habituales en los envíos por vía marítima. En la tabla anterior la cual mostraba los Incoterms, éstos se podían observar, pero para se observen de una forma más clara se desarrollarán a continuación:

- **Producción y puesta de la mercancía en fábrica disponible para su recogida:** El primer paso dentro de todo proceso de transporte de mercancías es la puesta a punto de la mercancía para poder coordinar la recogida de la misma.
- **Carga y transporte hasta el puerto de salida designado:** Una vez la mercancía está lista, la mercancía es recogida por la empresa de transporte encargada de trasladarla desde el punto de recogida hasta el puerto de carga convenido. Éste transporte podrá ser realizado por distintos medios de transporte (carretera, tren, etc.).
- **Despacho de aduanas de exportación:** Una vez la mercancía entra dentro de la terminal del puerto de carga y se encuentra en la zona conocida como “zona franca”, se puede dar comienzo al proceso de despacho de exportación de la mercancía. Éste proceso consiste en la autorización por parte de las autoridades aduaneras del país de origen de la mercancía a que ésta pueda ser transportada al país de destino convenido. Para su trámite es indispensable, entre otros aspectos, que el exportador facilite la factura comercial y la descripción fiel y exacta de la mercancía a exportar. Estas gestiones suelen realizarse a través de agente o bróker de aduanas.
- **Carga de la mercancía en el buque designado:** Una vez autorizada por la aduana para abandonar las fronteras del país de origen, la mercancía es cargada en el buque convenido para ser transportada. Las gestiones del embarque del contenedor suelen ser llevadas a cabo por empresas navieras, las cuales tienen acuerdos con los armadores de los buques (propietarios del mismo), o bien disponen de naves propias en las que embarcar sus contenedores (los cuáles también pueden ser propios o bien alquilados a terceras empresas fabricantes de contenedores). Estas gestiones pueden llevarlas a cabo las navieras de forma directa o bien alcanzar acuerdos con empresas consignatarias las cuales se encargan de realizar dichas gestiones en nombre de la naviera con la que tengan un acuerdo alcanzado.
- **Transporte principal:** Constituye el traslado de la mercancía a bordo de un buque desde el puerto de carga hasta el puerto de descarga convenido.
- **Contratación del seguro (si procede):** La contratación del seguro de la mercancía es opcional. Su solicitud dependerá del acuerdo alcanzado entre exportador e importador. En caso de tener que solicitarse, éste debe gestionarse cuando se conozca el valor final de venta de la mercancía y convenientemente antes de que el proceso de transporte se inicie.
- **Llegada y descarga de la mercancía en el puerto de destino convenido:** Una vez el buque atraca en el puerto de descarga convenido, se procede a la descarga de la mercancía de la borda del barco. Como se ha explicado para el proceso de carga de la mercancía, esta gestión es llevada a cabo generalmente por empresas navieras o por consignatarias.
- **Despacho de aduanas de importación:** Tal como se lleva a cabo en el proceso de exportación para poder dar salida a una mercancía de su país de origen, una vez ésta llega al país de destino las autoridades aduaneras de dicho país también deben considerar si es apta o no apta para introducirse dentro de las fronteras. Éste proceso

deben realizarse bien dentro de la terminal del puerto de llegada o bien en recintos aduaneros externos, los cuales estén autorizados por las autoridades aduaneras para la recepción y custodia de mercancías pendientes de ser despachadas.

- **Transporte y entrega de la mercancía al receptor:** Una vez despachada la mercancía, y como culminación al proceso de transporte, la mercancía es entregada en el lugar de destino acordado.

Toda vez que han quedado descritos los pasos principales dentro del proceso de transporte, se debe retomar la descripción de los procesos de transporte con presencia de forwarders como gestores de la carga. Antes de iniciar esta descripción es importante destacar que las empresas de las características de TRANSPED tienden a situarse en el centro del proceso, pues son puramente intermediarias y representantes de los exportadores/importadores en las operaciones de comercio exterior. De ahí que este tipo de empresas, conocidas como freight forwarders o transitarias estén en contacto con la gran mayoría de agentes participantes en cualquier proceso de transporte por vía marítima.

En primer lugar, se debe afirmar que en ocasiones son los importadores/exportadores quienes realizan las gestiones necesarias para el embarque y transporte de contenedores de mercancía directamente con todos los agentes sin necesidad de hacerse servir de los servicios de un forwarder, pero apoyarse en una transitaria como agente intermediario está generalizado además de que en el proyecto que se está desarrollando se debe plasmar la situación desde el punto de vista de la intervención de forwarders como TRANSPED en el proceso.

Así pues, la intervención de un forwarder en el proceso de transporte por vía marítima es una decisión a tomar por el exportador/importador de la mercancía como se comentaba anteriormente. A esto se debe añadir que se trata de una práctica extendida la utilización de transitarias para la intermediación en estos procesos, pues éstas son operadores reconocidos y autorizados para la gestión de embarques de contenedores por las navieras o consignatarias. Éste hecho agiliza todos los procesos de cara a la retirada y entrega de contenedores en las terminales portuarias, así como los procesos de entrega de documentación. De hecho, esta agilidad es uno de los factores que favorece la contratación de los servicios de los forwarders por parte de las empresas importadoras/exportadoras de mercancías. Ya que muchos de los procedimientos a seguir para la reserva de contenedores o entrega de los mismos se demoraran si son estas empresas quienes deciden hacer por sí mismas todas las gestiones.

Así pues, la existencia de forwarders se resume a la necesidad de simplificar los agentes que gestionan embarques de contenedores: una determinada cantidad de agentes o transitarias actúa en nombre de millones de empresas en todo el mundo que quieren mover las mercancías que han adquirido o vendido a empresas de terceros países por vía marítima.

Para iniciar la enumeración y descripción de los principales agentes intervinientes en los procesos de transporte internacional gestionados por forwarders se debe recordar que todo proceso de estas características nace de la necesidad de una empresa de importar o exportar una mercancía desde/hacia un tercer país. A partir de este hecho las empresas exportadoras o importadoras contactan con un forwarder para que empiece a gestionar todos los trámites necesarios para iniciar las operaciones.

Generalmente, en las operaciones de comercio por vía marítima interviene un forwarder en el país de origen de la mercancía, quien se encarga de coordinar todo el proceso hasta que el contenedor queda embarcado en el buque; y otro forwarder que realiza las gestiones necesarias en el país de destino para hacer que la mercancía acabe en poder del importador. La asignación

de los forwarder intervinientes depende generalmente de la voluntad de importador o exportador; y el Incoterm bajo el que se realiza la operación es el que marcará a cuál de estos dos agentes corresponde determinar quiénes serán los forwarders designados. Es decir, cuando el Incoterm acordado otorgue más responsabilidades para el exportador dentro del proceso de transporte (mayoritariamente bajo términos C o D), será éste quien asigne a un forwarder generalmente de su país para empezar a coordinar todo el proceso. Cuando por el contrario el Incoterm escogido implique que el importador sea quien asuma una mayor parte de responsabilidades dentro del proceso de transporte (tradicionalmente en términos F y E), será éste quien asigne a un forwarder de su país para coordinar todo el proceso.

En el primer caso nombrado anteriormente, es decir, cuando el Incoterm acordado otorgue más responsabilidades para el exportador, éste habitualmente contactará con un forwarder del país en el que se pone en marcha el embarque de las mercancías. A partir de ese instante será éste quien se encargue de la completa gestión del proceso de exportación de las mercancías hasta el país de destino. Así pues, una vez la mercancía quede lista el exportador contactará con el forwarder para coordinar la recogida de la misma contratando los servicios de empresas de transporte. Toda vez que la recogida y puesta de la carga dentro del contenedor quede realizada y la mercancía se encuentre dentro del puerto u otro recinto aduanero externo, posteriormente el transitario organizará el despacho de aduanas (bien a través de un bróker de aduanas o mediante el departamento de aduanas del forwarder en caso de disponer de él). Completado el despacho de aduanas la mercancía se embarcará en el buque en el cual el transitario ha reservado espacio previa solicitud a la naviera o consignatario.

A la llegada de la mercancía al país de destino, cuando la operación se enmarque bajo un Incoterm C o D, el forwarder designado por el exportador podrá designar a un forwarder cooperador para gestionar las operaciones de despacho de aduanas y entrega de la mercancía hasta el cliente final. Los contactos con la naviera o la consignataria para la retirada de la mercancía de la zona franca también serán realizados por el forwarder del país de destino.

El caso opuesto al citado anteriormente se daría en operaciones de transporte marítimo bajo Incoterms de la categoría E y F. En operaciones bajo este Incoterm es el importador de la mercancía quién asume una mayor responsabilidad en el proceso de transporte. En estas situaciones, el importador generalmente designa a su forwarder de confianza en el país de destino de la mercancía para que inicie todas las gestiones necesarias para organizar la importación de dicha mercancía. Así pues, para poder iniciar y supervisar mejor el proceso de carga y transporte de la mercancía hasta el puerto de salida en el país de origen de la mercancía, el forwarder designado por el importador contactará con un corresponsal o agente colaborador en el país de origen para que se encargue de poner en marcha y gestionar el embarque en el país de origen. En todo momento será el forwarder del país de destino quién decidirá la naviera con la que se deberá realizar la reserva del contenedor/es. Una vez la mercancía queda despachada para la exportación y embarcada para el transporte hasta el país de destino, es el forwarder designado del importador quien se hará cargo de la gestión de la mercancía, organizando así el despacho de aduanas y el posterior transporte hasta el lugar de entrega final, así como otros procesos intermedios no tan habituales que puedan tener lugar. Todas las gestiones con la naviera en el país de recepción de la mercancía son realizadas por el forwarder designado por el importador.

Toda vez que se ha explicado el proceso de importación/exportación indicando las funciones a realizar tanto por la transitaria del país de origen como por la transitaria del país de destino, así como las distintas responsabilidades de cada una de ellas según el Incoterm bajo el que se

enmarque la operación de transporte; el siguiente paso es describir de forma concisa a los principales agentes que intervienen en los procesos de transportes marítimo y los cuales son “stakeholders” de los forwarders que gestionan los procesos. No obstante, este apartado se desarrollará más adelante dentro del análisis del microentorno.

-Descripción del negocio: explicación de las funciones principales de TRANSPED dentro de los sectores del transporte y comercio internacional.

Iniciando su actividad en la zona del puerto de Valencia, TRANSPED fue fundada en el año 1974, consolidando su actividad desde esa fecha. Las condiciones propicias de la ciudad de Valencia para el desarrollo de actividades relacionadas con el sector portuario y logístico le han permitido crecer en los últimos años, después de haber atravesado y superado unos difíciles años en la segunda mitad de la primera década del siglo XXI.

TRANSPED es una pequeña y mediana empresa de intermediación clasificada en el código CNAE 5229. *Actividades anexas al transporte* y que está dedicada a la asesoría y gestión de operaciones de exportación e importación, especializada, sobre todo, en el comercio internacional por vía marítima. Además, ofrece de forma puntual servicios de transporte terrestre (aunque sin poseer flota propia de camiones, operando mediante subcontratación del servicio), y en cierta mayor medida también gestiona carga aérea a través de agentes colaboradores en los aeropuertos de Madrid, Valencia y Barcelona.

Explicado de una forma breve, TRANSPED se dedica principalmente a asistir en todo el proceso de importación o exportación a importadores y exportadores que desean recibir, en el caso de los primeros; o enviar, en el caso de los segundos, mercancía a/de terceros países. Dentro de los procesos de importación y exportación, TRANSPED asesora al cliente acerca de las mejores formas para el envío de su mercancía y gestiona todos los pasos necesarios para completar el proceso.

Especializada en la intermediación en las operaciones por vía marítima, TRANSPED posee una estructura organizativa y financiera que le permite gestionar y dar apoyo en operaciones de todo tipo. Entre ellas figuran algunas como el transporte marítimo de carga seca, transporte refrigerado de alimentación, transporte mediante flexitanks (servicio exclusivo para cargas de mercancía en estado líquido a granel en bolsas térmicas instaladas dentro del contenedor), transporte de mercancía pesada, grupajes (envío de mercancía de menor cúbico que el recomendado para hacer rentable el transporte mediante contenedor), etc.

La meta de la empresa, como operador logístico que gestiona mercancía de terceros, es siempre ofrecer el mejor servicio a sus clientes, poniendo en marcha sus embarques en tiempo y forma e informándoles del estado de su mercancía durante el tiempo tránsito de la carga desde la recogida de la mercancía en las instalaciones del exportador hasta la entrega en el lugar de destino de la misma.

Enmarcada dentro del sector portuario, las empresas que se dedican a la intermediación dentro del sector del comercio internacional reciben también coloquialmente los nombres de transitarias (término generalizado para identificar a este tipo de empresas en España), o freight forwarder (como son conocidas las empresas a nivel mundial).

-Localizaciones de las oficinas actuales de TRANSPED.

En relación a la localización actual de la sociedad, cabe destacar que actualmente TRANSPED cuenta, principalmente, con tres principales oficinas: una en España y dos en China.

La oficina principal de la entidad, ubicada en España, se localiza en la ciudad de Valencia, dentro del distrito de los Poblados Marítimos (código postal 46024). Dicha oficina ocupa las oficinas 101, 102 y 103 dentro de la primera planta del Edificio Suertes del Mar, edificio de reciente construcción y el cual está emplazado en la Calle Méndez Núñez, número 40. En la *Ilustración 2* se puede ver la localización de esta oficina sobre el mapa de la ciudad de Valencia gracias a la herramienta de Google Maps.

Dicha localización se encuentra a cinco minutos a pie del puerto de Valencia, donde se localizan gran parte de las empresas relacionadas con el sector portuario, instituciones oficiales como la Aduana y almacenes y depósitos francos ubicados en la zona franca del Puerto de Valencia.

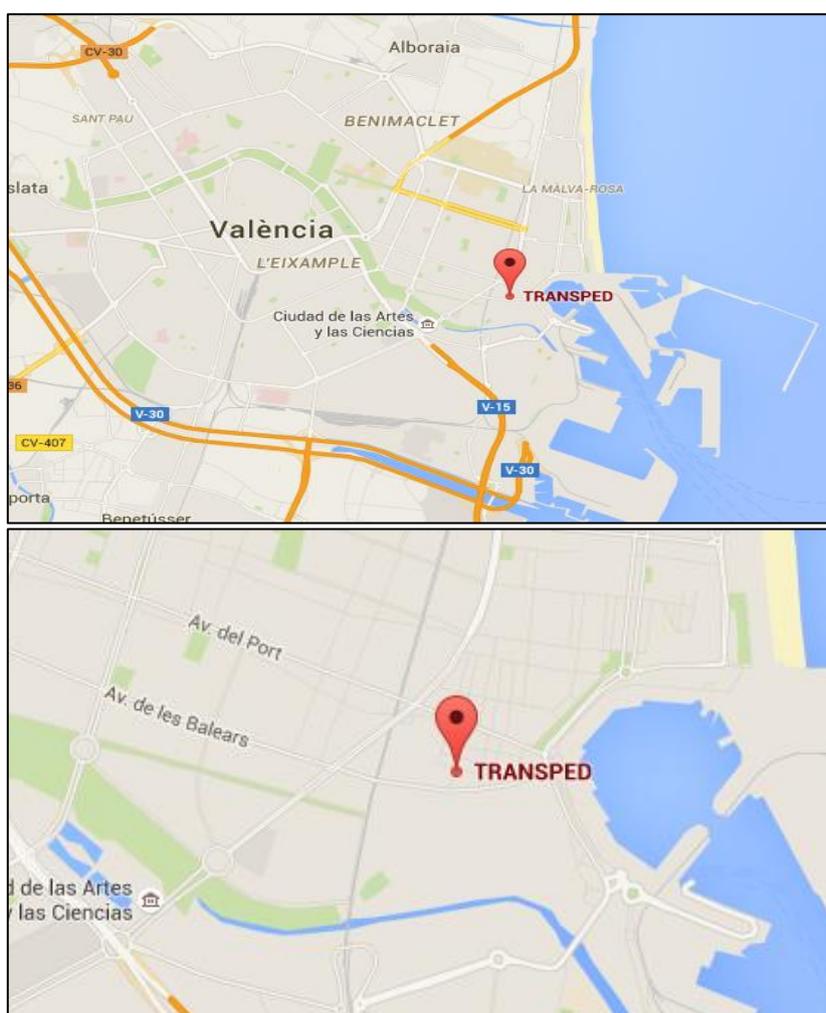


Ilustración 2. Localización actual de la oficina de TRANSPED en la ciudad de Valencia. Fuente: Google Maps y elaboración propia.

Con una superficie de 130 m², el espacio ocupado en las oficinas 101 y 102 oficina consta de una terraza exterior, una cocina-comedor en la que los empleados pueden tomar la comida, una sala de reuniones, la sala principal en la que trabajan todos los empleados y un despacho en el que realiza sus actividades el gerente.

La oficina tiene actualmente capacidad para 29 trabajadores, tantos como mesas individuales se disponen. Los diferentes escritorios se agrupan de la siguiente forma: cuatro bloques de cuatro escritorios, un bloque de seis escritorios, otro bloque más de tres escritorios y el escritorio incluido en el despacho del gerente. Además, la oficina 103 no se encuentra directamente conectada con estas otras dos oficinas y es utilizada como archivo de expedientes finalizados.

La terraza exterior se encuentra a la izquierda de la entrada principal de la empresa. Ocupa 20 m² y está equipada con sillas y varias mesas para que los trabajadores puedan descansar durante los periodos de paro de trabajo.

La cocina-comedor se localiza también a la izquierda de la entrada principal. La sala, de 20 m², dispone de cafeteras, microondas, nevera, fregadero, diferentes utensilios para la preparación de comida, una mesa para los comensales y un televisor.

La sala de reuniones se encuentra a continuación de la cocina, pero la entrada a la misma se realiza por la sala principal de la oficina. Dicho espacio se encuentra equipado con una mesa y sillas para albergar reuniones de trabajo entre trabajadores de la propia empresa, así como reuniones comerciales con clientes o proveedores.

La sala principal es la estancia más amplia de la oficina. Dotada de 29 escritorios, 8 de ellos están destinados a albergar trabajadores del departamento de exportación 4 son compartidos por el departamento de importación y aéreo. Los restantes departamentos (contabilidad y comercial), no tienen a todos sus componentes agrupados en la oficina, por lo que no tienen un número de escritorios específicamente reservado. La subgerencia dispone también de un escritorio dentro de esta sala principal y hay otro escritorio junto a la entrada donde se ubica la recepción.

Cabe añadir que en el último año TRANSPED consta con comerciales que actúan en el área de Madrid, Zaragoza y Gijón, sin embargo éstos no constituyen oficina propia, sino que tienen en su domicilio su lugar de trabajo. Además, TRANSPED tiene un colaborador en Barcelona, pero que constituye una empresa diferente con quien solo coopera en la cesión de acuerdos comerciales con proveedores. Sus cuentas no están consolidadas ni una participa de la otra.

-TRANSPED (Xiamen) Co., Ltd.: La delegación de TRANSPED en China.

Por lo que respecta a las oficinas en China de las que dispone TRANSPED, la empresa dispone de dos sucursales en Shanghái y Xiamen, las cuales sirven de apoyo a TRANSPED España en sus operaciones España-China y China-España, además de desarrollar operaciones de comercio exterior desde China hacia cualquier otro punto del mundo y viceversa.

El puerto de Xiamen fue en el año 2014 el noveno puerto de mercancías en la República Popular China y se encontraba en el puesto 17 en el ranking mundial de puertos con mayor volumen de TEUs en todo el mundo según las estadísticas ofrecidas en el documento *"Port Statistics. A wealth of information"* por la autoridad portuaria del Puerto de Rotterdam, el cual muestra distintas estadísticas en materia de transporte marítimo entre los años 2012 y 2014. Para hacerse una idea de su magnitud, basta con comparar sus cifras con las de, por ejemplo, los dos principales puertos españoles en aquel año: siguiendo con las estadísticas ofrecidas por el Puerto de Rotterdam, los puertos de Algeciras y Valencia juntos fueron capaces de mover 8.99 millones de TEUs (un TEU es la unidad representada por un contenedor 20') en el año 2014, mientras que Xiamen, noveno puerto de China, registró él solo un tráfico de 8.57 millones de TEUs durante aquel año.

Top 20 World container ports, 2014 - 2012

			2014	2013	2012
1	Shanghai	China	35,290	33,617	32,529
2	Singapore	Singapore	33,869	32,579	31,649
3	Shenzhen	China	24,040	23,279	22,941
4	Hong Kong ¹⁾	China	22,200	22,352	23,117
5	Ningbo & Zhoushan	China	19,450	17,351	16,830
6	Busan	South Korea	18,678	17,686	17,046
7	Guangzhou	China	16,610	15,309	14,744
8	Qingdao	China	16,580	15,520	14,500
9	Dubai Ports	United Arab Emirates	15,200	13,641	13,280
10	Tianjin	China	14,060	13,000	12,300
11	Rotterdam	Netherlands	12,298	11,621	11,862
12	Port Kelang	Malaysia	10,946	10,350	10,001
13	Kaohsiung	Taiwan	10,593	9,938	9,782
14	Dalian	China	10,130	10,015	8,060
15	Hamburg	Germany	9,729	9,257	8,864
16	Antwerp	Belgium	8,978	8,578	8,635
17	Xiamen	China	8,572	8,008	7,206
18	Tanjung Pelepas	Malaysia	8,500	7,628	7,700
19	Los Angeles	United States of America	8,340	8,120	8,078
20	Jakarta	Indonesia	6,503	6,171	6,100

Unit: Number x 1,000 TEU (Twenty-Foot Equivalent Units)
 All China ports including domestic trade and river trade;
¹⁾ Including river trade

Source: Port Authorities

Ilustración 3. Principales 20 puertos del mundo por volumen de TEUs. Fuente: "Port Statistics. A wealth of information." Informe elaborado por la Autoridad Portuaria de Rotterdam (Port of Rotterdam).

Al margen de su importancia en el transporte internacional de contenedores de mercancías, el papel desempeñado por el puerto de Xiamen es importante, puesto que es el puerto más cercano a la isla de Taiwan, la cual cosa favorece el intercambio de mercancías entre China-Taiwan a través de Xiamen.

Así pues, por su importante tráfico de contenedores y su buena localización geográfica, TRANSPED decidió abrir su primera oficina en China en la ciudad de Xiamen. Situada a mitad camino entre los puertos de Shanghái (primero del mundo en cuanto a volumen de TEUs en 2014 tal y como arrojan las estadísticas oficiales ofrecidas por la Autoridad Portuaria del Puerto de Rotterdam), y el puerto de Shenzhen (tercero del mundo y segundo de China en volumen de TEUs anuales), la oficina de Xiamen permitía desde sus inicios y permite actualmente controlar y organizar embarques desde/hacia cualquier puerto de China mediante su red de colaboradores.

Actualmente, la oficina de Xiamen constituye la oficina principal de China para TRANSPED. Ubicada en la ciudad de Xiamen, dentro de la provincia de Fujian, fue la primera sucursal fundada en China. Fundada en el año 2004, TRANSPED XIAMEN se encuentra localizada en la zona costera del suroeste de Xiamen a unos 20 minutos en vehículo privado del puerto de Xiamen y a cerca de una hora en transporte público según las estimaciones de Google Maps.

TRANSPED XIAMEN gestiona envíos tanto de importación como de exportación desde/hacia cualquier parte del mundo, aunque su principal actividad se centra en el intercambio de mercancías con España tanto a nivel marítimo como aéreo, aunque éste último en menor medida. La importación de mármol y desperdicios de plástico y la exportación de juguetes y artículos relacionados con la iluminación son solo algunos de los intercambios de mercancías con España. Actualmente, y desde la creación de TRANSPED (Xiamen) Co., Ltd. – Shanghai Office en Shanghái, la oficina de Xiamen se encarga de organizar y desarrollar todos los embarques hacia/desde España que tienen su origen/destino en punto del centro y del sur de China (zonas de Xiamen y Shenzhen principalmente). Los embarques de la zona norte, son llevados a cabo por la oficina de Shanghái.

La otra oficina física de la cual dispone TRANSPED en China se encuentra localizada en Shanghái. Dicha oficina, la cual tiene como razón social TRANSPED (Xiamen) Co., Ltd. – Shanghai Office, ofrece su servicio de apoyo en China tanto a TRANSPED como a otra transitoria ubicada en Valencia.

El puerto de Shanghái es actualmente el mayor puerto de mercancías del mundo. El volumen de TEUs que durante el año 2014 fueron registrados en dicho puerto superó los 35 millones y éste dato no ha parado de crecer en los últimos años. Como ya se hizo para demostrar la magnitud del puerto de Xiamen, basta con comparar las cifras de algunos puertos europeos con las del puerto de Shanghái para probar el tamaño de éste último. Siguiendo con las estadísticas ofrecidas por el documento *“Port statistics. A wealth of information”* publicado por la autoridad portuaria del Puerto de Rotterdam, se puede observar que el puerto de Shanghái movió en el año 2014 más TEUs (35.29 millones), que los tres principales puertos europeos (31.005 millones de TEUs sumando el tráfico de contenedores de los puertos de Rotterdam en Holanda, Hamburgo en Alemania y Antwerp en Bélgica). Si la comparación se realiza con los tres principales puertos españoles los resultados denotan la importancia del mercado chino y la magnitud de un puerto como el de Shanghái: 35.29 millones de TEUs frente a 10.89 que movieron los puertos de Algeciras, Valencia y Barcelona juntos en el año 2014.

Al margen del comercio e intercambio de contenedores que tiene lugar en Shanghái, también se debe tener en cuenta que TRANSPED (Xiamen) Co., Ltd. – Shanghai Office también gestiona embarques en el resto de puertos de la zona norte de China. Así pues, al potencial negocio que se puede encontrar en el puerto de Shanghái por el número de TEUs transportados, también hay que unir las grandes cifras que otros puertos de la zona de influencia de TRANSPED (Xiamen) Co., Ltd. – Shanghai Office manejan.

En este sentido, cabe destacar que, no muy lejos de Shanghái, en la orilla opuesta de la Bahía de Hangzhou, se encuentra la ciudad de Ningbo y su puerto de mercancías. Es importante mencionar la existencia de este puerto cercano a Shanghái, pues debido a su proximidad también supone un puerto de entrada y salida de mercancías importante para TRANSPED (Xiamen) Co., Ltd. – Shanghai Office, y sobre todo, porque se trata del cuarto puerto del mundo con mayor tráfico de TEUs. Como dato adicional como muestra de la magnitud del puerto de Ningbo (conocido oficialmente como puerto de Ningbo-Zhoushan), es necesario destacar que en los últimos años viene siendo el primer puerto del mundo por peso bruto total de mercancía manejada. En la Ilustración 4, la tabla extraída del documento *“Statistics. A wealth of information”* se muestra el peso bruto total por toneladas que durante los últimos años ha sido manejado en los diez principales puertos del mundo, en ella se puede ver el liderazgo del puerto de Ningbo, el cual supera en este aspecto a otros puertos con mayor volumen de TEUs anuales como el de Shanghái o Singapur.

			2014	2013	2012
1	Ningbo & Zhoushan	China	873.0	809.8	744.0
2	Shanghai	China	755.3	776.0	736.0
3	Singapore	Singapore	580.8	560.8	538.0
4	Tianjin	China	540.0	500.6	476.0
5	Tangshan	China	500.8	446.2	364.6
6	Guangzhou	China	500.4	454.7	434.0
7	Qingdao	China	480.0	450.0	402.0
8	Rotterdam	Netherlands	444.7	440.5	441.5
9	Dalian	China	420.0	408.4	373.0
10	Port Hedland	Australia	372.4	288.4	246.7

Ilustración 4. Principales 10 puertos del mundo por cantidad de mercancía manejada en millones de toneladas.
Fuente: *“Port Statistics. A wealth of information.”* Informe elaborado por la Autoridad Portuaria de Rotterdam (Port of Rotterdam).

Constatada de forma breve la importancia del puerto de Shanghái, se presume más que justificada la presencia de TRANSPED en esta ciudad del norte de China a través de una sucursal propia.

Así pues, TRANSPED (Xiamen) Co., Ltd. – Shanghai Office sirve de apoyo para TRANSPED en todos los embarques desde/hacia la zona norte de China hacia/desde cualquier puerto del mundo. Al margen de los puertos de Ningbo y Shanghái, también son de relevancia otros como Qingdao, Tianjin o Dalian, los cuales suman cerca de 42 millones de TEUs al año según publica el documento “*Statistics. A wealth of information*”.

-Recursos Humanos de TRANSPED.

En lo que a los recursos humanos se refiere, se puede constatar que TRANSPED es una empresa que se encuentra en una fase de crecimiento de su plantilla de empleados. Un dato que da prueba de ello es el crecimiento acontecido entre Septiembre de 2014 y Septiembre de 2015. En Septiembre de 2015 la plantilla cuenta con un total de 25 empleados, 5 de los cuales son estudiantes en prácticas, mientras que en el mismo mes de 2014 la plantilla estaba compuesta por 18 empleados. Además, varios de los estudiantes actualmente en prácticas tienen acordado prolongar su estancia en la empresa a partir de 2016 ya con contrato laboral.

Los empleados se distribuyen en los diferentes departamentos de los cuales consta TRANSPED. Dichos departamentos son: departamento comercial, exportación, importación, aéreo, contabilidad y pricing. Adicionalmente, existen también las figuras del gerente y subdirectora. Los estudiantes en prácticas son distribuidos en los diferentes departamentos según las necesidades de personal de apoyo que existan.

Toda esta información se detallará más adelante en el apartado 3 del presente trabajo sobre la situación actual de la empresa.

-Pertenencia al Grupo Alonso.

Es importante mencionar en este primer apartado de descripción del negocio que TRANSPED forma parte del grupo empresarial “Grupo Alonso”. El grupo, que cuenta con más de 1200 de trabajadores, está formado por empresas de diferentes sectores, pero sobre todo empresas dedicadas al transporte y la logística como transitarias, navieras, gestoras de terminales, almacenes logísticos, agentes de aduanas, etc. También abarca otras actividades como la restauración o las energías renovables. La sede central del grupo se encuentra en Valencia.

El hecho de que muchas de las empresas del Grupo Alonso estén dentro del sector del transporte y la logística supone que las distintas sociedades del Grupo puedan beneficiarse o complementar sus servicios con las actividades ofrecidas por otras compañías del Grupo Alonso. Sin embargo, ninguna empresa trabaja exclusivamente por y para sociedades de este conjunto de empresas, de hecho algunas dentro del mismo Grupo Alonso son competencia directa entre sí.

-Colaborador de TRANSPED en Barcelona.

Como se ha comentado anteriormente, aparte de las oficinas en China y la oficina propia en Valencia, TRANSPED mantiene un acuerdo de colaboración con una sociedad de Barcelona, la

cual en opera en nombre de Transped Shipping Levante, S.L. y realiza también las funciones de transitaria. Dicho colaboración permite a TRANSPED tener presencia en Barcelona.

Es importante destacar que, en la actualidad, TRANSPED ha iniciado el proceso de compra de dicho colaborador en Barcelona, por lo que a corto plazo TRANSPED contará con oficina totalmente propia en la ciudad de Barcelona. Es destacable el hecho de fortalecer su presencia en Barcelona, ya que tras Algeciras y Valencia, éste es el tercer puerto más importante de España en cuanto a volumen de TEUs anuales. En el año 2014, el Puerto de Barcelona registró un tráfico de TEUs de 1.893 millones situándose como el décimo sexto puerto más importante de Europa.

-World Cargo Alliance (WCA).

Al margen de formar parte del Grupo Alonso, TRANSPED también forma parte de algunas asociaciones de “freight forwarders” o transitarios a nivel mundial. La más importante de la cual forma parte es la World Cargo Alliance o más bien conocida como WCA.

WCA es la mayor asociación de transitarios de todo el mundo. En ella se encuentran freight forwarders de todos los países del mundo con un mismo fin: facilitar las gestiones y simplificar procesos en las operaciones de import-export. Fundada en 1998 por su presidente David Yokeum, la asociación cuenta actualmente con un total de 5,934 miembros distribuidos en un total de 187 países y presente en un total de 775 ciudades en todo el mundo. Adicionalmente, WCA dispone de oficinas físicas en las ciudades de Amsterdam, Bangkok, Estambul, Bombay, Nairobi, Miami y Shanghái, desde las cuales 90 trabajadores ofrecen un servicio de atención al cliente y asesoramiento.

Al margen de facilitar el contacto entre transitarias de distintos países por el mero hecho de pertenecer a WCA, la asociación también organiza conferencias periódicas para favorecer la interacción más directa entre sus miembros y tratar de crear nuevos vínculos. Tal como arrojan los datos que se pueden extraer de la de de la asociación (www.wcaworld.com), a estas conferencias acuden alrededor de 2,000 delegados de “freight forwarders” de todo el mundo y se estima que hasta 100,00 reuniones cara a cara entre delegados tienen lugar para intentar cerrar nuevos acuerdos.

Formar parte de esta asociación permite a sus miembros encontrar “partners” en los países de origen o destino de la mercancía de sus clientes, permitiéndoles dichos colaboradores tener la garantía de que la mercancía es entregada/recogida correctamente y de forma segura. Entre las ventajas de formar parte de ella figura el hecho de que todas empresas que son miembros de la asociación deben conceder 30 días de crédito en todas las facturas emitidas a transitarias pertenecientes a WCA. Además, el hecho de pertenecer a la misma organización agiliza todos los trámites de presentación y de establecimiento de relaciones con forwarders de otros países, la cual cosa permite poder organizar y gestionar embarques de forma inmediata una vez se ha iniciado el contacto entre dos empresas de la asociación.

Dentro de WCA existen diferentes grupos de forwarders en función de sus características. En primer lugar, se distinguen cuatro grandes grupos o canales generales de clasificación: WCA First, WCA Advanced Professionals, WCA China Global, WCA Inter Global. La existencia de diferentes clasificaciones dentro de WCA atiende a la necesidad de facilitar la búsqueda concreta de forwarders que respondan a unas características concretas. A continuación se explicará de forma breve qué tipo de freight forwarders están incluidos dentro de cada uno de ellos.

WCA First engloba a los primeros forwarders que se afiliaron a la asociación WCA. WCA estaba formado por los agentes que se encuentran dentro de esta grupo y fue la primera gran asociación a nivel mundial de operadores logísticos independientes. 1536 miembros están incluidos dentro de este grupo de forwarders.

WCA Advanced Professionals es un canal de WCA formado 942 miembros presentes en 125 puertos del mundo. Está formado por los forwarders más innovadores y visión de futuro tal como se indica en la web de WCA.

WCA China Global está integrado por aquellos miembros de WCA enfocados al mercado chino. Este grupo dentro de WCA cuenta además con el reconocimiento de la Chinese International Freight Forwarders Association, la cual opera bajo el control del Ministerio de Comercio de China, y está formado por 1060 miembros.

El último de los cuatro grandes grupos o canales dentro de WCA es WCA Inter Global. Es el grupo con mayor número de miembros, todos ellos centrados en buscar nuevas opciones de negocio a través de WCA. Lo forman miembros de entrada más tardía a la asociación.

Al margen de estos 4 grandes grupos, existen otros subgrupos dentro de WCA que agrupan a transitarias de WCA según características más concretos. Entre ellos destacan WCA Perishables, destinado a agrupar forwarders especializados en el manejo de carga perecedera y con temperatura controlada; WCA Dangerous Goods, en el cual se encuentran forwarders que destacan por la organización de embarques de mercancía peligrosa; o WCA Projects, grupo el cual forman transitarias especializadas en la gestión de grandes cargas con extra medidas, muy pesadas o para proyectos, las cuales requieren de contenedores especiales. Además de estos tres subgrupos, también hay otros como WCA Time Critical, WCA Relocations, WCA Vendors, WCA Pharma.

Otra de las grandes ventajas y por otra parte pilar básico de la asociación WCA es, como ya se ha comentado, el programa de protección financiera del cual se ven beneficiados todos sus miembros. Este plan se conoce como “WCA’s Gold Medallion Financial Protection Plan” tal como se indica en la página web de la asociación www.wcaworld.com. Un primer paso para conseguir esta protección es el estudio de la situación económico-financiero de cada miembro que aspira a formar parte de WCA. Mediante auditorías, WCA se asegura de que los nuevos miembros gozan de una estabilidad financiera para evitar situaciones de impagos con otros miembros.

Para reducir los posibles riesgos en las operaciones entre miembros de WCA, la asociación ofrece una garantía de 100.000 USD para impagos que se dan entre miembros del mismo canal WCA. A su vez, cuando los impagos se producen entre miembros de distinto grupo o canal WCA, la asociación prevé una garantía de 50.000 USD para el agente que sufre el impago. En total, WCA destina anualmente 2.000.000 a este programa con el fin de cubrir impagos entre miembros de WCA.

Otra de las ventajas y puntos fuertes de WCA es su sistema para transferencias y pagos entre miembros. Se conoce como Partner Pay. Partner Pay es un sistema online que permite realizar transferencias exclusivamente entre miembros WCA, evitando así comisiones bancarias, agilizando los pagos y minimizando el tiempo transcurrido desde que un miembro realiza el pago hasta que el miembro destinatario recibe el importe en su cuenta.

TRANSPED España entró a formar parte de WCA el día 28 de diciembre de 2005, mientras que su oficina en Xiamen lo hizo el 14 de febrero de 2008. Transped España está además dentro de

los grupos WCA Inter Global y WCA Dangerous Goods, acreditando ésta última la capacidad de Transped España para la gestión de mercancía peligrosa. En el caso de Transped China, ésta se encuentra dentro del canal WCA Inter Global.

El hecho de pertenecer a WCA ofrece ventajas a TRANSPED, pues cuando se precisa de un agente de confianza en un país de origen o destino de envíos de mercancías gestionados por TRANSPED, el directorio de agentes WCA permite conocer qué forwarders operan en cada país y encontrar de esta forma a un colaborador fiable.

Como último apunte a la descripción de TRANSPED cabe añadir que TRANSPED registró en 2014 una cifra de negocios de 14.848.012,94 Euros. El resultado de explotación para dicho ejercicio fue de 282.300,44 euros, arrojándose un resultado final de ejercicio antes de impuestos de 336.489,7 euros y de 226.633,81 después de impuestos.

2.2 Análisis del sector del comercio internacional en España

Una vez analizada la situación de TRANSPED, es momento de entrar a analizar el sector del comercio internacional en España para poder conocer cuál es la situación general a nivel nacional. Este análisis se centrará sobre todo en el tráfico de mercancías mediante contenedores, estudiará las estadísticas de importación y exportación en España durante los últimos años, tanto por sectores, puertos de entrada y salida, así como por Comunidades Autónomas. El objetivo final del presente análisis será observar cuál es la situación actual del comercio exterior en España, así como su evolución en los últimos años.

2.2.1 España en el marco del comercio internacional

La presencia de España en el marco del comercio internacional viene de muchos años atrás, pero es durante la década de los años 1990 y los primeros años del siglo XXI cuando se llega a un mayor crecimiento y estabilidad en el marco del comercio con el exterior. Esta afirmación tiene fundamento en estadísticas cuantitativas que reflejan la evolución del tráfico de mercancías en los principales puertos españoles (se verá más adelante), pero también en hechos político-económicos como la adhesión de España en la Unión Europea en 1985, favoreciendo en los años siguientes mayores volúmenes de tráfico de mercancías con otros estados miembros o la entrada de España en la Organización Mundial del Comercio (en adelante OMC), con motivo de su creación en el año 1995 y en sustitución del Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio (en adelante GATT) de la cual España formaba parte desde el 29 de agosto de 1963. Tras la desaparición del GATT para la creación de la OMC, el comercio internacional se sentó sobre unas bases más sólidas, ya que tal como se comenta en la web oficial de la secretaría de Estado de comercio, entre otros aspectos, los acuerdos de la OMC gozan de un carácter permanente, de una aceptación general por parte de todos sus componentes y de mecanismos de defensa como el Sistema de Solución de Diferencias, el cual *“es mucho más rápido y automático y menos susceptible de bloqueos”*. Además, *“supone la institucionalización de un sistema multilateral de resolución de conflictos y aporta seguridad y previsibilidad al comercio”*.

El primer hecho económico político nombrado en el anterior párrafo introductorio ha sido la adhesión de España a la Unión Europea (en adelante UE), en el año 1985. No en vano éste hecho ha cambiado la concepción de España y el resto de los componentes de la organización, ya que el libre comercio de personas y mercancías dentro de las fronteras de la unión supuso y supone una gran eliminación de barreras para fortalecer las relaciones económicas entre países miembros. Tal como se indica en la web oficial de la UE (www.europa.ue), la UE es *“es una potencia comercial de primer orden”*, ya que se trata de un *“un mercado único de 28 países”*. Si se realizan comparaciones con otras potencias económicas de orden mundial, se puede apreciar la magnitud de la UE en términos económicos. Así pues, a modo de ejemplo, en términos de PIB a precios corrientes, el conjunto de la UE estuvo en 2014 con un PIB de 18.514.155 millones de euros por delante de Estados Unidos (17.419.000 millones de euros) o China (10354831 millones de euros), según datos oficiales del Banco Mundial. Tal como se puede observar en el *Gráfico 1*, si se tiene en cuenta el Producto Interior Bruto total de América del Norte la UE sería la segunda potencia económica del mundo.

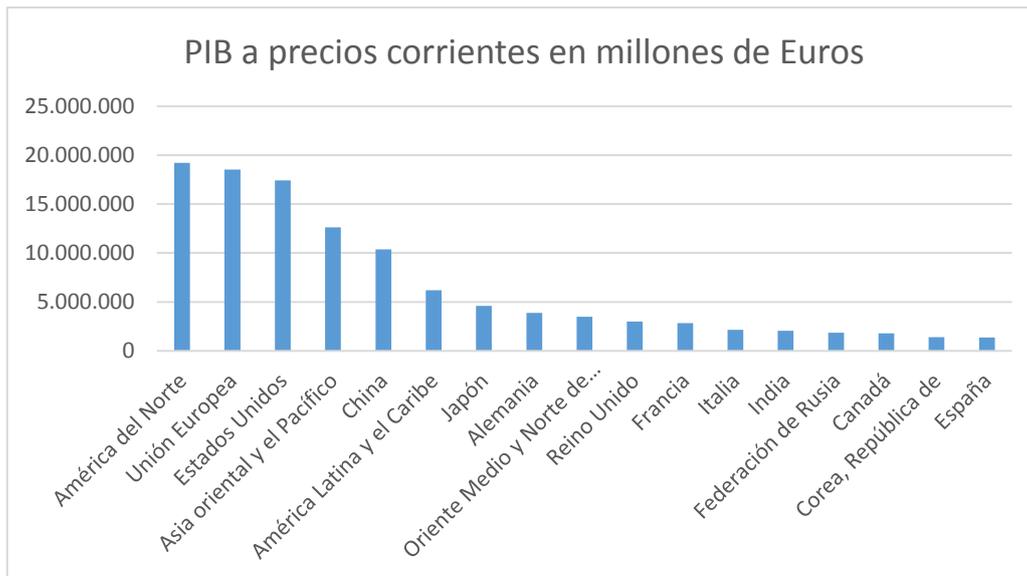


Gráfico 1. PIB a precios corrientes (en millones de Euros), por países y regiones en 2014. Fuente: Banco Mundial y elaboración propia.

En términos de comercio interior, cabe destacar que *“aproximadamente dos terceras partes del comercio de los países de la UE se efectúan con otros países de la UE”*, tal como se indica en el apartado de economía de la web oficial de la UE.

Por otra parte, en materia de comercio exterior, la UE ha venido en los últimos años desempeñando un papel muy importante. Sin ir más lejos, en el año 2011 ocupó el primer puesto en la tabla de importadores, alcanzando un 16,4% de las importaciones totales. Tras la UE, ese mismo año se situó Estados Unidos con un 15,5% y a continuación China, llegando a un 11,9%. En el campo de las exportaciones, también en el año 2011 la UE estuvo por delante de estos dos países con un 15,4% sobre el total de las exportaciones mundiales, frente al 13,4% de China y al 10,5% de los Estados Unidos.

Dentro de la OMC, España se encuentra en el segundo grupo de países según su magnitud del comercio de mercancías en el año 2014, en el cual se ubican las economías que mueven entre 500.000 y 1.000.000 millones de dólares estadounidenses en transacciones de comercio exterior según la publicación de la propia OMC *“Estadísticas del comercio internacional 2015”*. Dentro de este marco de las transacciones internacionales, destaca que España es el decimosexto país del mundo por valor de mercancía importada, mientras que a nivel de valor de mercancía exportada ocupa el puesto decimoctavo.

Otra de las organizaciones mundiales relativas al comercio en la que España se encuentra integrada es la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (en adelante OCDE). Como se menciona en la web de la Secretaría de Estado de Comercio *“la OCDE es una organización en la que los gobiernos trabajan de manera conjunta para responder a los retos económicos, sociales y ambientales derivados de la interdependencia y la globalización”*. Así pues, aunque con dicha organización no está únicamente centrada en aspectos relativos al comercio, entre sus objetivos consta la promoción de políticas orientadas a favorecer el crecimiento del comercio mundial o fomentar *“la construcción de una economía mundial sana”*.

España pasó a formar parte de la OCDE el 3 de agosto de 1961 y es junto con otros 29 países miembro oficial y permanente de la organización.

Por último, España también toma parte en la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (en adelante UNCTAD). Dicho órgano supone la principal herramienta en materia de comercio dentro de las Naciones Unidas. La UNCTAD trata de buscar, entre otros asuntos, la manera de generar nuevas oportunidades de comercio, inversión y desarrollo sobre todo en economías en vías de desarrollo.

Una vez constatada la inmersión total de España en el plano mundial del comercio internacional, también se debe destacar los instrumentos que el propio Estado Español cuenta dentro de sus fronteras para potenciar y facilitar las relaciones comerciales de las compañías españolas con el exterior. Así pues, España dispone de una serie de organismos e instituciones públicas al servicio de ciudadanos y empresas para asistir en los procesos de internacionalización y ayudar a quienes desean iniciar operaciones de comercio exterior. Dentro de este grupo de instituciones sobresalen algunas que entre otros aspectos sirven de instrumento de control de la entrada y salida de mercancías o asesoría a todos aquellos que tengan consultas relacionadas con las transacciones internacionales. Así pues, existen tres instituciones principales que se detallan a continuación:

- **Ministerio de Economía y competitividad.** Es el Ministerio ocupado de los asuntos relativos al comercio internacional, no obstante, tal como se recoge en el Real Decreto 345/2012 del 10 de febrero de 2012 es la Secretaría de Estado de Comercio, bajo la supervisión del Ministro de Economía y Competitividad, quien *“ejercerá las funciones previstas en el artículo 14 de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, en el ámbito de sus competencias, relativas a la definición, desarrollo y ejecución de la política comercial del Estado, en lo que se refiere al comercio exterior e interior, incluido el intracomunitario, así como las inversiones exteriores y las transacciones exteriores, y a las actividades de promoción e internacionalización de las empresas españolas que en estas materias corresponden a la Administración General del Estado”*. Dentro de estas funciones, la Secretaría de Estado de Comercio se encarga de asuntos como el desarrollo de la política comercial, determina medidas de defensa comercial, coordina la fijación de aranceles (siempre teniendo en cuenta directrices marcadas por la Unión Europea), o de limitar el comercio con terceros países afectados por una situación de embargo comercial.
- **Instituto Español de Comercio Exterior.** Dependiente también del Ministerio de Economía y Competitividad, el Instituto Español de Comercio Exterior (en adelante ICEX), es la institución que tal como se indica en su web oficial *“tiene como misión promover la internacionalización de las empresas españolas para contribuir a su competitividad y aportar valor a la economía en su conjunto, así como atraer inversiones exteriores a España”*. Además de la asistencia que el ICEX realiza en España, también cuenta con sedes en países exteriores con los que España cuenta con acuerdos comerciales. Este hecho permite a las empresas interesadas en exportar hacia dichos países, disponer de una asesoría específica para el país de destino en cuestión, así como ofrecer una *“infraestructura temporal a modo de incubadoras de la internacionalización”*.
- **Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.** El Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, generalmente a través de la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT), se encarga del control y la supervisión de todas las mercancías que son importadas y exportadas al/desde el territorio español. Uno de los

departamentos encargado de dicho control es el de Aduanas e Impuestos Especiales. Por este departamento pasan todas y cada una de las operaciones de exportación e importación de mercancías a terceros países. Su principal función es la de determinar que las mercancías importadas y exportadas cumplan con los requisitos necesarios para poder ser aceptadas, bien en España en el caso de la importación, o en el tercer país al que vayan a ser exportadas. También se ocupa de analizar si las mercancías se declaran correctamente bajo la partida arancelaria más adecuada y es potestad de este organismo imponer sanciones por malas prácticas o declaraciones erróneas en los despachos de aduanas de las mercancías. Además, en el caso de la importación, es también este departamento el que se encarga de recaudar los aranceles e IVA devengados del despacho de aduanas.

Al margen de estas tres instituciones, existen otros organismos que en mayor o medida están involucrados en los controles que se realizan a los bienes exportados o importados. Por nombrar algunos de especial relevancia, destacan órganos como el Servicio Oficial de Inspección, Vigilancia y Regulación del Comercio Exterior, más conocido como SOIVRE, dedicado al control de calidad de los bienes exportados o importados, así como la comprobación del cumplimiento de las normativas europeas de aplicación en materia de seguridad, etiquetado, etc.; o también el Departamento de Sanidad Exterior dependiente del Ministerio de Sanidad que por medio de sus inspectores controlan que las mercancías sujetas a controles sanitarios o farmacéuticos estén en condiciones aptas para su exportación o comercialización en el territorio español.

En otro orden de cosas, cuando se habla de comercio exterior es importante también mencionar la existencia de acuerdos comerciales preferenciales con otros países. Al margen de la inexistencia de aranceles para el tráfico de mercancías a nivel intracomunitario en la Unión Europea, ésta y en consecuencia los países integrantes poseen acuerdos comerciales para la exención de aranceles y el favorecimiento al intercambio de ciertas mercancías. Como se comenta en la página web oficial de la Cámara de Comercio de España, *“La Unión Europea ha suscrito una serie de acuerdos bilaterales o multilaterales preferenciales con algunos países. En algunos casos estos acuerdos suponen una serie de reducciones de los derechos de importación de manera recíproca, que implican concesiones por ambas partes y en otras ocasiones son reducciones unilaterales que concede únicamente la Unión Europea”*.

Entre estos acuerdos, destacan los mantenidos con Islandia, Noruega y Liechtenstein por el hecho de formar parte del Espacio Económico Europeo, así como los acuerdos de unión Aduanera con Andorra, San Marino y Turquía. Para estos últimos existen preferencias recíprocas para el intercambio de ciertos productos.

Por otra parte, tal como indica la Secretaría de Estado de Comercio en el apartado de medidas arancelarias dentro de su política comercial, también existen acuerdos preferenciales recíprocos con los estados mediterráneos de Argelia, Egipto, Israel, Líbano, Marruecos, Siria y Túnez. También se extienden estos acuerdos a los territorios ocupados de la Franja de Gaza y la Franja de Cisjordania.

También disponen de acuerdos preferentes los países balcánicos occidentales como Albania, Bosnia-Herzegovina, Macedonia, Croacia, Serbia, Moldavia, Kosovo y Montenegro.

Al margen de todos los países citados anteriormente, también existen acuerdos preferenciales con países como Suiza, Chile, Islas Feroe, México, Sudáfrica y Corea del Sur.

En contraposición con lo comentado anteriormente sobre los acuerdos preferentes con ciertos estados se encuentran las naciones sometidas a embargos comerciales por parte del estado Español. Estos embargos vienen motivados generalmente por distintas resoluciones de la Unión Europea o las Naciones Unidas hacia ciertas economías con las que por diversos motivos no se pueden comercializar algunos tipos de mercancía, especialmente material armamentístico con fines bélicos.

Los países que cuentan actualmente con restricciones a la exportación de determinadas mercancías son: Afganistán, Azerbaiyán, Bielorrusia, China, Costa de Marfil, Egipto, Eritrea, Irak, Irán, Líbano, Liberia, Libia, Myanmar/Birmania, Rep. Centroafricana, República Democrática Congo, República Popular Democrática de Corea, Rusia, Siria, Sudán, Sudán del Sur, Yemen y Zimbabue.

En conclusión, se puede afirmar que España es un país abierto al exterior, enrolado en organizaciones mundiales y por ello con predisposición a fomentar el crecimiento de las relaciones globales del comercio. El hecho de formar parte de la Unión Europea, ha favorecido el intercambio de bienes con países que forman parte de la misma, pero a su vez también ha fortalecido las relaciones comerciales con terceros países. Además, el hecho de pertenecer a la UE también supone tomar parte en la política comercial de ésta y compartir las mismas barreras de entrada (aranceles, vetos, etc.), a mercancías dependiendo de su origen; u otorgando privilegios a terceros países considerados dentro de la política de la UE como orígenes preferenciales. Estar dentro de otras organizaciones como la OMC o la OCDE también otorga la posibilidad a España de estar más presente en el plano internacional del comercio mundial.

Además, como se ha comentado anteriormente los distintos organismos e instituciones encargadas de regular y mantener las relaciones comerciales internacionales prestan también asistencia a todas las empresas españolas que pretenden iniciar un proceso de internacionalización, así como asesoran a las compañías que quieren iniciar su actividad exportadora o empezar a importar productos desde terceros países.

2.2.2 Evolución del volumen de importaciones-exportaciones en España

A la luz que arrojan las estadísticas sobre comercio exterior presentadas por el ICEX y distintos organismos españoles relacionados con el comercio exterior, se puede afirmar que España es un país con tradición netamente importadora. Este hecho se debe a la mayor actividad de importación de bienes desde el exterior que de exportación. No obstante, si bien es cierto que todavía en el año 2015, con datos provisionales y sólo disponibles hasta el mes de octubre, las importaciones superan a las exportaciones, la tendencia de los últimos años se encamina hacia la paridad entre los niveles de ambas actividades.

Como se puede apreciar en la *Gráfico 2*, el volumen de exportaciones e importaciones registraba una evolución ascendente en los años anteriores a 2008, año en el cual se inició un periodo de crisis financiera mundial. A partir de ese año las cifras muestran que el valor de las importaciones no se ha recuperado desde aquel año 2008 en el cual alcanzaron un valor de 283.387.764,36 miles de Euros. Así pues, tras dicho año el valor más alto que registraron fue de 265.556.606,87 miles de Euros en 2014, mientras que en 2015 la tendencia de los datos adelantados por el ICEX indica que, aunque el importe total crecerá respecto al de 2014, el valor a finales de año tampoco superará al registrado en 2008, aunque el dato anticipado no definitivo sería ya más elevado a los registrados en años anteriores a la crisis de 2008 como 2005 (232.954.465,76 miles de Euros), o 2006 (262.687.189,49 miles de Euros).



Gráfico 2. Evolución de los valores de exportación e importación en miles de Euros. Fuente: ANALISIS DEL COMERCIO EXTERIOR ESPAÑOL. Diciembre de 2014, publicado por el ICEX y elaboración propia.

En el apartado de las exportaciones la tendencia ha tenido rasgos similares a los del valor de las importaciones, pero con algunos matices en la evolución en los últimos años. Así pues, en los últimos 10 años la tendencia ha sido ascendente salvo en los años 2009 y 2010, posteriores al inicio de la crisis financiera global que tuvo comienzo en 2008, en los que el valor total de las exportaciones fue inferior al que precisamente se había registrado en ese año 2008. Posteriormente, el valor de las exportaciones ha seguido creciendo, tal como se recoge en el *Gráfico 2*, marcando en 2011, 2012, 2013 y 2014 máximos consecutivos de los últimos diez años. En el año 2015, si en los dos últimos meses de los cuales no se disponen todavía datos se mantuviese la media de valor exportado conseguida en los diez primeros meses del año, el valor total se acercaría a los 250.000 millones de Euros y registraría así el mejor año en valor de las exportaciones en España de la serie histórica.

Así pues, aunque la importación en el caso de que sea realizada desde terceros países está, en muchos casos, penalizada con la imposición de aranceles, la única tónica conocida en España es la de un país con mayor volumen de importación que de exportación, tal como se puede apreciar en el *Gráfico 2*. A pesar de ello, y a la luz que dicho *Gráfico 2* arroja, la tendencia ha cambiado en los últimos años y las tasas de cobertura registradas en los años posteriores a 2008 ha tendido a ir acercándose al 100%, la cual cosa significa que el valor total de las exportaciones realizadas por las empresas españolas está alcanzando al valor total de las importaciones.

Otro indicador que permite ver la tendencia que siguen en los últimos años los valores de importación y exportación en España son las tasas de crecimiento obtenidas en los últimos años por ambas variables.

Tal como se observa en el *Gráfico 3*, las tasas de crecimiento anuales de las importaciones estuvieron en los años previos a 2008 alrededor del 12%, a excepción del año 2007, año en que se registró un aumento anual del 8,51%. Por su parte las tasas de crecimiento anuales de las exportaciones durante dichos años anteriores a 2008 no superaron el 10%, aunque estuvieron cerca de dicho nivel en el año 2006 (9,96%). Así pues, durante estos años precedentes a 2008 se podría afirmar en base a estos datos que las importaciones seguían un ritmo de crecimiento anual mayor al de las exportaciones e hicieron que se consolidase la tendencia de supremacía del volumen de importación sobre el de exportación en España.

Los años 2008 y 2009 fueron años de ralentización del crecimiento tanto de las importaciones y exportaciones. De facto, en 2009 ambas tasas alcanzaron niveles negativos significantes. En el caso de las exportaciones, el valor exportado en 2009 fue más de un 15% menor al valor registrado en 2008. En el ámbito de las importaciones el descenso fue mayor: el valor de las importaciones españolas en 2009 fue un 27,27% menor respecto al valor registrado en 2008. En 2008, esta dinámica ya empezó a gestarse, ya que se registraron tasas de crecimiento anual del -0,58% en las importaciones y del 2,27% en el caso de las exportaciones, las cuales fueron considerablemente inferiores a las registradas en los años previos como se vio anteriormente.

Tras este periodo bianual de tasas de crecimiento casi nulas o negativas, en 2010 los valores de las exportaciones e importaciones volvieron a repuntar a niveles superiores a los registrados en los años anteriores a 2008. De esta manera, en 2010 las tasas de crecimiento respecto al año 2009 fueron superiores al 15% tanto en las importaciones con las exportaciones.

Durante los años siguientes, las exportaciones continuaron registrando tasas de crecimiento anuales positivas aunque éstas empezaron estando cercanas al 15% en 2011 y pasaron a valores próximos al 5% en 2012 y 2013. Las importaciones por su lado, registraron un crecimiento del 10% en 2011 para volver en 2012 y 2013 a tasas negativas. En 2014 los niveles de crecimiento volvieron a rondar el 5% tal como se puede apreciar en la *Gráfico 3*.

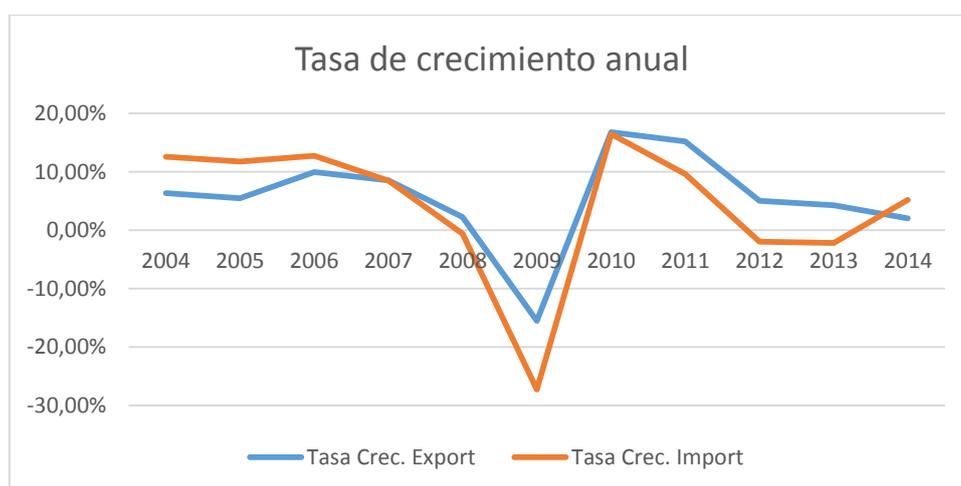


Gráfico 3. Tasas de crecimiento anual en términos porcentuales de las importaciones y exportaciones españolas. Fuente: ANALISIS DEL COMERCIO EXTERIOR ESPAÑOL. Diciembre de 2014, publicado por el ICEX y elaboración propia.

Sobre el análisis de la tendencia de las tasas de crecimiento anual tanto de los valores de las importaciones y exportaciones españolas se pueden extraer algunas conclusiones. La primera de ellas el hecho de que las importaciones crecieron a mayor tasa anual que las exportaciones en los años anteriores a 2008. En segundo lugar, las importaciones recuperaron las tasas de crecimiento positivas tras el año 2008, pero no de forma contundente, ya que en 2012 y 2013 volvieron a ser negativas. En el lado opuesto se encontrarían las exportaciones, las cuales han obtenido tasas de crecimiento positivas en 10 de los últimos 11 años, registrando el único valor de incremento negativo en 2009. Además, la recuperación tras dicho dato negativo ha sido notable, registrando un promedio de crecimiento en los 5 años siguientes del 8,68%.

Como conclusión final, se puede afirmar que en los últimos años se han observado dos tendencias ligeramente diferentes: por una parte la registrada en los años previos a 2008, con crecimiento tanto en las tasas de importación como de exportación, pero con un mayor avance de las importaciones; y una segunda tendencia, posterior a 2009, en la cual las exportaciones

crecieron a niveles más altos, después de también haber registrado unas tasas de crecimiento anuales en 2008 y 2009 mayores a las obtenidas por las importaciones.

La evolución en la tasa de crecimiento, junto con los detalles observados anteriormente sobre la evolución de los valores absolutos de las importaciones y exportaciones, muestra algunos cambios de tendencia en el saldo de la balanza comercial española. Así pues, para analizar la situación de ésta y la evolución seguida en los últimos años por dicho saldo, se debe tener en cuenta el camino seguido por la tasa de cobertura.

Como se comentaba en párrafos anteriores, la tasa de cobertura mide la relación entre el valor total de las importaciones y el de las exportaciones españolas. Expresado de otra forma, arroja el porcentaje que las exportaciones suponen sobre el valor total de las importaciones. De esta forma, una tasa de cobertura cercana al 100% indica que el valor de las exportaciones es igual al de las importaciones, mientras que valores por debajo del umbral del 100% en este porcentaje implican un déficit en la balanza comercial. Como es evidente, valores por encima del 100% arrojan un superávit comercial, es decir, las exportaciones superan en valor a las importaciones.

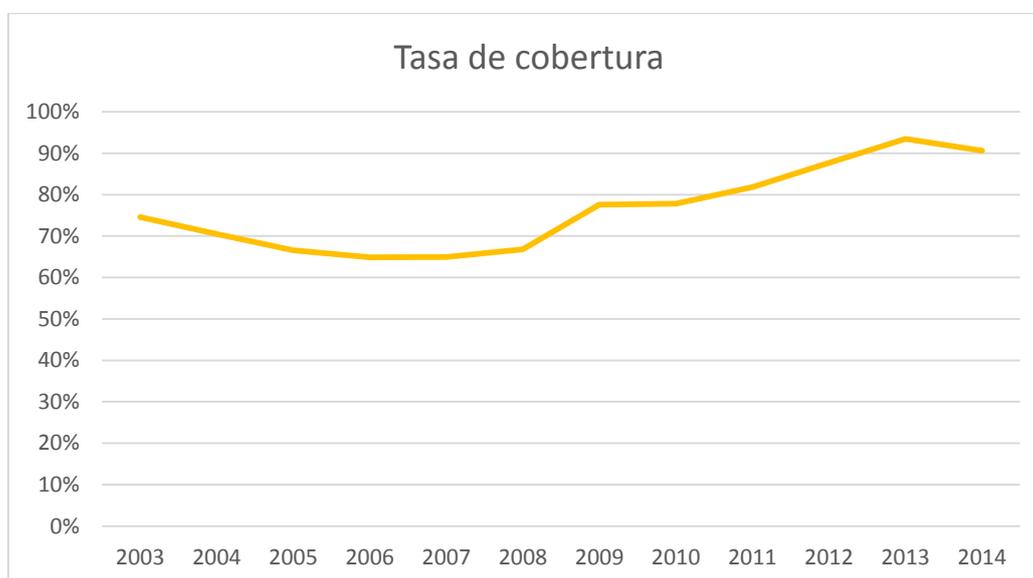


Gráfico 4. Evolución de la tasa de cobertura del valor importado sobre el valor exportado por España. Serie anual 2003-2014 Fuente: ANÁLISIS DEL COMERCIO EXTERIOR ESPAÑOL 2014. Diciembre de 2014, publicado por el ICEX y elaboración propia.

Como en los análisis realizados para la tasa de crecimiento anual y la evolución de los valores absolutos en miles de Euros de las importaciones y exportaciones españolas, se aprecian dos tendencias diferentes en los datos de la tasa de cobertura en los últimos 10 años. Así pues, por una parte se observa una tendencia descendente de la tasa de cobertura hasta los años 2008, debido al mayor ritmo de crecimiento de las importaciones en ese periodo. Así pues, en el periodo de 5 años comprendido entre 2003 y 2008, el crecimiento medio de las exportaciones en términos absolutos fue de 10.221 millones de Euros, mientras que en el mismo periodo las importaciones crecieron a un ritmo medio anual del 19.654 Millones de Euros. Ese hecho provocó repetidas bajadas en la tasa de cobertura que pasó registrar en torno al 75% en el año 2003 a situarse cerca del 65% en el año 2007.

Tras el año 2008, la tendencia apuntada en el párrafo anterior cambió por completo y en 2009 la tasa de cobertura alcanzó el 78%. No obstante, es necesario observar la evolución en los años siguientes, ya que el fuerte ascenso de la tasa de cobertura en 2009 se debió a la profunda caída de las importaciones en dicho año. Así pues, aunque en ese mismo año las exportaciones

también descendieron respecto a 2008 (descenso de más de 29.338 millones de Euros), la bajada del valor total de las importaciones en 2009 fue de 77.271 millones de Euros.

En los años posteriores al bienio 2008-2009, la tasa de cobertura inició una tendencia ascendente que alcanzó su máximo, por el momento, en el año 2013, cuando las exportaciones alcanzaron un valor que significó el 93% del importe total importado en ese año. En este sentido, el déficit de la balanza comercial española pasó de -53.275 millones de euros en el año 2010 a reducir dicho déficit hasta -16.532 millones de Euros en el año 2013. La tendencia en 2014 se mantuvo estable con una tasa de cobertura que registró el 91%.

Para concluir este apartado se analizará la evolución conjunta del valor total de las importaciones más las exportaciones. Todo ello para de alguna forma analizar la evolución y el estado del sector del comercio internacional en valores cuantitativos.

Como se puede observar en el *Gráfico 5* mostrado más abajo, y teniendo en cuenta análisis anteriores como el que se realizó para las tasas de crecimiento anuales tanto del valor importado como el valor exportado, la evolución del conjunto del comercio exterior en España ha seguido una tendencia ascendente que ha continuado confirmándose en el pasado año 2015. De hecho, dicho año 2015 ha sido el segundo año de la serie histórica en el que el importe total de la suma de importaciones y exportaciones ha superado los 500.000 millones de Euros tras el año 2014 cuando se registró este hito por primera vez.

En los últimos años, se observa el crecimiento progresivo de unos niveles de actividad del comercio exterior que han llevado al valor total importado y exportado de pasar de 323.232 millones de Euros en 2013 a alcanzar una cifra superior a 500.000 millones de Euros en 2014. Así pues, en los últimos años se apreció el parón acaecido en 2009 (cuando el valor total retrocedió a registros previos al año 2005), pero éste fue salvado a partir de 2011 después de un año 2010 de recuperación. Los años siguientes han seguido confirmando esta tendencia tal como muestran los datos proporcionados por el ICEX en su publicación "*Análisis del Comercio Exterior Español 2015*" y que se plasman en la *Gráfico 5*. 2011, 2012 y 2013 fueron años de ligero crecimiento que volvió a acelerarse en 2014 y que se reafirma en 2015 según el dato adelantado por el ICEX a 31 de diciembre, aunque todavía no definitivo.



Gráfico 5. Suma total del valor importado y exportado por España en miles de Euros. Fuente: ANÁLISIS DEL COMERCIO EXTERIOR ESPAÑOL. Diciembre de 2014, publicado por el ICEX y elaboración propia.

En conclusión, y a la espera de ver cuál será el comportamiento en años venideros de las estadísticas de comercio exterior en España, aquello que se puede apreciar es la trayectoria ascendente en el valor total importado y exportado en los últimos años. Además, las exportaciones han seguido una tendencia significativamente ascendente que también está permitiendo a España equilibrar la balanza comercial.

2.2.2.1. Evolución por sectores económicos

Si en el apartado anterior se realizó un análisis general sobre el valor de las importaciones y exportaciones, es ahora turno de observar y medir las cifras obtenidas por los diferentes sectores económicos durante los últimos años. Para realizar el análisis por sectores es importante destacar que, siguiendo los parámetros y sistemas de recopilación de datos del ICEX, en el análisis por sectores se diferencian cuatro grandes sectores económicos que abarcan todos aquellos subsectores específicos. Estos 4 grandes sectores son: sector de las actividades agroalimentario, sector que engloba las actividades relacionadas con las bebidas, sector de bienes de consumo y sector actividades relacionadas con las materias primas, productos industriales y bienes de equipo. Para el análisis de la situación actual por sectores, se tomarán como referencia los datos recogidos por el ICEX desde 2007 hasta 2014.

- Sectores por volumen de exportación:

Como se puede observar en el *Gráfico 6*, en la distribución de las exportaciones por sectores económicos en los últimos años se aprecia el claro predominio del Sector de las materias primas, productos industriales y bienes de equipo. Éste sector ha rondado en los últimos años porcentajes que han oscilado siempre en torno al 69%-70% sobre el valor total exportado. Desde el año 2007 hasta 2014, las exportaciones de productos relacionados con este sector se incrementaron casi un 30% a pesar del retroceso de más del 18% que las exportaciones del sector sufrieron en el año 2009. En los últimos años, concretamente en 2013 y 2014, el valor total de las exportaciones del sector superó los 160.000 millones de Euros.

Por último, cabe destacar que la tasa de crecimiento anual media en los años posteriores al 2009, año en el cual se registró un decrecimiento general de las exportaciones cercano al 15%. Así pues ésta fue del 9,46%, es decir, superior a la media de crecimiento general de las exportaciones que en el mismo periodo se situó en el 7,685%, si bien es cierto que este dato se encuentra también influido por el fuerte descenso (mayor a la media general), de las exportaciones del Sector de las materias primas, productos industriales y bienes de equipo en el año 2009, el cual fue superior al 18%.

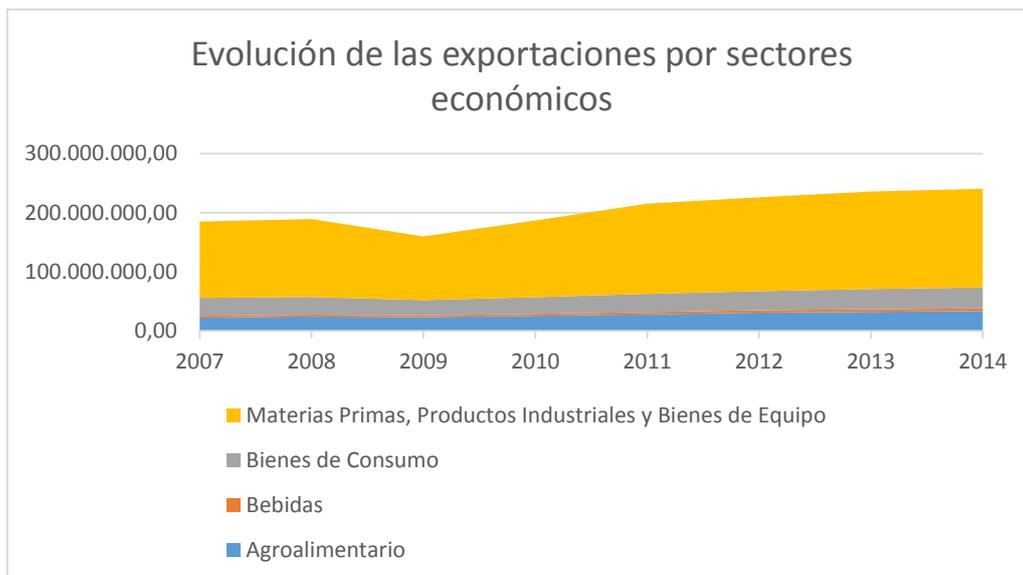


Gráfico 6. Evolución del valor total de las exportaciones españolas en miles de Euros por sectores económicos.
Fuente: Elaboración propia y publicaciones del boletín ANÁLISIS DEL COMERCIO EXTERIOR ESPAÑOL del ICEX de los años 2010, 2013 y 2014.

El segundo sector en importancia en materia de valor exportado los últimos años ha venido siendo el de los bienes de consumo, aunque en la actualidad solo unas décimas porcentuales le separan del Sector agroalimentario. Su importancia sobre el total de las exportaciones ha ido reduciéndose ligeramente, ya que en el año 2007 las exportaciones de bienes de este sector suponían casi el 16,5% del total, mientras que en el año 2014 éstas se situaron en algo menos del 14,7%. De los cuatro grandes sectores diferenciados es, con un 17% de crecimiento entre los años 2008 y 2014, el sector que menos creció en dicho periodo. En 2008 y 2009 se registraron años de crecimiento negativo en las exportaciones del sector y entre 2010 y 2014, periodo en el que prácticamente todos los sectores registraron tasas de crecimiento positivo cada año, la media del incremento anual del Sector de los bienes de consumo fue del 6,41%, mientras que el promedio de crecimiento general de los cuatro sectores fue, como se ha comentado anteriormente, del 7,685% para ese mismo periodo. En términos absolutos, las exportaciones de viene de equipo se situaron en 2014 por encima de los 35.000 millones de Euros.

El tercer sector en importancia por su aportación a las exportaciones españolas totales es el Sector Agroalimentario. El crecimiento acumulado por dicho sector desde el año 2008 hasta 2014 ha sido el más notable (superando el 43% acumulado), y en términos absolutos ha hecho situar el valor total de las exportaciones de productos agroalimentarios por encima de los 33.000 millones de Euros tal como muestran las cifras recopiladas a partir de las distintas publicaciones mensuales del ICEX en materia de estadísticas del comercio exterior español. Como dato a remarcar destaca la fortaleza de este sector en el periodo de ralentización del crecimiento general de las exportaciones (años 2008-2009), ya que el único dato negativo registrado por el sector tuvo lugar en 2009 y fue del -5,04% (en ese mismo año la media de crecimiento de las exportaciones españolas fue del -9,41%).

El cuarto y último sector por su peso en el total de las exportaciones españolas es el sector de las bebidas. Inicialmente cabe destacar que el peso de las exportaciones de dicho sector es considerablemente menor al de los tres sectores enunciados anteriormente. Así pues, a la luz de los datos que ofrece el Análisis del Comercio Exterior Español realizado por el ICEX a 31 de Octubre de 2015; las exportaciones del sector de las bebidas supusieron el 1,80% sobre el total de las exportaciones españolas. Desde el año 2007 hasta el 2014, el porcentaje más alto que

este sector consiguió alcanzar sobre el volumen global de las exportaciones fue del 1,97% (registrado en el año 2009), mientras que el año en el que menor fue la proporción de las exportaciones del sector de las bebidas sobre el total fue en 2007, cuando el porcentaje alcanzó el 1,65%. Por otra parte, si se analiza la evolución en los últimos años, se puede observar que, dentro del pequeño porcentaje que las exportaciones de este sector suponen, la tendencia ha venido siendo ascendente. De esta forma, la importancia relativa de este sector pasó de ser en 2007 del 1,65% del total de las exportaciones hasta el 1,97%. Posteriormente, en 2010 hubo un ligero descenso de dicha importancia relativa (1,73%), aunque no en valores absolutos, ya que en 2010 hubo un incremento de 94.966,78 miles de Euros. En los años siguientes hasta 2013, el ascenso de las exportaciones por parte de este sector fue en aumento tanto en términos absolutos como relativos. Así pues, el porcentaje alcanzó en ese año el 1,91% y un total de 4.493.127,51 miles de Euros. Finalmente, en 2014 fue un año de corrección que se saldó con un descenso de 153.585,21 miles de Euros en el valor total de las exportaciones del sector de las bebidas.

Como conclusión, cabe destacar el predominio de las exportaciones provenientes del sector de las materias primas, bienes de equipo y productos industriales. Dentro de los productos exportados por compañías de este sector se encontrarían, entre otros, los automóviles, equipos de telecomunicación, combustibles y lubricantes, materias primas y semimanufacturas de plástico, productos siderúrgicos o material eléctrico de baja y media tensión. A continuación, pero con una importancia relativa entre cuatro y cinco veces menor a la del sector de las materias primas, bienes de equipo y productos industriales, se encuentran en valores muy cercanos entre sí el sector de los bienes de consumo y el sector agroalimentario. Aunque el primero de ellos era claramente el segundo sector en importancia por volumen de exportaciones hasta hace 7 años, el notable aumento de las exportaciones de bienes del sector agroalimentario ha provocado que la importancia relativa de ambos sectores sea similar y se sitúe en torno al 14% sobre el total. Por último, se encontraría el sector de las bebidas, el cual supuso en 2014 el 1,80% de las exportaciones españolas totales, por lo que está todavía muy alejado de los valores obtenidos por el resto de sectores.

- **Sectores por volumen de importación:**

Una vez realizado el análisis por sectores para las exportaciones, es turno de analizar la evolución por sectores en el ámbito de la importación. Así pues, a la hora de realizar este análisis, se diferenciará entre los 4 grandes sectores que anteriormente se comentaron: “Materias primas, bienes de equipo y productos industriales”, “bienes de consumo”, “sector agroalimentario” y “sector de las bebidas”. Como se indicó en el apartado previo, todos los datos y cifras han sido extraídos de diferentes entregas del “Análisis del Comercio Exterior Español” publicado mensualmente por el ICEX.

Antes de iniciar el análisis por sectores, se debe recordar cuál fue la evolución general de las importaciones en los últimos años. Así pues, como se indicó en apartados anteriores, el crecimiento de las importaciones españolas siguió un ritmo medio en torno al 11% anual, el cual se vio truncado en el año 2008 cuando las importaciones se redujeron en 1.650 millones de Euros. Dicho descenso, se acentuó en el año 2009 cuando éstas cayeron un 27,27% respecto al año anterior. Tras ese ajuste ocurrido en 2008 y 2009, las importaciones remontaron sus niveles en los dos años siguientes, pero de nuevo en 2012 y 2013 descendieron, bajando en más de 10.000 millones de Euros las importaciones en el conjunto de estos dos años. Con un 2014 de nuevo positivo y con un incremento de más de 13.000 millones de Euros, la realidad actual muestra que las importaciones se recuperaron tras el fuerte descenso en 2009, pero todavía

siguen lejos de los valores registrados en el año 2007. En este sentido, se puede afirmar que el volumen de las importaciones de 2014 fue casi 19.500 millones de Euros menor al alcanzado en 2007. Partiendo de estas premisas, es sencillo esperar que los valores de las importaciones por sectores también muestren descensos generalizados con respecto a los años anteriores a 2009. A continuación se iniciará el análisis de la evolución de las importaciones para cada uno de los sectores nombrados anteriormente.

En primer lugar, se encuentra el sector de las materias primas, bienes de equipo y productos industriales. Dentro de las importaciones de este sector se encuentran las de productos como combustibles y lubricantes, automóviles o equipos, componentes y accesorios de automoción tal como se muestra en el *“Análisis del Comercio Exterior Español”* publicado por el ICEX de forma mensual. Como ocurre para la exportación, este sector es el que mayor peso tiene sobre el total de las importaciones. Este hecho se debe, entre otras cosas, a que dentro de él se incluyen las importaciones de petróleo o turismos, las cuales sumaron más del 15% sobre las importaciones totales en 2014. En el *Gráfico 7*, se puede también observar como el nivel de las importaciones del sector de las materias primas, productos industriales y bienes de equipo (representado en color amarillo), es notablemente superior al que representan el resto de sectores.

Centrando de nuevo este análisis en la evolución seguida en los últimos años y la importancia respecto al total de las importaciones, es importante constatar que las importaciones de las materias primas, productos industriales y bienes de equipo supusieron el 75,88% sobre el total de las importaciones. Este valor, descendió hasta el 71,79% en 2009, pero posteriormente se recuperó hasta situar a las importaciones de productos enmarcados en este sector en el 73,35% sobre el global de importaciones. A pesar de la recuperación comentada a partir del año 2010, es importante destacar que tras 2011 se produjo un cierto estancamiento, traducido ligeros descensos en 2012 y 2013, pero con una recuperación en 2014 que volvió a situar a las importaciones de este sector en valores prácticamente iguales a los registrados en 2011.

Por último, cabe añadir que la evolución de las importaciones del sector de las materias primas, bienes de equipo y productos industriales fue muy similar a la de las importaciones totales, sufriendo ascensos y descensos en sus niveles en los mismos años.

El segundo sector por su peso sobre el total de las importaciones es el de los bienes de consumo, es decir, la importación de productos destinados directamente al consumidor final es la segunda en importancia en España. A diferencia de la exportación, donde ya se vio que la importación de bienes de consumo había sufrido un retroceso respecto a otros sectores, en la importación el porcentaje actual que este sector supone sobre el total de las importaciones es prácticamente el mismo que el registrado en 2007, año anterior del inicio del periodo de descenso generalizado de importaciones y exportaciones enmarcado entre 2008 y 2009. De esta forma, las importaciones de bienes de consumo supusieron un 15,7% sobre el total. El nivel más bajo desde 2007 se registró en 2013 (14,51%), mientras que el nivel más alto de significancia sobre el total de las importaciones se registró en 2010, llegando a alcanzar un 16,94%.

En términos absolutos, cabe destacar el fuerte descenso de las importaciones de bienes de consumo que tuvo lugar en 2009, cuando las importaciones pasaron de 41.657 millones de Euros registrados en 2008 a 34.434 millones de Euros. Posteriormente, en 2010 se recuperó prácticamente toda la caída sufrida el año anterior (6.239 millones de Euros de crecimiento en 2010), para iniciarse en 2011, 2012 y 2013 un periodo de ligeras caídas anuales que promediaron un descenso anual de 1.356 millones de Euros en las importaciones de bienes de consumo.

Como dato final cabe destacar que en 2014 se produjo un incremento de casi 5.000 millones de Euros que permitió a las importaciones de bienes de consumo situarse prácticamente en niveles previos de 2008.

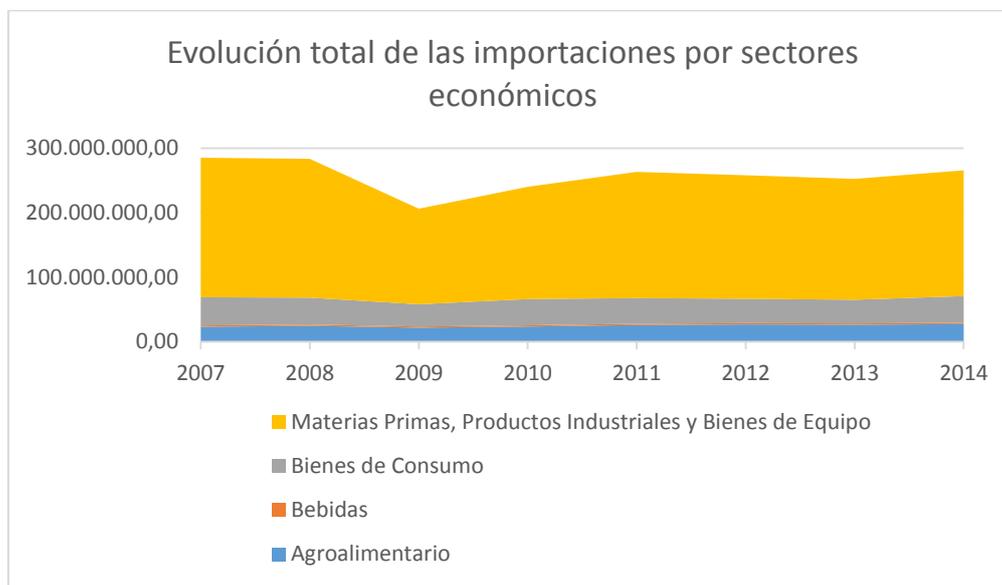


Gráfico 7. Evolución del valor total de las importaciones en miles de Euros por sectores económicos. Fuente: Elaboración propia y publicaciones del boletín ANÁLISIS DEL COMERCIO EXTERIOR ESPAÑOL del ICEX de los años 2010, 2013 y 2014.

El tercer sector en importancia es el agroalimentario. De igual manera que ocurrió en las exportaciones, también el sector agroalimentario fue el que más creció en el periodo 2007-2014 a nivel de importaciones. En dicho periodo, el valor de las importaciones del sector agroalimentario creció más de un 17%. Además, este valor cobra especial relevancia si se tiene en cuenta que ninguno de los otros tres sectores restantes consiguió en 2014 llegar a valores de importación mayores a los registrados en 2007.

Si se analiza la evolución del porcentaje de significancia de las importaciones del sector agroalimentario sobre el total, el resultado también muestra el crecimiento conseguido. Así pues, las importaciones de este sector pasaron de suponer el 8,18% sobre las importaciones totales en 2007 a significar el 10,30% en 2014. En términos absolutos, 2009 y 2013 fueron los únicos años de descenso en el nivel de las importaciones (si bien en 2009 la caída fue de 2.741 millones de Euros), mientras que 2014, se convirtió en el año en el cual las importaciones del sector registraron su nivel más alto: 27.361 millones de Euros.

El cuarto y último sector por su importancia sobre el total de las importaciones es el sector de las bebidas. En este sentido, las importaciones de mercancías relacionadas con el sector de las bebidas, tales como vinos o aceites envasados, néctares de frutas, etc., suponen un porcentaje reducido sobre las importaciones totales. En 2014, las importaciones del sector de las bebidas supusieron un 0,74% sobre el total de las importaciones, habiendo alcanzado su máximo en los últimos años en 2009, registrando un porcentaje del 0,86% sobre el total en dicho año. Además, desde 2007, el valor de las importaciones de este sector se ha reducido en 76 millones de Euros hasta los 1.964 millones de Euros que se alcanzaron en 2014 tras 4 años consecutivos de descensos en el valor de las importaciones del sector de las bebidas.

Como conclusión al estado actual de las importaciones por sectores, se puede constatar, tras haber analizado con detalle los datos ofrecidos por las publicaciones del ICEX sobre el estado del comercio exterior español, el peso mayoritario de las importaciones de materias primas,

productos industriales y bienes de equipo. A éstas, les siguen en importancia las importaciones del sector de los bienes de consumo, aunque la diferencia en 2014 entre estas últimas y las importaciones de materias primas, bienes de equipo y productos industriales ha sido de 153.353 millones de Euros. El tercer lugar lo ocupan las importaciones del sector agroalimentario, las cuales han sido las únicas que a 31 de diciembre de 2014 han crecido respecto a los valores de 2007. Por último, se encuentran las importaciones del sector de las bebidas, aunque la representación de éstas sobre el total es muy baja, alcanzando porcentajes inferiores al 1%.

2.2.2.2 Evolución por zonas geográficas y países de origen/destino

Otro aspecto importante a la hora de estudiar la situación del comercio exterior de un país es realizar un análisis de los países y/o zonas desde las que se importan o a las que se exportan las mercancías. Los datos mostrarán destino u orígenes con mayores valores que otros, hecho el cual tiene en muchos casos su explicación en los diferentes acuerdos comerciales que ya se comentaron en el punto 2.2.1 del presente trabajo y que España posee con diferentes países.

Hablando en el sentido de qué zonas pueden ser más propensas a cooperar de forma más intensa en el intercambio de mercancías con España, cabe esperar que dicho intercambio de bienes con países de la Unión Europea (UE), alcance los niveles más elevados. Este hecho se podrá deber, en primer lugar, gracias al principio básico de libre circulación de mercancías que rige la UE. En segundo lugar por la proximidad geográfica evidente que supondrá, en algunos casos, unos menores costes de transporte y sobre todo tiempos de tránsito más cortos. Además, dentro de la UE, también se presume que será elevado el comercio con los países de la zona Euro, ya que las transacciones para el pago o cobro de las mercancías se podrán hacer con la moneda única europea, el Euro, evitando así tener que realizar cambio de divisas y estar sujetos a las fluctuaciones del tipo de cambio como podría ocurrir, por ejemplo, en operaciones en dólares con Estados Unidos o transacciones en pesos con México.

A continuación se realizará un análisis detallado de la evolución que en los últimos 5 años ha tenido lugar en los valores de exportación e importación hacia/desde los distintos continentes o subcontinentes.

- Zonas geográficas y países por volumen de exportación:

Como se comentó anteriormente en el apartado 2.2.2, las exportaciones vienen registrando en los últimos años constantes crecimientos anuales los cuales han permitido situar la tasa de cobertura cercana al 100%. Pero, ¿ha habido un incremento uniforme de las exportaciones a todas las zonas del mundo? ¿Existen zonas geográficas y/o países que hayan experimentado un aumento más notable en la importación de mercancías españolas?

Como se apuntaba anteriormente, en la Unión Europea no existen barreras para que las mercancías puedan moverse libremente de un país a otro, por lo que esta gran ventaja permitirá que las exportaciones a países comunitarios sean las más importantes. La no existencia de despacho de aduanas a la entrada de las mercancías en el país de destino ni por ende el pago de aranceles supone un ahorro económico y una simplificación en los procesos, en ocasiones demasiado burocráticos, que conlleva el despacho de aduanas para la regularización de las mercancías a la entrada en el país de destino.

Tal como se puede observar en la Tabla II, las exportaciones a países de Europa son las más importantes con abismal diferencia respecto a su más inmediato perseguidor que es América.

Así pues, en 2014 el valor total de las exportaciones a Europa alcanzó los 168.166 millones de Euros, es decir, cerca el 70% sobre el total de las exportaciones. Dentro de Europa, las exportaciones a países de la UE fueron las principales, ya que sobre el global de las exportaciones significaron el 63,53%. Si se desciende más en la distribución, también se puede comprobar que las exportaciones a la zona Euro han sido las que mayor valor han alcanzado, superando en 2014 los 119.867 millones Euros como se puede ver la Tabla II.

Si se atiende a la evolución experimentada en los últimos años, se puede observar un crecimiento anual que ha sido en cierta medida regular. De esta forma, a excepción del año 2011 en el cual el valor de las exportaciones ascendió en 19.558 millones de Euros respecto a 2010; en 2012, 2013 y 2014 las exportaciones crecieron a un ritmo medio cercano a los 3.000 millones de Euros sin existir gran dispersión entre el crecimiento de cada uno de los tres años. En total el aumento experimentado por las exportaciones a países europeos durante el periodo comprendido entre 2014 y 2010 fue de 29.074 millones de Euros. En términos porcentuales, este aumento supone un incremento del 20,90%. En este sentido, si se analizan los incrementos experimentado durante ese periodo para las distintas sub-zonas dentro de Europa, cabe destacar que tanto el crecimiento de los países de la zona Euro como los países europeos no integrados en la UE (países como Suiza, Turquía, Noruega o Rusia), fue del 15,55% y del 21,60% respectivamente, mientras que el crecimiento de los países de la UE no acogidos a la moneda única fue notablemente mayor alcanzando el 44,92%. Alguna de las razones a las que puede atender este dato es el hecho de que muchos países de los que lo componen son de creciente adhesión a la UE, por lo que constituyen mercados nuevos a los que expandirse con mayor facilidad para las empresas españolas. Algunos de los países que destacan dentro de este grupo son Polonia (adherida a la UE en 2004), República Checa (2004), Rumanía (2007), Bulgaria (2007) o Croacia (2013); todos ellos con un nivel de exportaciones superior a los 1.000 millones de Euros anuales. Dentro de estas últimas, los valores que más destacan son los obtenidos por Reino Unido, ya que las exportaciones a este país suponen más del 50% del total de las exportaciones a países de la UE que no tienen el Euro como moneda propia.

Centrando el estudio de las exportaciones a Europa en los países de la zona Euro, destaca el nivel de exportaciones a Francia, principal país de destino de las exportaciones españolas, manteniendo un nivel estable durante los últimos años, el cual se ha venido situando desde 2011 en torno a los 37.000-36.000 millones de Euros anuales. No obstante, aunque dicho nivel se ha estabilizado en los últimos años, el valor total de las exportaciones ha sufrido un notable aumento desde los niveles previos a la crisis económica de 2008. Así pues, en 2007 las exportaciones a Francia no alcanzaban los 35.000 millones de Euros, lo que implica que se ha experimentado un crecimiento del 8,8% desde el año 2007.

Seguidamente se encuentra Alemania, país hacia el que se registraron 24.927 millones de Euros en exportaciones en el año 2014. Este dato, implica un crecimiento del 27,33% respecto al valor alcanzado en 2010 y pone de manifiesto la senda del crecimiento seguida en los últimos años y que solo en 2013 se alcanzó un crecimiento cero.

El tercer y cuarto lugar en cuanto a exportaciones ha venido disputándose Italia y Portugal, quienes han mantenido niveles muy parejos en los últimos años. Ambos países han registrado unos niveles de exportaciones españolas muy estables en los últimos años, las cuales siempre han venido situándose entre 15.000 y 17.000 millones de Euros solo a excepción del año 2009.

Tras estos principales países de destino de las mercancías dentro de la zona Euro, destacan también otros como los Países Bajos (7.713 millones de Euros en 2014), Bélgica (6.091 millones

de Euros), Grecia (1.915 millones de Euros), Austria (1.882 millones de Euros) e Irlanda (1.112 millones de Euros). El resto de países todos no alcanzan los 1.000 millones de Euros en exportaciones.

Por último, se encuentran los países situados geográficamente en Europa, pero fuera de la UE y por tanto fuera también de la zona Euro. Como característica común destaca el fuerte crecimiento en las exportaciones hacia estos países que en los años 2010 y 2011 se produjo y el cierto estancamiento en los niveles registrados en los años 2013 y 2014. En relación a esta evolución que se comenta, cabe destacar que el descenso de las exportaciones acontecido en 2009 fue recuperado inmediatamente en 2010, cuando las exportaciones alcanzaron niveles incluso superiores a los registrados en 2008. Esta tendencia de recuperación se consolidó en los años siguientes de forma que en 2011 se registró un crecimiento del 27,5% respecto al año anterior. Así pues, las exportaciones se situaron en dicho año en 16.064 millones de Euros. En 2012, aunque menor, la tendencia ascendente se volvió a repetir, aunque el aumento fue del 7,5%. Actualmente, se puede afirmar que las exportaciones hacia países fuera de la UE no están en su punto más álgido, ya que en 2013 y 2014 se registraron bajadas en el valor de las exportaciones tal como se puede observar en la *Tabla 2*.

Si se analiza la evolución por países dentro de esta sub-zona de la UE, destacan tres países por encima del resto por su importancia y crecimiento como destino de las exportaciones españolas. Estos tres países son Rusia, Turquía y Suiza. El caso de Suiza y Turquía es llamativo en tanto en cuanto el crecimiento de las exportaciones hacia estos dos países ha sido realmente notorio en los últimos años.

En el caso de Turquía la evolución ha sido formidable, pasando de no alcanzar los 3.000 millones de euros en valor exportado en 2007 a llegar a superar los 5.000 millones en 2014 y solo sufriendo una bajada en las exportaciones anuales en el año 2009. Así pues, el crecimiento experimentado entre 2007 y 2014 por las exportaciones a Turquía fue del 69,73%.

Por su parte Suiza, registró una evolución ascendente desde 2007 hasta 2012 (solo a excepción del descenso en las exportaciones en 2009), hasta que las exportaciones alcanzaron los 4.619 millones de Euros en 2012. Tras ese dato, las exportaciones a Suiza sufrieron descensos tanto en 2013 como en 2014. Así pues, en 2014 las exportaciones a Suiza descendieron hasta los 3.574 millones, la cual cosa supone reducir el nivel de éstas hasta valores que no se registraban desde 2010 cuando alcanzaron 3.429 millones.

Por último, cabe comentar que el caso de Rusia es notorio por registrar unos altos niveles de exportación, pero no por su tendencia ascendente. De hecho, desde 2007 hasta 2014 las exportaciones a Rusia solo aumentaron en 489,9 millones de Euros hasta situarse en 2.093 millones de Euros.

Como conclusión al estado actual de las exportaciones a Europa, cabe destacar que durante los últimos años (periodo que para este proyecto se ha acotado entre los años 2010 y 2014), las exportaciones desde España a Europa aumentaron en un 20,9%. En referencia a la evolución para cada sub-zona, se debe enfatizar en el alto incremento de las exportaciones a países de la UE que no se encuentran en la zona Euro, para los cuales la subida de las exportaciones fue del 44,92%. Por su parte, las exportaciones a la zona Euro y a países de Europa no pertenecientes a la UE crecieron durante el citado periodo un 15,55 y un 21,60 respectivamente.

	2010	2011	2012	2013	2014
EUROPA	139.092.088,0	158.650.831,9	160.515.535,1	164.130.198,6	168.166.299,5
UE	126.494.145,5	142.586.315,9	143.234.304,1	147.721.563,3	152.846.645,9
ZONA EURO	103.737.054,0	113.646.936,6	112.940.949,7	115.572.556,5	119.867.639,3
RESTO UE (NO EURO)	22.757.091,5	28.939.379,3	30.293.354,4	32.149.006,8	32.979.006,6
RESTO EUROPA	12.597.942,5	16.064.516,0	17.281.231,0	16.408.635,3	15.319.653,6
AMERICA	17.843.608,5	21.361.729,8	24.353.232,1	25.288.775,4	26.291.448,8
AMERICA DEL NORTE	7.514.414,9	9.122.546,2	10.317.054,6	9.905.510,3	11.993.584,8
AMERICA LATINA	10.085.419,8	12.037.842,6	13.816.138,8	15.211.290,7	13.992.733,5
RESTO AMERICA	243.773,8	201.341,0	220.038,7	171.974,4	305.130,5
ASIA	9.251.144,1	11.052.284,0	12.762.094,8	13.231.291,8	15.265.914,2
ORIENTE MEDIO	4.704.396,4	5.752.687,0	6.212.491,8	7.711.010,9	7.426.077,5
AFRICA	10.437.089,7	11.678.709,6	15.189.416,0	16.611.958,9	16.306.175,3
OCEANIA	1.245.880,6	1.735.965,7	2.388.805,5	2.694.232,5	1.798.587,5

Tabla 2. Evolución de las exportaciones por zonas de destino de la mercancía. Valores en miles de Euros. Fuente: Elaboración propia y boletines del ANÁLISIS DEL COMERCIO EXTERIOR ESPAÑOL. De los años 2013 y 2014 publicados por el ICEX.

La siguiente región en importancia como destino de las exportaciones españolas es América. Tal como se puede apreciar en la *Tabla 2*, las exportaciones a América vienen registrando aumentos en el valor anual exportado, aunque cabe destacar que durante los años 2013 y 2014 dicho crecimiento fue menor que en los años anteriores. En este sentido cabe añadir que en 2011 y 2012 las exportaciones crecieron un 19,7% y un 14% respectivamente, en contraste con el crecimiento del 3,8% acontecido en 2013 y el del 3,9% registrado en 2014. Teniendo en cuenta que el crecimiento acumulado en el periodo 2010-2014 fue del 47,34% como se puede apreciar en la *Tabla 3*, se puede considerar el estancamiento comentado en los años 2013 y 2014. El valor total de las exportaciones españolas a América alcanzó en 2014 una cifra de 26.291 millones de Euros.

Si se analiza la evolución seguida desde 2007, es decir a los años previos al inicio de la “crisis económica”, se puede apreciar como el crecimiento desde el año 2007 (47,52%), hasta 2014 es prácticamente idéntico al crecimiento durante el periodo 2010-2014 (47,34%). El valor de las exportaciones en 2007, 17.821 millones de Euros, fue alcanzado de nuevo en 2010.

Si se analizan los valores para las diferentes sub-zonas de América, se obtienen valores dispares en cuanto al crecimiento en los últimos años. Si bien la principal zona de destino de las exportaciones españolas en América es América Latina, en los últimos años las exportaciones a América del Norte han crecido en mayor medida, de forma que el margen se ha estrechado. Así pues, en 2014 el valor de las exportaciones a América del Norte fue de 11.995 millones de Euros, mientras que el de las exportaciones a América Latina fue de 13.992 millones de Euros. Las exportaciones con destino a terceros países de América no incluidos en ninguna de las dos sub-zonas comentadas fueron de 305 millones de Euros.

Las exportaciones a América del Norte, zona que engloba Estados Unidos y Canadá, crecieron entre 2010 y 2014 4.479 millones de Euros, es decir un 59,61%. El mayor grueso de exportaciones a esta zona se las lleva Estados Unidos, país que acaparó en 2014 el 88,85% de las exportaciones españolas a América del Norte. Siguiendo con Estados Unidos, se puede

constatar que el crecimiento de las exportaciones ha sido importante. Así pues, desde 2010, las exportaciones aumentaron en 4.065 millones de Euros. De igual manera que las exportaciones a Canadá, el igual año con un descenso de las exportaciones fue 2013.

En el caso de Canadá el crecimiento fue menor en términos absolutos y relativos respecto al de Estados Unidos. En este sentido, cabe destacar que el crecimiento de las exportaciones entre 2010 y 2014 fue de 409 millones de Euros. En términos porcentuales, ello significa un aumento del 45%.

América Latina también experimentó un fuerte crecimiento durante el periodo 2010-2014, aunque en menor medida al experimentado por América del Norte. Dicho fue crecimiento fue del 38,74% como se puede observar en la *Tabla 3*. En términos absolutos esto significa un aumento de 3.907 millones de Euros. Si se tiene en cuenta el crecimiento desde 2007, se observa que el crecimiento fue de 5.784 millones de Euros. Desde 2007 hasta 2014 los únicos años en los que se registraron retrocesos fueron 2009 y 2014.

Las exportaciones al resto de países de América, las cuales ascendieron un 25,17% entre 2010 y 2014, aunque constituyen un importe muy reducido. En 2014 alcanzaron los 305 millones de Euros.

Regiones del mundo	Crecimiento 2010-2014
EUROPA	20,90%
<i>UE</i>	<i>20,83%</i>
<i>ZONA EURO</i>	<i>15,55%</i>
<i>RESTO UE (NO EURO)</i>	<i>44,92%</i>
<i>RESTO EUROPA</i>	<i>21,60%</i>
AMERICA	47,34%
<i>AMERICA DEL NORTE</i>	<i>59,61%</i>
<i>AMERICA LATINA</i>	<i>38,74%</i>
<i>RESTO AMERICA</i>	<i>25,17%</i>
ASIA	65,02%
ORIENTE MEDIO	57,85%
AFRICA	56,23%
OCEANIA	44,36%

Tabla 3. Porcentaje de crecimiento de las exportaciones españolas según zona de destino de la mercancía dentro del periodo 2010-2014. Valores en miles de Euros. Fuente: Elaboración propia y boletines del ANÁLISIS DEL COMERCIO EXTERIOR ESPAÑOL de los años 2013 y 2014 publicados por el ICEX.

La tercera zona en importancia como destino de las exportaciones es Asia (incluyendo para su cálculo también la suma entre las exportaciones a Oriente Medio). Para el presente proyecto se diferencia entre Oriente Medio y Asia, con el fin de realizar un análisis más preciso y detallado.

Asia fue en el periodo comprendido entre 2010 y 2014 la región que más creció como destino de las exportaciones españolas. En este sentido, se debe destacar que éstas crecieron un 65,02% tal como se puede apreciar en la *Tabla 3*. Además, desde 2007 las exportaciones a Asia han crecido todos los años, solo a excepción del año 2009. Así pues, entre 2007 y 2014 hubo un crecimiento de 7.991 millones de Euros. Esto significa, en términos porcentuales, un incremento del 110% en las exportaciones a Asia.

Por países, destacan por encima del resto 4 países: China, Japón, Corea del Sur e India.

China destaca por ser el principal país de destino de las exportaciones españolas a Asia. Así pues, dichas exportaciones alcanzaron los 4.060 millones de Euros en 2014 y han crecido desde 2007 un 90%. De igual forma que las exportaciones generales a Asia, un único descenso anual en 2009.

El segundo país en importancia por valor de las exportaciones españolas es Japón. Así pues, en 2014, el valor de éstas alcanzó los 2.613 millones de Euros. Cabe destacar que desde 2007, las exportaciones a Japón ascendieron el 100,4%, la cual cosa significa que se dobló su valor en el periodo comprendido entre 2007 y 2014. Destacan los crecimientos anuales acontecidos en 2011 (405 millones de Euros), y el crecimiento en 2014, cuando las exportaciones españolas a Japón se incrementaron en 359 millones de Euros.

El tercer país que recibe un mayor valor de exportaciones españolas es, en la actualidad, Corea del Sur. Aunque en los últimos años había sido India el tercer país con un mayor nivel de exportaciones, en 2014 las exportaciones a Corea del Sur registraron un aumento del 88,83%. De esta forma, las exportaciones españolas alcanzaron 1.987 millones de Euros en 2014. Si se analiza el crecimiento desde 2007 hasta 2014, los valores son más drásticos si cabe: el aumento fue del 272%. Se observa como Corea del Sur es el país con la tendencia más ascendente de entre los 4 principales países de Asia que reciben exportaciones desde España.

El cuarto país de Asia en importancia por valor de exportaciones españolas recibidas es India, aunque como se comentó anteriormente, India ha ocupado en los últimos años el tercer puesto hasta que en 2014 le fue arrebatado por Corea del Sur. La tendencia seguida por India ha sido ascendente en los últimos años, aunque menor a la registrada para el conjunto de Asia en el periodo entre los 2007 y 2014. De esta forma, el incremento registrado durante dicho periodo fue del 52,84%, mientras que para el global de las exportaciones a Asia fue del 110%. Por último, añadir que las exportaciones españolas a India en 2014 fueron de 1.128 millones de Euros.

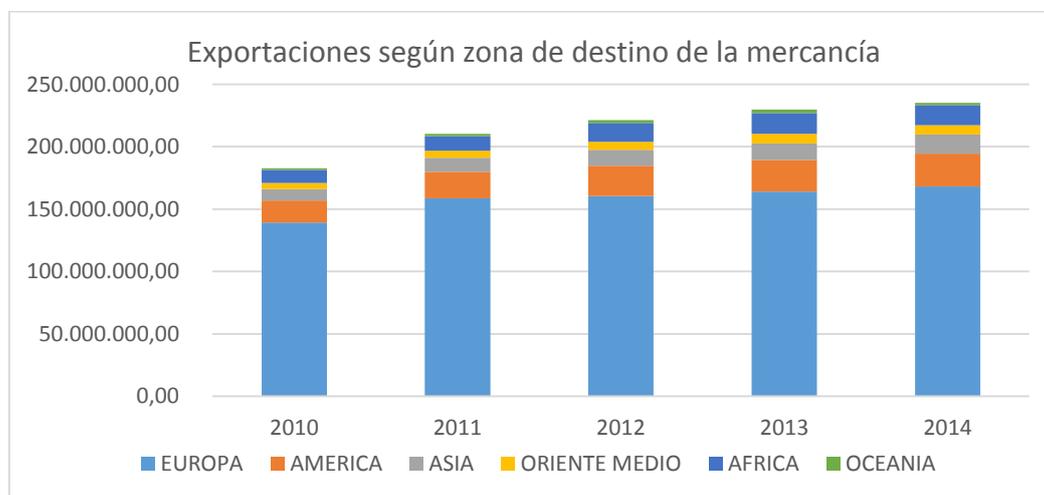


Gráfico 8. Evolución de la distribución de las exportaciones según zona de destino de la mercancía. Valores en miles de Euros. Fuente: Elaboración propia y boletines del ANÁLISIS DEL COMERCIO EXTERIOR ESPAÑOL de los años 2013 y 2014 publicados por el ICEX.

Situada geográficamente en Asia pero analizada de forma separada en el presente trabajo, la siguiente región a analizar será Oriente Medio. En 2014 las exportaciones españolas a Oriente Medio fueron de 7.426 millones de Euros. De igual forma que la tendencia registrada por Asia desde 2007 hasta 2014 fue notoriamente alcista, también las exportaciones a Oriente Medio han experimentado un fuerte ascenso en dicho periodo. Así pues, entre 2007 y 2014 las exportaciones españolas a Oriente Medio crecieron en 3.371 millones de Euros, hecho el cual supone un incremento del 71,67%. Si se acota el espacio temporal entre 2010 y 2014, se observa

que el crecimiento de las exportaciones a Oriente Medio también fue notable: el aumento fue del 57,85%, es decir, la segunda región que registró un mayor crecimiento en dicho periodo solo superada por Asia.

Por países, según las publicaciones mensuales del ICEX de Análisis del Comercio Exterior Español, destacan dos países dentro de Oriente Medio como principales receptores de las exportaciones españolas: Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos (en adelante EAU). A continuación se comentarán brevemente los datos registrados sobre las exportaciones españolas a ambos países.

Arabia Saudita es en la actualidad el país que más exportaciones españolas recibe. Así pues, en el año 2014 éstas alcanzaron 2.275 millones de Euros de los 7.426 millones de Euros que se exportaron a toda la región de Oriente Medio.

EAU, es el segundo país de Oriente Medio que mayor volumen de exportaciones españolas registra. En 2014 el valor que alcanzaron las exportaciones a EAU fue de 1.643 millones de Euros.

Tras haber analizado la situación para Asia y Oriente Medio, es turno ahora de estudiar los datos de las exportaciones a África. Las exportaciones al continente africano registraron en el periodo comprendido entre 2010 y 2014 un aumento del 56,23% hasta alcanzar un valor exportado de 16.306 millones de Euros. Si se amplía el horizonte temporal y se toma como punto de partida el año 2007, se puede apreciar que la tendencia al alza es la predominante en las exportaciones a África. Así pues, desde 2007 hasta 2014 las exportaciones crecieron en un 102% desde los 8.050 millones de Euros hasta 16.306 millones de Euros como se comentó anteriormente. Por países destacan los valores alcanzados por Marruecos, país que favorecido por la proximidad geográfica con España recibió exportaciones españolas por valor de 5.833 millones de Euros en 2014.

En último lugar en este análisis de las zonas de destino de las mercancías españolas se encuentra Oceanía. Es el continente que menos exportaciones recibe, siendo Australia el principal país receptor de las exportaciones españolas a Oceanía. Cabe destacar que en 2014 se registró un brusco descenso en el nivel de las exportaciones a dicho continente, concretamente del 41%. En términos absolutos dicho descenso fue 1.015 millones de Euros. Aun así, la tendencia seguida por las exportaciones españolas a Oceanía ha sido ascendente en los últimos años, ya que desde 2007 se ha registrado un incremento de 564 millones de Euros. No obstante si se analizan los datos mostrados en las publicaciones de *Análisis del Comercio Exterior Español* publicadas, valga la redundancia, por el ICEX, se puede constatar que entre 2007 y 2010 hubo un crecimiento casi nulo de las exportaciones a Oceanía y que fue entre 2010 y 2014 cuando se experimentó un mayor aumento. De facto, las exportaciones españolas a este continente llegaron a registrar un valor de 2.694 millones de Euros en 2013, el cual es, por ejemplo, superior al valor que alcanzaron las exportaciones a Japón durante ese mismo año.

Después de haber realizado el análisis de las exportaciones a cada una de las diferentes zonas del mundo receptoras de exportaciones españolas, se realizará a continuación un pequeño resumen de lo analizado. Como se ha podido comprobar, Europa es la región que concentra el mayor valor de exportaciones españolas con suma diferencia. Tras ella, se encuentra América, aunque la diferencia entre los niveles de ambas es de 141.874 millones de Euros. Por detrás de América se encuentra Asia, región de la cual se debe destacar el importante crecimiento que tanto la sub-zona de Oriente Medio (incremento del 57,85% desde 2010 hasta 2014), como el resto de Asia (con China a la cabeza y un aumento del 65,02%). Por el crecimiento registrado desde 2007 destaca África también, continente que aumentó un 102% el valor de las

exportaciones españolas recibidas desde dicho año hasta 2014. Por último se encuentra Oceanía, continente que menos exportaciones españolas recibe y donde destaca Australia como principal receptor de mercancías españolas. Desde 2010 el dato de las exportaciones españolas ha seguido una evolución ascendente, aunque en 2014 éstas se redujeron en un 41%.

- **Zonas geográficas y países por volumen de importación:**

Una vez realizado el análisis sobre cada una de las zonas de destino de las exportaciones españolas, es turno ahora de hacer lo propio para las importaciones. Antes de entrar a realizar el análisis detallado, es importante recordar brevemente cuál ha sido la evolución seguida en los últimos años por las importaciones españolas. Como se comentó anteriormente, las importaciones españolas llevan una evolución irregular en los últimos años. Así pues, tras un fuerte descenso de éstas en 2009, posteriormente volvieron a establecerse en una tendencia de crecimiento que se truncó en 2012 y 2013. A pesar de registrar un crecimiento anual en 2014 de nuevo, cabe destacar que el valor importado sigue siendo inferior al que se registró en 2007, la cual cosa podría denotar una recuperación tibia de las importaciones. En 2014 el valor total importado fue de 265.556 millones de Euros.

Si se comparan los datos registrados para las importaciones españolas por los obtenidos por las exportaciones, se encuentran algunas diferencias en las trayectorias que prueban el cambio de tendencia acaecido en los últimos años y que está acercando la tasa de cobertura al 100%.

Entrando a analizar las estadísticas de las distintas zonas de origen, se puede comprobar que de nuevo, y como cabía esperar, el continente desde el que mayor número de importaciones se registran es Europa. En los últimos años la tendencia ha sido irregular, de forma que se han sucedido ascensos y descensos anuales que pueden probar un cambio de tónica respecto a la tendencia de los años anteriores a 2008 tal como se comentó en apartados anteriores.

En 2014, las importaciones desde países ubicados en el continente europeo fueron de 159.834 millones de Euros. Esto supone un crecimiento desde el año 2010 del 9,38%. La irregularidad seguida en los últimos años la muestra el hecho de que en 2011 y 2014 se produjeron aumentos en las importaciones anuales, mientras que en 2012 y 2013 sendos descensos. El crecimiento absoluto en el periodo comprendido entre 2010 y 2014 fue de 13.707 millones de Euros.

Por sub-áreas, destaca el valor de las importaciones desde países de la zona Euro, las cuales alcanzan un valor de 142.407 millones de Euros, es decir un 89,09% del total de las importaciones desde el continente europeo. La evolución desde 2010 es positiva, registrando un crecimiento del 8,45%, es decir acorde a la tendencia del continente en general. A su vez, también los números para la zona Euro fueron similares: desde 2010 el crecimiento fue del 8,10% en el valor de las importaciones, mientras que en términos absolutos el incremento fue de 8.554 millones de Euros. Por países, destacan tres países por encima del resto. Alemania, Francia e Italia. Las importaciones desde estos tres países alcanzaron los 76.911 millones de Euros en 2014, significando así el 67% sobre el total de las importaciones desde la zona Euro. No obstante, aunque el valor es significativo, éste contrasta con la cifra alcanzada en 2007 por las importaciones desde estos tres países: 103.496 millones de Euros, hecho el cual muestra un descenso de las importaciones desde estos tres países de 26.585 millones de Euros en 7 años.

El resto de países contenidos en la UE, pero no en la zona Euro, también vieron en su conjunto incrementado el valor de las importaciones en los últimos años. Desde 2010 el valor de las importaciones subió un 9,89%, siendo Reino Unido el país que valores más altos registró (importaciones por valor de 11.223 millones de Euros en 2014). Además, el conjunto de países

de la UE no comprendidos en la zona Euro registró en 2014 un volumen total de importaciones superior al registrado en 2007, en concreto 910 millones de Euros por encima, la cual cosa constata una recuperación tras 7 años. La evolución de las importaciones desde cada una de las diferentes sub-áreas en las que se ha dividido el análisis de las importaciones desde Europa se puede observar en la *Gráfico 9*.

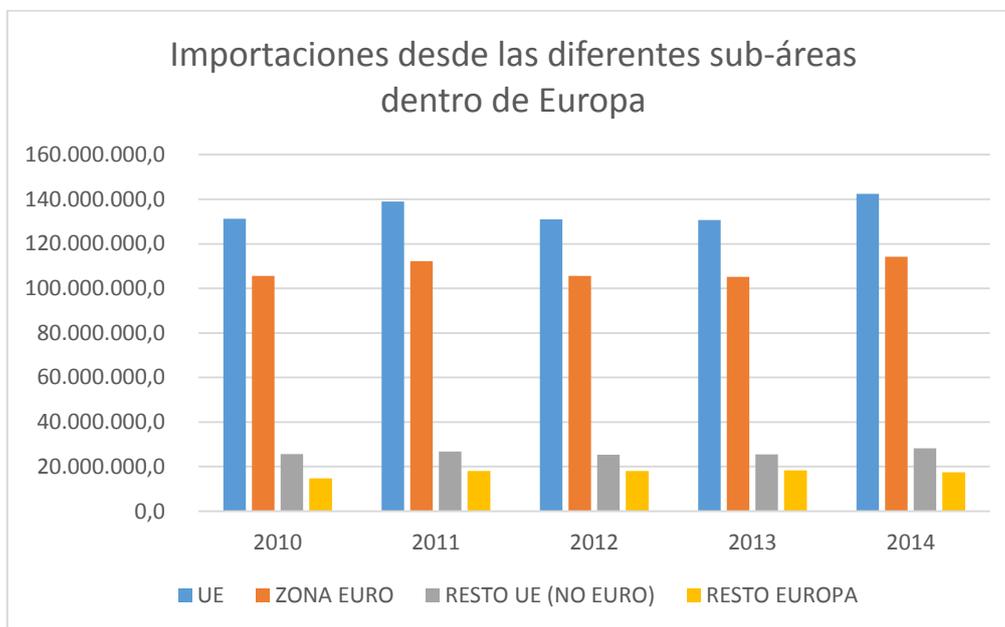


Gráfico 9. Distribución de las importaciones europeas por sub-áreas. Evolución entre 2010 y 2014. Valores en miles de Euros. Fuente: Elaboración propia y boletines del ANÁLISIS DEL COMERCIO EXTERIOR ESPAÑOL de los años 2013 y 2014 publicados por el ICEX.

Por último, el análisis de las importaciones desde el resto de países de Europa, aquellos no pertenecientes a la UE, servirá para terminar con el estudio y valoración del estado de las importaciones desde países del continente europeo. Como se comentó para el análisis de las exportaciones, los países con valores más destacados dentro de este grupo son Suiza, Noruega, Rusia y Turquía. Desde 2010 el incremento de las importaciones desde países de esta área fue de 2.610 millones de Euros. Rusia ha venido siendo el país desde el que un mayor nivel de importaciones se ha realizado, si bien es cierto que en 2014 sufrió un fuerte descenso debido, en parte, a las sanciones económicas impuestas por la UE a Rusia por el conflicto territorial que le enfrentó con Ucrania, el cual todavía hoy persiste y que tuvo entre sus hechos más notorios la anexión de la región de Crimea. Así pues, este hecho ha provocado descensos en el cómputo global de las importaciones desde este conjunto de países, si bien la tendencia desde 2010 venía siendo ascendente, de forma que en 2013 el valor de las importaciones (18.300 millones de Euros), ya había casi alcanzado de nuevo los valores marcados en 2007 (18.527 millones de Euros), justo antes del inicio de la crisis económica iniciada en 2008.

Tras haber realizado el análisis para el continente europeo, es turno ahora de estudiar la situación y evolución de las importaciones desde América. En términos generales, sin todavía dividir el análisis entre América del Norte y América del Sur, se debe afirmar que desde el año 2010 las importaciones desde América crecieron un 15,74%, lo que en términos absolutos implica un incremento de 3.959 millones de Euros en la cifra de las importaciones. Si se analiza la evolución desde el año 2007 se puede observar una tendencia ascendente si bien relativamente irregular, ya que se han intercalado años de ascensos con otros de descensos. En este sentido, cabe destacar que en 2013 y 2014 se produjeron decrecimientos consecutivos en

el nivel de las importaciones, mientras que en el periodo comprendido entre 2007 y 2012 las importaciones desde América crecieron en 7.689 millones de Euros.

Dividiendo el análisis entre América del Norte y América del Sur, se encuentran grandes diferencias entre el comportamiento de los valores para cada zona. Así pues, las importaciones desde América del Norte crecieron un 2,86% desde 2010 hasta 2014 mientras que en el mismo periodo de tiempo las importaciones desde América del Sur se incrementaron en un 34,74%. En el caso del bajo crecimiento para América del Norte, la causa principal podría ser el estancamiento en los niveles de las importaciones desde Estados Unidos, país desde el cual las importaciones crecieron desde 2007 hasta 2014 388 millones de Euros, contrastando así con el crecimiento de 3.826 millones que experimentaron las importaciones desde América Latina en el mismo periodo.

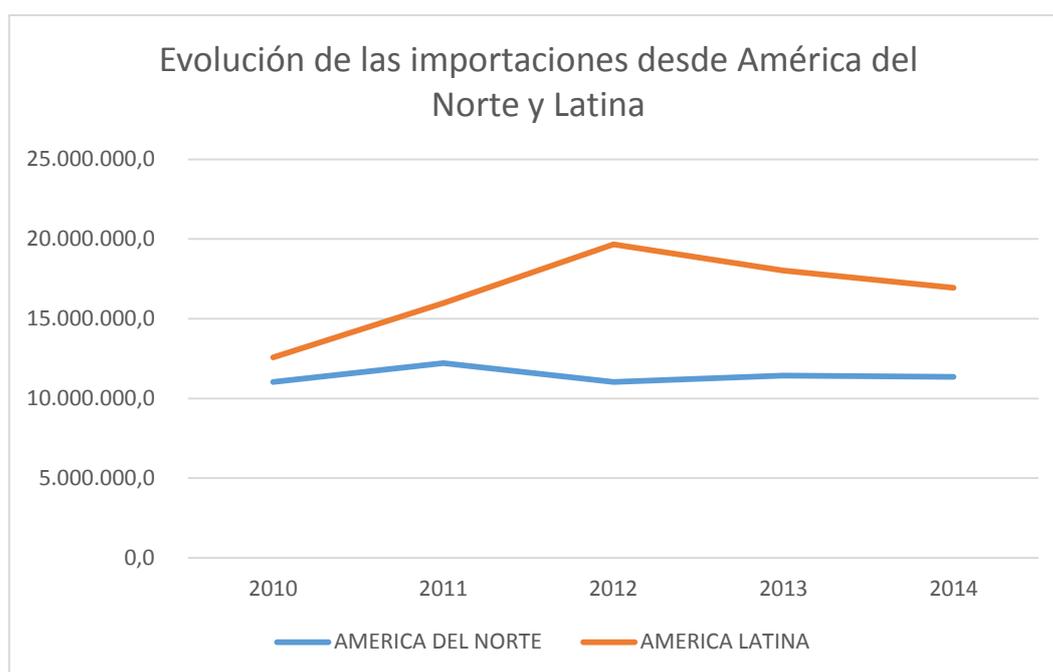


Gráfico 10. Evolución de las importaciones desde A. del Norte y A. del Sur. Valores en miles de Euros. Fuente: Elaboración propia y boletines del ANÁLISIS DEL COMERCIO EXTERIOR ESPAÑOL de los años 2013 y 2014 publicados por el ICEX.

También dentro de América los análisis del ICEX desglosan en una tercera región “resto de América” que engloba al conjunto de países no incluidos ni en América del Norte ni en América del Sur. De este conjunto de países, desde el cual se registraron en 2014 importaciones a España por valor de 830 millones de Euros, cabe destacar que en el periodo comprendido entre 2010 y 2014 las importaciones totales descendieron en un 46,66%.

Tras el análisis realizado para América, es ahora turno de someter a estudio la situación de las importaciones desde Asia. Antes de iniciar dicho estudio, cabe recordar que en las cifras que se darán a continuación para el continente asiático están descontadas las estadísticas de Oriente Medio, área que se analizará por separado.

Asia es, solo superada por Europa, la segunda región que mayor nivel de importaciones a España registra (tal como se puede apreciar en la Gráfico 11. La tendencia seguida en los últimos 5 años es claramente ascendente, con un aumento de 9,94% en el valor de las importaciones. De esta forma, aunque los valores actuales son ligeramente inferiores a los conseguidos en 2007 y 2008, la evolución a partir del año 2010 (tras un fuerte descenso en 2009), ha sido positiva. Así pues,

en 2014 las importaciones desde Asia alcanzaron los 39.104 millones de Euros. Si se desglosan los resultados por países se encuentra en China como la principal potencia exportadora hacia España, ya que en 2014 las importaciones desde dicho país alcanzaron un valor de 19.938 millones de Euros, es decir, el 50,98% sobre las importaciones totales desde Asia. En importancia le siguen Japón e India, países que se disputan el segundo puesto muy estrechamente. En este sentido, cabe remarcar el caso de Japón como destacado debido a su tendencia negativa: desde 2007 hasta 2014 el valor de las importaciones desde el país nipón cayó en 3.449 millones de Euros, contrastando así con la evolución seguida por India, país que el mismo periodo aumento sus exportaciones a España en 409 millones de Euros.

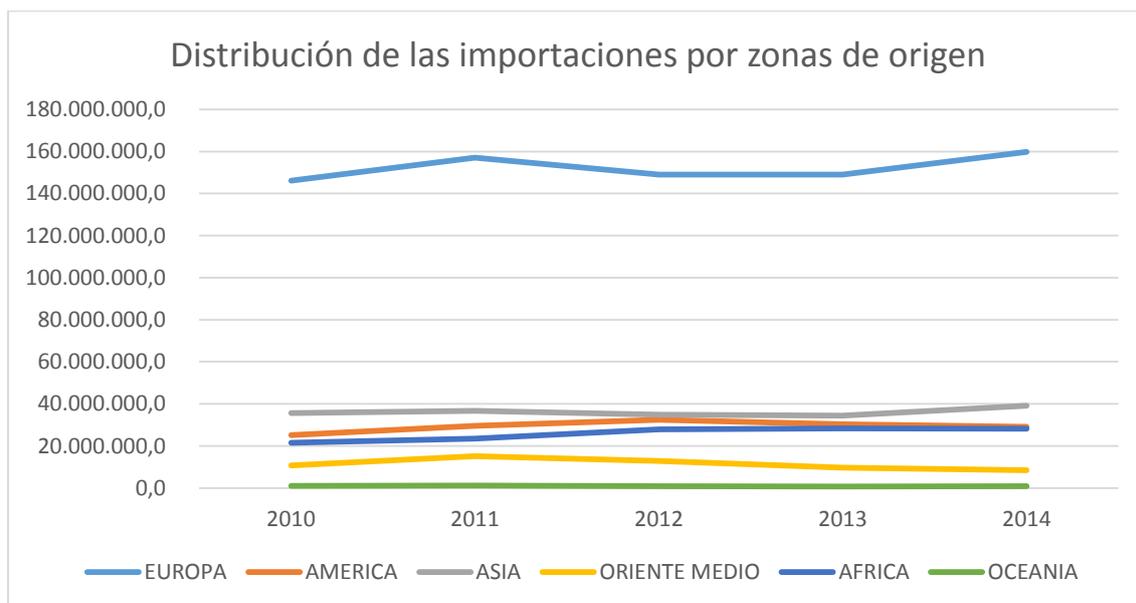


Gráfico 11. Valores alcanzados por las importaciones según su zona de origen y evolución de los mismos entre 2010 y 2014. Valores en miles de Euros. Fuente: Elaboración propia y boletines del ANÁLISIS DEL COMERCIO EXTERIOR ESPAÑOL de los años 2013 y 2014 publicados por el ICEX.

Oriente Medio será la siguiente área a analizar tras el estudio de las importaciones desde Asia. En términos relativos, los valores registrados por las importaciones desde Oriente Medio sufrieron un descenso del 21,12% desde 2010 hasta 2014, descendiendo desde 10.657 millones de Euros en valor importado hasta 8.406 millones de Euros. Por otro lado, cabe destacar que dicha tendencia adquiere un carácter menos negativo si el horizonte temporal se amplía. Así pues, desde 2007 el valor de las importaciones desde Oriente Medio creció en 126 millones de Euros hasta situarse en los 8.408 millones de Euros que se registraron en 2014. Por países, destaca el crecimiento que han sufrido las importaciones desde Arabia Saudí a España en los últimos años. De esta forma, desde 2009 las exportaciones saudíes a España crecieron en 2.758 millones de Euros.

Para cerrar el análisis global para Oriente Medio, se puede observar como prueba del descenso no solo absoluto, sino también en términos relativos y comparativos con otras regiones, que las importaciones desde Oriente Medio pasaron de suponer el 4,44% en 2010 sobre el total al 3,14% en 2014.

Después de analizar las estadísticas para Oriente Medio, la siguiente zona o región que se someterá a estudio será África. Como se comentó en el caso de las exportaciones, el continente africano es también uno de los que más ha crecido en cuanto a valor importado a España en los últimos años. En términos absolutos, el crecimiento de 6.573 millones de Euros cosechado entre 2010 y 2014 solo se ve superado por el que registrado por las importaciones desde países

Europeos en el mismo periodo. Este crecimiento supone un aumento del 30,49% y conseguir que las importaciones desde África pasaran a suponer en 2014 el 10,59% sobre las importaciones totales, casi al mismo nivel que las importaciones desde América (10,97% en 2014), según muestran los datos recogidos en el Análisis del Comercio Exterior Español que realiza el ICEX mensualmente. Por países, es importante destacar el incremento de las importaciones argelina que ha tenido lugar en los últimos años. En este sentido, desde el año 2007 las exportaciones de Argelia a España se han multiplicado por dos, pasando de alcanzar 4.477 millones de Euros en 2007 a registrar un valor de 9.067 millones de Euros en 2014. A Argelia le siguen en importancia Nigeria, país que ocupaba el primer puesto hasta 2013 y que en 2014 registró un nivel de exportaciones a España de 6.487 millones de Euros; y Marruecos, desde donde en 2014 España importó mercancía por valor de 4.080 millones de Euros. La tendencia seguida por Marruecos en los últimos años ha sido ascendente y constante, incrementando el valor importado desde los 2.987 millones de Euros en 2007 hasta los 4.080 millones de Euros en 2014 ya comentados anteriormente.

Para cerrar este apartado de análisis de las importaciones españolas según zona de origen se realizará el estudio de las importaciones desde Oceanía. Como en el caso de las exportaciones, el gran grueso de las importaciones desde Oceanía proviene de Australia. Desde 2010, las importaciones desde Oceanía cayeron un 8,07% y pasaron a suponer un 0,33% sobre el total de las importaciones españolas. En cifras absolutas, las importaciones desde Oceanía alcanzaron los 888 millones de Euros en 2014. El valor es menor al registrado en 2010 (966 millones de Euros), pero todavía es menor al de 2007 (1.186 millones de Euros), la cual cosa prueba la prolongada tendencia descendente de las importaciones desde Oceanía en los últimos años.

Como conclusión a este apartado, se puede afirmar que la tendencia seguida por las importaciones desde prácticamente todas las regiones ha sido irregular, intercalándose años de descensos con años de subidas en los niveles. La tónica general es de un crecimiento generalizado desde 2010, con la notoria excepción de Oriente Medio y los discretos descensos, en términos absolutos, de las importaciones desde Oceanía y los países americanos no comprendidos ni en América del Norte ni América del Sur. En el apartado opuesto, el de los incrementos a destacar, sobresalen por encima del resto los aumentos en las importaciones desde América del Sur y África, ambas regiones registrando un crecimiento desde 2010 hasta 2014 superior al 30%. Por último, y volviendo de nuevo al análisis de los valores absolutos, cabe destacar el crecimiento de las exportaciones africanas en el periodo comprendido entre 2010 y 2014, en el cual crecieron 6.573 millones de Euros. Dicho valor de crecimiento solo fue superado por las importaciones desde el continente europeo en el mismo periodo.

2.2.3 Análisis por Comunidades Autónomas

Ante el objetivo de querer expandir TRANSPED mediante la apertura de nuevas delegaciones en otros puntos de la geografía española, un aspecto muy importante a tener en cuenta a la hora de estudiar la conveniencia de ubicar la nueva delegación en un punto u otro es el mercado potencial al que se puede llegar. Así pues, el estudio detallado de las estadísticas de importaciones y exportaciones para cada una de las diferentes comunidades autónomas españolas puede ser importante a la hora de determinar las ciudades en las que resultará más interesante expandirse. Una vez realizado el análisis por comunidades, se procederá a elaborar el estudio por provincias, el cual llevará a un nivel más alto de detalle este estudio.

Como resulta evidente, es importante enfocar el análisis final de manera conjunta, es decir analizando volumen de importación exportación para cada comunidad autónoma o provincia, pues la suma de ambas es el mercado potencial total al que se puede acceder. No obstante, primeramente se realizará el análisis por separado y posteriormente, en las conclusiones, se procederá con la evaluación global.

- **Análisis del volumen de exportación por Comunidades Autónomas:**

En primer lugar se realizará el análisis para la distribución de las exportaciones españolas por comunidades. Como se puede ver en la *Tabla 4*, en el apartado de las exportaciones es Cataluña la comunidad autónoma que con diferencia encabeza las estadísticas. Así pues, un 25,06% sobre el total de las exportaciones españolas tiene origen en Cataluña. Le sigue, aunque registrando menos de la mitad de exportaciones que Cataluña, la Comunidad de Madrid, región desde la que en 2014 se exportó por valor de 27.731 millones de Euros.

La tercera comunidad por volumen de exportaciones en 2014 fue Andalucía. Cabe destacar que Andalucía era la sexta comunidad autónoma por volumen de exportaciones en el año 2007, mientras que en 2014 era ya la tercera tras haber registrado un crecimiento del 66,92% en dicho periodo. El volumen registrado en 2014, muy cerca de los niveles alcanzados por la Comunidad de Madrid, fue de 26.649 millones de Euros como se puede apreciar en la *Tabla 4*.

Tras Andalucía, Comunidad Valencia y País Vasco son las siguientes comunidades según el valor exportado en 2014. Cabe mencionar que ambas comunidades registraban valores por encima de los 19.000 millones de Euros en 2007, sin embargo el menor ritmo de crecimiento de las exportaciones vascas es el que ha provocado que la diferencia haya incrementado hasta registrar en 2014 un margen de 2.500 millones de Euros favorable a la Comunidad Valenciana. Siguiendo con las estadísticas del crecimiento entre 2007 y 2014, se debe añadir que éste fue, tanto en el caso de la Comunidad Valencia como País Vasco, menor a la media global de las comunidades autónomas (excluyendo para el cálculo a Melilla, Ceuta y las exportaciones con origen sin identificar). Dicha media nacional de crecimiento fue del 32,68%.

La sexta comunidad autónoma por nivel de exportación es Galicia. Tal como muestran los datos del ICEX, las exportaciones gallegas alcanzaron un nivel de 17.809 millones de Euros en 2014, si bien el crecimiento desde el año 2007 (6,84%), ha sido muy reducido en comparación a la media nacional.

COMUNIDAD AUTÓNOMA	2007	COMUNIDAD AUTÓNOMA	2014	CREC % 2007-20014
CATALUÑA	49.678.311,92	CATALUÑA	60.291.197,30	21,36%
MADRID	20.289.297,11	MADRID	27.731.362,08	36,68%
ANDALUCÍA	15.965.997,86	ANDALUCÍA	26.649.647,24	66,92%
C. VALENCIANA	19.650.241,53	C. VALENCIANA	25.001.065,73	27,23%
PAIS VASCO	19.072.434,49	PAIS VASCO	22.501.045,49	17,98%
GALICIA	16.669.172,93	GALICIA	17.809.745,80	6,84%
CASTILLA Y LEÓN	9.768.960,73	CASTILLA Y LEÓN	12.751.882,38	30,53%
MURCIA	4.410.828,69	MURCIA	10.440.709,34	136,71%
ARAGÓN	8.753.463,36	ARAGÓN	9.382.350,24	7,18%
NAVARRA	5.728.843,56	NAVARRA	8.141.092,16	42,11%
CASTILLA LA MANCHA	3.088.563,13	CASTILLA LA MANCHA	5.398.869,74	74,80%
ASTURIAS	3.677.163,23	ASTURIAS	3.838.357,85	4,38%
CANTABRIA	2.728.942,24	CANTABRIA	2.546.456,31	-6,69%
CANARIAS	1.799.205,12	CANARIAS	2.392.544,30	32,98%
EXTREMADURA	1.082.377,20	EXTREMADURA	1.673.742,66	54,64%
LA RIOJA	1.144.762,56	LA RIOJA	1.644.356,14	43,64%
SIN IDENTIFICAR	472.824,75	SIN IDENTIFICAR	1.425.430,74	201,47%
BALEARES	1.585.522,01	BALEARES	924.033,64	-41,72%
MELILLA	183.495,78	MELILLA	30.042,31	-83,63%
CEUTA	5.008,76	CEUTA	7.898,78	57,70%

Tabla 4. Distribución de las exportaciones según CCCAA de origen. Valores en miles de Euros. Fuente: Elaboración propia y boletines del ANÁLISIS DEL COMERCIO EXTERIOR de los años 2013 y 2014 publicados por el ICEX.

Tras este análisis a las seis CCAA con los mayores niveles de valor exportado en 2014, cabe destacar que la suma de todas ellas supuso en 2014 el 74,81% sobre el total. Este hecho denota la marcada polarización de las exportaciones, ya que 6 comunidades registran casi tres cuartas partes del valor total exportado. También cabe añadir que la tendencia en este aspecto no ha sufrido apenas variación en tanto en cuanto estas 6 comunidades significaban el 76,08% sobre las exportaciones totales en 2007.

En relación a las demás comunidades autónomas, merecen mención especial dos de ellas por su evolución desde 2007. La primera de ellas es Castilla La Mancha, región en la que los niveles de valor exportado ascendieron un 74,8% desde 2007 hasta 2014. La segunda comunidad autónoma con una evolución reseñable ha sido la Comunidad de Murcia. Las exportaciones murcianas ascendieron en el periodo comprendido entre 2007 y 2014 un 136,71%, la cual cosa indica que en 7 años el valor fue superior al doble de lo registrado en 2007 (4.410 millones de Euros). Esta progresión le ha llevado a superar a las CCCAA de Aragón y Navarra.

En el lado opuesto, el referente a descensos en los niveles de valor exportado, se encuentran también dos casos a destacar. Por una parte la Comunidad de Cantabria la cual registró un descenso entre 2007 y 2014 del 6,69%, pero sobre todo cabe destacar el decrecimiento en las exportaciones baleares, las cuales se redujeron en un 41,72%. Estas dos comunidades, junto con la Ciudad Autónoma de Melilla, han sido las únicas en registrar descensos en los niveles de exportación en el periodo 2007-2014.

Como conclusión, se debe destacar a Cataluña como principal comunidad exportadora. Como ejemplo de este hecho se puede constatar que las exportaciones catalanas en 2014 fueron superiores a la suma de las exportaciones madrileñas y andaluzas en el mismo periodo, siendo Madrid y Andalucía la segunda y la tercera comunidad según valor exportado en 2014.

En el apartado del crecimiento en el último año, destaca la Comunidad de Madrid con un descenso de 3.039 millones de Euros, mientras que el apartado positivo en cuanto a crecimiento absoluto sobresalen, por orden, País Vasco, Cataluña, Comunidad Valencia y Murcia. El caso de Murcia se debe remarcar, puesto que en el periodo comprendido entre 2010 y 2014 las exportaciones murcianas se incrementaron en un 109,03%.

- Análisis de las 10 provincias con mayor volumen de exportación en 2014.

Para finalizar este apartado se presenta la *Tabla 5*, la cual muestra las *10 principales provincias según volumen de exportación*. Evolución entre 2010 y 2014 según las estadísticas ofrecidas por el ICEX en sus publicaciones mensual "*Análisis del Comercio Exterior Español*" de Enero de 2014 y Enero de 2015.

La *Tabla 5* muestra como en los últimos 5 años las exportaciones en cada una de las 10 provincias con mayores niveles han crecido sin excepción. En el caso de las principales 5 en 2014 (por orden Barcelona, Madrid, Valencia, Murcia y Vizcaya), el crecimiento ha sido constante e ininterrumpido desde 2010 hasta 2014.

Destaca el caso de Murcia con un incremento del 109% en el periodo 2010-2014. Dicha provincia, la cual además constituye comunidad autónoma propia, era en 2010 la décima provincia en valor exportado, pero su tendencia ascendente la ha situado como la cuarta en 2014. En el lado opuesto se encontrarían provincias como Pontevedra, Navarra y Zaragoza, las cuales han crecido de forma más ligera y por debajo de la media de crecimiento de las diez provincias, situada en el 30%, si bien dicha media se ve alterada por el dato anómalo obtenido por Murcia.

También se debe comentar la evolución seguida por Valencia, provincia que ha crecido de forma regular y sin excepción durante el periodo comprendido entre los años 2010 y 2014. El crecimiento del 37% entre 2010 y 2014 es el segundo más importante tras el cosechado por la provincia de Murcia.

	2010	2011	2012	2013	2014	% Crec.
BARCELONA	38.073.875,5	42.321.763,4	45.444.273,1	45.828.807,6	47.184.071,7	24%
MADRID	21.331.856,0	26.722.324,3	27.941.684,6	30.771.354,8	27.731.362,1	30%
VALENCIA	10.407.628,3	11.408.071,8	11.473.583,1	13.421.857,0	14.240.739,7	37%
ZARAGOZA	7.437.116,6	8.093.815,7	7.705.044,9	7.667.477,5	8.283.243,9	11%
VIZCAYA	7.829.223,5	8.477.282,9	8.491.136,0	8.721.062,0	9.832.776,1	26%
MURCIA	4.994.919,9	5.470.124,7	8.956.223,4	9.353.003,7	10.440.709,3	109%
NAVARRA	7.402.218,0	8.302.314,6	7.235.764,4	7.447.174,9	8.141.092,2	10%
PONTEVEDRA	7.847.688,5	8.692.228,0	7.010.119,2	8.434.143,1	8.334.467,9	6%
A CORUÑA	6.021.891,5	6.885.206,9	8.018.265,9	8.495.498,8	7.682.230,3	28%
TARRAGONA	5.900.471,2	7.142.459,4	7.545.474,9	7.122.240,0	7.061.760,0	20%

Tabla 5. 10 principales provincias según volumen de exportación. Evolución entre 2010 y 2014. Datos en miles de publicados por el ICEX.

Por último, cabe resaltar también el crecimiento en el último año obtenido por cada provincia el cual no se muestra en la *Tabla 5*. En este sentido, destacan las tres provincias que elevaron su crecimiento anual en 2014 por encima de los 1.000 millones de Euros. Éstas son Barcelona (1.355 millones de Euros mayor en 2014 respecto a 2013), Vizcaya (1.111 millones de Euros), y Murcia (1.087 millones de Euros). En el plano opuesto, se encuentran Madrid y A Coruña, provincias las cuales, con un descenso de -3.039 y 813 millones de Euros respectivamente, redujeron en un 10% las exportaciones anuales en 2014.

Como conclusión, se pueden constatar distintos hechos relevantes tras este análisis. En primer lugar destaca la supremacía de Barcelona y Madrid, siendo Valencia la tercera provincia con un crecimiento notable desde 2010. Siguiendo con el aspecto del crecimiento notable, cabe destacar el caso de Murcia al incrementar sus exportaciones en un 109% desde el mismo año. Por último, en el lado opuesto Pontevedra, Navarra y Zaragoza, provincias las cuales registraron un crecimiento discreto desde 2010 (del 6%, 10% y 11% respectivamente).

- **Análisis del volumen de importación por Comunidades Autónomas:**

Una vez realizado el análisis por CCAA de los volúmenes de exportación se procederá a realizar el análisis por comunidades autónomas de las importaciones. Se analizarán principalmente los datos para las 17 comunidades autónomas y las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla. Como se verá en el análisis, según las estadísticas publicadas por el ICEX en su “Análisis de Comercio Exterior Español”, existe además un volumen para las importaciones con origen sin identificar, el cual se plasmará en el análisis también.

En el marco de las importaciones, se puede ver muy gráficamente en la *Tabla 6*, la distribución de las importaciones por CCAA está muy polarizada y concentrada. De esta forma, se observa como las importaciones originadas en Cataluña y Madrid suponen el 46,34% sobre el total. Si el análisis se amplía a las 4 principales regiones, Madrid, Cataluña, Andalucía y Valencia; el porcentaje sobre el total es de 66,05% del total. Esto prueba la existencia de grandes diferencias entre las diferentes comunidades autónomas y la concentración en unas pocas zonas del grueso de las importaciones. Así pues, excluyendo en esta ocasión a las importaciones con origen no identificado (realizadas por ejemplo por empresas radicadas en un país de la Unión Europea con un NIF español asociado), de las 19 regiones de origen (contando en este caso a Melilla y Ceuta como regiones), tan solo 6 están por encima de la media (13.833 millones de Euros), mientras que 13 comunidades se posicionan por detrás. Las otras dos regiones con un volumen de importaciones superior a la media nacional son, además de las cuatro ya nombradas, País Vasco y Galicia.

Si se atiende a las estadísticas por puertos españoles que se ha visto en el apartado **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, cada una de estas regiones, a excepción de Madrid por motivos geográficos, cuentan al menos con un puerto de referencia dentro de los 8 principales puertos españoles. Este hecho se puede basar en un proceso de retroalimentación, ya que la presencia de un puerto importante en la propia comunidad autónoma puede ejercer de factor favorable para la importación, pero todavía puede ejercer más presión para el desarrollo de un puerto el hecho de contar con un tejido empresarial amplio y próximo que apueste por la importación. En el caso de Madrid, por proximidad se podría constatar que el puerto natural de entrada es Valencia.

CCAA	Año 2014
CATALUÑA	72.220.520,85
MADRID	50.863.559,91
ANDALUCÍA	30.957.911,53
C. VALENCIANA	21.372.933,86
PAIS VASCO	17.131.421,83
GALICIA	14.413.310,93
CASTILLA Y LEÓN	12.243.969,38
MURCIA	11.959.830,34
ARAGÓN	8.552.928,58
CASTILLA LA MANCHA	5.974.237,80
NAVARRA	4.162.712,85
CANARIAS	3.555.991,68
ASTURIAS	3.342.043,94
SIN IDENTIFICAR	2.711.929,28
CANTABRIA	1.861.308,64
BALEARES	1.455.041,74
LA RIOJA	1.154.438,65
EXTREMADURA	980.445,50
CEUTA	380.001,72
MELILLA	262.067,87

Tabla 6. Distribución de las importaciones por CCAA en 2014. Valores en miles de Euros. Fuente: Elaboración propia y boletines del ANÁLISIS DEL COMERCIO EXTERIOR ESPAÑOL de los años 2013 y 2014 publicados por el ICEX.

A la vez que se realiza el análisis estático de las importaciones para cada comunidad, también se debe observar la evolución seguida en los últimos años. Cogiendo de referencia el periodo comprendido entre 2010 y 2014, en el *Gráfico 12*, se puede observar cómo Cataluña predomina sobre el resto de regiones en cuanto a los niveles de importación de forma relativamente destacada. Así pues, en los 5 años comprendidos entre 2010 y 2014, las importaciones desde Cataluña alcanzaron un valor de 348.204 millones de Euros, suponiendo el 27% de las importaciones españolas totales en ese mismo periodo de tiempo. El crecimiento medio anual de las importaciones catalanas durante este periodo fue del 1,90%.

Por su parte, la segunda comunidad por volumen de importación, Madrid, alcanzó los 253.585 millones de Euros. Sin embargo, si se analiza los datos para los años anteriores, se puede observar un cierto estancamiento en las importaciones desde la Comunidad de Madrid: entre 2010 y 2014 el crecimiento medio anual de éstas durante ese periodo fue del -0,11%, cuando la media anual de las comunidades autónomas (excluyendo a Ceuta, Melilla y las exportaciones con origen sin identificar), fue del 2,41%.

Las siguientes regiones en el listado, Andalucía, Comunidad Valencia y País Vasco, se caracterizan las tres por haber registrado en los últimos 4 años un crecimiento medio anual superior al de la media de las comunidades. Así pues, en el caso de Andalucía el crecimiento fue del 7,95%, para la Comunidad Valencia del 2,52% y del País Vasco un incremento del 2,95% entre 2010 y 2014.

En el caso de Andalucía es digno de mención el crecimiento entre 2010 y 2012, cuando en solo dos años las importaciones andaluzas crecieron en 8.269 millones de Euros, la cual cosa implica

un crecimiento del 35,54%. El caso andaluz merece una mención especial al haber incrementado sus importaciones en un 71,29% desde el año 2009 hasta 2014.

Para la Comunidad Valencia la evolución seguida ha sido relativamente estable, creciendo desde 19.461 millones de Euros que se registraron en 2010 hasta los 21.372 alcanzados en 2014. En el caso del País Vasco, la trayectoria ha sido irregular, si bien el crecimiento acumulado fue de 1.701 millones de Euros, los niveles registrados en 2014 fueron inferiores a los alcanzados en 2011, por lo que se han producido altibajos.

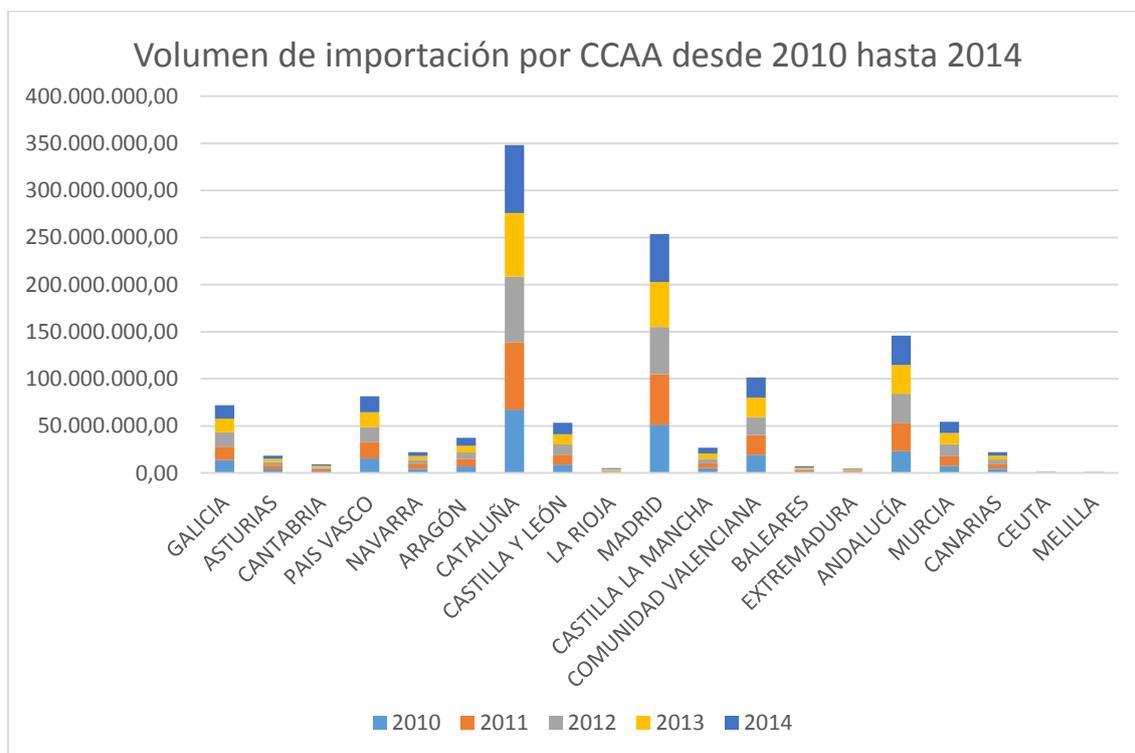


Gráfico 12. Volumen de importación por CCAA. Evolución desde 2010 hasta 2014. Fuente: Elaboración propia y boletines del ANÁLISIS DEL COMERCIO EXTERIOR ESPAÑOL de los años 2013 y 2014 publicados por el ICEX:

Entre el resto de las comunidades autónomas, cabe destacar la evolución de Murcia y Castilla y León, comunidades que entre 2010 y 2014 crecieron a un ritmo medio anual del 13,52% y 8,14% respectivamente tal como se puede extraer de las estadísticas contenidas en la publicación del ICEX "Análisis del Comercio Exterior Español".

Por último, y enfocando el análisis desde una perspectiva adicional, cabe destacar el comportamiento de CCAA como Aragón, la cual registró en 2014 un crecimiento anua de 1.587 millones de Euros, solo superado por Madrid y Cataluña; y a su vez el crecimiento del País Vasco, situado en 1.179 millones de Euros.

Las conclusiones finales a este apartado indican que tanto la Comunidad de Cataluña como la Comunidad de Madrid ocupan el primer y segundo lugar de forma destacada, siendo Andalucía la siguiente comunidad por valor importado y dejando en un segundo plano, a mayor distancia, a la Comunidad Valenciana, País Vasco y Galicia. Estas 6 primeras CCAA supusieron en 2014 el 78% del total de las importaciones registradas en España en 2014.

En el lado de la evolución seguida en los últimos años, cabe destacar a Murcia y Castilla y León como las dos provincias que mayor crecimiento obtuvieron, excluyendo de dicho análisis a Melilla, Ceuta y las importaciones con origen sin identificar.

- Análisis de las 10 provincias con mayor volumen de importación en 2014

Para cerrar el apartado referente a la distribución de las importaciones por CCAA, se realizará, igual que se hizo para las exportaciones, el análisis para las 10 provincias con mayores niveles de importación en 2014.

Como se puede ver en *Tabla 7*, las 10 provincias con mayor valor importado en 2014 son las mismas que para el ámbito de la exportación con las excepciones de las provincias de Valladolid y Cádiz, las cuales ocupan el lugar de A Coruña y Navarra. Como primer dato a remarcar se debe destacar que las importaciones totales registradas por estas 10 provincias alcanzaron en 2014 un valor de 192.293 millones de Euros, el cual supone el 72,41% sobre las importaciones totales de 2014.

El análisis del año 2014 muestra que Barcelona, Madrid y Valencia son las tres provincias con mayor valor importado. Este hecho se da también en la exportación con la salvedad de que en esta ocasión la diferencia entre Barcelona y Madrid es menor y queda reducida a 6.874 millones de Euros. En cuarto lugar, cerca de la provincia de Valencia, se sitúa Cádiz, provincia que alcanzó en 2014 un nivel de importaciones de 12.859 millones de Euros. Tras ésta, Murcia, Tarragona y Vizcaya situaron sus niveles de importación entre 11.000 y 12.000 millones de Euros. Las tres provincias que cierran el listado de las diez provincias con mayor valor importado en 2014 son Valladolid, Zaragoza y Pontevedra.

	2010	2011	2012	2013	2014	% Crec.
BARCELONA	54.111.871,9	57.190.838,4	54.941.061,1	52.943.451,3	57.737.633,6	7%
MADRID	51.413.383,9	53.390.275,6	50.338.638,6	47.579.317,0	50.863.559,9	-1%
VALENCIA	12.502.028,5	13.182.432,9	12.144.416,6	13.078.039,8	13.480.673,8	8%
CÁDIZ	10.634.429,3	12.875.955,8	13.845.750,7	13.020.000,2	12.859.086,4	21%
MURCIA	7.542.306,8	10.301.192,7	12.700.044,4	11.912.434,8	11.959.830,3	59%
TARRAGONA	10.441.512,6	11.354.934,8	12.036.835,4	11.564.210,4	11.537.896,5	11%
VIZCAYA	9.855.619,5	11.234.616,6	10.074.077,3	10.419.132,6	11.321.969,4	15%
VALLADOLID	4.953.075,8	5.865.428,5	6.063.998,6	6.613.815,3	8.267.195,0	67%
ZARAGOZA	6.489.483,3	7.250.760,6	6.087.578,3	6.285.924,1	7.874.567,2	21%
PONTEVEDRA	5.769.865,9	5.150.140,6	5.134.352,5	5.514.942,2	6.391.448,9	11%

Tabla 7. Diez principales provincias ordenadas según volumen de importación. Evolución entre 2010 y 2014. Valores en miles de Euros. Fuente: Elaboración propia e ICEX.

Si se atiende a la evolución seguida desde 2010, destacan por encima del resto los valores de crecimiento obtenidos por las provincias de Murcia y Valladolid. En el caso de Murcia, se debe destacar sobre todo el crecimiento experimentado entre los años 2010 y 2012, cuando las importaciones se incrementaron en esta provincia en 5.157 millones de Euros, más de lo que cualquier otra provincia española consiguió en el mismo periodo. Para Valladolid, es reseñable su progresión, ya que en el año 2010 ocupaba el puesto número once según el nivel de importación por provincias, mientras que en 2014 ya era la octava con un crecimiento acumulado de 3.314 millones de Euros (solo superado por el de Barcelona y Murcia, en segundo y primer lugar respectivamente), y un incremento del 67%.

En el lado opuesto a Murcia y Valladolid, se encontrarían aquellas provincias que obtuvieron menor crecimiento relativo. En este apartado destacan las tres primeras provincias de la *Tabla*

7: Barcelona, Madrid y Valencia. En el caso de Madrid, las importaciones cayeron el 1% entre 2010 y 2014, siendo la única de las 10 primeras provincias que registró un descenso en los niveles durante ese periodo. La provincia de Barcelona registró un crecimiento del 7%, alejado de la media de las 10 primeras provincias situada en el 22%. No obstante, cabe destacar de nuevo que en términos absolutos su crecimiento fue el segundo mayor entre 2010 y 2014 (3.625 millones de Euros), solo superado por Murcia. Valencia por su parte, vio crecer sus importaciones en un 7% en el periodo 2010-2014. Además de crecer por debajo de la media en términos relativos, también lo hizo en términos absolutos: Valencia fue la tercera que menor crecimiento absoluto obtuvo desde 2010 hasta 2014, situando a este en 978 millones de Euros mientras la media de crecimiento de las 10 primeras provincias españolas fue, para el mismo periodo, de 1.858 millones de Euros.

Como conclusiones principales, se debe en primer lugar resaltar la amplia diferencia de Madrid y Barcelona sobre el resto de las provincias según su nivel de importaciones. Tras ellas, se puede afirmar que existe un grupo intermedio formado por 5 provincias las cuales se encuentran dentro de un intervalo entre 11.000 y 13.000 millones de Euros: Valencia, Cádiz, Murcia, Tarragona y Bilbao.

2.2.4. Análisis de los principales Puertos Españoles

Para el desarrollo del presente apartado se han utilizado, en su mayoría, datos ofrecidos por las estadísticas de Puertos del Estado consultados a través de su página web www.puertos.es. Para la elaboración del análisis de los puertos españoles se han seleccionado solo los 10 puertos principales por número de TEUs en el año 2014. Cabe añadir que el número de TEUs para cada puerto no es sinónimo de la suma del número de TEUs importados y exportados, sino que incluye para su cálculo los TEUs que han pasado por cada puerto en tránsito.

Según el Anuario estadístico del año 2014 publicado por la Autoridad Portuaria de Rotterdam, España contaba en 2014 con dos puertos entre la lista de los 10 puertos europeos con mayor volumen de TEUs (Algeciras y Valencia), hecho solo igualado por Alemania. Extendida la lista a los primeros 20 puertos europeos, España es junto a Italia el único país con tres puertos en dicho ranking: Algeciras, Valencia y Barcelona. Ambos hechos prueban el potencial de España en el ámbito del transporte de contenedores, el cual se prueba también demostrado con la evolución en el movimiento de contenedores de los últimos años.

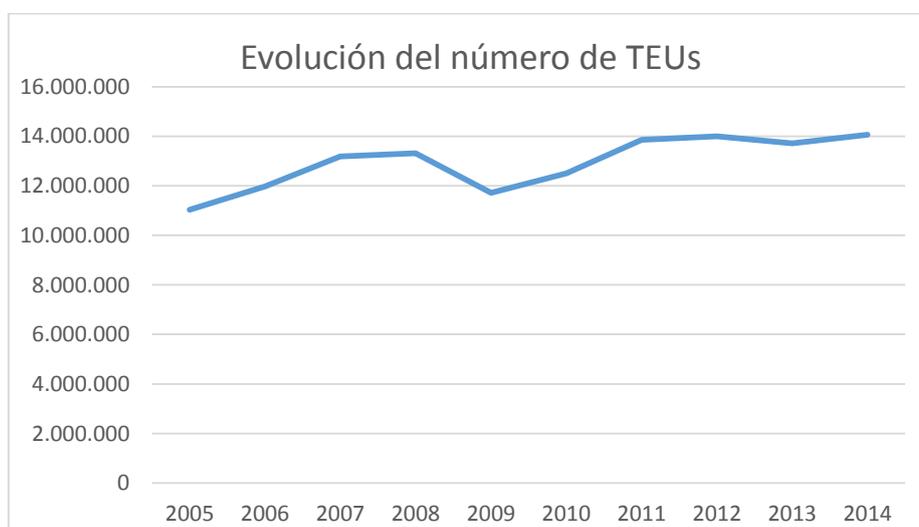


Gráfico 13. Evolución del número de TEUs manejados en el año 2014 para el total de puertos de España. Fuente: Elaboración propia y Ministerio de Fomento.

Como se puede ver en la *Gráfico 13*, la evolución seguida por el conjunto de los puertos españoles en cuanto al número de TEUs muestra una evolución ascendente a partir del año 2009. Así pues, en 2014 se superaron por primera vez en la historia, desde que hay registros, los 14 millones de TEUs manejados en los puertos españoles solo un año, dejando el registro en un total de 14.066.730 TEUs. Por toneladas de mercancía transportada en contenedores, aunque se registraron en 2014 valores ligeramente inferiores a los de 2012 y 2011, el nivel consiguió estabilizarse y marcar un valor muy por encima de los alcanzados en todos los años previos a 2010. De esta manera, las toneladas totales manejadas en los puertos españoles en 2014 fueron 154.056.968.

Dejando de lado el análisis general y centrándolo en el estudio por puertos, se puede afirmar que la distribución por puertos de los resultados globales es muy desigual. Un dato que pone en evidencia este hecho es que la suma de los TEUs manejados en 2014 en los puertos de Algeciras y Valencia (8.887.738 TEUs), es muy superior a los TEUs totales manejados por el resto de puertos españoles (5.178.992 TEUs). Si este dato se antoja revelador, la distribución desigual se pone todavía más de manifiesto si se analizan las estadísticas para los tres principales puertos de España: el conjunto de TEUs manejados por los puertos de Algeciras, Valencia y Barcelona (10.767.344 TEUs), es 3.26 veces mayor al total de TEUs manejados por el resto de puertos españoles.

Para seguir con el análisis por puertos, dado que el objetivo de estudio del presente trabajo es la posibilidad de fundar nuevas delegaciones para TRANSPED en otros puntos de España y teniendo en cuenta que existen grandes diferencias entre los distintos puertos en términos de magnitud, el estudio detallado se restringirá a los 10 primeros puertos por cantidad de TEUs manejados en el año 2014.

En la *Tabla 8*, se pueden observar los diez puertos con mayor número de TEUs y toneladas de mercancías en 2014. Las posiciones ocupadas por los mismos es la misma tanto por número de contenedores como por toneladas de mercancía, salvo en el caso de Castellón y Tenerife; y Sevilla y Tarragona, ya que ambos pares intercambian sus posiciones en un ranking y otro.

AUTORIDAD PORTUARIA	Contenedores (TEUS)	AUTORIDAD PORTUARIA	Mercancía en contenedores (en toneladas)
Algeciras	4.556.465	Algeciras	54.624.426
Valencia	4.441.949	Valencia	49.289.732
Barcelona	1.893.299	Barcelona	17.806.952
Las Palmas	1.009.284	Las Palmas	11.192.596
Bilbao	630.885	Bilbao	6.609.638
Tenerife	319.646	Castellón	2.707.250
Castellón	206.439	Tenerife	2.437.600
Vigo	201.338	Vigo	2.378.851
Sevilla	161.514	Tarragona	1.610.992
Tarragona	148.026	Sevilla	1.269.253

Tabla 8. 10 primeros puertos españoles ordenados según el volumen manejado de TEUs en 2014 y la cantidad de mercancía manejada por toneladas. Fuente: Elaboración propia, Ministerio de Fomento y Autoridades Portuarias de los distintos puertos.

Una vez mostrados ambos listados para constatar cuáles son los 10 principales puertos españoles por tráfico de contenedores y toneladas, se realizará a continuación el análisis por separado de cada uno de ellos. No obstante, dadas las diferencias entre existentes entre los 5

primeros puertos y los 5 restantes en materia de tráfico de TEUs y nivel de toneladas de mercancía; y para permitir simplificar el análisis de cara a la elección final de la ubicación para la nueva ubicación de TRANSPED, se acotará el análisis particular de las estadísticas y datos de los 5 principales puertos por tráfico de TEUs. Así pues, a continuación se realizará el análisis para las autoridades portuarias de la Bahía de Algeciras, Valencia, Barcelona, Las Palmas y Bilbao.

AUTORIDAD PORTUARIA DE LA BAHÍA DE ALGECIRAS:

El puerto de la Bahía de Algeciras fue en 2014 el primer puerto de España por volumen de contenedores en TEUs y por toneladas de mercancías. Ubicado en Andalucía, concretamente en la provincia de Cádiz, se manejaron 4.556.465 TEUs y 54.624.426 toneladas de mercancía transportada en contenedores SEGÚN LA INFORMACIÓN RECOGIDA POR LA Autoridad Portuaria de la bahía de Algeciras. Este puerto se encuentra en un punto geográfico clave al estar situado en pleno estrecho de Gibraltar, puerta de entrada y salida de las mercancías desde/hacia el Océano Atlántico hacia/desde el Mar Mediterráneo.

En el apartado de instalaciones y equipamiento, cabe destacar que el Puerto de Algeciras dispone de dos terminales de contenedores, una de las cuales permite albergar los buques portacontenedores de mayor capacidad, aquellos que pueden transportar más de 18.000 TEUs. Dispone de 27 grúas de muelle y sus terminales están conectadas con el servicio de ferrocarril para permitir la entrada y salida de mercancías al puerto por vía férrea.



Ilustración 5. Localización del puerto de la Bahía de Algeciras. Fuente: Google Maps y elaboración propia.

A continuación se muestran algunos datos recogidos por la Autoridad Portuaria del Puerto de Algeciras, en los cuales se desglosan el número total de TEUs que en 2014 pasaron por el Puerto de Algeciras.

- Tráfico de TEUs: 4.556.465
- En Tránsito Internacional ((TEUs): 3.603.942
- En Tránsito Nacional (TEUs): 568.804
- Importación (TEUs): 197.147
- Exportación (TEUs): 186.572

Mercancía containerizada en toneladas, las estadísticas para el año 2014 fueron:

- Toneladas en contenedores: 54.624.426
- En Tránsito Internacional (t): 43.849.095
- En Tránsito Nacional (t): 7.068.759
- Importación (t): 1.357.375
- Exportación (t): 2.349.197

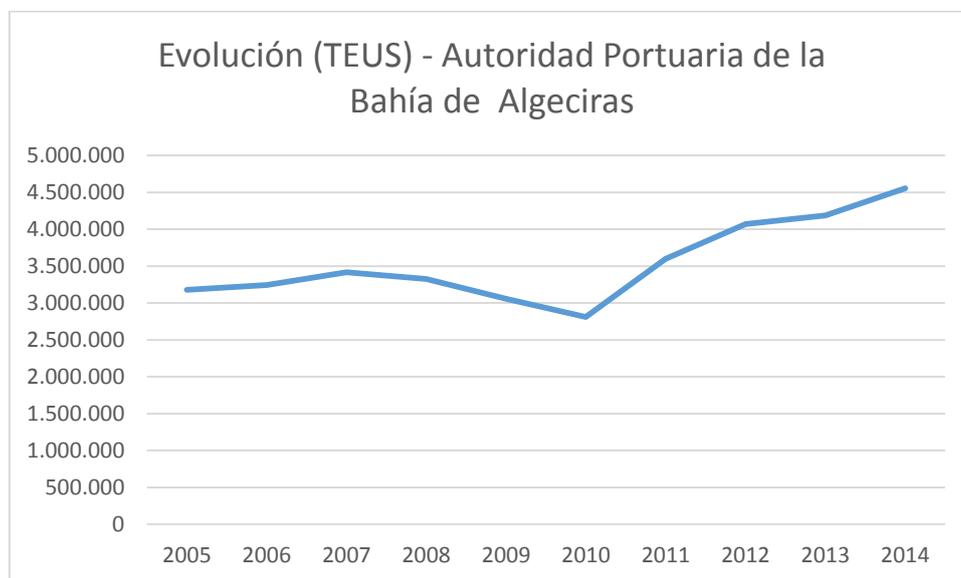


Gráfico 14. Evolución del tráfico de TEUs de la Autoridad Portuaria de la Bahía de Algeciras. Periodo 2005-2014.
Fuente: ministerio de Fomento, Autoridad Portuaria de la Bahía de Algeciras y elaboración propia.

La comparativa con 2013 muestra que los TEUs totales crecieron en 2014 en 369.574, mientras que en el apartado de toneladas de mercancía éstas se incrementaron en 3.426.479 en 2014 respecto de 2013.

AUTORIDAD PORTUARIA DE VALENCIA:

La autoridad Portuaria de Valencia, la cual gestiona los Puertos de Valencia, Sagunto y Gandía, fue en 2014 la segunda autoridad portuaria de España en cuanto a tráfico de TEUs. Dicha cifra fue concretamente de 4.441.949 anuales. Asimismo, por toneladas el puerto de Valencia también ocupó dicha segunda plaza al manejarse 49.289.732 toneladas de mercancía en 2014. Ubicado en la ciudad de Valencia, en la Comunidad Valencia, así pues en la costa este de España, el puerto de Valencia fue, según del Anuario estadístico 2014 de la Autoridad Portuaria de Rotterdam, también el segundo puerto del Mar Mediterráneo en cuanto a manejo de TEUs, solo superado por otro puerto español, Algeciras.

Según la información que ofrece la Autoridad Portuaria de Valencia, el Puerto de Valencia cuenta actualmente con tres terminales de contenedores a lo largo de las cuales se localizan un total de 37 grúas de muelle destinadas a la carga y descarga de contenedores. Además, continuando en el apartado de infraestructuras, cabe destacar la conexión del Puerto de Valencia con el servicio de ferrocarril que permite el transporte por vía férrea de los contenedores.



Ilustración 6. Localización del puerto de Valencia. Fuente: Google Maps y elaboración propia.

A continuación se muestran algunos datos sobre la Autoridad Portuaria de Valencia:

- Tráfico de TEUS: 4.441.949
- En tránsito internacional y nacional (TEUs): 2.456.960
- Importación (TEUs): 977.163
- Exportación (TEUs): 1.007.826

Mercancía containerizada en toneladas, las estadísticas para el año 2014 fueron:

- Toneladas de mercancía en contenedores: 49.289.732

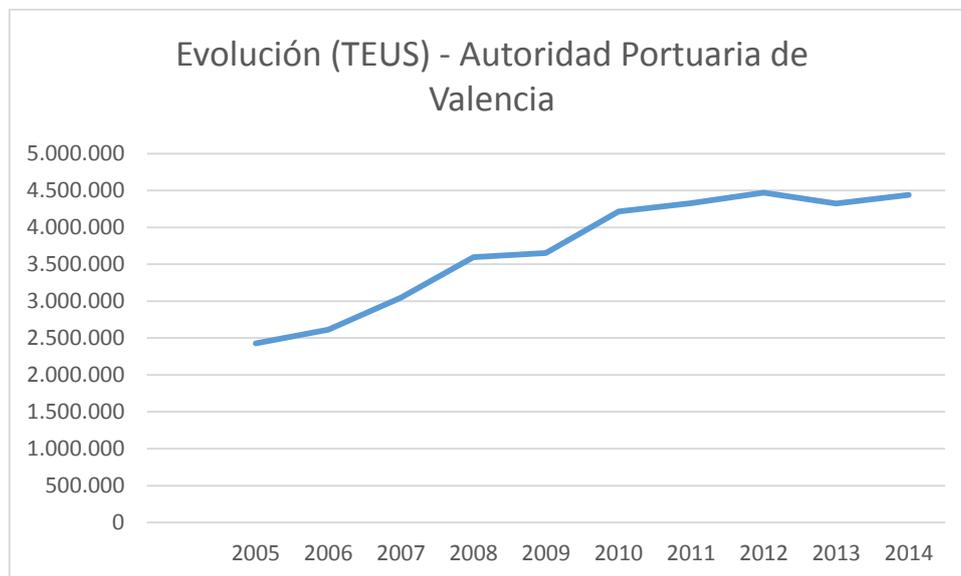


Gráfico 15. Evolución del tráfico de TEUs de la Autoridad Portuaria de Valencia. Periodo 2005-2014. Fuente: ministerio de Fomento, Autoridad Portuaria de Valencia y elaboración propia.

Se debe resaltar, a modo de comparación con los datos de la Autoridad Portuaria de la Bahía de Algeciras, que aunque esta última supere en número total de TEUs en el año 2014 a la de Valencia, la cantidad de TEUs de exportación e importación manejada en Valencia es muy superior a la gestionada en Algeciras. Así pues, mientras que en la Autoridad Portuaria de la

Bahía de Algeciras hubo en 2014 un tráfico de 383.719 TEUs de importación y exportación, en la Autoridad Portuaria de Valencia se gestionaron un total de 1.984.989 TEUs.

La evolución seguida en 2014 respecto de 2013 por la Autoridad Portuaria de Valencia es positiva en cuanto al crecimiento de TEUs (aumento de 117.891 en 2014), pero se produjo una reducción en el número de toneladas de mercancía, el cual bajó en -709.335 toneladas.

AUTORIDAD PORTUARIA DE BARCELONA:

La Autoridad portuaria de Barcelona, encargada de la gestión del Puerto de Barcelona, es la tercera autoridad portuaria de España por volumen de tráfico de TEUs y toneladas de mercancía manejada en el año 2014. Así pues, en el año 2014 se registró un tráfico de 1.893.299 TEUs, el cual además situó a Barcelona como noveno puerto europeo del Mar Mediterráneo y decimosexto de toda Europa. Las toneladas de mercancía containerizadas en 2014 alcanzaron un valor de 17.806.952.

El Puerto de Barcelona dispone de 2 terminales de contenedores las cuales albergan un total de 17 grúas de muelle y 3.000 metros de línea de atraque, tal como recogen la Autoridad Portuaria del Puerto de Barcelona en su página web <http://www.portdebarcelona.cat/>. Además, de igual manera que otros puertos de España, el Puerto de Barcelona también cuenta con servicio ferroviario junto a sus terminales el cual permite el traslado por vía férrea de contenedores de mercancía.



Ilustración 7. Localización del puerto de Barcelona. Fuente: Google Maps y elaboración propia.

A continuación se muestran algunos datos sobre la Autoridad Portuaria de Barcelona para el año 2014:

- Tráfico de TEUs: 1.893.299
- En tránsito internacional (TEUs): 311.926
- En tránsito nacional (TEUs): 388

- Importación (TEUs): 779.944
- Exportación (TEUs): 801.041

Mercancía containerizada en toneladas, las estadísticas para el año 2014 fueron:

- Toneladas en contenedores: 17.806.952

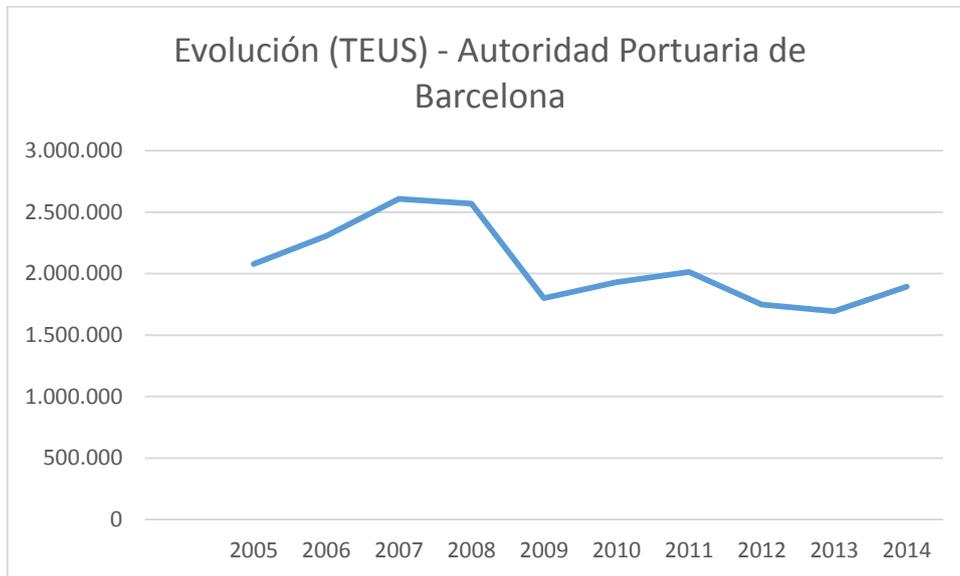


Gráfico 16. Evolución del tráfico de TEUs de la Autoridad Portuaria de Barcelona. Periodo 2005-2014. Fuente: ministerio de Fomento, Autoridad Portuaria de Barcelona y elaboración propia.

Como ya se hizo para el caso de la Autoridad portuaria, cabe comparar las estadísticas en materias de TEUs del puerto de Barcelona con el de Algeciras. Así pues, mientras que en el año 2014 se embarcaron y desembarcaros 383.719 de importación y exportación en Algeciras, en el Puerto de Barcelona este valor alcanzó los 1.580.985 TEUs.

En relación a la evolución de las estadísticas del Puerto de Barcelona entre el año 2013 y 2014, cabe destacar el crecimiento del 11,76% en el tráfico de TEUs, tal como muestras las estadísticas ofrecidas por la Autoridad Portuaria de Barcelona. En términos absolutos, el crecimiento fue de 199.322 TEUs. En toneladas de mercancía, en el año 2014 se registró un aumento de 1.054.783 toneladas.

AUTORIDAD PORTUARIA DE LAS PALMAS:

La cuarta autoridad portuaria más importante de España en 2014 tanto por tráfico de TEUs como por cantidad de tonelada de mercancía fue la Autoridad Portuaria de Las Palmas. Tal como se puede apreciar en la web oficial de la Autoridad Portuaria de Las Palmas (<http://www.palmasport.es>), “La Autoridad Portuaria de Las Palmas es una Institución Pública que gestiona 5 Puertos: La Luz, Salinetas, Arinaga, Los Mármoles y Puerto del Rosario; en 3 Islas distintas: Gran Canaria, Lanzarote y Fuerteventura”. En el año 2014, se registró un tráfico de 1.009.284 TEUs y 11.192.596 toneladas de mercancía containerizada.

En materia de infraestructuras, el Puerto de Las Palmas “dispone de tres terminales de contenedores de última generación, con 1.800 metros de línea de atraque y calados de los once a catorce metros”. Su enclave geográfico en las Islas Canarias, supone que su zona de influencia

se reduzca a dichas islas. Cabe destacar que el primer puerto de las Islas Canarias, superando al puerto de Tenerife (sexto de España con un tráfico en 2014 de 319.646 TEUs).



Ilustración 8. Localización del puerto de Las Palmas. Fuente: Google Maps y elaboración propia.

La Autoridad Portuaria de Las Palmas no distingue entre sus estadísticas aquellos TEUs que pasan por el Puerto de Las Palmas en tránsito, son embarcados para la exportación o son de importación, por ello no se puede realizar un análisis mayor.

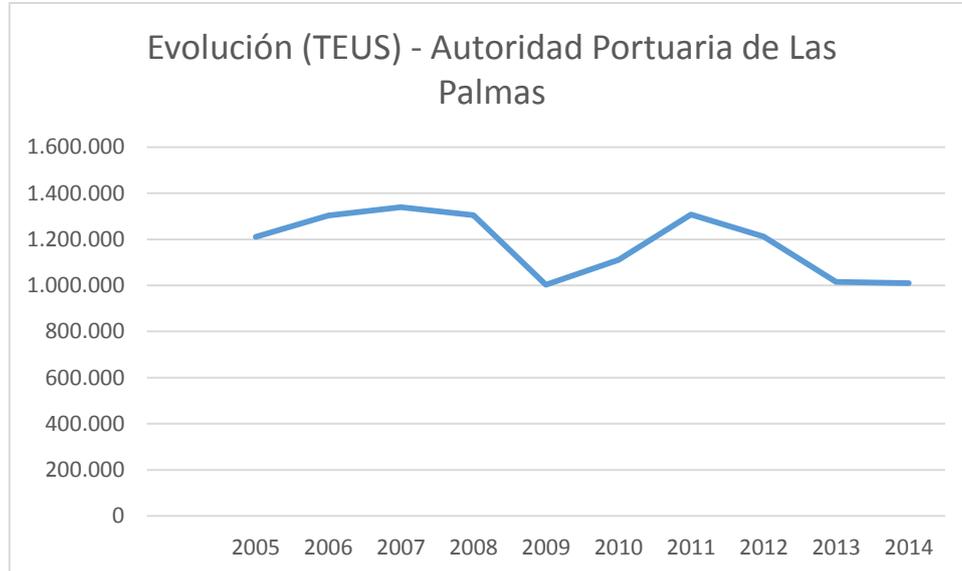


Gráfico 17. Evolución del tráfico de TEUs de la Autoridad Portuaria de Las Palmas. Periodo 2005-2014. Fuente: ministerio de Fomento, Autoridad Portuaria de Las Palmas y elaboración propia.

En el análisis dinámico para el Puerto de Las Palmas cabe destacar la tendencia descendente en cuanto a la evolución en el número de TEUs y toneladas de mercancía que desde 2011 tiene lugar. En este sentido, cabe destacar que desde 2011 el tráfico anual ha descendido en 298.465 TEUs, la cual cosa indica un descenso del 22,82%. En 2014, el descenso respecto a 2013 fue menor al ser de 5.483 TEUs, traducido en términos relativos un 0,5%.

En la vertiente de la evolución de las toneladas, la tendencia ha sido de un crecimiento muy moderado: un incremento en 2014 respecto a 2013 fue de 69.953 TEUs (0,6%). Desde 2011 el descenso de toneladas de mercancía también ha sido notable, ya que en 2014 se manejaron un total de 2.903.064 toneladas menos que en 2011.

AUTORIDAD PORTUARIA DE BILBAO:

El Puerto de Bilbao es el quinto de España por tráfico de TEUs y toneladas de mercancía manejadas. Ubicado en la provincia de Vizcaya, en el tramo final de la ría de Nervión, en el mar Cantábrico, el mismo está dotado de 10 grúas de muelle y calados de hasta 32 metros como así constata la Autoridad Portuaria de Bilbao en su web <http://www.bilbaoport.eus/>. En 2014 el tráfico alcanzó los 630.885 TEUs y se manejaron un total de 6.609.638 de toneladas de mercancía, tal como indican las estadísticas del Ministerio de Fomento.

Como puntos a favor, cabe reproducir la información destacada en la web de la autoridad Portuaria del Bilbao, en la que se constata que *“La influencia del Puerto de Bilbao abarca la mitad norte de la Península Ibérica y el Sur de Francia, un gran territorio, con epicentro en el área metropolitana de Bilbao, con más de un millón de habitantes. En un radio de 200 kilómetros viven 4 millones de personas y más de 20 en 400 kilómetros. Además, constituye una excelente vía de aproximación al mercado europeo occidental.”*

En el apartado de las infraestructuras, además de las 10 grúas de muelle comentadas, destaca su terminal ferroviaria, la cual *“se construyó sobre una parcela de 164.423 metros cuadrados y cuenta con un haz de 8 vías de 450 a 650 metros de longitudes útiles, para la recepción, formación y expedición de trenes”* según se indica en la web de la Autoridad Portuaria de Bilbao.



Ilustración 9. Localización del puerto de Bilbao. Fuente: Google Maps y elaboración propia.

La Autoridad Portuaria de Bilbao, de igual manera que la del Puerto de Las Palmas, no distingue entre sus estadísticas la naturaleza de los TEUs, es decir, no diferencia entre el tráfico de cabotaje, tránsito internacional y exportación e importación.

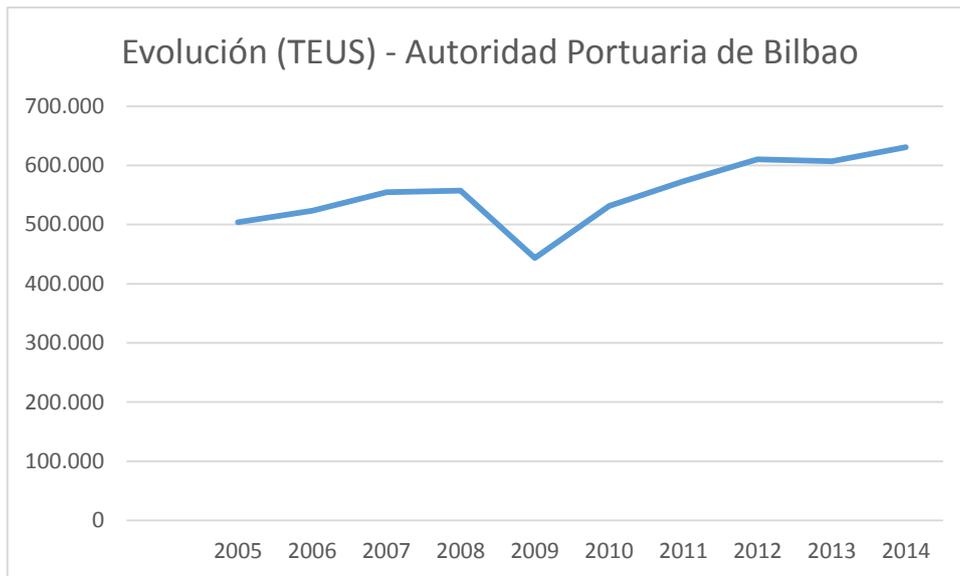


Gráfico 18. Evolución del tráfico de TEUs de la Autoridad Portuaria de Bilbao. Periodo 2005-2014. Fuente: ministerio de Fomento, Autoridad Portuaria de Bilbao y elaboración propia.

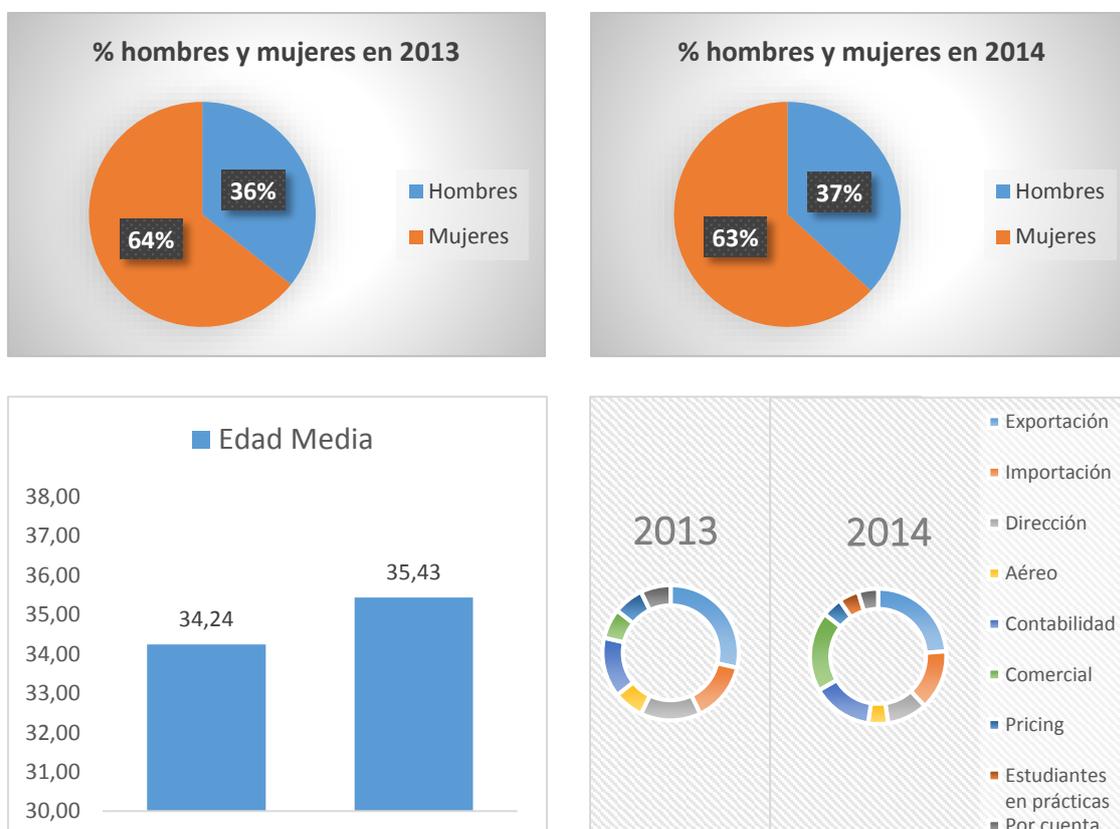
En relación a la evolución seguida en el último año, cabe destacar que en 2014 el tráfico de TEUs creció en 24.058 TEUs respecto de 2013. Este dato supone un crecimiento del 3.96%. En toneladas de mercancía manejadas, éstas crecieron en un 4,34%, es decir un crecimiento de 275.002 toneladas. Dentro de los 5 primeros puertos españoles por nivel de tráfico de TEUs, el crecimiento relativo en 2014 respecto de 2013 ha sido el menor de estos 5, siendo solo negativamente superado por el Puerto de Valencia, puerto que para el mismo periodo tan solo creció un 2,72% el tráfico de TEUs.

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

3.1. Análisis de recursos humanos

En el apartado de los recursos humanos, cabe iniciar el estudio indicando que TRANSPED se ha caracterizado por ser una empresa en un proceso de expansión de personal. Además, se caracteriza por acoger, con cierta regularidad, a estudiantes en práctica. Dichas prácticas mayoritariamente son para alumnos universitarios, estudiantes principalmente del Grado de Administración y Dirección de Empresas, o estudiantes de Grado Superior de Comercio Internacional.

Realizando un análisis general tanto de la evolución de la plantilla para el año 2014 respecto de 2013, se debe constatar que a fecha 31 de diciembre de 2014, TRANSPED estaba integrada por 21 trabajadores, de los cuales 19 eran empleados a tiempo completo, 1 trabajador actuaba por cuenta ajena, pero en nombre de la compañía; y una última persona realizando prácticas universitarias. Estos datos contrastan con los registrados el 31 de diciembre de 2013, cuando la plantilla estaba formada por 13 empleados a tiempo completo y un trabajador por cuenta ajena. Dados estos datos, la plantilla de TRANSPED creció en el año 2014 un 50%. Como apunte a los datos a 2014, se debe añadir que uno de los trabajadores a tiempo completo al cierre del ejercicio fue contratado tras haber realizado prácticas universitarias durante seis meses. La edad media de TRANSPED en 2014 fue de 34,23 años, mientras que en 2013 era de 35,42 años. Además, en 2014 las edades de los trabajadores estaban comprendidas entre 22 y 43 años. En 2013 por su parte el intervalo era entre 24 y 42 años.



Como se ha comentado en el segundo capítulo del presente trabajo, la estructura de TRANSPED se divide en 6 departamentos más la gerencia-dirección. Los departamentos son los siguientes:

- Departamento de exportación marítima: en el año 2014 estaba formado por 5 empleados. Es el departamento que mayor número de trabajadores empleaba en dicho año. En 2013 estaba formado por 4 trabajadores, sin embargo, a pesar de haber crecido su peso relativo en la empresa pasó del 28,57% en 2013 al 23,81% de 2014. Sus componentes se encargan de gestionar embarques por vía marítima desde España a múltiples destinos.
- Departamento de importación marítima: En 2014 lo formaban 3 personas, es decir 1 más que en 2013. Su peso relativo ascendió en 2014 se mantuvo en el mismo nivel que el año anterior: 14,29%. La función de los integrantes de este departamento es la de coordinar todos los embarques por vía marítima desde cualquier punto del mundo hacia España.
- Departamento de carga aérea: Departamento formado tanto en 2013 como 2014 por una única persona. En porcentaje, se puede decir que en 2013 empleaba al 4,76% de la plantilla total de TRANSPED. La misión de este departamento es coordinar tanto embarques aéreos desde España a otros puntos del mundo como importaciones aéreas hacia España.
- Departamento de contabilidad: incrementó en un empleado su plantilla en 2014. Pasó de estar compuesto por 2 personas en 2013 a ser 3 empleados en 2014. Los empleados del departamento suponían el 14,29% del total de la plantilla de TRANSPED. La labor del departamento es realizar todas las labores propias de la contabilidad para la elaboración final de los estados contables.
- Departamento comercial o de ventas: es el departamento orientado al ofrecimiento del servicio de TRANSPED para la captación de nuevos clientes. Su trabajo no se desarrolla únicamente en la oficina, sino que con cierta frecuencia realizan visitas a clientes. Fue el departamento que más creció respecto de 2013 al pasar de suponer 7,14% de la plantilla total de TRANSPED a tener un peso relativo del 19,05%.
- Departamento de costes o “pricing”: Formado por tan solo una persona tanto en 2013 como en 2014, el departamento de pricing se encarga de negociar los costes a los proveedores de servicios estrictamente relacionado con los embarques, es decir, transporte del contenedor, fletes de la naviera, coste del despacho de aduanas, contratación de almacén etc. Cualquier coste no relacionado con las actividades directamente relacionadas al envío de la mercancía no es negociado por el departamento de pricing. Esta por tanto excluida del departamento de pricing, por ejemplo, la negociación de costes financieros, costes de mensajería, costes de material de oficina, etc.
- Dirección: no constituye un departamento como los anteriores, pero se podría decir que agrupa a las personas que se ubican en la escala jerárquica de TRANSPED por encima

del resto de trabajadores. El más alto nivel de la dirección está formado por el gerente, ubicando el segundo lugar de la jerarquía de la empresa la sub-directora.

Al margen de estos departamentos, en 2014 también formaban parte de la compañía un trabajador por cuenta ajena que hacía las labores de comercial. Este trabajador, actúa en nombre de TRANSPED ante clientes y proveedores a cambio de un acuerdo económico sobre ganancias establecido entre él y la compañía.

Por último, existía también una estudiante realizando prácticas universitarias. La estudiante realizaba tareas de apoyo en diversos departamentos.



Gráfico 20. Distribución por departamentos de la plantilla total de TRANSPED en 2014. Fuente: Elaboración propia

En el aspecto jerárquico, la compañía se estructura de forma básica y primaria. El gerente es el mando más alto, mientras que la subdirección se encuentra en la siguiente posición en la escala de mando. A partir de ahí, el resto de trabajadores, con independencia de su departamento, son subordinados al mismo nivel. En el día a día de las operaciones los subordinados realizan las tareas habituales inherentes a su puesto, mientras que los aspectos más delicados o que requieren algún tipo de aprobación son trasladados al gerente o a subdirección para su decisión definitiva.

Cabe por último añadir que en el apartado de recursos humanos TRANSPED cuenta con el respaldo del departamento de recursos humanos del Grupo Alonso del cual forma parte. Así pues, las labores de contratación, alta de trabajadores en la Seguridad Social o la elaboración de nóminas entre otros aspectos son llevados a cabo por dicho departamento.

3.2. Análisis de operaciones

En el presente apartado se analizará el funcionamiento de la empresa explicándose la dinámica cotidiana de trabajo, tipo de realizadas por cada departamento y sus componentes y distribución del trabajo.

Antes de entrar en la descripción de las operaciones que cada departamento lleva a cabo de forma habitual, cabe explicar algunos aspectos generales en el funcionamiento diario de la empresa relacionados con el programa informático que TRANSPED utiliza para su gestión. Dicho programa, conocido como Manager Tránsitos, está orientado a las empresas del sector logístico. En TRANSPED se utilizan dos variantes del mismo: la versión adaptada a la gestión comercial y la versión adaptada a operaciones. La primera de ellas es de uso exclusivo para los comerciales, quienes mediante la base de datos del programa tienen acceso a la ficha de todos y cada uno de los clientes con los que TRANSPED ha entablado contacto, bien sea porque se trabajó con ellos en el pasado, porque se continua trabajando o porque se contactó con ellos con el fin de conseguir su captación. El programa permite hacer un seguimiento a los comerciales de en qué estado se encuentra cada cliente durante dicho proceso de captación, es decir, indica aspectos tales como cuál fue la última vez que se les contactó, resultado de reuniones anteriores, valoraciones realizadas del servicio de TRANSPED, etc.

El modo del Manager Tránsitos dedicado a operaciones es básicamente utilizado por los departamentos de exportación, importación, carga aérea, contabilidad y pricing. Para los departamentos de exportación, importación y aéreo su uso es una parte fundamental del trabajo. Así pues, cada nuevo embarque se introduce en el Manager Tránsitos, al cual el programa asigna un código que permite la correcta codificación del envío en el sistema y que su localización posterior sea más fácil. El sistema asigna números correlativos a los embarques que además tienen un código inicial que especifica el tipo de embarque del que se trata. Así pues, por ejemplo para los envíos de importación marítima el código asignado es "IM" y para los envíos de exportación marítima "EM". Datos como "nombre del exportador, 2importador", "puerto de salida" o "número de contenedor" se introducen en cada expediente. Además de ello, también se factura a través del Manager Tránsitos y se indican los costes de cada expediente.

El departamento de contabilidad contabiliza las facturas de los proveedores y las emitidas por TRANSPED a través del Manager Tránsitos, programa el cual está conectado directamente con el sistema de contabilidad Murano para la comprobación de saldos, libros de mayor o la obtención final de estados contables.

El departamento de "pricing" introduce todos los costes y ofertas a los clientes en la base del Manager, de forma que esto permite a los trabajadores de exportación, importación y aéreo ver reflejados en cada expediente los gastos a facturar y los costes a provisionar, de forma que la obtención del resultado final es mucho más rápida.

Una vez comentada la utilidad del Manager Tránsitos, se debe entrar en la explicación del funcionamiento de cada uno de los departamentos. Si bien en el anterior apartado se enumeraron y describieron de forma breve las características de cada departamento, en este dedicado al análisis de operaciones se realizará la descripción de tallada de los puestos de trabajo siguiente para ello el formulario de consenso que en el libro *"Los recursos humanos en la empresa". Página 67. Tema 4. Análisis del puesto de trabajo. Apartado 4.4 La descripción de los puestos de trabajo (DPT). 2011. (Gabriela Ribes, Aurelio Herrero y Rosario Perelló)*, se indica. La descripción de los distintos puestos de trabajo se realizará por departamentos.

- Gerencia: el gerente es la persona con más poderes dentro del organigrama de TRANSPED. Su labor es la dirigir y supervisar a todo el equipo. En las ocasiones en las que no puede atender a sus tareas, su actividad es delegada en la sub-dirección. Paralelamente a las labores de gestión y dirección, el gerente también realiza actividades comerciales dirigidas a la captación y mantenimiento de clientes. Éstas pueden ser visitas a clientes de forma individual, visitas como apoyo a algún comercial, o llamadas telefónicas periódicas a clientes. Además, en determinadas ocasiones acude a ferias mundiales organizadas por la asociación World Cargo Alliance de la cual, como se comentó anteriormente, TRANSPED forma parte.
- Subdirección: La subdirección se encarga de labores de recursos humanos (contratación de personal, despidos, posibles reestructuraciones, etc.), aspectos legales, comunicaciones con el soporte informático, actualización de recursos web, tales como redes sociales, blog o propia página web; y puntualmente de aquellas tareas delegadas por el gerente. Se encarga también de la mediación ante posibles conflictos internos.
- Departamento de exportación: Como se comentó de forma breve en el apartado 3.2 el departamento de exportación se dedica a la coordinación de embarques desde España hacia cualquier destino del mundo. La recepción de una nueva orden por parte de un exportador, de algún comercial o de un agente en el país de destino de una mercancía hace iniciar los trámites que generalmente empiezan con la contratación del contenedor con la naviera, la posterior coordinación del transporte, prosiguen con la recopilación de la documentación necesaria para el despacho de aduanas y por último la preparación de los documentos de embarque. Cada empleado del departamento de exportación se encarga de la facturación de los embarques que gestiona. Para finalizar los expedientes de trabajo abiertos para cada envío en el Manager Tránsitos, los empleados del departamento comprueban que la previsión de gastos de proveedores es correcta para obtener el cuadro analítico del expediente y proceder a su archivo.

En la ilustración mostrada a continuación se puede ver de forma gráfica el proceso seguido en la coordinación de embarques y operaciones por parte del departamento de exportación.

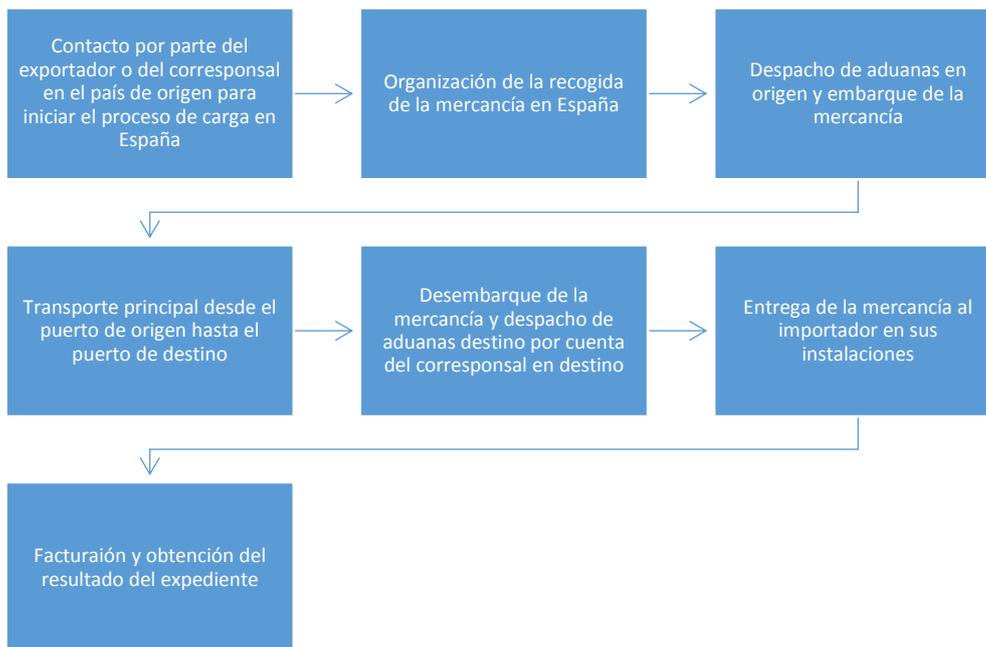


Ilustración 10. Descripción gráfica de los procesos de gestión de envíos de exportación en TRANSPED. Fuente: Elaboración propia.

El departamento de exportación en el año 2014 estaba compuesto por 5 personas las cuales se repartían sus tareas de la siguiente forma:

- Dos empleadas encargada de las exportaciones a China, India, Paquistán y Medio Oriente.
- Una empleada encargada de los embarques a África, generalmente a Marruecos.
- Un empleado encargado de los embarques a Estados Unidos y Canadá.
- Una empleada encargada de los embarques a Sudamérica y Centroamérica. También encargada de gestionar aquellos embarques a países del mundo que no están directamente asignados a ningún otro operador del departamento de exportación.

A pesar de la distribución comentada, cabe añadir que ésta está sujeta a cambios puntuales coordinados entre los diferentes empleados del departamento o bien dirigidos por gerencia o subdirección.

- Departamento de importación: departamento formado por 3 empleados en 2014 los cuales se encargaban de la gestión y coordinación de embarques desde cualquier país hacia España. La gestión de embarques de importación (en un alto porcentaje importación desde China), se inicia con las instrucciones aportadas bien por el importador español, bien por orden del comercial tras previo contacto con el importador o siendo notificada por el forwarder del país de origen de la mercancía (quién previamente habrá sido informado por el exportador). Las gestiones se inician en el país de origen y los trabajadores del departamento de importación de TRANSPED quedan a la espera de recibir los documentos de embarque para su comprobación. Una vez recibidos estos, se encargan de recopilar del importador los documentos necesarios para la presentación del despacho de aduanas. A continuación se trasladan dichos documentos al despachante de aduanas para el posterior despacho y coordinación de

la entrega de la mercancía con la empresa de transporte. Una vez finalizado el proceso los empleados del departamento de importación proceden con la facturación, la comprobación de la previsión de gastos del expediente y en última instancia obtienen el resultado dado por el expediente para culminar el proceso con su archivo.

A continuación se puede ver gráficamente en la ilustración cómo se organizan los procesos de importación por parte del departamento de importación de TRANSPED.

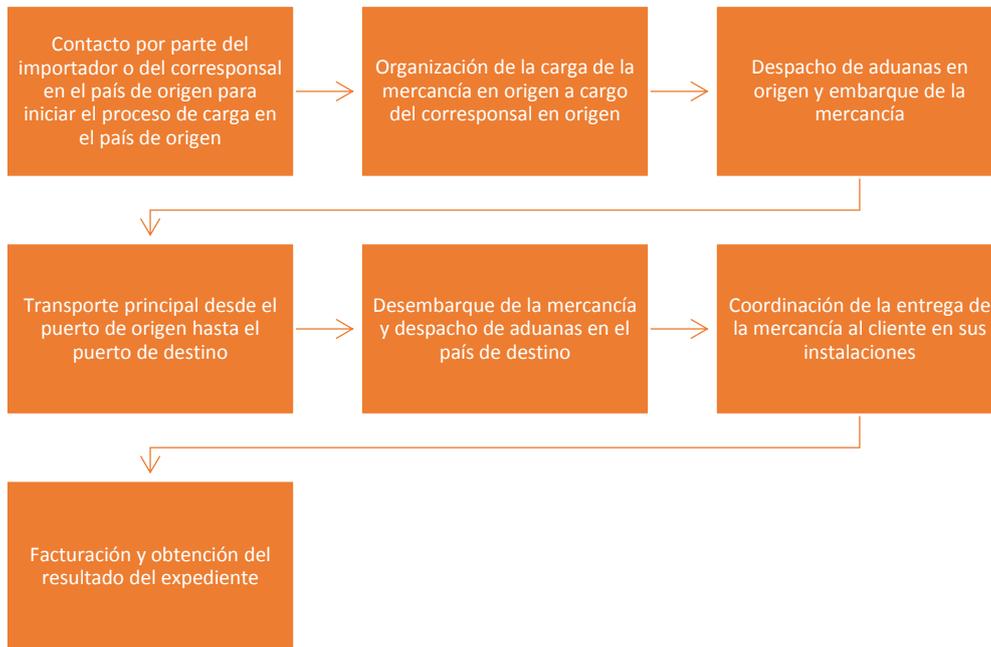


Ilustración 11. Descripción gráfica de los procesos de gestión de envíos de importación en TRANSPED. Fuente: elaboración propia.

No procede en el caso del departamento de importación especificar qué áreas gestiona cada empleado pues mayoritariamente TRANSPED gestiona importaciones desde China. La elección de la persona encargada de gestionar las importaciones surgidas desde otros países se consensua entre los trabajadores del departamento o bien puede ser asignada por el gerente o la subdirección.

- Departamento de carga aérea: este departamento está formado por una única trabajadora que gestiona todos los procesos dentro de él y se encarga de controlar todos los embarques, bien sean exportaciones o importaciones aéreas. Entre sus responsabilidades y obligaciones están las de prestar atención a nuevas órdenes bien pasadas por importadores o exportadores para iniciar una orden de carga o transmitidas por “forwarders” en el país de origen o destino de la mercancía con el fin de que TRANSPED ofrezca su apoyo en España para la gestión del embarque. Posteriormente se encargará de la recopilación de la documentación necesaria ya sea para el despacho de aduanas de exportación o de importación. En el caso de las exportaciones los embarques se iniciarán con la organización de la recogida y transporte de la mercancía al aeropuerto de salida, mientras que en las importaciones los envíos se culminarán con el transporte de la mercancía a las instalaciones que el importador indique. Una vez acabado el proceso de importación o exportación aérea, la empleada del departamento procede con la facturación, introducción de los costes de proveedores incurridos y posterior obtención del cuadro analítico final para cerrar el expediente.

La autoridad de la empleada del departamento aéreo es total sobre sus actividades, así como su libertad en la toma de decisiones, salvo en aquellos casos en los que por algún motivo en concreto el gerente o la subdirección decidan algo diferente.

Por último, cabe añadir que TRANSPED no tiene contacto directo con las aerolíneas al subcontratar este servicio a agentes colaboradores del aeropuerto español de salida o llegada de la mercancía.

- Departamento de contabilidad: en 2014 el departamento de contabilidad estaba formado por 3 personas, las cuales se encargaban de las labores de contabilidad cotidianas y regulares de TRANSPED. Entre ellas se pueden enumerar las siguientes: contabilización de facturas tanto propias como de proveedores, pagos a proveedores, gestión de cobro, archivo de facturas, elaboración de las Cuentas Anuales, conformación de facturas, obtención mensual de los resultados de la compañía y presentación de los mismos a la gerencia, gestión de bancos, financiación, establecimiento de las condiciones de crédito de cada cliente, etc. La distribución de las actividades del departamento entre los diferentes trabajadores quedaría así:

- Un empleado ocupado de la gestión de bancos, otorgamiento y aprobación de las condiciones de crédito concedidas a cada cliente, financiación, elaboración de las Cuentas Anuales y presentación de resultados mensuales y anuales a gerencia.

- Una empleada encargada de la contabilización de facturas, gestión de pagos, conformación de facturas de proveedores así como archivo de facturas y demás documentos.

- Una empleada dedicada a la gestión de cobros, registro de nuevos clientes y contabilización de facturas.

Paralelamente a la actividad de estos tres trabajadores, también una estudiante en prácticas ejercía labores de apoyo al departamento de contabilidad.

- Departamento comercial o de ventas: el departamento comercial es el encargado de la captación de nuevos clientes, así como de la actualización de las ofertas a los clientes ya captados con el fin de mantener la relación comercial establecida con éstos. En el año 2014, cuatro comerciales desarrollaban estas funciones en TRANSPED. De ellos, tres se encontraban en la oficina de Valencia y una cuarta persona desarrollaba sus funciones a distancia, desde su domicilio de Madrid. Los cuatro comerciales emplean su tiempo en llamadas telefónicas a clientes nuevos registrados en la base de datos de TRANSPED, apoyo a los operadores de tráfico en caso de dudas sobre las ofertas transmitidas a los clientes, visitas a clientes nuevos para tratar de cerrar acuerdos, presencia en conferencias de la asociación World Cargo Alliance con el fin de establecer contacto con “forwarders” de otros países e incluso en reuniones con proveedores para llegar a acuerdos concretos sobre costes.

Este departamento debe estar en continuo contacto con el departamento de “pricing”, ya que a la hora de elaborar ofertas a clientes se deben tener en cuenta los costes actuales y disponibles. Además, también es importante la coordinación con el

departamento de contabilidad en algunos aspectos como la concesión de crédito a los clientes. El departamento de contabilidad podrá denegar la concesión de crédito a un cliente si considera que existe demasiado riesgo.

Cuando algún comercial consigue captar a un nuevo cliente, se da parte sobre ello al departamento de exportación o importación en función de la naturaleza de los envíos del nuevo cliente.

- Departamento de “pricing” o costes de proveedores: formado por una única persona, este departamento se dedica a la negociación directa con proveedores de servicios logísticos directamente relacionados con la coordinación de los embarques. Entre los aspectos objeto de negociación por parte del departamento se encuentran: transporte terrestre de contenedores, negociación de fletes con las navieras, gastos fijos de la naviera como descarga de contenedores, documentación, etc., negociación con almacén logístico, acuerdos sobre coste de los despachos de aduanas con el agente de aduanas, negociación de los costes de transporte terrestre en camiones de reparto (transporte para mercancía suelta no trasladada en contenedor), entre otras funciones. Además, también se encarga de la introducción y codificación de los costes negociados en el programa informático Manager Tránsitos.

Su coordinación con el resto de departamentos es clave, pues es necesario que todos para todos los componentes de la empresa conozcan los costes existentes. Éstos están almacenados en el servidor común de TRANSPED de forma que cualquier empleado puede tener acceso a ellos para su comprobación. Como ejemplo de la necesidad de este flujo de información estarían hechos como que el departamento de contabilidad puede hacerse servir de los costes en el servidor para comprobar si las facturas de algún proveedor son correctas, los empleados del departamento comercial deben vender el servicio acorde a los costes existentes y negociados o que los operadores de tráfico de los departamentos de exportación, importación y aéreo puedan consultar todos los costes de cara a la facturación y posterior obtención del cuadro analítico que muestre el resultado del expediente.

Como se ha podido apreciar, cada departamento dentro de TRANSPED tiene sus funciones definidas y a la vez están interconectados entre sí con el fin de facilitar la fluidez de información y mejorar la organización.

3.3. Análisis económico-financiero

En el presente apartado se realizará el análisis de la situación económico financiera de TRANSPED. Para ello se estudiarán los datos de 2014 y también se procederá con el análisis dinámico de los mismos realizando la comparación con los datos obtenidos en 2013. El objetivo de este apartado no es otro que valorar la situación contable de TRANSPED para estimar si su viabilidad es suficiente para abordar el objetivo de abrir una nueva delegación en otros puntos de España. El análisis se realizará basándose en algunos de los contenidos teóricos planteados en la asignatura de Análisis y Consolidación Contable del Grado de Administración y Dirección de Empresas.

Acompañando a este análisis se presentan también en el anexo del presente trabajo la memoria, el balance de situación, la cuenta de pérdidas y ganancias y el informe de gestión. Todos ellos tanto para 2013 como para 2014.

Para el estudio económico financiero se llevarán a cabo los siguientes análisis:

- Análisis de la situación patrimonial.
- Análisis de ratios.
- Análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PATRIMONIAL:

Para el desarrollo del análisis patrimonial se utilizarán distintas tablas que muestren de forma más gráfica la composición de las distintas partidas patrimoniales o la evolución y diferencias entre los años 2014 y 2013 entre otros aspectos.

BALANCE DE SITUACIÓN	2014	2013	2014	2013
ACTIVO NO CORRIENTE	246.122,63	218.302,33	5,96%	8,46%
ACTIVO CORRIENTE	3.883.620,78	2.362.376,89	94,04%	91,54%
ACTIVO TOTAL	4.129.743,41	2.580.679,22	100,00%	100,00%
PATRIMONIO NETO	756.234,15	679.600,34	18,31%	26,33%
PASIVO NO CORRIENTE	-	-	-	-
PASIVO CORRIENTE	3.373.509,26	1.901.078,88	81,69%	73,67%
PASIVO TOTAL	4.129.743,41	2.580.679,22	100,00%	100,00%

Tabla 9. Balance de situación simplificado de TRANSPED. Comparativa 2013-2014. Fuente: Estados contables de TRANSPED y elaboración propia.

La estructura del activo muestra un claro predominio del activo corriente, el cual en el año 2014 representaba el 94,04% del activo total. A su vez, dentro del activo corriente cabe destacar la partida de deudores comerciales y otras cuentas a cobrar, la cual alcanzó a 31 de diciembre de 2014 un valor de 3.966.111,91 Euros. En efectivo la entidad mantenía al cierre del ejercicio 2014 un saldo de 88.410,72 Euros. Por último, se debe señalar que el valor de las periodificaciones fue de -180.270,76 debido al anticipo de gastos correspondientes a ejercicios siguientes.

El activo no corriente por su parte, representó el 5,96% sobre el activo total en el año 2014. Dentro de esta partida destaca la sub-partida de *Inversiones en empresas del grupo y asociadas*, la cual alcanzó a 31 de diciembre de 2014 un saldo de 208.744,07 euros, representando un 84,81% sobre el total del Activo no corriente. Otra partida a destacar dentro del Activo No

corriente es la del *Inmovilizado material*. En esta se incluyen partidas como equipos informáticos o el mobiliario. No se incluye ninguna partida relativa a la oficina en la que TRANSPED desarrolla su actividad habitual, ya que ésta se posee en alquiler. El saldo del *Inmovilizado material* al cierre de 2014 fue de 30.467,33 Euros.

En referencia a la estructura del pasivo en el año 2014, se puede apreciar en la *Tabla 9* la no existencia de pasivo a largo plazo y un peso del patrimonio neto del 18,31% sobre el total del pasivo. Estos dos hechos dejan una estructura del pasivo predominada por el activo corriente, es decir las obligaciones contraídas por la empresa y con exigibilidad a corto plazo. Así pues, a 31 de diciembre de 2014 el pasivo corriente representaba el 81,69% sobre el total del pasivo de TRANSPED.

Dentro del pasivo corriente cabe destacar la importancia de la partida de *Acreedores comerciales*, la cual alcanzó un saldo de 3.256.433,75 euros en 2014. La otra partida dentro del pasivo corriente es la de *Deudas a corto plazo*, el saldo de la cual está mayoritariamente representado por las *Deudas por efectos a descontar*.

La otra partida con representación dentro del pasivo es el *Patrimonio neto*. Éste alcanzó un valor de 756.234,15 Euros en el año 2014, del cual 499.550,34 Euros corresponden a *Reservas*, 226.633,81 al *Resultado del ejercicio* y 30.500 Euros de *Capital Social*.

Una vez realizado el análisis estático en el cual se analizó la estructura patrimonial en el año 2014, es turno ahora de realizar el análisis dinámico para observar la evolución y diferencias entre los años 2013 y 2014.

En el apartado del activo total, se aprecia un crecimiento del 60% al pasar de un saldo de 2.580.679,22 Euros en 2013 hasta los 4.129.743,41 Euros en 2014. Este incremento se debe principalmente al crecimiento del activo corriente. Dentro del activo corriente el incremento tuvo lugar principalmente en el saldo de la cuenta de *Deudores comerciales*, la cual se incrementó en 2014 en un 69,22% respecto de 2013. En el lado opuesto cabe destacar el descenso en el saldo del *Efectivo o líquido*, ya que esta partida alcanzó un valor de 192.180,65 Euros en 2013, mientras que a 31 de diciembre de 2014 dicho valor fue de 88.410,72 Euros.

El activo no corriente tuvo un crecimiento menos notable, pero que tuvo su origen principalmente en el crecimiento de la partida inmovilizado material, y en especial un aumento de la partida de equipos informáticos.

Como apunte final al análisis dinámico del activo, cabe añadir el ligero cambio en el peso relativo del activo corriente y no corriente. Así pues, el activo corriente pasó a representar una mayor proporción sobre el total (pasando del 91,54% al 94,04%), mientras que el activo no corriente perdió importancia.

En el lado del pasivo, en líneas generales se puede constatar un incremento tanto del pasivo como del patrimonio neto, aunque dicho crecimiento no fue de la misma magnitud para cada una de las partidas. Así pues, el pasivo no corriente pasó de registrar un saldo de 1.901.078,88 Euros en 2013 a registrarse un nivel de 3.373.509,26 Euros en 2014. En peso relativo sobre el total del pasivo, el pasivo corriente pasó de representar el 73,67% sobre el pasivo total en 2013 a alcanzar el 81,69% en 2014. La partida que registró un crecimiento mayor dentro del pasivo corriente fue la de *Acreedores comerciales*.

El pasivo no corriente no registró ningún valor ni en 2013 ni 2014.

El aumento de la importancia relativa del pasivo corriente contrasta con la disminución en términos de representación sobre el pasivo total del patrimonio neto. Así pues, el patrimonio neto se creció desde 679.600,34 Euros registrados en 2013 hasta los 756.234,15 Euros que arrojaba el saldo a 31 de diciembre de 2014. Este crecimiento tuvo origen sobre todo en el aumento de las reservas de TRANSPED, las cuales crecieron en un 13,49% en 2014.

En conclusión a lo constatado anteriormente, se pueden extraer varias conclusiones:

- Aumento significativo del activo y pasivo totales en 2014.
- Incremento notable del activo corriente y pasivo corriente.
- Pérdida de importancia relativa del patrimonio neto respecto al pasivo dentro de la estructura del pasivo.
- Por sub-partidas, incrementos a destacar de las cuentas de acreedores comerciales y deudores comerciales.

FONDO DE MANIOBRA:

Como se indicaba en la materia de Análisis y Consolidación Contable impartida en el tercer curso del Grado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia, el fondo de maniobra muestra la capacidad de una entidad para hacer frente a sus obligaciones con más inmediatas con sus activos más líquidos.

En el caso de TRANSPED el fondo de maniobra fue positivo tanto en 2013 como en 2014, siendo en 2014 de 510.111,52 euros, mientras que en 2013 fue de 461.298, 01 Euros. En este caso, dado que el activo corriente es superior al pasivo corriente, pero a su vez este último es mayor al fondo de maniobra, se puede constatar que en base al detalle del fondo de maniobra TRANSPED se encuentra en una situación de equilibrio económico financiero.

Adicionalmente a este dato, se considera también positivo que la suma del realizable y el efectivo sea superior al valor total del pasivo corriente (4.054.522,63 Euros frente a 3.373.509,26 Euros del Pasivo corriente).

Por último, cabe añadirse que TRANSPED es una entidad que puede considerarse como descapitalizada, ya que en 2014 el patrimonio neto representaba un 18,31% sobre la estructura total del pasivo, y por tanto menos del 50%.

ANÁLISIS DE RATIOS:

- Ratios de liquidez:

Los ratios de liquidez servirán para analizar la capacidad de TRANSPED para hacer frente a los pagos a corto plazo.

Ratios de liquidez	2014	2013
Ratio de liquidez = Activo corriente / Pasivo corriente	1,151	1,243
Ratio de tesorería = Realizable + Efectivo / Pasivo corriente	1,202	1,334
Ratio de Disponibilidad = Efectivo / Pasivo corriente	0,026	0,101
Ratio de F.M. sobre activo = Fondo de Maniobra / Activo	0,124	0,179
Ratio de F.M. sobre P. corriente = Fondo de Maniobra / Pasivo Corriente	0,151	0,243

Tabla 10. Ratios de liquidez para TRANSPED. Comparativa 2013-2014. Fuente: Estados contables de TRANSPED y elaboración propia.

Como se puede apreciar en la *Tabla 10 10*, el ratio de liquidez descendió su valor entre 2013 y 2014. Este hecho apunta a una aparente reducción en la capacidad de TRANSPED para hacer frente a los pagos a corto plazo. Dado que además el valor recomendable para este ratio es de 1,5, se puede constatar que el cociente de 1,15 registrado en 2014 puede denotar posibles problemas de liquidez que dependerán de la gestión de cobros y pago de la compañía.

Respecto al ratio de tesorería, éste disminuyó también en 2014 respecto de 2013. No obstante, su valor en 2014 continúa siendo aparentemente positivo al estar por encima del valor recomendable de 1 que se indicaba en la materia de *Análisis y Consolidación Contable*. El hecho de que el ratio de tesorería esté por encima del ratio de liquidez se debe a que a diferencia del ratio de tesorería en el de liquidez se incluyen para su cálculo las periodificaciones a corto plazo. En este caso, las periodificaciones son negativas y por tanto minoran el cociente de liquidez.

El ratio de disponibilidad presenta valores muy reducidos tanto en 2013 como en 2014 si bien en 2014 se acentúa. Así pues, dado que los valores recomendables para este ratio están en torno a 0,2 y 0,3, se puede afirmar que la capacidad para afrontar los pagos a corto plazo dependerá de la gestión de cobros en cierta medida.

Los ratios de fondo de maniobra sobre activo y pasivo corriente son positivos, hecho el cual denota aparente capacidad para hacer frente a las obligaciones más inmediatas.

- Ratios de endeudamiento:

Como se apunta en la asignatura de Análisis y Consolidación Contable, los ratios de endeudamiento “informan sobre la cantidad y calidad de la deuda, y si el beneficio es suficiente para soportar la carga financiera de ésta.”

Ratios de endeudamiento	2014	2013
Ratio de endeudamiento = Pasivo / Patrimonio neto + Pasivo	0,817	0,737
Ratio de autonomía = Patrimonio Neto / Pasivo	0,224	0,357
Ratio de solvencia o garantía = Activo / Pasivo	1,224	1,357
Ratio de calidad de la deuda = Pasivo corriente / Pasivo total	1,000	1,000
Ratio de gastos financieros sobre ventas = Gastos financieros / Ventas	0,000011	0,00146
Ratio de coste de la deuda = Gastos financieros / Pasivos con coste	0,002	-
Cobertura de Gts. Financieros = BAII (Rdo. Explot.) / Gts. Financieros	1681,461	22,079

Tabla 11. Ratios de endeudamiento para TRANSPED. Comparativa 2013-2014. Fuente: Estados contables de TRANSPED y elaboración propia.

El ratio de endeudamiento de TRANSPED es excesivamente alto en 2014 y en 2013, pues como se puede observar en la *Tabla 11* los valores están significativamente por encima de 0,5, valor el cual denotaría un equilibrio total en la estructura del pasivo. El cociente obtenido para TRANSPED en 2014 puede indicar falta de autonomía financiera y descapitalización. Para esta situación es conveniente que la deuda tenga el menor coste posible.

El siguiente ratio, el ratio de autonomía, a la vez que sufre un descenso en su nivel de 2014 respecto de 2013 también obtiene un valor reducido que puede confirmar los problemas de autonomía financiera.

Por su parte, el ratio de solvencia arroja un valor para 2014 menor que para 2013, no obstante ambos son datos positivos ya que están por encima de la unidad e indican que TRANSPED posee

capacidad aparentemente suficiente para hacer frente a sus deudas totales a través de sus activos.

El ratio de calidad de la deuda muestra para 2014 y 2013 el peor valor posible a obtener, ya que el cociente igual a 1 denota que toda la deuda que TRANSPED tiene contraída es exigible a corto plazo. Una vez más, la gestión de cobros será decisiva para el correcto afrontamiento de los pagos a corto plazo.

El ratio de gastos financieros sobre ventas, tanto para 2014 como para 2013 registra valores muy reducidos, la cual cosa denota unos gastos financieros nada excesivos.

El siguiente ratio a analizar, el del coste de la deuda, es prácticamente igual a 0 en 2014. Este hecho demuestra la práctica ausencia de coste en la financiación de TRANSPED. Para 2013 el ratio no es calculable, ya que no existían pasivos con coste a fecha 31 de diciembre de 2013.

Por último, el ratio de cobertura de gastos financieros muestra unos valores también elevados que prueban como los gastos financieros están correctamente cubiertos por el resultado de explotación. Los valores son adecuados tanto para 2013 como para 2014, si bien en 2014 el valor es significativamente elevado debido a los bajos gastos financieros.

- Ratios de rotación de activos:

Los ratios de rotación de activos analizan los rendimientos ofrecidos por los activos de la empresa. Es positivo que estos ratios sean lo más elevados posible.

Ratios de rotación de activos	2014	2013
Ratio de rotación del activo = Ventas (INCN) / Activo total	3,595	3,815
Ratio de rotación del Activo no corriente = Ventas / Activo no corriente	60,328	45,104
Ratio de Rotación del Activo Corriente = Ventas / Activo Corriente	3,823	4,168
Ratio de rotación de clientes = Ventas / Clientes	3,744	4,201

Tabla 12. Ratios de rotación de activos. Comparativa 2013-2014. Fuente: Estados contables de TRANSPED y elaboración propia.

Los cuatro ratios sobre la rotación de clientes que se pueden observar en la *Tabla 12* son superiores a 1 y por tanto muestran que por cada unidad monetaria de activo se multiplica el nivel de ventas por el valor obtenido para cada ratio.

- Ratios de gestión de cobros y pagos:

Los ratios de plazo de cobros y de pagos permitirán observar la gestión de cobros y pagos seguida por la empresa. En este sentido, a continuación se mostrarán los ratios obtenidos.

	2014
Plazo de cobro = Saldo medio cta. Clientes/Ventas totales x 365	56,31 días
Plazo de pago = Saldo medio cta. Proveedores/Compras totales x 365	31,25 días

Tabla 13. Ratios de gestión de cobros y pagos. Comparativa 2013-2014. Fuente: Estados contables de TRANSPED y elaboración propia.

Como se puede ver en la anterior tabla, el plazo de cobros es superior al de pagos, por lo que esto podría conllevar problemas de liquidez. Para mitigar estos problemas que puedan surgir ante falta de liquidez, TRANSPED dispone de líneas de descuento de pagarés que le permiten cumplir con los pagos a pesar del cierto desfase en los plazos de cobro y pagos. En este sentido, cabe destacar que a 31 de diciembre de 2014 TRANSPED disponía de 557.907,09 euros en

pagarés a cobrar en el año 2015. Por ello la utilización de las líneas de descuento sobre los pagarés facilita y previene problemas de liquidez. Se debe añadir que los gastos financieros en 2014 alcanzaron según la Cuenta de Pérdidas y Ganancias un valor total de 167,89 Euros. Son reducidos, por lo que el modelo de financiación de TRANSPED puede resultar efectivo.

Como conclusiones al análisis de ratios realizado anteriormente cabe destacar los siguientes puntos:

- Situación de liquidez supeditada a la gestión de cobros satisfactoria. Aunque el ratio de tesorería por encima de los valores recomendables, el ratio de liquidez presenta un valor no muy por encima de 1, hecho el cual podría suponer ciertos problemas de liquidez si no existe una gestión de cobros que permita generar liquidez suficiente en los momentos de afrontar pagos. Además el nivel de efectivo es demasiado reducido en relación al total de las obligaciones a corto plazo.
- Alto endeudamiento. TRANSPED se caracteriza por ser una empresa con un alto endeudamiento al apostar en mayor medida por la financiación ajena en detrimento de la propia. En contraposición se presenta el ratio de autonomía, el cual prueba que TRANSPED dispone de activos aparentemente suficientes para hacer frente a sus deudas a corto plazo. Todo ello a pesar de disponer de una deuda de mala calidad, ya que toda ella tiene una exigibilidad inferior a un año. Por último, en relación a los gastos financieros, cabe destacar la buena situación de TRANSPED, ya que los gastos financieros y los pasivos con coste registran valores muy reducidos.
- El plazo de cobros es mayor al de pagos en 25,06 días, hecho el cual podría implicar problemas para hacer frente a los pagos, así como falta de liquidez. No obstante, TRANSPED cuenta con líneas de crédito que le permiten financiarse si en algún momento determina no dispone de caja suficiente para hacer frente a los pagos. En este caso es importante que la financiación con coste sea al menor precio posible y en ese sentido TRANSPED tiene un funcionamiento eficiente, ya que los gastos financieros en 2014 fueron solo de 167,89 Euros y el ratio de calidad de la deuda prácticamente igual a cero.

ANÁLISIS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS:

En el presente apartado se procederá al análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias para TRANSPED. El primer análisis será el que se realice a partir del EBITDA, el cual mostrará el resultado operativo a contable, es decir aquel que *“viene a representar el potencial de la entidad de generar tesorería en sus actividades de explotación u operativas”*, como se indicaba en la asignatura de *Análisis y Consolidación Contable*.

	2014	%	2013	%
Ventas	14.848.012,94		9.846.248,20	
Coste de Ventas	-13.940.268,71	93,88%	-9.049.600,00	91,90%
Margen bruto	907.744,23	6,12%	796.648,20	8,10%
Otros gastos explotación	-125.033,36		-91.611,67	
Otros Ingresos explotación	-		361,61	
Valor Añadido Bruto	782.710,87	5,27%	705.398,14	7,16%
Gastos de Personal	-493.225,78		-385.454,62	
EBITDA	289.485,09	1,94%	319.943,52	3,24%
Amortizaciones	-7.184,65		-2.591,77	
Deterioro	-		-	
Resultado de Explotación (BAII)	282.300,44	1,90%	317.351,75	3,22%

Tabla 14. EBITDA y valor añadido bruto para TRANSPED. Comparativa 2013-2014. Fuente: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de TRANSPED y elaboración propia.

Como se puede apreciar en la *Tabla 14*, TRANSPED es una empresa cuyo margen bruto es reducido, ya que restado el coste de ventas al importe total de la cifra de negocios el margen bruto representó en 2014 el 6,12% sobre las ventas totales. En 2013 dicho margen era relativamente mayor, alcanzando el 8,10%.

El siguiente resultado a valorar es el del valor añadido bruto, el cual mide la riqueza generada por la empresa después de descontar las adquisiciones externas. En este sentido, cabe destacar que el valor añadido bruto no disminuye significativamente respecto del margen bruto tanto en 2013 como en 2014, hecho el cual prueba que la gran parte del margen bruto es generado por los recursos propios de la empresa.

Por último, después de descontar los gastos de personal, se obtiene el EBITDA. Así pues, el resultado operativo de TRANSPED alcanzó en 2014 un valor de 289.485,09 euros. Este resultado positivo representa el 1,94% sobre el total de la cifra total de negocio y supone una reducción del EBITDA de un 9,5% respecto del resultado del año 2013. Las amortizaciones tanto en 2013 como en 2014 son reducidas de forma que el resultado de explotación para ambos años es ligeramente inferior al EBITDA. En 2014 dicho resultado de explotación suponía un 1,90% sobre el total de las ventas de TRANSPED dicho año.

En conclusión a este análisis del EBITDA, se puede afirmar que TRANSPED es una empresa cuyo margen entre su importe total de la cifra de negocios y aprovisionamientos es reducido. Sin embargo, los gastos restantes hasta llegar al resultado de explotación no son significativamente altos, lo que permite a TRANSPED cerrar en resultados de explotación positivos tanto en 2013 como en 2014.

En relación con lo comentado acerca de los gastos externos a los aprovisionamientos, se muestra a continuación el ratio que muestra las ventas por empleado:

- VENTAS POR EMPLEADO EN 2014 (excluyendo a la estudiante en prácticas) = 742.400,647 Euros.

- VENTAS POR EMPLEADO EN 2013 = 703.303,44 Euros.

Como se puede apreciar en los datos anteriores, el volumen de ventas por empleado parece elevado, hecho el cual permite también a TRANSPED mantener unos resultados positivos a partir de un margen estrecho de ventas.

Por último, cabe remarcar que TRANSPED ha encadenado en 2013 y 2014 dos años consecutivos de resultado después de impuestos positivo, superando en ambos casos los 200.000 Euros de beneficio. Consiguiendo obtener un resultado de 226.633,81 Euros en 2014 y de 209.398,52 euros en 2013, TRANSPED ha aumentado su beneficio en un 8,23%.

- Umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad es “la cifra de ventas con la cual la empresa únicamente cubre todos sus gastos”. Para el cálculo del mismo se ha hecho uso de los apuntes de la asignatura

-UMBRAL DE RENTABILIDAD 2014 = 9.492.778,2 Euros

-UMBRAL DE RENTABILIDAD 2013 = 5.419.295,18 Euros

Como se puede apreciar, tanto para 2014 como para 2013 las cifras de ventas registradas por TRANSPED fueron mayores los umbrales de rentabilidad. Fruto del aumento de las ventas totales en 2014 también el umbral de rentabilidad ascendió respecto del valor de 2013.

3.4 Posición dentro del sector

Toda vez que ha sido realizado el análisis económico financiero de TRANSPED, es turno ahora de comparar los resultados con los ratios sectoriales para poder valorar mejor las cifras obtenidas para TRANSPED. Comparar los ratios obtenidos para TRANSPED permitirá en definitiva constatar lo adecuados que son los ratios de TRANSPED y valorar su posición dentro del sector.

Como se hizo en el análisis de ratios de TRANSPED, se analizarán para el sector ratios de liquidez, endeudamiento y rotación de activos. A continuación se mostrarán los criterios seguidos a la hora del cálculo de los ratios sectoriales.

Para la obtención de estados contables de competidores de TRANSPED que permitiesen la elaboración de los ratios sectoriales se ha utilizado la base de datos de la herramienta "Sabi. Bureau Van Dijk" a través de la licencia de uso para estudiantes de la Universidad Politécnica de Valencia.

El filtro utilizado para encontrar las empresas similares a TRANSPED para la elaboración de los ratios ha sido el de tipo de actividad. Así pues, se ha filtrado por el código *CNAE 5229. Actividades anexas al transporte* bajo el que TRANSPED está clasificado. La búsqueda ha dado con un total de 4.198 empresas radicadas en España, de forma que se ha aplicado un segundo filtro para que la obtención de ratios sectoriales fuese más representativa.

El segundo filtro aplicado parte de localizar a diez empresas con una cifra de negocio similar a TRANSPED y que ofrezcan servicios similares, ya que bajo el CNAE 5229 se encuentran empresas que ofertan servicios muy variados no solo centrados en el "forwarding" o intermediación en procesos de importación y exportación.

El tercer y último filtro va aparejado a la necesidad de seleccionar empresas competidoras de un volumen similar con el fin de no desvirtuar el análisis. Así pues, se han escogido empresas cuyo volumen de la cifra de negocios en el año 2014 estuviese entre dieciocho y diez millones de Euros.

Con la aplicación de estos tres filtros, las diez empresas escogidas (ordenadas de mayor a menor cifra de negocios), para la obtención de los ratios sectoriales son:

- Sparber Transport SA
- Marítimas Reunidas SA
- AM Cargo Castellón SL
- Star Trans SA
- Roehlig España SL
- Atlas Forwarding SL
- Space Cargo Export SL
- Silmar Freight SL
- Intertransit
- Macrisil SL

Una vez indicadas las empresas de referencia para la obtención de los ratios sectoriales, es turno ahora de presentar los resultados y realizar las comparaciones pertinentes respecto a los resultados obtenidos para TRANSPED. En la siguiente tabla se mostrarán los resultados para los ratios más significativos:

RATIOS DEL AÑO 2014	MEDIA SECTORIAL	RATIOS TRANSPED
<i>LIQUIDEZ</i>	1,373	1,151
<i>TESORERÍA</i>	1,322	1,202
<i>DISPONIBILIDAD</i>	0,281	0,026
<i>ENDEUDAMIENTO</i>	0,704	0,817
<i>AUTONOMIA</i>	0,296	0,224
<i>SOLVENCIA</i>	1,533	1,224
<i>CALIDAD DE LA DEUDA</i>	0,943	1
<i>GASTOS FROS/VTAS</i>	0,002	0,00001
<i>COSTE DE LA DEUDA</i>	0,067	0,002
<i>ROTACIÓN ACTIVO</i>	3,670	3,595

Tabla 15. Comparativa entre los ratios sectoriales y los ratios de TRANSPED en el año 2014. Fuente: elaboración propia, estados contables de TRANSPED y base de datos de Sabi. Bureau Van Dijk.

Ratios de liquidez:

Los ratios de liquidez sectoriales (ratio de liquidez, de tesorería y de disponibilidad), son todos más elevados que los de TRANSPED, hecho el cual muestra que TRANSPED se encuentra por debajo de la media y que su situación de liquidez podría ser comprometida.

Para TRANSPED será importante una correcta gestión de cobros y pagos o bien tener opciones fáciles de financiación ajena con coste de forma rápida intentando que los gastos financieros sean lo más reducidos posibles.

Ratios de endeudamiento:

Los ratios de endeudamiento muestran la cantidad y calidad de la deuda. La comparación entre los ratios de TRANSPED y los ratios sectoriales de endeudamiento no se puede realizar de forma general debido a las diferencias que existen entre ciertos ratios. Por ello se analizarán de forma independiente.

El ratio de endeudamiento muestra que TRANSPED es una empresa endeudada por encima de la media del sector. La utilización de mayor financiación ajena respecto a propia se da en mayor medida en TRANSPED. De la misma forma, el ratio de autonomía financiera alcanza un valor más reducido en el caso de TRANSPED.

El ratio de solvencia, aquel que indica en qué medida los activos de una empresa tienen capacidad para hacer frente a las obligaciones, muestra valores por encima de la unidad tanto para TRANSPED como para la media del sector. No obstante el valor de TRANSPED es significativamente inferior.

Los ratios de calidad de la deuda tanto para TRANSPED como para el sector muestran que es una tendencia generalizada la prevalencia de la deuda a corto plazo sobre la de largo plazo en empresas del sector de las actividades anexas al transporte.

Respecto al ratio de gastos financieros sobre ventas, cabe destacar que el valor de TRANSPED es inferior al obtenido por la media sectorial, de forma que las ventas dan mayor cobertura a los gastos financieros en el caso de TRANSPED respecto al sector. De la misma forma, es reseñable que TRANSPED consigue su financiación aparentemente a un coste significativamente menor del coste al que la consigue la media del sector.

Por último, el ratio de rotación del activo, el cual es para tanto para la media sectorial como para TRANSPED superior a la unidad. De esta forma cada activo tenido en la empresa multiplica el nivel de ventas por el valor de este ratio.

En conclusión, se puede afirmar que la situación de liquidez de TRANSPED se encontraba en 2014 en un estado peor al de la media del sector, de forma que la gestión de cobros y pagos, así como la disponibilidad rápida y efectiva de financiación pueden ser claves para que esto no comprometa la estabilidad de TRANSPED de cara a hacer frente a nuevos pagos.

En el lado del endeudamiento, la estructura del pasivo de TRANSPED es similar a la del sector, con una fuerte presencia de la financiación ajena mayoritariamente a corto plazo. No obstante, cabe destacar que la cobertura de las ventas sobre los gastos financieros es amplia y sobre todo el coste que tiene la deuda es marcadamente reducido para TRANSPED en positiva comparación con los datos del sector. Así pues, el coste de la deuda de TRANSPED es muy cercano a cero, mientras el ratio de la media sectorial arroja un nivel del 0,067.

Por último, cabe comparar los resultados después de impuestos medios obtenidos por la media del sector y TRANSPED para concretar si los aparentemente buenos resultados después de impuestos que TRANSPED ha cosechado en 2013 y 2014 son acordes a lo cosechado por el sector o difieren.

	Año 2014	Año 2013
<i>Resultado después de impuestos – TRANSPED</i>	226.633,81 Euros	209.398,52 Euros
<i>Resultado después de impuestos – Media del sector</i>	118.692,90 Euros	173.400,40 Euros

Tabla 16. Comparativa entre los resultados después de impuestos obtenidos por TRANSPED y la media del sector en los ejercicios 2014 y 2013. Fuente: elaboración propia, estados contables de TRANSPED y base de datos de Sabi. Bureau Van Dijk.

A la luz que arrojan los datos recogidos en la *Tabla 16* se puede observar los resultados de TRANSPED tanto en 2014 como en 2013 son superiores a la media del sector. Significante es el Año 2014 en el cual mientras la media de resultado después de impuestos del sector bajó, el resultado de TRANSPED creció.

3.5 Análisis estratégico

En el presente apartado se realizará el análisis estratégico para la situación de TRANSPED en 2014. Se llevará a cabo dicho análisis elaborando la matriz DAFO con el fin de visualizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, así como conociendo el macroentorno a través del modelo PESTEL.

3.5.1 Matriz DAFO

Debilidades:

-Jerarquía poco definida, ya que la estructura solo diferencia entre el gerente y la sub-directora por encima del resto de empleados. La ausencia de mandos intermedios puede generar problemas en la organización cuando se afrontan procesos de expansión.

-Ausencia de un sistema propio de tracking (seguimiento de cargas). TRANSPED no dispone de un sistema online de seguimiento de cargas que permita a sus clientes introducir códigos (número de contenedor, número de referencia de TRANSPED asignado al embarque, número de booking, etc.), para visualizar el estado actual de su carga (fecha de salida, fecha estimada de llegada al lugar de destino, etc.)

-Excesiva dependencia a clientes específicos de exportación. La realidad de TRANSPED muestra que existe alta dependencia a ciertos clientes de exportación los cuales generan un gran volumen de negocio. Su caída puede suponer una reducción notable de los ingresos.

-Dependencia del mercado chino en la importación. Existe una marcada dependencia a las importaciones desde China, la gestión de las cuales suponen gran parte del negocio de importación de TRANSPED.

-Única presencia en España en la ciudad de Valencia. TRANSPED solo cuenta hasta el momento con una sucursal en el territorio español, hecho el cual puede dificultar la captación de ciertos clientes y le genera desventaja respecto a empresas competidoras con presencia en otros puntos de España. Cabe mencionar que se encuentra en el proceso de adquisición de su colaborador de Barcelona, pero la adaptación y consolidación aún deberá esperar un tiempo.

-Situación de liquidez relativamente comprometida. La situación de liquidez observada en el apartado del análisis económico-financiero del presente proyecto muestra una marcada dependencia hacia una correcta gestión de cobros y pagos. Si algún cliente importante cayese en una situación de impago podrían generarse problemas de liquidez para TRANSPED.

Amenazas:

-Desaceleración China. El Producto Interior Bruto de China subió en 2014 un 7,3%, dato más bajo desde que en el año 1990 China creciese solo un 4,2% según datos del Banco Mundial. China constituye un mercado importante para TRANSPED no solo por las importaciones que desde allí se gestionan, sino también por la exportación hacia dicho país.

-Cambio USD-Euro. El tipo de cambio entre el Dólar americano (USD a partir de ahora) y el Euro subió en favor de la primera moneda de forma que el poder adquisitivo de las empresas importadoras españolas de cara a la compra de mercancías en terceros países en USD bajó. La compra de mercancía china por ejemplo se realiza mayoritariamente en USD, por lo que con este cambió la adquisición de productos chinos supone un mayor desembolso en Euros.

-Plantilla joven (posible fuga, inestabilidad). La plantilla de TRANSPED se caracteriza por ser una plantilla joven como se vio en apartados anteriores. Este hecho puede suponer inestabilidad al ser trabajadores experimentados y que pueden tener menores reticencias a cambiar de puesto de empleo.

-Posible secesión Cataluña. La coyuntura política de Cataluña puede suponer inestabilidad. En el hipotético caso de la secesión catalana o el inicio de los trámites para ello existe incertidumbre sobre cómo se gestionarán los embarques por el Puerto de Barcelona o para empresas catalanas.

-Tratado de Libre Comercio del Pacífico. El acuerdo de libre comercio entre doce países de América, Asia y Oceanía para la creación de una zona de libre comercio sin aranceles podría suponer que algunos de estos países dejaran de demandar productos españoles para comerciar entre ellos.

-Inestabilidad política en España. La situación política en España, sin un Gobierno constituido, puede perjudicar a empresas españolas y reducir tanto la exportación como la importación.

-Fletes a bajos niveles desde Lejano Oriente a España. Los fletes de importación desde los países de Extremo Oriente como Tailandia, China o Taiwán entre otros se han instalado en niveles muy reducidos que pueden desembocar en la reducción de márgenes de beneficios.

Fortalezas:

-Empleados experimentados. En la plantilla de TRANSPED, al margen de los empleados jóvenes, también hay trabajadores con años de experiencia en el sector los cuales ofrecen seguridad a los clientes y a la propia compañía.

-Pertenencia al Grupo Alonso. El hecho de pertenecer al Grupo Alonso implica seguridad a nivel financiero y también a nivel de proveedores, ya que dentro del grupo existen gran cantidad de proveedores de servicios logísticos, aduaneros y portuarios que permiten disponer de servicio garantizado.

-Oficinas propias en China. Disponer de oficinas propias en China mejora la comunicación de cara a embarques hacia/ desde China y aporta mayor seguridad y confianza a aquellos clientes que importan o exportan desde/hacia el país asiático.

-Notoriedad debido a la antigüedad de la empresa. TRANSPED fue fundada en el año 1974 y cuenta con una dilatada trayectoria en la intermediación en operaciones de importación y exportación, hecho el cual le aporta notoriedad y genera confianza en los clientes.

-Beneficios obtenidos en los últimos ejercicios. Las cuentas anuales de TRANSPED arrojan beneficios después de impuestos en los últimos años y un incremento en la cifra de negocio. Permite afrontar el futuro con una perspectiva a priori positiva.

-Condiciones de crédito con todos los proveedores habituales. TRANSPED tiene con todos los proveedores de servicios logísticos con los que trabaja de forma habitual condiciones de crédito. Este hecho le permite trabajar día a día sin la necesidad de realizar importantes pagos por adelantado para el desarrollo de la actividad habitual.

Oportunidades:

-Cambio USD-Euro. Si bien la fluctuación del tipo de cambio USD-Euro favorable a un fortalecimiento del USD podía verse como una amenaza de cara a la disminución de las

importaciones, también puede verse como una oportunidad en el campo de las exportaciones. La adquisición de productos españoles se abarata para empresas que trabajen con USD.

-Precio bajo petróleo. El descenso en el precio del petróleo puede abaratar costes a proveedores como navieras, aerolíneas o empresas de transporte terrestre, de forma que se podrían ver abarataados los precios ofertados a TRANSPED con la posible consecuencia del aumento de márgenes.

-Trabajadores jóvenes. El hecho de contar con trabajadores jóvenes podía verse como una amenaza debido a la posible inestabilidad, pero también como una oportunidad, ya que pueden aportar ambición e ideas nuevas favorables para la mejora del rendimiento de TRANSPED.

-Creación herramienta de tracking. La hipotética creación de una herramienta de seguimiento de embarques para los clientes pondría a TRANSPED al nivel de transitarias de mayor tamaño y la diferenciaría de empresas de intermediación de menor tamaño. Aportaría profesionalidad, confianza y una muestra de compromiso con los clientes.

-Adquisición del colaborador de Barcelona. La compra de la empresa colaboradora con la que actualmente se trabaja en Barcelona puede suponer una clara oportunidad de incrementar las líneas de negocio en Cataluña.



Ilustración 12. Matriz DAFO para TRANSPED. Fuente: elaboración propia.

3.5.2 Macroentorno

El macroentorno es, de acuerdo con la definición indicada en el libro de texto *“Fundamentos de estrategia”* (Autores Gerry Johnson, Kevan Scholes y y Richard Whittington. Editorial: Pearson educación. Año de Publicación: 2006), *“aquel estrato del entorno situado en el nivel superior”*. Así pues, éste *“consiste en factores ambientales que impactan en mayor a menor grado a casi todas las organizaciones”*.

En el presente proyecto se realizará un estudio del macroentorno a través del Modelo PESTEL, el cual permitirá desgranar las influencias y factores generales que condicionan a las

organizaciones actualmente. El Modelo PESTEL estudia las influencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, medioambientales y legales. Para su elaboración también se han tenido en cuenta los conocimientos obtenidos en la materia de Estrategia y diseño de la organización, impartida en el 2º Curso del Grado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Politécnica de Valencia.

Así pues, a continuación se desarrollará el Modelo PESTEL para la industria de las empresas intermediarias en servicios de importación y exportación dentro de la cual se encontraría TRANSPED:

Factores políticos y legales:

-Coyuntura política actual, con el desconcierto producto de la ausencia de Gobierno definitivo y el actual Ejecutivo estando en funciones.

-Las disposiciones recogidas en la Ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral que rigen las normas de contratación y despido vigentes en la actualidad.

-Convenio colectivo de trabajo del sector de empresas transitorias de la provincia de Valencia. Resolución de la Dirección Territorial de Economía, Industria, Turismo y Empleo de Valencia. Es el convenio por el cual se rigen los derechos y obligaciones de los trabajadores de empresas transitorias.

-Aplicación del nuevo Código Aduanero Único entrado en vigor el 1 de Mayo de 2016. Supone cambios a nivel aduanero y mayores controles a la importación.

Factores económicos:

-El PIB de España ha crecido en 2014 y 2015 tras encadenar desde 2009 hasta 2013 años de decrecimiento solo a excepción del año 2010. En 2015, el PIB creció un 3,2% respecto a 2014.

-El saldo de la balanza comercial, históricamente negativo, presenta desde 2009 un cambio de tendencia que elevó la tasa de cobertura en 2014 al 91%.

-En 2014 la suma total de importaciones y exportaciones alcanzó el valor más elevado desde que el ICEX tiene registros de ello, hecho el cual prueba el buen momento del comercio internacional y una tendencia al alza.

-El número de desempleados en España era a 31 de diciembre de 2015 de 4,779 millones de personas según los datos del Instituto Nacional de Estadística.

Factores sociales:

-De cara a la contratación, es importante destacar el hecho de que en España predomine el estudio de titulaciones universitarias sobre la formación profesional. Tal como resalta la nota emitida por la OCDE el 9 de Abril de 2015 *“de acuerdo con la Estrategia Nacional de Competencias para España que actualmente se está elaborando en cooperación con la OCDE (OCDE, 2015), pocos estudiantes españoles estudian EFP y de éstos, aún menos tienen la oportunidad de cursar programas con la metodología del aprendizaje-basado-en-el-trabajo”*. Este hecho favorece la aparición de sobre cualificación y de fallos en el mercado laboral al no poder dar cabida a todos los titulados universitarios egresados y en cambio escasear trabajadores con formación profesional.

-El envejecimiento de la población española. Como se indica en el Artículo “El envejecimiento de la población” escrito por los investigadores José Luis Fernández, Clara Parapar y Miriam Ruíz, los tres pertenecientes a la Unidad de Análisis de la Fundación General CSIC, *“El incremento en la esperanza de vida y, en algunos países, la baja tasa de natalidad están originando un crecimiento acelerado en el porcentaje de personas mayores, que tiene como consecuencia un aumento del envejecimiento de la población”*.

-La tendencia progresiva a la igualdad de derechos en el trabajo entre la mujer y el hombre. Este hecho influye en la contratación y promoción dentro de las compañías.

Factores tecnológicos:

-La tendencia hacia la informatización y mecanización de procesos afecta al funcionamiento y el día a día de las empresas. La progresiva desaparición de documentos y expedientes en formato físico para su control a través de aplicaciones informáticas y PC condicionan los mecanismos cotidianos.

-La mejora en la precisión de sistemas de geolocalización permiten obtener previsiones sobre tiempos de tránsito y fechas de llegada más precisas. El sector del transporte se ve beneficiado por estas mejoras que permiten dar a los clientes datos más exactos y herramientas de seguimiento más potentes.

-La generalización del uso de Internet permite poner en contacto a clientes y empresas de forma más rápida. La posibilidad de contratar servicios desde cualquier parte del mundo de forma instantánea permite llegar a más clientes y abrir nuevos mercados.

-Las redes sociales y su potenciación a través de community managers para la actualización continua de éstas supone un punto cada vez más importante para las empresas. La correcta gestión de las mismas favorece a un mejor posicionado en la red.

Entorno ambiental:

-La mayor concienciación general respecto al cuidado del medio ambiente también afecta a la realidad de las compañías. Ligado al transporte, la contaminación por parte de los combustibles fósiles utilizados o el uso responsable de papel son solo algunos de los aspectos sobre los cuales se tiene una concepción distinta y que permite en algunos casos reducir costes y en otros tener que hacer modificaciones que impliquen un mayor nivel de gasto.

3.6. Planteamiento de expansión.

Tras haber analizado la situación actual tanto de TRANSPED, como de todo el sector del comercio internacional en España a través del estudio de las estadísticas sobre importaciones y exportaciones, se debe proceder con el planteamiento de expansión el cual es el objeto de estudio del presente proyecto.

Es necesario comentar que la situación económica de TRANSPED, con ganancias en los dos últimos años y un incremento del 50,8% en el importe de la cifra de negocios en el año 2014, parece favorable al menos para abordar el estudio de la posibilidad de abrir nuevas delegaciones en otros puntos de la geografía española, aunque el análisis económico financiero de la viabilidad del proyecto de expansión se verá más adelante cuando se estudie de forma más detallada cada una de las localizaciones candidatas a albergar la nueva oficina o sucursal de TRANSPED. Además del incremento en la cifra de negocios, también cabe destacar que el beneficio después de impuestos también se incrementó en un 8,23% en 2014 respecto de 2013. Por términos operativos y de tamaño de la entidad, el estudio se centrará en encontrar una localización óptima para abrir una nueva delegación, si bien el presente trabajo podrá servir a TRANSPED para el estudio futuro de la apertura de oficina en puntos distintos de España.

Para acotar el estudio a un número reducido de localizaciones que permita elaborar un análisis más detallado de éstas, se tendrán en cuenta una primera serie de criterios consensuados con la actual dirección de TRANSPED. Las provincias candidatas deberán cumplir los dos requisitos mostrados a continuación:

- La nueva delegación debe ubicarse en una comunidad autónoma que figure entre las 5 primeras de España tanto según el nivel de importación como de exportación en los años 2010, 2011, 2012, 2013 y 2014.
- La nueva sucursal deberá ubicarse en una provincia que se encuentre, tanto para volumen de importación como de exportación, entre las 10 primeras de España durante el periodo comprendido entre el año 2010 y 2014.

La aplicación de los dos criterios anteriores dejaría como posibles localizaciones para la ubicación de la nueva delegación las siguientes ciudades provincias: Barcelona, Madrid, Valencia y Vizcaya. Dado que en Valencia ya existe oficina propia de TRANSPED, las posibles ubicaciones de la nueva delegación serían las provincias de Barcelona, Madrid y Vizcaya. Sin embargo, cabe destacar que, como se comentó en los primeros apartados del presente proyecto, TRANSPED se encuentra en pleno proceso de adquisición de su actual colaborador en Barcelona, por lo que nos tendría sentido estudiar una posible nueva delegación allí.

Para estas dos posibles localizaciones, al margen de los criterios cuantitativos que cumplen, también se han tenido en cuenta una serie de criterios cualitativos. Estos son los siguientes:

- La posible ubicación en la provincia de Vizcaya atiende al hecho de que el Puerto de Bilbao es el puerto de entrada para muchos tráficos de mercancías de países como Reino Unido o Estados Unidos. Además, actualmente TRANSPED no cuenta con demasiados clientes que embarquen o desembarquen sus mercancías por Bilbao, de forma que ubicarse allí podría potenciar la captación. El puerto de Bilbao consta de tarifas y funcionamiento distintos a otros principales puertos como Barcelona y Valencia, de forma que el mejor posicionamiento posible de cara a tratar de captar a nuevos clientes en su zona de influencia podría ser la apertura de una nueva delegación.

- La Comunidad de Madrid es la segunda en volumen de importación y exportación en los últimos años. Este hecho prueba que la cantidad de clientes potenciales a los que se puede alcanzar es alta y en la mayoría de los casos la mercancía ubicada o entregada en Madrid tiene en su puerto de entrada o salida natural el de Valencia. Dado que TRANSPED tiene su oficina central en Valencia, la apertura de una delegación en Madrid aportaría proximidad a los clientes madrileños, quienes además verían en la oficina de Valencia el valor añadido de trabajar con un transitario ubicado tanto cerca de sus instalaciones como cerca del puerto donde se manejan sus mercancías. Además, TRANSPED cuenta ya con un comercial allí quien opera desde su domicilio. Se incorporaría a la nueva delegación.

La idea de expansión y apertura de una nueva delegación plantea de inicio la creación de una oficina que cuente de inicio con dos comerciales para la captación de nuevos clientes. A partir del proceso inicial de captación, el cual se estima que puede durar entre uno y dos años, se estudiaría la opción de incorporar a operativos de tráfico que realizasen la gestión de los envíos de los clientes de la nueva delegación. Sin embargo, inicialmente y mientras la nueva delegación solo contase con comerciales entre sus empleados, la gestión de los embarques sería realizada desde la oficina central de Valencia, oficina la cual también se encargará de la contabilidad de la nueva delegación con el fin de tener toda la gestión centralizada desde Valencia.

En el caso de que se requiriesen nuevos recursos humanos debido al crecimiento de la nueva delegación, inicialmente se contrataría a un trabajador de tráfico de operaciones que gestionase embarques de importación y exportación de los nuevos clientes captados. El requisito para su contratación será que el resultado económico de la nueva delegación en el ejercicio anterior permita cubrir todo el coste de su sueldo. Tras este primer empleado, se seguirían contratando nuevos trabajadores de operaciones siempre siguiendo el mismo criterio. Paralelamente, cuando el número de empleados totales fuere de cuatro, se procedería a la contratación de un empleado de administración para atender llamadas, controlar y comprobar factura y realizar el traspaso de información al Departamento central de contabilidad de TRANSPED, el cual se encontrará siempre en la oficina de Valencia. Por último, se planteará la contratación de un nuevo comercial cuando el número de empleados de la nueva delegación sea de siete. Cabe añadir que todas las contrataciones estarán supeditadas a su viabilidad económica.

Si bien es cierto que la fórmula escogida plantea la creación de una delegación comercial que inicialmente solo se enfoque a la captación, aparte de esta opción se barajaron otras dos como posibles: la adquisición de una transitaria de reducido tamaño que permitiese a TRANSPED localizarse en un nuevo punto de España con una estructura y know-how ya existente; o bien la creación de una delegación no solo comercial, sino también operativa, es decir, que además de dos comerciales se fundase con administrativos y empleados de contabilidad para seguir desde la nueva demarcación el proceso íntegro de la gestión de los embarques de forma independiente a la oficina de Valencia. La primera opción se descartó, debido a que TRANSPED realizó en 2015 la adquisición de su colaborador de Barcelona y la dirección no quería realizar otro desembolso similar. Además, no existe actualmente ninguna transitaria en Vizcaya o Madrid que sea conocida lo suficiente por TRANSPED como para adoptar su estructura. La segunda opción, aquella de establecer una delegación desde cero, pero con funcionamiento propio también fue descartada, ya que TRANSPED prefiere que hasta que se consolide la nueva delegación con una base importante de clientes todas las operaciones se lleven desde Valencia.

En el apartado de la financiación, cabe destacar que no será a priori necesario solicitar financiación ajena para la puesta en marcha de la nueva delegación, ya que al contratar la oficina

en régimen de alquiler el desembolso inicial no se prevé muy elevado. De esta forma, los beneficios conseguidos por TRANSPED en años anteriores podrán hacer frente a los desembolsos iniciales hasta que la nueva delegación pueda hacer frente a sus gastos de forma autónoma. Cabe también añadir que, aunque resulta evidente que se otorgarán condiciones de crédito a nuevos clientes de la nueva delegación, se haría servir de la línea de descuento de la que posee TRANSPED en caso de que fuese necesaria financiación puntual. La contabilidad de la nueva delegación será llevada desde la oficina de Valencia, por lo que la delegación de Madrid no negociará financiación por su cuenta.

Como último dato, dado el presente proyecto se realizó durante los años 2015 y 2016 durante el transcurso de la elaboración del mismo no se pudo contar con datos definitivos del año 2015 con suficiente antelación. No obstante, el resultado después de impuestos adelantado que TRANSPED conseguirá en el año 2015 será de 402.187,47 euros, hecho el cual prueba la solvencia para poder iniciar un proyecto como el planteado en este trabajo. Se debe destacar que sobre ese resultado está ya descontado un primer pago de 150.000 Euros por la adquisición del colaborador de Barcelona, hecho el cual prueba que tampoco este proceso de adquisición debería comprometer la posibilidad de abrir una nueva delegación en otro punto de España como se estudia en el presente proyecto.

Así pues, en el planteamiento de creación de la nueva sucursal se deberán tener en cuenta sobre todo dos aspectos: la contratación de dos nuevos comerciales de zona para la captación de clientes y la búsqueda de una oficina en alquiler. En el siguiente capítulo del presente proyecto se desarrollará la toma de decisiones para llegar a la conclusión de qué localización podría ser la más adecuada para fundar una nueva delegación.

4. ANÁLISIS DEL PROYECTO DE EXPANSIÓN

En este apartado se desarrollará la toma de decisión acerca de cuál sería la localización más adecuada para abrir la nueva delegación de TRANSPED. Como se comentaba anteriormente en el presente proyecto, la nueva oficina se localizará en la provincia de Madrid o Vizcaya e inicialmente se contratará a dos comerciales que permitan captar a clientes que lideren la futura expansión de la sucursal con la incorporación de trabajadores de otro perfil (personal de administración, operativos de tráfico de importación y/o exportación, etc.).

Tras haber seleccionado a las provincias de Madrid y Vizcaya como las dos opciones finales entre las que decidir dónde ubicar la nueva delegación de TRANSPED, se realizará un análisis común a las tres que constará de los siguientes apartados:

- Análisis de recursos humanos: Análisis de las necesidades de recursos humanos, así como costes de contratación.
- Análisis de operaciones: Explicación de la organización y estructuración de la forma de proceder. Coordinación con la oficina de Valencia.
- Marketing: Explicación de las estrategias de marketing a poner en marcha para el impulso de la nueva delegación.

Posteriormente se realizará un análisis dedicado a cada una de las diferentes localizaciones que constará de los siguientes apartados:

- Estudio de la ubicación: Determinación de la ubicación concreta elegida dentro de cada provincia. Criterios impuestos para ello. Inicialmente se buscará una oficina de no más de 60 m2 para la puesta en marcha de la sucursal e incorporación progresiva de trabajadores en los años siguientes. También se estudiarán oficinas alrededor de los 100 m2 para una futura expansión. Resulta evidente que las oficinas de mayor tamaño localizadas puede que no estén disponibles en el futuro momento de una expansión, sin embargo se utilizarán como referencia para la previsión de costes futuros.
- Análisis estratégico: Estudio del microentorno para cada una de las ubicaciones.

4.1 Análisis común a las distintas localizaciones seleccionadas

4.1.1 Análisis de recursos humanos:

El planteamiento del análisis de recursos humanos será muy sencillo inicialmente para la nueva delegación, ya que como se comentó anteriormente las necesidades iniciales serán de dos comerciales que inicien el proceso de captación de clientes para la futura hipotética expansión.

El perfil de los dos comerciales a contratar será similar: experiencia de al menos 5 años como comercial en el sector del transporte por vía marítima o en su defecto experiencia como comercial en otros sectores de transporte, como puede ser el de la paquetería o el transporte terrestre.

Los dos comerciales serán contratados bajo un primer contrato a jornada completa de 1 año. Si la empresa lo considera oportuno prorrogará este contrato al término del mismo pasando a la modalidad de indefinido. Para la delegación de Vizcaya el salario base anual será de 24.134,4, es decir de 2011,20 Euros brutos mensuales, de los cuales 1.600 serán percibidos de manera neta por el trabajador (pagas extras ya prorrateadas). Se realizarán 12 pagas mensuales en las

que se prorratearán las dos pagas extra contempladas. Adicionalmente a este salario base ambos comerciales percibirán una comisión del 5% sobre el beneficio anual que los clientes de nueva captación conseguidos en el último año generen. En el caso de la oficina de Madrid, el sueldo de los comerciales será de 24.475,75 Euros brutos mensuales, no obstante se debe también tener en cuenta que en caso de Madrid, el comercial que actualmente ya opera allí percibe un sueldo de 2074.05 Euros brutos mensuales, es decir un sueldo anual de 24.888,6 Euros.

Para el hipotético escenario futuro de que la nueva delegación fuese exitosa y se requiriese de más recursos humanos, la idea inicial sería la de contratar a un auxiliar administrativo que gestione operaciones de importación y uno para las operaciones de exportación. También se contrataría a un empleado de administración. Los sueldos base para estos trabajadores en Vizcaya serían de 21.871,8 Euros cada uno, sueldo anual pagadero en 12 pagas con las pagas extra prorrateadas. Este sueldo anual arrojaría un sueldo bruto mensual de 1.822,65 Euros que a su vez implicaría un sueldo neto mensual de 1.450 Euros. Por su parte, en la delegación de Madrid los empleados de administración y operaciones serían de 22.090,52 Euros brutos al mes.

La diferencia de sueldos entre Madrid y Vizcaya viene motivada por la diferencia en el coste de vida de ambas provincias. Así pues, según la web www.expatisitan.com, el coste de la vida en Madrid sería un 1% superior al de Vizcaya.

Cabría por último añadir que en el escenario de la autogestión por parte de la nueva delegación uno de los dos comerciales contratados en la fundación de la misma sería hipotéticamente elevado en su cargo para ejercer de coordinador de la oficina. Su sueldo base se vería aumentado hasta los 2.100 Euros netos mensuales a los que cabría añadir la comisión del 5% para nuevos clientes captados en el último año. En términos brutos anuales la retribución en la provincia de Vizcaya sería de 31.676,4 Euros, importe que arrojaría un sueldo bruto mensual de 2.639,7 Euros. Este hecho se daría si el número de trabajadores en la nueva delegación fuese mayor de cinco. El sueldo bruto anual en Madrid sería de 31.993,16 Euros, debido a la diferencia en el coste de vida respecto a Vizcaya.

Por último, cabe añadir que se estimarán revisiones anuales de todos los sueldos en función de la inflación, de forma que los salarios queden actualizados.

Para finalizar este apartado se plasmarán a continuación las distintas funciones desempeñadas por los distintos perfiles de empleado que podrían darse en la nueva delegación:

- Comercial: encargados de la captación de nuevos clientes
- Empleado/a de operaciones: serían trabajadores dedicados a la gestión diaria de embarques y operaciones de clientes.
- Empleado/a de administración: se encargarían del archivo de factura, envío de informes al departamento de contabilidad de TRANSPED Valencia, confirmación de facturas, pagos al contado que se debiesen realizar puntualmente, etc.

4.1.2. Análisis de operaciones:

Con el fin de tener un mayor control sobre la nueva delegación, la oficina central de TRANSPED en Valencia será aquella que inicialmente controle todos los procesos y embarques de la nueva oficina. Este hecho implica que serán manejados desde la oficina de Valencia tanto los embarques de los nuevos clientes captados por los comerciales de la nueva sucursal, como

aquellos embarques de clientes ya existentes que por la ubicación más próxima de sus instalaciones a la nueva delegación pudiesen gestionarse de forma más próxima por la nueva delegación.

A la hora de elaborar ofertas a nuevos clientes, los comerciales de la nueva delegación dispondrán en sus ordenadores de conexión al servidor de TRANSPED, de forma que podrán disponer de todos los costes y datos necesarios para la elaboración de presupuestos.

En caso de captación de un nuevo cliente, la información será transferida por el comercial a la oficina de Valencia para que el equipo de operaciones inicié todos los trámites y contacto con el nuevo cliente de cara a ofrecer el servicio ofertado.

Dado que este planteamiento es muy básico, ya que las atribuciones a la nueva oficina serán muy reducidas, también cabe plantear cómo será el escenario de la gestión de las operaciones si con el buen funcionamiento de la nueva delegación ésta aumenta su plantilla y se pasa a una autogestión de la misma. Esta autogestión podría tener lugar en el momento en el que el resultado económico obtenido por la delegación le permita funcionar por sí misma sin el apoyo operativo de la delegación central de Valencia. Así pues, la posibilidad de contratar a nuevos empleados de operaciones se planteará cuando los resultados obtenidos por la oficina de Madrid permitan acometer inversiones en contratación.

La contratación de empleados de operaciones en la nueva delegación se haría de forma progresiva y acorde con los resultados económicos como se ha comentado. El primer empleado de operaciones contratado se encargaría de manejar tanto embarque de importación como exportación, mientras que a partir de la segunda persona de operaciones contratada se iniciaría la división de procesos de forma que cada empleado solo llevara operaciones de un tipo.

El crecimiento futuro también plantearía la contratación de personal de administración que se encargara de aspectos como la confirmación de facturas, paso de cobros y pagos al departamento de contabilidad de Valencia e introducción de facturas confirmadas en el programa informático “Manager Transitos” para la posterior contabilización de las mismas por parte del departamento de contabilidad de Valencia. Además, también desempeñaría las funciones de persona e recepción atendiendo las llamadas y recibiendo a las visitas entre otros aspectos. La gestión de “pricing” y negociación de costes con proveedores se continuaría realizando desde Valencia.

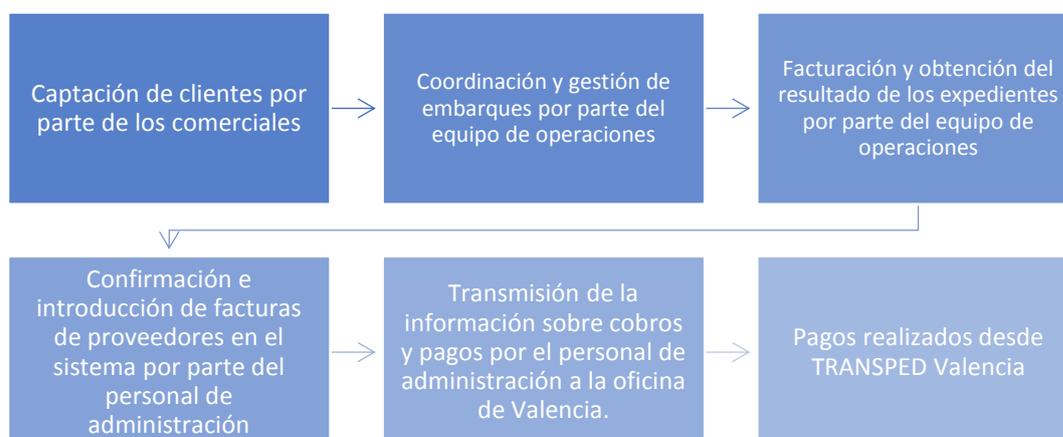


Ilustración 13. Diagrama de procesos que marcan el funcionamiento de la nueva delegación de TRANSPED. Fuente: Elaboración propia

Las personas encargadas a la gestión diaria de los embarques de importación y exportación utilizarán el programa informático Manager Transitos de igual forma que la oficina de Valencia. Sus funciones serán las mismas que las de los operativos de tráfico en Valencia: gestión íntegra de los embarques, posterior facturación de los mismos y obtención del resultado final de cada expediente. La contabilización de las facturas será obligación del empleado/a de contabilidad, quien a su vez también conformará las facturas de proveedores.

A priori la autogestión se limitará para los embarques de los nuevos clientes captados por la nueva delegación. No se considera conveniente que para los clientes del área de Madrid que hubiesen sido fidelizados por el personal de operaciones de Valencia fuese trasladada su gestión a la delegación de Madrid. Generalmente los clientes mantenidos durante año se acostumbran a la gestión de sus embarques y operaciones por parte de un determinado empleado de operaciones, por lo que obligarle al cambio rompería un lazo de confianza y complicidad que podría acabar con la relación comercial del cliente con TRANSPED.

4.1.3 Análisis de marketing:

Para realizar el análisis del marketing que se llevará de cara a la apertura de la nueva delegación se tendrán en cuenta los conocimientos adquiridos en la asignatura del Tercer curso del Grado de Administración y Dirección de empresas “Dirección Comercial”.

El modelo utilizado para elaborar la estrategia de marketing de forma breve y concisa será el de marketing mix. Así pues, a continuación se realizará el estudio para las distintas variables que componen dicho método: precio, comunicación, distribución y producto.

- Precio: El precio se marcará en base a los costes obtenidos de los proveedores y teniéndose en cuenta los precios actuales que se manejan. A priori se considera como una rentabilidad óptima de cada expediente de importación y exportación obtener una rentabilidad mínima del 10%. Dicho rentabilidad sería solo obtenida tras descontar a los ingresos por el servicio realizado los gastos inherentes a la actividad de intermediación y gestión de importaciones y exportaciones, de forma que todos aquellos gastos cuyo origen no sean directamente atribuibles a esta actividad (salarios, compra de materiales, consumo de gasolina, etc.), no serán tenidos en cuenta a la hora del cálculo de costes para determinar el precio que asegure la rentabilidad del 10%. Sí que se tendrán en cuenta para el cálculo de previsiones y rentabilidad previa aspectos como el flete, la recogida o entrega de la mercancía, estiba y desestiba del contenedor o despacho de aduanas, entre otros aspectos.

Los precios no serán definitivos en ningún caso a la hora de ofertarse, sino que pueden estar sometidos a ajustes tras recibir el feedback del cliente. Además, se discriminará entre clientes, de forma que no todas las ofertas incluirán los mismos márgenes, sino que dependiendo del origen/destino de la mercancía, antigüedad del cliente, tipo de mercancía, los márgenes variarán.

- Comunicación: Las actividades previstas a realizar en la política de comunicación serán: venta personal y relaciones públicas. Todas ellas estarán orientadas a que los potenciales clientes reciban información sobre la apertura de la nueva delegación de TRANSPED.

En el apartado de venta personal se pretende concertar visitas a clientes con el fin de ofrecer los servicios de TRANSPED y tratar de culminarlas con la captación. En un negocio de intermediación como el de TRANSPED en el que la mayoría de las comunicaciones con el cliente

se hacen vía correo electrónico o por vía telefónica, los clientes podrían percibir en las visitas el trato personal y detallado que TRANSPED ofrece.

Respecto a las relaciones públicas, a través de esta actividad se realizarán básicamente meetings con proveedores, encuentros con forwarder de otros países, comunicados web a través del portal de la asociación WCA para dar a conocer la nueva delegación de TRANSPED. También se hará uso de las redes sociales actuales de las que TRANSPED es usuaria para informar a los stakeholders.

- Distribución: La distribución es el proceso mediante el cual TRANSPED hace llegar a los clientes su mercancía. En este caso, TRANSPED como intermediario, se encontraría en mitad de un canal de distribución considerado largo en el cual intervienen una gran cantidad de intermediarios adicionales. En cualquier cosa, toda distribución se inicia con una comunicación a TRANSPED por parte del importador o exportador. A partir de ese instante TRANSPED inicia el proceso de carga de la mercancía en España o en el país de origen de la mercancía (a través de agentes intermediarios en el país de origen de la importación), y posteriormente se ocupa de gestionar la entrega en destino (a través un agentes intermediarios en el país de destino de la exportación), o bien entregar la mercancía en España.

- Producto: el producto que ofrece TRANSPED es el servicio de intermediación y gestión de importaciones y exportaciones. El enfoque dado a este producto es actualmente y será en la nueva delegación centrado en las necesidades del propio consumidor. En este caso las necesidades pueden varias, pero mayoritariamente serán las de enviar una mercancía al exterior o recibirla del exterior de forma satisfactoria. TRANSPED deberá en su nueva delegación orientar su producto a mantener constantemente informado acerca del estado de su envío, informar de problemas y ayudar a solucionarlos y finalmente cumplir con el fin último del servicio que es culminar los procesos de importación o exportación ordenados por los clientes de forma satisfactoria.

Si se disecciona el producto en sus diferentes categorías, se observa que el producto esencial es el envío satisfactorio de mercancías; el producto formal sería mantener al cliente constantemente informado, concertar los envíos con el mejor servicio de naviera posible, despachar la mercancía en aduanas de forma correcta, entregar la mercancía en el día y hora señalado por el cliente, etc. Por último, el producto ampliado serían herramientas de tracking que permitiesen seguir los envíos de forma automática a través de internet, poder realizar reservas a través de internet para agilizar los procesos, asesoría en materia de clasificación de mercancías por partida arancelaria, asesoría sobre la emisión de certificados necesarios para la importación o exportación, etc.

De cara a la apertura de la nueva delegación se puede afirmar que TRANSPED ofrece a sus clientes el producto formal y en algunas de sus vertientes el producto ampliado, si bien no lo ofrece, por ejemplo, en la faceta de herramientas online que permitan agilizar los procesos de búsqueda del estado del embarque, solicitud de precios a través de la página web, etc.

4.2. Análisis de las localizaciones posibles para la nueva delegación de TRANSPED

4.2.1 Provincia de Vizcaya:

Como se vio en apartados anteriores del presente proyecto, la provincia de Vizcaya se encontraba en 2014 entre las diez primeras provincias españolas por niveles de importación y exportación. Paralelamente, el País Vasco también estaba en dicho año entre las 5 primeras regiones tanto por volumen de exportación como de importación. A estas dos variables cuantitativas se une el hecho de que Bilbao es un puerto estratégico tanto a nivel de entrada como de salida de mercancías hacia/desde Estados Unidos y Reino Unido, países los cuales, como se ha visto anteriormente, tienen unos niveles destacados de importación y exportación a y desde España. Además, el mercado de empresas importadoras y exportadoras del País Vasco podría valorar positivamente el hecho de trabajar con una empresa con presencia física dentro de su propia comunidad autónoma. Se debe tener también en cuenta que el Puerto de Bilbao es el quinto de España por volumen de TEUs y que por tanto para la recopilación de documentación, visitas comerciales y cercanía con los clientes potenciales sería importante estar ubicado allí.

Exportación en 2014		Importación en 2014	
PAIS VASCO	22.501.045,49	PAIS VASCO	17.131.421,83
VIZCAYA	9.832.776,1	VIZCAYA	11.321.969,4

Tabla 17. Datos de exportación e importación para el País Vasco y para la provincia de Vizcaya en el año 2014. Datos en miles de Euros. Fuente: ICEX y elaboración propia.

Otro aspecto, esta vez cualitativo, a destacar para la posible elección de la provincia de Vizcaya, es el hecho de que Bilbao sea el principal puerto español del Mar Cantábrico. Este hecho supone que, al margen del potencial que constituye el País Vasco como comunidad exportadora e importadora, también se debe tener en cuenta el mercado potencial al que se puede llegar en comunidades como La Rioja, Cantabria, Navarra y Asturias y en algunas provincias de Castilla y León como Burgos y León.

Una vez realizada esta introducción, a continuación se realizará el estudio de la ubicación dentro de la provincia de Vizcaya. En ella se estudiarán las posibles ubicaciones en las que se podría localizar la nueva delegación, los costes iniciales y futuros y se realizará un estudio del microentorno.

4.2.1.1 Estudio de la ubicación

Para la búsqueda de la mejor ubicación posible en la provincia de Vizcaya se realizará una delimitación geográfica inicial que acote el proceso de elección. Para el caso de Vizcaya la posible delegación deberá encontrarse en una localidad ubicada en la ría de Bilbao, estableciendo como la última localidad más interior límite a la ciudad de Bilbao. Dicho área supone la zona de influencia del puerto de Bilbao y por tanto la zona en la que mayor concentración de proveedores y empresas de servicios portuarios y logísticos se concentran. Dentro de la ría las localidades posibles serían por mayor a menor proximidad al Mar cantábrico: Ciérvana, Santurce, Getxo, Portugalete, Sestao, Erandio, Baracaldo y Bilbao.

Aplicando los criterios comentados en el párrafo anterior, en la *Ilustración* se puede observar la ubicación de las transitarias reconocidas por la Autoridad Portuaria de Bilbao y que operan

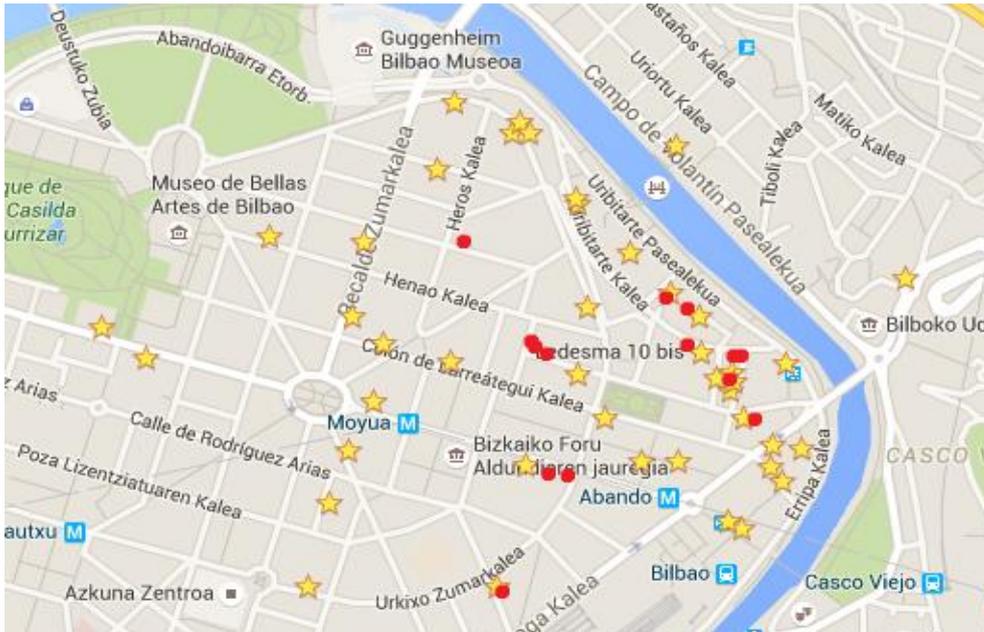


Ilustración 15. Ubicación de las transitarias reconocidas por la Autoridad Portuaria de Bilbao y de las consignatarias y agentes marítimos de navieras (señaladas con un punto rojo), localizadas en el núcleo de la ciudad de Bilbao. Fuente: www.bilbaoport.eus, Google Maps y 110laboración propia.

La otra zona de mayor concentración de transitarias en Vizcaya es la situada junto a la terminal del Puerto de Bilbao. Esta zona se encuentra en el término municipal de Santurce colindando con la localidad de Ciérvana. Es una zona de menor concentración que la comentada anteriormente en la ciudad de Bilbao, pero se encuentra situada en un punto estratégico cerca del Puerto de Bilbao y cerca también de proveedores de servicios logísticos, si bien es cierto que la cantidad de éstos es menor a la que se concentra en el distrito de Abando de Bilbao. Cabe destacar que tras la búsqueda de locales en dicha zona la oferta de locales no es amplia, por lo que en la misma se ha añadido el barrio de Las Arenas en la localidad de Getxo, también cercana al puerto de Bilbao y en el margen de la Ría del Nervión opuesto a Santurce. El acceso a carreteras principales y a la autovía A-8 desde Las Arenas es rápido a través de Portugalete, por tanto se considera también una opción óptima.

Así pues, la ubicación de la posible nueva delegación en Bilbao se estudiará en las siguientes dos localizaciones: zona de Ciérvana-Santurce-Las Arenas y el distrito de Abando. Estos dos puntos están estratégicamente situados y no ofrecen ningún inconveniente para el hipotético crecimiento de la delegación que desembocaría en un incremento de personal. La búsqueda del local en formato de alquiler se realizará a través de la web www.idealista.com y se buscará tanto una oficina de menor tamaño (no más de 50-60 m² para la delegación comercial), y otra de mayor área para un hipotético crecimiento (alrededor de 100 m²).

- Zona del distrito de Abando (Código Postal 48009), ciudad de Bilbao:

- La oficina de menor tamaño elegida para un hipotético inicio de la actividad en esta zona céntrica de Bilbao estaría situada en la Alameda de Mazarredo, 47, dentro de un edificio de oficinas junto al Museo Guggenheim de Bilbao. Se trataría de una oficina de 40 m² con un coste alquiler mensual de 410 Euros a los cuales habría que añadir un gasto de comunidad mensual de 55 Euros. La oficina no constaría de baño, el cual se encuentra en una zona común del edificio.
- La oficina de mayor tamaño elegida como posible en el distrito de Abando de cara a la posible consolidación de la delegación y la necesidad de contratar a más

trabajadores estaría ubicada en la Calle Ibáñez de Bilbao, 3. Constaría de 80 m² y el coste mensual del alquiler sería de 900 Euros. Los gastos de comunidad estarían ya incluidos. El local está ubicado en un edificio de oficinas en el cual también otras compañías de la competencia se encuentran ubicadas.

- Zona del Puerto de Bilbao, localidades de Ciérvana, Santurce y Las Arenas:

- La oficina de menor tamaño elegida para ubicar la futura nueva delegación en esta zona se ubicaría en la Calle de Areetao Etorbidea, 2, en el barrio de Las Arenas en el municipio de Getxo. Esta ubicación se encuentra muy próxima al Puente de Vizcaya, puente que conecta Las Arenas con Portugalete y que permitiría a los empleados de la nueva delegación estar perfectamente conectados a tan solo 15 minutos de la autovía A-8, una de las vías principales de comunicación por carretera dentro del País Vasco. Dicha oficina constaría de 45 m² y baño dentro de la oficina. El coste mensual del alquiler sería de 450 Euros al mes.
- Para la oficina de mayor tamaño se ha elegido un local en la Calle Las Mercedes, 8 del barrio de Las Arenas de Getxo. De igual manera que para la posible oficina de menor tamaño escogida, la localización se encuentra muy próxima al Puente de Vizcaya, hecho el cual facilita el acceso desde otras localidades. El alquiler mensual sería de 800 Euros y la oficina constaría de un total de 90 m². Baño común en el edificio.

Después de haber mostrado las dos opciones posibles para la nueva delegación en Bilbao, la elección final para la ubicación de la posible nueva delegación en Bilbao sería el local ubicado en Alameda de Mazarredo, 47 en el distrito de Abando de la ciudad de Bilbao. Junto al consenso alcanzado con la dirección de TRANSPED, se suman la cercanía de los proveedores por si fuese necesario entregar documentación, pactar reuniones, etc., y la ubicación en un punto céntrico que puede aportar una mayor reputación comercial.

De cara al hipotético crecimiento de la delegación y en caso de que fuese necesario el traslado a una oficina más grande la nueva delegación cambiaría su ubicación al domicilio de Calle Las Mercedes, 8 en el barrio de Las Arenas en el municipio de Getxo. Ha sido elegida por su menor coste y mayor superficie respecto a la otra posibilidad estudiada en el distrito de Abando dentro de la ciudad de Bilbao. Dada la superficie de 40 m² de la oficina de Alameda de Mazarredo, 47, el cambio de ubicación se consideraría necesario una vez la plantilla de la delegación de Vizcaya superase los cinco trabajadores.

4.2.1.2 Microentorno

El análisis del microentorno se realizará siguiendo el modelo de las cinco fuerzas de Porter y utilizando los conocimientos obtenidos en la materia de “Estrategia y diseño de la organización”, impartida en el 2º Curso del Grado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Politécnica de Valencia.

Las 5 fuerzas constituyen la estructura de una industria. Las cinco fuerzas son: *entrantes potenciales*, que engloba a aquellos posibles futuros competidores, *poder de los proveedores* que suministran bienes o servicios, *poder de los compradores* que contratan el servicio de la empresa, *amenaza de sustitutos* y *grado de rivalidad* entre los competidores del sector.

A continuación se realizará dicho análisis para la posible oficina en Bilbao:

- Entrantes potenciales: La entrada de nuevos competidores es relativamente reducida, dado que la principal barrera de entrada se considera económica. Así pues, sólo podrá entenderse que la empresa titular de la autorización cumple el requisito de capacidad económica cuando disponga de un capital desembolsado y de reservas de, al menos, 60.000 euros. Este hecho limita la entrada de nuevos competidores a quien tenga dicha capacidad financiera.
Además de la capacidad económica, también es una barrera de entrada la necesidad de conocer todos los aspectos legales y operativos del transporte internacional.
Por otra parte, es difícil entrar en el sector con una profunda diferenciación que pudiese dar una ventaja competitiva a nuevos entrantes, ya que el factor de la innovación es reducido.
Por último, también ejerce de barrera el hecho de tener que negociar con proveedores las condiciones de crédito. Salvo acuerdo previo, los proveedores imponen condiciones de crédito al contado que pueden dificultar la puesta en marcha.
- Poder de los proveedores: El poder de negociación con los proveedores es diferente según el tipo de servicio que ofrecen éstos. A continuación se detalla para cada uno de los principales tipos de proveedor que existen:
 - Navieras y empresas consignatarias: el Puerto de Bilbao cuenta con tarifas de fletes bastante diferentes a las establecidas para los puertos principales de España como Valencia, Barcelona y Algeciras. En este sentido, el poder de negociación de TRANSPED sería reducido ante las navieras, ya que el volumen de TEUs manejados por TRANSPED en el Puerto de Bilbao en la actualidad no es excesivamente significativo. En cuanto a condiciones de crédito sí que se mantendrían las establecidas entre TRANSPED y las navieras para embarques en otros puntos de España.
 - Empresas de transporte terrestre de contenedores: para el Puerto de Bilbao el poder de negociación con este tipo de empresas será reducido, ya que hasta la fecha TRANSPED utilizaba el servicio de transporte de las navieras para los embarques manejados por Bilbao. Este hecho supone que TRANSPED tendría que iniciar negociaciones desde cero con este tipo de proveedores en el área de Bilbao.
 - Agentes de aduanas: Los proveedores de este servicio en el Puerto de Bilbao serían los mismos con los que ya se trabaja actualmente. Uno de ellos es también quién ofrece el servicio de agente aduanero en Valencia, por tanto los precios están pactados. El poder de TRANSPED no sería excesivamente alto si se intentara negociar con nuevos proveedores establecidos en la zona del Puerto de Bilbao.
 - Proveedores de servicios de almacén: el poder de negociación con los almacenes de Bilbao sería bajo. TRANSPED no trabaja de forma asidua con ninguno de ellos y las tarifas vendrían marcadas por los almacenes en caso de contactar con alguno. Se pueden negociar reducciones de tarifas, pero los márgenes de negociación para el TRANSPED serían bajos.
- Poder de los compradores: El poder de los clientes de las transitarias es muy elevado y para la posible delegación de Vizcaya quizás mayor al tratarse de una nueva oficina que debe intentar captar nuevos clientes y que deberá ajustar al máximo los márgenes iniciales, provoca que el poder de los compradores se estime como alto.

Existe una gran cantidad de competencia y ésta es muy agresiva para la captación de nuevos clientes. Puede ser relativamente sencillo para un comprador reducir el precio ofertado por el transitario, quienes acceden a ajustar muchas veces sus márgenes si el cliente solicita una reducción.

- Amenaza de sustitutos: El servicio ofrecido por las transitarias es necesario y no es sustitutivo por otro tipo de servicio, ya que la gran mayoría de importadores y exportadores precisan de agentes de transporte autorizados que gestionen sus envíos. Sin embargo, existe un riesgo que aunque no ejerza de servicio sustituto sí que puede poner en peligro a las transitarias. Este servicio sería la gestión integral del proceso de importación o exportación a cargo de las navieras. Éstas podrían contactar directamente con importadores y exportadores y gestionar todo el proceso. Este hecho haría innecesario el servicio de la transitaria, puesto que ya estaría cubierto por las navieras, quienes además podrían reducir costes para importadores y exportadores al reducir un eslabón en la cadena del proceso de envíos internacionales.
- Grado de rivalidad: Solo en la provincia de Vizcaya hay alrededor de cien transitarias registradas como tal en la base de datos de la Autoridad Portuaria del Puerto de Bilbao. Este hecho, sumado a que transitarias localizadas en otras provincias también pueden operar en el Puerto de Bilbao (gracias a que la práctica totalidad de los trámites se hacen por vía telemática), implica que el grado de rivalidad y competencia en el área de Bilbao sea sumamente alto.

4.2.1 Provincia de Madrid

La última provincia a analizar de las tres seleccionadas como posibles enclaves para la nueva delegación de TRANSPED es Madrid. Madrid, como provincia que constituye a su vez comunidad autónoma, fue en 2014 la segunda provincia y comunidad autónoma española tanto por volumen de importación como de exportación. Solo fue superada por Cataluña en el ranking de comunidades autónomas y por Barcelona por provincias.

Al margen de los datos cuantitativos, destaca a favor del posible emplazamiento en la Comunidad de Madrid el hecho que de los tres primeros puertos de España por volumen de TEUs (Algeciras, Valencia y Barcelona), el Puerto de Valencia sea el más cercano por distancia kilométrica y de alguna manera pueda etiquetarse como el “puerto marítimo natural” de Madrid para el manejo de la mercancía de las empresas de dicha comunidad. Este dato, combinado con el hecho de que TRANSPED posee su oficina principal en Valencia, otorga a una posible fundación de la nueva delegación en Madrid un valor añadido, ya que reforzaría la posición de TRANSPED frente a los clientes madrileños en dos sentidos: por una parte la presencia física en el puerto en el que su mercancía es manejada y por otro lado se contaría también con presencia en su misma comunidad autónoma, facilitando la entrega de documentación y ofreciendo así dos puntos de atención.

Exportación en 2014		Importación en 2014	
MADRID	27.731.362,08	MADRID	50.863.559,91

Tabla 18. Datos de exportación e importación para la Comunidad de Madrid en el año 2014. Datos en miles de Euros. Fuente: ICEX y elaboración propia.

A la proximidad relativa de Madrid y el Puerto de Valencia como punto fuerte del sector logístico en Madrid se añade el hecho de que Madrid albergue varios de los principales centros logísticos de España y una gran red de infraestructuras que permiten estar conectados por carretera y por vía férrea con Valencia. Algunos de estos centros logísticos son el Centro de Transportes de Coslada, el Centro de Transportes de Madrid, situado entre los barrios de Vallecas y Villaverde, o el Puerto Seco de Madrid, una de las plataformas logísticas más importantes de Europa y que canaliza gran parte de las llegadas de contenedores por vía férrea desde los distintos puertos peninsulares a Madrid.

Además, la nueva delegación de Madrid permitiría también llegar a clientes de provincias cercanas como Toledo, Ciudad real, Segovia, Ávila, Guadalajara o Cuenca.

Al margen de lo comentado anteriormente, cabe destacar que la ciudad de Madrid y su área metropolitana concentran a un gran número de empresas orientas al comercio internacional, por lo que fundar una nueva delegación podría resultar interesante en el sentido que existe un nivel de concentración elevado en un área reducida.

Como se realizó para la provincia de Vizcaya, también para la provincia de Madrid se realizará a continuación el estudio de la posible ubicación de la nueva delegación y el análisis del microentorno.

4.2.2.1 Estudio de la ubicación

La decisión de la zona en la que ubicar la nueva delegación en Madrid depende de la forma de interpretar aquello que se realmente se espera de la delegación de Madrid y cuál es el enfoque que se le pretende dar. Así pues, existen dos maneras de entender la nueva delegación así como

de ver dónde sería más conveniente ubicarla: por una parte la visión meramente comercial de localizar la nueva delegación en un lugar de buena apariencia dentro de la ciudad de Madrid, esta decisión atendería a un criterio estrictamente comercial y de posicionamiento, pero casi obligaría a un desplazamiento a otra ubicación en caso de un hipotético crecimiento que desembocase en la necesidad de contratar a más empleados, ya que una oficina más grande en dentro de la ciudad de Madrid sería muy costosa y de difícil acceso para los trabajadores debido a los problemas de tráfico.

La segunda opción sería ubicar la nueva delegación en el área metropolitana de Madrid. Como se puede ver en la *Ilustración 16*, la mayor concentración de empresas competidoras se localiza en Coslada, (más concretamente en el Centro de Transportes de Coslada), y en la zona sur del Aeropuerto Adolfo Suárez-Barajas. La concentración es considerablemente mayor a la que se da en la ciudad de Madrid (en la parte izquierda de *Ilustración 16*), debido a que se encuentra en una zona logística estratégica con fáciles accesos a vías principales como la A-2, la A-3 o la M-50.

Existe una tercera zona cerca de la A-2 a su paso por el municipio de Alcalá de Henares en la cual se localizan algunas empresas competidoras, no obstante se prefiere una ubicación más cercana a la ciudad de Madrid.

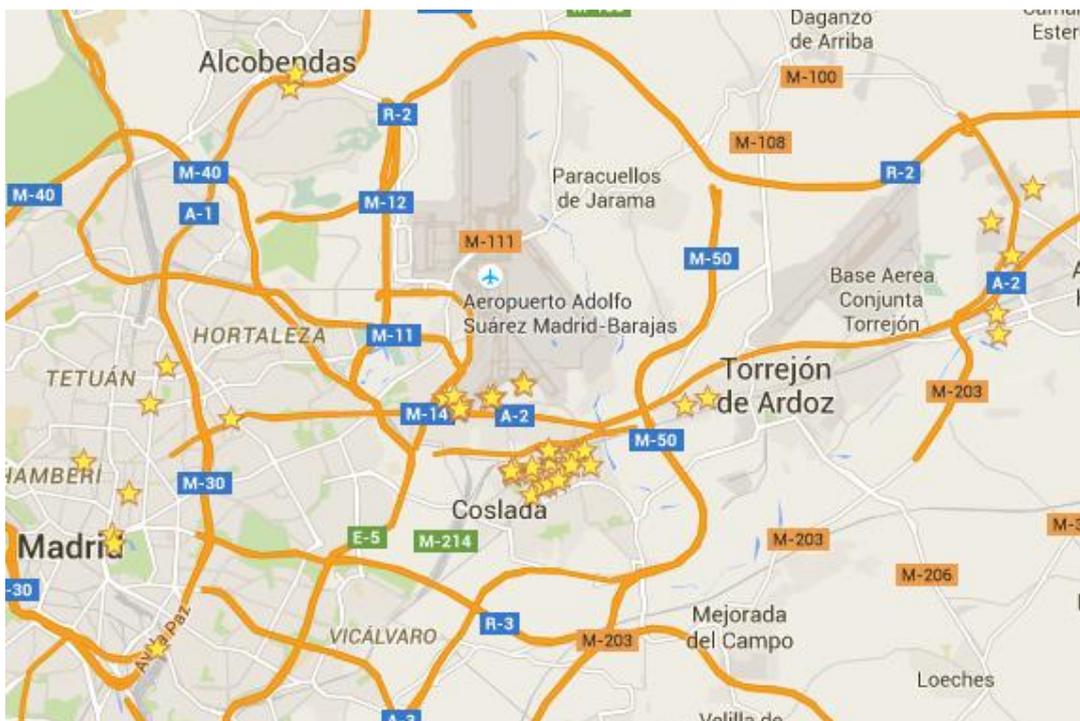


Ilustración 16. Localización de empresas competidoras de TRANSPED en Madrid y su área metropolitana (marcadas con una estrella amarilla). Fuente: Google Maps y elaboración propia.

Así pues, vistas estas dos opciones, una dentro de Madrid y otra en su área metropolitana, a continuación se muestra *Ilustración 17* la ubicación de los agentes de navieras y consignatarias. Estos proveedores, con los que mayor intercambio de documentación existe por parte de las transitarias, se muestran en dicha ilustración señalados con un punto rojo.

Como se puede ver en la *Ilustración 17*, estos proveedores se dividen tanto entre los que están localizados en el Centro de Transportes de Coslada como los que están repartidos por la ciudad de Madrid a un lado y otro del Paseo de La Castellana. A la luz que arroja esta imagen se puede

afirmar que existen en menor o mayor medida un número similar de proveedores en una zona y en otra.

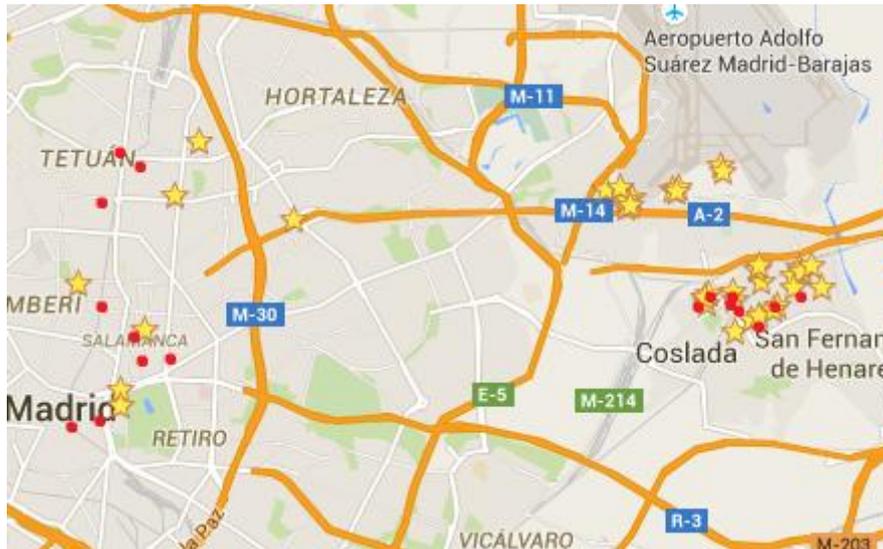


Ilustración 17. Localización de empresas competidoras de TRANSPED en Madrid y su área metropolitana y de las consignatarias y agentes de navieras (señaladas con un punto rojo). Fuente: Google Maps y elaboración propia.

De esta forma, la localización de la posible nueva delegación en Madrid se estudiará en las siguientes tres zonas: área al sur del Aeropuerto Adolfo Suárez-Barajas, Centro de Transportes de Coslada y la zona localizada dentro de la ciudad de Madrid. Para esta última zona se acotará la búsqueda de oficinas a los distritos de Chamartín, Ciudad Lineal y Salamanca por su cercanía a la M-30 y una vez en ella a la A-1, A-2 y A-3, hecho el cual puede facilitar el transporte dentro de la difícil situación de tráfico que Madrid alberga. Como se hizo para la oficina en la provincia de Vizcaya, la búsqueda del local en formato de alquiler se realizará a través de la web www.idealista.com y se buscará en primer lugar un local de menor tamaño (con un máximo de 50-60 m²), y otra de mayor superficie para un hipotético crecimiento (alrededor de 100 m²).

- Zona núcleo urbano de la ciudad de Madrid:

- En esta zona el local escogido para la puesta en marcha de la delegación de Madrid de TRANSPED estaría ubicado en Calle de Martínez Villergas, 49, en el Barrio San Pascual dentro del distrito de Ciudad Lineal (CP 28027). Se encuentra justo en la intersección de la A-2 con la M-30 lateral, hecho el cual facilitaría el transporte y comunicaciones. Está dentro de un edificio de oficinas con baños, salas de reuniones y recepción comunes. La oficina consta de 50 m², estaría ya amueblada y el coste mensual del alquiler sería de 429 Euros al mes. Se debe tener en cuenta que se exige el pago de año por adelantado y un canon de 1.000 Euros a la entrada a la empresa gestora del edificio.
- La oficina de mayor tamaño sondeada en vistas a un futuro crecimiento y la necesidad de contratar a más trabajadores se situaría en la Calle Saturnino Calleja, 6 (CP 28002). Está ubicada en el barrio de Ciudad Jardín dentro del distrito de Chamartín. A nivel de comunicaciones destacaría por su proximidad a la M-30 y a la estación de Alfonso XIII del Metro de Madrid. Se encuentra en un edificio de uso exclusivo de oficinas con baño común y conserje, consta de 114 m² y su coste mensual sería de 920 Euros al mes.

- Zona del Centro de Transportes de Coslada:

- La oficina de menor tamaño para la nueva delegación comercial constaría de 60 m² y estaría ubicada en la Calle La Alcarria, 7 en el Centro de Transportes de Coslada (CP 28823). Consta de características y superficies suficientes para poder albergar a algún trabajador más al margen de los dos comerciales que inicialmente se contratarían. Se encuentra en un edificio de oficinas dotado con baños y una plaza de garaje estaría incluida en el precio. El coste mensual de este local sería de 500 euros. Se debe tener en cuenta que se exige el pago de medio año por adelantado y un canon de 750 Euros a la entrada a la empresa gestora del edificio.
- La oficina de mayor tamaño anticipando una hipotética futura ampliación estaría ubicada en la Calle Tierra de Barros, 2 de Coslada (Cp 28823). Estaría en un edificio de oficinas dotado con baños comunes. Su coste mensual sería de 600 Euros y la superficie total del local es de 131 m².

- Zona sur del Aeropuerto Adolfo Suárez-Barajas:

- La oficina de menor tamaño escogida en el hipotético caso de que se decidiese localizar ésta en la zona del Aeropuerto de Barajas estaría situada en la Calle Trespaderne, 7 del distrito de Barajas de Madrid (CP 28042). Constaría de 60 m², baño y plaza de garaje incluida en el precio de 575 Euros mensuales.
- El local de mayor tamaño elegido estaría en el mismo edificio de la anterior oficina de menor superficie en la Calle Trespaderne, 7 de Madrid (CP 28042). Constaría de 100 m² con baño incluido. El coste mensual sería de 700 euros al mes e iría también incluida una plaza de garaje.

Tras haber estudiado las tres ubicaciones posibles para la oficina de no más de 60 m² que albergaría la nueva delegación comercial en Madrid, se decide que por su menor coste, ubicación en un enclave bien comunicado, acceso rápido a grandes vías y el mejor posicionamiento que ofrece ubicarse en el núcleo urbano de Madrid, la nueva sucursal de Madrid se ubicaría en la Calle de Martínez Villergas, 49 en el distrito de Ciudad Lineal.

El número máximo de trabajadores que se estima que se puedan albergar en la oficina de la Calle de Martínez Villergas, 49 es de siete. Una vez superado dicho umbral se haría necesario el traslado a un local más grande que permitiese consolidar y seguir con el crecimiento de la delegación. La oficina nueva se ubicaría en el Centro de Transportes de Coslada, exactamente en la Calle Tierra de Barros, 2. Se encontraría en el mayor punto de concentración de empresas transitarias de Madrid, bien conectado y fuera de la ciudad de Madrid, suavizando así los problemas de tráfico. Los 131 m² también son un punto a favor, ya que asegura un cierto margen para seguir creciendo en dicha oficina.

4.2.2.2 Microentorno

Como ya se elaboró para la provincia de Vizcaya, también para la posible delegación en Madrid se realizará el análisis del microentorno siguiendo el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Para el caso de Madrid, dado que la mercancía de las empresas ubicadas en dicha comunidad y provincias limítrofes suelen manejar sus mercancías por el Puerto de Valencia, los proveedores de servicios serán similares y en muchos casos los mismos que ya prestan servicio a TRANSPED

en la actualidad. Teniendo en cuenta esto, a continuación se procederá al comentado análisis del microentorno:

- Entrantes potenciales: Las barreras de entrada son las mismas para establecer una transitaria en Madrid que las ya comentadas para Bilbao. En este sentido, tanto la posible incapacidad para conseguir condiciones de crédito con proveedores, como el desembolso inicial y los requisitos legales dificultan la entrada de nuevos competidores.
- Poder de los proveedores: El poder de negociación con los proveedores es el mismo que para la provincia de Barcelona o para la actual oficina de la provincia de Valencia. A continuación se explicará brevemente según el tipo de proveedor:
 - Navieras y empresas consignatarias: Los gastos de estiba y gestión del contenedor serán los mismos a los ya cerrados en Valencia, por tanto el poder de los proveedores será alto. En el apartado en el que quizás la delegación de Madrid podrá reducir el poder de los proveedores y aumentar el de TRANSPED frente a ellos será en el de los fletes. Si la nueva oficina de Madrid realiza una exitosa captación de clientes y aumenta significativamente el volumen de mercancía manejada por TRANSPED esto permitirá una negociación a la baja de fletes.
 - Empresas de transporte terrestre de contenedores: El poder de negociación de TRANSPED será reducido al existir ya unas tarifas para las cargas que en Madrid se hacen actualmente. Solo si se capta a clientes con volúmenes importantes se podrá negociar tarifas especiales a la baja para transportes a lugares concretos.
 - Agentes de aduanas: Los proveedores de este servicio serán los mismos con los que ya se trabaja actualmente en Valencia. No parece que existe mucho margen de negociación sobre unos precios que en la actualidad ya estarían ajustados.
 - Proveedores de servicios de almacén: Muchos clientes de Madrid cuando requieren algún tipo de servicio de almacén lo prefieren en Valencia, por lo que el poder de negociación con los almacenes sería bajo, pues los precios ya estarían pactados. No obstante, el aumento considerable de las operaciones de almacén debido a la demanda por parte de los nuevos clientes captados podría otorgar a TRANSPED UN mayor poder para negociar reducciones en las tarifas.
- Poder de los compradores: El poder de los clientes sería elevado. En Madrid la competencia es alta y el hecho de introducirse en el mercado obligaría a un ajuste de márgenes y a cumplir con las peticiones de los clientes dentro de los límites del beneficio.
- Amenaza de sustitutos: La amenaza de sustitutos para la nueva delegación de Madrid podría darse si, al igual que para Vizcaya, las empresas navieras emprendiesen la gestión integral del proceso de importación o exportación de forma propia.
- Grado de rivalidad: En Madrid existe también una gran rivalidad, debido a que transitarias que operan en Valencia también cuentan con delegaciones comerciales allí y a que al menos 50 transitarias tienen oficinas con personal de operaciones. Existe un gran abanico de competidores, ya que además muchas de las ubicadas en

el Centro de Transportes de Coslada o en Barajas cuentan con almacenes propios e incluso algunas con camiones propios.

4.3 Selección de la ubicación final para la nueva delegación

La decisión sobre cuál será la provincia escogida para la nueva delegación atenderá exclusivamente a criterios cualitativos consensuados con la dirección de TRANSPED. El fin último es acotar el estudio de la viabilidad económica a una de las ubicaciones posibles. En este sentido, la decisión final es la de fundar la nueva delegación en la provincia de Madrid. Dicha decisión obedece a los siguientes criterios o razones:

- El mercado potencial de importadores y exportadores es más amplio ubicando la nueva delegación en Madrid. Las comunidades autónomas que se pretenden alcanzar desde la oficina de Madrid son Castilla y León, Castilla La Mancha y la Comunidad de Madrid. Las importaciones y exportaciones en 2014 alcanzaron un valor total de 114.963.881,29 miles de Euros para dicha zona. Por su parte, la provincia de Vizcaya tendría como comunidades a alcanzar Asturias, Cantabria, Castilla y León, Navarra, La Rioja y País Vasco. El volumen total de importación y exportación para ellos en 2014 fue de 91.319.085,62 miles de Euros, por lo que su valor es sustancialmente menor al alcanzado por las comunidades de influencia para la provincia de Madrid.

- Las propias comunidades autónomas en la que se localizará cada delegación (la Comunidad de Madrid para la oficina de Madrid y el País Vasco para la delegación de Vizcaya), arrojan mercados potenciales muy diferentes en los cuales destaca que el nivel de importación y exportación de la Comunidad de Madrid en 2014 (78.594.921,99 miles de Euros), fue superior al del País vasco en el mismo periodo (39.632.467,32 miles de Euros).

- El mercado potencial de empresas importadoras y exportadoras es superior en Madrid y la zona de alcance elegida que para el País Vasco. Según datos de 2014 de la plataforma online *Datacomex*, mantenida por el Ministerio de Economía y Competitividad, en el caso del total de importadores y exportadores se aprecia que para la delegación de Madrid existen un 245% más de empresas susceptibles de ser contactadas para captación en su zona de alcance respecto al mercado potencial que tendría la zona de alcance de la delegación del País Vasco.

Si el mercado potencial de importadores y exportadores se acota al mercado más cercano, es decir únicamente a las empresas importadoras y exportadoras de la comunidad autónoma de la delegación, se observa que la delegación de Madrid podría alcanzar a un número mayor de empresas (110.894), que la delegación de Vizcaya (24.552). Esta diferencia supone que en la Comunidad de Madrid existían en 2014 un 451% más empresas importadoras y exportadoras que en el País Vasco.

Área	Empresas	Área	Empresas
<i>Zona de alcance delegación de Madrid</i>	133.552	<i>Comunidad de Madrid</i>	110.894
<i>Zona de alcance delegación del P. Vasco</i>	54.428,00	<i>País Vasco</i>	24.552

Tabla 19. Número de empresas importadoras y exportadoras para la zona de alcance la delegación de Madrid y Vizcaya en el año 2014. Fuente: elaboración propia, datamocex.comercio.es y Ministerio de Economía Competitividad.

- En la actualidad ya existe un comercial operando en el área de Madrid. TRANSPED ya dispone en la actualidad de un comercial que opera en Madrid en su domicilio, por lo que la apertura de

la nueva delegación estaría encabezada por dicho comercial quien goza ya de la confianza de la dirección y conoce el mercado de la zona. Si se atiende a

- El puerto natural de salida para la Comunidad de Madrid es Valencia. Mucha de la mercancía con origen o destino Madrid que se transporta por vía marítima lo hace por el puerto de Valencia. El hecho de que TRANSPED ya tenga una oficina en Valencia supone un valor añadido para los clientes de la oficina de Madrid, quienes pueden valorar positivamente que TRANSPED disponga de una oficina cercana a ellos y otra junto al puerto en el que se manejan sus mercancías. Además, este punto no se da para la oficina de Vizcaya, ya el puerto de Bilbao tiene un funcionamiento diferente, así como costes de fletes y gastos locales diferentes a los del puerto de Valencia.

- Al operar en gran medida por el Puerto de Valencia, muchos proveedores, sobre todo aquellos proveedores de transporte terrestre, almacén y despacho de aduanas, serán los mismos para la delegación de Madrid que con los que ya se trabaja en la oficina de Valencia en la actualidad. Este hecho no se produce en Vizcaya, donde se debería trabajar en la negociación con nuevos proveedores.

- Para los clientes ya captados por el actual comercial de TRANSPED sería un punto a favor disponer de una oficina cercana en la que poder entregar la documentación sin necesidad de tener que remitirla a Valencia.

- La delegación de Madrid estaría más cercana que la delegación de Vizcaya de cara a futuros desplazamientos de los comerciales de Valencia a la oficina de Madrid a prestar su apoyo para la captación de clientes.

4.4 Análisis económico-financiero de la delegación de Madrid

El análisis económico financiero de la delegación de Madrid se dividirá en distintos apartados. Así pues, se iniciará plasmando la simulación del rendimiento de ésta durante seis años. Si bien se han hecho cálculos y previsiones para un horizonte de quince años, el análisis más detallado y minucioso de la inversión será para seis años. Posteriormente se realizará el análisis de ingresos y gastos de forma paralela con el fin de explicar cómo se han obtenido los resultados de la simulación. El horizonte temporal escogido se considera suficiente para comprobar si sería viable el establecimiento de la nueva delegación y constatar que el proyecto es consistente como para hacerlo perdurar en el futuro. Además es un horizonte temporal suficiente como para determinar si sería viable el traslado a una oficina de mayor tamaño.

Para la simulación del comportamiento de ventas, aprovisionamientos y demás costes se explicará por años la evolución de los costes e ingresos, así como las decisiones tomadas en cuanto a posibles adquisiciones de material, contratación de personal, traslado a una oficina de mayor superficie, etc. Cabe destacar que la simulación, así como su análisis entrará a analizar únicamente el resultado de explotación por años, debido a que, a priori, las herramientas de financiación, gestión de cobros y pagos, así como la contabilidad final serán gestionadas desde la oficina central de Valencia. Así pues, como se comentó anteriormente, aunque la delegación de Madrid tienda hacia la independencia en materia de gestión de embarques y operaciones, no actuará de forma independiente en materia financiera, puesto que este apartado será llevado desde TRANSPED Valencia.

Una vez analizada la simulación y previsión de resultados realizada se procederá con el análisis de ingresos con el fin de explicar y razonar el origen de las ventas, tasas de crecimiento, etc.

En el apartado de los gastos se realizará un estudio de los costes iniciales y corrientes considerando la plantilla de dos empleados y posteriormente se plasmarán los costes extras adicionales en los que se incurrirá en caso de contratación de algún empleado adicional. En caso de que se hubiese considerado oportuno el traslado de la delegación de Madrid a una oficina de mayor tamaño se analizarán también los gastos iniciales y corrientes devengados en ese hipotético caso.

Por último se elaborará el análisis de rentabilidad que incluirá la utilización de un método simple y otro dinámico de análisis de la inversión y se elaborarán las distintas conclusiones extraídas de todo el análisis económico financiero realizado.

4.4.1 Proyecto de apertura de la nueva delegación de Madrid: Políticas seguidas y estimación de resultados:

Como se ha explicado en apartados anteriores la decisión final de ubicar la nueva delegación en la Comunidad de Madrid responde a diversos criterios cualitativos apoyados en algunos de índole cuantitativa referentes al mercado potencial. Así pues, el mercado potencial de importadores y exportadores al que se podría llegar solo en la Comunidad de Madrid es mayor al potencial total de la zona considerada de alcance para la oficina de Vizcaya (empresas de Castilla y León, Asturias, Cantabria, País Vasco, La Rioja y Navarra).

	<i>Exportadores</i>	<i>Importadores</i>	<i>TOTAL</i>
Comunidad de Madrid	40.272	70.622	110.894
País Vasco	13.923	10.629	24.552

Tabla 20. Número de empresas importadoras y exportadoras en la Comunidad de Madrid y País Vasco en el año 2014. Fuente: elaboración propia, datamocex.comercio.es y Ministerio de Economía Competitividad.

De esta forma, la oficina inicial en la que se empezaría la actividad de la nueva delegación de TRANSPED en Madrid estaría ubicada en Calle de Martínez Villergas, 49, en el Barrio San Pascual dentro del distrito de Ciudad Lineal (CP 28027). Cabe recordar que dicho local estaría ya amueblado, ubicado dentro de un edificio de oficinas con baños comunes, constaría de 50 metros cuadrados y el coste mensual del alquiler sería de 429 Euros al mes (incluidos ya los gastos comunitarios en dicho alquiler mensual).

Antes de iniciar con el análisis detallado por años, previamente se procederá a mostrar el resultado general obtenido por años agrupando todos los ingresos y gastos:

	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año	6º Año
Ingresos	746.016€	765.004€	1.167.780€	1.197.540€	1.227.984€	1.658.524€
Gastos	714.400€	721.019€	1.114.716€	1.167.227€	1.193.819€	1.618.232€
Resultado	31.616€	43.985€	53.064€	30.277€	34.165€	40.292€
Rentabilidad	4,24%	5,75%	4,54%	2,78%	2,43%	3,42%

Tabla 21. Ingresos, gastos y resultados obtenidos a partir de la inversión a seis años simulada para la nueva delegación de Madrid. Fuente: Elaboración propia.

A partir de este cuadro general que muestra los resultados obtenidos para cada año, se realizará a continuación el análisis por años de forma que se especifiquen de forma detallada todos los ingresos y gastos que participan del resultado final. Además se indicarán y justificarán las decisiones tomadas en cada uno de los años y que habrán afectado a los resultados. La política de contratación seguida también será indicada en cada año, aunque cabe destacar como criterio introductorio que se pretende que en ningún caso el nivel de ventas por empleado sea superior a la mitad del volumen de ventas por empleado que TRANSPED registró en el año 2014., aunque en este caso para la nueva delegación se aplicará de forma diferente de forma que el criterio ajustado sea que nunca el volumen de ventas por empleado de operaciones (empleados encargados de seguir y gestionar los embarques de los clientes), nunca sea superior al nivel de ventas por empleado de TRANSPED en 2014, es decir, nunca será superior a 742.400,65 Euros. El hecho de acotar el criterio solo a los empleados de operaciones se debe a que inicialmente, con una plantilla reducida, la carga de trabajo deberá ser eficientemente asignada y controlada para evitar la pérdida prematura de clientes.

Cabe añadir que solo se ha tenido en consideración el resultado de explotación, sin incluir en el mismo

Una vez realizada esta introducción, a continuación se procede a detallar los resultados por años y a realizar los análisis y comentarios pertinentes.

AÑO 1: INICIO DE LA ACTIVIDAD:

El primer año de actividad de la nueva delegación de TRANSPED en Madrid se inicia con la contratación de un/a empleado comercial y la incorporación del comercial que actualmente ya opera en la zona de Madrid desde su domicilio a la oficina de Calle Martínez Villergas, 49. Estos dos empleados tienen como objetivo la captación del máximo número de clientes de exportación e importación posibles. Inicialmente, y hasta que fuese contratado un empleado de operaciones para la nueva delegación, la gestión íntegra de los embarques de los nuevos clientes captados se realizará desde la oficina central de Valencia. Los clientes que el comercial que opera ya en Madrid hubiese captados con anterioridad a la apertura de la nueva delegación no será en ningún caso transferida su gestión en el futuro a la oficina de Madrid, ya que dichos clientes son supervisados en la actualidad también por comerciales de Valencia.

A continuación se mostrará un cuadro resumen de todos los ingresos y gastos ocasionados en el primer año de funcionamiento de la oficina de Madrid. Todos los gastos se muestran en Euros y en términos anuales.

	1º año - Costes
<i>Ventas – Cifra de negocio</i>	746.016,10 Euros
<i>Aprovisionamientos</i>	607.310,46Euros
<i>Salarios</i>	49.364,35 Euros
<i>Comisiones comerciales</i>	6.935,28 Euros
<i>Alquiler oficina</i>	5.148,00 Euros
<i>Servicio expendedor de agua</i>	477,72 Euros
<i>Leasing Volkswagen Polo</i>	4.800,00 Euros
<i>Telefonía fija + Wi-fi mensual + telefonía móvil</i>	816,00 Euros
<i>Adecantamiento</i>	12.000 Euros
<i>Canon a la gestora del edificio</i>	1.000 Euros
<i>Adquisición del mobiliario</i>	362,99 Euros
<i>Adquisición de equipos Informáticos</i>	2.080,91 Euros
<i>Mensajería nacional e internacional</i>	1.865,04 Euros
<i>Mensajería local</i>	746,02 Euros
<i>Coste teléfonos móviles</i>	1.468 Euros
<i>Coste teléfonos fijos</i>	67,48 Euros
<i>Fax</i>	229,00 Euros
<i>Máquina de café</i>	249,99 Euros
<i>Amortización del inmovilizado</i>	1.248,54 Euros
<i>Curso de liderazgo</i>	435,60 Euros
<i>Desplazamientos dirección a la nueva delegación. Previo a la apertura</i>	2.028,80 Euros
<i>Promoción – ferias de Shanghái y Abu Dhabi</i>	8.902,44 Euros
<i>Gastos en consumo de electricidad</i>	1.641,14 Euros
<i>Gastos representación</i>	3.730,08 Euros
<i>Gasto en gasolina</i>	1.290,60 Euros
<i>Gasto anual material de oficina</i>	202,00 Euros
RESULTADO TOTAL ANUAL	31.615,66 Euros

Tabla 22. Ingresos y gastos esperados para el primer año de funcionamiento de la delegación de Madrid. Fuente: Elaboración propia.

Las ventas y aprovisionamientos mostrados hacen referencia a ingresos y gastos exclusivamente derivados de la actividad principal de TRANSPED de gestionar importaciones y exportaciones.

El volumen de ventas, 746.016,10 euros mostraría un nivel de ventas por empleado en el primer año de 373.008,05 Euros, valor el cual estaría por muy por debajo de las ventas por empleado registrado en 2014 para TRANSPED.

Respecto a los aprovisionamientos, el total anual del primer año de actividad alcanzó los 607.310,46 Euros. Son los gastos generados directamente por la gestión de los embarques de los clientes captados por los dos comerciales de la delegación.

Los salarios mostrados hacen referencia a los sueldos de los dos comerciales contratados y a continuación se indican sus comisiones, las cuales serán de 5% sobre el beneficio obtenido por los clientes nuevos de cada comercial en el primer año tras ser captados. Cabe destacar que en el primer año todos los ingresos se consolidan de clientes nuevos, incluidos también los del comercial de Madrid que ya operaba, ya que los ingresos generados por los clientes ya captados

con anterioridad a la apertura de la delegación no computan como ingresos de la nueva delegación de Madrid.

Los gastos en mobiliario son reducidos al estar la oficina ya amueblada en el momento de su adquisición y por tanto solo se adquieren muebles concretos.

Las labores de adecentamiento es un gasto solo devengado en el primer ejercicio, ya que es el gasto referido a las labores de comprobación de la red eléctrica, instalación del sistema de red Wi-Fi, comprobación y adaptación de enchufes, etc.

Respecto al resto de gastos cabe destacar que el gasto en electricidad es fruto de la aplicación de tarifa de último recurso considerando un consumo de 5 kWh para los dos empleados comerciales contratados en el primer año.

La amortización del inmovilizado corresponde a amortización de los equipos informáticos, teléfonos móviles y teléfonos fijos. En el posterior apartado de gastos se indicarán los coeficientes aplicados para cada elemento.

Previo a la apertura de la delegación, los dos comerciales realizarán un curso de liderazgo para potenciar su formación.

Por otra parte, cabe destacar que la dirección de TRANSPED incurre en unos gastos de 2.028,80 Euros en desplazamientos a estudiar diversas localizaciones posibles para la nueva delegación. Por otra parte, también existe un gasto de 8.902,44 Euros devengado en las visitas a ferias de la asociación WCA a promocionar la nueva oficina de Madrid con un stand. Se acudiría a las ferias anuales de Shanghái y Abu Dhabi.

Respecto a los gastos de mantenimiento, se presuponen cero en el primer año, debido a que la oficina está puesta a punto con todos los equipamientos nuevos y no se considera deterioro de la oficina para dicho año que pueda hacer incurrir en reparaciones.

Los gastos de representación sobre clientes se aplican con un coeficiente del 0,5% sobre el total de ventas. Es un valor directamente proporcional a las ventas, ya que se presume que a mayor nivel de clientes mayor será el gasto en visitas, obsequios, etc. El coeficiente se basa en el porcentaje que el departamento de contabilidad de TRANSPED utiliza en la actualidad para la estimación inicial de resultados de embarques.

Por último, los gastos en material oficina, aquellos que engloban el gasto en consumibles, material de papelería, etc. cabe destacar que el coste por empleado será más elevado en este primer año de funcionamiento respecto de años siguientes debido a que el desembolso será mayor al partir de cero en cuanto a existencias de este material.

Para cerrar dicho apartado, se debe constatar que el resultado anual de la delegación de Madrid en su primer año de actividad arrojaría un beneficio de 31.615,66 Euros. Supone una rentabilidad del 4,24% sobre ventas.

AÑO 2:

El segundo año de existencia de la delegación de Madrid de TRANSPED viene marcado por el resultado positivo cosechado en el primer año. El beneficio obtenido permite realizar algún tipo de inversión en personal con el fin de conducir a la delegación de Madrid hacia la autogestión en materia de control de embarques.

En la siguiente tabla se muestran los resultados esperados para el segundo año de existencia de TRANSPED Madrid.

	2º año – Costes
<i>Ventas – Cifra de negocio</i>	765.004,31 Euros
<i>Aprovisionamientos</i>	622.198,59 Euros
<i>Salarios</i>	72.434,37 Euros
<i>Comisiones comerciales</i>	2.134,22 Euros
<i>Alquiler oficina</i>	5.148,00 Euros
<i>Aquaservice mensual</i>	477,72 Euros
<i>Leasing Volkswagen Polo mensual</i>	4.800,00 Euros
<i>Telefonía fija + Servicio de Wi-fi + telefonía móvil</i>	816,00 Euros
<i>Equipos Informáticos</i>	600,12 Euros
<i>Mensajería nacional e internacional</i>	1.912,51 Euros
<i>Mensajería local</i>	765,00 Euros
<i>Coste teléfonos fijos</i>	34,20 Euros
<i>Amortizaciones</i>	1.336,54 Euros
<i>Gasto electricidad</i>	1.858,87 Euros
<i>Gastos mantenimiento</i>	614,31 Euros
<i>Gastos representación</i>	3.825,02 Euros
<i>Gasto en gasolina</i>	1.308,29 Euros
<i>Gasto anual material de oficina</i>	231,13 Euros
RESULTADO TOTAL ANUAL	43.985,35 Euros

Tabla 23. Ingresos y gastos esperados para el segundo año de funcionamiento de la delegación de Madrid. Fuente: elaboración propia.

Cabe destacar que la inflación está ya reflejada en todos aquellos gastos en ingresos susceptibles de ver su valor actualizado con el paso del tiempo. No lo están aquellos conceptos en los cuales las tarifas se ciñen a contratos pactados y cerrados.

La cifra de negocios en el Año 2 alcanzaría un valor de 765.004,31 Euros. Este dato implicaría un crecimiento del 2,54% en el volumen de ventas respecto al año anterior. Cabe destacar que dicho incremento se debería al aumento de la facturación sobre clientes ya captados o bien nuevos clientes conseguidos por los dos comerciales.

En el apartado de gastos totales, estos aumentan en un 0,93% respecto al año anterior. En términos absolutos, el incremento sería de 6.619,53 Euros. A continuación se entra en detalle sobre los diferentes gastos.

Los aprovisionamientos aumentarían en 15.412,21 Euros motivado dicho crecimiento por el aumento también de las ventas. Las comisiones de los comerciales por su parte se verían reducidas debido a que la comisión del 5% sobre beneficio sería solo sobre el beneficio otorgado por los clientes captados en el último año. Teniendo en cuenta el ratio de clientes nuevos sobre clientes consolidados que TRANSPED posee en la actualidad, se ha estimado que el porcentaje de ventas que corresponde a facturación a nuevos clientes es del 25%.

En el apartado de salarios cabe destacar que, ante el resultado positivo del primer ejercicio y el volumen de ventas alcanzado, se decide en el inicio del Año 2 contratar a un/a empleado/a de operaciones que pueda gestionar los embarques de importación y exportación de los clientes

captados en el Año 1. Su sueldo anual será de 22.090,52 Euros brutos como se estipuló para los empleados/as de operaciones y administrativos/as, no obstante cabe destacar que debido al efecto de la inflación el sueldo efectivo será ligeramente mayor.

Los gastos por alquiler de la oficina, servicio expendedor de agua, leasing del vehículo de empresa, servicio de telefonía fija, móvil y servicio de Wifi se mantendrían constantes respecto al primer año al ser un precio cerrado que no estaría afectado por la inflación.

Referente a los equipos informáticos, se adquiere un ordenador de sobremesa para el nuevo empleado de operaciones. De la misma forma se adquirirá también un teléfono fijo. Mobiliario no será necesario al estar la oficina ya amueblada. Cabe añadir que tanto los equipos informáticos como el teléfono fijo generarán un gasto por amortización que ya será plasmado en el Año 2.

El gasto en electricidad se incrementará, debido a la contratación de un empleado más que generará un mayor consumo. Asimismo, también los gastos de mantenimiento anuales y el gasto en material de oficina ascenderán al contarse con un empleado más.

Así pues, el resultado final de explotación para el Año 2 será de un beneficio de 43.985,35 Euros. El resultado a final de año experimenta un aumento del 39,13% respecto al primer año, hecho el cual se debe entre otros aspectos a la contratación de un trabajador adicional. De la misma forma el beneficio final arroja una rentabilidad del 5,75% para el Año 2.

AÑO 3:

Para el Año 3, con el precedente del beneficio durante los dos primeros años de existencia de la oficina de Madrid, pero con la reducción de rentabilidad en el beneficio del Año 2 respecto del primer año, se toma la decisión de contratar a un/a nuevo/a comercial que aumente la cartera de clientes de la delegación de Madrid. Además, esta contratación va también acompañada de la contratación de otro/a empleado/a de operaciones, debido a que en el Año 2 el nivel de ventas por empleado/a de operaciones es ya mayor al mercado como máximo en las pautas a seguir en el campo de la contratación. Por otra parte, la llegada de un/a nuevo/a comercial devengará en un previsible aumento de la cifra de negocios, por lo que se haría necesario un nuevo empleado de operaciones que dé cobertura al contratado en el Año 2.

Como se puede apreciar en la tabla de resultados, las ventas superan el millón de Euros debido al crecimiento de las ventas de los dos comerciales ya contratados más las ventas conseguidas por el nuevo comercial empleado. El crecimiento de las ventas en el Año 3 respecto del Año 2 es del 52,65%, porcentaje que se traduce en términos absolutos en un incremento de 402.776 Euros.

El nuevo nivel de la cifra de negocios de 1.167.780,36 Euros arrojaría un nivel de ventas por empleado de 233.556,07 Euros, así como un volumen de ventas por empleado de operaciones de 583.890,18 Euros.

	3º año – Costes
<i>Ventas – Cifra de negocio</i>	1.167.780,36 Euros
<i>Aprovisionamientos</i>	950.563,30 Euros
<i>Salarios</i>	121.278,98 Euros
<i>Comisiones comerciales</i>	5.752,61 Euros
<i>Alquiler oficina</i>	5.148,00 Euros
<i>Servicio expendedor de agua potable</i>	477,70 Euros
<i>Leasing Volkswagen Polo mensual</i>	9.600,00 Euros
<i>Telefonía fija + Servicio Wi-fi + Telefonía móvil</i>	816,00 Euros
<i>Equipos Informáticos</i>	2.048,03 Euros
<i>Mensajería nacional e internacional</i>	2.919,45 Euros
<i>Mensajería local</i>	1.167,78 Euros
<i>Coste teléfonos móviles</i>	754,26 Euros
<i>Coste teléfonos fijos</i>	69,34 Euros
<i>Amortizaciones</i>	1.905,85 Euros
<i>Gasto electricidad</i>	2.294,31 Euros
<i>Gastos mantenimiento</i>	1.037,88 Euros
<i>Gastos representación</i>	5.838,90 Euros
<i>Gasto en gasolina</i>	2.652,45 Euros
<i>Gasto anual material de oficina</i>	390,49 Euros
RESULTADO TOTAL ANUAL	53.064,07 Euros

Tabla 24. Ingresos y gastos esperados para el tercer año de funcionamiento de la delegación de Madrid. Fuente: elaboración propia.

Entre los gastos cabe destacar la evolución de los salarios, donde la contratación de un/a comercial con un sueldo de 24.475,75 Euros y la de un empleado/a de operaciones con un sueldo anual de 22.090,52 Euros provocan un aumento notable. Se debe destacar que los sueldos expresados anteriormente no tienen el efecto de la inflación incluido, si bien la tabla arriba reseñada sí que viene reflejado.

La contratación de un nuevo comercial conllevará también la firma de un nuevo vehículo en régimen de leasing, ya que se estima no debe haber un coche por más de dos comerciales. Todo ello en vistas a poder facilitar las salidas de la oficina de los comerciales en vistas de captar nuevos clientes. El coste se duplica al devengado en años anteriores.

El coste en equipos informáticos asciende debido a la compra de un ordenador portátil, otro de sobremesa y una impresora. Se adquiere la impresora, puesto que se considera óptimo que exista una para un máximo de 4 empleados. En el Año 3 la plantilla pasa a ser de 5 trabajadores. También aumenta el gasto en teléfonos móviles debido a la compra de uno para el/la nuevo/a comercial, así como en teléfonos fijos para comercial contratado y el nuevo empleado de operaciones.

Los costes de mantenimiento, estimados en 202 por empleado más el efecto de la inflación, ascenderán debido a las contrataciones, de igual manera que ocurre con el gasto en material de oficina.

Por su parte el gasto en gasolina también se verá multiplicado al adquirirse un nuevo vehículo Volkswagen Polo. El consumo de gasolina pasará a ser de dos depósitos por coche por mes. Teniendo en cuenta que según datos del Ministerio de Industria el coste de la gasolina en la

gasolinera más cercana a la oficina de Martínez Villergas, 49 es de 1,195 Euros por litro en la actualidad, ante una capacidad de 45 litros por depósito el coste se estima de 215,1 Euros más el efecto de la inflación en el Año 3.

Así pues, con todos los gastos e ingresos confirmados anteriormente, el resultado de explotación al cierre del Año 3 será de 53.064,07 Euros. Este supondría un aumento del beneficio del 9.078,73 Euros respecto del año anterior, si bien la rentabilidad sobre beneficios se vería reducida hasta el 4,54%, debido a que el aumento de las ventas por la contratación del nuevo comercial no es proporcional al aumento del beneficio.

AÑO 4:

El año 4 se inicia con una plantilla de cinco trabajadores, tres de los cuales son comerciales y dos son empleados de operaciones. Como se estipuló anteriormente, cuando la plantilla de la nueva delegación alcanzase los cinco trabajadores uno de los comerciales contratados en primera instancia pasaría a realizar las funciones de coordinador y en cierto modo de gerente de cara a una hipotética situación futura de crecimiento mayor de la delegación de TRANSPED en Madrid.

Además, debido al aumento de la cifra de facturación y de gastos, la delegación de Madrid considera la contratación de un empleado/a de administración con el fin de realizar un control en la comprobación de facturas de proveedores, realización de labores de recepción, contabilización de facturas y traspaso de toda la información al departamento de contabilidad de TRANSPED en Valencia.

	4º año – Costes
<i>Ventas – Cifra de negocios</i>	1.197.503,67 Euros
<i>Aprovisionamientos</i>	974.686,52 Euros
<i>Salarios</i>	153.353,71 Euros
<i>Comisiones comerciales</i>	3.342,83 Euros
<i>Alquiler oficina</i>	5.148,00 Euros
<i>Aquaservice mensual</i>	477,72 Euros
<i>Leasing Volkswagen Polo mensual</i>	9.600,00 Euros
<i>Teléfono fija + Wi-fi mensual + telefonía móvil</i>	816,00 Euros
<i>Equipos Informáticos</i>	616,68 Euros
<i>Mensajería nacional e internacional</i>	2.993,76 Euros
<i>Mensajería local</i>	1.197,50 Euros
<i>Coste teléfonos fijos</i>	35,15 Euros
<i>Amortizaciones</i>	2.033,58 Euros
<i>Gasto electricidad</i>	2.512,04 Euros
<i>Gastos mantenimiento</i>	1.262,53 Euros
<i>Gastos representación</i>	5.987,52 Euros
<i>Gasto en gasolina</i>	2.688,81 Euros
<i>Gasto anual material de oficina</i>	475,01 Euros
RESULTADO TOTAL ANUAL	30.276,89 Euros

Tabla 25. Ingresos y gastos esperados para el cuarto año de funcionamiento de la delegación de Madrid. Fuente: elaboración propia.

En términos de ventas, éstas alcanzan un valor de 1.197.503,67 Euros, de forma que se verían incrementadas en 29.723,30 Euros respecto al año anterior. En términos porcentuales, este incremento sería del 2,55%, de forma que se apreciaría una notable reducción respecto al crecimiento cosechado en el año anterior.

Los gastos totales aumentan en el Año 4 en 52.510,49 Euros.

La partida de salarios aumenta en el Año 4 un 26,44% con motivo de la contratación de el/la empleado/a de administración que de entrada a todas las facturas, pase pagos y cobros a la delegación de Valencia y contabilice facturas (todo ello siempre bajo la supervisión del departamento de contabilidad de TRANSPED en Valencia). La plantilla en ese momento es de seis trabajadores, siendo el nivel de ventas por empleado de 199.583,94 Euros y el volumen por empleado de operaciones de 598.751,83 Euros. Dicho valor es elevado, tal como se consideró de cara a la política de contratación, sin embargo el resultado final del Año 4 no se considera suficientemente holgado como para afrontar la contratación de un empleado de operaciones más en el Año 5.

A excepción de algunas partidas concretas el resto de gastos permanecen constantes a excepción de los ascensos debido al efecto de la inflación. Las excepciones, como se puede observar en la tabla del resultado del Año 4, vendrán del aumento del gasto al adquirirse equipos informáticos y de telefonía para el/la nuevo/a administrativo/a, hecho el cual implicará también un incremento en las amortizaciones. Sobre éstas, a continuación se mostrará una tabla incluyendo el inventario de material propio de la empresa, indicándose el porcentaje amortizado a 31 de Diciembre del Año 4:

Elementos	Amortización acumulada %	Ítems totales
Mobiliario	40%	3
Ordenadores de sobremesa	1 ordenador – 60% 1 ordenador – 40% 1 ordenador – 20%	3
Ordenadores portátiles	2 ordenadores – 80% 1 ordenador – 40%	3
Tablet	2 Tablet – 80% 1 Tablet – 40%	3
Impresoras	1 impresora – 80% 1 impresora – 40%	2
Teléfonos móviles	2 teléfonos – 80% 1 teléfono – 40%	3
Teléfonos fijos	2 teléfonos – 50% 1 teléfono – 37,5% 2 teléfonos – 25% 1 teléfono – 12,5%	6
Fax	1 fax – 80%	1
Máquina de café	40%	1

Tabla 26. Amortizaciones acumuladas de los elementos del inmovilizado de la nueva delegación de Madrid al cierre del cuarto ejercicio. Fuente: Elaboración propia.

El resultado de explotación final a cierre del ejercicio 2014 es de 30.276,89 Euros, de forma que la rentabilidad del beneficio se reduce hasta el 2,53% y el beneficio en términos absolutos cae en 22.787,18 Euros respecto del Año 3. Son el resultado y rentabilidad más bajos conseguidos en los primeros cuatro años de existencia de la delegación de Madrid.

AÑO 5:

Ante la reducción del beneficio en el Año 4, el Año 5 se toma como un año de transición con la intención de estabilizar ingresos y gastos. Así pues, se decide no contratar a ningún empleado nuevo y mantener así la plantilla de 6 empleados. Cabe destacar que la oficina de Martínez Villergas, 49 tiene una capacidad máxima de 7 empleado/as.

	5º año – Costes
<i>Ventas – Cifra de negocio</i>	1.227.983,51 Euros
<i>Aprovisionamientos</i>	999.421,92 Euros
<i>Salarios</i>	155.455,99 Euros
<i>Comisiones comerciales</i>	3.428,426 Euros
<i>Alquiler oficina</i>	5.148,00 Euros
<i>Servicio expendedor de agua potable</i>	477,72 Euros
<i>Leasing Volkswagen Polo mensual</i>	9.600,00 Euros
<i>Teléfono fija + Wi-fi mensual + telefonía móvil</i>	816,00 Euros
<i>Mensajería nacional e internacional</i>	3.069,96 Euros
<i>Mensajería local</i>	1.227,98 Euros
<i>Amortizaciones</i>	2.033,58 Euros
<i>Gasto electricidad</i>	2.512,04 Euros
<i>Gastos mantenimiento</i>	1.279,84 Euros
<i>Gastos representación</i>	6.139,92 Euros
<i>Gasto en gasolina</i>	2.725,67 Euros
<i>Gasto anual material de oficina</i>	481,52 Euros
RESULTADO TOTAL ANUAL	34.164,89 Euros

Tabla 27. Ingresos y gastos previstos para el quinto año de funcionamiento de la delegación de Madrid. Fuente: elaboración propia.

Las ventas durante el Año 5 se sitúan en un valor de 1.227.983,51 Euros, un 2,54% mayor respecto del Año 4. El crecimiento de ventas está sujeto al efecto de la inflación y a una tasa de crecimiento determinada por la media de crecimiento anual entre 2014 y 2009 del volumen de negocio de las actividades almacenamiento y anexas al transporte -CNAE 52- (tasa la cual se explicará posteriormente en el análisis de ingresos), como después se explicará de forma detallada en el análisis de ingresos.

El gasto por salarios únicamente se ve afectado por la actualización realizada por inflación, mientras que el alquiler, servicio de Aquaservice, leasing de los dos vehículos y el coste del servicio de telefonía, internet se mantienen constantes en este año sin grandes variaciones.

Respecto a las amortizaciones, cabe destacar que en el Año 5 quedarían totalmente amortizados los siguientes elementos:

- 2 ordenadores portátiles.
- 1 impresora
- 2 teléfonos móviles

Por último, respecto al resultado del ejercicio, éste incrementa en 3.888,07 Euros respecto del resultado del ejercicio anterior. En términos de rentabilidad, ésta fue del 2,78%, un 0,25%

superior al año anterior, si bien este incremento es menor al alcanzado por las ventas en el Año 5 respecto del Año 4 (2,54%).

En resumen, se puede considerar el Año 5 como un ejercicio de transición, pero que puede apuntar a un cierto estancamiento, por lo que en el Año 6 se deberían tomar medidas que reactivasen la actividad.

AÑO 6:

El AÑO 6 es el último ejercicio simulado para el proyecto de inversión en la nueva delegación de Madrid de TRANSPED. Conscientes del cierto estancamiento producido en el Año 4 y Año 5, se decide iniciar la actividad del Año 6 con la contratación de dos nuevo/as empleado/as: un nuevo comercial que reactive el departamento de ventas y un empleado/a de operaciones para soportar la mayor carga de trabajo esperada tras la entrada de este nuevo comercial.

	6º Año – Costes
<i>Ventas</i>	1.658.523,77 Euros
<i>Aprovisionamientos</i>	1.349.831,29 Euros
<i>Salarios</i>	207.433,66 Euros
<i>Comisiones comerciales</i>	7.250,57 Euros
<i>Alquiler oficina</i>	7.200,00 Euros
<i>Aquaservice mensual</i>	477,72 Euros
<i>Leasing Volkswagen Polo mensual</i>	9.600,00 Euros
<i>Teléfono fija + Wi-fi mensual + telefonía móvil</i>	816,00 Euros
<i>Adecantamiento</i>	5.352,23 Euros
<i>Mobiliario</i>	2.354,80 Euros
<i>Instalación mobiliario</i>	272,96 Euros
<i>Equipos Informáticos</i>	2.055,25 Euros
<i>Mensajería nacional e internacional</i>	4.146,31 Euros
<i>Mensajería local</i>	1.658,52 Euros
<i>Coste teléfonos móviles</i>	2.357,12 Euros
<i>Coste teléfonos fijos</i>	72,23 Euros
<i>Amortizaciones</i>	2.481,52 Euros
<i>Gasto electricidad</i>	3.165,24 Euros
<i>Gastos representación</i>	8.292,62 Euros
<i>Gasto en gasolina</i>	2.763,03 Euros
<i>Gasto anual material de oficina</i>	650,83 Euros
RESULTADO TOTAL ANUAL	40.291,86 Euros

Tabla 28. Ingresos y gastos esperados para el cuarto año de funcionamiento de la delegación de Madrid. Fuente: elaboración propia.

La contratación del nuevo comercial permite elevar las ventas en el Año 6 en un 35,06% de forma que éstas alcanzan un valor anual total de 1.658.523,77 Euros. Este dato implica un crecimiento en la facturación de 430.540,26 Euros y dejaría el saldo de ingresos y gastos directamente atribuibles a la actividad de intermediación de la delegación de Madrid en 308.438,10 Euros (cifra de negocios menos aprovisionamientos).

Cabe destacar que la contratación de estos dos nuevos trabajadores significa que la plantilla alcanzaría un número de 8 personas. Teniendo en cuenta que el aforo máximo de la oficina de Martínez Villergas, 49 es de siete trabajadores, se debe iniciar en el Año 6 el proceso de traslado a la nueva oficina ubicada en Calle Tierra de Barros, 2 en el Centro de Transportes de Coslada.

La plantilla en el momento del traslado será de ocho como se ha comentado anteriormente. Estaría compuesta por los siguientes empleado/as:

- Tres empleado/as de operaciones de importación y exportación. – Retribución anual: 22.090,52 Euros por trabajador/a a multiplicar por el efecto de la inflación.
- Un empleado/a de administración. – Retribución anual: 22.090,52 Euros por trabajador/a a multiplicar por el efecto de la inflación.
- Tres comerciales – Retribución anual: 24.475,8 Euros por trabajador/a a multiplicar por el efecto de la inflación.
- Un comercial-coordinador - Retribución anual: 31.993,16 Euros por trabajador/a a multiplicar por el efecto de la inflación.

Las ventas por empleado a cierre del Año 6 serían de 207.315,47 Euros, mientras que las ventas por empleado de operaciones serían de 552.841,26 Euros, es decir, dentro de los límites marcados como objetivo.

El alquiler de la oficina ascendería a 600 Euros al mes. Incluidos en dicho coste los gastos de comunidad.

Las labores de adecentamiento, que incluyen tareas como pintado del local, decoración corporativa, instalación del servicio de telefonía, comprobación de la instalación eléctrica, etc. ascenderían a un valor de 5.352,23 Euros.

La nueva oficina no está amueblada, por lo que debe ser adquirido nuevo mobiliario. Además, cabe realizar labores de adecentamiento del local, instalación del mobiliario comprado, así como adquirir nuevos equipos informáticos y de telefonía para los dos nuevos empleados.

Los gastos en mobiliario, entre los que están todos los costes en compra de escritorios, sillas, armarios, estanterías, etc. Necesarias para iniciar la actividad en la nueva oficina ascenderían a 2.354,80 Euros. Los ítems adquiridos y que se sumarían al mobiliario ya existente en la anterior oficina de los que se constaría serían:

- Ocho escritorios
- Ocho sillas para escritorios
- Mesa de recepción
- Mesa de reuniones
- Seis sillas para la mesa de reuniones
- Un perchero
- Un armario
- Dos cómodas-estanterías

En cuanto a equipos informáticos, en el Año 6 se adquiere un ordenador de sobremesa y un ordenador portátil. El inventario de equipos informáticos a cierre del Año 6 sería:

- Cuatro ordenadores de sobremesa (PC Sobremesa Acer AX-705 + Monitor LG 22M47VQ-P)
- Cuatro ordenadores portátiles (Hewlett Packard)

- Dos impresoras-fotocopiadora (Canon PIXMA)
- 4 Tablet (Modelo iPad de Apple)

Los teléfonos móviles totales en el momento del traslado serían cuatro. Los dos primero móviles adquiridos serían sustituidos por modelos nuevos, mientras que el tercer comercial incorporado en el Año 3 mantendría el suyo. También se adquiriría uno nuevo para el comercial entrante en el Año 6. Respecto a los teléfonos fijos habría uno por cada empleado, en total ocho.

Los costes por mensajería nacional e internacional estimados seguirían manteniéndose en un 0,25% sobre el total de las ventas, mientras que los costes de mensajería local en el área de Madrid se estimarían en un 0,1% sobre la facturación total.

Respecto a las amortizaciones, a continuación se realizará el inventario general de elementos amortizables existentes a cierre del Año 6. Se incluirá el porcentaje amortizado:

Elementos	Amortización acumulada %	Ítems totales
Mobiliario	3 ítems – 60% 20 ítems – 10%	23
Ordenadores de sobremesa	1 ordenador – 100% 1 ordenador – 80% 1 ordenador – 60% 1 ordenador – 20%	4
Ordenadores portátiles	2 ordenadores – 100% 1 ordenador – 80% 1 ordenador – 20%	4
Tablets	2 Tablets – 100% 1 Tablet – 80% 1 Tablet – 20%	4
Impresoras	1 impresora – 80% 1 impresora – 40%	2
Teléfonos móviles	1 teléfono – 40% 3 teléfonos – 20%	4
Teléfonos fijos	2 teléfonos – 75% 1 teléfono – 62,5% 2 teléfonos – 50% 1 teléfono – 37,75% 2 teléfonos – 12,5%	8
Fax	75%	1
Máquina de café	60%	1

Tabla 29. Amortizaciones acumuladas de los elementos del inmovilizado de la nueva delegación de Madrid al cierre del sexto año de actividad. Fuente: Elaboración propia.

Para los gastos en electricidad se debe tener en cuenta que al realizar el cambio a la nueva delegación supone el cambio de potencia contratada. Se pasaría a una potencia de 14,49 kW al mes. El consumo medio estimado sería de 11 kWh.

No procederían gastos de mantenimiento, ya que se presume que en el primer año del traslado no se deberán realizar reparaciones significativas.

El gasto en carburante continuaría siendo estimado para los dos vehículos, mientras que el gasto en material de oficina ascendería respecto del Año 5 debido a las dos nuevas contrataciones.

Para cerrar este apartado de estudio y análisis de la simulación del resultado económico de la nueva delegación de TRANSPED en Madrid se comprobará el resultado del ejercicio. Así pues, el resultado del Año 6 sería de 40.291,86 Euros. Este dato sería un 17,93% superior al resultado obtenido en el Año 5 y vendría en gran medida motivado por la contratación del nuevo empleado comercial.

Por lo que respecta a la rentabilidad sobre el beneficio, ésta se situaría en un 2,43%, siendo un 0,35% inferior a la del Año 5.

En conclusión, TRANSPED cerraría este proceso de inicio y adaptación de su nueva delegación sin producir pérdidas en ninguno de los ejercicios y consiguiendo un beneficio medio de 38.899,80 Euros. Sus ingresos habrían crecido a un ritmo anual medio del 18,38%, mientras que los gastos lo habrían hecho a una tasa anual del 19,61%. En la siguiente tabla se puede observar la evolución paralela de los ingresos y los gastos para el estudio de los seis primeros años de funcionamiento de la delegación de Madrid.

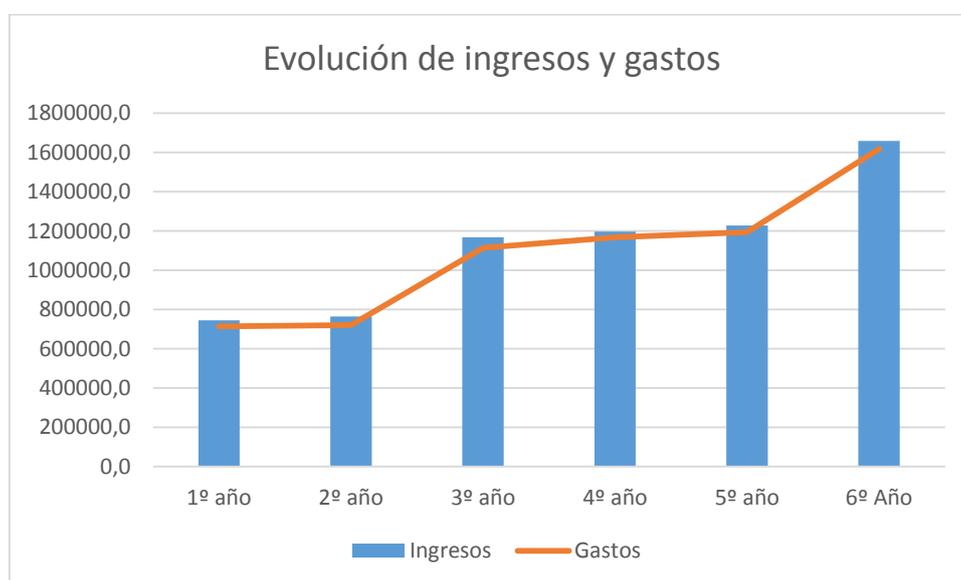


Gráfico 21. Evolución de ingresos y gastos de la nueva delegación de Madrid en sus primeros seis años de funcionamiento. Fuente: Elaboración propia.

En términos generales, la nueva delegación de TRANSPED en Madrid habría conseguido facturar durante sus primeros seis años de actividad 6.762.811,73 Euros y habría soportado gastos por valor de 6.529.412,95 Euros. Como se puede ver en la siguiente tabla, el resultado de explotación acumulado al cabo de seis años sería 193.106,92 Euros, de forma que la rentabilidad media sería del 3,71%.

	Valor total	Valor medio anual
Ingresos totales	6.762.811,73 Euros	1.127.135,29 Euros
Gastos totales	6.529.412,95 Euros	1.088.235,49 Euros
Resultado acumulado	193.106,92 Euros	32.184,49 Euros
Rentabilidad media anual	3,71%	

Tabla 30. Cuadro resumen de los ingresos, gastos y resultado obtenido por la nueva delegación de Madrid durante sus seis primeros años de funcionamiento. Fuente: elaboración propia.

4.4.2 ANÁLISIS DE INGRESOS:

Los ingresos estimados serán producto del servicio ofrecido por la nueva delegación y fruto de la captación de nuevos clientes por los comerciales. La totalidad de los ingresos estimados corresponden al desarrollo de la actividad principal de TRANSPED: la intermediación en envíos de mercancía internacionales y la gestión de los mismos.

Antes de proceder a analizar los ingresos simulados para la inversión en la nueva delegación de Madrid se deben conocer los criterios seguidos para el cálculo y la obtención de dichos ingresos.

La base de ingresos en el año 1 se presumirá la misma obtenida por el actual comercial que opera en la ciudad de Madrid en su primer año de servicio a TRANSPED. Se estima una base oportuna, pues en ella se aprecian las dificultades iniciales y posterior consolidación para un comercial de nueva contratación. Así pues, en el primer año de existencia se estimarán unos ingresos por ventas de 373.008,05 Euros. A continuación se muestran los resultados obtenidos por dicho comercial de forma detallada en su primer año como empleado de TRANSPED. Estos ingresos han sido extraídos del programa Manager Tránsitos de TRANSPED:

Ingresos mes 1	207,97 Euros
Ingresos mes 2	4.795,37 Euros
Ingresos mes 3	20.808,4 Euros
Ingresos mes 4	36.019,54 Euros
Ingresos mes 5	32.517,8 Euros
Ingresos mes 6	42.224,04 Euros
Ingresos mes 7	94.141,93 Euros
Ingresos mes 8	24.622,11 Euros
Ingresos mes 9	20.767,24 Euros
Ingresos mes 10	36.591,07 Euros
Ingresos mes 11	46.521,15 Euros
Ingresos mes 12	13.791,34 Euros
TOTAL INGRESOS	373.008,05 Euros

Tabla 31. Ingresos conseguidos por el comercial de TRANSPED que opera actualmente en Madrid durante sus primeros doce meses de trabajo. Fuente: Manager Tránsitos y elaboración propia.

Una vez plasmados los ingresos por ventas, se deben indicar las tasas de crecimiento anuales esperadas para ingresos después del primer año. Dichas tasas serán aplicadas sobre los volúmenes de ventas con el fin de establecer el comportamiento futuro de éstas. Para el cálculo de la tasa de crecimiento se ha consultado en el Instituto Nacional de Estadística la media del crecimiento anual del volumen de negocio en los últimos seis años para el total de empresas clasificadas bajo el código CNAE 52 (Almacenamiento y actividades anexas al transporte). Dicho código CNAE es al que TRANSPED pertenece.

La elección de este criterio para la obtención de la tasa de crecimiento se debe al hecho de que este dato refleja la evolución seguida por el sector en los últimos años. A ello se añade además que el periodo comprendido entre 2014 y 2009 ha sido un periodo convulso a nivel económico global, de forma que refleja inestabilidades y prosperidad. A continuación se mostrará la evolución seguida por el volumen de negocio de las empresas registradas bajo el CNAE 52.

Año	Volumen de negocio (en miles de Euros)	Tasa de crecimiento anual
2014	40.259.837	6,194%
2013	37.911.600	-3,139%
2012	39.140.323	-2,998%
2011	40.350.172	3,951%
2010	38.816.414	9,444%
2009	35.466.774	-6,500%
	Tasa media anual	1,1586%

Tabla 32. Volumen de negocio para el total de las empresas españolas clasificadas bajo el CNAE 5229 y tasas de crecimiento anual. Fuente: INE y elaboración propia.

Tomando los datos de la tabla anterior, se obtiene que la tasa de crecimiento medio fue del 1,1586%. Así pues, esta será la tasa de crecimiento utilizada para el crecimiento de las ventas anuales.

Cabe destacar que las tasas se refieren al crecimiento de ingresos para cada comercial, hecho el cual implica que se aplicarán en función de su antigüedad.

A esta tasa de crecimiento anual de las ventas se la añadiría el factor de actualización de la inflación. Para el cálculo de la inflación a aplicar se han tomado las tasas de crecimiento interanuales de inflación por meses de los últimos cinco años y se ha obtenido el promedio. De esta forma, el factor de actualización anual obtenido sería del 1,3708%.

Datos obtenidos en la previsión de rendimiento de la inversión:

Los ingresos para la nueva delegación de Madrid se muestran a continuación recogidas en una tabla. En este caso la tasa media de crecimiento sería del 19,07%.

INGRESOS DELEGACIÓN DE MADRID		
1º año	2º año	3º año
746.016,10 Euros	765.004,31 Euros	1.167.780,36 Euros
4º año	5º año	6º año
1.197.503,67 Euros	1.227.983,51 Euros	1.658.523,77 Euros
INGRESOS TOTALES: 6.655.361,22 Euros		

Tabla 33. Resumen de los ingresos por ventas obtenidos por la delegación de Madrid durante los seis primeros años de funcionamiento. Fuente: Elaboración propia.

El incremento total en términos absolutos desde el Año 1 al Año 6 es de 912.507,67 Euros, hecho el cual demuestra que la delegación de Madrid consigue doblar los ingresos por ventas durante los primeros seis años de existencia.

En el apartado de ingresos por empleado se debe destacar que a excepción del Año 2, en todos los años siguientes se cumple con el objetivo de que el volumen de ventas por empleado de operaciones no supere el valor registrado en 2014. Otro dato interesante a destacar es la evolución de las ventas por comercial. En la *Tabla 34* se muestran:

	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas por comercial	373.008,0 Euros	382.502,2 Euros	389.260,1 Euros	399.167,9 Euros	409.327,8 Euros	414.630,9 Euros

Tabla 34. Ventas media por comercial en los primeros seis años de actividad de la delegación de Madrid. Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar una evolución ascendente en las ventas por empleado comercial, cuyo crecimiento medio es del 2,13% anual.

Para analizar la evolución de los ingresos, se mostrará a continuación el crecimiento de los ingresos por ventas anuales para la delegación de Madrid:

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Crecimiento ventas	18.988,21 Euros	402.776,05 Euros	29.723,30 Euros	30.479,85 Euros	430.540,26 Euros

Tabla 35. Crecimiento anual del nivel de ventas de la delegación de Madrid. Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, los crecimientos más notables se producen en aquellos años en los que se contratan nuevos comerciales, ya que para éstos la previsión de ventas es en su primer año del mismo nivel que la tomada para los dos comerciales iniciales en su primer ejercicio (373.008,05 Euros).

Por último, cabe añadir que el cálculo del margen bruto, obtenido a partir de restar los gastos por aprovisionamientos a las ventas, muestra que los aprovisionamientos supondrían de media un 81,39% sobre las ventas. Este dato contrastaría con los márgenes conseguidos por TRANSPED en 2014 y 2013, cuando los aprovisionamientos suponían el 93,88% y 91,90% sobre ventas respectivamente.

4.4.3 ANÁLISIS DE GASTOS:

Una vez realizado el análisis de los ingresos es turno ahora de estudiar los diferentes gastos. Para el análisis de gastos se realizará un primer análisis general en el cual se expondrán y describirán todos los gastos por aprovisionamientos, así como los costes iniciales, corrientes y adicionales por cada trabajador nuevo contratado. Una vez concluido este análisis se procederán a analizar los gastos obtenidos para la simulación de la puesta en funcionamiento de las nuevas delegaciones.

Los gastos se analizarán para la delegación de Madrid y en la explicación de los gastos adicionales se realizarán apuntes sobre los posibles incrementos en el hipotético caso de que fuese necesario el traslado a la oficina de mayor tamaño. Los gastos iniciales comprenderán aquellos gastos necesarios para dejar la oficina puesta a punto para iniciar la actividad. Los gastos corrientes los compondrán aquellos costes inherentes a la actividad rutinaria y del día a día, los cuales son necesarios para el funcionamiento cotidiano de la empresa. Los gastos adicionales serán aquellos que se deben tener en cuenta de cara a la futura incorporación de nuevos empleados, posible traslado de oficina, etc.

4.4.3.1 Análisis de los aprovisionamientos

De igual manera que realizó el cálculo para las ventas, el importe base a partir del cual se obtendrán los gastos por aprovisionamientos será extraído de las estadísticas del comercial de TRANSPED que opera ya en la actualidad.

Los datos de gastos por aprovisionamientos conseguidos por el comercial de Madrid en su primer año se pueden ver a continuación:

Gastos mes 1	104,54 Euros
Gastos mes 2	2.481,61 Euros
Gastos mes 3	16.214,16 Euros
Gastos mes 4	27.740,01 Euros
Gastos mes 5	22.904,71 Euros
Gastos mes 6	35.613,02 Euros
Gastos mes 7	89.273,11 Euros
Gastos mes 8	19.674,72 Euros
Gastos mes 9	22.237,15 Euros
Gastos mes 10	21.779,86 Euros
Gastos mes 11	37.418,98 Euros
Gastos mes 12	8.213,36 Euros
TOTAL GASTOS	303.655,23Euros

Tabla 36. Gastos por aprovisionamientos generados por el comercial de TRANSPED que opera actualmente en Madrid durante sus primeros doce meses de trabajo. Fuente: Manager Transitos y elaboración propia.

Los gastos arriba reseñados serán para cada comercial contratado en la nueva delegación de TRANSPED. Posteriormente se les irán aplicando las tasas de crecimiento pertinentes.

Tras explicar la base del cálculo de los gastos, a continuación se comentará cómo se ha obtenido la evolución anual de los aprovisionamientos en la simulación realizada. Cabe antes añadir que los aprovisionamientos son, para una empresa con el modelo de negocio de TRANSPED, todos aquellos gastos relacionados directamente con el desarrollo de su actividad habitual. En este

caso, dicha actividad sería la de la gestión e intermediación en envíos internacionales principalmente por vía marítima.

Referente a la obtención de la tasa anual de crecimiento de las ventas, ésta se ha obtenido a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística en su Encuesta Anual de Servicios. De esta forma, para el cálculo de la tasa anual de crecimiento de aprovisionamientos se ha tomado el crecimiento medio anual durante los últimos seis años de las compras y gastos en bienes y servicios por el total de empresas españolas clasificadas dentro del CNAE 52 correspondiente a Almacenamiento y actividades anexas al transporte. Si para el cálculo del crecimiento de las ventas se utilizó el crecimiento del volumen de negocio, es razonable utilizar para los aprovisionamientos el crecimiento medio en gastos en bienes y servicios del conjunto global de empresas españolas del sector del almacenamiento y actividades anexas al transporte en el que se encuentra TRANSPED.

A continuación se mostrarán los datos de compras y gastos en bienes y servicios del total de empresas españolas clasificadas dentro del CNAE 52 utilizados para la base del cálculo de la tasa de crecimiento.

Año	Volumen de negocio (en miles de Euros)	Tasa de crecimiento anual
2014	26.305.251	7,746%
2013	24.414.053	-2,157%
2012	24.952.167	-2,072%
2011	25.480.195	0,292%
2010	25.406.069	11,032%
2009	22.881.807	-7,933%
	Tasa media anual	1,1512%

Tabla 37. Compras y gastos totales en bienes y servicios de las empresas españolas clasificadas bajo el CNAE 5229 y tasa de crecimiento anual de éstas. Fuente: INE y elaboración propia.

Como se ha podido observar, la tasa de crecimiento de los aprovisionamientos a utilizar será del 1,1512% anual. Cabe añadir que la tasa se aplicará por separado a los aprovisionamientos correspondientes a los clientes de cada comercial, de forma que esta tasa se aplica a partir del segundo año de permanencia de un comercial en la delegación.

Por último, cabe añadir que los aprovisionamientos también se verán afectados por el efecto de la inflación. La tasa de actualización anual será del 1,3708%.

Datos obtenidos en la previsión de rendimiento de la inversión:

Una vez explicados los criterios y mecanismos utilizados para la obtención de los aprovisionamientos, a continuación se mostrará el resumen de los gastos por aprovisionamientos en los que se incurre en cada año de la inversión. En este caso la tasa media de crecimiento durante los seis años en los que se ha estudiado la inversión en la nueva delegación de Madrid sería del 18,2%.

GASTOS DELEGACIÓN DE MADRID		
1º año	2º año	3º año
607.310,46 Euros	622.722,67 Euros	950.563,30 Euros
4º año	5º año	6º año
974.686,52 Euros	999.421,92 Euros	1.349.831,29 Euros
APROVISIONAMIENTOS: 5.408.802,68 Euros		

Tabla 38. Resumen de los gastos totales obtenidos por la delegación de Madrid durante los seis primeros años de funcionamiento. Fuente: Elaboración propia.

Desde el Año 1 hasta el Año 6 el incremento de gastos por aprovisionamientos fue de 742.520,83 Euros.

También resulta interesante conocer la evolución del crecimiento de los gastos por aprovisionamientos, la cual se mostrará la siguiente tabla:

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Crecimiento anual aprovisionamientos	2,53%	5,26%	2,53%	2,53%	35,06%

Tabla 39. Crecimiento anual del gasto en aprovisionamientos. Fuente: Elaboración propia.

Como cierre al análisis de los aprovisionamientos, cabe mostrar la evolución de los aprovisionamientos por comercial a fin de poder realizar comparaciones con los ingresos por comercial obtenidos anteriormente.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Aprovisionamientos por comercial	303.655,2 Euros	311.361,3 Euros	316.854,4 Euros	324.895,5 Euros	333.140,6 Euros	337.457,8 Euros,

Tabla 40. Evolución del nivel de aprovisionamientos medios por comercial. Fuente: Elaboración propia.

Tras haberse detallado los aprovisionamientos, a continuación se completará el análisis de gastos estudiándose los costes iniciales, corriente, los futuros por empleado adicional contratado y los iniciales y corrientes en el traslado a la oficina de mayor tamaño.

4.4.3.2 Análisis de gastos iniciales

Una vez detallados los aprovisionamientos a continuación se detallarán los gastos iniciales para poder poner en funcionamiento y a disposición de los dos comerciales la nueva delegación en Calle de Martínez Villergas, 49 en la ciudad de Madrid. Cabe destacar que la oficina ya está amueblada, por lo que los gastos en mobiliario se reducirán.

- Labores de adecentamiento: Este gasto incluye la instalación de red Wi-Fi, comprobación red eléctrica y obtención certificado energético, enchufes, instalación y configuración de equipos informáticos, pintado de la oficina, conexión de los teléfonos fijos, decoración corporativa, etc.): 12.000 Euros.
- En materia de mobiliario, se adquirirá una estantería por 99 Euros, un perchero por 34.99 Euros y una cómoda por 229 Euros. No son necesarias más compras, puesto que la oficina está ya amueblada.

- Equipos informáticos: Compra de dos ordenadores portátiles para cada uno de los comerciales (Hewlett Packard, 679 euros/Unidad), una impresora-fotocopiadora (Canon PIXMA, 73,91 Euros) y dos iPad para uso de los comerciales en las visita (Apple, 649 euros/Unidad). Precios basados en PVP de Media Markt.
- Coste teléfonos móviles: 734 Euros/Unidad. Se requieren dos. Precios basados en PVP de Media Markt.
- Coste teléfonos fijos: 33,74 Euros/Unidad. Se requieren dos. Precios basados en PVP de Media Markt.
- Compra de un fax modelo Brother 2840 Láser. 229 Euros la unidad.
- Adquisición máquina de café Nespresso. 249,90 Euros.
- Curso de liderazgo y gestión para los dos comerciales. En el momento de incorporarse los dos comerciales realizarán un curso e liderazgo por un valor de 217,8 Euros por asistente.
- Anteriormente a la apertura se realizan desplazamientos del gerente y subdirectora a Madrid para la visita de las distintas posibles ubicaciones. Se estima un coste total en transporte y alojamiento de 2.028,80 Euros.
- Se asistiría previo a la apertura de la nueva delegación a dos ferias de la asociación WCA para dar a conocer la nueva delegación, una en Shanghái y otra en Abu Dhabi. Se estima un coste total de 8.902,44 Euros.
- Coste de material de oficina inicial para la puesta en funcionamiento: 202 euros. Incluye todo el material de papelería necesitado por los dos empleados, tóneres para impresora, etc.
- Se debe tener también en cuenta dentro de este apartado de gastos iniciales que el alquiler del primer año, el canon de la empresa gestora del edificio de oficinas, la mitad del coste del primer año del servicio expendedor de agua de Aquaservice, la mitad del coste del primer año de leasing del vehículo y la mitad del coste del primer año del servicio de telefonía y Wi-fi se deben abonar al contado y por ello concurren como gasto inicial para la puesta en funcionamiento.

Concepto	Coste
<i>Fianza alquiler oficina del primer año</i>	5.148 Euros
<i>Pago al contado servicio expendedor de agua</i>	238,86 Euros
<i>Pago al contado leasing Volkswagen Polo</i>	2.400,00 Euros
<i>Pago al contado servicio de telefonía y Wi-Fi</i>	408,00 Euros
<i>Labores de adecentamiento, instalación de equipos informáticos, pintado, etc.</i>	12.000,00 Euros
<i>Canon empresa gestora del edificio de oficinas</i>	1.000,00 Euros
<i>Mobiliario</i>	362,99 Euros
<i>Equipos Informáticos</i>	2080,91 Euros
<i>Coste teléfonos móviles</i>	1468,00 Euros
<i>Coste teléfonos fijos</i>	67,48 Euros
<i>Fax</i>	229,00 Euros
<i>Máquina de café</i>	249,99 Euros
<i>Curso de liderazgo</i>	435,60 Euros
<i>Desplazamientos de la dirección a la nueva delegación previas a la apertura</i>	2.028,80 Euros
<i>Gasto en promoción en ferias previa a la apertura</i>	8.902,44 Euros
<i>Coste material de oficina</i>	202,00 Euros

Tabla 41. Resumen de gastos iniciales para la puesta en funcionamiento de la nueva delegación de Madrid. Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la oficina de Madrid, como se comentó anteriormente el traslado debería realizarse cuando el número de empleados supere los siete trabajadores. Así pues, este sería el máximo de trabajadores a los que se podría dar cabida en la oficina ubicada en Martínez Villergas, 49.

Como se ha visto en el análisis de la inversión por años, la plantilla alcanza los ocho empleados en el Año 6 por lo que se inicia el traslado a la nueva oficina de mayor superficie la cual se ubicaría en el Centro de Transportes de Coslada, exactamente en la Calle Tierra de Barros, 2, tal como se citó en el estudio de la ubicación de la posible nueva delegación en Madrid.

Así pues, a continuación se mostrarán todos los gastos iniciales ocasionados en el momento del traslado para la puesta en marcha de la actividad.

- Compra del mobiliario: Se debe adquirir todo el mobiliario tanto para los siete empleados de la oficina de Martínez Villergas, 49 como para el nuevo empleado contratado en el Año del traslado. Adquisición de ocho escritorios individuales (102,99 Euros/unidad), mesa de recepción (108,99 Euros), mesa para reuniones (79 Euros), sillas para los escritorios (59,99 Euros/Unidad), 8 sillas para la mesa de reuniones (34,99 Euros/Unidad), un perchero adicional (49,99 Euros), un armario (270 Euros) y dos aparadores-estanterías (299 euros/Unidad). Mobiliario adquirido en IKEA.
- Costes de instalación: 255 Euros. Costes incurridos en el traslado de equipos informáticos de la oficina antigua a la nueva y de la instalación de todo el mobiliario nuevo adquirido. Los costes se han obtenido del comparador online de costes de mudanzas www.comparamudanzas.es.

- Labores de adecentamiento: 5.000 Euros. Incluiría la adaptación instalación de la instalación eléctrica, instalación de servidores y redes Wi-Fi, instalación de tomas de conexión adicionales, pintado, etc.
- Compra de equipos informáticos: Compra de un ordenador para el nuevo empleado contratado (PC Sobremesa Acer AX-705 + Monitor LG 22M47VQ-P, 592 Euros/Unidad). Precios basados en PVP de Media Markt.
- Coste del nuevo teléfono fijo para el nuevo empleado contratado: 33,74 Euros. Precios basados en PVP de Media Markt.

Cabe añadir como apunte final para los cálculos simulados se ha tenido en cuenta un índice de inflación de 1,3708% anual el cual ejerce de tasa de actualización para todos los productos y servicios adquiridos con posterioridad al primer año de funcionamiento, los cuales sean susceptibles de ser actualizados.

4.4.3.3 Análisis de gastos corrientes

Tras haber mostrado los gastos iniciales generales para dejar a punto la hipotética nueva oficina de Madrid ubicada en Martínez Villergas, 49, es turno ahora de mostrar los gastos corrientes que se deberán asumir de forma mensual para el correcto funcionamiento de la nueva delegación. Todo ello mientras el número de empleados se mantenga en los dos comerciales iniciales. La variación de costes en caso de que se contrataran a más empleados se verá en el siguiente apartado.

- Sistema Aquaservice. 39,81 Euros al mes. Contratación del servicio dispensador de agua. Este coste mensual incluye la instalación del sistema y la sustitución de botellas.
- Servicio telefonía fija, móvil y Wi-Fi: 68 Euros al mes. Movistar fusión empresas. Compañía: Movistar.
- Coste coche de alquiler: 1 Volkswagen Polo en régimen de leasing. Contratado con la empresa de servicio de alquiler de coche del Grupo Alonso. Su coste sería de 400 Euros al mes.
- El consumo estimado en carburantes sería de dos depósitos al mes. Este consumo se basa en el consumo actual de los comerciales de Valencia de TRANSPED. Teniendo en cuenta que el coste medio del litro de gasolina en Madrid se estima en 1,195 Euros según el portal web del Ministerio de Industria Energía y Turismo geoportalgasolineras.es. Este consumo generaría un coste mensual en carburantes de 1290,6 Euros en el primer año de actividad. Para los siguientes años se deberá tener en cuenta el efecto de la inflación. Se ha tomado como referencia el precio del litro de gasolina sin plomo 95 en la gasolinera más cercana a la oficina de Martínez Villergas, 49.
- Gastos mensuales electricidad: Tarifa de último recurso. Potencia contratada 10,35 kW. Consumo medio simulado de kWh: 5 kWh. Compañía Iberdrola.

- Gastos mensuales agua: El baño es comunitario, por lo que no hay gasto de agua propio, sino que va incluido en los gastos de la comunidad.
- Alquiler mensual de la oficina: 429 Euros. Se debe tener en cuenta que en el primer año de actividad los tres primeros meses de alquiler son pagados al contado antes de instalarse en la oficina.
- Para los servicios de mensajería se distingue entre el servicio nacional e internacional y el servicio local. Para el servicio nacional se estima un coste del 0,25% sobre el total de facturación, mientras que para el servicio local un coste del 0,1% sobre las ventas. Estos porcentajes son iguales a los que el departamento de contabilidad de TRANSPED utiliza para la obtención de provisiones simples en costes de mensajería.
- Gastos mensuales de comunidad: Los gastos mensuales de comunidad están incluidos dentro del precio del alquiler mensual.
- Sueldos mensuales: 4113,70 Euros. Extrapolado este valor a términos anuales el coste sería de 49.364,35 Euros. Habrían dos empleados de perfil comercial contratados, de los cuales uno de ellos ya está contratado en la actualidad, con un sueldo anual bruto de 24.888,6 Euros. Para el cálculo del sueldo del empleado de nueva contratación se tiene en cuenta el coste de vida en Madrid es según www.expatisitan.com.
- Comisiones de los comerciales: Se considerará un 5% sobre los beneficios por clientes nuevos. A partir del segundo año se considerará de forma estimada que un 25% de los beneficios totales corresponderá a clientes nuevos. Esta estimación se ha consensado con la dirección de TRANSPED al no poder fijar de una forma certera este valor, ya que es algo cambiante y estacional.
- Gastos de representación: Son aquellos gastos en los que incurren los comerciales por representar a la empresa en visitas a clientes, reuniones con proveedores, etc. Se considerarán de un 0,5% sobre los ingresos totales cosechados por los comerciales.
- Costes mensuales de mantenimiento: Un fondo para gastos de reparación varios como pueden ser averías eléctricas, averías de equipos informáticos. El coste mensual por trabajador sería de 16,83 Euros. El total anual para dos trabajadores sería de 404 Euros. Este coste mensual empezaría a computar a partir del segundo año de existencia de la delegación. La media mensual se ha obtenido como fruto de dividir el coste de las reparaciones que tuvieron lugar en TRANSPED en 2014 entre el total de empleados.
- Costes mensuales de reposición de material de oficina: 6,33 Euros mensuales. También obtenido a partir de los datos de TRANSPED por empleado en el año 2014.

Concepto	Coste mensual
<i>Salarios</i>	4.113,70 Euros
<i>Comisiones de los comerciales</i>	5% sobre el beneficio de nuevos clientes
<i>Gastos de representación</i>	Variables sobre el nivel de ventas
<i>Alquiler</i>	429,00 Euros
<i>Servicio expendedor de agua</i>	39,81 Euros
<i>Leasing Volkswagen Polo</i>	350,00 Euros
<i>Coste carburantes</i>	110,70 Euros
<i>Telefonía fija + Servicio Wi-fi + telefonía móvil</i>	68,00 Euros
<i>Mensajería nacional e internacional</i>	0,25% sobre ventas
<i>Mensajería local</i>	0,1% sobre ventas
<i>Gastos de luz</i>	136,76 Euros
<i>Costes de mantenimiento mensual (por trabajador)</i>	16,83 Euros
<i>Costes compra nuevo material de oficina</i>	6,33 Euros
TOTAL	Euros

Tabla 42. Gastos corrientes incurridos en el primer año de funcionamiento de la delegación de Madrid inherentes a la actividad de la misma. Fuente: elaboración propia.

Como se hizo para los gastos iniciales, a continuación también se procederá a detallar los gastos corrientes que sufrirán variaciones en el hipotético caso de que se trasladase la oficina de Madrid al Centro de Transportes de Coslada. Algunos se mantienen respecto a la oficina de menor tamaño elegida para la puesta en funcionamiento de la delegación de Madrid, y por ello no se incluyen a continuación.

- Gastos mensuales electricidad: Potencia contratada 14,49 kW. Consumo medio simulado de kWh cumplido el traslado: 11 kWh. Consumo para 8 empleados.
- Alquiler mensual: 600 Euros.

4.4.3.4 Análisis de costes adicionales incurridos tras la contratación de nuevos empleados

Toda vez que se han expresado los gastos iniciales y corrientes para la nueva delegación en Madrid y para la futura en caso de traslado, es ahora turno de mostrar los gastos adicionales en los que se incurriría por la contratación de nuevos empleado/as en la oficina de Madrid. Este análisis se realiza para entender mejor los cambios en costes que se producían en el análisis de la inversión cuando se contrataba a nuevos trabajadores.

- Compra de mobiliario: 102,99 Euros por cada escritorio adicional necesario, 59,99 Euros por cada silla adicional para los escritorios. Mobiliario adquirido en IKEA.
- Equipos informáticos: Compra de ordenadores para cada nuevo/a empleado/a de operaciones o administración (PC Sobremesa Acer AX-705 + Monitor LG 22M47VQ-P, 592 Euros/Unidad). Si se contratase a un nuevo comercial se adquiriría un ordenador portátil por valor de 679 Euros y un iPad por 649 Euros la unidad. Precios basados en PVP de Media Markt. Se requiere de una impresora cada cuatro empleado/as, por lo que al exceder en uno sobre cuatro el número de empleado/as se adquirirá una impresora-fotocopiadora (Canon PIXMA, 73,91 Euros).

- Servicio telefonía fija, móvil y Wi-Fi: 68 Euros al mes. Se mantiene el coste, pues este plan permite añadir líneas ilimitadas. Movistar fusión empresas. Compañía: Movistar.
- Coste nuevo coche en régimen de leasing: Se incurriría en 400 euros mensuales adicionales por la adquisición de otro Volkswagen Polo en régimen de leasing. La nueva delegación estipulará que deberá haber como mínimo un vehículo por cada dos comerciales, por lo que una vez se exceda este cupo en uno se procedería a la contratación de un nuevo vehículo en régimen de leasing.
- Coste adicional en carburantes: Si se adquiriese un nuevo coche el consumo en carburantes se aumentaría en 107,55 Euros mensuales.
- Coste nuevos teléfonos fijos: 33,74 Euros por cada nueva unidad. Precios basados en PVP de Media Markt. Se requerirá uno por cada empleado nuevo de administración, operaciones o comercial contratado.
- Coste nuevos teléfonos móviles. Su precio de adquisición será de 734 euros. Se precisará de la compra de uno por cada comercial nuevo contratado/a.
- Mensajería nacional e internacional: Se mantendría su coste estimado en un 0,25% sobre el total facturado.
- Mensajería local: El coste se mantendría en un 0,1% sobre el total facturado.
- Gastos mensuales luz: Tarifa de último recurso. Consumo medio: 1 kWh por cada trabajador adicional. Compañía Iberdrola.
-
- Gastos adicionales anuales en material de oficina: Incluye el gasto en consumibles para la impresora, material de papelería, etc. Por cada empleado adicional 76 Euros. En términos mensuales, 6,33 Euros por trabajador adicional.
- Coste mensual de mantenimiento: Se incrementaría en 16,83 Euros por cada empleado adicional. Expresado en términos anuales: 202 Euros por trabajador adicional.
- Sueldos mensuales: 1.840,87 Euros por cada empleado de administración u operaciones nuevo contratado. 2.039,65 Euros en la contratación de cada empleado comercial adicional. Si la plantilla de la oficina supera alcanza los cinco empleados, cabe recordar que el comercial de Madrid que ya está contratado en la actualidad pasaría a ejercer de coordinador-gerente viendo su sueldo aumentado hasta los 31.993,16 euros anuales. Para la estimación realizada, dicho sueldo empezaría a computarse en el Año 4.

Como apunte final al apartado de costes se debe recordar que para los cálculos simulados se ha tenido en cuenta un índice de inflación de 1,3708% anual el cual ejerce de tasa de actualización para todos los productos y servicios adquiridos con posterioridad al primer año de funcionamiento, los cuales sean susceptibles de ser actualizados.

4.4.4 Análisis de rentabilidad

Para finalizar el capítulo del análisis económico-financiero del proyecto de apertura de la nueva delegación de TRANSPED en Madrid se realizará a continuación el estudio de la rentabilidad de la inversión. Para analizar la rentabilidad se utilizarán dos métodos: un método dinámico y uno simple. El método dinámico escogido para ser el valor actual neto (VAN en adelante), y permitirá conocer el valor actual de los flujos futuros generados por la inversión en un periodo de 15 años. El método simple utilizado será el del pay-back y buscará analizar el periodo necesario para conseguir el retorno de la inversión. Cabe recordar que aunque el análisis detallado de la inversión se realizó para los seis primeros años de funcionamiento de la nueva delegación de Madrid, el estudio completo se realizó para un horizonte de 15 años. En dicho horizonte la rentabilidad sobre ventas media sería del 3,46%, el volumen de ventas en el Año 15 sería de 3.492.706,27 Euros y el beneficio medio anual alcanzaría los 67.257,71 Euros. Por último cabría añadir que el año con mayor nivel de beneficios sería el Año 15 con un resultado de explotación de 141.621,76 Euros, mientras que el año en el que se obtiene una mayor rentabilidad del resultado es el Año 2 con un 5,75% de rentabilidad anual.

Volviendo al análisis de la rentabilidad, cabe destacar que no se plasma en este análisis de rentabilidad el cálculo de la tasa interna de retorno (TIR en adelante), debido a que este método dinámico es más útil y fiable cuando se habla de cantidades de desembolso inicial más grande. En este caso, dado que el desembolso inicial no es especialmente elevado, debido entre otros motivos a que el local estaría ya amueblado y se contrataría en régimen de alquiler, se ha decidido no utilizarlo para el análisis de la inversión ya que sus resultados no serían representativos.

4.4.4.1 Valor Actual Neto (VAN)

Como se ha comentado, el primer análisis a realizar para el estudio de la inversión será el del valor actual neto. Para ello, a continuación se mostrarán los flujos de caja generados durante los 15 años de la inversión en la delegación de Madrid.

Desembolso inicial	-37.222,07 Euros
Flujo de Caja 1	62.909,47 Euros
Flujo de Caja 2	45.321,88 euros
Flujo de Caja 3	54.969,92 Euros
Flujo de Caja 4	32.310,47 Euros
Flujo de Caja 5	36.198,53 Euros
Flujo de Caja 6	42.773,38 Euros
Flujo de Caja 7	60.672,52 Euros
Flujo de Caja 8	75.034,28 Euros
Flujo de Caja 9	60.084,63 Euros
Flujo de Caja 10	67.046,27 Euros
Flujo de Caja 11	100.758,95 Euros
Flujo de Caja 12	108.457,49 Euros
Flujo de Caja 13	116.567,70 Euros
Flujo de Caja 14	88.558,17 Euros
Flujo de Caja 15	141.621,76 Euros

Tabla 43. Flujos de caja generados por la inversión en la nueva delegación de Madrid durante un periodo de quince años. Fuente. Elaboración propia.

Se debe destacar que aunque en los cálculos realizados anteriormente para la simulación de los resultados anuales se incluía el gasto por amortizaciones, para el cálculo de los flujos de caja en el cálculo del VAN se han excluido dichas amortizaciones, ya que éstas constituyen un gasto, pero en ningún caso un pago.

A los flujos de caja y desembolso inicial realizados se le debería añadir para el cálculo del VAN la tasa de actualización o de coste de capital. En este caso, se ha consultado el tipo de interés legal ofrecido por el Banco de España y se ha elegido el dato de 2014 como referencia. Así pues, dicha tasa es del 4%.

Con todos los datos, anteriores la aplicación de la fórmula del VAN arroja un valor actual neto de 767.072,15 Euros en el horizonte temporal de quince años. Si se analiza el VAN solo para el horizonte temporal para el que se hizo el análisis más exhaustivo (seis años), dicho Van alcanzaría un valor de 232.231,78 Euros.

4.4.4.2 Retorno de la inversión

El método simple de análisis de retorno de la inversión del pay-back permite determinar en qué momento se consigue recuperar la inversión total realizada.

Teniendo en cuenta el desembolso inicial de 37.222,07 euros indicado anteriormente, así como los flujos de caja anuales generados, el plazo de pay-back se considera de un año. El desembolso inicial es recuperado por la inversión en el primer año de funcionamiento. Si se considerará que los flujos de cada del primer año se distribuyen uniformemente entre los doce meses del año, el plazo de retorno de la inversión sería de ocho meses.

Puede resultar llamativo que en menos de un ejercicio se recupere la inversión inicial realizada, pero es necesario añadir que el desembolso inicial es relativamente reducido, entre otros motivos porque la nueva oficina estaría ya amueblada y el régimen de alquiler implicaría que no se tuviese que pagar una gran cantidad de dinero para poner en marcha la inversión.

5. CONCLUSIONES

El último apartado del presente proyecto pretende englobar las conclusiones extraídas a partir de toda la información recabada durante el desarrollo del mismo.

Cabe recordar que al objetivo principal del presente proyecto, el estudio de la posibilidad de abrir una nueva delegación de TRANSPED en España y analizar su viabilidad, se le debe añadir un fin último que queda abierto tras la conclusión del presente proyecto. Así pues, la elaboración de este trabajo puede ser la base adecuada para iniciar un futuro un proceso de expansión a través de la creación de una red de delegaciones en España. De esta forma, el presente proyecto podría considerarse, al margen de lo que en sí ya supone, un preludio y punto inicial que prueba la viabilidad operativa y económica de un hipotético plan de expansión a través de la creación de una red de oficinas en España más desarrollada.

Las conclusiones del presente trabajo conciernen a todos los puntos estudiados en él. De hecho se puede afirmar que serán tan útiles aquellas conclusiones acerca de estadísticas y datos analizados como los resultados del proyecto de fundación de la nueva delegación, puesto que tanto unos aspectos como otros proporcionan información valiosa para hacer mejorar a TRANSPED en la actualidad.

Cabe partir desde lo general en este apartado de conclusiones. De este modo el presente proyecto ha probado como el comercio internacional en España vive un momento de recuperación en el cual se han recuperado valores de importación y exportación total para el conjunto de España que no se alcanzaban desde los años 2007 y 2008. En este sentido, destaca el notable crecimiento de las exportaciones, que en detrimento de un crecimiento más lento de las importaciones han conseguido que la tasa de cobertura para España tienda a acercarse a la unidad.

En el apartado de las exportaciones llama la atención el fuerte predominio de los envíos a Europa y el fuerte crecimiento de las mismas a América del Norte durante el periodo 2010-2014. Las importaciones por su parte, han consolidado a Asia como el segundo origen desde el que más se importa, siendo Europa la primera en el listado de orígenes de importación de mercancías a España. Es destacable también el ascenso de las importaciones desde el continente africano, las cuales se encuentran ya a un nivel de importaciones similar al del conjunto de América del Norte y América del Sur.

Por comunidades autónomas cabe destacar en primer lugar a Cataluña como primera región destacada en cuanto a importación y exportación en 2014, seguida en ambos casos por la Comunidad de Madrid. Andalucía, Comunidad Valenciana y País Vasco les siguen como las siguientes comunidades con mayores volúmenes importados y exportados.

Tras la extracción de conclusiones generales acerca del comercio exterior de España, es turno de descender a lo particular mediante la constatación de conclusiones sobre el análisis detallado de la situación actual de TRANSPED y el estudio para la fundación de una nueva delegación en Madrid.

Sobre la situación actual de TRANSPED cabe destacar el crecimiento experimentado en diversos aspectos. Uno de ellos son los recursos humanos, donde TRANSPED vio incrementada su plantilla desde los catorce trabajadores en 2013 hasta los veintiuno en 2014. Además, se debe tener en cuenta que en 2015 la plantilla se cerró con veintisiete trabajadores, hecho el cual prueba tres años consecutivos de crecimiento y de casi doblar la plantilla

En términos de resultado después de impuestos, éste experimentó un incremento 8,23% en 2014 respecto de 2013, cosechándose resultados positivos de 226.633,81 Euros y 209.398,52 Euros respectivamente. Este hecho demuestra la buena evolución de TRANSPED y sus resultados satisfactorios, pero esta hipótesis queda todavía más reforzada con el resultado anticipado para el ejercicio 2015: 402.187,47 Euros de resultado después de impuestos. Con todo, TRANSPED se demuestra como una empresa en evolución ascendente.

Al margen de los resultados, el presente proyecto también ha permitido conocer la situación económico-financiera de TRANSPED a través del uso de ratios. De estos análisis se ha probado que en materia de liquidez la empresa debería tomar medidas para tratar de mejorar la situación de liquidez, ya que está no aporta fiabilidad total acerca de la capacidad para afrontar pagos futuros con solvencia. Además, este hecho se ve acentuado debido al escaso nivel de efectivo del que TRANSPED disponía, a cierre del ejercicio 2014, para hacer frente a las obligaciones más inmediatas. A todo ello se suma una gestión de cobros y pagos en la que el periodo de cobro es superior al de pago, es por ello que es importante disponer de opciones de financiación fácilmente accesibles en caso de no disponer de caja suficiente en un momento determinado. Como se vio durante el desarrollo del presente proyecto, para estas situaciones TRANSPED hace uso de líneas de descuento de pagarés.

En términos de endeudamiento también se ha podido observar cómo TRANSPED se caracteriza por el predominio de la financiación ajena en detrimento de la propia. Como punto a favor a este aspecto que podría entrañar futuros inconvenientes cabe añadir que el coste de la deuda que TRANSPED tiene contraída actualmente es muy reducido.

Como últimas conclusiones sobre el estado económico-financiero e TRANSPED cabe destacar su posición frente a la media de su sector. En este sentido, TRANSPED se encuentra en una posición de liquidez y endeudamiento peor a la que la media del sector de empresas clasificadas bajo el CNAE 5229 señala. En el lado positivo, es remarcable el prácticamente nulo coste de la deuda en términos comparativos con la media del sector. Además, los resultados después de impuestos conseguidos por TRANSPED en 2013 y 2014 superan a los valores medios obtenidos por el sector, de forma que en este aspecto TRANSPED muestra un adecuado estado ante la posibilidad futura de la apertura de una nueva delegación.

En términos cualitativos, resaltan algunos detalles que aportan a TRANSPED fortalezas de cara al futuro próximo. En este sentido, es importante nombrar aspectos como la presencia de TRANSPED en China con oficinas propias, hecho el cual facilita el intercambio de información y aporta un valor añadido a los clientes. Dentro de las fortalezas también destaca la pertenencia al Grupo Alonso. TRANSPED recoge beneficios de formar parte de él con hechos como poder recibir asistencia financiera si es requerida o disponer de proveedores de confianza para servicios demandados por TRANSPED. Por su parte, en el terreno opuesto, el lado de las debilidades, se deben nombrar aspectos como la ausencia de un sistema de seguimiento de la carga para los clientes, la no existencia de una jerarquía clara y ausencia de mandos intermedios o la excesiva dependencia hacia ciertos mercados y determinados clientes, a partir de la cual no se puede precisar si podrían generarse problemas graves en caso de reducciones en los ingresos.

No obstante lo dicho anteriormente, tanto el análisis de fortalezas como de debilidades sirve para mejorar y tratar de sacar partidas a las virtudes actuales y buscar soluciones para fortalecer aquellos campos de la empresa más débiles.

Con todo lo comentado anteriormente sobre la situación del contexto del comercio exterior en el que se encuentra TRANSPED y la situación particular de la compañía, el proceso de apertura

de una nueva delegación en España está inicialmente avalado y se convierte en el siguiente el paso a acometer para buscar nuevas líneas de crecimiento. De los análisis realizados, se estiman que las provincias de Vizcaya y Madrid son las más óptimas para el inicio de la actividad a través de una nueva oficina. El gran mercado potencial del que se dispone ubicando la nueva delegación en ambas ubicaciones ha sido determinante para dejar la selección en estas dos localizaciones.

Así pues, tras elaborar el proceso de selección de las localizaciones con mayor potencial y estudiar minuciosamente las ubicaciones, se ha mostrado en el presente proyecto que la Comunidad de Madrid es el sitio más adecuado para el emplazamiento definitivo de la nueva delegación. Entre los motivos que avalan la decisión se encuentran como principales la existencia de un mercado potencial al alcance de la oficina mayor del que presumiblemente se dispone en la provincia de Vizcaya, la posibilidad de manejar las mercancías de clientes de Madrid por el puerto de Valencia y por último el hecho de que en la actualidad ya existe un comercial contratado en la zona de Madrid operando desde su domicilio. Este último hecho se considera favorable al disponer ya de una persona de confianza que podrá ayudar a la coordinación y transmisión de la filosofía de la empresa a los nuevos trabajadores.

Con la elección de Madrid como ubicación definitiva de la nueva oficina de TRANSPED, la localización escogida para la sucursal se encuentra en Calle Martínez Villergas, 49 en el distrito de Ciudad Lineal. Los aspectos que han determinado la elección son principalmente el coste de alquiler, el emplazamiento y la facilidad para conectar con la ubicación mediante transporte público o vehículo privado.

Una vez escogida la ubicación de la nueva delegación, se procedió con el análisis de la inversión para determinar la viabilidad del proyecto. Para elaborar los análisis de viabilidad se realizó una previsión de resultados a quince años que fue reducida a seis años para el estudio más exhaustivo.



Gráfico 22. Ingresos y gastos generados durante un periodo de actividad de quince años por la nueva delegación de Madrid. Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la inversión con el horizonte temporal de 6 años permite ver la adaptación y consolidación progresiva de la nueva delegación de Madrid, la cual obtendría resultados positivos en todos los ejercicios para los que se realizó la simulación. El beneficio acumulado para estos primeros años sería de 193.106,92 Euros con una tasa de rentabilidad media del

3,71%. Cabe también destacar que el desembolso inicial realizado se vería recuperado con el transcurso de los ocho primeros meses de funcionamiento de la delegación.

Así pues, en términos numéricos se prueba como la nueva oficina de TRANSPED en Madrid sería viable en corto y medio plazo. Durante dicho periodo la simulación realizada permite la contratación de más trabajadores hasta alcanzar una plantilla de ocho empleados al cabo de seis años, de forma que la plantilla se vería multiplicada por cuatro en el periodo de seis años. Se han tenido también en cuenta todos los gastos iniciales fruto de la puesta en funcionamiento, así como los gastos corrientes en los que se incurriría de forma mensual y que son aquellos gastos directamente relacionados con el funcionamiento cotidiano de la oficina.

Como se ha comentado, en el horizonte temporal de seis años la simulación de la inversión en la nueva delegación prueba la viabilidad económica y operativa de la nueva delegación de TRANSPED en Madrid.

Por su parte, el análisis de inversión a quince años, permite ver ampliada la perspectiva sobre el rendimiento de la nueva delegación de TRANSPED en Madrid. Si bien se había probado como viable la delegación en el corto plazo, es también importante estudiar si el rendimiento a largo plazo se prevé satisfactorio.

De esta manera, el balance final de la inversión a quince años arroja un balance final acumulado de 1.008.865,66 Euros como resultado de explotación. Este dato supone un resultado medio anual de 67.257,71 Euros y demuestra la viabilidad en términos absolutos. El análisis dinámico de la rentabilidad de la inversión, calculado a través del método del VAN, muestra un valor actual neto de 681.109,42 Euros.

Durante el periodo de quince años la simulación realizada incluye distintos sucesos ocurridos que pretenden prever en dicha simulación cambios futuros que moldeen y afecten directamente al resultado. Así pues, las estimaciones realizadas proyectan aspectos como un traslado a una oficina de mayor superficie en el sexto año de la inversión y que estaría ubicada en calle Tierra de Barros, 2 en el municipio de Coslada, contrataciones diversas de trabajadores de distinto perfil, adquisiciones y renovación de material y equipos, etc.

Relativo a la política de contratación, esta se considera progresiva y responsable. Se siguen una serie de criterios que buscan no alcanzar el colapso por sobrecarga de trabajo, pero que a su vez sean razonables en términos económicos y no pongan en peligro la continuidad de la inversión. Así pues, en el último año considerado de la inversión, el decimoquinto año, la plantilla de trabajadores estaría formada por un total de 15 empleados, de los cuales seis son empleado/as de operaciones, siete son comerciales y dos son empleado/a de administración.

Para finalizar se debe destacar que acorde a los cálculos realizados en la simulación de la inversión estudiada en el presente proyecto, tanto a seis años como a quince, se prueba el proyecto de apertura de una nueva delegación de TRANSPED en Madrid como posible y viable. Los indicadores económicos como resultados, métodos de inversión y rentabilidades lo prueban a nivel económico, el planteamiento a nivel operativo está definido de antemano y la contratación de nuevos empleados, aunque estaría sujeta a modificaciones ante posibles desviaciones en la previsión, se estima óptima y responsable económicamente como se ha explicado con anterioridad.

TRANSPED dispone con el presente proyecto de un análisis detallado que, como se hizo referencia al inicio de este apartado de conclusiones, puede ser utilizado para plantear la

apertura de la delegación de Madrid y como punto de partida para una mayor expansión en el futuro.

Bibliografía

LIBROS

- AAKER, D.; KUMAR, V. y DAY, G. (2001): *Investigación de mercados*. Editorial: Limusa Wiley.
- CABELLO PÉREZ, MIGUEL (2002). *Las aduanas y el comercio internacional*. Editorial: ESIC
- DALMAU, J.I., HERVÁS, J.L. (2003). *Estrategia y política de empresa, una introducción*. Editorial: Universidad Politécnica de Valencia.
- DE MIGUEL FERNÁNDEZ, ENRIQUE. (2010). *Introducción a la gestión (Management)*. Editorial: Universidad Politécnica de Valencia, Ref. Editorial: 2010.632.
- JEREZ RIESCO, JOSE LUIS (2011). *Comercio Internacional*. Editorial: ESIC
- JOHNSON, GERRY; SCHOLE, KEVAN; WHITTINGTON, RICHARD. (2006). *Dirección estratégica* Editorial: Pearson educación.
- JOHNSON, GERRY; SCHOLE, KEVAN; WHITTINGTON, RICHARD. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Editorial: Prentice-Hall.
- MARIMÓN DURÀ. RAFAEL; OLVARRÍA IGLESIA, JESÚS; VICIANO PASTOR, JAVIER (2010) *Legislación Mercantil Básica*. Editorial: Tirant Lo Blanch.
- RIBES GINER, GRABIELA; HERRERO BLASCO, AURELIO. (2013). *Los recursos humanos en la empresa*. Editorial: Universidad Politécnica de Valencia, Ref. Editorial: 898
- RIVERA VILAS, LUÍS MIGUEL. (2012). *Decisiones en marketing cliente y empresa*. Editorial: Universidad Politécnica de Valencia, Ref. Editorial: 575.
- SAINZ, JOSÉ MARÍA. (2012): *El plan de marketing en la práctica*. 17ª edición, Editorial: ESIC.
- SÁNCHEZ MUÑOZ, PALOMA; LAGUNA MOLINA, LAURA (2012). *El comercio exterior de España: teoría y práctica*. Editorial: Pirámide.
- Plan General de Contabilidad y de PYMES 2010*. Editorial: Pirámide.
- Cámara de Comercio Internacional (1999). *Reglas Oficiales de la CCI para la interpretación de términos comerciales*. Editorial. Cámara de Comercio Internacional.

CONSULTAS ELECTRÓNICAS

Autoridad Portuaria de la Bahía de Algeciras. Estadísticas de tráfico de contenedores. <<http://www.apba.es/estadisticas>> [Consulta: 12/05/2016].

Autoridad Portuaria de Barcelona. Estadísticas de tráfico de contenedores. <<http://www.portdebarcelona.cat/es/web/autoritat-portuaria/estadisticas>> [Consulta 12/05/2016].

Autoridad Portuaria de Bilbao.

- Directorio de Empresas. <http://www.bilbaoport.eus/servicios/directorio-de-empresas/> [Consulta: 12/05/2016].

- Características <http://www.bilbaoport.eus/el-puerto/> [Consulta: 12/05/2016].

Autoridad Portuaria de Las Palmas. Estadísticas de tráfico de contenedores.
<<http://www.palmasport.es/web/guest/contenedores1>> [Consulta: 12/05/2016].

Autoridad Portuaria de Valencia. Estadísticas de tráfico de contenedores.
<<http://www.valenciaport.com/es/VALENCIAPORT/Trafico/Paginas/Mercancias.aspx>>
[Consulta: 12/05/2016].

Ayuntamiento de Valencia. Consulta sobre distritos.
<<http://www.valencia.es/ayuntamiento/estadistica.nsf/fDocMapaImagen?ReadForm&coding=CartoDistritos&idColumnaApoyo=C12573F6004BC7DFC12572DB0048A951>> [Consulta: 11/11/2015].

Banco de España. Tabla de tipo de interés legal.
<<http://www.bde.es/clientebanca/es/areas/Tipos de Interes/Tipos de interes/Otros tipos de i/otros-tipos/Tabla tipos de interes legal.html>> [Consulta: 04/06/2016]

Banco Mundial. PIB a precios actuales.
<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?order=wbapi_data_value_2014+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=desc> [Consulta: 20/01/2016].

Cámara de Comercio de España. Guía de Arancel. Acuerdos preferenciales.
<http://www.camaras.org/guias/arancel/Guia_Arancel_cap3_060.html> [Consulta: 31/03/2016].

Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE). <<http://www.cnae.com.es/>>
[Consulta: 12/06/15].

Comisión Europea. Códigos TARIC.
<http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?Lang=es> [Consulta: 04/04/2016].

Compara Mudanzas. Coste de una mudanza en Madrid. <www.comparamudanzas.es>
[Consulta: 08/07/2016]

Expatistan. Comparación entre el coste de vida en Madrid y Bilbao.
<<https://www.expatisitan.com/cost-of-living/comparison/bilbao/madrid?>> [Consulta: 06/06/2016].

Google Maps – Búsqueda de localizaciones. <<https://www.google.es/maps>> [Consulta 03/10/2015].

ICEX. Información de mercados. <<http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/mapa/index.html>> [Consulta: 27/02/2016]

Idealista. Consulta de inmuebles en alquiler.

- Madrid. <<http://www.idealista.com/alquiler-oficinas/madrid/ciudad-lineal/san-pascual/?ordenado-por=precio-asc>> [Consulta: 04/06/2016].

- Coslada. <<http://www.idealista.com/alquiler-oficinas/coslada/el-barral-ferial/?ordenado-por=precio-asc>> [Consulta: 04/06/2016].

- Bilbao. <<http://www.idealista.com/alquiler-oficinas/bilbao/abando-albia/>>
[Consulta: 04/06/2016].

Instituto Nacional de Estadística (INE). Encuesta Anual de Servicios (CNAE 2009).
<<http://www.ine.es/dynt3/inebase/index.htm?type=pcaxis&file=pcaxis&path=%2Ft37%2Fe01%2Fcnae09%2F%2Fa2009>> [Consulta: 07/06/16].

Instituto Nacional de Estadística (INE). Variaciones del Índice de Precios de Consumo (IPC).
<<http://www.ine.es/varipc/>> [Consulta: 07/06/15].

Instituto Nacional de Estadística. Contabilidad Nacional (PIB).
<http://www.ine.es/prensa/pib_prensa.htm> [Consulta: 06/06/16].

IKEA. Búsqueda de mobiliario

- Escritorios.
<<http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/departments/workspaces/20649/>>
[Consulta: 19/06/2016].

- Sillas.
<<http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/departments/workspaces/20652/>>
[Consulta: 19/06/2016].

- Mesas.
<http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/departments/living_room/10705/>
[Consulta: 19/06/2016].

- Mobiliario de almacenaje.
<http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/departments/living_room/30454/>
[Consulta: 19/06/2016].

Media Markt.

- Informática. <<http://tiendas.mediamarkt.es/informatica>> [Consulta: 27/06/2016].

- Teléfonos fijos. <<http://tiendas.mediamarkt.es/telefonos>> [Consulta: 27/06/2016].

- Teléfonos móviles. <<http://tiendas.mediamarkt.es/telefonos-fijos>> [Consulta: 27/06/2016].

- Pequeño electrodoméstico. <<http://tiendas.mediamarkt.es/pequeno-electrodomestico>> [Consulta: 27/06/2016].

Ministerio de Economía y Competitividad. Datacomex, búsqueda de empresas exportadoras e importadoras. <http://datacomex.comercio.es/principal_comex_em.aspx> [Consulta: 05/07/2016]

Ministerio de Fomento. Información Estadística. Puertos del Estado.
<<http://www.fomento.gob.es/BE/?nivel=2&orden=04000000>> [Consulta: 02/05/2016].

Movistar. Tarifa fusión. <<http://www.movistar.es/particulares/oferta-combinada/fusion/>>
[Consulta: 04/06/2016].

Organización de Consumidores y Usuarios (OCU). Aqua Service: lo que ofrece... y lo que da.
<<http://www.ocu.org/alimentacion/agua/noticias/acuaservice#>> [Consulta: 04/06/2016].

Organización Mundial del Comercio. Estadísticas del comercio internacional 2015
<https://www.wto.org/spanish/res_s/statistics/its2015_s/its15_toc_s.htm> [Consulta: 21/02/2016].

Port of Rotterdam. Facts and figures about the port.
<<https://www.portofrotterdam.com/en/the-port/facts-figures-about-the-port>> [Consulta: 19/01/2016].

Puertos del Estado. Estadísticas.

- Estadística mensual. <http://www.puertos.es/es-es/estadisticas/Paginas/estadistica_mensual.aspx> [Consulta: 20/02/2016].

- Estadística histórica. <http://www.puertos.es/es-es/estadisticas/Paginas/estadistica_Historicas.aspx> [Consulta: 20/02/2016].

RAMBERG, JAN (2011). Guido to Incoterms 2010. Understanding and practical use. International Chamber of Commerce (ICC).
<<http://halleycables.com/img/cms/INCOTERMS%202010%20Guide.pdf>> [Consulta: 14/02/2016].

Sabi Bureau Van Dijk. Base de datos de resultados económicos de empresas clasificadas bajo el CNAE 5229. Actividades anexas al transporte. <https://sabi.bvdinfo.com/version-201668/Search.QuickSearch.serv?_CID=50&context=1DQ1CT7JA1IBJN3> [Consulta: 02/06/2016].

Secretaría de Estado de Comercio.

- Acuerdos comerciales de la UE. <<http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/politica-comercial/relaciones-bilaterales-union-europea/Paginas/pa%C3%ADses-y-regiones.aspx>> [Consulta: 16/01/2016].

- Control de seguridad a la importación <<http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/control-seguridad/Paginas/control-seguridad.aspx>> [Consulta: 16/01/2016].

- Medidas de defensa comercial. <<http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/politica-comercial/medidas-defensa-comercial/Paginas/antidumping.aspx>> [Consulta: 16/01/2016].

- Política Comercial. <<http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/politica-comercial/Paginas/default.aspx>> [Consulta: 16/01/2016].

Transped Shipping Levante, S.L. <<http://www.transped.com>> [Consulta: 03/10/2015].

Transped Shipping Levante, S.L. Cuentas Anuales de los ejercicios 2013 y 2014.

Transportes Alonso Salcedo, S.L. <www.tasvlc.com> [Consulta: 03/10/2015].

Unión Europea. Acerca de la UE. Comercio. <http://europa.eu/about-eu/facts-figures/economy/index_es.htm> [Consulta: 20/01/2016]

WCA World:

- Networks. <<http://www.wcaworld.com/eng/networks.asp>> [Consulta: 06/10/2015].

- Partner Pay. <<http://www.wcaworld.com/eng/partnerpay.asp>> [Consulta: 06/10/2015].

- General information. <<http://www.wcaworld.com/eng/about.asp>> [Consulta: 06/10/2015]

World Shipping Council. Principales puertos del mundo.

<<http://www.worldshipping.org/about-the-industry/global-trade/top-50-world-container-ports>> [Consulta 16/01/2016].

PUBLICACIONES DIGITALES

ICEX. Boletín mensual del ANÁLISIS DEL COMERCIO EXTERIOR ESPAÑOL. Consulta de publicaciones de los años 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015.

MARTÍNEZ GARCÍA, ALICIA; RUIZ MOYÀ, CARMEN; ESCRIVÀ MONZÓ, JOAN. (2014). *Marketing en la actividad comercial*. Editorial McGraw Hill.

<<http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/844819358X.pdf>> [Consulta: 25/06/2016].

Port of Rotterdam (2015). *Port statistics. A wealth of information*.

LEGISLACIÓN

Boletín oficial de la Provincia de Valencia nº 82 del 7 de Abril de 2014. Resolución de fecha 24 de marzo de 2014, de la Dirección Territorial de Economía, Industria, Turismo y Empleo de Valencia, por la que se registra y publica el convenio colectivo de trabajo del sector de Empresas Transitarias de la provincia de Valencia.

Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades.

Real Decreto-Ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.

Real Decreto 345/2012, de 10 de febrero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Economía y Competitividad y se modifica el Real Decreto 1887/2011, de 30 de diciembre, por el que se establece la estructura orgánica básica de los departamentos ministeriales.

CONSULTAS DE APUNTES

ALBARRACÍN GUILLEM, JOSÉ MIGUEL. (2011). Apuntes de la materia de Dirección de Producción y Operaciones de 2º curso de Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia.

BLASCO RUIZ, ANA. (2010). Apuntes de la materia de Introducción a las Finanzas de 1º curso de Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia.

CLEMENTE RICOLFE, JOSÉ LUIS; ESCRIBÀ PÉREZ, CARMEN. (2012). Apuntes de la materia de Investigación Comercial de 3º curso de Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia.

ESCRIBÀ PÉREZ, CARMEN. (2013). Apuntes de la materia de Dirección Comercial de 3º curso de Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia.

MATEOS RONCO, ALICIA. (2013). Apuntes de la materia de Análisis y Consolidación Contable de 3º de Grado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia.

POLO GARRIDO, FERNANDO. (2012). Apuntes de la materia de Contabilidad Financiera y de Sociedades de 2º curso de Grado en Administración y dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia.

RIBES GINER, GRABIELA; HERRERO BLASCO, AURELIO. (2013). Apuntes de la materia Dirección de Recursos Humanos de 4º curso de Grado en Administración y dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia.

RUIZ GARCÍA, JESÚS. (2013). Apuntes de la materia Marketing en Empresas y servicios profesionales de 4º curso de Grado en Administración y dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia.

SEGURA GARCÍA DEL RÍO, BALDOMERO (2013). Apuntes de la materia Economía Financiera de 3º de Grado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia.

ANEXO 1. TABLA DE RESULTADOS PARA EL ESTUDIO DE LA INVERSIÓN EN UN ESPACIO TEMPORAL DE 6 AÑOS.

	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año	6º Año
Ventas	746016,10	765004,31	1167780,36	1197503,67	1227983,51	1658523,77
Aprovisionamientos	607310,46	622722,67	950563,30	974686,52	999421,92	1349831,29
Salarios	49364,35	72434,37	121278,98	153353,71	155455,99	207433,66
Comisiones comerciales	6935,28	2134,22	5752,61	3342,26	3428,42	7250,57
Alquiler oficina	5148,00	5148,00	5148,00	5148,00	5148,00	7200,00
Gto comunidad mensual						
Aquaservice mensual	477,72	477,72	477,72	477,72	477,72	477,72
Leasing Volkswagen Polo mensual	4800,00	4800,00	9600,00	9600,00	9600,00	9600,00
Teléfono fija + Wi-fi mensual + telefonía móvil	816,00	816,00	816,00	816,00	816,00	816,00
Adecantamiento	12000,00					5352,23
Canon gestora edificio	1000,00					
Mobiliario	362,99					2354,80
Instalación mobiliario						272,96
Equipos Informáticos	2080,91	600,12	2048,95	616,68		2055,25
Mensajería nacional e internacional	1865,04	1912,51	2919,45	2993,76	3069,96	4146,31
Mensajería local	746,02	765,00	1167,78	1197,50	1227,98	1658,52
Coste teléfonos móviles	1468,00		754,26			2357,12
Coste teléfonos fijos	67,48	34,20	69,34	35,15		72,23
Fax	229					
Máquina de café	249,99					
Amortizaciones	1248,54	1336,54	1905,849376	2033,58	2033,58	2481,52
Curso liderazgo	435,60					
Desplazamientos visita delegación	2028,80					
Promoción - ferias de China y Abu Dhabi	8902,44					
Gasto electricidad	1641,14	1858,87	2294,31	2512,04	2512,04	3165,24
Gastos mantenimiento y reparaciones		614,31	1037,88	1262,53	1279,84	
Gastos representación	3730,08	3825,02	5838,90	5987,52	6139,92	8292,62
Gasto en gasolina	1290,60	1308,29	2652,45	2688,81	2725,67	2763,03
Gasto anual material de oficina	202,00	231,13	390,49	475,01	481,52	650,83
RESULTADO TOTAL ANUAL	31615,66	43985,35	53064,07	30276,89	34164,96	40291,86

ANEXO 2. TABLA DE RESULTADOS PARA EL ESTUDIO DE LA INVERSIÓN EN UN ESPACIO TEMPORAL DE 15 AÑOS.

	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año	6º Año	7º Año
Ventas	746016,10	765004,31	1167780,36	1197503,67	1227983,51	1658523,77	1700738
Aprovisionamientos	607310,46	622722,67	950563,30	974686,52	999421,92	1349831,29	1384087
Salarios	49364,35	72434,37	121278,98	153353,71	155455,99	207433,66	210277,16
Comisiones comerciales	6935,28	2134,22	5752,61	3342,26	3428,42	7250,57	4771,71
Alquiler oficina	5148,00	5148,00	5148,00	5148,00	5148,00	7200,00	7200,00
Gto comunidad mensual							
Aquaservice mensual	477,72	477,72	477,72	477,72	477,72	477,72	477,72
Leasing Volkswagen Polo mensual	4800,00	4800,00	9600,00	9600,00	9600,00	9600,00	9600,00
Teléfono fija + Wi-fi mensual + telefonía móvil	816,00	816,00	816,00	816,00	816,00	816,00	816,00
Adecantamiento	12000,00					5352,23	
Canon gestora edificio	1000,00						
Mobiliario	362,99					2354,80	
Instalación mobiliario						272,96	
Equipos Informáticos	2080,91	600,12	2048,95	616,68		2055,25	
Mensajería nacional e internacional	1865,04	1912,51	2919,45	2993,76	3069,96	4146,31	4251,84
Mensajería local	746,02	765,00	1167,78	1197,50	1227,98	1658,52	1700,74
Coste teléfonos móviles	1468,00		754,26			2357,12	
Coste teléfonos fijos	67,48	34,20	69,34	35,15		72,23	
Fax	229						
Máquina de café	249,99						
Amortizaciones	1248,54	1336,54	1905,849376	2033,58	2033,58	2481,52	2512,35
Curso liderazgo	435,60						
Desplazamientos visita delegación	2028,80						
Promoción - ferias de China y Abu Dhabi	8902,44						
Gasto electricidad	1641,14	1858,87	2294,31	2512,04	2512,04	3165,24	3165,24
Gastos mantenimiento y reparaciones		614,31	1037,88	1262,53	1279,84		1753,552
Gastos representación	3730,08	3825,02	5838,90	5987,52	6139,92	8292,62	8503,69
Gasto en gasolina	1290,60	1308,29	2652,45	2688,81	2725,67	2763,03	2800,91
Gasto anual material de oficina	202,00	231,13	390,49	475,01	481,52	650,83	659,7522
RESULTADO TOTAL ANUAL	31615,66	43985,35	53064,07	30276,89	34164,96	40291,86	58160,17

8º Año	9º Año	10º Año	11º Año	12º Año	13º Año	14º Año	15º Año
2154333	2209167	2265396	2750469	2820476	2892265	2965882	3492706
1753231	1797724	1843346	2238071	2294868	2353107	2412823	2841474
264382,29	292638,97	296650,47	354075,09	358928,75	363848,94	395204,35	424419,24
8708,64	6193,30	6352,01	10488,18	7903,98	8106,22	8313,62	12722,13
7200,00	7200,00	7200,00	7200,00	7200,00	7200,00	7200,00	7200,00
477,72	477,72	477,72	477,72	477,72	477,72	477,72	477,72
12600,00	12600,00	12600,00	12600,00	12600,00	12600,00	12600,00	16800,00
816,00	816,00	816,00	816,00	816,00	816,00	816,00	816,00
292,5653	181,7345		304,7624			194,5368	197,2035
1479,392	660,1227		1541,069			706,6251	716,3115
5385,83	5522,92	5663,49	6876,17	7051,19	7230,66	7414,70	8731,77
2154,33	2209,17	2265,40	2750,47	2820,48	2892,27	2965,88	3492,71
807,3952			841,0558				888,1295
74,22756	37,62254		77,32213			40,27286	40,82492
	229						
			249,99				
1796,35	1820,11	1845,09	1884,38	1411,87	719,03	979,27	1315,70
3600,69	3818,41	3818,41	4253,86	4253,86	4253,86	4470,17	4689,31
2221,987	2477,69	2511,655	3009,009	3050,256	3092,069	3375,567	3421,84
10771,66	11045,83	11326,98	13752,35	14102,38	14461,33	14829,41	17463,53
4258,95	4317,34	4376,52	4436,51	4497,33	4558,98	4621,47	6246,43
835,9951	932,2004	944,979	1132,102	1147,621	1163,353	1270,015	1287,425
73237,93	58264,52	65201,18	85632,60	99347,08	107738,46	87578,90	140306,06