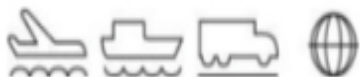




UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



# ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA TRANSPED SHIPPING LEVANTE, S.L.



Trabajo Final de Grado-ADE  
Autora: Anastasia Potapova Filina  
Director: José Manuel Guaita Martínez



## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
1.1. RESUMEN .....	9
1.2. OBJETIVOS.....	10
1.3. METODOLOGÍA .....	11
<b>CAPÍTULO 2. SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>12</b>
2.1. EL SECTOR DEL TRANSPORTE INTERNACIONAL EN LA ACTUALIDAD .....	12
2.1.1. <i>El efecto globalizador en el transporte.....</i>	<i>12</i>
2.1.2. <i>El sector del transporte dentro de la Unión Europea.....</i>	<i>15</i>
2.1.2. <i>Reglas internacionales .....</i>	<i>18</i>
2.1.3. <i>El sector del transporte en España.....</i>	<i>20</i>
<b>CAPÍTULO 3. SITUACIÓN DE TRANSPED SHIPPING LEVANTE S.L.....</b>	<b>23</b>
3.1. ORÍGENES Y SU EVOLUCIÓN .....	23
3.2. SITUACIÓN GEOGRÁFICA .....	30
3.2.1. <i>Infraestructuras.....</i>	<i>32</i>
3.3. ORGANIGRAMA.....	43
3.4. RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES DE LAS DIRECCIONES .....	47
3.5. INSTALACIONES.....	50
3.6. PROCESO.....	51
3.7. SERVICIOS .....	55
3.8. EVALUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN .....	60



3.9. EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA ..... 63

3.10. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA ..... 64

**CAPÍTULO 4. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA..... 66**

4.1. TIPO DE EMPRESA..... 66

4.2. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO..... 67

4.2.1. *Análisis de la situación patrimonial de la empresa* ..... 68

4.2.2. *Análisis de la situación de liquidez* ..... 74

4.2.3. *Análisis de la situación de endeudamiento* ..... 76

4.2.4. *Análisis de la rotación de activos*..... 80

4.2.5. *Análisis de la política de inversión-financiación (EOAF)* ..... 83

4.2.6. *Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias* ..... 86

4.2.7. *Análisis de la rentabilidad económica y de la rentabilidad financiera* ..... 90

4.2.8. *Análisis del fondo de maniobra* ..... 93

4.2.9. *Análisis del Estado de flujos de efectivo*..... 96

4.2.10. *Análisis del Estado de Cambios en el Patrimonio Neto (ECPN)*..... 101

4.3. ANÁLISIS DAFO..... 102

**CAPÍTULO 5. ANÁLISIS EXTERNO ..... 106**

5.1. ANÁLISIS DEL SECTOR..... 106

5.2. ANÁLISIS PORTER..... 112

**CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA 118**

6.1.OBJETIVOS DE MEJORA EN BASE AL ANÁLISIS REALIZADO ..... 118

6.2. ESTUDIO DE MERCADO..... 120

6.2.1. *Rusia*..... 120

6.2.2. *China* ..... 130



6.2.3. América Latina: el caso cubano .....	139
6.3. ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN.....	146
<b>CAPÍTULO 7. PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>149</b>
<b>CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES .....</b>	<b>151</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>153</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Diagrama 1: Organigrama de la empresa.....	44
Diagrama 2: Organigrama del departamento de tráfico de exportación.....	45
Diagrama 3: Secuencia de las actividades de la empresa .....	52
Diagrama 4: Análisis DAFO.....	103
Diagrama 5: Distribución por cuartiles .....	106
Diagrama 6: Las cinco fuerzas de Porter .....	112
Diagrama 7: Visión de la empresa Transped Shipping Levante, S.L.....	118

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribución de empresas activas y empleo en el DIRCE.....	13
Gráfico 2: Transporte de mercancías dentro de la UE-28.....	16
Gráfico 3: Distintos medios de transporte de mercancías dentro de la UE-28.....	17
Gráfico 4: Valor añadido bruto al coste de los factores .....	22
Gráfico 5: Países desde donde importa España, 2014.....	42
Gráfico 6: Evolución de las ventas de la empresa Transped Shipping Levante, S.L.....	61



Gráfico 7: Evolución del Tráfico por carretera, por tipo de vehículo y titularidad. Dirección General por Carreteras.....	62
Gráfico 8: Evolución del tráfico marítimo de pasaje y carga .....	62
Gráfico 9: Evolución de la plantilla de la empresa Transped Shipping Levante, S.L.....	64
Gráfico 10: Partidas del activo del balance de situación (porcentaje sobre el total del activo) ..	72
Gráfico 11: Partidas del Patrimonio Neto y Pasivo del balance de situación (porcentaje sobre el total del activo).....	73
Gráfico 12: IED en dólares a precios actuales de la Federación de Rusia .....	122
Gráfico 13: Volumen de mercancías por tipo de movimiento.....	124
Gráfico 14: IED en dólares a precios actuales para China.....	132
Gráfico 15: IED en dólares a precios actuales para América Latina y Caribe .....	142

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Puertos y aeropuertos de España utilizados por Transped Shipping Levante, S.L.....	24
Imagen 2: Posición geográfica de España.....	31
Imagen 3: Programa Manager .....	33
Imagen 4: Movimiento de mercancías de la empresa Transped Shipping Levante, S.L.....	34

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Rendimiento de los distintos medios de transporte dentro de la UE-28.....	17
Tabla 2: Contabilidad Nacional de España, base 2010. Producto interior bruto a precios de mercado y sus componentes.....	21
Tabla 3: Empresas por actividad principal (divisiones CNAE 2009).....	21
Tabla 4: El sector del transporte marítimo de mercancías .....	26



Tabla 5: Ranking nacional de todas las empresas españolas .....	26
Tabla 6: El sector de otras actividades anexas al transporte .....	30
Tabla 7: Ranking total de empresas españolas .....	30
Tabla 8: Comparación del PIB de las principales economías .....	32
Tabla 9: Tráfico de pasajeros, 2013 .....	33
Tabla 10: Tráfico de exportación aérea de mercancías desde Barcelona .....	35
Tabla 11: Tráfico de exportación aérea de mercancías desde Bilbao.....	36
Tabla 12: Tráfico de exportación aérea de mercancías desde Madrid.....	36
Tabla 13: Tráfico de importación aérea de mercancías a Barcelona .....	37
Tabla 14: Tráfico de exportación aérea de mercancías a Bilbao .....	38
Tabla 15: Tráfico de importación aérea de mercancías a Madrid.....	38
Tabla 16: Tráfico de importación aérea de mercancías a Valencia .....	38
Tabla 17: Tráfico de contenedores por puertos europeos (TEUs).....	40
Tabla 18: Tráfico de exportación marítima de mercancías .....	41
Tabla 19: Tráfico de importación de mercancías.....	42
Tabla 20: Costes para los servicios de carga y descarga .....	58
Tabla 21: Costes para los servicios de manipulación de la carga.....	58
Tabla 22: Costes para los servicios de almacenaje por días .....	59
Tabla 23: Costes para los servicios de preparación .....	59
Tabla 24: Otros costes de almacenaje .....	59
Tabla 25: Principales números índices económicos y del transporte e infraestructura (base 2000 = 100) .....	63
Tabla 26: Activo del Balance de Situación de la empresa .....	68
Tabla 27: Pasivo y Patrimonio Neto del Balance de Situación de la empresa .....	69
Tabla 28: Análisis de la situación patrimonial de la empresa año 2014 .....	70
Tabla 29: Análisis de la situación patrimonial de la empresa año 2013 .....	70



Tabla 30: Ratios de liquidez de Transped Shipping Levante S.L. ....	74
Tabla 31: Datos para el cálculo del ratio de liquidez .....	74
Tabla 32: Datos para el cálculo del ratio de tesorería .....	75
Tabla 33: Datos para el cálculo del ratio de disponibilidad .....	75
Tabla 34: Datos para el cálculo del ratio de fondo de maniobra.....	76
Tabla 35: Datos para el cálculo del ratio de fondo de maniobra.....	76
Tabla 36: Ratios de endeudamiento de Transped Shipping Levante S.L.....	77
Tabla 37: Datos para el cálculo del ratio de endeudamiento .....	77
Tabla 38: Datos para el cálculo del ratio de autonomía .....	78
Tabla 39: Datos para el cálculo del ratio de solvencia o garantía.....	78
Tabla 40: Datos para el cálculo del ratio de calidad de la deuda .....	79
Tabla 41: Datos para el cálculo del ratio de gastos financieros sobre ventas .....	79
Tabla 42: Datos para el cálculo del ratio de coste de la deuda .....	80
Tabla 43: Datos para el cálculo del ratio de cobertura de gastos financieros .....	80
Tabla 44: Ratios de rotación de activos de Transped Shipping Levante S.L.....	81
Tabla 45: Datos para el cálculo del ratio de rotación del activo.....	81
Tabla 46: Datos para el cálculo del ratio de rotación del activo no corriente .....	81
Tabla 47: Datos para el cálculo del ratio de rotación del activo corriente .....	82
Tabla 48: Datos para el cálculo del ratio de rotación de clientes .....	82
Tabla 49: Variación de las masas patrimoniales .....	83
Tabla 50: Estado de origen y aplicación de fondos.....	84
Tabla 51: Cuenta de pérdidas y ganancias de Transped Shipping Levante S.L. ....	87
Tabla 52: Estructura de la cuenta de pérdidas y ganancias para el análisis .....	88
Tabla 53: Ratios de expansión de Transped Shipping Levante S.L.....	88
Tabla 54: Cálculo de la rentabilidad económica de Transped Shipping Levante S.L.....	90
Tabla 55: Cálculo de la rentabilidad financiera de Transped Shipping Levante S.L. ....	92



Tabla 56: Estado de flujos de efectivo de Transped Shipping Levante S.L.....	97
Tabla 57: Análisis del Estado de flujos de efectivo (EFE) .....	98
Tabla 58: Diagnóstico mediante el RPO de Transped Shipping Levante S.L.....	99
Tabla 59: Diagnóstico mediante el RPO de Transped Shipping Levante S.L.....	100
Tabla 60: Estado de ingresos y gastos reconocidos de Transped Shipping Levante S.L.....	101
Tabla 61: Estado Total de cambios en el patrimonio neto de Transped Shipping Levante S.L...	102
Tabla 62: Comparación de los ratios de los costes operativos, beneficios y rentabilidades.....	107
Tabla 63: Comparación de los ratios del capital circulante .....	109
Tabla 64: Comparación de los ratios de los gastos e ingresos financieros.....	110
Tabla 65: Comparación de los ratios de la empresa con los ratios sectoriales.....	111
Tabla 66: Comparación de los ratios de la estructura del pasivo.....	111
Tabla 67: Evolución reciente del comercio exterior de bienes y servicios.....	123
Tabla 68: Principales productos exportados por Rusia.....	125
Tabla 69: Principales productos importados por Rusia.....	126
Tabla 70: Costes y duración del proceso de importación y exportación.....	127
Tabla 71: Documentación para exportar a la Federación Rusa.....	128
Tabla 72: Indicadores de crecimiento de China.....	131
Tabla 73: Principales productos exportados por España a China.....	135
Tabla 74: Principales productos importados por España desde China .....	135
Tabla 75: Costes y duración del proceso de importación y exportación.....	137
Tabla 76: Principales productos exportados por Cuba.....	144
Tabla 77: Principales productos importados por Cuba .....	144
Tabla 78: Costes y duración del proceso de importación y exportación.....	145





# CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. RESUMEN

Transped Shipping Levante, S.L. es una empresa de servicios dedicada al transporte internacional. Su objeto social es garantizar una plena cobertura de transporte para las mercancías desde y hacia cualquier punto del mundo. Opera a escala mundial a través del transporte aéreo, marítimo, terrestre, e intermodal.

La empresa poco a poco ha ido incrementado sus servicios y expandiendo su red de oficinas, tanto en territorio español como en el exterior para ampliar la gestión y el control de las cargas de exportación e importación.

Además, Transped Shipping Levante, S.L. es miembro activo de las dos redes de agentes internacionales más importantes: WCA y GOAL.

En este trabajo de fin de grado se pretende realizar un análisis minucioso de la empresa Transped Shipping Levante, S.L. Para ello, primero se debe de investigar las raíces, es decir, se estudiará la historia, los orígenes y su evolución hasta llegar a su situación actual. Luego se realizará un estudio interno de la empresa, en el que se analizará el proceso, los servicios, las instalaciones y la estrategia que persigue para cumplir sus objetivos. Todo ello, sin olvidar el análisis económico-financiero que presenta la empresa, ya que saber con qué eficiencia la empresa está cumpliendo sus objetivos es uno de los puntos claves para seguir evolucionando y creciendo como empresa.

A través del diagnóstico de la situación de la empresa Transped Shipping Levante, S.L. se conoce la estructura lo que ha ayudado a determinar:

- A dónde se quiere llegar, es decir, aclarar la visión, la misión y los objetivos de la empresa.
- Establecer la estrategia competitiva de la empresa que le lleva al fin buscado.
- Determinar cómo llegar, y con qué recursos.

Otro análisis de gran importancia es el análisis del entorno, es decir, un estudio macroeconómico. Se ha de tener en cuenta todos los factores que rodean a la empresa e influyen en su funcionamiento, así como los factores económicos, políticos, tecnológicos



entre otros. Esto incluye un estudio del sector y otras variables importantes como las amenazas y oportunidades que presenta el entorno.

Por último, una vez realizado el análisis microeconómico y macroeconómico de Transped Shipping Levante, S.L. se buscará otras posibles maneras de expansión a mercados con gran potencial de inversión como Rusia, China y Latinoamérica. Se trata de regiones potencialmente en crecimiento con un futuro prometedor, en el cual es muy interesante adentrarse y entender bien la situación que están atravesando actualmente, el estado de las infraestructuras, dónde están las oportunidades de negocio, es decir, las mercancías más demandas, y el marco de actuación a seguir.

Al final se hará una conclusión de toda la investigación realizada y se propondrá un posible método de actuación como solución para la expansión de la empresa.

## 1.2. OBJETIVOS

Los objetivos que se pretende conseguir con este trabajo de fin de grado:

- Obtener una visión general del sector del transporte donde la empresa analizada desarrolla su actividad. Esta visión se centra a nivel local e internacional, ya que su marco de actuación va más allá de las fronteras nacionales.
- Analizar el entorno de la empresa en el cual la empresa lleva a cabo su actividad: análisis macroeconómico, microeconómico y un análisis de la competencia.
- Analizar internamente a la empresa, su estructura, su organización, su situación económico-financiera, sus procesos, y su funcionamiento con la que cuenta para desarrollar la actividad.
- Establecer la misión, la visión y los valores de la empresa para su actuación.
- Analizar mercados emergentes para la expansión de la empresa: Rusia, China y Latinoamérica.
- Establecer la estrategia a seguir para la consecución de los objetivos.



Es un trabajo centrado en la investigación y análisis de la empresa Transped Shipping Levante S.L. con el fin de encontrar una mejora de actuación para la expansión de la empresa.

### 1.3. METODOLOGÍA

Aprovechando las prácticas en la empresa de Transped Shipping Levante, S.L. en el departamento comercial de agentes internacionales, y en el inicio del desarrollo de un plan de expansión, se han tomado los datos de la empresa. Lo que permite analizar en detalle internamente a la empresa y comprender las fortalezas y flaquezas que presenta la organización.

Se ha obtenido las cifras de Transped Shipping Levante, S.L. en cuanto al número de empleados, la producción, las instalaciones, los servicios ofertados y la facturación, y en base a esos datos se ha realizado un análisis. Con dicho análisis se ha estudiado y evaluado los cambios que ha ido experimentando la empresa, y con los que se ha detectado los puntos de mejora a tener en cuenta.

A partir de los datos de las cuentas anuales obtenidos del Registro Mercantil de Valencia se ha analizado la situación económico-financiero de la empresa, analizando su situación patrimonial, para poder tener en cuenta si puede incurrir en nuevas inversiones con las que favorecerían su situación en un futuro.

Además, se ha obtenido datos del sector a través de la base de datos de la Central de Balances del Banco de España para poder contrastarlo con la situación que está atravesando la empresa en comparación con los competidores.

Se ha ido realizado diversas reuniones con los responsables del departamento para el análisis de los requisitos formativos para aportar los cambios necesarios para alcanzar los objetivos establecidos.

Por último, marcar la importancia del análisis de los mercados investigados a través de páginas oficiales, así como ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior), INE (Instituto Nacional de Estadísticas), Eurostat y el Banco Mundial, para comprender y realizar las aportaciones personales al proyecto.



## CAPÍTULO 2. SITUACIÓN ACTUAL

### 2.1. EL SECTOR DEL TRANSPORTE INTERNACIONAL EN LA ACTUALIDAD

El sector del transporte, objeto de este estudio, se refiere a la actividad que traslada personas y mercancías entre diferentes puntos geográficos. Esto implica tanto las infraestructuras (carreteras, puertos, aeropuertos, etc.) como los medios móviles utilizados para tal fin (barcos, aviones, trenes, etc.).

El sector del transporte se clasifica dentro del sector de servicios, es decir, un sector terciario cuyas actividades económicas no están basadas en la producción de los bienes, si no que están destinadas a prestar servicios al cliente. Se trata, de un sector heterogéneo en el cual se incluye todas las actividades, tanto públicas como privadas, que no sean primarias ni secundarias, así como el transporte, el turismo y el comercio. Las últimas dos actividades están enlazadas con el avance y desarrollo de la actividad del transporte (Muñoz, 2009).

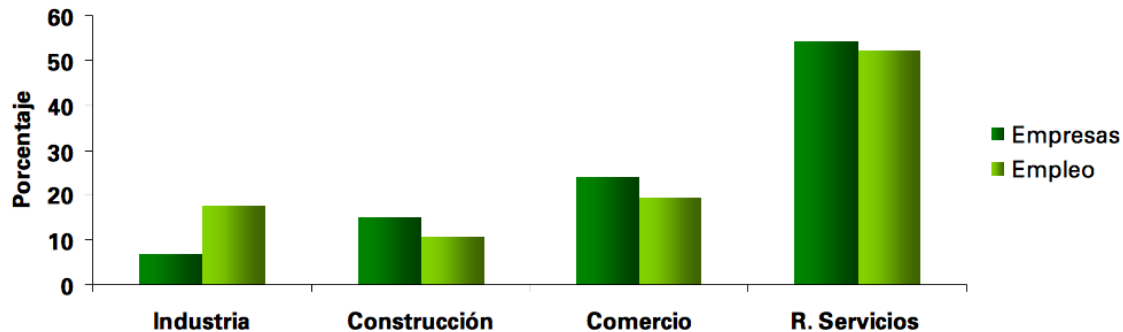
Es un sector complejo, donde los servicios se consideran bienes intangibles y perecederos, y por tanto resulta más difícil apreciar su valor. Además, el desempeño del transporte depende de muchas variables incontrolables, por ejemplo un caso muy común es el plazo de entrega estimado, no siempre se cumple ya que depende tanto del clima, y la adecuada coordinación de todas las actividades que forman parte del proceso logístico.

#### 2.1.1. El efecto globalizador en el transporte

El sector terciario ha ido ganando peso en la economía global de forma gradual hasta convertirse en el sector mayoritario y en la base de la economía en la actualidad. Este sector ha ido evolucionando y ganando más terreno en todos los procesos relevantes de la sociedad y la productividad. Esto se puede comprobar en el gráfico 1 según los datos obtenidos de la INE, se puede ver como actualmente alrededor del 52% de las empresas activas se dedican al sector de servicios, mientras que el restante del porcentaje se reparte entre el sector de la industria, la construcción y el comercio.



Gráfico 1: Distribución de empresas activas y empleo en el DIRCE



Fuente: INE, 2011

Los factores destacables que han favorecido el crecimiento y su propia evolución son el desarrollo tecnológico y el fenómeno de la globalización<sup>1</sup>.

Respecto al factor del desarrollo tecnológico es uno de los avances más dinámicos e innovadores de la sociedad. Además, la innovación tecnológica obliga a las empresas a la continua readaptación. Gracias a las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) exige un continuo cambio tanto en la estructura de la empresa como en los procedimientos utilizados a la hora de utilizar el factor trabajo, llevando con ello la modernización del servicio. La innovación es la clave para la optimización de los procesos y el intercambio eficaz y eficiente de mercancías, de información y personas (Nieto, 2007). Por tanto, el éxito de las empresas depende de la capacidad de adaptación a la innovación tecnológica y la inversión en I+D+i (Investigación científica + Desarrollo Tecnológico + innovación tecnológica) son factores esenciales para crear esa posición diferenciadora de la empresa dentro del mercado.

Entre las grandes innovaciones destaca el transporte multimodal. Este sistema consigue transportar de manera eficaz y fiable las mercancías usando diferentes medios de transporte sin interrumpir el proceso logístico. Esta gestión se lleva a cabo a través de los denominados OTM (Operadores de Transporte Multimodal). Se trata de navieras y operadores ferroviarios que establecen un contrato de transporte multimodal asumiendo la responsabilidad del cumplimiento de todo el proceso de transporte. Las ventajas de este

---

<sup>1</sup> Globalización: es un proceso histórico de integración mundial en el ámbito político, económico, cultural y tecnológico. El comercio, los flujos financieros y la modernización de las comunicaciones electrónicas han permitido una creciente integración de las economías de todo el mundo.



transporte es que permite una mayor rapidez en el tiempo de manipulación de las cargas y descargas. Al mismo tiempo, favorece a una reducción de los gastos, debido a la combinación del transporte más adecuado para ejecutar la operación del transporte de la mercancía. El resultado final es la reducción de los plazos de entrega de la carga. Una de las mayores aportaciones es el uso de un único documento para la gestión en todo el procedimiento de transporte (Dorta, 2013).

Por otra parte, el avance tecnológico está enlazado con el fenómeno de la globalización. Desde la década de los noventa, el desarrollo tecnológico colabora en el creciente proceso social basado en el capitalismo como sistema económico y en la mejora del transporte y las comunicaciones. Esta globalización basada en el sistema capitalista ha ayudado a que las empresas del sector del transporte y la logística internacional no tengan barreras para desarrollar la máxima productividad en un mercado geográfico cada vez mayor. Esta política de privacidad (capital privado) y al mismo tiempo de libre competencia entre las empresas ha impulsado los beneficios de las grandes corporaciones del sector.

Por ello, una las causas más importantes que ha favorecido al crecimiento del sector del transporte internacional es el proceso de globalización dando la posibilidad de trasladar y tener acceso mundial de mercancías y personas. Al mismo tiempo mejorando e innovando las redes de telecomunicaciones (internet, televisión, teléfono móvil etc.), lo que ha facilitado el intercambio instantáneo de información a nivel mundial. Además de facilitar las operaciones financieras, divulgación de ideas sociales y culturales (Muñoz, 2009).

Como consecuencia de este gran desarrollo de las comunicaciones y la tecnología ha dado la posibilidad para una reducción de costes y se ha mejorado el servicio al cliente. En otras palabras, estos grandes avances han llevado a que la gran distancia geográfica que se podía experimentar antiguamente no tiene nada que ver en la actualidad, en la cual ahora está vinculado con las comunicaciones instantáneas. Sin embargo, al mismo tiempo la globalización ha acentuado los desequilibrios territoriales y los conflictos políticos-económicos en mercados internacionales, ya que la globalización es un fenómeno que se presenta de manera muy desigual para diversos países y empresas (Muñoz, 2009).

Esta desigualdad es debido a que las funciones desempeñadas por los transportes e infraestructuras depende tanto de la política, la situación demográfica y territorial, económica y social de cada país para la internacionalización. Estas características son de gran importancia y relevancia, ya que el proceso de globalización cada vez va exigiendo



una mayor capacidad para atender volúmenes de continuo crecimiento a escala mundial para los intercambios comerciales y de personas. Sin olvidar que toda esta competencia va junto con la característica de llevar un sistema de suministro cada vez más flexible, fiable y rápido, junto con el desarrollo tecnológico más innovador para satisfacer las demandas (CEOE, 2013).

### 2.1.2. El sector del transporte dentro de la Unión Europea

Para la UE (Unión Europea) el sector del transporte es un sector que ha tenido un crecimiento significativo desde el año 1990, un sector clave para la actividad económica. Según los datos obtenidos de la UE el sector del transporte presenta en el año 2014 un valor añadido del 4,8 %, lo que equivale aproximadamente 548.000 millones de euros, y genera más de 11 millones de puestos de trabajo en Europa (Unión Europea, 2014).

A continuación se va a describir y desarrollar las aportaciones de los distintos medios de transporte que existen dentro de este sector a nivel europeo.

El transporte por carretera sigue destacando por su mayor aportación al rendimiento en la Unión Europea. Permite un servicio de "puerta a puerta" de una manera prácticamente rápida y económica. No obstante, se ha de tener en cuenta las infraestructuras de cada país, ya que es clave para el fácil acceso y articulación del territorio. El transporte por camión junto con el ferrocarril fueron uno de los transportes pioneros para recorrer largas distancias.

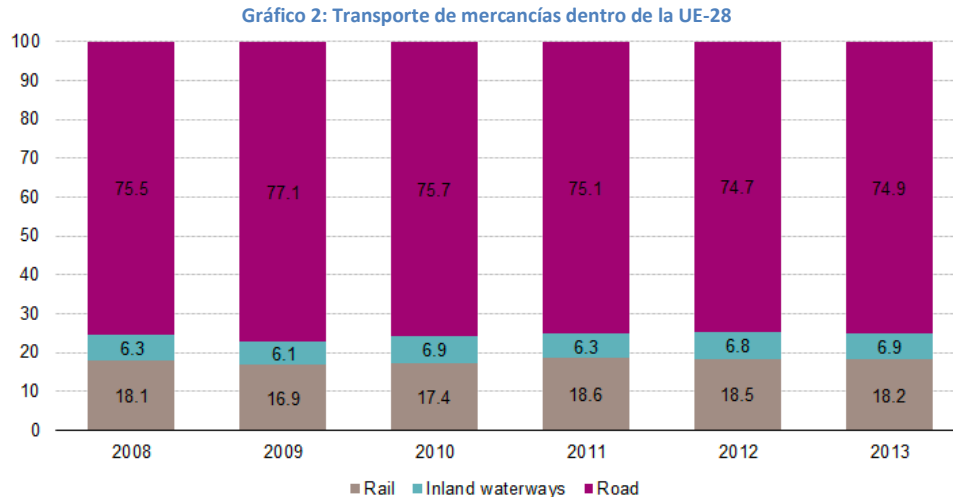
El gráfico 2 muestra como el transporte de mercancías por carretera sigue dominando como medio de transporte, con un total del 74,9 % del transporte por carretera en la UE, estos datos están basados con acorde a las toneladas-kilometraje recorridas en el año 2013. Sin embargo, se puede notar una notable disminución del 2,2% en comparación con el año 2009, esto se puede explicar debido al efecto de la crisis del año 2008 y la mejora de la eficiencia y eficacia de los otros medios de transporte (Eurostat, 2015).

Respecto al ferrocarril en el año 2013 representa el 18,2%, y se ha mantenido prácticamente sin cambios con respecto al año 2008 +0,1%. El ferrocarril sigue una tendencia al alza desde su caída en el año 2009 (Eurostat, 2015).

Este gráfico también representa el transporte por las vías navegables interiores, las cuales fluctuaron entre el 6% y el 7%. Sin embargo, la aportación de cada modo de transporte no



tiende a cambiar radicalmente en la UE, los cambios son más notorios cuando se analiza cada país por separado (Eurostat, 2015).



(\*) EU aggregates contain estimated data for rail for 2012-2013 (BE, LU), inland waterways for 2008 (BG, RO) and exclude road freight transport for MT (negligible).

Fuente: Eurostat, 2015

Por otro lado está el transporte marítimo, es el medio de transporte más utilizado en el comercio internacional debido a su menor coste y mayor capacidad de carga. Hoy en día el transporte marítimo es un instrumento absolutamente indispensable, con el que cada vez se utilizan barcos más grandes para reducir el coste.

En el gráfico 3 se puede observar y comparar el rendimiento de los distintos medios de transporte (carretera, ferrocarril, vía fluvial, aérea y marítima) de acuerdo a las toneladas y kilómetros recorridos en el año 2008 y el año 2013. A pesar de haber desarrollado y mejorado el transporte marítimo, el transporte por carretera sigue manteniendo una posición dominante en la UE, con un rendimiento del 50,3% en el año 2013. Pero con una ligera disminución del -0,8% respecto al año 2008 (Eurostat, 2015).

Seguido se encuentra el transporte marítimo con una participación del 32,8%, y después el ferrocarril con un 12,3% de rendimiento. El transporte marítimo poco a poco va ganando terreno como medio de transporte menos costoso y más eficiente +0,5% en comparación al año 2008 (Eurostat, 2015).

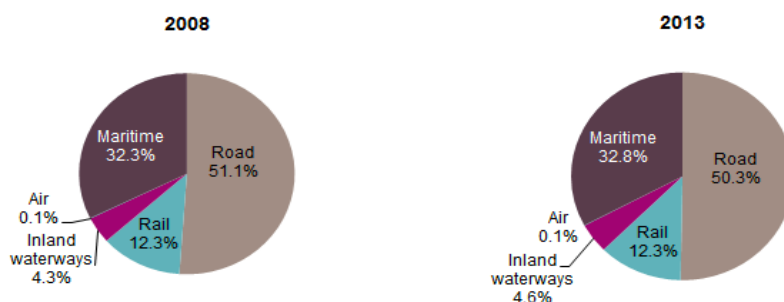
Con menor participación se encuentran las vías navegables interiores con un rendimiento del 4,6%. Finalmente, respecto al transporte aéreo desempeña un papel muy secundario en la UE con una cuota del 0,1%. Una participación casi inexistente debido a su gran coste y





las limitaciones establecidas respecto al peso permitido para transportar. Básicamente este medio de transporte se centra para la movilidad de pasajeros (Eurostat, 2015).

Gráfico 3: Distintos medios de transporte de mercancías dentro de la UE-28



(\*) Air and maritime cover only intra-EU transport (transport to/from countries of the EU) and exclude extra-EU transport.

Fuente: Eurostat, 2015

En la tabla 1 se ve la evolución del rendimiento de cada uno de los medios de transporte desde el año 2008 hasta el año 2013. El rendimiento total del transporte dentro de la UE ha tenido una disminución de la cuota de 228.137 en comparación con el año 2008, es decir, un -7,98%. En donde el transporte marítimo ha tenido una disminución del -6,5%, mientras que el transporte por carretera se ha visto el más afectado -9,5%. En parte esta mayor disminución en el rendimiento del transporte por carretera es debido al aumento de la utilización del transporte por vía marítima y de las vías navegables interiores (Eurostat, 2015).

Tabla 1: Rendimiento de los distintos medios de transporte dentro de la UE-28

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Road</b>	1 844 120	1 660 321	1 714 732	1 699 398	1 644 626	1 669 104
<b>Rail</b>	442 763	363 540	393 531	422 096	406 852	406 710
<b>Inland waterways</b>	154 376	130 532	155 521	141 969	149 987	152 760
<b>Air</b>	2 385	2 227	2 313	2 283	2 265	2 243
<b>Maritime</b>	1 163 916	1 062 372	1 117 777	1 133 154	1 113 126	1 088 606
<b>Total</b>	3 607 560	3 218 992	3 383 874	3 398 900	3 316 857	3 319 423

(\*) Air and maritime cover only intra-EU transport (transport to/from countries of the EU) and exclude extra-EU transport.

Fuente: Eurostat, 2015

Esto también se debe a que la UE cada vez se está involucrando más en el desarrollo y mejora del transporte marítimo, por ejemplo a través de la viabilidad de “autopistas” de mar, se trata de rutas marítimas para barcos de alta carga para ofrecer servicios eficaces y frecuentes. El objetivo que se persigue con ello es mejorar la integración y la accesibilidad (Muñoz, 2009).



El bajo rendimiento del transporte aéreo como se había comentado previamente puede resultar debido a que se trata de uno de los transportes más costosos, pero se valora por la gran rapidez de entrega de las mercancías y personas. Es un medio de transporte más accesible a todos los mercados, y sobre todo para productos perecederos. En comparación con los otros medios de transporte presenta una serie de ventajas como ahorro de costes financieros de capital inmovilizado, reducción del coste de embalaje y de seguro, y menor riesgo de demoras y robos. Además, muchas líneas aéreas tienen su propio servicio de recogida de mercancías hasta la terminal (Dorta, 2013).

La mayoría de las tarifas de las aerolíneas se establece de acuerdo a la IATA (*Internacional Air Transport Association*), pero en la realidad debido a la gran competencia, las aerolíneas ofrecen distintos precios justificándolo como descuentos especiales u otras razones.

Uno de los objetivos que se está persiguiendo en la actualidad por la Comisión Europea es desarrollar y garantizar unas políticas de transporte eficientes, seguras y sostenibles, para crear unas condiciones favorables para un mercado competitivo y generadora de empleo y de continua evolución. Para ello la UE está desarrollando unos sistemas de transporte a medida que va creciendo y evolucionando las necesidades de la sociedad para seguir asegurando la movilidad. Así como a través de la inversión en la investigación y la innovación la UE trata de fomentar nuevos medios de transportes más ecológicos (Unión Europea, 2014).

Actualmente este sector de la economía a pesar de la crisis, sigue una tendencia progresiva hacia la concentración por medio de operaciones de compra o integración de empresas.

### 2.1.2. Reglas internacionales

Con el fin de tener un lenguaje común en el transporte internacional la CCI (Cámara de Comercio Internacional) aprobó una normativa conocido como los Incoterms<sup>2</sup> (*International Commercial Terms*). Actualmente se utiliza los Incoterms del año 2010, se trata de una serie de términos comerciales que se utilizan para tener una única y adecuada interpretación de las transacciones internacionales respecto a los gastos y transmisión de riesgos entre compradores y vendedores. Pero este contrato no incluye la forma de pago

---

<sup>2</sup> *Incoterms: conjunto de reglas internacionales de carácter facultativo. Definen básicamente el punto hasta el cual el vendedor es responsable de la mercancía y cuáles son los gastos a su cargo y que, por lo tanto, estarán incluidos en el precio.*



con la que se va a llevar a cabo la transacción. Lo que pretende regular es el lugar exacto de recogida de la mercancía, distribuir los costes de la operación, aclarar en qué momento el riesgo de la mercancía lo asume el comprador, y el reparto de los trámites para la documentación de la mercancía (Dorta, 2013).

Uno de los detalles importantes de aspecto jurídico que se ha de tener en cuenta en la documentación del contrato de compraventa es; cuál es la ley aplicable y cuál es el tribunal competente. Pero en caso de litigio y de que no se especifique la forma jurídica aplicable existe el Convenio de Viena, donde muestra que el lugar de entrega es la normativa a aplicar. Esto sólo se aplica cuando uno de los países ha suscrito el Convenio de Viena, ó que ambas partes lo acuerdan expresamente. De ahí la importancia del término del Incoterm utilizado, ya que uno de las funciones del Incoterm es especificar el lugar exacto de entrega de la mercancía (Dorta, 2013).

Otra de las reglas a destacar establecido por el Convenio de las Naciones Unidas para el derecho mercantil internacional:

- Reglas de Rotterdam (Nueva York, 2008), para el transporte internacional de mercancías total o parcialmente marítimo. Se trata de un marco jurídico en el que se tienen en cuenta las novedades tecnológicas y comerciales que se van produciendo en los transportes marítimos desde que se adoptaron los antiguos convenios, así como el aumento del transporte en contenedores, el deseo de englobar en un único contrato el transporte de puerta a puerta y la aparición de los documentos electrónicos de transporte. El Convenio ayuda a que los cargadores y porteadores se rijan por un régimen universal y equilibrado en el cual regula el funcionamiento de los contratos marítimos de transporte que puedan comprender otros modos de transporte.
- Responsabilidad de los empresarios de terminales de transporte en el comercio internacional (Viena, 1991), este Convenio ofrece un régimen uniforme sobre la responsabilidad del empresario de una terminal de transporte por las pérdidas, daños y demoras que sufran las mercancías que sean objeto de transporte internacional durante su paso por la terminal.
- Reglas de Hamburgo (Hamburgo, 1978), este Convenio establece un régimen jurídico uniforme para los derechos y obligaciones de los cargadores, porteadores y consignatarios para el transporte marítimo de mercancías.



Por último, todo transporte se tiene que desempeñar siguiendo el mandato del Tratado adoptado por el Consejo de Ministros de Transportes en 1999, lo que implica que el transporte debe integrar los principios del desarrollo sostenible, además de seguir una estrategia sectorial de integración. Este Tratado es apoyado también por las directrices del Consejo Europeo de Cardiff (1998) y la Estrategia Europea de Desarrollo Sostenible (Consejo Europeo de Gotemburgo, 2001). Esta política pretende enfrentarse a los crecientes niveles de intensidades de tráfico y de congestión, ruido y contaminación.

Con esto se pretende fomentar el transporte mundial para tener una economía integrada y con cohesión social entre los miembros.

### 2.1.3. El sector del transporte en España

El transporte en España ha tenido y sigue teniendo una creciente importancia debido a la localización que presenta en el espacio geográfico con una posición de gran valor estratégico con proyección mediterránea y océano Atlántico, y como encrucijada entre dos continentes África y América (Muñoz, 2009). Por ello, España se clasifica en el grupo de países desarrollados, con un alto nivel de bienestar social y desarrollo económico. No sólo por contribuir a la mejora de la competitividad, sino también por apoyar al desarrollo de la actividad de otros sectores como la industria, el comercio y el turismo (CEOE, 2013).

En la tabla 2 se puede observar la evolución del servicio en términos porcentuales del PIB (Producto Interior Bruto) y la gran importancia del sector de servicios en España. Según los datos de la Contabilidad Nacional, el sector de servicios aporta un 68,4% del PIB en el año 2014. Mientras que el restante solamente pertenece el 4,9% a la construcción, el 15,5% a la industria y 2,3% al sector agrario. El sector de servicios es el único sector que presenta una evolución positiva y una aportación cada vez mayor del PIB. Mientras que el sector que está sufriendo una mayor deterioración es el sector de la construcción, es el sector más afectado por la crisis del año 2008.

Dentro del sector de servicios hay una serie de subsectores en donde se clasifica el transporte junto con el comercio y la hostelería, y se puede observar que supone la gran aportación al sector de servicio de un 22% del PIB. Si se hace una comparación de este subsector del transporte, comercio y hostelería con respecto al año 2013 ha supuesto una mejora del 0,4% del PIB.



Tabla 2: Contabilidad Nacional de España, base 2010. Producto interior bruto a precios de mercado y sus componentes.

	2012 (P)	2013 (P)	2014(A)
<b>Oferta</b>			
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	2,3	2,6	2,3
Industria	15,8	15,6	15,5
Construcción	5,8	5,1	4,9
Servicios	67,9	68,0	68,4
- Comercio transporte y hostelería	21,6	21,7	22,0
- Información y comunicaciones	4,1	3,9	3,9
- Actividades financieras y de seguros	3,9	3,5	3,8
- Actividades inmobiliarias	10,6	11,0	11,0
- Administración pública, sanidad y educación	17,1	17,3	17,1
- Actividades artísticas, recreativas y otros servicios	3,9	3,9	3,9
Impuestos netos sobre los productos	8,2	8,7	8,9
<b>PRODUCTO INTERIOR BRUTO A PRECIOS DE MERCADO</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

(P) Estimación provisional  
(A) Estimación avance

Fuente: Instituto Nacional de la Estadística, 2015

El sector del transporte, esto incluye aéreo, marítimo y terrestre, cuenta con un total de 167.572 empresas en el año 2015 según la información obtenida del DIRCE. En la siguiente tabla se puede notar que aún sigue produciéndose la quiebra de empresas españolas afectadas por la crisis económica y financiera del año 2008, donde más adelante se explicará los fenómenos más importantes que hicieron estallar la crisis. Como consecuencia de ello ha sufrido la demanda nacional teniendo una repercusión negativa en sus niveles de actividad. Donde el transporte aéreo presenta una caída brutal de 19.159 empresas quebradas (CEOE, 2013).

Tabla 3: Empresas por actividad principal (divisiones CNAE 2009)

	Total		
	2015	2014	2013
<b>49 Transporte terrestre y por tubería</b>	166.797	169.595	178.928
<b>50 Transporte marítimo y por vías navegables interiores</b>	506	512	507
<b>51 Transporte aéreo</b>	269	19.428	19.648

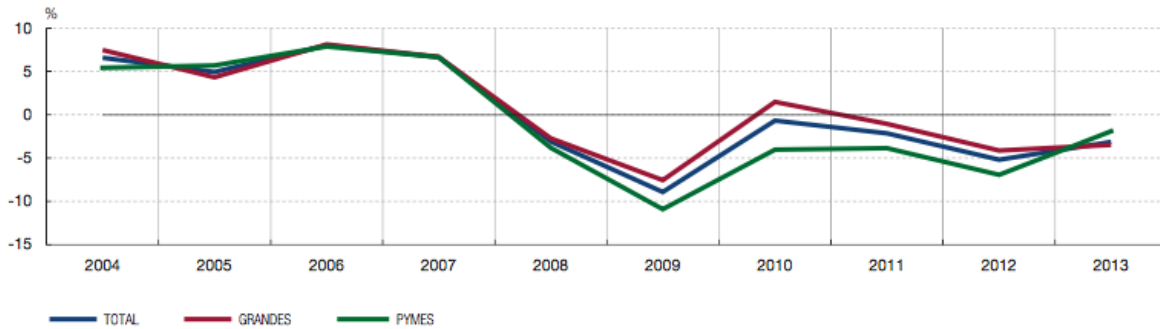
Fuente: Instituto Nacional de la Estadística, 2015

A continuación el gráfico 4 obtenido de la Central de Balances del Banco de España refleja la evolución que sufre el sector del transporte en términos VAB (Valor Añadido Bruto), donde refleja esa gran bajada en el año 2008, con una pronunciación en el año 2009, un año en la cual ha sufrido la intensa caída para luego ir recuperándose lentamente. Además, en el año 2012 se puede ver otra bajada de pico como consecuencia de la crisis. La situación de las pymes, es decir las pequeñas empresas, ha sido más afectada en todo el periodo de la crisis y hasta el año 2011 su VAB seguía descendiendo. Pero a partir de ese



año ha tenido una mayor subida, superando en valores VAB a las grandes empresas (Banco de España, 2013).

Gráfico 4: Valor añadido bruto al coste de los factores



Fuente: Banco Central de España, 2013

A pesar de las dificultades que sigue atravesando este sector del transporte sigue contribuyendo de manera destacada al capital y al crecimiento potencial de la economía española.



## CAPÍTULO 3. SITUACIÓN DE TRANSPED SHIPPING LEVANTE S.L.

### 3.1. ORÍGENES Y SU EVOLUCIÓN

Transped Shipping Levante, S.L. es una empresa intermediaria de transporte internacional, que forma parte de una sociedad denominada Grupo Alonso Salcedo, S.A. El fin de la actividad de la empresa es ofrecer una plena cobertura del proceso logístico para el transporte de mercancías desde y hacia cualquier punto del mundo.

Su objeto social se constituye de agencias de transportes (transitarios) y otras actividades anexas al transporte, incluido en la CNAE 5229. Las empresas transitarias actúan como intermediarios entre el exportador e importador y las compañías de transporte (Ibertransit, 2012). Lo que hace que sea posible atender a todo tipo de actividades involucradas en el proceso logístico, así como la carga y descarga de las mercancías en el transporte, almacenamiento, trámites aduaneros, estiba en vehículo internacional, y consignación para el transporte internacional. Transped Shipping Levante, S.L. se encarga de poner en contacto a clientes y proveedores para el transporte de mercancías, actuando de intermediario entre ambas partes a cambio de una comisión, facilitando precios a ambas partes y siendo especialistas en operaciones triangulares<sup>3</sup>.

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

---

<sup>3</sup> Operaciones Triangulares: es un operación en la que intervienen dos empresas de dos Estados miembros diferentes, y un intermediario. En estas operaciones se producen además dos entregas de bienes, una del proveedor al intermediario y otra del intermediario al cliente. Sin embargo, se utiliza únicamente un transporte para los bienes, desde el Estado del proveedor hasta el adquirente final.

Imagen 1: Puertos y aeropuertos de España utilizados por Transped Shipping Levante, S.L.



Fuente: Transped Shipping Levante, 2012

Las oficinas de Transped Shipping Levante, S.L. cuentan con un personal especializado en logística, comenzando desde el departamento comercial hasta el departamento de tráfico, pasando por aduanas, documentación y facturación del mismo. Además cuentan con idiomas como el español, inglés, chino y ruso, con el fin de tener un trato más cercano con los clientes potenciales extranjeros. La empresa pertenece a grandes asociaciones internacionales de transitarios, como WCA, GOAL, FNC, PLN, GLOCAL, WWPC, entre otros. Por todo ello, Transped Shipping Levante, S.L. tiene acceso a una amplia red de agentes en los puntos más importantes del comercio internacional.

Los orígenes de Transped Shipping Levante, S.L. se remontan a Italia, año 1966, con la creación de la empresa en Milán conocida como *Trasporti Bortesi Internazionali*. La creación de esta empresa se puede explicar porque en ese periodo Italia era uno de los grandes exportadores de mercancías, sobre todo de aceitunas y aceite de oliva por todo el mundo. De esta manera nació *Trasporti Bortesi Internazionali*, una empresa de transporte que podía establecer grandes negocios con clientes de Canadá, Estados Unidos y Australia con el fin de abastecer las necesidades tanto de las grandes empresas de Italia como las del exterior. Desde su inicio la empresa ha ido creciendo hasta convertirse en una de las grandes potencias en la industria italiana internacional de la carga y la logística. Pero el principal inconveniente tanto para Italia como para la empresa se debió a que este mismo abastecimiento podía ser realizado desde España. Además, el alto consumo interno de Italia y creciente consumo externo impedía el abastecimiento satisfactorio de los mercados exteriores, se requería cada vez mayores toneladas de producción, y en especial del aceite de oliva. En la actualidad, según el Consejo Oleícola Internacional, España ha pasado a ser





uno de los grandes suministradores de aceite de oliva de Italia. De esta manera, los grandes clientes de Canadá, Estados Unidos y Australia a los que atendía *Trasporti Bortesi Internazionali* desde Italia, pasaron a ser grandes clientes de España porque podían obtener mayores cantidades a menores precios. Como consecuencia de ello, en el año 1974, *Trasporti Bortesi Internazionali* decidió abrir oficinas en Barcelona. Todo fue desarrollado con éxito gracias al apoyo de la clientela tradicional y con el apoyo de un personal especializado.

Se ha de tener en cuenta el entorno internacional que se estaba atravesando en el momento en el que se ha desarrollado la empresa *Trasporti Bortesi Internazionali* en Italia y España en ese periodo de tiempo. Para entonces Italia ya pertenecía a la Unión Europea, de esta manera la producción y las políticas de mercancías como el aceite de oliva ha tenido una gran variación desde que se creó la primera organización común de mercados en el año 1966. Italia entonces era el único productor de una Comunidad de seis países, hasta la adhesión de Grecia en el año 1981, y más adelante en el año 1986 de Portugal y España. Desde entonces la Unión Europea dejó de ser un importador neto para convertirse en un mercado clave de la exportación, en especial del aceite de oliva (Dirección General de la Agricultura, 2003). Desde la entrada de España a la CEE (Comunidad Económica Europea), el país había experimentado un fuerte crecimiento desde el año 1985 hasta el año 2007, España atravesaba una edad de oro de gran expansión.

De esta manera nació la empresa intermediaria en Barcelona, conocida como *T S Bortesi, S.L.* de prestación de servicios de agentes comerciales y de transporte, utilizando medios propios y/o ajenos, por territorio nacional e internacional. Sus actividades fundamentales se centraban en el papel de transitario, consignatario, comisionista y mediador en toda clase de operaciones de transporte y aduanas. No hay que olvidar que el fin era seguir abasteciendo a los clientes potenciales de Canadá, Estados Unidos y Australia.

En la tabla 4 se puede observar que la empresa *T S Bortesi, S.L.* actualmente ocupa la posición 34 en el ranking nacional del sector del transporte de mercancías. En comparación con otras empresas, *T S Bortesi, S.L.* no ha tenido un cambio en la evolución de la posición con respecto al año anterior. Este ranking de empresas de España se ordena con acorde a su cifra de ventas facturadas en el año 2014, y *T S Bortesi, S.L.* Se proporciona este tipo de



información utilizando las cifras de ventas de los estados financieros individuales depositados por la empresa en el Registro Mercantil (El Economista, 2014).

Tabla 4: El sector del transporte marítimo de mercancías

Posición Sector	Evolución Posiciones	Nombre de la empresa	Facturación (€)	Provincia
29	1 ↓	NAVIERA DE GALICIA SA	grande	Coruña
30	4 ↓	MARITIMA PEREGAR SA	6.466.071	Melilla
31	7 ↑	SERVICIOS LOGISTICOS PORTUARIOS SLP SOCIEDAD ANONIMA	grande	Bizkaia
32	14 ↑	IBAPOR SL	grande	Madrid
33	3 ↓	NAVIERA ALTUBE SOCIEDAD LIMITADA.	grande	Bizkaia
34	(ND)	<b>T S BORTESI SL</b>	<b>grande</b>	<b>Barcelona</b>
35	3 ↓	RODIA CANTABRICA SL	grande	Bizkaia
36	7 ↓	AUTO CHARTERING SA	grande	Barcelona
37	2 ↓	ALZAMAR SL	grande	Barcelona

Fuente: El Economista, 2014

La tabla 5 muestra la posición que ocupa la empresa *TS Bortesi, S.L.* en el ranking de todas las empresas españolas, donde se ve que ocupa la posición 19.885.

Tabla 5: Ranking nacional de todas las empresas españolas

Posición Nacional	Evolución Posiciones	Nombre de la empresa	Facturación (€)	Sector Actividad	Provincia
19.880	2.960 ↓	COMERCIAL MORERA SL	grande	4621	Gerona
19.881	3.164 ↓	GEDAUTO DESARROLLO SL	grande	4511	Badajoz
19.882	384 ↑	EXCAVACIONES Y CANALIZACIONES DEL SUR SL	grande	4312	Córdoba
19.883	1.206 ↓	UNITECO PROFESIONAL CORREDURIA DE SEGUROS SL	grande	6622	Madrid
19.884	6.341 ↑	SAF HOLLAND ESPAÑA SL	grande	4531	Barcelona
19.885	(ND)	<b>T S BORTESI SL</b>	<b>grande</b>	<b>5020</b>	<b>Barcelona</b>
19.886	86 ↑	ASUCER ACEROS Y SUMINISTROS SLL	grande	4672	Castellon
19.887	2.497 ↑	CEREALES VICENTE LOPEZ SL	grande	4621	Zaragoza

Fuente: El Economista, 2014

Más adelante en el año 1999, un trabajador del departamento de comercio exterior de la empresa y naviera *ISAMAR, S.A.*<sup>4</sup> había decidido proponer a la empresa *T S Bortesi, S.L.* abrir oficinas en Valencia. Esta decisión se vio impulsada por el comerciante al ver los grandes beneficios obtenidos en este tipo de transacciones, la gran evolución e importancia que aportaba el comercio exterior, y el continuo movimiento de contenedores que se producía diariamente. Por ello, se decidió abrir oficinas en Valencia bajo el nombre de

<sup>4</sup> *ISAMAR S.A.*: se fundó en 1993, compañía especializada en el segmento de agencias marítimas y servicios portuarios, está directamente representada en Francia, España y Portugal, operando también en el norte de África a través de sus filiales en Marruecos, Túnez y Libia.



Transped Shipping Levante, S.L. en asociación con *Transportes Alonso Salcedo, S.A.* Gracias a esta asociación esto supuso la aportación de nuevas perspectivas de mayor eficiencia y economías de escalas en cuanto a financiación, uso de recursos y afianzamiento de clientes.

El Grupo Alonso, S.A. está formado por un total de 70 empresas y trabaja en el ámbito regional, nacional e internacional, y cuenta con oficinas en Madrid, Barcelona, Valencia, Alicante y Murcia, para todo tipo de clientes. Dentro del grupo se puede encontrar un gran rango de diversas empresas, así como empresas de transporte internacional, almacenes, empresas de transporte por carretera, navieras, etc. Esto supone una gran ventaja para la empresa Transped Shipping Levante, S.L., ya que muchas veces los propios clientes de la empresa, son a su vez empresas por las que está formada el Grupo Alonso, S.A., estableciendo de este modo una cartera mayor de clientes.

Transportes Alonso Salcedo, S.A. cuenta con un departamento de recursos humanos, que se encarga de coordinar a todas las empresas asociadas a este grupo. Lo que hace que también una gran parte de las tareas administrativas de la empresa Transped Shipping Levante, S.L. son llevadas a cabo por una gestoría externa, que se encarga de la realización de las nominas de los trabajadores, la realización del pago de los impuestos y del asesoramiento jurídico. Esta externalización implica una disminución de los costes fijos para las empresas asociadas al grupo.

El problema surgió en el año 2001, cuando el fundador de la empresa Transped Shipping Levante, S.L. no supo afrontar correctamente todos los acontecimientos y dificultades que giran en torno a una empresa transitoria. La empresa se encontraba en una situación difícil, en la cual el negocio estaba a punto de quebrar. Como empresa transitoria exige una mayor profesionalidad y conocimiento, además de la gran complejidad que supone por las barreras de la importación que imponen las legislaciones de algunos países. Una buena gestión logística se basa principalmente en manejar adecuadamente los costes y ofrecer un buen servicio a los clientes. Uno de los posibles errores en los que había incurrido la empresa es que no supieron realizar una correcta distribución de los costes logísticos, esto incluye los fletes de transporte, seguros, almacenamiento, carga y descarga de las mercancías, embalaje, documentación y por supuesto, en el precio competitivo final incluir el beneficio suficiente para cubrir los costes variables y fijos de la empresa. La solución a este momento



crítico consistió en el cambio de dirección de la empresa, un cambio que fue propuesto por la empresa en la que estaba asociada *Transportes Alonso Salcedo, S.A.* en el año 2002. Se decidió sustituir al fundador por un trabajador que ya conocía el entorno y el funcionamiento de la empresa de *Transportes Alonso Salcedo, S.A.*, de este modo se consiguió mantener a la empresa a flote, director actual de Transped Shipping Levante, S.L.

Transped Shipping Levante, S.L. alcanzó su gran esplendor en el año 2004, con la apertura de oficinas en Madrid, Alicante y China. Fueron uno de los primeros transitarios que abrieron oficinas en China con capital español y licencias de exportación para operar. Esta apertura se explica por el gran beneficio que aportaban las transacciones con China, se producía alrededor de 1.600 movimientos de contenedores al mes solamente de mármol, luego ya en menores cantidades de vino y aceite de oliva. Desde ese momento Transped Shipping Levante, S.L. decidió abrir oficinas en Xiamen, Shanghai y Qingdao.

Respecto a las oficinas de Madrid y Alicante cerraron en el año 2007 cuando comenzaron los primeros síntomas de la crisis económica y financiera. La causa de la crisis se debe a que la economía de España es una economía abierta al exterior y con un sistema financiero liberal para otras naciones desarrolladas. Las diversas causas que influyeron en la crisis se podría resumir en los siguientes puntos (Polo, 2013):

- El bajo crédito que se les permitía a las familias y pequeños empresarios por parte de los bancos y cajas de ahorro, siendo políticas de gasto implantadas por el gobierno central. Contando al mismo tiempo con un elevado déficit público por parte de las administraciones autonómicas y municipales. Por ello, debido a la mala regulación bancaria y la internacionalización de las operaciones de los bancos españoles han sido la causa de la creación de una burbuja crediticia. España ha aprovechado esta situación que por primera vez en la historia el país se financiaba al mismo tipo de interés que Alemania, y de esta manera pretendía cubrir con el capital exterior los enormes déficits de la balanza de pagos<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> *Balanza de pagos: es un documento donde se recogen todas las transacciones comerciales de bienes, servicios y capitales que se llevan a cabo en un país en relación con el resto del mundo durante un periodo de tiempo determinado.*



- La gran dependencia del exterior y en especial del petróleo. España no contaba con recursos energéticos propios, importaba todo el petróleo del exterior, produciendo una inflación constante.
- El pinchazo de la burbuja inmobiliaria y la burbuja de la construcción, la gran demanda de la vivienda era posible gracias al crédito. Como consecuencia estalló la crisis, esto se produjo porque en sectores donde los precios habían aumentado el precio real de la vivienda era menor al de la deuda de la hipoteca.

A pesar de las diversas dificultades Transped Shipping Levante, S.L. ha sabido afrontar la dura crisis que está atravesando el país.

Un momento especial a destacar fue en el año 2013 el grupo de la WCA otorgó a la empresa el premio como al mejor agente intermediario de Europa (*European Best Partner*).

Actualmente, en la tabla 6 se puede ver que Transped Shipping Levante, S.L. dentro del sector de otras actividades anexas al transporte ocupa la posición 92, con respecto al año anterior esto ha supuesto una subida de 25 posiciones.

Con la tabla 7, que refleja el ranking de todas las empresas españolas, se puede hacer una comparación con *TS Bortesi, S.A.* de Barcelona. Transped Shipping Levante, S.L. presenta una posición mucho más favorable, ocupa la posición 10.709. Ha experimentado una subida de 3.615 posiciones, esta gran subida de posiciones se puede explicar debido al cierre de diversas empresas afectadas por la crisis económica, y a su vez la capacidad de la empresa de seguir mejorando y evolucionando en este sector tan dinámico.



Tabla 6: El sector de otras actividades anexas al transporte

Posición Sector	Evolución Posiciones	Nombre de la empresa	Facturación (€)	Provincia
87	13 ↑	CISTERNAS FELIX SL	15.688.956	Ciudad Real
88	25 ↓	VAPORES SUARDIAZ SUR ATLANTICO SL	15.670.986	Cádiz
89	5 ↓	YUSEN LOGISTICS (IBERICA) SA	grande	Barcelona
90	0 →	EUROCARGO EXPRESS, SA	grande	Alicante
91	2 ↑	A M CARGO CASTELLON SL	grande	Castellon
92	25 ↑	TRANSPED SHIPPING LEVANTE SL	grande	Valencia
93	17 ↓	MARITIMAS REUNIDAS, SA	grande	Madrid
94	19 ↑	EUROPAIR BROKER SA.	grande	Madrid

Fuente: El Economista, 2014

Tabla 7: Ranking total de empresas españolas

Posición Nacional	Evolución Posiciones	Nombre de la empresa	Facturación (€)	Sector Actividad	Provincia
10.704	224 ↑	ILICITANA DE ALMENDRAS SL.	grande	4631	Alicante
10.705	1.826 ↓	PIENSOS BORRAS SOCIEDAD LIMITADA	grande	0146	Tarragona
10.706	1.119 ↑	AVICOLA VELASCO SL	14.852.143	0147	Segovia
10.707	944 ↓	FERNANDO CORRAL E HIJOS SL	14.851.236	1044	Salamanca
10.708	242 ↑	A M CARGO CASTELLON SL	grande	5229	Castellon
10.709	3.615 ↑	TRANSPED SHIPPING LEVANTE SL	grande	5229	Valencia
10.710	1.362 ↓	SERENDIPIA 2010 SL	grande	7311	Madrid
10.711	2.542 ↓	RANK CENTRO SA	grande	9200	Madrid

Fuente: El Economista, 2014

### 3.2. SITUACIÓN GEOGRÁFICA

Transped Shipping Levante, S.L. presenta una localización muy favorable, lo que le permite desarrollar estrategias de gran competitividad. Esto se debe al estar situado en España, ya que es el conector entre Europa y África, entre el mediterráneo y el atlántico, y Oriente Medio. Como consecuencia la empresa tiene la posibilidad de atender a un amplio mercado de las demandas del comercio internacional.

Imagen 2: Posición geográfica de España



Fuente: Valenciaport, 2012

España es uno de los mercados más atractivos de Europa, no sólo por su situación geográfica sino también por su gran inversión en la red de infraestructuras. Esto ha favorecido al gran acceso para el transporte aéreo, marítimo y terrestre, y a su vez complementa e impulsa al mercado industrial, las redes de energía y las telecomunicaciones (Merca España, 2015).

Según los datos adquiridos del año 2014 del FMI (Fondo Monetario Internacional), España ocupa la posición 13 dentro de la economía mundial. De acuerdo al volumen del PIB facturado de 1.359 de miles de millones de dólares, por delante se encuentran las grandes potencias, Estados Unidos, China, Japón, Canadá, México, Rusia, India, Brasil, Australia, Reino Unido, Francia, Italia, y por último Alemania. Dentro de la Unión Europea por delante destaca Alemania con una aportación de 3.636 miles de millones de dólares del PIB, mientras que España con una diferencia de 2.277 miles de millones de dólares ocupa la posición 5, después de Reino Unido, Francia e Italia. Esta posición tan favorable también se debe a que España cuenta con una renta per cápita<sup>6</sup> significativamente superior en comparación con el resto de países, es decir, en términos de poder adquisitivo, España es un mercado con un alto nivel de vida (ICEX, 2015).

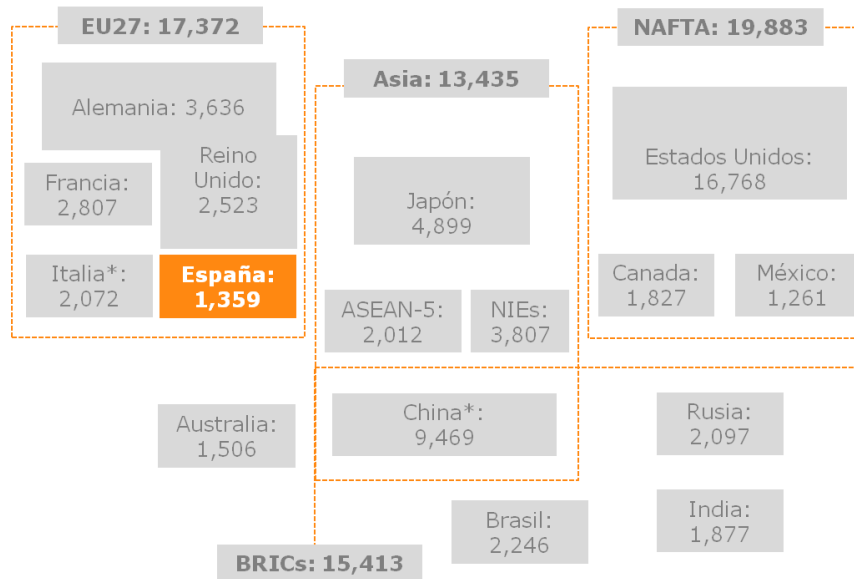
Además, en la tabla aparece el término BRIC (Brasil, Rusia, India y China), siendo acuñado por Goldman Sachs en el año 2001 para hacer referencia a aquellas economías emergentes, que según las previsiones podrían marcar el devenir económico y político del siglo XXI.

---

<sup>6</sup> Renta Per Cápita: es la relación entre el PIB de un país y su número de habitantes. Se utiliza para calcular la riqueza económica de un país.



Tabla 8: Comparación del PIB de las principales economías



Fuente: Fondo Monetario Internacional, 2014

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

### 3.2.1. Infraestructuras

Dentro de la situación geográfica del cual Transped Shipping Levante, S.L. se ve favorecido son las infraestructuras que presenta el país. En este apartado además se hablará de los movimientos que se han producido a través de la empresa, y que gracias a esas infraestructuras ha sido posible realizar la transacción entre el exportador e importador.

#### Aeropuertos

España tiene dos de los aeropuertos más destacados de la UE, Barcelona y Madrid. En el año 2014 según los datos estadísticos de la Eurostat, España fue nombrada como el tercer país donde se producía el mayor movimiento de pasajeros en Europa, con un total de 157.732 de movimiento de pasajeros en España. Por delante destaca Reino Unido con un total de 210.469 de pasajeros, y Alemania 180.792, y por detrás le sigue Francia e Italia.



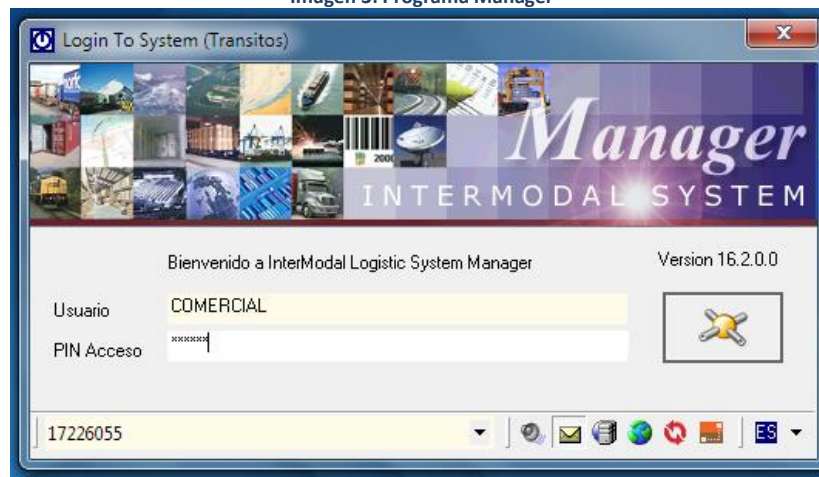
Tabla 9: Tráfico de pasajeros, 2013

País	Tráfico de pasajeros 2013. ( Datos en milles)
Reino Unido	210.469
Alemania	180.782
<b>España</b>	<b>157.732</b>
Francia	138.085
Italia	115.272
Países Bajos	58.077
Suiza	44.217
Noruega	36.684
Grecia	33.621
Suecia	31.443
Portugal	29.694
Dinamarca	27.453
Bélgica	26.387
Austria	25.750
Irlanda	24.604
Polonia	23.274
Finlandia	16.565
República Checa	11.892

Fuente: Eurostat, 2014

Gracias al programa Manager<sup>7</sup> del que dispone la empresa, se puede ver las exportaciones e importaciones tanto aéreas como marítimas de mercancías que se han realizado durante el año 2015. La imagen 3 se muestra el acceso al programa Manager.

Imagen 3: Programa Manager



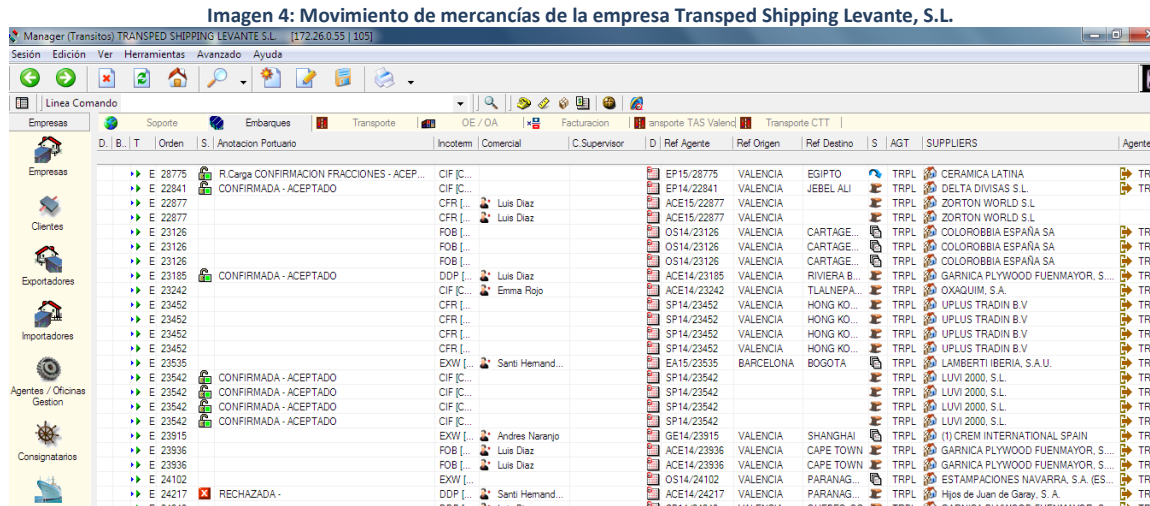
Fuente: Elaboración propia, 2016

Una vez se accede al programa Manager se puede hacer un filtro por el tipo de mercancía, destino, fecha, etc. De esta manera se han extraído los datos de todas las exportaciones e importaciones realizadas durante el año 2015 al programa Microsoft Excel. Estos datos

<sup>7</sup> Project Manager: Herramienta para la administración de proyectos. Para controlar, organizar y ejecutar en tiempo real la gestión de un servicio o proyecto.

contienen un margen de error mínimo si se considera que todas las exportaciones e importaciones fueron introducidas al programa Manager.

**Imagen 4: Movimiento de mercancías de la empresa Transped Shipping Levante, S.L.**



D.	B.	T.	Orden	S.	Anotacion Portuario	Incoterm	Comercial	C.Supervisor	D.	Ref Agente	Ref Origen	Ref Destino	S	AGT	SUPPLIERS	Agente
E	28775		R.Carga CONFIRMACION FRACCIONES - ACEPTADA			CIF [C...]			EP15/28775	VALENCIA	EGIPTO		TRPL		CERAMICA LATINA	TR
E	22841		CONFIRMADA - ACEPTADO			CIF [C...]			EP14/22841	VALENCIA	JEBEL ALI		TRPL		DELTA DIVISAS S.L.	TR
E	22877					CFR [C...]	Luis Diaz		ACE15/22877	VALENCIA			TRPL		ZORTON WORLD S.L.	TR
E	23126					FOB [C...]			OS14/23126	VALENCIA	CARTAGE...		TRPL		COLOROBIA ESPAÑA SA	TR
E	23126					FOB [C...]			OS14/23126	VALENCIA	CARTAGE...		TRPL		COLOROBIA ESPAÑA SA	TR
E	23126					FOB [C...]			OS14/23126	VALENCIA	CARTAGE...		TRPL		COLOROBIA ESPAÑA SA	TR
E	23185		CONFIRMADA - ACEPTADO			DDP [C...]	Luis Diaz		ACE14/23185	VALENCIA	RIVIERA B...		TRPL		GARNICA PLYWOOD FUENMAYOR, S...	TR
E	23242					CIF [C...]	Emma Rojo		ACE14/23242	VALENCIA	TLALNEPA...		TRPL		OXAQUIM, S.A.	TR
E	23452					CFR [C...]			SP14/23452	VALENCIA	HONG KO...		TRPL		UPLUS TRADIN B.V	TR
E	23452					CFR [C...]			SP14/23452	VALENCIA	HONG KO...		TRPL		UPLUS TRADIN B.V	TR
E	23452					CFR [C...]			SP14/23452	VALENCIA	HONG KO...		TRPL		UPLUS TRADIN B.V	TR
E	23535					EXW [C...]	Santi Hernand...		EA15/23535	BARCELONA	BOGOTA		TRPL		LAMBERTI IBERIA, S.A.U.	TR
E	23542		CONFIRMADA - ACEPTADO			CIF [C...]			SP14/23542				TRPL		LUVI 2000, S.L.	TR
E	23542		CONFIRMADA - ACEPTADO			CIF [C...]			SP14/23542				TRPL		LUVI 2000, S.L.	TR
E	23542		CONFIRMADA - ACEPTADO			CIF [C...]			SP14/23542				TRPL		LUVI 2000, S.L.	TR
E	23542		CONFIRMADA - ACEPTADO			CIF [C...]			SP14/23542				TRPL		LUVI 2000, S.L.	TR
E	23915					EXW [C...]	Andres Naranjo		GE14/23915	VALENCIA	SHANGHAI		TRPL		(I) CREM INTERNATIONAL SPAIN	TR
E	23936					FOB [C...]	Luis Diaz		ACE14/23936	VALENCIA	CAPE TOWN		TRPL		GARNICA PLYWOOD FUENMAYOR, S...	TR
E	23936					FOB [C...]	Luis Diaz		ACE14/23936	VALENCIA	CAPE TOWN		TRPL		GARNICA PLYWOOD FUENMAYOR, S...	TR
E	24102					EXW [C...]			OS14/24102	VALENCIA	PARANAG...		TRPL		ESTAMPACIONES NAVARRA, S.A. (ES...	TR
E	24217		RECHAZADA -			DDP [C...]	Santi Hernand...		ACE14/24217	VALENCIA	PARANAG...		TRPL		Hijos de Juan de Garsy, S. A.	TR

Fuente: Elaboración propia, 2016

Con estos datos obtenidos del programa Manager se puede comprobar que el aeropuerto más destacado es el de Barcelona con 202 exportaciones y Madrid en menor medida de tan sólo 90 exportaciones de mercancías gestionadas por Transped Shipping Levante, S.L. Esta gran diferencia se puede explicar, debido a que la empresa presenta una mejor relación con los servicios subcontratados con *Columbus Transit, S.A.* con oficinas principales en Barcelona. Para la empresa el servicio ofrecido por *Columbus Transit, S.A.* respecto a la eficiencia y la eficacia cumplen mejor las expectativas que los servicios ofrecidos por *Mat Cargo, S.L.* con oficinas principales en Madrid. La característica más importante que se ha de tener en cuenta es con la rapidez con la que se cumple la ejecución del servicio, y al mismo tiempo asegurar el buen estado de la mercancía. Además, *Mat Cargo, S.L.* mayormente sólo ofrece servicios desde Madrid, sin tener en cuenta desde donde se realiza la recogida de la mercancía, lo que puede resultar costoso para el cliente encargar la recogida de la mercancía desde la otra punta de España para traerlo al aeropuerto de Madrid. En cambio *Columbus Transit, S.A.* trata de atender desde el aeropuerto de Madrid, Barcelona y Bilbao, dependiendo del punto de recogida, con el fin de poder ofrecer un precio de acarreo más atractivo y económico para el cliente.

A continuación se puede observar en la tabla 10, 11 y 12 el tráfico de exportaciones aéreas de mercancías que ha gestionado Transped Shipping Levante, S.L. durante el año 2015. La columna de la derecha muestra los destinos a los que se ha exportado las mercancías, donde los destinos más destacados son Bogotá, Shanghai, Atlanta, Cleveland y Doha. La

columna de la izquierda muestra desde que aeropuerto, y la columna del medio el número de movimientos que se han producido a esos destinos.

Tabla 10: Tráfico de exportación aérea de mercancías desde Barcelona

ORIGEN	NÚMERO DE MOVIMIENTOS	DESTINO
BARCELONA	8	AMMAN
	20	ATLANTA
	1	BAHRAIN
	1	BANGALORE
	4	BANGKOK
	34	BOGOTA
	5	BUENOS AIRES
	3	EL CAIRO
	18	CHICAGO
	1	CINCINNATI
	13	CLEVELAND
	1	DHAKA
	7	DOHA
	1	DURBAN
	3	GUADALAJARA
	3	GUARULHOS
	1	GUAYAQUIL
	2	INCHEON
	1	ISTANBUL
	1	IZMIR
	1	JEDDAH
	2	KHARTOUM
	1	KUALA LUMPUR
	1	KUWAIT
	1	LA PAZ
	1	LAS PALMAS
	4	LIMA
	2	LOS ANGELES
	6	MEDELLIN
	2	MEXICO
	2	MIAMI
	2	MONTREAL
	1	MOSCÚ
1	NUEVA YORK	
2	PANAMA	
2	PEKIN	
10	PERTH	
1	PORLAMAR	
1	QINGDAO	
4	RIYADH	
1	ROSTOV	
1	SAN FRANCISCO	
22	SHANGHAI	
1	SHENZHEN	
1	TOKYO	
1	VIRACOPOS	
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2016



Tabla 11: Tráfico de exportación aérea de mercancías desde Bilbao

ORIGEN	NÚMERO DE MOVIMIENTOS	DESTINO
BILBAO	1	BANGKOK
	1	CAIRO
	4	CHICAGO
	5	CURITIBA
	2	DAKHA
	1	DOHA
	1	MUSCAT
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 12: Tráfico de exportación aérea de mercancías desde Madrid

ORIGEN	NÚMERO DE MOVIMIENTOS	DESTINO
MADRID	3	AMMAN
	3	ATLANTA
	15	BOGOTA
	5	BUENOS AIRES
	1	CAIRO
	1	CASABLANCA
	1	CHENGDU
	6	CHICAGO
	1	CURITIBA
	1	DETROIT
	13	DOHA
	1	GUARULHOS
	1	INCHEON
	4	JEDDAH
	2	LOS ANGELES
	3	MEDELLIN
	1	MEXICO
	1	MIAMI
	1	MOSCÚ
	1	PERTH
	9	QUITO
	2	RIYADH
	1	ROSTOV
	4	SAN JOSE
	1	SANTO DOMINGO
	2	SANTIAGO CHILE
	1	SEATTLE
1	SHANGHAI	
1	WINDHOEK	
2	XIAMEN	
1	ZHENGHOU	
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2016



Respecto al tráfico de importación de las mercancías, no es un servicio muy desarrollado por la empresa. Solamente se han realizado un total de 91 importaciones de mercancías en el año 2015. El país desde donde más se ha importado es desde China y Estados Unidos, gracias a que la empresa cuenta con oficinas localizadas en China (Shanghai, Xiamen y Ningbo) y estrechas relaciones con los agentes de Estados Unidos. La baja actividad también se debe al efecto de la crisis económica que aún está atravesando España, y como consecuencia ha bajado el nivel adquisitivo y de la demanda nacional.

A continuación la tabla 13, 14, 15 y 16 refleja desde que países se ha realizado las importaciones.

Tabla 13: Tráfico de importación aérea de mercancías a Barcelona

ORIGEN	NÚMERO DE MOVIMIENTOS	DESTINO
AMMAN	1	BARCELONA
BANGKOK	1	
BOGOTA	1	
CHICAGO	5	
CLEVELAND	1	
DETROIT	1	
DOHA	1	
GUADALAJARA	2	
HONG KONG	3	
JAKARTA	1	
JEDDAH	1	
KHARTOUM	2	
MIAMI	1	
NINGBO	1	
NUEVA YORK	1	
OSAKA	1	
SAN FRANCISCO	1	
SHANGHAI	1	
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2016



Tabla 14: Tráfico de exportación aérea de mercancías a Bilbao

ORIGEN	NÚMERO DE MOVIMIENTOS	DESTINO
ATLANTA	1	BILBAO
CLEVELAND	1	
TAMPA	20	
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 15: Tráfico de importación aérea de mercancías a Madrid

ORIGEN	NÚMERO DE MOVIMIENTOS	DESTINO
ATLANTA	3	MADRID
CHICAGO	2	
DOHA	2	
GUANGZHOU	2	
GUARULHOS	1	
HONG KONG	1	
MEXICO	1	
MIAMI	1	
NINGBO	1	
PANAMA	1	
PHOENIX	1	
SHANGHAI	8	
SHENZHEN	1	
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 16: Tráfico de importación aérea de mercancías a Valencia

ORIGEN	NÚMERO DE MOVIMIENTOS	DESTINO
GUANGZHOU	1	VALENCIA
HONG KONG	1	
KERACHI	7	
MEDELLIN	1	
NINGBO	1	
SHANGHAI	3	
SHENZHEN	2	
XIAMEN	1	
DHAKA	1	
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2016



Para la empresa el tráfico de mercancías por medio aéreo no es el punto más fuerte, ni la principal fuente de ingresos. El transporte aéreo, en general, es un transporte muy costoso, que además establece estrictos límites para las dimensiones y el peso de las mercancías.

### **Puertos**

Las oficinas de Transped Shipping Levante, S.L. están situadas cerca del puerto de Valencia. La Comunidad Valenciana, debido a su ubicación, actúa como el principal conector entre las principales vías marítimas. Esto es un aspecto clave para la empresa, dado que el puerto de Valencia es uno de los puertos más destacados mundialmente, donde se produce uno de los mayores movimientos de contenedores de mercancías. Como consecuencia el puerto de Valencia es también uno de las principales fuentes que impulsa la producción y el consumo de toda la Península Ibérica. Gracias a esta ubicación privilegiada, el puerto de Valencia se convierte en la principal ruta de las líneas interoceánicas, ya que es el puerto comercial más próximo al eje Suez-Gibraltar. A su vez presenta una gran concentración y distribución del tráfico del Mediterráneo Occidental. Esto convierte al puerto de Valencia en una óptima elección para cualquier línea de navegación, al contar con una influencia directa entre las áreas más dinámicas de Europa y a poca distancia de los países del Sur de Europa y del Norte de África (Valenciaport, 2012).

Conforme a los datos adquiridos de la Organización Europea del año 2013 de puertos marítimos, el puerto de Valencia está situado dentro de los 10 puertos más importantes donde se produce el mayor movimiento de contenedores en Europa. En concreto está situado en el puesto número 6, con un total de 4.327.838 TEUs<sup>8</sup> (*Twenty-foot Equivalent Unit*), estos datos están basados en el tráfico portuario de contenedores, con acorde al flujo de contenedores en unidades equivalentes a 20 pies (TEU). El puerto de Valencia según el ranking va por delante del puerto de Barcelona, Las Palmas y Bilbao, pero por detrás de Alemania, Bélgica y los Países Bajos. Esta clasificación confirma la posición estratégica que desempeña España en el contexto de transporte marítimo.

---

<sup>8</sup> TEUs: representa una unidad de medida de capacidad inexacta del transporte marítimo.



Tabla 17: Tráfico de contenedores por puertos europeos (TEUs)

Puerto	País	TEUs 2013
Rotterdam	Países Bajos	11.621.249
Hamburgo	Alemania	9.257.358
Antwerp	Bélgica	8.578.269
Bremerhaven / Bremen	Alemania	5.830.711
Bahía de Algeciras	España	4.342.998
Valencia	España	4.327.838
Le Havre	Francia	2.486.264
Zeebrugge	Bélgica	2.026.270
Génova	Italia	1.988.013
Barcelona	España	1.720.384
La Spezia	Italia	1.300.432
Gdansk	Polonia	1.177.626
Marsella	Francia	1.099.271
Las Palmas	España	1.017.378
Sines	Portugal	931.037
Londres	Reino Unido	929.031
Göteborg	Suecia	858.497
Leixoes	Portugal	626.194
Bilbao	España	606.827

Fuente: Organización Europea de Puertos Marítimos, 2013

La empresa ofrece una amplia red de conexiones a los principales puertos del mundo a través de la subcontratación de servicios de las principales compañías de navieras internacionales con más de 100 líneas regulares. Los servicios con los que más destacan son MSC, MAERSK, CMA-CGM, HAPAG-LLOYD, HAMBURG-SÜD, HANJIN, UASC, COSCO, y EVERGREEN.

En la tabla 18 presenta el tráfico de exportación marítima de mercancías que ha realizado la empresa Transped Shipping Levante, S.L. en el año 2015 con un total de 3.887 TEUs. Se ha tenido en cuenta todo tipo de contenedores dry, reefer, flat rack entre otros, menos los clientes habituales en el cual no aparecían en el programa Manager. El puerto que más ingresos ha presentado con diferencia es el puerto de Valencia, debido no sólo a su buena ubicación, sino que también cuenta con acuerdos de subcontratación más atractivos que desde cualquier otro puerto de España. Por detrás le sigue el puerto de Barcelona y Algeciras, con un total de 331 TEUs y 173 TEUs respectivamente.





Tabla 18: Tráfico de exportación marítima de mercancías

PUERTO DE ORIGEN	TEUs
ALGECIRAS	173
BARCELONA	331
BILBAO	32
CADIZ	12
CARTAGENA	18
CASTELLON	7
GIJON	1
LAS PALMAS	13
LEIXOES	12
LISBOA	1
MALAGA	15
MARIN	1
VALENCIA	3261
VIGO	10
<b>TOTAL</b>	<b>3887</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016

Respecto al tráfico de importación de mercancías ocurre lo mismo que con las importaciones aéreas, la actividad es mucho menos intensa en comparación con las exportaciones, se han producido tan sólo un total de 882 TEUs. El país desde donde más ha gestionado la importación de mercancías es desde China, un total de 601 TEUs. Según los datos obtenidos de El País, China es el tercer país desde donde se realiza el mayor número de importaciones. En el año 2014 se ha realizado una compra de 19.766 millones de euros, la comparación entre los distintos países se puede ver en el gráfico 5. La razón principal es debido a que las fábricas chinas son capaces de crear una gran variedad de productos, con precios más bajos que cualquier otro lugar. Los bajos costes son el resultado de la mano de obra tan barata, el mercado es altamente competitivo (Comercio y Aduanas, 2015). Lo mismo ocurre con India, según los datos obtenidos del programa Manager, India es el segundo país desde donde se ha realizado la mayoría de las importaciones de mercancías, un total de 108 TEUs, aunque no aparezca plasmado en el gráfico de El País, India es otro de los países donde la mano de obra es barata.



Tabla 19: Tráfico de importación de mercancías

PAÍS DE ORIGEN	TEUs
ARGENTINA	1
BAHREIN	1
CHINA	601
COLOMBIA	18
COREA DEL SUR	23
ECUADOR	1
ESTADOS UNIDOS	27
FILIPINAS	1
INDIA	108
ITALIA	5
JAPON	1
MARRUECOS	5
MEXICO	6
TAILANDIA	30
TURQUIA	22
VIETNAM	4
LITUANIA	2
BRASIL	8
GRECIA	1
ÁFRICA	15
RUSIA	2
<b>TOTAL</b>	<b>882</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016

Gráfico 5: Países desde donde importa España, 2014

► DE DÓNDE IMPORTÓ ESPAÑA

15 primeros países, en 2014.  
Compras en millones de euros.



Fuente: El País, 2014

En definitiva, Transped Shipping Levante, S.L. ofrece desde el puerto de Valencia como la mejor y más eficiente opción de servicio para el comercio marítimo.



### 3.3. ORGANIGRAMA

En este apartado se quiere adentrar en hacer un análisis de la estructura de la organización de la empresa. Es importante identificar todos los elementos claves, así como la departamentalización, cadena de mando, el rango de control, centralización o descentralización de la estructura, y formalización de las tareas.

- Departamentalización: Transped Shipping Levante, S.L. cuenta con el siguiente organigrama que se puede ver en el diagrama 1, el cual se ramifica en cuatro departamentos principales; departamento de telemarketing <sup>9</sup>, departamento comercial, departamento de tráfico, y por último el departamento financiero y de contabilidad (Fernández, 2005).

Dentro del departamento comercial y de tráfico, se subdivide en otras actividades específicas con el fin de aumentar el grado de especialización de trabajo. El departamento comercial se divide en departamento de ventas nacional, departamento de *overseas*<sup>10</sup>, departamento aéreo y departamento de importación. Esta especialización de trabajo permite aumentar la eficiencia y los ingresos. Lo mismo ocurre con el departamento de tráfico, donde se subdivide esta labor en departamento de importación y exportación. Es importante señalar que dentro del departamento de tráfico de exportación, la empresa trata de que cada personal, en el organigrama se representa con cada ramificación, lleve a cabo ciertas zonas, empresas y/o productos. Se ha tratado de plasmar en el diagrama 2 las distintas especialidades que lleva a cabo cada trabajador en ese departamento. Sin embargo, sigue siendo un departamento en cual no hay especialización específica y la eficacia no se cumple de la misma manera que el departamento comercial, ya que tratan de embarcar muchas zonas y muchos productos a la vez y no siguen ningún patrón en concreto (Fernández, 2005). Por otro lado, el departamento de tráfico de importación, es un departamento en desarrollo, lo que de momento no obliga a la empresa la necesidad de dividir este departamento en tareas más especializadas por zonas, productos y/o empresas (Fernández, 2005).

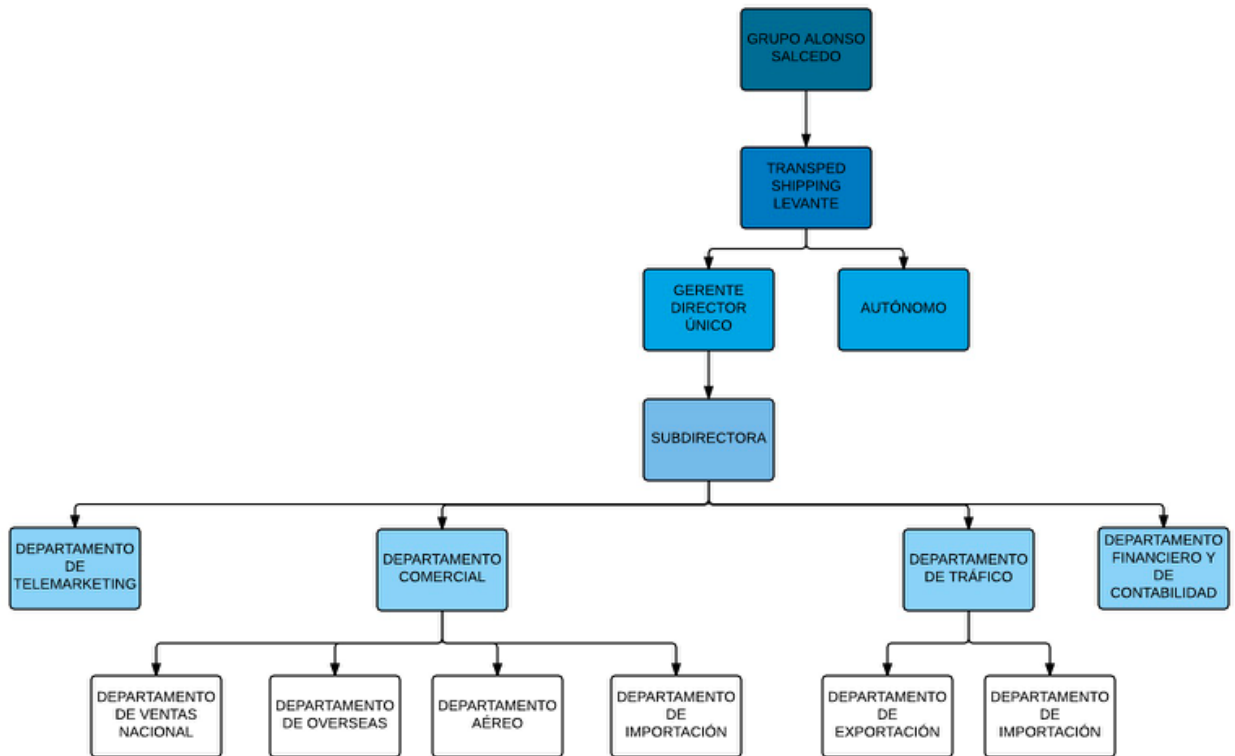
---

<sup>9</sup> *Telemarketing: es una comunicación personal con tu público objetivo a través del medio telefónico para incrementar las ventas de tu negocio.*

<sup>10</sup> *Departamento de overseas: departamento que trata solamente con los agentes internacionales.*



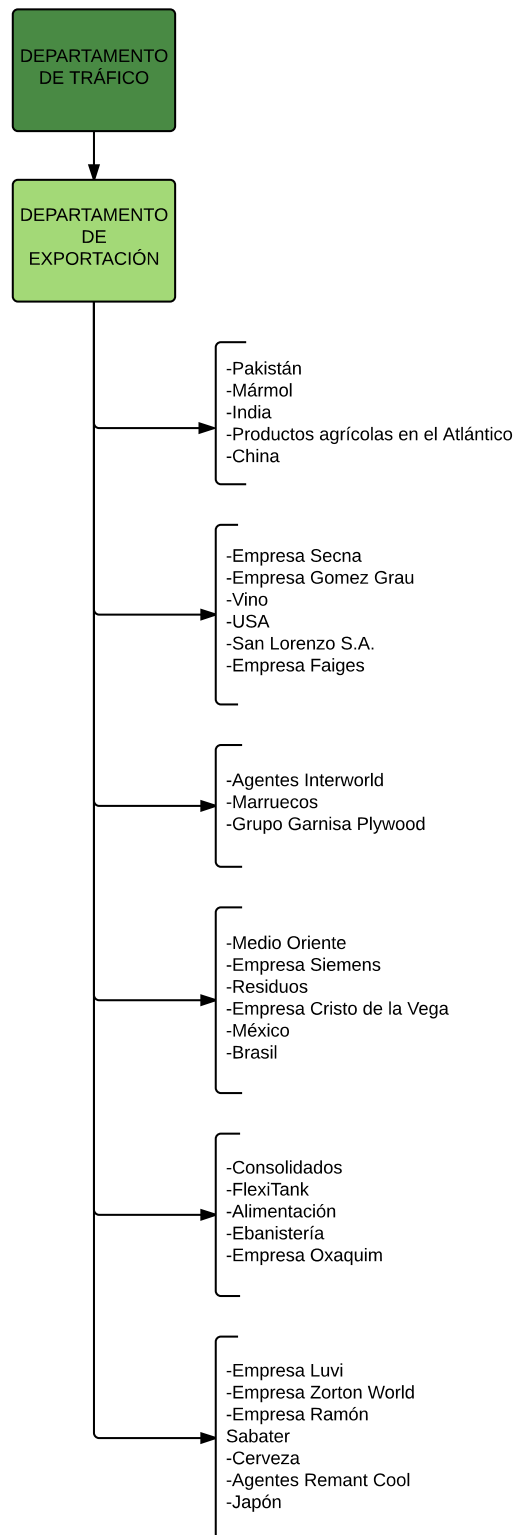
Diagrama 1: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2016



Diagrama 2: Organigrama del departamento de tráfico de exportación



Fuente: Elaboración propia, 2016



- Cadena de mando: la coordinación de las tareas y la supervisión es de forma directa, lo que implica que persigue un modelo jerárquico. En otras palabras, el gerente de la empresa ejerce una autoridad directa sobre sus empleados (Fernández, 2005).
  
- El rango de control: significa el número de empleados que el gerente trata de direccionar de manera eficiente y eficaz. Es el número de niveles que presenta el organigrama, en este caso podemos identificar cuatro niveles. El primer nivel corresponde al grupo al que pertenece la empresa Grupo Alonso Salcedo, S.A. desde donde se le impone la asesoría administrativa con la que tiene que llevarse a cabo. El segundo nivel se sitúa el gerente-director de la empresa, él es el principal comando, y su voz corresponde al tercer nivel, la subdirectora de la empresa, que se encarga de que las órdenes del director se cumplan según las expectativas de la empresa. Finalmente, en el último nivel están los empleados, que acatan las órdenes recibidas del segundo y tercer nivel. Es importante prestar especial atención en que el organigrama es bastante "plano", dentro de los demás departamentos no presentan otra subordinación o supervisión. Lo que significa que la comunicación entre los distintos niveles y la toma de decisiones es rápida y directa (Fernández, 2005). Por lo tanto, la estructura de la organización de la empresa es centralizada, es decir, propia de pequeñas o medianas empresas donde la toma de decisiones se apoya solamente por el empresario director (Fernández, 2005).
  
- Formalización: la formalización de las tareas es formal. Las tareas son estandarizadas, y controladas por los superiores, aunque al mismo tiempo dentro del departamento deciden ellos quien lleva cada zona y cómo ejecutarla correctamente.

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



### 3.4. RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES DE LAS DIRECCIONES

Una vez identificado el tipo de estructura que presenta la empresa se va a detallar las responsabilidades y actividades de las direcciones, porque atribuir bien las responsabilidades es esencial para cumplir con la función principal de una empresa intermediaria de transporte, que es hacer llegar los bienes hasta el destinatario final de manera segura y rápida.

#### **Dirección General**

Las responsabilidades que desarrolla el gerente en el área de dirección de la empresa son los siguientes:

- Direccionar y coordinar todas las actividades de la empresa.
- Definir la estructura organizativa, las responsabilidades, la autoridad y las interrelaciones entre las unidades organizativas.
- Controlar y supervisar que todo se lleve a cabo según sus directrices y los objetivos establecidos.
- Desarrollar labores comerciales con los clientes y agentes.
- Analizar los problemas y buscar posibles soluciones.
- Establecer las políticas laborales para los trabajadores, esto implica tanto el salario como el horario de trabajo.
- Tareas administrativas, implica revisar los gastos e ingresos que produce la empresa.
- Subcontratar los servicios que quiere ofrecer la empresa.

Actualmente, la correcta dirección de una empresa en un sector tan competitivo, se basa no sólo en la transmisión de órdenes. Además requiere la capacidad para tomar las decisiones adecuadas que cumplan con los objetivos de la empresa a largo plazo. Con el fin de desarrollar las tareas con la mayor eficiencia posible, y ser capaz de controlar todos los procesos productivos e introducir los cambios necesarios en un entorno tan dinámico.



### **Autónomo Económicamente Dependiente**<sup>11</sup>

Dentro de la empresa hay un trabajador autónomo económicamente dependiente, en el organigrama 5 del apartado anterior se puede ver reflejado su posición, el cual sus funciones se basan en (Servicio Regional de Empleo y Formación, 2010):

- Realiza una actividad económica a título lucrativo, de forma habitual, personal y directa para una persona jurídica.
- La actividad es por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización del gerente.
- Dispone de infraestructuras productivas y materiales propios, necesarios para el ejercicio de la actividad.
- Desarrolla su actividad con criterios organizativos propios.
- Percibe una contraprestación económica en función del resultado de la actividad, de acuerdo con lo pactado con el gerente.

### **Subdirectora**

La subdirectora es el apoyo y la voz del gerente. Su actividad se basa principalmente en hacerse cargo de que todas las responsabilidades del director se ejecuten de manera eficiente y eficaz en la empresa. Se encarga de:

- Controlar e informar de los objetivos establecidos a los empleados.
- Apoyar al gerente en las tareas administrativas.
- Supervisar y hacer de respetar las reglas del funcionamiento interno de la empresa a los distintos departamentos.
- Contratar al personal, y la gestión y preparación de los contratos de trabajo.
- Gestión de las altas y bajas que se ocasionan en la empresa.
- Actualizar continuamente acerca de la legislación respecto a los temas de personal.
- Promocionar y transmitir la imagen de la empresa, es decir, desarrolla todas las tareas de Marketing de la empresa.

### **Departamento Comercial**

El departamento comercial es el primer eslabón del proceso logístico de la empresa y la fuente de ingresos.

---

<sup>11</sup> *Autónomo Económicamente Dependiente (Trade): es aquel trabajador que realiza su actividad económica o profesional para una empresa o cliente del que percibe al menos el 75 por ciento de sus ingresos.*





Sus principales funciones son:

- Son los representantes de la empresa.
- Se encargan de buscar nuevos contactos y cerrar negocios con los clientes y agentes. En otras palabras, buscan clientes potenciales para la venta.
- Realizar un estudio de mercado para determinar y ofrecer los precios más atractivos del mercado para el consumidor.
- Buscar las rutas y medios más eficientes.
- Una vez se cierra el trato se busca la continuidad, el seguimiento y el grado de satisfacción del servicio ofrecido.
- Supervisar las actuaciones del departamento de tráfico e implementar las acciones de mejora necesarias de manera coordinada.

### **Departamento de Telemarketing**

Este departamento sirve de apoyo para el departamento comercial, es una forma de marketing directo por vía telefónica y por vía correos electrónicos para contactar con los clientes potenciales y comercializar los servicios. Por tanto, su principal tarea es:

- Apoyar al departamento comercial.
- Identificar a los clientes potenciales.
- Conseguir visitas personales con esos clientes potenciales.
- Mantener el contacto con los clientes habituales, a través del contacto frecuente, para crear y mantener un vínculo entre la empresa y el cliente.
- Promocionar y ofrecer los servicios de la empresa.

### **Departamento de Tráfico**

Una vez el departamento comercial realiza una venta, esto es de inmediato informado al departamento de tráfico, así es cuando se inicia el proceso de contratación de los servicios de transporte. Este departamento se encarga de:

- Ver la viabilidad y llevar a cabo la planificación de la ruta eficiente.
- Gestionar y contratar los servicios de transporte.
- Realizan las órdenes, la coordinación y el control de todos los servicios subcontratados.
- Documentación del transporte.



- Realizan el seguimiento del pedido y van informando a los respectivos clientes y agentes del estado de la carga.
- Recogida de albaranes.

### **Departamento Financiero y de Contabilidad**

El deber de este departamento es recopilar todos los registros y luego presentar una interpretación final para mostrar con que eficacia se ejecuta los servicios, o identificar los aspectos negativos. La labor del departamento financiero y de contabilidad es:

- Encargarse de controlar los procesos contables y la elaboración de las cuentas anuales de la empresa, a la vez que supervisan y mantienen la normativa contable de la empresa.
- Realizar el control de las necesidades de cobro y pago de la empresa.
- Realizan el control de los servicios, de los gastos implicados y los inventarios.
- Elaboración de informes para la dirección.
- Controlar los requisitos formales de la contabilidad.
- Comparar los resultados obtenidos con las previsiones y objetivos establecidos.
- Mantener la relación a nivel financiero con otras empresas del grupo.

Todas las actividades de la empresa están íntimamente relacionadas entre sí. En la empresa los distintos departamentos conjuntamente presentan un sistema global en el que cada departamento no actúan independiente sino que se encuentran interrelacionados entre sí.

## **3.5. INSTALACIONES**

Las instalaciones con las que cuenta la empresa Transped Shipping Levante, S.L. en la oficina se pueden clasificar en dos categorías:

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



#### ➤ Baños

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

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

#### 2. Inmovilizado intangible:

- Aplicaciones informáticas, programa Manager

Dentro de esta categoría del inmovilizado intangible se puede destacar los servicios intangibles que presta la empresa:

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

### 3.6. PROCESO

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

En el siguiente diagrama 3 se representa de forma secuencial el desarrollo en cadena de las actividades interrelacionadas que desarrolla la empresa:



Diagrama 3: Secuencia de las actividades de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2016

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

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

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

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

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



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

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

Como se había comentado en los apartados anteriores el departamento de tráfico se divide en dos ramas:

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

### **Departamento de tráfico de exportación**

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

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

El vendedor/exportador tiene que proporcionar al departamento de tráfico la factura comercial y la lista de contenido para poder procesar la nota de embarque y el despacho de



aduana<sup>12</sup>. Una vez la naviera o aerolínea dispone de las instrucciones de embarque, facilita al departamento de tráfico el conocimiento de embarque, conocido como B/L (*Bill of Landing*) si es marítimo y AWB (*Air Wailbill*) si es aéreo. Este documento emitido por la compañía transportadora, la finalidad es acreditar que se ha recibido la mercancía para ser transportada al destino de referencia en la nave que se indica, en un periodo de tiempo determinado. Esta documentación que también cumple la función de título de propiedad de las mercancías, y como prueba de contrato de transporte, es transmitida al exportador por medio original o exprés<sup>13</sup>, para obtener la aprobación final (Icontainers, 2013).

Durante el envío de la mercancía, el departamento de tráfico informa al mismo tiempo al transitario en destino. Se le proporciona la declaración sumaria, donde indica todo detalle de la mercancía, esto incluye qué tipo de mercancía, en qué tipo de transporte y nave, y cómo está distribuido. Una vez llega al lugar de destino, el transitario o agente de destino se encarga de despachar la mercancía y de realizar toda la documentación necesaria hasta enviar la mercancía al lugar del consignatario/importador.

### **Departamento de tráfico de importación**

Mientras que si se trata de una importación, la empresa Transped Shipping Levante, S.L. estaría realizando y ejecutando la cuarta función en este proceso de actividades que se puede ver en el diagrama 3, es decir, desde otra perspectiva la empresa sería en este caso el comercial de destino.

Este proceso se desarrollaría de la siguiente manera:

El agente se pone en contacto con otra transitoria a donde desea realizar el envío final de la mercancía, en este caso contactaría con la empresa Transped Shipping Levante, S.L. para hacer el envío a España. Una vez los comerciales acuerdan los gastos en los que incurriría este servicio, se le informa al departamento de tráfico de importación. El agente una vez ha realizado el despacho de la mercancía y el envío de la misma, debe de proporcionar al departamento de tráfico una declaración sumaria. En esta declaración debe constar el

---

<sup>12</sup> *Despacho de Aduana: conjunto de operaciones y trámites que han de realizarse en el recinto aduanero con objeto de controlar, vigilar y autorizar la salida o entrada física de las mercancías.*

<sup>13</sup> *La diferencia entre original y exprés de la documentación, radica en que el original de la documentación se le envía físicamente al exportador, al mismo tiempo este documento otorga los derechos sobre las mercancías a quien lo posee. Mientras que exprés significa que se envía de manera digital, no existe ningún documento físico. En este caso sólo ocurre cuando hay una plena confianza entre el cargador y el consignatario, o que corresponden a la misma filial*



House B/L o AWB y Master B/L o AWB<sup>14</sup>, la factura comercial y la lista de contenido. Cuando la mercancía ha llegado al destino el departamento de tráfico informa a la aduana, para que se despache el DUA (Documento Único Administrativo), de esta manera para obtener el visto bueno por parte de la aduana para la entrada de la mercancía. Durante este proceso, el departamento de tráfico de importación procesa la cesión y el orden de entrega para el transporte, lo que significa que la responsabilidad sobre la mercancía se traspaşa desde un medio de transporte al otro. Finalmente, cuando se ha realizado la inspección y se acepta el orden de entrega, se envía la mercancía al punto acordado de entrega del consignatario.

Una vez finaliza la ejecución del servicio se pasa al último eslabón en este proceso de actividades, es decir, la facturación. La facturación supone el cobro y pago del servicio obtenido, y la forma y el plazo de pago dependerá del previo acuerdo establecido entre ambas partes. Aquí es donde actúa el departamento de contabilidad, se encarga de controlar esas condiciones pactadas, y de reclamar el pago de la misma una vez se ha vencido el plazo de cobro. En caso de que exista el riesgo de no cobrar, se reclama el pago al contado.

### 3.7. SERVICIOS

Como se había comentado en los capítulos anteriores Transped Shipping Levante, S.L. como empresa intermediaria de transporte internacional, ofrece servicios a nivel global, debido a que presenta una amplia red de conexiones a los principales puertos y aeropuertos de todo el mundo a través de la subcontratación de servicios con las principales compañías y diferentes asociaciones internacionales. Por eso ahora se va a especificar qué tipo de servicios cubre la empresa y quiénes son los colaboradores.

#### **Colaboradores**

Se puede dividir en dos tipos de colaboradores: internacionales y nacionales.

---

<sup>14</sup> House B/L o AWB: es la documentación de embarque, donde aparece en el contrato los nombres del consignatario y el cargador.

Master B/L o AWB: es la documentación de embarque, donde aparece en el contrato los agentes transitarios involucrados en este envío, el cual debería de contener los mismos datos que el House B/L o AWB.



- Las diferentes asociaciones internacionales con empresas transitarias permite a la empresa tener una amplia red de agentes en los puntos más importantes del comercio internacional, lo que le da la posibilidad de ofrecer un servicio íntegro de transporte. Entre estas asociaciones las más destacadas se encuentra; WCA, GAA y GOAL. WCA es la mayor asociación de transitarios independientes a nivel mundial, cuenta con más de 5.000 miembros en 190 países.
- Otra de las grandes asociaciones que se había hablado es Grupo Alonso Salcedo, S.A., lo que le da la posibilidad de cubrir los servicios a nivel nacional, lo que incluye almacenes, transporte de contenedores, agentes de aduana, desarrollo y procesos informáticos, depósitos de contenedores, consignatarios de buques y naviera NISA para transportar a las islas Baleares y Canarias.

## **Servicios**

### **Transporte Aéreo**

La empresa cuenta principalmente con la colaboración de dos empresas Columbus Transit, S.A. y Mat Cargo, S.L. Ambas empresas dan la posibilidad a la empresa de ofrecer el transporte aéreo tanto para exportación como para importación desde/hacia cualquier aeropuerto. Este servicio cubre para:

- Carga general
- Servicio puerta a puerta.
- Mercancía refrigerada y congelada.
- Mercancía peligrosa.

La diferencia entre ambas empresas se ha explicado en el apartado 3.2.1. infraestructuras, donde básicamente se explica que Mat Cargo, S.L. ofrece una mejor cobertura desde el aeropuerto de Madrid, mientras que Columbus Transit, S.A. desde el aeropuerto de Barcelona. Esto se debe a que sus sedes y actividades comenzaron desde esas comunidades autónomas, lo que les permite una mejor negociación de precios con las distintas aerolíneas internacionales y control sobre el proceso logístico.

### **Transporte marítimo**

El transporte marítimo es el medio de transporte por el que se especializa la empresa.

Sus servicios incluye el manejo de:





- Contenedores completos para carga general, 20 DC, 40 DC/HC, 20 OT, 40 OT, Flat Racks (carga con extra-dimensionada).
- Servicio para grupajes (LCL).
- Mercancía peligrosa, y perecederos.
- Servicio Reefer (contenedor refrigerado) para carga completa y grupaje.
- Servicio para graneles con *isotank*, *flexitank* y *liner bag*.
- Consolidación de contenedores y grupajes.
- Servicio puerta a puerta.
- Servicio triangular (*cross trade*).

Dependiendo del destino la empresa utiliza y pide precio a una serie de navieras internacionales:

- Norte de Europa: Seago, Mac Andrews, MSC, WEC y Evergreen.
- EEUU y Canadá: MSC, CMA-CGM, Hanjin, APL, Maersk, UASC, CSCL y Hapag-Lloyd.
- Mediterráneo: Arkas, MSC, CMA-CGM, Seago, ZIM, y Evergreen.
- Medio Oriente: CMA-CGM, Hanjin, APL, Maersk, MSC, UASC, CSCL, y ANL.
- Asia: Evergreen, CMA-CGM, Hanjin, APL, HMM, NYK, Maersk, MSC, UASC, CSCL, Cosco, YML, MOL, ANL, OOCL, Hapag-Lloyd.

Los precios varían mes a mes, pero para cierta mercancía y destino, por ejemplo el mármol a China, la empresa presenta acuerdos especiales con las distintas navieras. Otro de los ejemplos sería con la naviera MSC le da la posibilidad de tener precios competitivos para Estados Unidos y Canadá para la exportación del aceite de oliva; Con CMA-CGM tienen precio atractivo a Cartagena (Colombia) para la exportación de neumáticos. Hanjin, Cosco y China Shipping (CSCL) son los que ofrecen buenos precios para China. Finalmente, a Medio Oriente se tiene un acuerdo especial sobre todo para azulejos y mármol con Maersk, China Shipping y CMA-CGM.

### Aduanas y Documentación

La empresa al pertenecer al grupo Transportes Alonso Salcedo, S.A. le da la posibilidad de proporcionar servicios aduaneros. Las principales empresas con las que colabora son Trans Ocean Transits, S.L. (TOT) y Grupo Sarosa, S.L.



Lo que hace que la empresa cubra servicios como:

- Despacho para exportación e importación.
- Obtención de certificados necesarios para el traslado de sus mercancías, como sanitarios, licencias de importación, legalizaciones, etc.
- Despacho por EDI (Intercambio Electrónico de Documentos).
- Tramitación IVA, avales, suplidors, e impuestos.

### Almacenaje-Distribución

Transped Shipping Levante, S.L. cuenta con almacenes en Algeciras, Barcelona, y Valencia. Todos los almacenes funcionan en las dos modalidades como depósito nacional y depósito aduanero y fiscal.

- El almacén de Valencia cuenta con un almacén de 200.000 m<sup>2</sup>.
- El almacén de Barcelona cuenta con un área de 80.000 m<sup>2</sup>.
- El almacén de Algeciras cuenta con un área de 120.000 m<sup>2</sup>.

A las empresas a las que se le alquila estos almacenes con Setemar, S.A., Grupo Sarosa, S.L., y Trincajes Ausan, S.L., estas empresas cuentan con los últimos adelantos en técnicas de logística y cubren todas las necesidades de almacenaje. En las siguientes tablas se describe el tipo de servicio y el coste al que se le cobra a la empresa:

Tabla 20: Costes para los servicios de carga y descarga

Descargas y cargas	
<b>Descarga/carga 20' paletizado</b>	113 eur / contenedor
<b>Descarga/carga 40' paletizado</b>	157 eur / contenedor
<b>Descarga/carga 20' cajas</b>	201 eur / contenedor
<b>Descarga/carga 40' cajas</b>	301 eur / contenedor
<b>Descarga/carga 20' bidones</b>	168 eur / contenedor
<b>Descarga/carga 40' bidones</b>	298 eur / contenedor

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 21: Costes para los servicios de manipulación de la carga

Manipulación	
<b>Mercancías paletizadas</b>	9.71 eur /Tn o m <sup>3</sup>
<b>Mercancías en cajas</b>	9.71 eur /Tn o m <sup>3</sup>
<b>Mercancías en bidones</b>	9.71 eur /Tn o m <sup>3</sup>

Fuente: Elaboración propia, 2016



Tabla 22: Costes para los servicios de almacenaje por días

Almacenaje	
<b>Almacenaje</b>	0.33 eur /m3/día (mín. 8,5 eur)
<b>Tiene entre 7 a 15 días libres de almacenaje</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 23: Costes para los servicios de preparación

Preparación	
<b>Operario almacén</b>	0.013 eur /kg o 16.05 eur/m3
<b>Gestión administrativa</b>	4 eur /albarán
<b>Etiquetaje</b>	0.21 eur /etiqueta

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 24: Otros costes de almacenaje

Otros costes	
<b>Por pallet EUR usado</b>	9 eur
<b>Por pallet EUR blanco o AMER</b>	11 eur
<b>Por retractilado de pallet</b>	5 eur
<b>Cambio de ubicación</b>	45 eur
<b>Tránsito</b>	45 eur
<b>Forrado manta térmica 20´</b>	156 eur
<b>Forrado manta térmica 40´</b>	321 eur

Fuente: Elaboración propia, 2016

### Transporte Terrestre

La empresa Transped ofrece servicio por camión pero a nivel nacional, ya que no presentan ningún acuerdo de subcontratación para transportar mercancías fuera de las fronteras españolas. Las principales empresas con las que se transporta para recoger y entregar la mercancía al puerto, aeropuerto o lugar de entrega son Trans Veris, S.L., Cargotrans, S.A., entre otros. Los precios varían según la mercancía, tipo de contenedor y el radio. El Grupo Alonso Salcedo, S.A. cuentan con más de 500 camiones, totalmente disponibles para cubrir los servicios requeridos por la empresa.



### 3.8. EVALUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

La evolución de la empresa se explicará en términos de ventas facturadas durante el año 2010 hasta el año 2014, debido a que son los únicos datos disponibles en el registro mercantil. Esta prestación de servicios se comparará con la evolución que ha experimentado la logística a nivel nacional durante ese periodo de tiempo, con el fin de comprobar de si la evolución que ha tenido la empresa y su intensidad productiva coincide con el sector. Al mismo tiempo, está evolución de la producción se analizará con la evolución de la plantilla, para comprobar si presentan la misma concordancia entre ambos.

La producción de la empresa se representa a través de la facturación que se ha realizado durante cada período de cada año por la prestación de servicios. Por ello, en el gráfico 6 se ha analizado las ventas realizadas durante el año 2010 hasta el año 2014. En el año 2010 la facturación fue de 8.039.000 euros, y se produce una bajada del -8,05% durante el año 2011 con una facturación de 7.392.000 euros, esto se debe a que la crisis económica mundial que emergió en el año 2008 se manifiesta de manera soberana en los países del sur de Europa durante el año 2010, lo que provoca una reducción drástica en los niveles de inversión pública por lo que repercute tanto en el empleo como en la actividad de las empresas (Gobierno de España y Ministerio de Fomento, 2015).

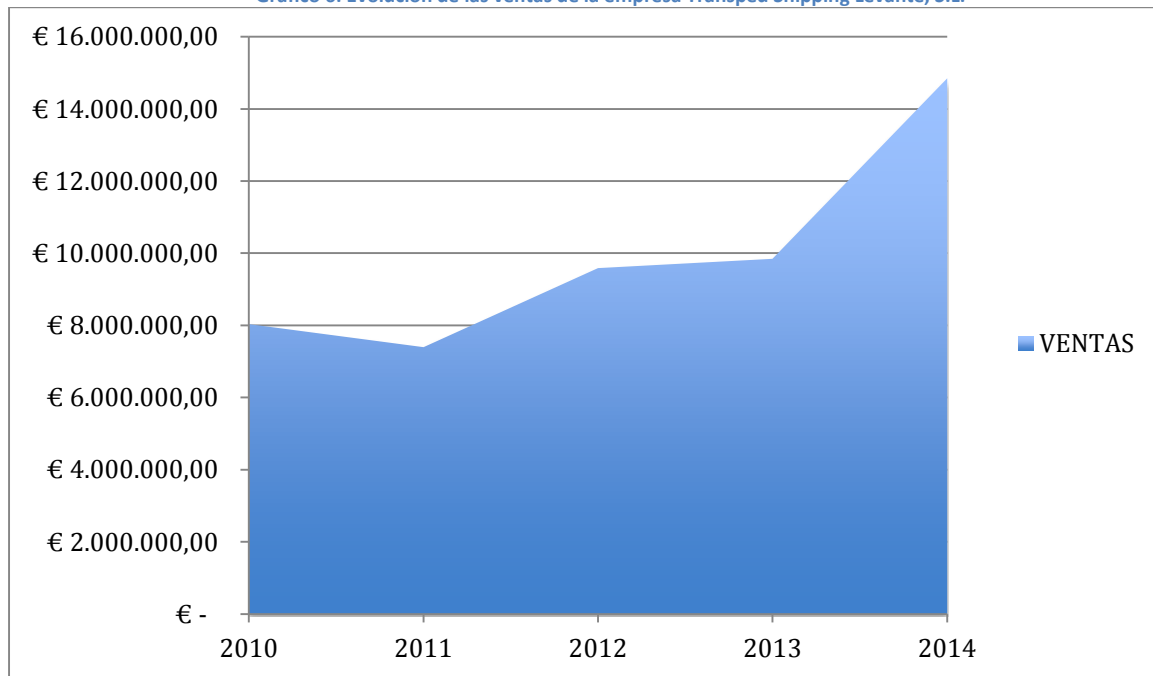
Como consecuencia de la crisis, en los últimos 6 años se ha producido una reducción en el tráfico de los distintos medios de transporte, afectando especialmente al medio de transporte por carretera. En el gráfico 7 se puede observar la pronunciada caída a partir del año 2009 en el tráfico de viajeros y mercancías del transporte tanto por carreteras del Estado como en el resto de vías. Por otro lado, la intensa caída en el transporte por carretera ha provocado que ganen más peso los otros medios de transporte, sobre todo el transporte marítimo, como medio de transporte más sostenible (Gobierno de España y Ministerio de Fomento, 2015). Es por ello que también se puede explicar la subida de la facturación de las ventas de la empresa en el año 2012, una facturación de 9.584.470 euros, debido a que Transped Shipping Levante, S.L. está especializado en dar servicio por medio del transporte marítimo. Esto supone un crecimiento en la facturación de las ventas de un 29,6% respecto al año 2011. La crisis ha afectado al sector del comercio exterior, pero el transporte marítimo es el único medio de transporte que ha mostrado un crecimiento moderado, aunque menos intenso que a principios del año 2002. En el gráfico 8 muestra la evolución que ha experimentado el transporte marítimo en los últimos años, en donde la



mercancía general, es decir, el tráfico por contenedores es hacia a donde ha evolucionado y crecido el sector.

Las ventas facturadas por la empresa durante el año 2012 y 2013 apenas sufren una gran variación. En el año 2013, las ventas son de 9.846.248 euros, esto supone un crecimiento del 2,7% en las ventas. Sin embargo, en el año 2014 se puede ver una notoria subida en la prestación de servicios del 50,8% respecto al año anterior. En el año 2014 la facturación de las ventas fueron de 14.848.012 euros. Este gran crecimiento se puede explicar debido a que la evolución de la economía española a lo largo del año 2014 ha seguido una trayectoria expansiva, gracias a la continua mejora en las condiciones financieras, la significativa moderación en la prima de riesgo<sup>15</sup>, la progresiva normalización en los flujos de financiación externa y la evolución favorable en el mercado laboral. Los factores que han permitido esta mejora es el abaratamiento en el precio del petróleo, la depreciación del euro y las medidas de política monetaria adoptadas por el Eurosistema. Esto es lo que ha permitido salir de la fase de contracción en la que había recaído a principios del año 2011 (Gobierno de España y Ministerio de Fomento, 2014).

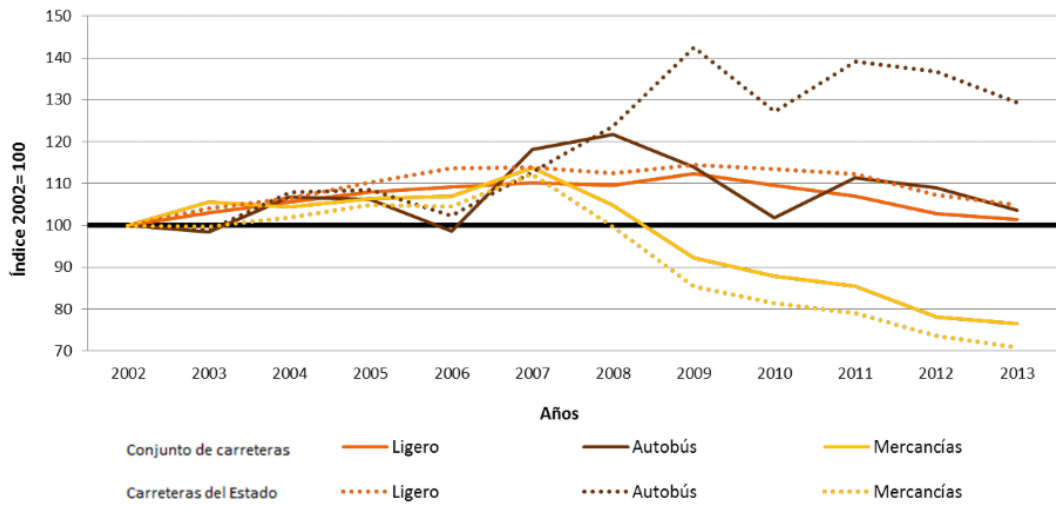
Gráfico 6: Evolución de las ventas de la empresa Transped Shipping Levante, S.L.



Fuente: Elaboración propia, 2016

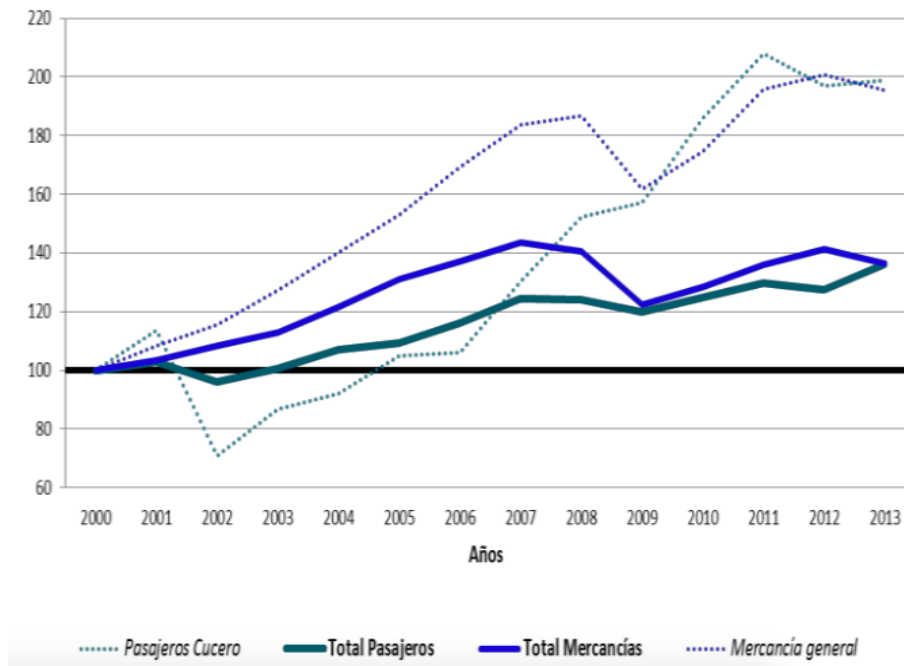
<sup>15</sup> Prima de riesgo: es el sobreprecio que exigen los inversores para comprar deuda de un país cuyos activos sean considerados arriesgados, frente a los de un país de libre de riesgo.

Gráfico 7: Evolución del Tráfico por carretera, por tipo de vehículo y titularidad. Dirección General por Carreteras



Fuente: Gobierno de España y Ministerio de Fomento, 2015

Gráfico 8: Evolución del tráfico marítimo de pasaje y carga



Fuente: Gobierno de España y Ministerio de Fomento, 2015

En la tabla 25 se muestra la positiva evolución de los distintos índices económicos. En donde se puede comprobar el decrecimiento en el precio del petróleo en 23,3 puntos y el decrecimiento en el índice en precios de consumo de 1,4 puntos. A su vez, un incremento del PIB del 1,5 puntos frente a la caída del -1,7 puntos que experimentó en el año anterior. En general, la demanda nacional ha mostrado una mejoría, y las exportaciones han ido

creciendo significativamente, presentando un crecimiento de 5,2 puntos respecto al año 2013. Con ello, ha mejorado el mercado laboral de España, con una variación de población ocupada del 1,4 puntos.

Tabla 25: Principales números índices económicos y del transporte e infraestructura (base 2000 = 100)

Índices	2010	2011	2012	2013	2014
<b>1. ÍNDICES ECONÓMICOS (Base 2010)</b>					
Producto interior bruto a precios corrientes	166,3	164,6	160,3	158,6	160,1
Consumo privado	160,4	160,4	158,5	155,0	157,2
Consumo público	207,3	205,5	191,9	189,2	189,2
Formación bruta de capital fijo	143,5	132,5	120,5	114,2	117,6
Demanda interna	182,2	181,9	177,1	173,8	175,7
Exportaciones	154,2	173,0	178,3	184,0	189,2
Importaciones	149,9	161,4	157,2	153,3	161,7
Población activa	129,5	129,9	129,9	128,5	127,2
Población ocupada	120,4	118,5	113,4	110,2	111,6
Población parada	186,4	201,3	233,3	242,9	225,1
Precios de consumo (IPC)	132,1	135,3	139,2	139,6	138,2
Precios de consumo de transporte	138,9	145,7	150,2	151,7	143,4
Precios industriales (IPRI)	131,0	140,0	145,3	146,2	144,3
Precio gasolina 95 sin plomo (media de diciembre)	144,7	152,9	162,4	164,7	141,4
Precio gasóleo (media de diciembre)	157,0	176,0	182,8	183,4	155,6

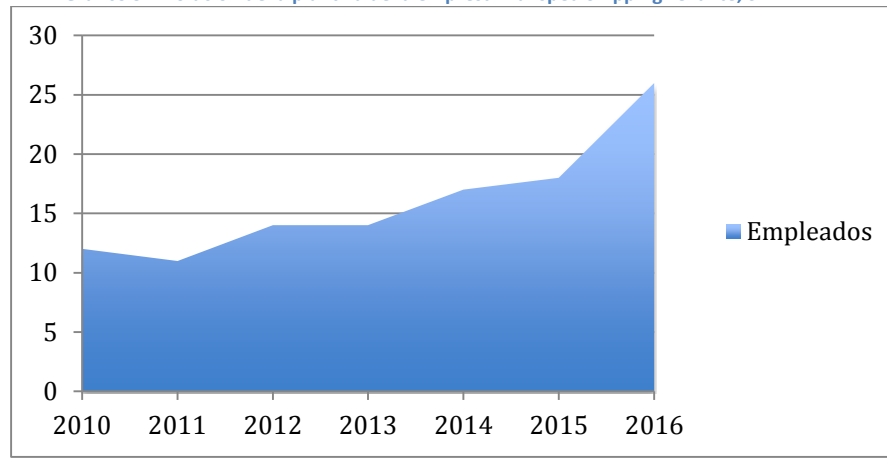
Fuente: Gobierno de España y Ministerio de Fomento, 2015

### 3.9. EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA

A continuación se va a comprobar este análisis de la evolución de la producción con la evolución que ha tenido la plantilla. En el gráfico 9 representa el número de trabajadores integrados dentro de la plantilla de la empresa Transped Shipping Levante, S.L. de las oficinas de Valencia y se puede ver como experimenta una evolución positiva al igual que la producción. La evolución respecto al número de empleados requeridos corresponde con la situación que atraviesa la empresa y el sector en sí. En el año 2014 presenta una variación positiva del 41,7% respecto al año 2010. Esta tendencia corresponde con la productividad de la empresa, cada año ha ido aumentando los niveles de prestación de servicios por la empresa y con ello se ha requerido el aumento del personal, con el fin de evitar la pérdida de la clientela. La evolución de la plantilla ha sido la siguiente; el 2010 el número de trabajadores era de 12 personas, en el 2011 es de 11 personas, más adelante, conforme crecían las ventas crecía el número de trabajadores, alcanzando un máximo de 17 personas de la plantilla para el año 2014.

Actualmente la plantilla es de 26 trabajadores, cada día se requiere más la especialización del personal, por lo que sigue esta tendencia de crecimiento y especialización de cada departamento, con el fin de ejecutarse de manera más eficiente y eficaz. Al mismo tiempo, evitar el exceso de carga laboral de los trabajadores.

Gráfico 9: Evolución de la plantilla de la empresa Transped Shipping Levante, S.L.



Fuente: Elaboración propia, 2016

### 3.10. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

La empresa Transped Shipping Levante, S.L. presenta un aspecto muy favorable. Actualmente el sector del comercio exterior en España se encuentra en un proceso de recuperación y crecimiento de la productividad, y de la misma manera se presenta la empresa. El sector del transporte y la logística es un sector muy dinámico que presenta un esquema evolutivo con diferente intensidad dependiendo de los modos y segmentos de actividad.

La empresa se centra en dar servicio por medio del transporte marítimo, un medio de transporte que ha sido afectado en menor medida por la crisis, y que sigue una evolución al alza. Es por ello que la empresa ha sido capaz de superar la crisis de manera positiva, al apostar por el medio marítimo como un medio de transporte seguro para seguir creciendo como empresa.

El único inconveniente para la empresa es que hoy en día, el comercio internacional está variando y centrandose en las largas distancias, donde en una gran parte de los operadores no son españoles, sino grandes grupos multinacionales. Estos grupos poseen fuertes departamentos comerciales, introducen sistemas de gestión complejos, y disponen de la capacidad de financiación. Además, estos grandes grupos aprovechan su capacidad de control en el tramo marítimo para controlar la gestión en toda la cadena logística, de esta manera aumentan su poder en el mercado (Gobierno de España y Ministerio de Fomento, 2015).





Por ello, una de las claves para mantenerse en flota es orientar las tendencias de Transped Shipping Levante, S.L. en analizar y direccionar para seguir superando los retos que se plantean día a día, centrar sus estudios en aumentar la eficiencia, productividad, y la continua innovación.

## CAPÍTULO 4. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

### 4.1. TIPO DE EMPRESA

Se entiende por empresa como grupo social en el que a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo se producen bienes y/o servicios. Las empresas se clasifican de acuerdo a la actividad que desarrollan. De acuerdo a la naturaleza de la empresa se podría decir que:

- La empresa Transped Shipping Levante, S.L. pertenece al sector terciario, es decir, empresas dedicadas al comercio y de servicios. El sector terciario adquiere los productos terminados del sector primario (empresas dedicadas a obtener bienes y recursos naturales, materias primas) y del sector secundario (empresas que transforman las materias primas en productos) para su posterior organización y distribución hasta los destinatarios finales (Muñoz, 2009).
- Por el tamaño de la empresa, Transped Shipping Levante, S.L. pertenece dentro del grupo de las PYMES. Las PYMES son las pequeñas y medianas empresas que tienen como máximo 250 empleados.
- Se trata de una empresa privada, en donde la propiedad y el control se encuentra en manos del director actual de la empresa. El objetivo principal de la actividad es obtener la mayor rentabilidad del capital invertido.

#### La forma jurídica<sup>16</sup>

El empresario es la persona física o jurídica que en nombre propio o por medio de otros, ejerce de manera organizada y profesionalmente una actividad económica dirigida a la producción de bienes o servicios para el mercado, el código de comercio lo denomina "comerciante"(Cabrera, 2008).

El caso de Transped Shipping Levante, S.L. se trata de una empresa de sociedades, lo que significa que está constituido por varias personas que mediante un contrato se obligan a poner en común capital y/o trabajo para el desarrollo de la actividad empresarial (Cabrera, 2008).

---

<sup>16</sup> Forma Jurídica: forma que adquiere la empresa y el empresario como entidad propia.



Es una empresa capitalista, es decir, lo importante es lo que aporta económicamente. Por eso los socios no tienen la necesidad de aportar su patrimonio personal, su responsabilidad se limita únicamente al capital aportado. Además, es una sociedad cerrada, lo que significa que por su forma jurídica restringe la entrada de nuevos socios en la empresa, con el fin de preservar su forma familiar (Cabrera, 2008).

Transped Shipping Levante, S.L. tiene la forma de una Sociedad Limitada (S.L.), cuyo capital está dividido en participaciones sociales y en la que los socios tienen limitada su responsabilidad al capital aportado.

### **Órganos de gobierno**

La junta general es el órgano supremo de la sociedad y en él están representados todos los socios. Actualmente la empresa tiene cinco apoderados, Jorge Javier Alonso Bonafont de la empresa Operinter Barcelona, S.A., Carmen Ferrando Iglesias de la empresa Megatrac 2000, S.L., María García Estela de la empresa Transped Shipping Levante, S.L., José Antonio Perriáñez director de la empresa Transped Shipping Levante, S.L. y Miguel Axel Lorente Heint de la empresa Point Energetic Comic S.L. Sus funciones son controlar la gestión social y aprobar las cuentas anuales y la distribución del resultado, nombrar al administrador, reformar los estatutos o disolver la sociedad.

Además, la empresa dispone de un auditor de cuentas de la empresa CJC Auditores S.L.P. y de un administrador María García Estela, que en este caso es socia de la empresa y se encarga de la gestión y ejecutar las decisiones de la junta general.

## **4.2. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO**

A continuación se va a utilizar un conjunto de técnicas para diagnosticar, a través de la información contable, la situación y las perspectivas de la empresa Transped Shipping Levante, S.L. Dicho análisis se efectuará de los últimos años disponibles y depositados en el registro mercantil, 2013 y 2014.

#### 4.2.1. Análisis de la situación patrimonial de la empresa

En primer lugar se va a analizar la situación de la empresa a través del análisis de la estructura que presenta el balance<sup>17</sup> de la empresa Transped Shipping Levante S.L. Para ello, se precisa del balance de situación de la empresa para separarlo por grupos patrimoniales y analizar la situación patrimonial de la misma.

Tabla 26: Activo del Balance de Situación de la empresa

ACTIVO	2014	2013
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>246.122,63</b>	<b>218.302,33</b>
<b>II) Inmovilizado Material</b>	<b>30.467,33</b>	<b>7.293,65</b>
2.Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	30.467,33	7.293,65
<b>IV) Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo</b>	<b>127.001,22</b>	<b>127.001,22</b>
1. Instrumentos de patrimonio	3.007,54	3.007,54
2. Créditos a empresas	123.993,68	123.993,68
<b>V) Inversiones financieras a largo plazo</b>	<b>87.774,20</b>	<b>83.774,20</b>
2. Créditos a terceros	81.742,85	81.742,85
5. Otros activos financieros	6.031,35	2.031,35
<b>VI) Activos por impuesto diferido</b>	<b>879,88</b>	<b>233,26</b>
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>4.054.522,63</b>	<b>2.833.618,90</b>
<b>III) Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	<b>3.966.111,91</b>	<b>2.632.653,25</b>
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	3.930.210,49	2.612.696,08
<i>b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo</i>	3.930.210,49	2.612.696,08
2. Clientes empresas del grupo y asociadas	2.464,50	2.464,50
4. Personal	20.516,00	8.116,00
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	12.920,92	9.376,67
<b>VI) Periodificaciones a corto plazo</b>		<b>8.785,00</b>
<b>VII) Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	<b>88.410,72</b>	<b>192.180,65</b>
1. Tesorería	88.410,72	192.180,65
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>4.300.645,26</b>	<b>3.051.921,23</b>

Fuente: Registro Mercantil de Valencia, 2015

<sup>17</sup> Balance de situación: es un documento contable integrante de las cuentas anuales que contiene un resumen de todos los activos (posesiones), pasivos (deudas) y patrimonio neto (capital) de la empresa, en un momento determinado

Tabla 27: Pasivo y Patrimonio Neto del Balance de Situación de la empresa

<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>785.930,75</b>	<b>679.600,34</b>
<b>A-1) Fondos propios</b>	<b>785.930,75</b>	<b>679.600,34</b>
<b>I) Capital</b>	<b>30.050,00</b>	<b>30.050,00</b>
1. Capital escriturado	30.050,00	30.050,00
<b>III) Reservas</b>	<b>499.550,34</b>	<b>440.151,82</b>
1. Legal y estatutarias	6.010,00	6.010,00
2. Otras reservas	493.540,34	434.141,82
<b>VII) Resultado del ejercicio</b>	<b>256.330,41</b>	<b>209.398,52</b>
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>3.514.714,51</b>	<b>2.372.320,89</b>
<b>III) Deudas a corto plazo</b>	<b>107.706,60</b>	<b>293.270,61</b>
2. Deudas con entidades de crédito	100.144,00	288.967,91
5. Otros pasivos financieros	7.562,60	4.302,70
<b>V) Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	<b>3.407.007,91</b>	<b>2.079.050,28</b>
1. Proveedores	3.163.722,57	1.865.896,49
<i>b) Proveedores a corto plazo</i>	3.163.722,57	1.865.896,49
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	111.344,25	133.599,09
3. Acreedores varios	9.788,05	2.452,44
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	29.965,48	289,47
5. Pasivos por impuesto corriente	72.347,11	63.782,81
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	19.840,45	13.029,98
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>	<b>4.300.645,26</b>	<b>3.051.921,23</b>

Fuente: Registro Mercantil de Valencia, 2015

A continuación se va a organizar dicho balance según cada grupo patrimonial con el fin de calcular el porcentaje en relación al total del activo. Se realizará un análisis estático y dinámico, para observar la evolución que ha experimentado la empresa y la coherencia entre ambos periodos. En el análisis estático se analizará individualmente la estructura financiera (Patrimonio Neto y Pasivo) y la estructura económica (Activo).

Tabla 28: Análisis de la situación patrimonial de la empresa año 2014

**Año 2014**

ACTIVO			PATRIMONIO NETO Y PASIVO		
	U.M.	%		U.M.	%
ACTIVO NO CORRIENTE	246.122,63	5,72	PATRIMONIO NETO	785.930,75	18,27
EXISTENCIAS	0	0	PASIVO NO CORRIENTE	0	0
REALIZABLE	3.966.111,91	92,22	PASIVO CORRIENTE	3.514.714,51	81,73
EFFECTIVO	88.410,72	2,06			
TOTAL	4.300.645,26	100	TOTAL	4.300.645,26	100

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 29: Análisis de la situación patrimonial de la empresa año 2013

**Año 2013**

ACTIVO			PATRIMONIO NETO Y PASIVO		
	U.M.	%		U.M.	%
ACTIVO NO CORRIENTE	218.302,33	7,15	PATRIMONIO NETO	679.600,34	22,27
EXISTENCIAS	0	0	PASIVO NO CORRIENTE	0	0
REALIZABLE	2.641.438,25	86,55	PASIVO CORRIENTE	2.372.320,89	77,73
EFFECTIVO	192.180,65	6,3			
TOTAL	3.051.921,23	100	TOTAL	3.051.921,23	100

Fuente: Elaboración propia, 2016

## Análisis Vertical

### ➤ Análisis de la estructura financiera (Patrimonio Neto y Pasivo)

La estructura financiera se organiza de menor a mayor grado de exigibilidad de pago, en donde se puede ver que predomina la financiación ajena a corto plazo un 81,73% de la estructura en el año 2014. Por ello, se trata de una empresa endeudada, ya que la financiación propia (Patrimonio Neto) es de tan sólo de un 18,27% respecto al total del activo. En otras palabras, es una estructura financiera arriesgada.

Dentro del pasivo corriente se puede encontrar costes tanto con carga financiera (deudas con entidades de crédito 2,85% del pasivo corriente) como sin carga financiera (acreedores comerciales y otras cuentas a pagar 96,94% del pasivo corriente) pero en ambos años el valor del coste sin carga financiera predomina sobre el coste con carga financiera.

Lo que más llama la atención es que la empresa no ha incurrido en financiación ajena a largo plazo, esto se puede explicar debido a que la empresa al ser una empresa



intermediaria no ha incurrido en grandes gastos para el inmovilizado intangible ni para el inmovilizado material. La cantidad invertida en instalaciones técnicas y otro inmovilizado material no es significativa, por lo que podría responder a estas deudas con el realizable y el efectivo (activo corriente) que posee la empresa.

En general la estructura financiera se puede considerar que hay un pequeño desequilibrio ya que el patrimonio neto representa un 18,27% de la estructura. Esto se basa en que el "perfecto" equilibrio se considera siempre y cuando el patrimonio neto estuviese rondando cerca del 40% o 50% de la estructura, pero esto es algo relativo.

### ➤ **Análisis de la estructura económica (Activo)**

La estructura económica está ordenado de menor a mayor grado de liquidez. En esta estructura se puede ver que domina notablemente el activo corriente un 94,28% de la estructura económica y el activo no corriente representa solamente un 5,72%.

La partida que más destaca es el realizable (clientes por ventas y prestaciones de servicios), esto es coherente ya que es una empresa de servicios, y su actividad se basa en ofrecer un servicio de logística para atender a la demanda de los clientes. Luego seguido va el activo no corriente 5,72% la partida que destaca es la de inversiones en empresas del grupo y asociaciones a largo plazo, y por último, un pequeño porcentaje del efectivo de tan sólo del 2,06%.

### ➤ **Coherencia de ambos**

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

$$\text{Fondo de Maniobra} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

El fondo de maniobra de acuerdo a la fórmula es de 539.808,12 euros, esto significa que con los activos más líquidos es capaz de hacer frente a las deudas más inmediatas, y le sobra liquidez para financiar el activo no corriente.

$$\text{Fondo de Maniobra} = (\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo No Corriente}) - \text{Activo No Corriente}$$

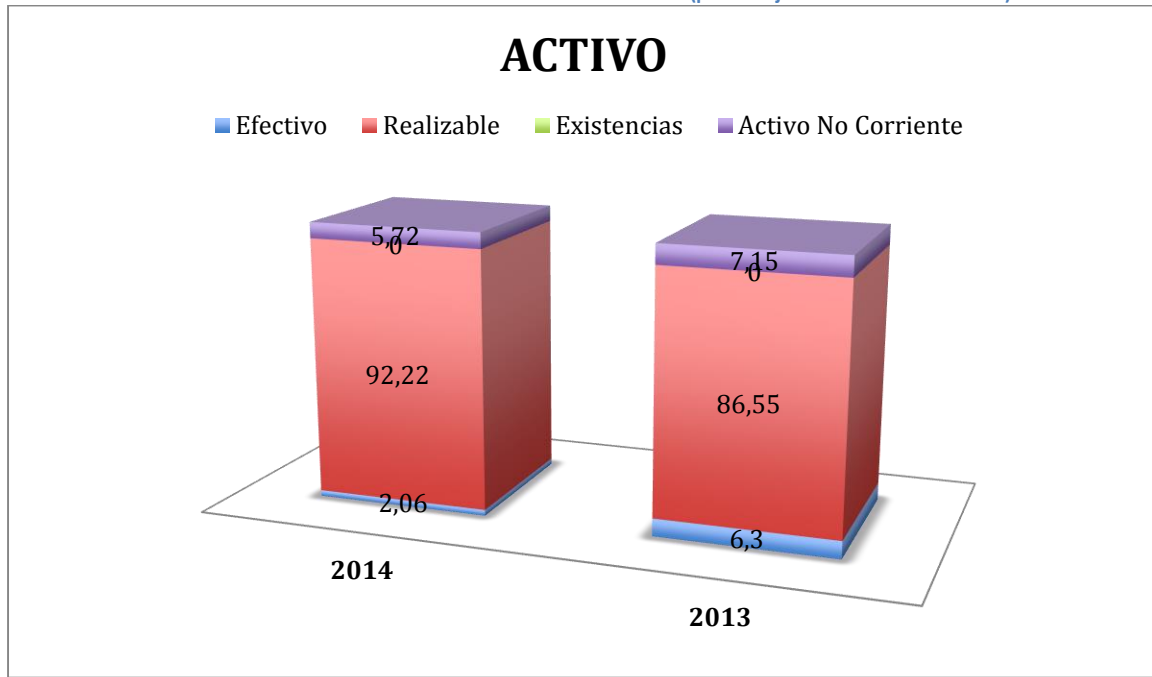
Lo mismo ocurre con esta fórmula el fondo de maniobra es de 539.808,12 euros. Esto significa que puede financiar la inversión a largo plazo.

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

### Análisis Horizontal

El análisis horizontal permite comprobar la evolución del balance en el tiempo de los diferentes grupos patrimoniales en términos relativos.

Gráfico 10: Partidas del activo del balance de situación (porcentaje sobre el total del activo).



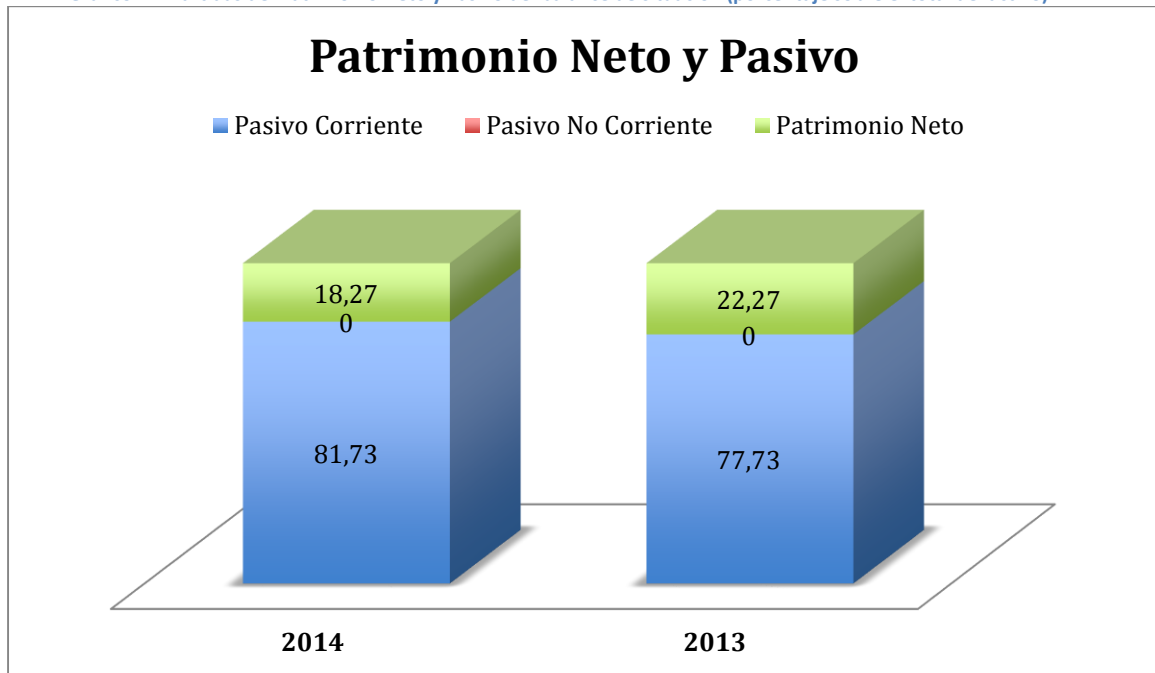
Fuente: Elaboración propia, 2016

El volumen total del activo de la empresa ha aumentado en 1.248.724,03 euros en el periodo estudiado. Lo más destacable respecto la evolución en el activo del año 2013 al 2014 es que ha habido un pequeño incremento del 5,67% del realizable debido a un aumento en la facturación en la partida de clientes por ventas y prestación de servicios, por un lado esto es un aspecto favorable para la empresa ya que supone un aumento de la actividad de la empresa. Pero por otro lado, otra de las causas que explicaría este aumento del realizable es debido a que el pago de los clientes no se produce de forma inmediata y en consecuencia se produce una disminución del efectivo -4,24%, lo que implica que la empresa tiene menor grado de liquidez.

La partida de las existencias permanece en 0, esto es lógico porque se trata de una empresa de servicios, por lo tanto no requiere stock de productos ni materias primas.



Gráfico 11: Partidas del Patrimonio Neto y Pasivo del balance de situación (porcentaje sobre el total del activo).



Fuente: Elaboración propia, 2016

A primera vista parece que se haya producido una disminución en el patrimonio neto, pero lo que no se tiene en cuenta es que respecto al año anterior realmente el valor del patrimonio neto ha aumentado un 13,53%, pero el porcentaje en el gráfico lo que representa es respecto al total del activo de su respectivo año. Lo que explicaría la disminución del porcentaje del patrimonio neto en el año 2014 como consecuencia del aumento del activo total. Se produce un aumento en la capitalización en la estructura financiera del capital 106.330,41 euros.

En consecuencia debido al aumento del realizable aumenta el pasivo corriente, acreedores comerciales y otras cuentas a pagar a corto plazo. El lado positivo de este incremento en deudas es que se disminuyen las deudas con carga financiera y aumentan las deudas sin carga financiera. Además, el aumento del realizable 33,62% se produce en mayor medida que el aumento del pasivo corriente 32,5% respecto al año anterior.

La evolución ha sido coherente, no ha producido grandes cambios que altere la situación patrimonial de la empresa. El único aspecto desfavorable es el aumento del realizable lo que implica que se tiene menos grado de liquidez para hacer frente a las deudas a corto plazo, por ello se observa esa evolución del aumento del activo corriente y en consecuencia del pasivo corriente.

A continuación se realizará el cálculo de ratios, lo que ayudará a un mejor diagnóstico y evaluación de la gestión.

#### 4.2.2. Análisis de la situación de liquidez

El ratio de liquidez ayuda a evaluar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo.

Tabla 30: Ratios de liquidez de Transped Shipping Levante S.L.

RATIOS DE LIQUIDEZ	FÓRMULA	2014	2013
Ratio de liquidez	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	1,15	1,19
Ratio de tesorería	$\frac{\text{Realizable} + \text{Efectivo}}{\text{Pasivo corriente}}$	1,15	1,19
Ratio de disponibilidad	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo corriente}}$	0,03	0,08
Ratios de Fondo de Maniobra	$\frac{\text{Fondo de Maniobra}}{\text{Activo}}$	0,13	0,15
	$\frac{\text{Fondo de Maniobra}}{\text{Pasivo corriente}}$	0,15	0,19

Fuente: Elaboración propia, 2016

En primero lugar se analizará el ratio de liquidez, en la tabla 30 se puede observar que en ambos ejercicios económicos dicho ratio es inferior al valor 1,5, de modo que se puede decir que la empresa podría presentar problemas de liquidez. Todo depende de la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo, es decir, la rapidez o rotación con las que transforma el realizable en líquido, y la rapidez con la que se cobra a los clientes para hacer frente a los pagos inmediatos.

Tabla 31: Datos para el cálculo del ratio de liquidez

	2014	2013	Variación
<b>Activo Corriente</b>	4.054.522,63	2.833.618,9	1.220.903,73
<b>Pasivo Corriente</b>	3.514.714,51	2.372.320,89	1.142.393,62

Fuente: Elaboración propia, 2016

La evolución del ratio de liquidez no presenta grandes cambios, ha presentado una disminución de 0,04 puntos. Esto se debe, como se había comentado anteriormente, al aumento del realizable pero en la misma manera aumenta el pasivo corriente, dejando de esta manera una variación similar respecto al activo corriente y el pasivo corriente.

Respecto al ratio de tesorería, es una manera de eliminar la incertidumbre asociada a las existencias ya que no se sabe con qué rapidez se transformarían en líquido, pero en este

caso no afecta a la empresa objeto de estudio, debido a que es una empresa de servicios. Por ello, el ratio en ambos años permanece invariable en comparación al ratio de liquidez, y además su valor ronda alrededor de la unidad lo que demuestra un aspecto positivo. Lo que demuestra que la empresa presenta un ratio de liquidez correcto y no presenta problemas para hacer frente al pasivo corriente.

Tabla 32: Datos para el cálculo del ratio de tesorería

	2014	2013	Variación
<b>Realizable + Efectivo</b>	4.054.522,63	2.833.618,9	1.220.903,73
<b>Pasivo Corriente</b>	3.514.714,51	2.372.320,89	1.142.393,62

Fuente: Elaboración propia, 2016

Sin embargo el ratio de disponibilidad está muy por debajo del valor de 0,2, lo que supondría que la empresa podría atravesar problemas para atender los pagos. En ambos ejercicios económicos el peso relativo del efectivo sobre el total del activo es ínfimo, lo que le obligará a recurrir a sus inversiones a corto plazo para poder hacer frente a sus pagos más inmediatos.

Cabe destacar que el ratio en el año 2014 es más desfavorable que en el año 2013, debido al decrecimiento del efectivo y aumento de las deudas a corto plazo de la empresa. Sin embargo, a pesar de presentar dicho ratio alejado de su valor idóneo, la empresa presenta un gran valor en el realizable, sólo habría que concretar con qué rapidez se transforma en líquido, la rotación del realizable. Por lo tanto, el ratio de disponibilidad no es un indicador que representa la situación real de la empresa.

Tabla 33: Datos para el cálculo del ratio de disponibilidad

	2014	2013	Variación
<b>Efectivo</b>	88.410,72	192.180,65	-103.769,93
<b>Pasivo Corriente</b>	3.514.714,51	2.372.320,89	1.142.393,62

Fuente: Elaboración propia, 2016

En cuanto al cociente entre el fondo de maniobra y el activo, este informa de la situación del fondo de maniobra respecto al activo, es decir, independientemente del pasivo de la empresa.

$$\frac{\text{Fondo de maniobra} \uparrow}{\text{Activo} \uparrow \uparrow}$$

En ambos años el fondo de maniobra es positivo (FM>0), y la variación del fondo de maniobra entre ambos periodos es favorable. Pero debido al aumento en mayor medida del total del activo en la tabla 34 muestra la disminución en el año 2014 del fondo de maniobra representando un 13% del total del activo, mientras que en el año 2013 era del 15%. En

ambos años la empresa presenta un fondo de maniobra favorable sobre el total de las inversiones de la empresa.

Tabla 34: Datos para el cálculo del ratio de fondo de maniobra

	2014	2013	Variación
<b>Fondo de maniobra</b>	539.808,12	461.298,01	78.510,11
<b>Activo</b>	4.300.645,26	3.051.921,23	1.248.724,03

Fuente: Elaboración propia, 2016

Por último, en cuanto al cociente entre el fondo de maniobra y el pasivo corriente, su resultado informa del peso que representa el fondo de maniobra con respecto a las deudas a corto plazo de la empresa. El ratio de ambos años está lejos del valor ideal, ya que debería de oscilar entre 0,5 y 1. Esto quiere decir que el fondo de maniobra está muy ajustado en relación con las deudas inmediatas de la empresa.

Tabla 35: Datos para el cálculo del ratio de fondo de maniobra

	2014	2013	Variación
<b>Fondo de maniobra</b>	539.808,12	461.298,01	78.510,11
<b>Pasivo corriente</b>	3.514.714,51	2.372.320,89	1.142.393,62

Fuente: Elaboración propia, 2016

En conclusión, el ratio de liquidez experimenta una ligera disminución respecto al año anterior, pero no presenta problemas de liquidez. Debido al bajo valor de su efectivo, la empresa dependerá de su capacidad para convertir en medios líquidos el realizable para poder hacer frente a las deudas inmediatas. En otras palabras, dependerá de la política de cobro a sus clientes.

#### 4.2.3. Análisis de la situación de endeudamiento

Los ratios de endeudamiento informan sobre la cantidad y calidad de la deuda, y si el beneficio generado es suficiente para soportar la carga financiera.

Tabla 36: Ratios de endeudamiento de Transped Shipping Levante S.L.

RATIOS DE LIQUIDEZ	FÓRMULA	2014	2013
Ratio de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio neto} + \text{Pasivo}}$	0,82	0,77
Ratio de autonomía	$\frac{\text{Patrimonio neto}}{\text{Pasivo}}$	0,22	0,29
Ratio de solvencia o garantía	$\frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$	1,22	1,29
Ratios de la calidad de la deuda	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$	0,82	0,77
Ratio de gastos financieros/ventas	$\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$	0,00089	0,0015
Ratio de coste de la deuda	$\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Pasivo con coste}}$	0,13	0,05
Cobertura de gastos financieros	$\frac{\text{BAIL}}{\text{Gastos financieros}}$	23,47	22,08

Fuente: Elaboración propia, 2016

El ratio de endeudamiento indica el peso que representa el total de la financiación ajena en la estructura financiera de la empresa. Se puede observar que tanto en el año 2014 como en el año 2013 supera el valor 0,6, esto significa que la empresa presenta una estructura arriesgada, no es independiente y descapitalizada. El ratio de endeudamiento en el 2013 era de 0,77, y aumenta ligeramente en el año 2014 con un ratio de 0,82, por lo que pierde autonomía financiera. Esta situación de endeudamiento se ve incrementada en dicho periodo debido al incremento del pasivo corriente, es decir, las deudas con los acreedores comerciales y otras cuentas a pagar, deuda que no supone carga financiera. Sin embargo, aunque presente una estructura con excesiva deuda no supone una situación financiera grave. Sin embargo, aunque el ratio muestre que la empresa se está descapitalizando, el patrimonio neto en el año 2014 aumenta pero al mismo tiempo debido al incremento del pasivo corriente en mayor medida provoca que el patrimonio neto represente un porcentaje menor respecto al total del activo.

Tabla 37: Datos para el cálculo del ratio de endeudamiento

	2014	2013	Variación
<b>Pasivo</b>	3.514.714,51	2.372.320,89	1.142.393,62
<b>Patrimonio neto + Pasivo</b>	4.300.645,26	3.051.921,23	1.248.724,03

Fuente: Elaboración propia, 2016

Respecto al ratio de autonomía expresa la relación que existe entre las fuentes de financiación propia y ajena de la empresa. Su valor ideal estaría dentro del intervalo 0,7-1,5,

y en el caso de Transped Shipping Levante, S.L. como se había comentado anteriormente posee una autonomía muy baja, ya que la empresa tiene un ratio de 0.22 en el año 2014 y de 0,29 en el año 2013. Esta situación ya se podía observar con el ratio de endeudamiento.

Esto se puede explicar debido a que el patrimonio neto de la empresa no es demasiado elevado en ambos ejercicios respecto al pasivo de la misma, puesto que del ejercicio 2013 al 2014 ha experimentado un crecimiento no demasiado notable de 106.330,41 euros respecto al aumento del pasivo de 1.142.393,62 euros.

Por último, indicar que dicho ratio se ve disminuido en el periodo estudiado, lo que significa que la empresa ha perdido autonomía financiera al aumentar su situación de endeudamiento, concretamente sus deudas a corto plazo.

Tabla 38: Datos para el cálculo del ratio de autonomía

	2014	2013	Variación
<b>Patrimonio neto</b>	785.930,75	679.600,34	106.330,41
<b>Pasivo</b>	3.514.714,51	2.372.320,89	1.142.393,62

Fuente: Elaboración propia, 2016

En cuanto al ratio de solvencia o garantía, también denominado como distancia de la quiebra, mide la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas con la totalidad de su activo. Se puede ver que su valor ha disminuido entre el año 2013 y 2014, pero sigue presentando un valor mayor a la unidad lo que significa que la empresa puede hacer frente a la totalidad de sus deudas. Este decrecimiento que ha experimentado la empresa para la capacidad de hacer frente a sus deudas, es debido al aumento del pasivo del ejercicio 2013 al 2014, pero sigue dentro del rango de solvencia adecuada y alejado de la quiebra técnica.

Tabla 39: Datos para el cálculo del ratio de solvencia o garantía

	2014	2013	Variación
<b>Activo</b>	4.300.645,26	3.051.921,23	1.248.724,03
<b>Pasivo</b>	3.514.714,51	2.372.320,89	1.142.393,62

Fuente: Elaboración propia, 2016

El ratio de calidad de la deuda hace referencia al grado de vencimiento de la misma. El valor del ratio es de 0,77 en el año 2013 y de 0,82 en el año 2014, estos valores al estar muy próximos a la unidad significa que la totalidad de la deuda es a corto plazo. Esto es lógico, ya que esta empresa no tiene deuda a largo plazo. Por lo que la deuda

predominante de la empresa es a corto plazo y por ello significa que la calidad de la deuda no es tan buena en lo que al plazo se refiere. Se ha de tener en cuenta que tanto en la estructura económica como financiera predomina a corto plazo, por lo que es normal que la empresa presente su deuda a corto plazo.

Tabla 40: Datos para el cálculo del ratio de calidad de la deuda

	2014	2013	Variación
<b>Pasivo corriente</b>	3.514.714,51	2.372.320,89	1.142.393,62
<b>Pasivo total</b>	4.300.645,26	3.051.921,23	1.248.724,03

Fuente: Elaboración propia, 2016

En relación con el ratio de gastos financieros sobre ventas, revela la carga financiera que soporta la empresa respecto a las ventas. Los datos se obtienen de la cuenta de pérdidas y ganancias. Como podemos observar en ambos ejercicios el ratio es menor de 0.04 sobre el volumen total de ventas, lo que se considera que no presenta gastos financieros excesivos. Es más cabe destacar que dichos gastos financieros son prácticamente inexistentes en el año 2014, un ratio de 0,00089. Esto es muy bueno para la empresa, ya que apenas ha incurrido en deuda con carga financiera.

Tabla 41: Datos para el cálculo del ratio de gastos financieros sobre ventas

	2014	2013	Variación
<b>Gastos financieros</b>	13.292,75	14.373,28	-1.080,53
<b>Ventas</b>	14.848.012,94	9.846.248,20	5.001.764,74

Fuente: Elaboración propia, 2016

El ratio de coste de la deuda es el coste medio de financiación que tiene la empresa. Observando los ratios obtenidos en ambos ejercicios son de 0,13 en el año 2014 y 0,05 en el año 2013, sufriendo un incremento de un ejercicio a otro, cosa negativa para la empresa ya que cuanto menor es el ratio, menor será el coste de la deuda. Este incremento se podría atribuir a que del ejercicio 2013 al 2014, aunque ambos experimentan una variación de decrecimiento, en mayor medida lo hace el pasivo con coste en el año 2014 y de esta manera sufre el incremento en el coste de la deuda. La empresa pagaba un interés medio del 13% en el año 2014, se considera un interés muy elevado en comparación al interés medio que se pagaba en el año 2013, del 5%. Además, según los datos obtenidos de la Secretaría General del Tesoro y Política Financiera el interés medio de mercado en el año 2014 era de 3,61%, por lo que se puede decir que Transped Shipping Levante, S.L. no ha gestionado bien la deuda.

Tabla 42: Datos para el cálculo del ratio de coste de la deuda

	2014	2013	Variación
<b>Gastos financieros</b>	13.292,75	14.373,28	-1.080,53
<b>Pasivo con coste</b>	100.144	288.967,91	-188.823,91

Fuente: Elaboración propia, 2016

En cuanto al ratio de cobertura de gastos financieros, el cual informa sobre la capacidad de la empresa para hacer frente a los gastos financieros con su BAI (beneficio antes de intereses e impuestos). Viendo los ratios obtenidos, en ambos ejercicios están muy por encima de la unidad, 23,47 en 2014 y 22,07 en 2013, este ratio tan elevado se debe a que la empresa apenas presenta carga financiera y además tiene una cobertura muy favorable.

Tabla 43: Datos para el cálculo del ratio de cobertura de gastos financieros

	2014	2013	Variación
<b>BAI(Rdo. Explotación)</b>	311.997,04	317.351,75	-5.354,71
<b>Gastos financieros</b>	13.292,75	14.373,28	-1.080,53

Fuente: Elaboración propia, 2016

En resumen, la empresa tiene una situación general muy favorable, a pesar de los altos niveles de endeudamiento, y la falta de autonomía financiera, presenta una solvencia y cobertura de gastos financieros adecuada. Con una financiación ajena compuesta por deudas a corto plazo, pero a la vez con poco coste. El único aspecto negativo es que el coste de la deuda que pagaba en el año 2014 es muy alto, lo que implica una mala gestión de la misma.

#### 4.2.4. Análisis de la rotación de activos

Estudian el rendimiento económico que se obtiene en relación con la cifra de ventas de la empresa, es decir, indica la rentabilidad y la productividad que obtiene la empresa de sus activos. Se busca que su valor sea el más alto posible, y además, que se haya producido un crecimiento considerable respecto a otros periodos, lo cual reflejaría que la empresa experimenta cada vez una mayor productividad de los activos de la empresa.

En la siguiente tabla se analiza la evolución de cada uno de los ratios de rotación de Transped Shipping Levante, S.L.



Tabla 44: Ratios de rotación de activos de Transped Shipping Levante S.L.

RATIOS DE LIQUIDEZ	FÓRMULA	2014	2013
Ratio de rotación del activo	$\frac{Ventas}{Activo\ total}$	3,45	3,23
Ratio de rotación del activo no corriente	$\frac{Ventas}{Activo\ no\ corriente}$	60,33	45,1
Ratio de rotación del activo corriente	$\frac{Ventas}{Activo\ corriente}$	3,66	3,47
Ratios de rotación de clientes	$\frac{Ventas}{Clientes}$	3,78	3,77

Fuente: Elaboración propia, 2016

En el ratio de rotación del activo puede verse que el valor de este ratio se ha visto incrementado entre ambos ejercicios económicos. Este crecimiento es debido a que el aumento de las ventas es mucho más notorio que el aumento del activo total.

En este periodo la empresa ha aumentado sus inversiones, y en correspondencia con esto se ha producido un crecimiento en el importe neto de la cifra de negocios, por lo que se ve incrementado la productividad del activo total de la empresa entre 2013 y 2014, un aumento de 0,22 puntos.

Tabla 45: Datos para el cálculo del ratio de rotación del activo

	2014	2013	Variación
<b>Ventas</b>	14.848.012,94	9.846.248,20	5.001.764,74
<b>Activo total</b>	4.300.645,26	3.051.921,23	1.248.724,03

Fuente: Elaboración propia, 2016

Respecto al ratio de rotación del activo no corriente, se puede observar un aumento considerable de 15,23 puntos en el periodo estudiado. Se ve como el activo no corriente se ve incrementado por un 11,3% de un ejercicio económico al siguiente, y a su vez aumenta el volumen de ventas, 33,69% respecto al año anterior. Por lo que se puede decir que los incrementos del activo no corriente se han visto correspondidos con un incremento en la cifra de ventas, la empresa ha invertido en instalaciones técnicas y otro inmovilizado material, y esto se traduce que este activo no corriente resulta más productivo en relación con las ventas que se han obtenido.

Tabla 46: Datos para el cálculo del ratio de rotación del activo no corriente

	2014	2013	Variación
<b>Ventas</b>	14.848.012,94	9.846.248,20	5.001.764,74
<b>Activo no corriente</b>	246.122,63	218.302,33	27.820,3

Fuente: Elaboración propia, 2016

El ratio de rotación del activo corriente también evoluciona de forma creciente entre los dos ejercicios económicos, se produce el mismo efecto, el aumento de las ventas es mucho mayor que el aumento del activo corriente, por lo que se experimenta una evolución favorable. Esto indica que se incrementa la productividad del activo corriente de la empresa, y al mismo tiempo indica que a mayor rotación mayor es la rapidez con la que se transforma el realizable en líquido.

Tabla 47: Datos para el cálculo del ratio de rotación del activo corriente

	2014	2013	Variación
<b>Ventas</b>	14.848.012,94	9.846.248,20	5.001.764,74
<b>Activo corriente</b>	4.054.522,63	2.833.618,9	1.220.903,73

Fuente: Elaboración propia, 2016

Por último, el ratio de rotación de clientes, permanece prácticamente invariable. Sin embargo, de un ejercicio económico a otro se puede ver la variación positiva tanto de las ventas como de la cuenta de clientes. Por tanto, la rentabilidad que le proporcionan los clientes a la empresa respecto a su cifra de ventas aumenta en la misma medida un 50%, de esta manera manteniendo la rentabilidad estable.

Para la empresa el realizable es la masa patrimonial más relevante dentro del total de activo de la empresa, por ello resulta importante la rotación de los clientes ya que forman parte del realizable de la empresa.

Tabla 48: Datos para el cálculo del ratio de rotación de clientes

	2014	2013	Variación
<b>Ventas</b>	14.848.012,94	9.846.248,20	5.001.764,74
<b>Clientes</b>	3.930.210,49	2.612.696,08	1.317.514,41

Fuente: Elaboración propia, 2016

A continuación se va a hallar el plazo de cobro de los clientes por ventas y empresas del grupo y asociadas:

$$\text{Plazo de cobro} = \frac{\text{Saldo clientes a 31 de diciembre}}{\text{Ventas totales}} * 365$$

$$\text{Plazo de cobro año 2014} = \frac{3.932.674,99}{14.848.012,94 * (1 + 0,21)} * 365 = 79,89 \text{ días}$$

$$\text{Plazo de cobro año 2013} = \frac{2.615.160,58}{9.846.248,2 * (1 + 0,21)} * 365 = 80,12 \text{ días}$$

En el cálculo del plazo de cobro, se multiplica la cifra de ventas de la empresa por 1,21 para incluirles el IVA, dado que en la deuda con los clientes el IVA está incluido. Además, puede verse que el plazo de cobro permanece igual, redondeando sale que el plazo de cobro es de 80 días tanto para el año 2013 como para el año 2014. Este indicador refuerza el resultado obtenido anteriormente, en donde el ratio de rotación de clientes permanecía invariable.

#### 4.2.5. Análisis de la política de inversión-financiación (EOAF)

Este análisis informa sobre el estado financiero que muestra cuál ha sido el flujo de fondos obtenidos en un periodo de tiempo, y cómo se han invertido. Refleja las variaciones producidas en los balances y para analizar la política de inversión-financiación que sigue la empresa.

Para ello, se organizarán las masas patrimoniales del balance de situación, de la misma manera que se hizo para estudiar la situación patrimonial de la empresa, pero esta vez se va a desagregar las amortizaciones y el beneficio del ejercicio, ya que ambos constituyen la autofinanciación de la empresa.

Una vez organizadas las masas patrimoniales, se calculará los aumentos y las disminuciones que se producen entre los dos balances del 2013 y 2014.

Tabla 49: Variación de las masas patrimoniales

	2014	2013	Δ (2014 – 2013)
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	287.767,32	252.762,37	35.004,95
<b>EXISTENCIAS</b>	0	0	0
<b>REALIZABLE</b>	3.966.111,91	2.641.438,25	1.324.673,66
<b>EFFECTIVO</b>	88.410,72	192.180,65	-103.769,93
			1.255.908,68
<b>PATRIMONIO NETO</b>	529.600,34	679.600,34	-150.000
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	0	0	0
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	3.514.714,51	2.372.320,89	1.142.393,62
<b>BENEFICIO</b>	256.330,41	-	256.330,41
<b>AMORTIZACIÓN</b>	41.644,69	34.460,04	7.184,65
			1.255.908,68

Fuente: Elaboración propia, 2016



A partir de estas masas patrimoniales se podrá confeccionar el Estado de Origen y Aplicación de Fondos (EOAF). En donde las variaciones positivas de los activos y las negativas del patrimonio neto y los pasivos son consideradas aplicaciones, mientras que las variaciones positivas de patrimonio neto y pasivos, y las negativas de activos serán considerados orígenes de fondos. Los orígenes de fondos indican las fuentes de financiación de la empresa, mientras que las aplicaciones muestran en qué ha utilizado la empresa dicha financiación.

En la siguiente tabla muestra la política de inversión (activo no corriente, activo corriente, devolución de deudas, pérdidas) y la financiación de dicha inversión (capital, deudas, beneficios, amortización, venta de activos).

Tabla 50: Estado de origen y aplicación de fondos

APLICACIÓN			ORIGEN	
Largo plazo	Patrimonio neto	150.000	Pasivo no corriente	0
	Activo no corriente	35.004,95	Amortización	7.184,65
			Resultado	256.330,41
Corto plazo	Realizable	1.324.673,66	Efectivo	103.769,93
	Existencias	0	Pasivo corriente	1.142.393,62

Fuente: Elaboración propia, 2016

A partir del EOAF (Estado de Origen y Aplicación de Fondos) que refleja la política de inversión-financiación de la empresa, se puede comprobar si se trata de un estado en equilibrio económico-financiero o no, a través del cálculo de fondo de maniobra. Siempre y cuando el fondo de maniobra sea positivo, se considerará que se encuentra en equilibrio.

$$\Delta(\text{Origen} - \text{Aplicación})_{L/P} = (263.515,06 - 185.004,95) = 78.510,11$$

$$\Delta(\text{Aplicación} - \text{Origen})_{C/P} = (1.324.673,66 - 1.246.163,55) = 78.510,11$$

#### ➤ ¿Cuál ha sido la política de inversión-financiación?

El principal origen de fondos ha sido la inversión en pasivo corriente, especialmente en acreedores comerciales y otras cuentas a pagar, de esta forma, intenta cubrir junto con el efectivo el realizable de la empresa, en concreto la partida de clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo, y el personal.



Aumenta la autofinanciación tanto la amortización como el beneficio de la empresa, esto es debido al aumento del activo no corriente y al aumento de facturación de las ventas. Como se había analizado previamente, la empresa presenta una buena rentabilidad y productividad respecto las ventas y el total del activo. En otras palabras, la empresa está generando financiación propia debido a su actividad productiva.

Al no tener en cuenta la financiación propia de la empresa (resultado) muestra una disminución del patrimonio neto de la misma, ya que la empresa utiliza la financiación propia con el fin de financiar la totalidad de la inversión a largo plazo, y le sobra financiación para cubrir el resto del realizable.

A parte de esto, la empresa no ha incurrido en utilizar el pasivo no corriente como financiación a largo plazo, ni ha incurrido en invertir en existencias, debido a la naturaleza de la empresa es algo innecesario para llevar a cabo la actividad de la misma.

Al obtener una variación del fondo de maniobra positiva, durante el ejercicio 2014 los orígenes a largo plazo obtenidos al aumentar el resultado y el activo no corriente financian la totalidad de las inversiones a largo plazo y una parte de las inversiones a corto plazo.

#### ➤ ¿Ha sido equilibrada esta política de inversión-financiación?

La política de inversión-financiación ha sido equilibrada porque ha obtenido una variación del fondo de maniobra positiva ( $\Delta FM > 0$ ). Como se había explicado anteriormente, la empresa financia mediante la financiación propia las inversiones a largo plazo y parte para cubrir el realizable que no se convierte inmediatamente en líquido.

Los orígenes a largo plazo que ha generado Transped Shipping Levante S.L. son mayores que las aplicaciones a largo plazo. Esto quiere decir que los fondos generados por la empresa a largo plazo crecen más rápido que la utilización de estos fondos, por lo que es capaz de responder ante todas las aplicaciones a largo plazo, y también podrá hacer frente con una parte de estos fondos para las aplicaciones a corto plazo.

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

Los orígenes a corto plazo de la empresa no han sido suficientes para cubrir todas las aplicaciones a corto plazo. Por ello, la empresa requiere la utilización parte de los orígenes de fondos a largo plazo para financiar parte de las aplicaciones a corto plazo.



C/P(Aplicaciones – Orígenes) > 0

#### ➤ ¿Cómo afecta esta situación a la empresa?

La empresa en ambos años parte de un fondo de maniobra positivo, aunque el valor ideal del ratio debería de estar situado entre 0,5-1 se puede considerar que se encuentra dentro del umbral de equilibrio económico-financiero. Sin embargo, la empresa debería de tener cierto cuidado con la variación de -0,04 puntos de un año para otro, ya que se encuentra cerca de la zona de sombra, lo que más adelante podría convertirse en suspensión de pagos técnica, aunque por el momento no es el caso de la empresa. Por ello, la disminución del fondo de maniobra no se considera un desplazamiento favorable para la empresa.

Respecto al decrecimiento patrimonial, se debe a que se resta el resultado del ejercicio, y que presenta un patrimonio neto de ejercicios económicos anteriores positivos. En realidad la empresa no está sufriendo una disminución del patrimonio neto, pero el crecimiento del pasivo corriente es mucho mayor lo que hace que respecto al total el patrimonio neto represente un porcentaje menor.

Cualitativamente, se podría decir que la empresa muestra un empeoramiento de la calidad de la deuda, ya que aumenta la deuda a corto plazo y aumenta uno de los activos menos líquidos de la empresa (realizable). Dispone de un plazo corto para devolver las deudas, y todo dependería de la política de cobro de la empresa.

En general, se produce un efecto favorable económico-financiero.

#### 4.2.6. Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias o de resultado es un documento contable que forma parte de las cuentas anuales de la empresa, cuya finalidad es proporcionar información sobre la gestión económica de las mismas (Gabilos, 2015).

El objetivo del análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias o también conocido como resultado, ayudará a determinar cómo genera resultados la empresa y cómo se pueden mejorar.

Tabla 51: Cuenta de pérdidas y ganancias de Transped Shipping Levante S.L.

(DEBE) / HABER	2014	2013
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>		
<b>1. Importe neto de la cifra de negocio</b>	<b>14.848.012,94</b>	<b>9.846.248,20</b>
b) prestaciones de servicios	14.848.012,94	9.846.248,20
<b>4. Aprovisionamientos</b>	<b>-13.690.883,71</b>	<b>-8.875.359,38</b>
c) Trabajos realizados por otras empresas	-13.690.883,71	-8.875.359,38
<b>6. Gastos de personal</b>	<b>-493.225,78</b>	<b>-385.454,62</b>
a) Sueldos, salarios y asimilados	-392.833,42	-308.059,53
b) Cargas sociales	-100.392,36	-77.395,09
<b>7. Otros gastos de explotación</b>	<b>-344.721,76</b>	<b>-265.852,29</b>
a) Servicios exteriores	-228.330,96	-180.386,09
b) Tributos	-903,67	-903,67
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	-115.487,13	-84.562,53
<b>8. Amortización del inmovilizado</b>	<b>-7.184,65</b>	<b>-2.591,77</b>
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+4+6+7+8)</b>	<b>311.997,04</b>	<b>317.351,75</b>
<b>15. Gastos financieros</b>	<b>-13.292,75</b>	<b>-14.373,28</b>
b) Por deudas con terceros	-13.292,75	-14.373,28
<b>17. Diferencias de cambio</b>	<b>67.482,01</b>	<b>-3.837,73</b>
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO (15+17)</b>	<b>54.189,26</b>	<b>-18.211,01</b>
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1+A.2)</b>	<b>366.186,30</b>	<b>299.140,74</b>
<b>20. Impuestos sobre beneficios</b>	<b>-109.855,89</b>	<b>-89.742,22</b>
<b>A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3+20)</b>	<b>256.330,41</b>	<b>209.398,52</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016

A continuación para analizar la cuenta de pérdidas y ganancias, se va a proceder a reestructurar la cuenta de resultado. Una vez estructurado la cuenta de pérdidas y ganancias, se procederá al análisis de las ventas y su evolución, ya que son una variable clave para el diagnóstico económico de la empresa.

Tabla 52: Estructura de la cuenta de pérdidas y ganancias para el análisis

	2014		2013	
	U.M.	%	U.M.	%
<b>Ventas</b>	<b>14.848.012,94</b>	<b>100</b>	<b>9.846.248,20</b>	<b>100</b>
-Coste de ventas	-13.690.883,71	92,21	-8.875.359,38	90,14
<b>Margen bruto</b>	<b>1.157.129,23</b>	<b>7,79</b>	<b>970.888,82</b>	<b>9,86</b>
-Otros gastos	-344.721,76	2,32	-265.852,29	2,70
+Otros ingresos	0	0	361,61	0,000037
<b>VAB</b>	<b>812.407,47</b>	<b>5,47</b>	<b>705.398,14</b>	<b>7,16</b>
-Gastos de personal	-493.225,78	3,32	-385.454,62	3,91
<b>EBITDA</b>	<b>319.181,69</b>	<b>2,15</b>	<b>319.943,52</b>	<b>3,25</b>
-Amortizaciones	-7.184,65	0,00048	-2.591,77	0,00026
<b>BAlI</b>	<b>311.997,04</b>	<b>2,10</b>	<b>317.351,75</b>	<b>3,22</b>
-Gastos financieros	-13.292,75	0,00089	-18.211,01	0,0018
+Ingresos financieros	67.482,01	0,0045	0	0
<b>BAI</b>	<b>366.186,3</b>	<b>2,47</b>	<b>299.140,74</b>	<b>3,04</b>
-Impuesto sobre sociedades	-109.855,89	0,0074	-89.742,22	0,0091
<b>Resultado</b>	<b>256.330,41</b>	<b>1,73</b>	<b>209.398,52</b>	<b>2,13</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 53: Ratios de expansión de Transped Shipping Levante S.L.

RATIOS DE EXPANSIÓN	FÓRMULA	Ratio
Expansión de ventas	$\frac{\text{Ventas año 2014}}{\text{Ventas año 2013}}$	1,51
Expansión Margen Bruto	$\frac{\text{Margen Bruto año 2014}}{\text{Margen Bruto año 2013}}$	1,20
Expansión Valor Añadido Bruto (VAB)	$\frac{\text{VAB año 2014}}{\text{VAB año 2013}}$	1,15
Expansión EBITDA	$\frac{\text{EBITDA año 2014}}{\text{EBITDA año 2013}}$	0,99
Expansión BAlI	$\frac{\text{BAlI año 2014}}{\text{BAlI año 2013}}$	0,98
Expansión BAI	$\frac{\text{BAI año 2014}}{\text{BAI año 2013}}$	1,22
Expansión del Resultado	$\frac{\text{Resultado año 2014}}{\text{Resultado año 2013}}$	1,22

Fuente: Elaboración propia, 2016





A primera vista se puede observar que de un ejercicio económico a otro hay un incremento en el total de las ventas, y a su vez un aumento de los costes de los mismos. La estructura de los gastos es flexible porque su principal componente es el coste de ventas un 92,21%, esto es lógico porque se trata de una empresa de naturaleza comercial.

La suma de ambos recoge el margen bruto de la empresa, el cual recoge la información de los factores comerciales, así como precios de venta, precios de compra, entre otros, sin tener en cuenta la influencia de los costes fijos de la empresa. En donde se puede observar que se produce un aumento de 186.240, 41 euros, aunque aumenten los costes aumenta en mayor cantidad las ventas. Por ello, el ratio de expansión del margen bruto al ser mayor que la unidad significa que se ha producido un aumento de 0,20 puntos, pero con el fin de asegurarse que este crecimiento no se debe al efecto de la inflación se compara con el índice de inflación del sector del transporte obtenido de la INE el cual muestra un índice negativo de -0,849. Para compararlo con el ratio se suma la unidad lo que da un índice de 0,151 (1-0,849), lo que asegura que este crecimiento no se debe al efecto de la inflación, ya que el ratio es mucho mayor ( $1,20 > 0,151$ ). Sin embargo, respecto al peso relativo sobre las ventas es menor que el año anterior, dado que los costes de ventas representa el componente principal de los gastos totales.

Respecto al VAB (Valor Añadido Bruto), representa el aumento de la riqueza de la empresa en el periodo considerado. Se mide como la diferencia entre el valor de la producción alcanzada en el período y las adquisiciones externas relacionadas con ese volumen de actividad. Pese a que la empresa sólo presenta gastos de explotación en el año 2014 e ingresos mínimos en el año 2013, no se produce una disminución del mismo debido al notorio aumento de las ventas. Por lo que de un período económico a otro sigue arrastrando ese aumento de ratio de 0,15 puntos.

En cuanto al EBITDA (*Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*), representa el potencial de la entidad de generar tesorería en sus actividades de explotación u operativas. Respecto al año anterior se puede decir que al obtener un ratio casi igual a la unidad significa que el resultado bruto operativo se mantenido invariable, esto se debe al aumento de gastos del personal que sufre en el año 2014. Esto se puede explicar a que en el año 2014 se produce un aumento de la plantilla de 17 personas. También cabe destacar que en ambos ejercicios económicos el resultado del EBITDA es reducido respecto al volumen total de ventas (2,15% en el año 2014 y 3,25% en el año 2013), lo que significa que la empresa tiene un potencial pequeño para generar tesorería en sus actividades de

explotación u operativas. Pese a que el peso relativo de las amortizaciones es insignificante, se ha producido un ligero aumento de los mismos provocando de esta manera un efecto de decrecimiento en el BAI (resultado antes de intereses e impuestos). Este ligero aumento se debe a las nuevas inversiones en inmovilizado material. A pesar de esto, la empresa puede cubrir sin problemas los gastos con el margen comercial generado.

Posteriormente se obtiene el BAI (resultado antes de impuestos), donde se puede notar que de un año a otro pasa de no tener ingresos financieros a generar ingresos financieros, y al mismo tiempo reduce los gastos financieros. Provocando de esta manera un efecto favorable y de crecimiento en el resultado de 0,22 puntos.

En cuanto a la carga fiscal (Impuesto sobre Sociedades) de la empresa, se produce un aumento entre 2014 y 2013 debido al incremento del resultado en 2014 respecto al 2013.

El efecto conjunto de todas las variables analizadas hacen un beneficio neto positivo en ambos ejercicios económicos, con una mejora considerable de 0,22 puntos de 2014 a 2013. Este efecto favorable de la cuenta de pérdidas y ganancias se debe especialmente al incremento en su cifra de ventas. Pero en ambos ejercicios económicos el beneficio es bajo (1,73% en el año 2014 y 2,13% en el año 2013) respecto a las ventas.

#### 4.2.7. Análisis de la rentabilidad económica y de la rentabilidad financiera

El análisis de la rentabilidad relaciona los resultados generados (cuenta de pérdidas y ganancias) con lo que se ha precisado (activo y capitales propios) para desarrollar la actividad.

##### ➤ Análisis de la rentabilidad económica

La rentabilidad económica o rendimiento de la empresa, permite conocer la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo.

Tabla 54: Cálculo de la rentabilidad económica de Transped Shipping Levante S.L.

RENTABILIDAD ECONÓMICA	FÓRMULA	2014	2013
Rentabilidad económica	$\frac{BAI}{Total\ activo}$	0,07	0,10
Rotación del activo	$\frac{Ventas}{Total\ activo}$	3,45	3,23
Margen de ventas	$\frac{BAI}{Ventas}$	0,021	0,032

Fuente: Elaboración propia, 2016



$$\text{Rentabilidad económica} = \text{Rotación del activo} * \text{Margen de ventas}$$

Se coge el BAI para evaluar el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo, también se denomina ROI (*Return on investments*) o ROA (*Return on Assets*).

En el periodo estudiado la rentabilidad económica presenta una evolución desfavorable debido a que disminuye de un periodo económico a otro, este efecto se produce debido a una disminución del resultado de explotación y un aumento del activo total, ambos efectos provocan el decrecimiento de la rentabilidad económica.

En ambos ejercicios la productividad es positiva pero insuficiente en el año 2014, ya que es inferior al coste medio de la deuda 13%. Dado que en el año 2014 el valor de la rentabilidad económica es inferior que el coste de la deuda, puede decirse que estos valores de rentabilidad económica no son adecuados ya que la empresa obtiene de sus activos una productividad menor de lo que le cuesta financiarlos.

A continuación se procederá con el análisis de los dos componentes de la rentabilidad económica: la rotación de activos y el margen de ventas.

La rotación del activo explica la parte de la rentabilidad económica en relación con la cifra de ventas. La rotación del activo de la empresa ha incrementado de un año para otro, esto se debe a un aumento más significativo de las ventas que del activo total de la empresa, lo que quiere decir que los activos de la empresa son más productivos en relación con la cifra de ventas en ese periodo.

Mientras que el margen de ventas indica si la empresa consigue generar más o menos resultado por unidad monetaria vendida. El margen de ventas disminuye en el periodo objeto de estudio, debido a la disminución del BAI y el aumento de la cifra de ventas.

Ambos efectos generan un decrecimiento sobre la rentabilidad económica.

La estrategia que sigue la empresa está basada en la rotación de activos, dado que los valores de la rotación son significativamente superiores que los del margen de ventas. La empresa se centra más en incrementar su volumen de ventas, y no tanto en generar un mayor resultado por cada unidad vendida. La disminución de la rentabilidad financiera se

debe a la mala gestión de los gastos, pero presenta una estructura flexible por lo que se podría solucionar fácilmente.

### ➤ Análisis de la rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera mide el resultado generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios. También se denomina ROE (*Return on equity*).

Tabla 55: Cálculo de la rentabilidad financiera de Transped Shipping Levante S.L.

RENTABILIDAD ECONÓMICA	FÓRMULA	2014	2013
Rotación del activo	$\frac{Ventas}{Total\ activo}$	3,45	3,23
Margen de ventas	$\frac{BAII}{Ventas}$	0,021	0,032
Apalancamiento financiero	$\frac{Activo}{Patrimonio\ neto} * \frac{BAI}{BAII}$	6,42	4,23
Efecto fiscal	$\frac{Resultado}{BAI}$	0,7	0,7
<b>Rentabilidad financiera</b>		<b>0,33</b>	<b>0,31</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016

La rentabilidad financiera se compone de la rentabilidad económica (rotación del activo y margen de ventas), del apalancamiento financiero y del efecto fiscal.

Anteriormente ya se había analizado la rentabilidad económica, llegando a una conclusión en donde los activos de la empresa son más productivos en relación con la cifra de ventas, pero con una productividad insuficiente debido a la mala gestión de la deuda.

En cuanto al apalancamiento financiero relaciona la deuda (pasivo) con los gastos financieros que ocasiona. Analizando dicho elemento presenta un aumento del ratio y al ser en ambos años mayor a la unidad significa que la deuda impulsa rentabilidad financiera.

El primer cociente (activo total entre el patrimonio neto) representa la cantidad de deuda que tiene la empresa, donde se puede ver que en el año 2013 presenta un ratio de 4,49 y en el año 2014 es de 5,47. Incrementa debido a que el aumento del activo total es superior al aumento del patrimonio neto de la empresa. Lo que significa como se había analizado previamente la empresa se está descapitalizando. Cuanto menor sea el patrimonio neto y mayor la cantidad de la deuda, mayor será la relación entre el activo y el patrimonio neto, ya que el activo estará financiado con deuda.

$$\frac{Activo}{Patrimonio\ neto}$$



El segundo cociente (BAI entre BAI<sub>II</sub>) evalúa el efecto de los gastos financieros, presenta un ratio de 1,17 en el año 2014 y de 0,94 en el año 2013. Su valor también incrementa en dicho periodo, se debe al aumento del BAI y a la disminución del BAI<sub>II</sub>. En ambos ejercicios presentan cobertura para los gastos financieros, pero presenta una mejor evolución en el 2014 ya que la empresa disminuye los gastos financieros y genera ingresos financieros.

$$\frac{BAI}{BAI_{II}}$$

Por tanto, el apalancamiento financiero presenta unos resultados positivos en ambos ejercicios económicos, aumentando su valor en el 2014, ya que aumenta el activo total y aumenta el BAI. Por ello, el efecto de la deuda que utiliza la empresa a corto plazo como fuente de financiación es conveniente para la rentabilidad financiera de la empresa.

Finalmente, el efecto fiscal mide la repercusión que tiene el impuesto sobre el beneficio en la rentabilidad financiera. El efecto fiscal en el periodo estudiado se mantiene constante y presenta valores positivos, pero tiene una presión fiscal baja porque presentan un ratio cerca a la unidad. Con un tipo de impuesto medio del 30%.

En conclusión, la rentabilidad financiera que presenta Transped Shipping Levante, S.L. es favorable en ambos periodos, pero con un aumento en el 2014, lo que significa que la deuda pasa a ser más favorable para el rendimiento de la empresa como fuente de financiación.

#### 4.2.8. Análisis del fondo de maniobra

El análisis del fondo de maniobra permite conocer la estructura patrimonial más conveniente para una empresa.

El fondo de maniobra operativo o capital circulante operativo de Transped Shipping Levante S.L. se deriva de su actividad principal, es decir, de servicios. Sus elementos (cualitativos y cuantitativos) dependen del sector de actividad que pertenece, en este caso transitarios y otras actividades anexas al transporte y de cómo gestione su actividad. Dentro de la gestión se puede encontrar:

- El tiempo medio de almacenamiento
- La duración media del periodo de producción
- El plazo medio de cobro a clientes
- El plazo medio de pago a proveedores



Pero al ser empresa de servicios y como transitaria no requiere el cálculo del plazo de almacenamiento de las existencias ya que no requiere stock de materias primas y mercaderías. De la misma manera no hace falta el cálculo de la duración media del periodo de producción ya que la empresa no desarrolla tal actividad.

Con respecto al plazo medio de cobro a clientes, representa el número medio de días que se tarda en cobrar a clientes, y que ya se había calculado en el apartado 4.2.4 análisis de rotación de activos, donde se observa que dicho plazo de cobro se mantiene igual en 80 días para ambos ejercicios. La empresa tarda 80 días en convertir su realizable en medios líquidos.

Debido a que la empresa no incurre en otras gestiones el plazo de 80 días también corresponde con el ciclo de maduración de la empresa o periodo medio de maduración. El hecho de que el ciclo de maduración se haya permanecido invariable, significa que las necesidades teóricas de financiación de la empresa no han requerido cambio.

Dentro de la cuenta de clientes se toma el saldo de los clientes y empresas del grupo y asociadas que aparece en el activo corriente del balance, y como ventas totales, se toma el importe neto de la cifra de negocios, y multiplicar dicha cifra de ventas por 1,21 para añadirles el IVA, dado que en los saldos de los clientes está incluido.

Luego se encuentra el plazo medio de pago a proveedores, representa el número medio de días que se tarda en pagar a los proveedores. El plazo de pago ha experimentado un pequeño incremento en los días de pago a los proveedores, lo que quiere decir que ha aumentado la financiación que la empresa obtiene de sus proveedores, y este tipo de financiación no le supone una deuda con coste. Esta situación favorece a la empresa.

$$\text{Plazo de pago} = \frac{\text{Saldo medio cuentas proveedores}}{\text{Compras totales a crédito}} \times 365$$

$$\text{Plazo de pago año 2014} = \frac{3.275.066,82}{13.690.883,71 * (1 + 0,21)} \times 365 = 72,16 \text{ días}$$

$$\text{Plazo de pago año 2013} = \frac{1.999.495,58}{8.875.359,38 * (1 + 0,21)} \times 365 = 67,96 \text{ días}$$



Dentro de la cuenta de proveedores se toma el saldo de proveedores y empresas del grupo y asociadas que aparece en el pasivo corriente del balance, y como compras totales, se toma aprovisionamientos, pero se debe de multiplicar dicha cifra de ventas por 1,21 para añadirles el IVA, dado que en los saldos de los proveedores dicho IVA está incluido.

El ciclo de caja o periodo medio de maduración financiero ayuda a identificar el tiempo que transcurre realmente desde que la empresa realiza los primeros desembolsos hasta que los recupera al cobrar de sus clientes. El ciclo de caja representa las necesidades reales de financiación que tiene la empresa, contando con la financiación gratuita que obtiene de los proveedores. El ciclo de caja de Transped Shipping Levante S.L. ha sido positivo en ambos ejercicios económicos pero con una mejora en el 2014, lo que indica que ha hecho una gestión más eficiente de sus cobros y pagos. El ciclo de caja es de 12,16 días en el año 2013 y de 7,73 días en el año 2014 (plazo de cobro-plazo de pago). Se puede decir que la empresa cubre casi todas las necesidades de financiación con los proveedores, esto es algo muy positivo para la empresa. De todas formas, al presentar un ciclo de caja positivo en ambos ejercicios económicos, la empresa necesita un fondo de maniobra positivo para cubrir el resto de necesidades reales de financiación. En ambos periodos se cumple esta condición, dado que el fondo de maniobra es de 539.808,12 en el año 2014 y 461.298,01 en el año 2013, esto indica que la empresa no tiene problemas para llevar a cabo sus pagos ni de liquidez.

La evolución ha sido favorable debido a que se reducen las necesidades reales de financiación, debido a un aumento de cuatro días más de financiación por parte de los proveedores.

A continuación se calculará el **fondo de maniobra necesario**, también denominado Capital Circulante mínimo, ideal o necesario, o Necesidades Operativas de Fondos (NOF), es el que necesita la empresa para su normal funcionamiento. Para una adecuada gestión financiera la empresa debe de fijar unos plazos objetivo relativos a cada periodo del ciclo de maduración, por ello se determinará las inversiones corrientes operativas necesarias para cumplir dichos objetivos.

$$F.M.Necesario = \left( \frac{Ventas}{365} \times P4 \right) + (Disponibile\ mínimo) - \left( \frac{Compras}{365} \times P5 \right)$$



En donde:

- P4: Plazo de cobro de clientes
- P5: Plazo de pago a proveedores
- Disponible mínimo: cantidad mínima de garantía equivalente al 10% de las deudas con proveedores.

$$F.M. \text{ año } 2014 = \left( \frac{3.932.674,99 * 1,21}{365} x 79,89 \right) + (327.506,68) - \left( \frac{3.275.066,82 * 1,21}{365} x 72,16 \right) = 585.593,33$$

$$F.M. \text{ año } 2013 = \left( \frac{2.615.160,58 * 1,21}{365} x 80,12 \right) + (199.949,56) - \left( \frac{1.999.495,58 * 1,21}{365} x 67,96 \right) = 444.074,34$$

Para realizar un análisis adecuado se debe de comparar el fondo de maniobra necesario con el fondo de maniobra operativo real en unidades monetarias.

$$F.M. \text{ Operativo real} = \text{Clientes} + \text{Tesorería} - \text{Proveedores}$$

$$F.M. \text{ Operativo real año } 2014 = 3.932.674,99 + 88.410,72 - 3.275.066,82 = 746.018,89$$

$$F.M. \text{ Operativo real año } 2013 = 2.615.160,58 + 192.180,65 - 1.999.495,58 = 807.845,65$$

En este caso la empresa tiene un fondo de maniobra operativo real mayor que el fondo de maniobra necesario en ambos periodos, lo que significa que la empresa tiene un exceso de inversión cuya financiación supone un despilfarro de recursos financieros, aunque la situación mejora ligeramente en el año 2014. La empresa debería de rentabilizar la inversión en activo corriente.

#### 4.2.9. Análisis del Estado de flujos de efectivo

El Estado de flujos de efectivo es un documento financiero que muestra debidamente agrupados por categorías los cobros y los pagos de una entidad, con el objeto de informar sobre las variaciones de su efectivo y sus causas.



Tabla 56: Estado de flujos de efectivo de Transped Shipping Levante S.L.

	2014	2013
<b>A) FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN</b>		
<b>1. Resultado del ejercicio antes de impuestos</b>	<b>366.186,30</b>	<b>299.140,74</b>
<b>2. Ajustes del resultado</b>	<b>68.482,52</b>	<b>105.365,31</b>
a) Amortización del inmovilizado (+)	7.184,65	2.591,77
b) Correcciones valorativas por deterior (+/-)	115.487,13	84.562,53
h) Gastos financieros (+)	13.292,75	14.373,28
i) Diferencias de cambio (+/-)	-67.482,01	3.837,73
<b>3. Cambios en el capital corriente</b>	<b>-53.285,45</b>	<b>-365.016,49</b>
b) Deudores y otras cuentas para cobrar (+/-)	-1.448.945,79	-1.164.640,15
c) Otros activos corrientes (+/-)	8.785,00	47.139,24
d) Acreedores y otras cuentas para pagar (+/-)	1.386.875,34	752.484,42
<b>4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación</b>	<b>-115.230,96</b>	<b>-72.441,74</b>
a) Pagos de intereses (-)	-13.292,75	-14.373,28
d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-)	-101.938,21	-58.068,46
<b>5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (1+2+3+4)</b>	<b>266.152,41</b>	<b>-32.952,18</b>
<b>B) FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		
<b>6. Pagos por inversiones (-)</b>	<b>-34.358,33</b>	<b>-1.890,50</b>
c) Inmovilizado material	-30.358,33	-1.890,50
e) Otros activos financieros	-4.000,00	
<b>7. Cobros por desinversiones (+)</b>		<b>182,48</b>
a) Empresas del grupo y asociadas		182,48
<b>8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (6+7)</b>	<b>-34.358,33</b>	<b>-1.708,02</b>
<b>C) FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>		
<b>10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero</b>	<b>-185.564,01</b>	<b>179.711,87</b>
a) Emisión	3.259,90	180.760,91
2. Deudas con entidades de crédito (+)		180.760,91
5. Otras deudas (+)	3.259,90	
b) Devolución y amortización de	-188.823,91	-1.049,04
2. Deudas con entidades de crédito (-)	-188.823,91	
5. Otras deudas (-)		-1.049,04
<b>11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio</b>	<b>-150.000,00</b>	<b>-100.000,00</b>
a) Dividendos (-)	-150.000,00	-100.000,00
<b>12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (9+10+11)</b>	<b>-335.564,01</b>	<b>79.711,87</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016

Los flujos de efectivo se derivan de:

- Actividades de explotación, aquellas actividades que constituyen la principal fuente de ingresos ordinarios de la empresa.
- Actividades de inversión, reflejan el esfuerzo de la empresa en inversiones en inmovilizado o en la compra de empresas.
- Actividades de financiación, operaciones de captación de capitales, propios o ajenos, así como la devolución de aportaciones o reembolso de deudas.

La reestructuración del Estado de flujos de efectivo (EFE) ayudará para realizar un adecuado análisis del mismo.

Tabla 57: Análisis del Estado de flujos de efectivo (EFE)

	2014	2013
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)</b>	<b>366.186,30</b>	<b>299.140,74</b>
+/- Ajustes	68.482,52	105.365,31
<b>= RECURSOS PROCEDENTES DE LAS OPERACIONES (RPO)</b>	<b>434.668,82</b>	<b>404.506,05</b>
+/- Variación del capital corriente	-53.285,45	-365.016,49
+/- Otros flujos de efectivo de explotación	-115.230,96	-72.441,74
<b>= FLUJOS DE TESORERÍA ORDINARIOS (FTO)</b>	<b>266.152,41</b>	<b>-32.952,18</b>
+ Cobros por venta de acciones o reembolso de otros títulos		182,48
- Pagos por compra de inmovilizado	-34.358,33	-1.890,50
<b>= FLUJOS DE TESORERÍA DE INVERSIÓN (FTI)</b>	<b>-34.358,33</b>	<b>-1.708,02</b>
- Pagos por dividendos y similares	-150.000,00	-100.000,00
<b>= FLUJOS DE TESORERÍA DE FINANCIACIÓN-PROPIETARIOS (FTF-P)</b>	<b>-150.000,00</b>	<b>-100.000,00</b>
+ Cobros por obtención de préstamos	3.259,90	180.760,91
- Pagos por reembolso pagados	-188.823,91	-1.049,04
<b>= FLUJOS DE TESORERÍA DE FINANCIACIÓN-AJENA (FTF-A)</b>	<b>-185.564,01</b>	<b>179.711,87</b>
<b>FLUJOS DE TESORERÍA DE FINANCIACIÓN (FTF) (FTF-P + FTF-A)</b>	<b>-335.564,01</b>	<b>79.711,87</b>
<b>AUMENTO/DISMINUCIÓN DE EFECTIVO (FTO+FTI+FTF)</b>	<b>-103.769,93</b>	<b>45.051,67</b>
+ Efectivo y medios líquidos al inicio	192.180,65	147.128,98
<b>=EFECTIVO Y MEDIOS LÍQUIDOS AL FINAL</b>	<b>88.410,72</b>	<b>192.180,65</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016

### Análisis vertical

La empresa Transped Shipping Levante, S.L. presenta un aspecto favorable, ya que ha habido generación de efectivo, pero esta generación de efectivo no ha sido importante debido a la variación del efectivo inicial y final en el periodo 2014, ha disminuido significativamente.

Se ha producido este efectivo gracias al FTO (Flujos de Tesorería Ordinarios), debido a ajustes del resultado y sobre todo se debe a la partida de correcciones valorativas por deterioro.

Por tanto, la empresa tiene una situación adecuada y favorable, donde prevalecen las actividades ordinarias de la empresa, el motor de la actividad, mientras que los demás son generadoras de flujo puntual.

Se dispone de flujo de efectivo suficiente para hacer frente al consumo en inversiones de inmovilizado, a las actividades de financiación, se está devolviendo financiación a los propietarios y ajenos, es decir, reparto de dividendos y pagos por reembolso.

### Análisis horizontal

La variación del efectivo no ha sido positivo, es menor en 2014 que en el 2013, además de que el efectivo inicial es mayor que el efectivo final del periodo estudiado.

El RPO (recursos procedentes de las operaciones), mide la capacidad potencial de generar efectivo por parte de la empresa a través de su actividad. La empresa presenta una evolución favorable, ya que aumenta de un año para otro en 30.162,77 euros, esto se debe al incremento del resultado antes de impuestos (BAI). Esto indica que la empresa dispone de capacidad potencial para generar efectivo suficiente a través de su actividad.

Tabla 58: Diagnóstico mediante el RPO de Transped Shipping Levante S.L.

DIAGNÓSTICO MEDIANTE RPO	FÓRMULA	2014	2013
Ratio de capacidad de generar recursos	$\frac{RPO}{Pasivos}$	0,12	0,17
Ratio de cobertura de dividendos	$\frac{RPO}{Dividendos}$	2,90	4,04
Ratio de capacidad de generar recursos a través de los ingresos	$\frac{RPO}{Ventas}$	0,029	0,041

Fuente: Elaboración propia, 2016

Con los ratios calculados se puede concluir que Transped Shipping Levante, S.L. tiene capacidad de generar recursos frente a los fondos ajenos. Además, tiene plena capacidad de cubrir los dividendos con los recursos generados por las operaciones en el ejercicio, y tiene capacidad de generar recursos a través de los ingresos, aunque todos los ratios sufren una variación negativa en el año 2014 respecto al año 2013.

Los flujos de tesorería ordinarios (FTO) muestran la capacidad real de la empresa para generar efectivo. Este flujo debería de ser suficiente para que la empresa se autofinancie, reparta dividendos y pueda hacer frente a sus obligaciones con terceros.

Tabla 59: Diagnóstico mediante el RPO de Transped Shipping Levante S.L.

DIAGNÓSTICO MEDIANTE RPO	FÓRMULA	2014	2013
Ratio de capacidad de generar tesorería	$\frac{FTO}{Pasivos}$	0,076	-
Ratio de cobertura de dividendos	$\frac{FTO}{Dividendos}$	1,77	-
Ratio de capacidad de generar recursos a través de los ingresos	$\frac{FTO}{Ventas}$	0,018	-
Ratio de cobertura de gastos financieros	$\frac{FTO + I}{I}$	21,02	-

Fuente: Elaboración propia, 2016

En el caso de la empresa experimenta una evolución muy favorable, porque pasa a disponer capacidad real para generar efectivo, cosa que no ocurre en el año 2013. Por tanto, como en el año 2013 los flujos de FTO muestran valores negativos no se ha procedido al cálculo del mismo, sin embargo en el año 2014 la empresa comienza a tener capacidad de generar tesorería por las actividades ordinarias frente a los fondos ajenos, dividendos y gastos.

Respecto a los flujos de tesorería de inversión (FTI) muestran valores negativos en ambos ejercicios económicos, pero el valor es mucho mayor en el 2014 porque la empresa está invirtiendo en inmovilizado material y otros activos financieros.

Por último, los flujos de tesorería de financiación (FTF) presentan un valor positivo en el año 2013 y un valor negativo en el año 2014. Esto significa que la empresa pasa de necesitar financiación ajena para poder financiar y cubrir sus inversiones, deudas y pago de dividendos a presentar un flujo de efectivo negativo, lo que indica que está utilizando su flujo de efectivo de las actividades ordinarias para pagar los dividendos y su financiamiento externo.

#### 4.2.10. Análisis del Estado de Cambios en el Patrimonio Neto (ECPN)

El estado de cambios en el patrimonio neto consta de dos partes:

El Estado Total de Cambios en el Patrimonio Neto (ETCPN) informa de todos los cambios habidos en el patrimonio neto derivados de:

- Ajustes originados por cambios en los criterios contables y por correcciones de errores.
- El saldo total de los ingresos y gastos reconocidos.
- Las variaciones originadas en el patrimonio neto por operaciones con los propietarios de la empresa.
- Las restantes variaciones producidas en el patrimonio neto.

El estado de ingresos y gastos reconocidos (EIGR), el cual recoge el resultado del ejercicio de la cuenta de pérdidas y ganancias, los ingresos y gastos imputados directamente al patrimonio neto de la empresa y las transferencias realizadas a la cuenta de pérdidas y ganancias.

De este modo, la elaboración y el análisis del ECPN permite obtener una visión más detallada y completa del patrimonio neto de una empresa.

Tabla 60: Estado de ingresos y gastos reconocidos de Transped Shipping Levante S.L.

ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS PRODUCIDOS	2014		2013	
	U.M.	%	U.M.	%
A) Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias	256.330,41	100	209.398,52	100
B) Total ingresos y gastos imputados directamente al patrimonio neto	0	0	0	0
C) Total transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias	0	0	0	0
<b>TOTAL INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS (A+B+C)</b>	<b>256.330,41</b>	<b>100</b>	<b>209.398,52</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 61: Estado Total de cambios en el patrimonio neto de Transped Shipping Levante S.L.

<b>ESTADO TOTAL DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO</b>	<b>U.M.</b>	<b>%</b>
A) Saldo 1 de enero 2013	588.416,03	75
I. Total ingresos y gastos reconocidos	209.398,52	26,64
II. Operaciones con socios o propietarios	-100.000,00	-12,72
III. Otras variaciones de Patrimonio Neto	-18.214,21	-2,32
B) Saldo 31 de diciembre 2013	679.600,34	86,47
C) Saldo 1 de enero 2014	679.600,34	86,47
I. Total ingresos y gastos reconocidos	256.330,41	32,61
II. Operaciones con socios o propietarios	-150.000,00	19,09
D) Saldo 31 de diciembre 2014	785.930,75	100

Fuente: Elaboración propia, 2016

La suma de todos los ingresos y gastos, es decir, el resultado global de la empresa es positivo en ambos periodos, lo que significa que contribuye a la generación de riqueza gracias a las actividades desarrolladas por la empresa.

La empresa experimenta una evolución favorable, esto se puede observar en el aumento en el total de ingresos y gastos reconocidos en 46.931,89 euros. Como consecuencia la empresa ha tenido un crecimiento patrimonial tanto en el año 2013 como en el año 2014, debido a que la empresa genera riqueza, pero al mismo tiempo invierte en acciones propias.

A lo largo del análisis, se ha demostrado que la empresa presenta un crecimiento en el patrimonio neto simplemente que en comparación con el crecimiento del activo total en el cálculo de los ratios experimentan un decrecimiento, pero con el análisis del estado de cambios en el patrimonio neto soporta la afirmación del aumento de la cuenta de pérdidas y ganancias.

### 4.3. ANÁLISIS DAFO

Antes de establecer cualquier estrategia de expansión, es imprescindible realizar un diagnóstico del entorno que presenta la empresa. El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) ayuda a plantear las acciones que debería de poner en marcha para aprovechar las oportunidades y a preparar a la empresa contra las amenazas teniendo en cuenta las debilidades y las fortalezas.



Fuente: Formación y consultoría, 2015

Las fortalezas de la empresa son los puntos fuertes que destaca respecto a los competidores:

- La empresa al pertenecer a una asociación grande Grupo Alonso Salcedo, S.A., ha sido clave para el crecimiento y fortalecimiento del mismo. El Grupo Alonso Salcedo, S.A. proporciona información en el ámbito normativo, jurídico y tecnológico. Además, de que favorece al conocimiento de la empresa y crecimiento de las ventas.
- Al ser una empresa de servicios una de las formas de destacar sobre la competencia es el trato personal con la clientela y los agentes. La confianza y la cercanía ayuda a asegurar la continuidad en la prestación de servicios. Además, conocer las necesidades nacionales e internacionales favorece al crecimiento de la confianza.
- La empresa distribuye al personal por especializaciones y departamentos. Lo que hace que el desempeño del servicio logístico se desarrolle de manera eficaz y eficiente, de esta manera consigue cumplir con las expectativas y el tiempo deseado.
- El principal objetivo de la empresa es obtener la mayor rentabilidad, pero al mismo tiempo conserva una estrecha relación con los trabajadores, por lo que tiene menos conflictividad laboral que las grandes empresas.
- Flexibilidad en los términos de pago a los clientes, llegando a financiar 80 días.



- Tiene la posibilidad de adaptarse para satisfacer las demandas del mercado, es decir, independientemente del volumen o tipo de carga la empresa es capaz de atender a las necesidades específicas.
- La empresa se especializa en ofrecer servicio por vía marítima ya que presenta acuerdos especiales y atractivos con las grandes navieras internacionales

Pero al mismo tiempo la empresa se enfrenta a una serie de factores en los cuales presenta una desventaja respecto a empresas competidoras. Entre las debilidades de la empresa se puede encontrar:

- Se trata de una empresa de tamaño reducido lo que dificulta la capacidad inversión en determinadas necesidades, así como proyectos de innovación y marketing. Lo que explica que la estrategia de marketing sea poco definida, y presente un nivel tecnológico bajo.
- Carencia del departamento de recursos humanos. La empresa carece de este departamento lo que hace que el nivel formativo no sea adecuado para los trabajadores. Hoy en día es indispensable poseer una formación adecuada para enfrentarse a la rápida evolución de la tecnología, lo que también hace que incida en la productividad de la empresa.
- La empresa apenas realiza esfuerzos en I+D+i, lo que hace que la empresa deje de ser competitiva respecto a otros medios de transporte, así como por carretera, y carezca de conocimiento tecnológico. Esta falta de información también se debe a que la empresa no dispone de medios de transporte propios, y debido a que pertenece a una asociación de empresas, lo que hace que no asuma esa labor como una necesidad propia sino del grupo.
- Al ser una empresa de tamaño reducido la accesibilidad a los recursos financieros son escasos y caros.
- Debido a que se trata de una empresa intermediaria aumentan los costes logísticos, lo que hace difícil ser más atractivo que otras empresas que disponen de transporte propio.





Como principales amenazas que atraviesa la empresa Transped Shipping Levante, S.L. y que podría afectar negativamente:

- Se trata de un mercado muy competitivo, la globalización da la posibilidad de abrir las fronteras de las empresas pero al mismo tiempo permite a las empresas competidoras acceder a sus clientes. Además, la ampliación de la UE da la posibilidad a la entrada de nuevos competidores que hace que incremente la competitividad en este sector.
- El sector de la logística presenta un marco jurídico exigente y cambiante. La diversidad de las normativas y sus continuas modificaciones hace que la actualización diaria sea imprescindible para la empresa.
- Incrementos en los costes logísticos, así como subidas de precio de los carburantes y de la energía o subida de los peajes en las carreteras de Europa.
- El sector del transporte depende de la estacionalidad. La logística depende de la demanda y este se ve influenciado por el momento y series de tiempo que se esté atravesando. Lo que exige una readaptación constante.

Respecto a las oportunidades, son los aspectos positivos que atraviesa el sector en el que está operando la empresa y que pueden ser aprovechados a su favor.

- Cierre de muchas empresas debido a las diferentes situaciones y crisis que atraviesa cada país. Por lo que la empresa podría aprovechar los clientes de las respectivas empresas de competencia.
- Este sector presenta una baja diferenciación del servicio entre empresas intermediarias de transporte.
- El sector del transporte es un sector muy dinámico que está en continuo crecimiento. El transporte es un servicio indispensable y en continua innovación.
- La UE permite el libre comercio entre los distintos países, por lo que no presenta barreras de entrada.

Este análisis permite a la empresa anteponerse ante las amenazas y buscar nuevos clientes a través de las ventajas para atacar a la competencia.

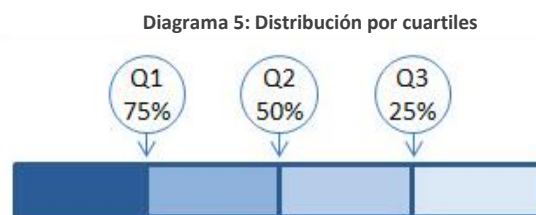
## CAPÍTULO 5. ANÁLISIS EXTERNO

### 5.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

En el punto 4.2. análisis económico-financiero se ha analizado los estados financieros de la empresa Transped Shipping Levante, S.L. donde se ha podido conocer la situación patrimonial que está atravesando la empresa analizada. En este capítulo se va a proceder a realizar una comparación de los cálculos realizados con la media de los ratios sectoriales teniendo en cuenta su actividad y tamaño.

La base de datos que se ha obtenido de la Central de Balances del Banco de España ha permitido obtener los ratios del sector de actividades anexas al transporte (CNAE H522) de las sociedades no financieras y de tamaño todas las empresas que facturan menos de 50 millones de euros para realizar una comparación equitativa a la de nuestra empresa. Los ratios de la empresa Transped Shipping Levante, S.L. se han calculado a partir de los Estados Contables. Mientras que los datos de la Central de Balances del Banco de España son presentados a través de una distribución estadística de cuartiles y con datos medios de las empresas del sector analizado.

La base de datos de la Central de Balances del Banco de España cuenta con una muestra entre 1.721 y 1.904 empresas. Los datos se ordenan en cuatro intervalos y se ordenan según los valores de corte (cuartiles) de acuerdo con los siguientes criterios:



Fuente: KeyPress, 2016

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

En la tabla 62 se compara los costes operativos, los beneficios y las rentabilidades del sector con los datos calculados de la empresa Transped Shipping Levante, S.L.

Tabla 62: Comparación de los ratios de los costes operativos, beneficios y rentabilidades

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

Fuente: Elaboración propia, 2016

A continuación, se va a realizar una exposición de cada ratio, comparando el sector con nuestra empresa y explicando las diferencias más relevantes de cada uno de ellos. Para poder compararlo con la empresa al sacar la media del sector luego se divide entre 100 para tenerlo en la misma unidad que el de la empresa.

- La cifra de negocios respecto al activo total de la empresa es de 3,45 lo que implica que está situado en el tercer intervalo, es decir, pertenece al 25% de empresas que tienen una cifra neta de negocios superiores al resto de empresas del sector en relación al activo total, lo que implica que la empresa tiene una productividad mucho mayor en comparación con la media en 1.77 puntos.
- Los gastos de personal sitúa a la empresa en el primer intervalo Q1, esto significa que el 75% de las empresas tienen un coste de personal superior que el de la empresa objeto de estudio. De la misma manera se puede comparar el ratio de la empresa con la media obtenida de los cuartiles (0,27 ratio del sector y 0,03 ratio de la empresa) lo que corrobora el análisis realizado previamente. Transped Shipping



Levante, S.L. tiene un ratio mucho menor que el ratio del sector, una diferencia del 0,24 puntos. Esto indica que la gestión de los gastos de personal en relación a las cifras netas de ventas es eficiente.

- Por otro lado, el valor añadido de la empresa está muy por debajo del valor del sector 0,33. Esto significa que la generación de riqueza por parte de otras empresas en el año 2014 es mayor que la riqueza generada por Transped Shipping Levante, S.L. Con este dato no se puede concluir que la empresa se encuentre en una situación que le lleve a una incapacidad de generar recursos, hecho que se ha comprobado en el análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias elaborado en el punto 4.2.6. análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias donde se demuestra que la empresa es capaz de generar ingresos suficientes que cubren el reparto de las rentas entre los partícipes que intervienen en la actividad (salarios, intereses, dividendos, y tributos).
- El resultado económico tanto en relación a la cifra neta de negocios y el activo total, presenta un ratio en el medio del intervalo. Esto supone que el resultado final de la empresa esté situado dentro de la media respecto al total de ingresos y gastos repercutidos en el ejercicio.
- Un aspecto muy positivo para la empresa es el ratio del resultado antes de impuestos, al igual que la cifra neta de negocios lo sitúa por encima del 25% del valor 25,72.

Por lo que se podría decir que la empresa respecto al sector en el que desarrolla la actividad tiene un coste y una rentabilidad muy favorable. De acuerdo a la situación que está atravesando el sector anexo a actividades de transporte (CNAE H522) se ejecuta de manera rentable.

A continuación, en la tabla 63 se va a comparar el capital circulante o fondo de maniobra, es decir, todos aquellos bienes, recursos y valores con los que cuenta la empresa para ofrecer el servicio al cliente.

Tabla 63: Comparación de los ratios del capital circulante

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

Fuente: Elaboración propia, 2016

- Por un lado, la empresa cuenta con un ratio elevado con lo que se refiere a deudores comerciales (realizable) es decir, las obligaciones de terceros con la empresa el ratio es de 0,27 puntos esto supone en 0,08 puntos mayor que la media del sector. En proporción a cifra neta de negocios, los deudores comerciales presentan un peso importante para la solvencia de la empresa que puede llevar a pensar en futuros problemas de liquidez.
- En cuanto a las deudas contraídas con los acreedores comerciales de servicios tienen un peso mucho mayor que el realizable de la empresa con un ratio del 0,23 lo que le sitúa en el tercer cuartil. Para garantizar el funcionamiento de la empresa y su productividad depende de los proveedores, ya que la empresa no dispone de transporte propio. Eso hace que tenga una dependencia importante de los servicios de terceros, lo que no es muy favorable para la empresa.
- Por último, el valor del capital circulante 0,04 está situado en el primer intervalo, lo que implica que el 75% de las empresas tienen un valor superior que Transped Shipping Levante, S.L. El fondo de maniobra de la empresa es positivo pero muy cerca al valor cero lo que podría resultar peligroso para la empresa en el momento de atender a los pagos.

En la tabla 64 se puede ver los gastos e ingresos financieros en los que incurre la empresa y el sector.

Tabla 64: Comparación de los ratios de los gastos e ingresos financieros

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

Fuente: Elaboración propia, 2016

- Tanto el ratio medio del sector como el ratio de la empresa de los gastos financieros son valores muy pequeños, rondan cerca del 0, lo que implica que prácticamente no incurren en deuda con coste. Este valor refleja la proporción que supone el coste de la deuda para obtener esa cifra neta de negocios. Transped Shipping Levante, S.L. en comparación al sector presenta un ratio muy favorable.
- Lo mismo ocurre con el resultado financiero, Transped Shipping Levante, S.L. muestra un ratio del 0,0036 más favorable que el sector -0,0035. El sector muestra un ratio medio negativo, mientras que la empresa objeto de estudio pertenece al 25% de las empresas con un resultado financiero positivo. En otras palabras, la empresa está generando ingresos financieros lo que contribuye a la cifra neta de negocios.

Los ratios de la tabla 65 muestran la estructura del activo, se puede observar como se había analizado previamente la empresa el 94% está formado por activo corriente, este valor lo sitúa en el tercer intervalo, en donde solo el 25% de las empresas presentan la misma estructura, prevaleciendo el activo corriente, una empresa que ha incurrido poco o nada en activo no corriente.

La inversión en el inmovilizado material que ha realizado la empresa es mucho menor que el resto de 0,007, en donde el 75% de las empresas han incurrido en más inversiones para el inmovilizado material.

Tabla 65: Comparación de los ratios de la empresa con los ratios sectoriales

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

Fuente: Elaboración propia, 2016

Respecto a la estructura del pasivo, la empresa tal como se ha explicado en el análisis de balance, presenta una estructura donde está compuesto en casi su totalidad por pasivo corriente (deudas a corto plazo), y por ello se encuentra en el tercer intervalo que corresponde al grupo del 25% de empresas que superan el valor de la tabla 66. Esto supone que la empresa depende mucho de la rapidez con la que se transforma el activo corriente en líquido para cubrir el pasivo corriente.

Respecto a los fondos propios (patrimonio neto) en comparación al sector se encuentra en valores cercanos al primer cuartil 15,67. Esto supone que la empresa es muy dependiente de la financiación ajena.

Finalmente, las deudas con entidades de crédito coinciden con el análisis del ratio de los gastos financieros. La empresa presenta un ratio bajo tanto dentro de la empresa como respecto al sector, lo que es muy favorable.

Tabla 66: Comparación de los ratios de la estructura del pasivo

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

Fuente: Elaboración propia, 2016

En conclusión, la empresa en comparación a los ratios del sector se podría decir que presenta una situación muy buena, ya que tiene una productividad mayor que la media del

sector, además de una buena gestión de los gastos del personal. El valor añadido es compensado con los ingresos lo que hace que el resultado económico no sea negativo y pertenezca al 50% de las empresas con ese valor. Apenas incurre en gastos financieros y es de las 25% de las empresas que ha obtenido un resultado financiero positivo.

Los aspectos negativos destacables con respecto al sector es la dependencia de los acreedores comerciales junto a un escaso valor del capital circulante, aunque el realizable sea suficiente para cubrir el pasivo corriente todo dependerá de la rapidez en la que se convierta en líquido los derechos de cobro.

## 5.2. ANÁLISIS PORTER

A continuación se realizará un estudio más minucioso y concreto de los factores que afectan directamente a la empresa. Según Michael Porter (1982), existen cinco fuerzas competitivas que influyen sobre la empresa; la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos y/o servicios sustitutivos, la rivalidad entre los competidores existentes, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

Diagrama 6: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia, 2016





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

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Se trata de las diferentes barreras que impiden o dificultan la entrada de nuevos competidores al sector de actividades anexas al transporte, proporcionando a la vez una ventaja para la empresa Transped Shipping Levante, S.L.

- Barreras económicas y economías de alcance, la inversión inicial para la entrada en el mercado no requiere grandes cantidades, ya que se trata de una empresa intermediaria de transporte en donde subcontratan los servicios. El problema surge en establecer los contactos necesarios y fiables para llevar a cabo la gestión de los servicios logísticos e inversión en marketing para dar a conocer la nueva empresa (economías de alcance). Se entiende por economías de alcance cuando una empresa ya tiene identificado los recursos requeridos para la ejecución de diferentes actividades logísticas, además de tener localizado la distribución de los centros logísticos. A parte de la inversión dedicada a la investigación del sector y el desarrollo e innovación tecnológica.
- Barreras de carácter legal, hace referencia a los permisos administrativos necesarios para crear la empresa.
  1. Tiene que ser una persona física o jurídica con nacionalidad española o la de un Estado de la Unión Europea o de otro país extranjero con el que, en virtud de lo dispuesto en los tratados o convenios internacionales suscritos por España (Boletín Oficial del Estado, 2015).
  2. Certificado de Capacitación Profesional (CAP), para el ejercicio de la actividad de transporte interior e internacional de mercancías, de conformidad con lo establecido en la Orden de 28 de mayo de 1999, por la que se desarrolla el ROTT (Reglamento de la ley de Ordenación de los Transportes) (Boletín Oficial del Estado, 2015).
  3. Autorización de Transporte, hay que solicitar una autorización al organismo autonómico competente en materia de transportes, una vez que se dispone del certificado de capacitación profesional y se aporta la acreditación de la persona física o jurídica, con el pago de tasas y el IAE (Impuestos sobre Actividades Económicas) correspondiente (Boletín Oficial del Estado, 2015).



4. Requisito de honorabilidad, es una declaración realizada por el administrador de la empresa o titular de la misma en el supuesto de empresario autónomo, mediante la que hace constar que no ha sido sancionado de forma reiterada, por la comisión de infracciones muy graves en materia de transportes o por incumplimiento grave y reiterado de las normas fiscales, laborales o de la Seguridad Social o de seguridad vial (Boletín Oficial del Estado, 2015).
- Diferenciación, Transped Shipping Levante, S.L. al estar asociado a un grupo grande Alonso Salcedo, S.A., es lo que hace que la empresa tenga prestigio y sea reconocido frente a la cartera de clientes, agentes y proveedores, lo que obliga a los nuevos competidores a realizar inversiones en marketing e investigación como se había comentado en las barreras económicas.

Sin embargo, la eficacia de las barreras de entrada depende de los recursos y capacidades que tengan las nuevas empresas.

### **Amenaza de servicios sustitutivos**

Hace referencia a aquellos productos o servicios que satisfacen de la misma manera a los clientes que los productos o servicios que ya forman parte de la industria. A medida que aparecen más empresas ofreciendo los mismos servicios, decrece el grado de atracción de la industria.

En este mercado existe muchas empresas que ofrecen el mismo tipo de servicio que la empresa Transped Shipping Levante, S.L., donde cada empresa se especializa en un tipo de transporte que a su vez lo hace sustituto el otro tipo de transporte, por ejemplo un servicio de transporte por carretera se podría sustituir por el servicio de transporte ferroviario.

Por lo que se podría decir que la diferenciación se basaría en el precio o los costes de los servicios logísticos. Para Transped Shipping Levante, S.L. el principal sustituto sería las empresas que poseen transporte propio, lo que hace que sean más atractivos frente a otras empresas.



### **Poder de negociación de los clientes**

Es la capacidad de negociación en las transacciones, lo que lleva a que se obtengan beneficios menores. Según Porter, los factores más importantes que afectan al poder de negociación son los siguientes:

- Grado de concentración, en el sector logístico el grado de concentración de clientes es muy grande, por lo que la capacidad de exigencia respecto al precio y calidad del servicio es reducido.
- Costes de cambio, existen muchas empresas en la industria del transporte por lo que los clientes tienen facilidad para cambiar entre un intermediario de transporte a otro, lo que implica que los costes de cambio son bajos. Para que esto no ocurra la empresa debe de buscar la manera de diferenciar el servicio.
- Amenaza de integración vertical hacia detrás, este sector sí presenta amenaza de integración vertical, ya que el cliente tiene la posibilidad de realizar los servicios por ellos mismos al poseer sus propias infraestructuras y transporte. Esto supone una amenaza para las empresas intermediarias de transporte, pero se ha de tener en cuenta que pocos clientes tienen a su disponibilidad el transporte o contenedor especializado, así como contenedores refrigerados, a no ser que se dediquen a este sector ya que supone disponer de licencias especiales e incurrir en grandes costes.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores son los suministradores de recursos de actividades para llevar a cabo el servicio de la empresa. Los factores de negociación de los proveedores a tener en cuenta son los siguientes:

- Grado de concentración, en esta industria existen muchos proveedores de transporte por lo que el poder de negociación es bajo, ya que es fácil sustituir un proveedor por otro.
- Costes de cambio, el coste de cambio es alto a pesar de que haya una creciente existencia de proveedores, ya que la empresa que no dispone de transporte propio se "juega" la imagen y la fiabilidad debido a que depende de la eficacia y eficiencia con la que se ejecuta el servicio del proveedor. Por lo que una vez se dispone de un proveedor fiable y con un coste racional, cambiar de proveedores sería arriesgado



para la empresa ya que correría el riesgo de perder a la cartera de clientes y agentes.

- Amenaza de integración vertical hacia delante, los proveedores tienen a su disposición un gran poder de negociación y amenaza, tienen la posibilidad de eliminar a los compradores que actúa como empresas intermediarias. Este factor influye significativamente sobre la empresa Transped Shipping Levante, S.L., ya que actúa como un servicio indirecto y podría ser sustituido perfectamente por la empresa proveedora de transporte. Además, los clientes finales dispondrían de precios más atractivos.

### **Rivalidad entre competidores**

Es la actuación de los competidores existentes en la industria y ayuda a conocer si la rivalidad es alta o baja. Todos los factores nombrados anteriormente afectan a la rivalidad de los otros competidores, pero además se ha de tener en cuenta otros factores:

- Balanza entre competidores, se trata de un sector fragmentado en el cual hay muchas empresas de participación homogénea en el mercado, son mayormente pequeñas y medianas empresas. Lo que significa que hay un alto nivel de competencia y no existe una empresa dominante que controle el mercado, por lo que se trata de una balanza equilibrada entre competidores.
- Ritmo de crecimiento de la industria, para las empresas intermediarias de transporte la competencia es alta debido a que el crecimiento de mercado es lento, es decir, las empresas solo pueden crecer ganando clientes a otras empresas.
- Costes fijos, aumenta la rivalidad entre las empresas cuando presentan unos costes fijos altos, lo que crea presión entre las empresas para cubrir las inversiones lo más rápido posible, y lo hacen a través de una reducción del precio. Los altos costes de almacenamiento y todo el proceso logístico de transporte empujan a las empresas a disminuir los precios para garantizar las ventas. Este no es el caso de la empresa Transped Shipping Levante, S.L. ya que no ha incurrido en grandes inversiones de inmovilizado, por lo que esta rivalidad entre los proveedores de transporte es un aspecto favorable para la empresa ya que dispone de la posibilidad de obtener precios más bajos.



- Barreras de salida, cuando hay altas barreras de salida esto provoca un aumento de la rivalidad entre los competidores. Este no es el caso para las empresas intermediarias de transporte, porque no disponen de activos especializados que no se puedan vender fácilmente, no hay costes fijos de salida, y no hay restricciones gubernamentales, por lo que la empresa podría abandonar el mercado cuando quisiera.
- Diferenciación del servicio, al tener la diferenciación baja crece la intensidad de la competencia. Son muchas empresas ofreciendo el mismo servicio, por ello Transped Shipping Levante, S.L. debería de desarrollar una estrategia de marketing basada en la percepción del servicio para que lo diferencia de la competencia.

Tras este análisis se puede decir que es un sector accesible, donde no presenta barreras de entrada significativas que impidan el acceso a nuevos entrantes. Es un sector muy competitivo con una alta rivalidad, en el cual es fácil encontrar servicios que satisfagan las necesidades de la misma manera. Además, Transped Shipping Levante, S.L. debería de tener en cuenta que corre el riesgo de integración vertical hacia delante, ya que se puede prescindir de sus servicios y al mismo tiempo recortar costes.



## CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA

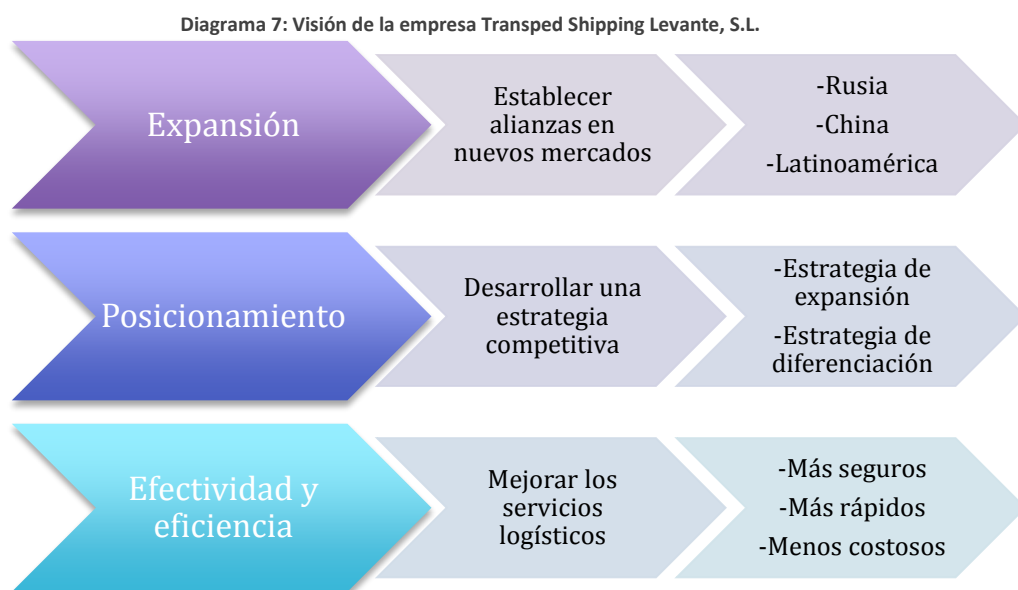
Los capítulos anteriores se han basado en un diagnóstico de la situación de la empresa Transped Shipping Levante, S.L., en este capítulo sobre el análisis de la estrategia de expansión de la empresa se va a determinar el plan estratégico más adecuado, con el fin de abrir mercado en Rusia, China y/o Latinoamérica.

### 6.1.OBJETIVOS DE MEJORA EN BASE AL ANÁLISIS REALIZADO

En éste apartado se van a establecer, partiendo del análisis de la empresa realizado en los capítulos anteriores, los objetivos de mejora para optimizar el crecimiento de la empresa. Para ello, se han establecido los criterios de visión, misión y valores que se pueden implementar en la empresa.

#### Visión

Son las nuevas metas que se proponen para el futuro de la empresa. El correcto planteamiento de la visión es esencial para que la empresa lo utilice como fuente de inspiración y dirección para el negocio. Esto ayudará a integrar y fortalecer la organización.



Fuente: Elaboración propia, 2016



## **Misión**

Una vez planteada la nueva visión de la empresa, se debería informar a todos los *stakeholders* incluyendo a los clientes, proveedores, y a la asociación a la que pertenece la empresa Grupo Alonso, S.A. de los objetivos que se pretende conseguir, es decir, definir la misión e informar a todos los participantes. De esta manera, se trata de obtener confianza sobre la estrategia de la empresa y alcanzar el fin buscado.

Se necesita una implicación por todos los departamentos y unidades de negocio, dando como resultado una mejor calidad, mayor rapidez, mayor satisfacción, y nuevas relaciones tanto con clientes, proveedores y agentes que ayudaría a crecer a la empresa.

En todo momento se ha de tener en cuenta que esta misión de la empresa puede verse afectada por factores externos y futuros que no pueden ser controlados por la empresa, también conocidos como factores macroeconómicos (situación económica, política, turbulencias en los mercados financieros, nuevos tratados comerciales, etc.). Sin embargo, en los capítulos anteriores se ha tratado de analizar exhaustivamente los factores externos e internos que han influido a la empresa, así como las amenazas y oportunidades, que ayudan a concretar la posición de la misma. Además, se trata de establecer una estrategia dentro de la empresa que ayudaría a anticiparse a los posibles cambios y de esta manera amortiguar el efecto de las variables con mayor grado de incertidumbre.

## **Valores**

La visión con la que se pretende enfocar la nueva estrategia de la empresa se efectuará respetando los valores ya establecidos por la organización. Se entiende por valores como los principios o creencias que guían la estrategia e imagen de la empresa y su forma de actuar:

- Credibilidad ante los clientes, proporcionar al cliente información y fiabilidad sobre los servicios que se ofrecen, de esta manera se consigue un trato más cercano y personalizado.
- Compromiso con los empleados, proporcionar a los empleados un clima de cooperación, motivación, y estabilidad. Los empleados deben sentirse parte de la empresa y buscar el compromiso mutuo.



- Confianza en los proveedores, confiar en la calidad y eficacia de los servicios que ofrecen los proveedores. La empresa basa su funcionamiento en la calidad de los proveedores, demostrando la importancia en la gestión de sus servicios en este procedimiento logístico.
- Flexibilidad, cada cliente, cada situación y cada momento se presenta de manera diferente, en donde la empresa muestra flexibilidad para adaptarse ante cualquier obstáculo que pueda surgir.
- Experiencia en el sector, presenta una experiencia de más de 30 años en el sector del transporte. Ha conseguido un crecimiento y una rentabilidad constante, lo que avala a la empresa frente a terceros.

En conclusión, los servicios de la empresa muestran el compromiso y la responsabilidad ante sus actividades en el ámbito social y laboral.

## 6.2. ESTUDIO DE MERCADO

A continuación se va a realizar un estudio de mercado de las zonas con mayor previsión de crecimiento: Rusia, China y América Latina. Realizar un estudio de mercado es esencial para saber si la visión que se pretende establecer para la empresa es viable. Este análisis ayudará a obtener los datos necesarios para desarrollar una estrategia de expansión adecuada y de diferenciación con el fin de destacar sobre los competidores. De esta manera, se podrá identificar los segmentos de mercado de mayor interés y dónde se puede establecer nuevas alianzas con mayor seguridad para Transped Shipping Levante, S.L.

### 6.2.1. Rusia

Uno de los mercados de interés en donde Transped Shipping Levante, S.L. debería ampliar su marco de actuación es Rusia, ya que forma parte del grupo de las principales economías emergentes del mundo, conocido como BRICs (Brasil, Rusia, India y China). Su reciente incorporación a la Organización Mundial del Comercio (OMC) en el año 2012 y su gran tamaño y creciente economía despierta una serie de oportunidades para el resto de los países. Todo lo anterior hace que sea un país atractivo para futuras inversiones y de interés para incrementar las exportaciones a ese mercado (Tristán, 2013). Es un mercado potencial de inversión que todavía está poco explotado.





Su ingreso a la OMC implica una disminución gradual de algunos aranceles. El tope arancelario medio en relación con todos los productos importados en Rusia es del 7,8%, por debajo del promedio del 10% aplicado antes de la adhesión. En el caso de los productos manufacturados, el tope arancelario medio es del 7,3%, en lugar del 9,5%, mientras que en el de los productos agropecuarios es del 10,8%, y no del 13,2%. Además obliga a Rusia a cumplir las reglas internacionales con respecto al comercio (Organización Mundial de Comercio, 2013).

Dentro de los puntos fuertes de Rusia, destaca la presentación de importantes recursos naturales. Rusia tiene una de las mayores reservas de gas natural del mundo (32%), y también de petróleo (10%), carbón (18%) y bosques madereros (22%). Además, el gobierno ruso ha implementado ayudas mediante reducciones de impuestos y reformas económicas (Organización Mundial de Comercio, 2013).

### **Situación económica actual**

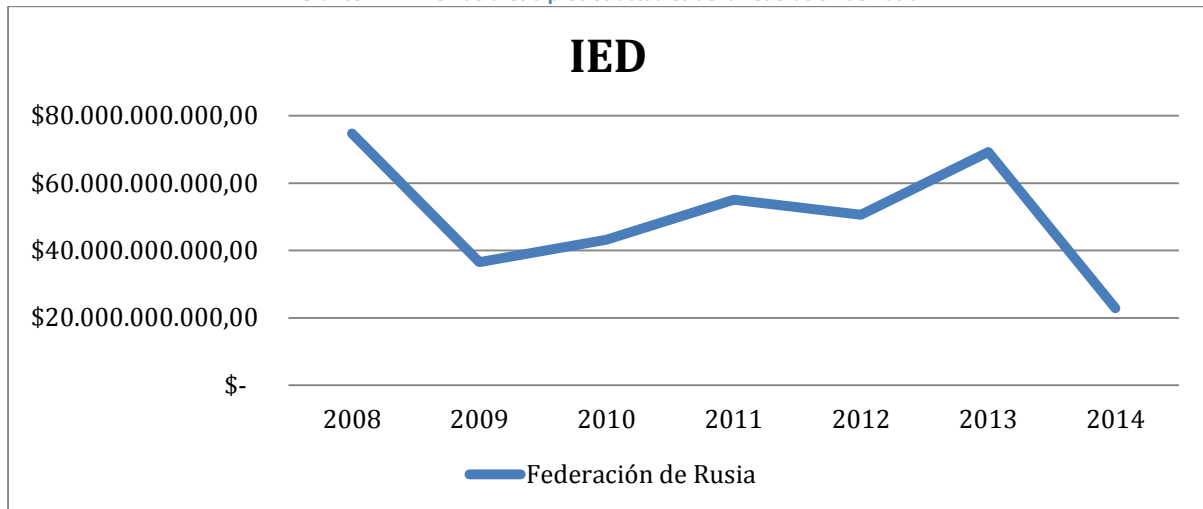
Rusia en el plano económico alcanzó uno de los mejores niveles en el año 2008, antes de que estallar la crisis mundial. Más adelante en consecuencia de las tensiones geopolíticas entre Rusia, Ucrania y los países occidentales, además de la crisis económica que está sufriendo Rusia, las IED<sup>18</sup> (Inversiones Extranjeras Directas) para Rusia han caído bruscamente desde el año 2014 (Servicio de estudio de Banco Santander, 2016).

Según los datos obtenidos del Banco Mundial las IED en el año 2013 fueron de 69.219 dólares, mientras que en el año 2014 fueron de 22.890 dólares, esto ha supuesto una caída de 46.329 dólares.

---

<sup>18</sup> La inversión extranjera directa (IED): constituye la entrada neta de inversiones, es decir, la suma del capital accionario y la reinversión de las ganancias.

Gráfico 12: IED en dólares a precios actuales de la Federación de Rusia



Fuente: Elaboración propia, 2016

Rusia se ha visto afectada por la crisis mundial debido a la gran dependencia de los ingresos derivados de las exportaciones de sus recursos naturales (petróleo, gas, metales, etc.) y de su escasa diversificación productiva. La caída tanto de sus exportaciones como del precio de las mismas no ha ayudado a la economía del país. Otro de los efectos graves ha sido la explosión de la burbuja inmobiliaria lo que también ha conducido a un descenso de la demanda interna de los materiales de construcción (ICEX, 2009).

Otro dato importante que ha afectado negativamente a Rusia son las sanciones establecidas por parte de EEUU (Estados Unidos) y la UE, siendo las más destacables las referidas a las limitaciones de financiación en los mercados internacionales de las principales empresas de petróleo y gas, junto con las grandes instituciones financieras públicas rusas (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2016).

Como consecuencia de esta política, el comercio tanto nacional como internacional en la Federación Rusa ha descendido, teniendo fuertes repercusiones en el transporte de mercancías. Todas estas repercusiones en conjunto no han hecho más que empeorar la situación respecto a la deficiente red de transporte y sus perspectivas de modernización y desarrollo. Esto ha causado que muchos de sus proyectos propuestos por el Gobierno Ruso se hayan ralentizado o aplazado (ICEX, 2009).

En la siguiente tabla 67 se puede observar el descenso que ha experimentado en total en el comercio a partir del año 2014 un 7,4% y las previsiones para el año 2015 se ha estimado que la caída ha sido por encima del 20%.



Tabla 67: Evolución reciente del comercio exterior de bienes y servicios

	2013	2014	Previsión 2015
<b>Comercio Exterior total millones de \$</b>	845.072,0	782.872,7	572.482,0
<b>Exportaciones millones de \$</b>	527.266,4	496.944,5	361.536,0
<b>Importaciones millones de \$</b>	317.805,6	285.928,2	210.946,0
<b>Balanza millones de \$</b>	209.460,8	211.016,3	150.590,0
<b>Balanza en % sobre el PIB</b>	10,0 %	11,3 %	10,3 %

Fuente: ICEX, 2016

Por lo tanto, debido a lo anterior, se han producido una serie de consecuencias:

- La caída del precio del petróleo,
- La imposición de sanciones internacionales con las consecuentes limitaciones para financiarse.
- La depreciación que está sufriendo el rublo.

El Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación ha declarado que las futuras previsiones a medio plazo para la economía rusa seguirán siendo negativas.

### Infraestructuras

Actualmente la Federación Rusa ha desarrollado un plan de infraestructuras a medio y largo plazo hasta el año 2030 para los distintos medios de transporte en el país. La estrategia se ha diseñado con la finalidad de eliminar las limitaciones al crecimiento económico debido al insuficiente desarrollo de las infraestructuras de transporte (Carot, 2014).

La Federación Rusa tiene previsto un presupuesto total de 969.400 millones de dólares, donde la mayor parte del presupuesto está previsto que se vaya a destinar al desarrollo de la infraestructura de ferrocarriles y a la construcción de carreteras y puentes (Carot, 2014).

El punto fuerte de Rusia es el transporte por ferrocarril. Rusia posee la tercera red de ferrocarril más grande del mundo con una extensión total de 86.000 km. Los principales proyectos son:

- Transporte de mercancías, modernización del Transiberiano y de la línea BAM (Baikal-Amur)
- Transporte de alta velocidad por ferrocarril (Moscú-Kazán y Moscú-San Petersburgo).

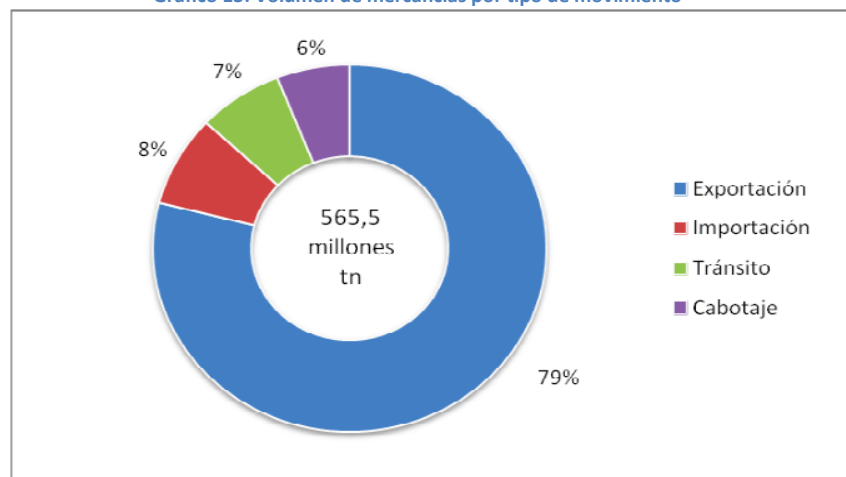


Por lo que se refiere a la infraestructura de carreteras, la Federación Rusa presenta un gran déficit en este tipo de infraestructuras de transporte. Los objetivos principales son los siguientes:

- Desarrollar la red de carreteras, especialmente los tramos calificados como corredores de transporte internacional.
- Construir nuevos tramos de vías para incrementar la capacidad de la red.
- Eliminar los cuellos de botella en los tramos de la red de carreteras.

Dentro de las infraestructuras marítimas el sistema portuario de la Federación Rusa cuenta con un total de 65 puertos. El flujo de exportación representa el 79% de volumen de carga en los puertos de mar rusos.

Gráfico 13: Volumen de mercancías por tipo de movimiento



Fuente: Carot, 2014

Las prioridades para el Plan Estratégico de Transporte de la Federación Rusa en este sector marítimo son el desarrollo de infraestructuras marítimas eficientes y modernas, y aumentar la seguridad en el transporte marítimo en el país (Carot, 2014).

Por último, las infraestructuras aéreas cuentan con 263 aeropuertos en Rusia, de los cuales 29 de ellos son aeropuertos internacionales. Los aeropuertos más importantes son: Domodedovo, Sheremetyevo y Vnukovo (Moscú), Pulkovo (San Petersburgo), Koltsovo (Yekaterimburgo) y Tolmachevo (Novosibirsk). El plan actual de desarrollo del transporte aéreo en la FR se centra en el desarrollo de la infraestructura de aviación civil. Se quiere aumentar el número de aeropuertos, unos 357 aeropuertos para el año 2020 (Carot, 2014).

Uno de las razones por las que se quiere llevar a cabo estas infraestructuras aéreas,

carreteras y ferroviario en Rusia es debido a la celebración del Mundial de Fútbol que se prevé celebrar en el año 2018.

### Oportunidades de negocio

A pesar de la situación que está atravesando Rusia, las inversiones de plan de desarrollo para la red de transportes se van a llevar a cabo en un futuro próximo. En el sector del transporte existen grandes oportunidades de negocio ya que aún está en su etapa de crecimiento. Estas oportunidades de negocio incluye tanto el sector de transporte de mercancías y pasajeros, como las infraestructuras para el transporte (ICEX, 2009).

En las siguientes tablas se puede observar el movimiento de los principales productos que se han producido desde/hacia Rusia. En general, debido por el contexto económico y político que está atravesando el país tanto las importaciones como las exportaciones han disminuido con respecto al año anterior un 26% las exportaciones y un 28% las importaciones.

Tabla 68: Principales productos exportados por Rusia

Exportaciones		2013		2014		2015	
CAP.		M \$	% s/total	M \$	%/total	M \$	%/total
	TOTAL	206.956		182.371		135.716	
27	Combustibles minerales	160.635	77,6	136.725	74,97	92.290	68
72	Metalurgia	4.656	2,25	4.551	2,5	4.721	3,48
71	Piedras y Metales preciosos	3.649	1,76	4.069	2,23	3.414	2,52
84	Maquinaria y equipos	1.065	0,51	1.055	0,58	1.233	0,91
31	Fertilizantes	1.541	0,74	1.544	0,85	1.836	1,35
44	Madera	1.676	0,81	1.828	1	1.836	1,35
28	Productos químicos inorgánicos	3.292	1,59	3.309	1,81	2.363	1,74
10	Aluminio	205	0,1	334	0,18	292	0,22
76	Trigo	1.852	0,9	3.049	1,67	3.027	2,23
	Total Capitulos indicados	178.576		156.467		111.016	

Fuente: ICEX, 2016

Tabla 69: Principales productos importados por Rusia

IMPORTACIONES		2013		2014		2015	
CAP		M \$	% s/Total	M \$	% s/Total	M \$	% s/Total
	TOTAL	119.450		103.202		73.886	
84	Maquinaria y equipos	30.251	25,3	26.400	25,5	19.080	25,82
85	Maquinarias, aparatos y material eléctrico	12.539	10,5	11.399	11	7.752	10,49
87	Vehículos	18.487	15,48	13.400	12,98	8.382	11,35
30	Productos farmacéuticos	9.359	7,84	8.557	8,29	6.800	9,2
39	Plásticos y derivados	5.120	4,29	4.856	4,71	3.970	5,37
90	Aparatos medicoquirúrgicos	4.747	3,97	4.160	4,03	3.183	4,31
73	Manufacturas de hierro	2.644	2,21	2.313	2,24	1.570	2,13
72	Hierro y acero	1.035	0,87	1.021	0,99	744	1,01
2	Carne	1.822	1,53	317	0,31	15	0,02
	Total capítulos indicados	83.63					

Fuente: ICEX, 2016

Por ello se puede decir que los principales sectores con mayor posibilidad de negocio con Rusia se centra en:

- El sector de la construcción e ingeniería civil, debido a los numerosos proyectos de desarrollo que se pretende llevar a cabo en el país. Esto va a suponer una gran demanda de materiales y maquinarias de construcción.
- El sector agroalimentario, y en especial hortofrutícola, debido a la incapacidad del país para abastecer su mercado por razones climatológicas y por la ineficiencia del sector agrícola.
- El sector tecnológico, tecnologías de la información, automóvil (especialmente repuestos y servicio post venta), y aeronáutica. Una de las inversiones por parte de la Federación Rusa se centra en la modernización de la tecnología.

Mientras que para España el principal sector es el industrial ya que Rusia cuenta con numerosos recursos energéticos.

No obstante, en el último año la Unión Europea y Estados Unidos han establecido sanciones por la crisis política en Ucrania. Estas sanciones implica la prohibición temporal para la importación y exportación de algunos productos, así como la exportación de productos agroalimentarios desde la Unión Europea, lo que ha limitado el comercio bilateral entre ambos países (ICEX, 2016).



### **Marco de actuación**

Otro punto interesante que cabría destacar son las dificultades con las que se podría enfrentar la empresa Transped Shipping Levante, S.L., además de los acuerdos bilaterales entre España y Rusia con los que la empresa debería actuar con acorde a lo establecido entre ambos países.

Se ha de tener en cuenta a la hora de invertir en este mercado, donde el clima de inversión es inestable, las normas contables y legislaciones son complicadas, sin olvidar que también hay muchos sectores que se encuentran cerrados a la inversión extranjera.

Los procedimientos a la hora de exportar e importar a la Federación Rusa son largos y costosos como se puede observar en la tabla 69. En comparación a la media con España en el año 2009 el mismo procedimiento tiene un coste de 1.121 dólares por contenedor y una duración de alrededor de 10 días. Mientras que en Rusia tiene un coste de 2.150 dólares por contenedor y una duración media de 36 días.

Tabla 70: Costes y duración del proceso de importación y exportación

COSTES Y DURACIÓN DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN		
Naturaleza de los procedimientos de importación	Duración (días)	Coste en \$
Preparación de documentos	25	500
Despacho de aduana y control técnico	4	500
Gestión en el puerto y terminales	2	250
Gestión y transporte interior	5	900
Total:	36	2.150

COSTES Y DURACIÓN DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN		
Naturaleza de los procedimientos de exportación	Duración (días)	Coste en \$
Preparación de documentos	25	500
Despacho de aduana y control técnico	3	500
Gestión en el puerto y terminales	3	250
Gestión y transporte interior	5	900
Total:	36	2.150

Fuente: ICEX, 2009

El coste calculado es de acuerdo a las tarifas aplicadas a un contenedor de 20 pies (medida estándar) en dólares estadounidenses. Incluye todos los cargos vinculados con la realización de los procedimientos para exportar o importar los productos. Esto implica costes de documentación, tarifas administrativas para despacho de aduana y control técnico, honorarios del despachante, gastos de manipulación en la terminal y transporte terrestre. El cálculo del coste no incluye tarifas o impuestos comerciales.



Con el transcurso del tiempo el número de documentos requeridos al igual que el coste han cambiado debido a diversos factores así como el ingreso de la Federación Rusa a la OMC en el año 2012. Actualmente la FR precisa de 9 documentos para exportar y 10 documentos para importar con un coste de 2.401 dólares y 2.595 dólares respectivamente, mientras que con anterioridad a la entrada en la OMC hacían falta 13 documentos, aunque su coste ha aumentado debido a la situación internacional.

Lo mismo ha ocurrido con el tiempo necesario para llevar a cabo la transacción. Hoy en día se precisa de 21 días para exportar y 19 días para importar. El cálculo del tiempo se tiene en cuenta desde el momento en que se inicia y ejecuta hasta que se haya completado el procedimiento.

En la tabla 71 se enumera la principal documentación necesaria para exportar a la Federación Rusa.

Tabla 71: Documentación para exportar a la Federación Rusa

DOCUMENTACIÓN EXIGIBLE
Declaración aduanera
Declaración del valor aduanero
Documento de transporte
Factura comercial / Factura pro-forma
Packing list
Certificado de origen
Certificado de conformidad
Pasaporte
Otras documentaciones

Fuente: Elaboración propia, 2016

- Declaración aduanera: ha de ser presentada por cada importación en ruso, y de forma electrónica. Es un documento que permite la correcta declaración de las mercancías y es utilizada para la destinación aduanera de los regímenes aduaneros.
- Declaración del valor aduanero: documento en el que se comunica a la aduana el valor de la mercancía.
- Documento de transporte: dependerá del medio de transporte con el que se vaya a transportar la mercancía, por ejemplo: A/B (aéreo), B/L (marítimo).





- Factura comercial o factura pro-forma: documento en el que se fijan las condiciones de venta de las mercancías y sus especificaciones. Sirve como comprobante de la venta.
- Packing List: documento que especifica el contenido de cada bulto y las características.
- Certificado de origen: documento expedido y/o visado por las cámaras de comercio u otros organismos competentes del país exportador, que sirve para acreditar que la mercancía consignada es originaria de la nación mencionada en el mismo.
- Certificado de conformidad: que asegure la homologación con las normas de certificación rusa o, dependiendo del producto, otros certificados especiales.
- Pasaporte: documento que acredite el cumplimiento de la normativa de control de divisas. La normativa rusa exige que quede garantizado el hecho de que las transferencias de divisas al extranjero en pago de las importaciones rusas correspondan a mercancías que realmente entren en el territorio aduanero ruso y hayan sido valoradas adecuadamente.
- Otros documentos: licencias en el caso de que corresponda, así como en el caso de bebidas alcohólicas de graduación mayor a 20% y para determinados químicos.

Se ha tomado en cuenta todos los documentos de autorización exigidos por ministerios gubernamentales, autoridades de aduanas, portuarias y de terminales de contenedores, organismos de control técnico y sanitario y los bancos (Banco Mundial, 2016).

La Federación Rusa pierde mucha competitividad comercial debido a las grandes dificultades en la aduana, las redes de transporte y la complejidad en los documentos requeridos. Lo que a su vez alarga los días necesarios para traspasar la frontera.

Además se ha de detener en cuenta los acuerdos bilaterales entre ambos Estados (ICEX, 2016):

- Acuerdo de Cooperación Económica e Industrial, firmado el 12 de abril de 1994.
- Convenio para Evitar la Doble Imposición, en vigor desde el 13 de junio de 2000.
- Convenio de fomento y protección recíproca de inversiones, en vigor desde el 28 de noviembre de 1991.



- Otros acuerdos: Acuerdo sobre Cooperación y Asistencia Mutua en Materia Aduanera, Protocolo de Cooperación en Materia Turística, MOU sobre Colaboración en Materia Industrial y Tecnológica, Convenio sobre Transporte Marítimo, Convenio sobre Seguridad Social y Transporte por Carretera y Convenio de Cooperación en Materia Informática, Protocolo de Cooperación entre el ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior) y la CCI (Cámara de Comercio Internacional) de la Federación, firmado el 09 de julio de 2007 y Acuerdo de Colaboración en Materia de Transporte Ferroviario 05 de octubre de 2007.

### **Conclusión**

En los últimos años Rusia ha emprendido reformas económicas, pero los diversos problemas, así como administrativos, la corrupción y las incertidumbres con respecto al estado de derecho y la estabilidad regional suponen barreras importantes para el país (Servicio de estudio de Banco Santander, 2016).

A pesar de que España forma parte de la Unión Europea y dentro de las dificultades por la situación política actual, las relaciones institucionales se desarrollan con plena normalidad. Debido a que la Federación Rusa es un socio estratégico potencial en todos los ámbitos de actuación (ICEX, 2016).

El mercado ruso es un mercado difícil pero repleto de posibilidades y oportunidades para las empresas españolas. Por ello, sería importante que la empresa Transped Shipping Levante, S.L. desarrolle una posición ventajosa frente a la competencia en el momento que la economía y el sector se recuperen.

La empresa tiene que tener claro las distintas posibilidades de negocio para un futuro en los diferentes sectores y productos, principalmente: materiales de construcción, productos agroalimentarios, maquinaria y sector naval y automóviles.

### **6.2.2. China**

Transped Shipping Levante, S.L. ha conseguido establecer presencia en el mercado chino desde el año 2004. Este estudio de mercado se lleva a cabo con el fin de fortalecer las relaciones con China, ya que existe una creciente competitividad entre las distintas empresas del sector de transporte y la logística.



Es importante asegurar la presencia en China porque su economía tiene un gran peso a nivel mundial. Según el FMI, China representa el 16,479% del PIB mundial medido en Paridad de Poder Adquisitivo (PPP), frente al 16,277% de Estados Unidos. China ocupa actualmente una de las primeras posiciones mundiales por su tamaño, crecimiento y demanda de productos de calidad y valor añadido, también es un mercado mundial con mayor demanda de productos extranjeros.

Además, poco a poco se está creando una clase media urbana con mayores niveles de poder adquisitivo. Este hecho junto con la creciente urbanización de la población china, supone una gran atracción para las empresas de otros países cuyos productos y servicios pueden ser ofrecidos a la creciente demanda (ICEX, 2016).

### **Situación económica actual**

China es una gran potencia económica, pero la recesión mundial de 2009 ha interrumpido el ritmo de crecimiento del mercado chino. Como consecuencia de ésta desaceleración económica mundial y la disminución del comercio, el crecimiento chino estima un crecimiento del PIB (Producto Interior Bruto) de menos del 7% para el año 2015 y 2016, esto supone uno de los niveles más bajos alcanzados por la economía China (Servicio de estudio de Banco Santander, 2016).

Tabla 72: Indicadores de crecimiento de China

Indicadores de crecimiento	2012	2013	2014	2015	2016 (e)
PIB (miles de millones de USD)	8.461,51	9.490,85	10.356,51	11.384,76e	12.253,98
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	7,7	7,7	7,3	6,8e	6,3
PIB per cápita (USD)	6.249	6.975	7.572	8.280e	8.866

\*(e): datos estimados

Fuente: Servicio de estudio de Banco Santander, 2016

Durante el año 2015 el gobierno chino se vio aún más afectado por la catástrofe industrial de Tianjin y el crack bursátil de Shanghái, lo que causó que la economía china continuase con la ralentización económica (Servicio de estudio de Banco Santander, 2016).

El comité central del partido comunista (PCC) a finales del año 2013 anunció su programa de reforma de aquí hasta el año 2020. En este programa incluye: avances políticos como el cierre de los centros de trabajos forzados; una mayor independencia de las cortes de justicia a nivel local, la reforma del "hukou" implica la regulación para la movilidad y el acceso a los servicios públicos para los ciudadanos; la reforma del acceso a bienes raíces para facilitar la venta de tierras agrícolas para los campesinos; la liberalización de las tasas



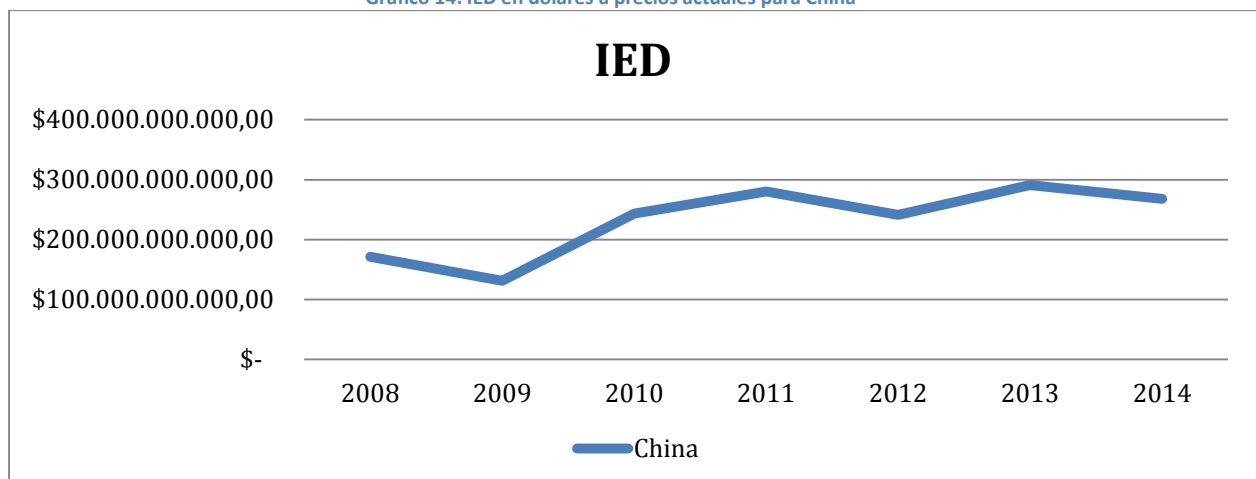
de interés y la apertura progresiva de las transacciones financieras; y la reforma de las empresas de Estado (Servicio de estudio de Banco Santander, 2016).

Actualmente la política para el crecimiento económico es reemplazada por las preocupaciones sociales. Las reformas económicas se centran en la necesidad de aumentar el consumo interno con el fin de hacer que la economía sea menos dependiente en el futuro de las inversiones fijas, las exportaciones y la industria pesada (IVACE, 2015).

Según los datos obtenidos del Servicio de estudio de Banco Santander sobre las inversiones mundiales del año 2015, China se ha vuelto el primer receptor mundial de flujos de IED, por delante de Estados Unidos. El país figura en la clasificación como una de las economías más atractivas para las compañías transnacionales. La absorción de los flujos de IED forma parte de la apertura de China al exterior (Servicio de estudio de Banco Santander, 2016).

Como se puede ver en el gráfico 14 las IED para China después del año 2009 han experimentado un flujo creciente. En el año 2013 los flujos de IED aumentaron en un 21% con respecto al año 2012, manteniéndose prácticamente estable en el año 2014.

Gráfico 14: IED en dólares a precios actuales para China



Fuente: Elaboración propia, 2016

Sin embargo, algunos factores pueden suponer obstáculos para la inversión. Por ejemplo, la falta de transparencia, la inseguridad jurídica, la escasa protección de los derechos de propiedad intelectual, la corrupción o las medidas proteccionistas a favor de las empresas locales (Servicio de estudio de Banco Santander, 2016).



## **Infraestructuras**

La logística y el transporte en China las mejoras llevadas a cabo en las infraestructuras, así como carreteras y puertos, y la liberalización del sector, ha hecho que se elevaran las tasas del crecimiento económico del país. Sin embargo, el sector logístico sigue necesitando todavía un fuerte desarrollo para llegar a los niveles de los países occidentalizados (ICEX, 2008).

Las infraestructuras del país no cumplen con los estándares necesarios para un transporte óptimo. No obstante, en los últimos años el Gobierno ha estado implantando Planes Quinquenales 10º y 11º, en dónde bajo el plan “Go West” las infraestructuras están siendo mejoradas (ICEX, 2008).

En China el principal medio para las mercancías es el transporte por medio de carreteras. Se trata de un sector muy fragmentado, con aproximadamente 2.7 millones de proveedores ofreciendo sus servicios, la mayoría se trata de pequeñas empresas a nivel local.

Los objetivos del Gobierno para las carreteras son los siguientes (ICEX, 2008):

- Centrarse en el desarrollo de infraestructuras este-oeste.
- Construcción de 1 millón de kilómetros de carreteras.
- Búsqueda de inversores para lograr una óptima financiación del proyecto de carreteras.
- Mejorar la conexión entre las distintas ciudades.

Pero el Gobierno chino lleva años tratando de mejorar el transporte por medio del ferrocarril, ya que supondría un medio más eficaz y eficiente para transportar las mercancías. Con un presupuesto aproximadamente de 100 millones de euros, el Gobierno quiere llevar a cabo los siguientes proyectos (ICEX, 2008):

- Acabar 6 nuevas líneas, entre ellas la de Pekín y Shanghái.
- Mejorar las líneas existentes.
- 17.000 kilómetros de nueva construcción.
- Enfoque hacia la capacidad de transporte al oeste del país.

Con respecto a los puertos, el transporte marítimo es la principal vía de salida de la producción china al exterior. Pero a medida que la economía del país crece y consigo las exportaciones e importaciones, los puertos se van quedando pequeños y la tecnología



obsoleta, perdiendo de esta manera competitividad y creando fuertes cuellos de botella que paralizan y dificultan el sistema. El Gobierno desde hace varios años había previsto esta situación, y ha implantado el desarrollo de las infraestructuras portuarias. Actualmente se encuentran en fase de renovación y ampliación.

Los proyectos dentro del plan de Gobierno apoyan sobre todo los puertos de aguas profundas, es decir, principalmente Shanghai, Dalian, Qingdao, Tianjin y Shenzhen (ICEX, 2008):

- Construcción de 70 muelles de amarre.
- Aumentar la capacidad en 40 millones de TEUs.

Por último, el transporte aéreo todavía está más enfocado al transporte de pasajeros. Además, en comparación con otros países el número de aeropuertos es mucho menor. Pero en el nuevo plan se espera la finalización de 35 nuevos aeropuertos, aumentando la cifra en un total de 240 aeropuertos, esto supone una cifra baja en relación al número de habitantes y al tamaño del país (ICEX, 2008).

### **Oportunidades de negocio**

China es un mercado que está en fuerte crecimiento y que se ha visto poco afectado por la crisis financiera. Presenta un enorme potencial, y con grandes perspectivas de evolucionar.

En las siguientes tablas se puede observar el movimiento de los principales productos desde España hacia China y viceversa.

Tabla 73: Principales productos exportados por España a China

<b>PRINCIPALES CAPÍTULO EXPORTADOS POR ESPAÑA</b>					
en miles de euros	2013	2014	%	2015	%
Carnes y despojos congelados	131.461	185.223	4,5%	317.100	7,8%
Materias primas y semimanufacturas de plástico	258.050	316.908	6,7%	300.291	7,7%
Productos semielaborados de cobre y sus aleaciones	191.042	205.402	5,1%	268.015	6,0%
Equipos, componentes y accesorios de automoción	262.424	314.314	7,7%	265.366	6,0%
Farmaquímica	223.976	178.313	4,4%	238.257	5,4%
Cobre y sus aleaciones	97.440	85.370	2,1%	222.126	5,0%
Confección femenina	142.610	172.485	4,2%	217.997	4,9%
Minerales metálicos y no metálicos	136.776	141.484	3,5%	142.089	3,2%
Aceite de oliva	75.967	73.726	1,8%	118.992	2,7%
Automóviles	152.182	5.612	0,1%	111.183	2,5%

Fuente: ICEX, 2016

Tabla 74: Principales productos importados por España desde China

<b>PRINCIPALES CAPÍTULO IMPORTADOS POR ESPAÑA</b>					
en miles de euros	2013	2014	%	2015	%
Confección femenina	1.817.792	2.070.840	10,4%	2.357.570	10,0%
Equipos de telecomunicaciones	1.458.816	1.686.164	8,5%	2.018.581	8,5%
Informática hardware	1.099.869	1.092.306	5,5%	1.137.139	4,8%
Productos siderúrgicos	569.758	735.334	3,7%	964.598	4,1%
Química orgánica	760.332	769.861	3,9%	951.294	4,0%
Calzado	728.180	785.557	3,9%	874.021	3,7%
Equipos, componentes, accesorios de automoción	450.108	589.856	3,0%	808.954	3,4%
Maquinaria eléctrica	551.729	640.274	3,2%	760.293	3,2%
Confección masculina	435.931	486.342	2,4%	550.095	2,3%
Marroquinería	452.109	496.221	2,5%	544.124	2,3%

Fuente: ICEX, 2016

En el año 2015, las exportaciones con respecto a la cantidad de los productos exportados en el año 2014 han aumentado. Se puede ver que los principales productos exportados han



sido: carnes frescas y congeladas, materias primas y semimanufacturas de plástico, productos semielaborados de cobre, equipos, componentes y accesorios de automoción, y farmaquímica.

Lo mismo ocurre con las importaciones, han experimentado un aumento con respecto a la suma total de las inversiones realizadas en el año 2014. Los principales productos importados fueron: confección femenina, equipos de telecomunicaciones, informática hardware, productos siderúrgicos, y química orgánica.

Las oportunidades que presenta el mercado chino está relacionado con diversas decisiones políticas y económicas. Los sectores más interesantes para el comercio bilateral que se podría destacar son los siguientes (ICEX, 2016):

- Bienes industriales: maquinaria y bienes de equipo, componentes de automoción, ya que China es el primer mercado mundial de máquina herramienta.
- Materias primas químicas porque China es uno de los mayores fabricantes del mundo, pero la producción interna no cubre la demanda.
- Equipamiento ferroviario, las mayores oportunidades para las empresas extranjeras reside en el suministro de equipamiento y sistemas de alta tecnología.
- Nuclear, China es el principal mercado de equipos nucleares del mundo.
- Equipamiento medioambiental para el tratamiento de agua y residuos ya que China tiene recursos hídricos escasos e irregularmente distribuidos, y un tratamiento de residuos pendiente por resolver.
- Bienes agroalimentarios: productos del cerdo, el jamón podría tener un nicho de mercado entre productos gourmet; vinos y aceite, ya que España es el principal suministrador de aceite de oliva.
- Bienes de lujo: debido al constante y rápido crecimiento de la clase alta china los bienes de lujo pasan a un primer plano.

Los productos que destacan son el calzado, la confección y el hábitat. Los productos españoles presentan una buena reputación en China por la calidad y el diseño de los productos.





- Por último, el concepto de Smart City<sup>19</sup> ha entrado con fuerza en el país asiático. El Gobierno Chino tiene previsto invertir alrededor de 182.000 millones de yuanes en sistemas de transporte inteligente en los próximos 10 años. Este mercado puede ofrecer buenas oportunidades para las empresas españolas, en especial las empresas especializadas en el suministro de soluciones y equipamientos avanzados para la planificación y gestión del transporte (Herrero, 2013).

### **Marco de actuación**

Es un país potencial para hacer negocio pero las empresas tienen que tener en cuenta el contexto legal, la complejidad administrativa, la falta de transparencia, la corrupción, la débil protección de los derechos de propiedad intelectual, la dificultad que encuentran los occidentales para comprender el enfoque de los negocios a nivel cultural y práctico, y un alto nivel de rotación de personal (Servicio de estudio de Banco Santander, 2016).

De acuerdo a los datos obtenidos a partir de la publicación “Doing Business 2009” del Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional los procedimientos a la hora de exportar a China son menos costosos en comparación con España pero de duración más larga.

Tabla 75: Costes y duración del proceso de importación y exportación

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

Fuente: Banco Mundial, 2016

El tiempo y el coste para el cumplimiento fronterizo incluyen la obtención, preparación y presentación de documentos durante el manejo en puertos o fronteras, el despacho de aduanas y los procedimientos de inspección.

<sup>19</sup> Smart city o ciudades inteligentes: son el resultado de la necesidad de orientar la vida hacia la sostenibilidad. De esta manera las ciudades se sirven de infraestructuras, innovación y tecnología para disminuir el consumo energético y reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>.



La documentación requerida para exportar a China incluye: documento de transporte, factura comercial, packing list, certificado de origen, certificado de inspección otorgado por AQSIQ (Administración General de Supervisión de Calidad, Inspección y Cuarentena), y formulario de declaración en aduanas.

A continuación se enumera los distintos acuerdos bilaterales entre ambos Estados:

- Convenio de Cooperación Económica e Industrial, en el año 1984 (ICEX, 2016)
- Acuerdo de Cooperación Científica y Técnica, en septiembre del 1985 (ICEX, 2016).
- Acuerdo de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones (APPRI), en vigor desde julio de 2008 (ICEX, 2016).
- Convenio para Evitar la Doble Imposición y Prevenir la Evasión Fiscal en Materia de Impuestos sobre la Renta y el Patrimonio, en vigor desde el 20 de mayo de 1992 (ICEX, 2016).
- Declaración de Intenciones en Materia de Cooperación Industrial y Desarrollo Tecnológico e Innovación, noviembre 2005 (ICEX, 2016).
- Acuerdo de Cooperación en Materia de Turismo, en el año 1994, y Acuerdo ADS “Authorised Destination Status” desde el año 2004 (ICEX, 2016).
- Convenio sobre Transporte Aéreo Civil en el año 1978 (ICEX, 2016).
- Acuerdo de Cooperación en los Usos Pacíficos de la Energía Nuclear, año 2005. Permite el suministro de equipos para uso nuclear civil (ICEX, 2016).
- Acuerdo de Cooperación entre Ministerios de Industria y sobre cooperación en política de PYMEs, septiembre 2009 (ICEX, 2016).
- Acuerdo de Cooperación en materia energética entre el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y la Administración Nacional de Energía, enero 2011 (ICEX, 2016).
- Acuerdo de creación de un Grupo de trabajo de promoción de inversiones bilaterales, enero 2011 (ICEX, 2016).



### **Conclusión**

Transped Shipping Levante, S.L. ha sabido adentrarse al mercado chino, pero este estudio sirve para que la empresa desarrolle una estrategia con el fin de diferenciarse de la competitividad y seguir creciendo en el mercado chino. Por ello, se analiza la situación económica, y dónde están los puntos débiles y fuertes del mercado chino.

Todo dependerá en que nicho de mercado se va a querer centrar la empresa, el mercado chino es un mercado potencial pero al mismo tiempo competitivo y exigente.

En general China presenta buenas perspectivas de crecimiento económico y quiere apostar por un nuevo modelo económico, basado en un aumento del consumo interno para dejar de depender del exterior.

Respecto al comercio exterior China tiene un simplificado sistema de tránsito, despacho y declaración aduanera.

### **6.2.3. América Latina: el caso cubano**

América Latina también es un mercado muy atractivo, lleno de oportunidades. Esto hace que sea de interés la inversión en esta región para las empresas extranjeras.

Este estudio de mercado se va a centrar concretamente en Cuba, ya que el mercado cubano está en pleno crecimiento potencial de proporcionar las mayores oportunidades comerciales en la región de América Latina. Este crecimiento se puede explicar debido a la normalización de las relaciones que ha comenzado desde el año 2014, dando lugar a nuevos negocios y posibilidades de inversión.

Debido a la escasez de información se va a realizar un planteamiento más genérico, pero es uno de los campos en donde sería de gran interés seguir investigando en un futuro.

### **Cambio geopolítico**

El año 2015 ha sido un año decisivo para las relaciones entre Estados Unidos y Cuba. Ha supuesto un año de reanudación de las relaciones diplomáticas y la apertura de embajadas.

Uno de los factores principales que dieron lugar para el planteamiento de un nuevo modelo geopolítico fueron los siguientes (Mateo, 2015):



- El importante papel de China como mayor potencia económica a nivel mundial, con una gran influencia y en búsqueda de recursos para cubrir la demanda interna en energía, productos agrícolas y minerales, y el fomento de nuevas inversiones.
- La aparición de poderes regionales casi autónomos y de potencias emergentes, como Rusia, India, y Sudáfrica.
- Los distintos intentos de integración regional, sobre todo en América Latina, en Eurasia y África.
- La aparición de nuevos modelos políticos ideológicos, diferente al capitalismo, principalmente en América Latina.

La nueva doctrina Barack Obama está adoptando nuevas visiones geoestratégicas dirigidos a la apertura a otros países y estados, para estimular la penetración cultural y el cambio a través de la colaboración. Con el fin de conseguir una evolución gradual de los “regímenes totalitarios” hacia una democracia más liberal. A través de dos medios esenciales: la influencia sobre determinados sectores del país (la actividad privada y cooperativa emergente, la juventud, etc.) mediante la penetración de entidades económicas, y la influencia directa sobre las estructuras gubernamentales (Mateo, 2015).

El restablecimiento de las relaciones entre ambos países supone el final de una era y el comienzo de la caída del bloqueo comercial, económico y financiero de Estados Unidos.

Estos cambios ha supuesto el fin a la doctrina Monroe. La doctrina Monroe se trataba de una relación en donde los Estados Unidos actuaba como protector de la región de América Latina. De esta manera para intervenir y oponerse a la influencia de las potencias europeas. En la actualidad se está buscando una relación diferente que no se trate de una declaración de los Estados Unidos acerca de cómo y cuándo intervenir en los asuntos de otros estados americanos. Ahora se trata de que todos los países tengan una misma relación entre sí, es decir, compartiendo responsabilidades y de mutua cooperación para promover los valores y los intereses comunes (IEEE, 2016).

### **Situación económica**

En este apartado se trata de examinar la transformación producida en los últimos años en Cuba, conocidas como “actualización del modelo de funcionamiento económico y social”.



Es una economía dirigida en la que las empresas estatales dependen del presupuesto y de las decisiones de las autoridades. Se trata de una estructura muy jerarquizada y disciplinada, en la que todos cumplen las normas establecidas. En el año 2007 se ha iniciado el proceso de elaboración y discusión de los lineamientos para encaminar las transformaciones. Lo que ha permitido ordenar las ideas fundamentales y las necesidades reales que necesita la economía nacional. Tras la discusión entre la población y su aprobación por el VI Congreso del PCC (Partido Comunista de Cuba) y la Asamblea Nacional, ha constituido una plataforma que expresa un consenso social y político para esta etapa de transformación (Tritan, 2012).

En los últimos años se ha permitido la aparición de cooperativas no estatales y también de trabajadores por cuenta propia que operan con otras premisas, aunque presentan muchas limitaciones en cuanto a su operatividad (ICEX, 2016).

La política económica vigente no cambia el modelo, sino que trata de “actualizarlo” de forma gradual, para resolver los problemas socio-económicos existentes. No obstante, están sujetos a controles financieros y administrativos a estricta regulación.

Se puede identificar distintas líneas de acción fundamentales para actualizar el modelo de funcionamiento económico cubano:

- Transformaciones en la estructura y en la gestión de la propiedad que conducen a disminuir la presencia del Estado en la economía. En este marco se ha aprobado la entrega de la tierra estatal a usufructuarios privados de forma gratuita por 10 años. La ampliación del sector del trabajo por cuenta propia, el fomento de cooperativas en sectores no agrícolas y el posible arrendamiento a privados de instalaciones y locales (Tritan, 2012).
- Reestructuración y modernización del Estado. Esto incluye la reestructuración y supresión de ministerios y la creación de nuevas instituciones y normas que permitan manejar la economía mediante instrumentos de regulación indirecta. Con el fin de dar a las empresas estatales mayor independencia económica (Tritan, 2012).
- Erradicación de prohibiciones que limitaban las oportunidades de la población. Se ha aprobado una ley que ha permitido crear un mercado privado de automóviles y de viviendas, además de las transformaciones en las normas migratorias. Todo esto ha

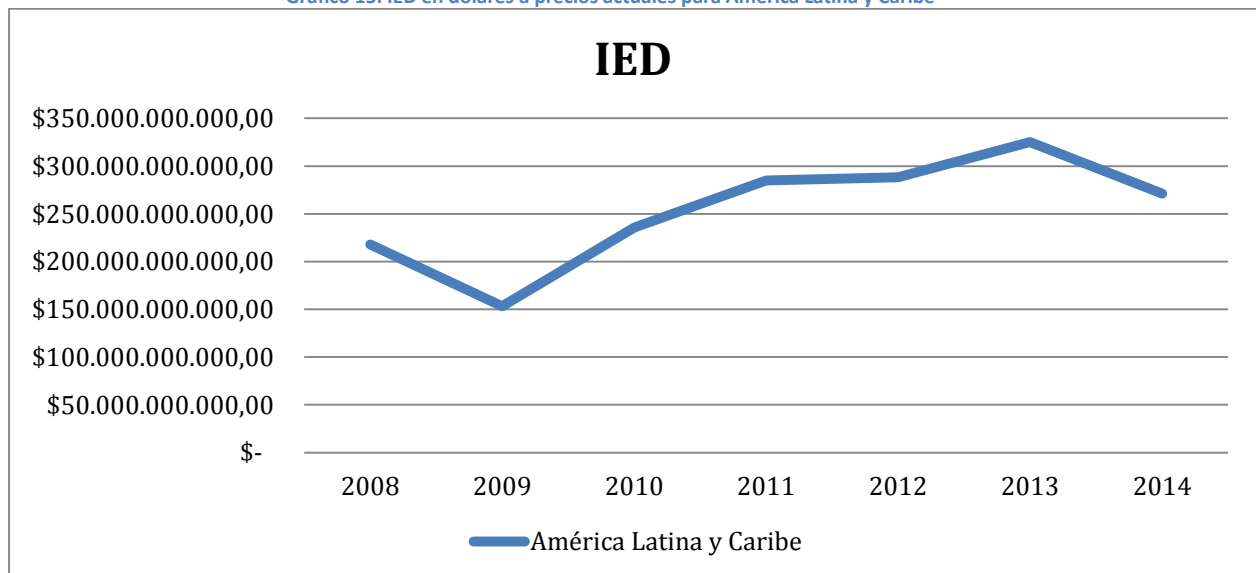
contribuido a la mejora de la situación de la población y a la vez permite una cierta expansión de la economía por la vía de la inversión privada nacional (Tritan, 2012).

- Políticas dirigidas para encaminar el reordenamiento macroeconómico, así como en materia de política fiscal relacionado con los créditos, precios mayoristas y minoristas. Además, se han estudiado los principios fundamentales de la nueva política monetaria.

A pesar de estas actualizaciones que se están llevando a cabo, Cuba es una economía dependiente del exterior, independientemente del embargo comercial estadounidense y de no ser una economía de mercado.

Debido a que no se dispone de información detallada acerca de las IED destinadas a Cuba, se toma como referencia las IED de América Latina y el Caribe con el fin de tener una idea respecto a los países analizados previamente. En el gráfico 15 se puede ver que las IED durante los años han sido bastante fluctuante. Después del año 2009 han experimentado un flujo mayormente creciente hasta el año 2014, donde los flujos experimentan un decremento del 17% con respecto al año 2013, con estimaciones de seguir disminuyendo en los próximos años.

Gráfico 15: IED en dólares a precios actuales para América Latina y Caribe



Fuente: Elaboración propia, 2016



## **Infraestructuras**

En lo referente a las infraestructuras en Cuba cabría destacar la siguiente situación:

Por avión, existen 12 aeropuertos internacionales y otros 9 nacionales. Esta infraestructura permite la conexión aérea de las principales ciudades y destinos turísticos entre ellas y con la capital del país (La Habana). Cuba está enlazada directamente por vía aérea con países de América del Norte y Sur, Europa y Asia a través de más de 51 compañías aéreas (ICEX, 2016).

Para el año 2015 y 2016, se han anunciado nuevas conexiones internacionales, y el reforzamiento de las existentes, ante las perspectivas de mejora del turismo, y una mayor demanda de viajeros. Se han abierto y mejorado las conexiones en especial con China, Méjico, Panamá, España, y entre otras, y a lo largo del año se espera que se autoricen al menos 20 conexiones nuevas con los EE. UU (ICEX, 2016).

Por carretera, el transporte en autobús y automóvil es el más usado en la isla. La red de carreteras y caminos suma 71.500 Km., de los que unos 28.000 Km. son carreteras asfaltadas y autopistas, sin embargo su conservación y señalización necesita mejoras (ICEX, 2016).

Por tren, Cuba ha sido uno de los primeros países en el mundo en tener ferrocarril. Actualmente posee casi 8.367 Km. de líneas férreas, pero el desarrollo del ferrocarril ha sufrido un estancamiento que lo ha distanciado en lo referente a los estándares europeos. En los últimos años se están realizando mejoras y se ha programado un plan de inversiones para su recuperación. No obstante, debido a la irregularidad de los trenes y el estado del material es uno de los medios de transportes menos aconsejados para transportar mercancía y pasajeros (ICEX, 2016).

Por barco, existen varias líneas directas con México y con Europa. Los costes son elevados por el insuficiente tráfico y por la limitación (Ley Torricelli del embargo norteamericano) de que el barco que toque puerto cubano no puede tocar puerto norteamericano en seis meses (ICEX, 2016).

### Oportunidades de negocio

A Pesar de la complejidad del mercado, ya que todos los contactos comerciales se realizan con empresas estatales, la isla continúa manteniendo su atractivo para los inversores extranjeros.

En las siguientes tablas se puede ver el principal movimiento de los productos de mayor interés económico. Las importaciones se centran en productos como el combustible, manufacturas diversas, maquinaria y equipos de transporte y productos alimenticios. Mientras que las exportaciones se centran en níquel, tabaco, medicamentos, mariscos, ron y derivados del petróleo.

Tabla 76: Principales productos exportados por Cuba

<b>PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS</b>					
(Datos en mill USD)	2013	2014	%	2015	%
Materias primas	796	828	17	Nd	Nd
Productos químicos	681	679	14	Nd	Nd
Alimentos	549	508	10	Nd	Nd
Bebidas y tabaco	399	322	7	Nd	Nd
Manufacturas	144	111	2	Nd	Nd
Maquinaria y equipos de transporte	101	84	2	Nd	Nd
Otros no determinados	2.613	2.325	48	Nd	Nd
<b>TOTAL</b>	<b>5.283</b>	<b>4.857</b>	<b>100</b>	<b>Nd</b>	<b>Nd</b>

Fuente: ICEX, 2016

Tabla 77: Principales productos importados por Cuba

<b>PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS</b>					
(Datos en mill USD)	2013	2014	%	2015	%
Combustibles y lubricantes	6.343	5.619	44	Nd	Nd
Máquinas y equipos transporte	2.525	1.978	15	Nd	Nd
Manufacturas	1.848	1.918	15	Nd	Nd
Alimentos	2.279	1.876	14	Nd	Nd
Productos químicos	1.300	1.234	9	Nd	Nd
Materias primas	238	210	2	Nd	Nd
Aceites y grasas	120	147	1	Nd	Nd
Bebidas y tabaco	50	55	0	Nd	Nd
Otros	4	0	0	Nd	Nd
<b>TOTAL</b>	<b>14.707</b>	<b>13.037</b>	<b>100</b>	<b>Nd</b>	<b>Nd</b>

Fuente: ICEX, 2016

Gracias a las novedades introducidas por el país se abren múltiples posibilidades en diversos sectores. Dentro del proceso reformista que está teniendo lugar en Cuba, el régimen tiene el objetivo de inyectar más de 2.000 millones de euros anuales para conseguir que el nuevo modelo económico sea sostenible. De esta manera el gobierno cubano se apoyará especialmente en sectores estratégicos como el agrícola y forestal,



industria alimentaria, energía y minas, industria azucarera, química y electrónica, industria farmacéutica y biotecnológica, comercio mayorista, salud, construcción, turismo y transporte.

### **Marco de actuación**

Respecto a los costes y duración del proceso de importación y exportación debido otra vez a falta de información se tiene en cuenta los datos generales de América Latina y del Caribe. Es un mercado que todavía está por descubrir y analizar. Pero en términos genéricos América Latina y Caribe para importar a esta región requiere más tiempo, más documentos y mayor coste en comparación a España.

Tabla 78: Costes y duración del proceso de importación y exportación

	<b>América Latina y Caribe</b>
Documentos para exportar (nº)	6
Tiempo para exportar (días)	17
Coste de exportar (dólares)	1.287
Documentos para importar (nº)	7
Tiempo para importar (días)	18
Coste de importar (dólares)	1.666

Fuente: Banco Mundial, 2016

Entre Cuba y España no existe un acuerdo de cooperación económico-financiero como con otros países iberoamericanos (ICEX, 2016). Entre los acuerdos se podría destacar:

- En 1994 se firmo un APPRI (Acuerdos de Promoción y Protección Reciproca de Inversiones) en vigor desde 1995.
- El Convenio para evitar la Doble Imposición fue firmado en 1999 y está en vigor desde el año 2001.

Por parte del Ministro de Economía y Competitividad, en el año 2015 se firmaron los siguientes documentos:

- Acuerdo de Refinanciación de la Deuda.
- Programa de Conversión de Deuda por 40 millones euros.



- MOU (Memorandum of Understanding) sobre la cooperación económica y comercial. También en materia de innovación y cooperación tecnológica.
- Por parte del ministro de Industria, Energía y Turismo, MOU (Memorandum of Understanding) sobre la cooperación en materia de telecomunicaciones y sociedad de información; cooperación industrial y colaboración en materia de micro, pequeña y mediana empresa; colaboración en el ámbito turístico y en materia energética.

Recientemente el 04 de mayo 2016 se firmaron:

- Acuerdos de Refinanciación de la Deuda a medio y largo plazo.
- Programa de Conversión de Deuda por 375 millones euros.

### **Conclusión**

Se está produciendo un cambio apreciable en la política norteamericana hacia América latina. La nueva estrategia geopolítica adoptada por el gobierno Obama pretende crear un ambiente de coexistencia pacífica, y un cambio “suave” de régimen. Se pretende crear, de acuerdo a las condiciones y aceptación de Cuba, un país potencialmente abierto al sistema de libre mercado y de democracia liberal.

## 6.3. ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN

A partir del diagnóstico de la situación de mercado, tanto de la empresa como de cada país potencial a invertir, se puede determinar el plan estratégico más adecuado para competir, es decir, establecer el posicionamiento de la empresa.

El primer paso ha sido analizar la situación económica que está atravesando la empresa. A pesar de que se encuentra en un entorno muy competitivo, en donde conseguir la diferenciación en esta actividad es prácticamente imposible, y crítico por la crisis que está atravesando el país, la empresa ha sabido mantenerse a flote. Además, como se ha podido ver a pesar de la crisis la empresa se encuentra en equilibrio económico-financiero, y no presenta aspectos alarmantes.

El segundo paso se ha basado en elegir de los tres países el mercado más potencial con mayor posibilidad de crecimiento. Una vez analizado por dónde se debería de expandir la



empresa se va a establecer la estrategia competitiva más adecuada para la empresa Transped Shipping Levante, S.L. En otras palabras, la forma en la que va a competir con otras empresas para alcanzar la máxima rentabilidad y estabilidad a largo plazo.

Las decisiones estratégicas implican a toda la organización, esto quiere decir que dentro de las decisiones estratégicas implica a las decisiones tácticas y operativas. En su conjunto ayudan a desarrollar las decisiones estratégicas más adecuadas a través de los distintos planes parciales, con el fin de conseguir una estrategia competitiva que consiga una posición favorable en el sector de servicios de transporte.

Establecer presencia en los mercados más emergente a su vez implica desarrollar una estrategia de expansión para los países seleccionados, en este caso China y en un futuro para Rusia. Dentro de la estrategia de expansión se puede identificar dos estrategias (Informe de estudio del BBVA, 2012):

- Penetración en el mercado, se basa en el aumento de las ventas utilizando técnicas de marketing para buscar nuevos clientes. Se ha de tener en cuenta que ofrecer el valor de un servicio es complicado ya que es un bien intangible, se basa en que los *stakeholders* sientan atracción de probar los servicios ofrecidos. Por tanto, quedarse en la mente de los *stakeholders* a través de la atracción en los precios y el marketing de “boca en boca”<sup>20</sup> juega un papel muy importante.
- Desarrollo de mercado, se trata de buscar nuevos mercados, que en este caso se ha analizado y decidido por el mercado chino y ruso.

Esta estrategia de expansión para posicionarse con éxito se precisa introducir ofertando o diferenciando los servicios de una manera con la cual consiga ventaja sobre los competidores. Una manera sería ofreciendo servicios seguros a coste más accesible, ya que en este sector la seguridad y el coste logístico es la base para este tipo de empresas intermediarias de transporte. Más adelante en el siguiente punto se propondrá una de las posibles soluciones para poder ofrecer precios más atractivos, con la que lograría precios competitivos. Sería una manera de conseguir liderazgo en costes, basándose en la en costes inferiores a los de sus competidores y al mismo tiempo mantener la calidad de sus servicios. Lo que le permitiría a la empresa rebajar los precios y aumentar la cuota de mercado.

---

<sup>20</sup> Marketing de boca en boca: es una técnica que consiste en pasar información por medios verbales de una persona a otra.



Esto sería una manera de llamar la atención a los clientes y agentes (empresas intermediarias de transporte extranjeras), y conseguir un servicio que se perciba atractivo. Manteniendo a la vez la calidad del servicio y al mismo tiempo estrechando y manteniendo la relación con los clientes y agentes.

Una vez establecida la estrategia de liderazgo en costes habrá que llevar un control minucioso durante el proceso de ejecución de la estrategia. De esta manera un resultado tanto positivo como negativo serviría de orientación sobre las decisiones adoptadas y sus posibles cambios.



## CAPÍTULO 7. PROPUESTA DE MEJORA

La empresa debería centrarse en una estrategia de liderazgo en costes del servicio, lo que a su vez conseguiría diferenciarse de los competidores. Esto se conseguiría a través de una inversión en camiones propios, lo que evitaría la dependencia de los colaboradores, se podría obtener una ruta más óptima, y como consecuencia bajar los precios del transporte por carretera.

La empresa en un principio incurriría en grandes costes con los que se vería compensado a largo plazo, además según analizado la situación patrimonial y la casi inexistente deuda con coste de la empresa podría perfectamente involucrarse en este tipo de inversiones. Con esto conseguiría atraer nuevos clientes y nuevos agentes para expandirse al mercado Chino y Ruso.

Uno de los puntos débiles de la empresa Transped Shipping Levante, S.L. es la distribución por camión dentro de la UE, y actualmente esto supone un problema tanto para Rusia como para los países del este. Esto se debe a la situación que está viviendo Rusia actualmente y los diversos problemas con los que se está enfrentando con la UE y EEUU, es más fácil y menos costoso transportar por camión hasta Alemania u otro país dónde despachar la mercancía y de ahí entregarlo a Rusia. La empresa no presenta aliados de confianza con los que les proporcione estos servicios a precios competitivos y la seguridad para la entrega de la mercancía. Sin embargo, aunque la empresa este asociado a un grupo grande Alonso Salcedo, S.A. no se consigue competir a los precios deseados, y más para un mercado como China donde la competencia es masiva. Por ello, invertir en camiones propios sería una solución para la empresa.

Para ello, para que la inversión en camiones propios sea de mayor atracción se ha realizado una investigación y se ha desarrollado un algoritmo bajo el nombre de AIDP (*Automated Intermodal Delivery Problem*), que permita optimizar el itinerario y de esta manera obtener eficiencia y eficacia para el transporte de mercancías por carretera y de esta manera conseguiría un recorte en los costes. Este algoritmo consiste en un mecanismo de retroalimentación entre el K-medias<sup>21</sup> para los clientes óptimos y un algoritmo genético<sup>22</sup> para los vehículos automatizados (Mourello, 2016).

---

<sup>21</sup> *K-medias*: es una técnica de cluster desarrollada por MacQueen en el año 1967, conocida como para la cuantificación vectorial y para el análisis de conglomerados. *K-medias* es un método que ayuda a partir un conjunto de puntos en *k*-grupos, en donde cada punto agrupado pertenece a la media más cercana.



Este algoritmo calcula la solución óptima de la siguiente manera (Mourello, 2016):

- Primero se coge la distribución uniforme de los clientes habituales en un área de operación dada. De esta manera para calcular el tiempo de la velocidad y la entrega por camión.
- Luego se utiliza el método de cluster K-medias para localizar al grupo de clientes organizados en base a la distancia media entre ellos. A continuación, se le asigna un camión a cada punto de distribución para las entregas.
- Una vez determinado el número y los grupos de clientes y la ubicación de los centros de distribución (localización de los camiones), se determina el algoritmo AIDP utilizando un algoritmo genético con el propósito de calcular para cada vehículo la ruta desde su centro de distribución asignado a todos los clientes de su alrededor y de nuevo al centro de distribución.
- Por último, la solución óptima se determina encontrando el tiempo de entrega mínimo asociado a una función de coste, que calcula el tiempo de entrega total de la red intermodal para diferentes agrupamientos. La función de coste utiliza un mecanismo de retroalimentación entre el K-medias de cluster para los clientes y un algoritmo genético de las rutas óptimas.

Este algoritmo evalúa el tiempo de entrega total de la red intermodal y encuentra la solución óptima.

---

<sup>22</sup> El algoritmo genético: es un método de optimización que utiliza principios de la biología y la evolución como la selección natural para la optimización de diferentes problemas (Holland, 1975 y Goldberg, 1989). Este algoritmo genético fue adaptado por Joseph Kirk (2007) desarrollado en Matlab para encontrar las rutas óptimas que deben seguir varios vehículos automatizados.



## CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES

Transped Shipping Levante, S.L. empresa de servicios que se dedica al transporte de mercancías, actuando como intermediario poniendo en contacto empresas y transportistas colaboradoras. En otras palabras, prestar un servicio para satisfacer las necesidades proporcionando facilidades para el intercambio comercial de bienes.

Se trata de un sector muy dinámico, dónde la investigación y la innovación tecnológica es la base para el crecimiento de la empresa.

Actualmente el punto fuerte de la empresa en este proceso logístico se centra en el transporte marítimo como medio más eficiente y menos costoso. Durante el estudio se ha demostrado que además es el medio de transporte que menos ha sido afectado por la crisis económica y financiera. Sin olvidar que también se considera como uno de los medios más ecológicos.

Es por ello, que este análisis se ha centrado en investigar todos los puntos fuertes y débiles dentro y fuera de la empresa para reforzar las otras vías de transporte y de esta manera para cumplir con los objetivos de expansión de la empresa.

Para ello, se ha analizado cómo se organiza la empresa, su estructura y la aportación física de los trabajadores para cumplir con el proceso logístico. Dónde se ha podido ver que la empresa presenta una organización tradicional, lo que implica que sigue un modelo jerárquico y centralizado.

Esta investigación ha querido demostrar que la empresa podría mejorar su situación y asegurar su expansión a través de una inversión de camiones propios.

Esta inversión podría ser exitosa ya que a pesar de las dificultades que sigue atravesando este sector del transporte sigue contribuyendo de manera destacada al capital y al crecimiento potencial de la economía española.

Además, de acuerdo a los ratios calculados se puede decir que el patrimonio de Transped Shipping Levante S.L. tiene capacidad de generar recursos frente a los fondos ajenos. Se dispone de flujo de efectivo suficiente para hacer frente al consumo en inversiones de inmovilizado, y a las actividades de financiación. A lo largo del análisis, se ha demostrado que la empresa presenta un crecimiento en el patrimonio neto. Por lo que se ha querido



demostrar que la empresa no debería de presentar problemas para incurrir en esta inversión.

Gracias a este estudio de mercado se puede tener una orientación general sobre la situación actual de los distintos países. Por eso, la expansión de la empresa se ha decidido que el mercado chino y ruso son los mercados más potenciales, dónde según su tendencia son unos mercados crecientes. Lo que respecta a Cuba no es un mercado transparente, por lo que se debería de seguir investigando. Tras el análisis se puede decir que es importante que la empresa siga asegurando posicionamiento en China, porque es un mercado en la cual la empresa ha sido capaz de penetrar con éxito y mantenerse durante los años. Mientras que Rusia podría ser un mercado de gran interés debido a que es un país emergente, y por ello la empresa debería estar en plena alerta para adentrarse en el momento más adecuado una vez atravesado la crisis económica y calmado las relaciones con Europa y EEUU.

Gracias a la investigación se ha estudiado las necesidades de cada país con objeto de que los servicios y las expectativas se adapten a ellas. Sin embargo, para competir en estos mercados hace falta encontrar una manera con la que destacar de la competencia, ya que el sector del transporte es un sector muy competitivo donde la diferenciación reside en los precios, la rapidez y la seguridad con la se entregan las mercancías

Por ello, se ha desarrollado el algoritmo que ayuda a obtener la ruta más eficiente y eficaz para la entrega de las mercancías. Este algoritmo podría ser la base de atracción para los clientes y agentes de China y Rusia.

Este proyecto ha sido una investigación para dirigir al descubrimiento de nuevas ideas de tipo teórico.





## BIBLIOGRAFÍA

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2015). ORDEN de 21 de julio de 2000 por la que se desarrolla el Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres, en materia de agencias de transporte de mercancías, transitarios y almacenistas-distribuidores. < [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2000-14778](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2000-14778) > [consulta: 18 de mayo del 2016]

Banco de España (2013) Central de Balances. [online] < <http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/CentralBalances/13/Fich/ceba13.pdf> > [consulta: 13 de diciembre del 2015]

Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional (2009). Doing Business < [http://www.cincodias.com/5diasmedia/cincodias/media/200903/06/economia/20090306cdscdseco\\_2\\_Pes\\_PDF.pdf](http://www.cincodias.com/5diasmedia/cincodias/media/200903/06/economia/20090306cdscdseco_2_Pes_PDF.pdf) > [consulta: 08 de junio del 2016]

Banco Santander (2016). Rusia: Inversión extranjera < [https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/rusia/inversion-extranjera?&actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=17&memoriser\\_choix=memoriser](https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/rusia/inversion-extranjera?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=17&memoriser_choix=memoriser) > [consulta: 25 de mayo del 2016]

Banco Santander (2016). China: Política y Economía < <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/china/politica-y-economia> > [consulta: 06 de junio del 2016]

BBVA (2012) Las estrategias de expansión y diversificación en la empresa < <http://www.bbvacontuempresa.es/a/las-estrategias-expansion-y-diversificacion-la-empresa> > [consulta: 22 de agosto del 2016]

Cabrera, A. (2008). Economía de la empresa. Grupo SM

Carot, J. (2014). El Mercado de las infraestructuras de Transporte en la Federación Rusa



Comercio y Aduanas (2015). “Razones para importar de China” <  
<http://www.comercioyaduanas.com.mx/comoimportar/comoimportarproductos/419-razones-para-importar-de-china> > [consulta: 14 de febrero del 2016]

Confederación Española de Organizaciones Empresariales (2013). El sector del transporte y la logística en España [online] <  
[http://www.ceoe.es/resources/image/memorandum\\_sector\\_transporte\\_logistica\\_2013.pdf](http://www.ceoe.es/resources/image/memorandum_sector_transporte_logistica_2013.pdf) > [consulta: 8 de diciembre del 2015]

Debitoor (2012). Definición del balance de situación < <https://debitoor.es/glosario/definicion-balance-situacion> > [consulta: 20 de abril del 2016]

Dirección General de la Agricultura (2003). “El sector del aceite de oliva en la Unión Europea” en la Comisión Europea <  
[http://ec.europa.eu/agriculture/publi/fact/oliveoil/2003\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/publi/fact/oliveoil/2003_es.pdf) > [consulta: 1 de enero del 2016]

Dorta, P. (2013) Transporte y logística Internacional de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

El Economista (2014). “ranking-empresas” [online] < <http://ranking-empresas.eleconomista.es/TS-BORTESI.html> > [consulta: 27 de diciembre del 2015]

Eurostat (2015) Freight transport statistics [online] <  
[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Freight\\_transport\\_statistics\\_-\\_modal\\_split](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Freight_transport_statistics_-_modal_split) > [consultado: 19 de diciembre del 2015]

Fernández E. (2005). Introducción a la gestión (Management). Valencia: Editorial UPV

Gabilos (2015) Cursos de Contabilidad. Cuentas Anuales <  
[http://www.gabilos.com/cursos/curso\\_de\\_contabilidad/curso\\_contabilidad.html?5\\_cuenta\\_perdidas\\_y\\_ganancias.html](http://www.gabilos.com/cursos/curso_de_contabilidad/curso_contabilidad.html?5_cuenta_perdidas_y_ganancias.html) > [consulta: 29 de abril del 2016]



Generalitat Valenciana (2007). Plan de competitividad. Sector del transporte y de la logística de la Comunidad Valenciana.

Gobierno de España y Ministerio de Fomento (2014). Los transportes y las infraestructuras < <http://www.fomento.gob.es/MFOM.CP.Web/handlers/pdfhandler.ashx?idpub=BTW027> > [consulta: 14 de abril del 2016]

Herrero, T. (2013). El Mercado del Transporte urbano en China

Ibertransit (2012). “Transitario” < <http://www.ibertransit.com/inicio-transitario> > [consulta: 09 de enero del 2016]

ICEX (2015). “Economía atractiva” < <http://www.investinspain.org/invest/es/por-que-espana/economia-atractiva/index.html> > [consulta: 17 de enero del 2016]

ICEX (2009). El sector del transporte en Rusia < <http://becas.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4260470> > [consulta: 25 de mayo del 2016]

ICEX (2016). Rusia: Relaciones bilaterales < <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/relaciones-bilaterales/index.html?idPais=RU#5> > [consulta: 04 de junio del 2016]

ICEX (2008). El sector de la logística en China < <http://www.winesfromspain.com/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4289590> > [consulta: 06 de junio del 2016]

Icontainers (2013). Diferencia entre Bill of Landing, Telex Release y Express Release < <http://www.icontainers.com/es/2013/04/17/diferencia-entre-bl-original-y-telex-release/> > [consulta: 07 de abril del 2016]

Instituto Español de Estudios Estratégicos (2016). REPENSANDO LA GEOPOLÍTICA DE AMÉRICA LATINA. ¿ES NECESARIO UN ESTUDIO GEOPOLÍTICO DE AMÉRICA DEL SUR? <[http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_analisis/2016/DIEEEA15-2016\\_Geopolitica\\_Sudamerica\\_ESRD.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2016/DIEEEA15-2016_Geopolitica_Sudamerica_ESRD.pdf) > [consulta: 13 de junio del 2016]



Instituto Nacional de Estadísticas (2015). Índices de Precios de Consumo base 2011 <<http://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipc1214.pdf> > [consulta: 05 de mayo del 2016]

IVACE (2013). Oportunidades de negocio en Rusia

Marca España (2015). “Por qué invertir en España” <<http://marcaespana.es/talento-e-innovación/attractivo-para-inversores/por-que-invertir-en-españa> > [consulta: 17 de enero del 2016]

Mateo, J. (2015). EL REDISEÑO DE LA GEO ESTRATEGIA DE LOS ESTADOS UNIDOS HACIA CUBA: UNA VISIÓN DESDE LA GEOGRAFÍA POLÍTICA. ISSN 1981 – 4801 UNIOESTE V.9, N.11 2014

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (2016). Federación de Rusia <[http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/rusia\\_ficha%20pais.pdf](http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/rusia_ficha%20pais.pdf) > [consulta: 25 de mayo del 2016]

Molinillo, S. (2014). Distribución comercial aplicada 2ª ed. Editorial ESIC <[https://books.google.es/books?id=VwqcAgAAQBAJ&pg=PA63&lpg=PA63&dq=las+instalaciones+que+presenta+en+la+oficina+una+empresa+de+transporte+intermediario&source=bl&ots=dIMzbiINmS&sig=jKDQM3hABbUGkEkH2uiZ1nCZHAU&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjSi5fC-9jLahVGLhoKHb\\_vCfQQ6AEIKzAD#v=onepage&q=las%20instalaciones%20que%20presenta%20en%20la%20oficina%20una%20empresa%20de%20transporte%20intermediario&f=false](https://books.google.es/books?id=VwqcAgAAQBAJ&pg=PA63&lpg=PA63&dq=las+instalaciones+que+presenta+en+la+oficina+una+empresa+de+transporte+intermediario&source=bl&ots=dIMzbiINmS&sig=jKDQM3hABbUGkEkH2uiZ1nCZHAU&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjSi5fC-9jLahVGLhoKHb_vCfQQ6AEIKzAD#v=onepage&q=las%20instalaciones%20que%20presenta%20en%20la%20oficina%20una%20empresa%20de%20transporte%20intermediario&f=false) > [consulta: 27 de marzo del 2016]

Mourello, S. (2016). Algoritmo de AIDP (*Automated Intermodal Delivery Problem*).

Muñoz Delgado, M. (2009). Geografía. Madrid: Grupo Anaya

Nieto, J (2007) Sector del Transporte y de la Logística de la Comunidad Valenciana. Generalitat Valenciana [online] <<http://www.ceice.gva.es/poci/docs/plancompetitividadtransporte.pdf> > [consulta: 13 de diciembre de 2015]



Organización mundial de comercio (2013). La adhesión a la OMC ayudará a Rusia a afrontar sus retos internos, según Lamy < [https://www.wto.org/spanish/news\\_s/sppl\\_s/sppl263\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/news_s/sppl_s/sppl263_s.htm) > [consulta: 15 de agosto del 2016]

Polo, D. (2013). “Todas las crisis de España: de la Edad Media al banco malo” en Expansión < <http://www.expansion.com/2013/05/04/economia/1367690914.html> > [consulta: 1 de enero del 2016]

Santander Trade (2016). Incoterm 2010 < <https://es.santandertrade.com/banca/incoterms-2010> > [consulta: 27 de marzo del 2016]

Servicio Regional de Empleo y Formación (2010). Autónomo Económicamente Dependiente < [http://www.sefcarm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=41040&IDTIPO=100&RASTRO=c\\$m29962,40948](http://www.sefcarm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=41040&IDTIPO=100&RASTRO=c$m29962,40948) > [consulta: 06 de marzo del 2016]

Secretaría General del Tesoro y Política Financiera (2015) Estadísticas de la deuda < <http://www.tesoro.es/sites/default/files/deuda/estadisticas-boletin-completo-estadisticas/estadisticasenero2015.pdf> > [consulta: 27 de abril del 2016]

Triana, J. (2012). Cuba: ¿de la «actualización» del modelo económico al desarrollo?. publicado en la revista Nueva Sociedad No 242, ISSN: 0251-3552 < [http://nuso.org/media/articulos/downloads/3907\\_1.pdf](http://nuso.org/media/articulos/downloads/3907_1.pdf) > [consulta: 15 de junio del 2016]

Tristán, A. (2013). Mapeo del mercado de Rusia < <http://www.procomer.com/uploads/downloads/f0c6e57c25cb82c532389e3b436d8894a3498dee.pdf> > [consulta: 24 de mayo del 2016]

Unión Europea (2014) “Comprender las políticas de la Unión Europea” [online] < [http://europa.eu/pol/trans/index\\_es.htm](http://europa.eu/pol/trans/index_es.htm) > [consultado: 15 de diciembre del 2015]

Valenciaport (2012). “Autoridad Portuaria de Valencia” <<http://www.valenciaport.com/es/VALENCIAPORT/Paginas/AutoridadPortuariaValencia.aspx> > [consulta: 14 de febrero del 2016]