



Universidad
Politécnica
de Cartagena



industriales
etsii UPCT

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE TERRESTRE

Titulación: Ingeniería de Organización Industrial

Alumno: Dolores Bautista Gonzalez.

Director: Eusebio Ángel Martínez Conesa

Cartagena, 9 de Junio de 2014



**PLANIFICACION ESTRATEGICA DE UNA EMPRESA
DE TRANSPORTE "PROCOAL LOGISTICA.S.L".**



Dedico mi proyecto final de carrera a:

A **Juan Francisco Alarcón Herranz**, mi marido y mi compañero de vida, por él empecé y terminé esta carrera.



INDICE GENERAL

1. INTRODUCCION. OBJETIVO. RESUMEN EJECUTIVO	5
2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA	10
2.1.HISTORIA DE LA EMPRESA	10
2.1.1. INSTALACIONES Y VEHICULOS	11
2.1.2. MANTENIMIENTO Y ASISTENCIA PROPIA	13
2.1.3. TECNOLOGIA Y SEGURIDAD	13
2.2. AMBITO GEOGRAFICO.	13
2.3. ACTIVIDAD PRINCIPAL. DESCRIPCION DEL NEGOCIO.	16
3. ANALISIS ESTRATEGICO DEL ENTORNO.	19
3.1.ENTORNO GENERAL	19
3.1.1.DIMENSION ECONOMICA	20
3.1.2. DIMENSION SOCIO CULTURAL.	26
3.1.3. DIMENSION POLITICO LEGAL.	26
3.1.4. DIMENSION TECNOLOGICA	28
3.2. ENTORNO ESPECÍFICO.	31
3.2.1. PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES.	33
3.2.2. PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES.	34
3.2.3. ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.	34
3.2.4. NUEVOS PRODUCTOS.	34
3.2.5. GRADO DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES.	35
3.3. ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD.	36
3.3.1. HISTORIA.	36
3.3.2. ESTRUCTURA DE MERCADO.	36
3.3.3. PRACTICAS DE MARKETING.	41
3.3.4. CONDICIONES FINANCIERAS.	45
4. ANALISIS ESTRATEGICO INTERNO.	47
4.1. MISION, VISION, OBJETIVOS Y VALORES.	47
4.2. COMPROMISOS EMPRESARIALES.	48
4.2.1. COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE	48
4.2.2. COMPROMISO INNOVADORES.	49
4.2.3. COMPROMISO PROFESIONALES	49
4.3. ANALISIS DAFO.	50
5. FORMULACION Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.	55
5.1. IDENTIFICACION DE LOS FACTORES CLAVES DE EXITO.	55
5.1.1. PERPECTIVA FINANCIERA O DE RESULTADO.	55
5.1.2. PERPECTIVA DE CLIENTES.	55
5.1.3. PERPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS DE NEGOCIO.	56
5.1.4. PERPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.	57
5.2. DIAGRAMA CAUSA EFECTO.	58
5.3. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS.	59



PLANIFICACION ESTRATEGICA DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE "PROCOAL LOGISTICA.S.L".



5.3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA	59
5.3.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES	59
5.3.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS DE NEGOCIO	59
5.3.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	60
5.4. FORMULACION DE INDICADORES.	60
5.4.1. PERSPECTIVA FINANCIERA	60
5.4.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES	61
5.4.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS DE NEGOCIO	61
5.4.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	62
5.5. ESTABLECIMIENTO DEL CMI A NIVEL GLOBAL Y FORMULACION ESTRATEGICA GENERICA	63
5.5.1. ESTABLECIMIENTO DEL CMI.	63
5.5.2. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA GENERICA.	65
6. CONCLUSIONES.	66



INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Localización de las instalaciones en el municipio de Albox (Almería). Fuente; Propia.	12
Figura 2. Fotografía de uno de los vehículos de Procoal Logística. Fuente; Propia.	12
Figura 3. Localización del municipio de Albox (Almería). Fuente; Propia.	14
Figura 4. Polígono Industrial de Albox (Almería). Fuente; Google.	14
Figura 5. Habitantes municipio de Albox (Almería). Fuente; Propia.	15
Figura 6. Vehículos y autorizaciones del municipio de Albox (Almería). Fuente; INE.	15
Figura 7. Provincias en las que opera principalmente. Fuente; elaboración propia.	17
Figura 8. Organigrama empresarial Procoal Logística, S.L.	18
Figura 9. Variación interanual del PIB. Fuente: INE	20
Figura 10. Renta media por persona. Fuente INE	20
Figura 11. Variación anual del IPC. Fuente: INE	21
Figura 12. Variación mensual del Índice General de Cifra de Negocios. Fuente: INE	22
Figura 13: Encuesta de Población Activa (EPA)	23
Figura 14: Nivel Salarial. Fuente; INE.	23
Figura15: Salario medio por comunidades autónomas. Fuente; INE	24
Figura 16: Precio medio Gasóleo (incluido impuestos). Fuente; Propia	24
Figura 17: Precio medio Gasóleo (incluido impuestos). Fuente;	25
Figura 18: Precio medio Gasóleo (incluido impuestos). Fuente;	25
Figura 19. Gastos internos totales de I+D por año y sector. Fuente INE.	30
Figura 20. Personal empleado en actividades de I+D por año y sector. Fuente INE.	30
Figura 21: Grafico 5 Fuerzas de Porter.	32
Figura 22: Localización de las partidoras de almendras. Fuente: Elaboración Propia	37
Figura 23: Listado del nº DESCASCARADORAS de almendras en España. Fuente: Elaboración Propia	38
Figura 24: Grafico del nº DESCASCARADORAS de almendras en España. Fuente: Elaboración Propia	39
Figura 25: Consumo de Biomasa en España. Fuente: IDEA.	40
Figura 26: Evolución del consumo de Biomasa en España. Fuente: IDEA.	41
Figura 27. Esquema del Marketing Mix.	42
Figura 28. Estrategia de Marketing Procoal Logística S.L. Fuente: elaboración propia.	44
Figura 29. Datos económicos principales de Procoal Logística en 2012. Fuente: elaboración propia	45
Figura 30. Valor Económico Año 2012. Procoal Logística. Fuente: elaboración propia.	46
Figura 31: Evolución del parque de vehículos de más de 11 años. Fuente:DGT	50
Figura 32; Evolución de oferta y la demanda en vehículos pesado de servicio público, variación interanual.	51
Figura 33. Grafico DAFO de PROCOAL LOGISTICA. Fuente: Elaboración propia.	52
Figura 34. Perspectivas del CMI. Fuente: Elaboración propia.	53
Figura 35. Etapas de elaboración del CMI. Fuente: Elaboración propia	54
Figura 36: Relaciones causa-efecto de Procoal Logística, S.L.	58
Figura 37: CMI a nivel global según Factores Clave de Éxito. Fuente; elaboración propia	63
Figura 38: CMI a nivel global según Objetivos. Fuente; elaboración propia	64
Figura 39. Proceso de gestión estratégica. Fuente: Bueno Campos, E. (1996)	65
Figura 40. Matriz de Ansoff o vector de crecimiento. Fuente: Freije; Freije (1994: 163)	65



1. INTRODUCCION. OBJETIVO. RESUMEN EJECUTIVO.

INTRODUCCION.

El transporte terrestre interior de mercancías, es el líder absoluto del mercado, debido a las grandes ventajas competitivas de la carretera y su flexibilidad, habiéndole ganado cuota de mercado al resto de los modos de transporte de forma recurrente durante los últimos 25 años.

Las empresas de transporte terrestre han de adaptarse a determinados planes estratégicos para la mejora de sus objetivos y adaptarse a las necesidades del cliente.

OBJETIVO.

El objetivo de este Proyecto Final de Carrera, es integrar todos los conocimientos adquiridos durante el estudio de la carrera de Ingeniería en Organización Industrial en materia de Estrategia y política de empresas para gestionar eficazmente una empresa, así como establecer un análisis y planificación estratégico de las políticas empresariales más utilizadas en diferentes ámbitos y sectores de actividad ligada al transporte de mercancías por carretera, que ayude a mejorar la posición de las firmas y el conocimiento de las estrategias directivas de las organizaciones que mejoran su competitividad.

Este Proyecto Final de Carrera, desarrolla una aplicación práctica de la planificación estratégica adaptada a una empresa de Transporte de mercancías por carretera, a través de:

1. Análisis estratégico del entorno empresarial.
2. Análisis estratégico interno de la empresa.
3. Desarrollo de una estrategia competitiva determinada para la Empresa estudiada.



RESUMEN EJECUTIVO.

En España, el transporte es un sector económico de una gran importancia estratégica, no solo por contribuir a la mejora de la competitividad de nuestro país, sino por apoyar el desarrollo de la actividad en otros sectores como la industria, el comercio y el turismo, por citar aquellos con mayor peso en el tejido productivo de la economía española.

Esta relevancia aumenta si se tiene en cuenta el proceso de globalización, que exige mayor capacidad para atender el volumen creciente de intercambios comerciales a escala mundial. La mayor apertura de la economía junto con la mayor competencia internacional lleva implícito un sistema de suministro más flexible, fiable y rápido, que necesita el desarrollo de tecnología puntera para satisfacer una demanda cada día más especializada, siendo, por tanto, el sector del transporte y la logística fuente de innovación.

El PFC implica la aplicación práctica de las políticas empresarial en el ámbito de la competitividad para conocimiento de las estructuras industriales y los mercados, las estructura de propiedad, el control de los grupos económicas y las empresas principales y las estrategia y políticas industriales que constituye las buenas prácticas para el gobierno de las organizaciones, y la planificación estratégica de esta empresa de Transporte de mercancías por carretera.

En el presente trabajo se realiza un estudio del entorno en el que desarrolla su labor, tanto general como específico, un estudio interno de la empresa, detectar cuáles son sus ventajas para potenciarlas y cuáles son sus fortalezas para aprovecharlas y cuáles son sus debilidades para minimizarlas y cuáles son sus amenazas para neutralizarlas.

Una vez realizada la determinación y definición de los factores clave de éxito de la empresa según las cuatro perspectivas de la empresa se establece una estrategia competitiva optima para el análisis capaz de mejorar los resultado de la empresa en la actualidad y posicionarla, si cabe, aun mejor en el entorno en el que se encuentra.

El soporte bibliográfico con el que se cuenta está basado en la dirección estratégica del la empresa, en la metodología, en los usos y en los caso prácticos que han ayudado en la reacción con referencia como "Cegarra Navarro, J.G. Wandosell Fernández Bobadilla, G. (2011): Estrategias de Empresas. Diego Marín. Murcia.", "Bueno Campos E. (1996): Dirección Estratégica de la empresa. Ediciones Pirámide. Madrid.", "Bueno, E. Morcillo, P. y Salmador,



M.P. (2006): Dirección Estratégica. Nuevas Perspectivas Teóricas. Pirámide. Madrid". "Bueno Campos E. Coordinador (2004); El Gobierno de la Empresa. Ediciones Pirámide. Madrid". "Porter, M.E. (1982): Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Compañía Editorial Continental. México ". "Navas López, J.E y Guerras Martin, L.A. (2004); Casos de dirección estratégica de la empresa. Civitas. Madrid". "Navas López, J.E. y Guerras Martin, L.A. (2002); La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. Civitas. Madrid". "Jarillo, J.C. (1992): Dirección Estratégica. McGraw-Hill. Madrid". "Kaplan,R.S. y Norton,D.P. (1992): The Balanced scorecard-Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. USA". Kaplan R.S. y Norton, D.P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review. USA"., "Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2003): El Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000 Aguilar. Madrid". "Aguila,S. (1998): Aplicación del Cuadro de Mando Integran a una Empresa Industrial. Harvard-Deusto. Bilbao"., "Amat, O., Hernández, J.M., frontrodona, J., y Fontana, I. (2001): El Cuadro de Mando Integral y el Crecimiento Empresarial, Partida Doble, Numero 126".

En este Proyecto Final de Carrera se pretende que la empresa estudiada mantenga su posición competitiva dado el nivel de especialización y conocimiento de las empresas del sector tan específico.



EXECUTIVE SUMMARY

In Spain, transport is an industry of strategic importance, not only to contribute to improving the competitiveness of our country, but to support the development of the activity in other sectors such as industry, commerce and tourism, to name those with greater weight in the productive fabric of the Spanish economy.

This importance increases when taking into account the process of globalization, which requires more capacity to handle the increasing volume of trade worldwide. The greater openness of the economy along with increased international competition implies a more flexible, reliable and fast delivery system, which requires the development of advanced technology to meet demand each day more specialized, being therefore the transport sector logistics and source of innovation.

The PFC involves the practical application of business policies in the field of competitiveness for knowledge of industrial structures and markets, ownership structure, control of economic groups and major business and industrial strategy and policies that constitute the best practices for government organizations, and strategic planning of the company Transport of goods by road.

In this paper a study of the environment in which it develops its work, both general and specific, an internal study of the company, identify what are its advantages and what are to empower them to take advantage of their strengths and what their weaknesses are performed to minimize and what are the threats to neutralize them.

After the identification and definition of the key success factors of the company according to the four perspectives of the enterprise competitive strategy optimal for analysis capable of improving the performance of the company and position it currently provides, if anything, even better in the environment in which it is located.

The bibliographic support team which account is based on the strategic direction of the company, the methodology, and uses practical case that helped in the reaction with reference as " Cegarra Navarro, J.G. Wandosell Fernández Bobadilla, G. (2011): Estrategias de Empresas. Diego Marín. Murcia.", "Bueno Campos E. (1996): Dirección Estratégica de la empresa. Ediciones Pirámide. Madrid.", "Bueno, E. Morcillo, P. y Salmador, M.P. (2006): Dirección Estratégica. Nuevas Perspectivas Teóricas. Pirámide. Madrid". "Bueno Campos E. Coordinador (2004); El Gobierno de la Empresa. Ediciones Pirámide. Madrid". "Porter, M.E. (1982): Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la



**PLANIFICACION ESTRATEGICA DE UNA EMPRESA
DE TRANSPORTE "PROCOAL LOGISTICA.S.L".**



Competencia. Compañía Editorial Continental. México “. “Navas López, J.E y Guerras Martin, L.A. (2004); Casos de dirección estratégica de la empresa. Civitas. Madrid”. “Navas López, J.E. y Guerras Martin, L.A. (2002); La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. Civitas. Madrid”. “Jarillo, J.C. (1992): Dirección Estratégica. McGraw-Hill. Madrid”. “Kaplan,R.S. y Norton,D.P. (1992): The Balanced scorecard-Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. USA”. Kaplan R.S. y Norton, D.P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review. USA”. “Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2003): El Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000 Aguilar. Madrid”. “Aguila,S. (1998): Aplicación del Cuadro de Mando Integran a una Empresa Industrial. Harvard-Deusto. Bilbao”. “Amat, O., Hernández, J.M., frontrodona, J., y Fontana, I. (2001): El Cuadro de Mando Integral y el Crecimiento Empresarial, Partida Doble, Numero 126”.

In this Final Project is intended that the studied company maintain its competitive position given the level of expertise and knowledge of the companies as specific sector.



2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA.

2.1. HISTORIA DE LA EMPRESA.

La empresa que se analiza para la realización de la planificación estratégica desarrollada en el presente Proyecto Final de Carrera es Procoal Logística, S.L., es una empresa dedicada al transporte público nacional por carretera, teniendo su sede en Albox (Almería).

Sus inicios comenzaron en el año 1980, cuando Diego Alarcón, siguió el negocio de su padre de compra-venta y partidora de almendras, necesitaba camiones para recoger la almendra del campo y llevarla a su negocio y posteriormente la pepita de almendra llevarla a Alicante, Tarragona o Lérida. También necesitaba los camiones para la retirada de la cáscara que era el sobrante del proceso de la partidora de almendras.

El 21 de Noviembre del 2003, su hijo Juan Francisco Alarcón Herranz, crea una empresa dedicada al transporte por carretera, a la cual llamo **Procoal Logística**, especializada en cargas completas, a granel y/o paletizadas, para operar dentro del ámbito nacional, siendo esta dada de alta en el servicio público, es decir, además de transportar las almendras y la cascara de la fábrica de su padre, realiza retornos con cualquier otra mercancía.

Actualmente, Procoal Logística, S.L., dispone de una flota propia de vehículos de última generación, en constante renovación, reemplazando la flota tractora cada cinco años y cada ocho los semi-remolques y es además respetuosa con el medio ambiente. Entre otros medios, dispone de pisos móviles, basculantes, y tauliners.

En el año 2004, se hace socio de la Cooperativa Andaluza de Transporte, llamada TRANSRUMAR, situada en el polígono Industrial de Albox (Almería), siendo una cooperativa para la colaboración, con la cual se permite ampliar el abanico de rutas previstas, el tipo de cargas y los volúmenes que deben transportarse, con plazos de ejecución adaptados a cualquier demanda, consiguiéndose el objetivo final que consiste en que el cliente esté satisfecho con el servicio recibido de la empresa.



El activo más importante y clave del éxito de Procoal Logística, es su equipo humano, lo constituyen unos 14 profesionales con un alto grado de especialización en el sector del transporte, que aportan a la empresa una amplia experiencia y profesionalidad.

Dicho equipo está integrado por el Gerente, personal de Tráfico, personal de conducción, personal de Administración y personal de mantenimiento; de todos ellos, depende la calidad del servicio a todos nuestros clientes.

Procoal logística, S.L., actualmente está especializada en el transporte de ALMENDRAS, y la BIOMASA, aunque transporta también cualquier tipo de mercancías, sobre todo a nivel nacional, para regresar a las empresas cargadoras de Andalucía y Murcia.

2.1.1. INSTALACIONES Y VEHICULOS

*.-Las **instalaciones** de Procoal Logística, se encuentran ubicadas en el Polígono Industrial de Albox (Almería), disponiendo de un espacio de 1.000 m². Donde cuenta con una nave, que se divide en unas oficinas y en un taller mecánico, además de tener un espacio para aparcamiento.

En el taller mecánico trabaja un mecánico, y solo realiza el mantenimiento de los vehículos, como cambio de ruedas, filtros.....etc., ya que estos vehículos disponen de cuadros electrónicos y estos solo son manipulados por los servicios técnicos autorizados.

En las oficinas se encuentran trabajando el gerente, el administrativo y el jefe de tráfico que gestiona dinámicamente la actividad principal de la empresa: el transporte punto a punto, independientemente del origen y el destino de las cargas.

Además Procoal logística, S.L., es socio de la Cooperativa Andaluza de Transportes, TRANSRUMAR, la cual posee instalaciones cerradas, con una extensión de más de 10.000 m², donde poder estacionar los camiones. Esta cooperativa cuenta además con una unidad de suministro de carburantes.

Las instalaciones de Procoal Logística y las de la Cooperativa Transrumar, están anexas.



Figura 1. Localización de las instalaciones en Albox (Almería). Fuente; Elaboración Propia.

*.-Los **vehículos** que dispone Procoal Logística, en la actualidad cuenta con 10 tractoras, 14 semirremolques de todo tipo (basculantes, pisos móviles, thauliners, bañeras).



Figura 2. Fotografía de uno de los vehículos de Procoal Logística. Fuente; Elaboración Propia.



2.1.2. MANTENIMIENTO Y ASISTENCIA PROPIA

La empresa cuenta con un taller propio formado por un mecánico, pero para la asistencia en carretera por cualquier incidencia, hay contratado el seguro de asistencia en carretera. Lo que permite una respuesta rápida y directa ante cualquier incidencia que se produzca, excepto la electrónica que se está en servicio 24 horas con un jefe de taller del servicio técnico autorizado y el cual decide si tiene arreglo en carretera o tiene que ser remolcado por la asistencia técnica en carretera.

2.1.3. TECNOLOGIA Y SEGURIDAD

Todas las unidades de la flota están totalmente equipadas con la última tecnología para garantizar la seguridad en el traslado y entrega de la mercancía, Sistema GPS para el monitoreo de las unidades de transporte y vehículos de distribución.

2.2. AMBITO GEOGRAFICO.

El ámbito geográfico de implantación de la empresa Procoal Logística, es Albox un municipio de la provincia de Almería, siendo la cabecera comarcal y el centro geográfico y cultural de su comarca, el Valle del Río Almanzora, en donde, la mayoría de los habitantes viven del comercio, del transporte y de la hostelería.

Albox (Almería) está situado en la parte nororiental del Valle del Almanzora, a 120 km de la capital provincia, Almería. Y a unos 139 Km de Murcia capital. Por su término discurre la carretera autonómica A-334 que une las localidades de Huércal-Overa y Baza atravesando transversalmente el valle del Almanzora. Actualmente esta arteria viaria (Redia del Almanzora) se está transformando en una autovía. En construcción desde el 2004.

La localidad de Albox, durante años dispuso de una estación de ferrocarril situada en la vecina localidad de Almanzora. La "carretera de la estación" (ALP-831) es la vía que hay que tomar para llegar a la antigua estación de ferrocarril de Almanzora. Esta carretera consta de unos 3 kilómetros hasta llegar a la estación. Discurre paralela a la rambla de Albox. En 1985 fue cerrado, al tráfico el ferrocarril del Almanzora, pero actualmente existe un estudio de reapertura



de la línea férrea Guadix-Almendricos, pendiente de ser aprobado por la administración autonómica.

Por otra parte, el Aeropuerto de Almería es el más cercano, a 90 km en la ciudad de Almería.

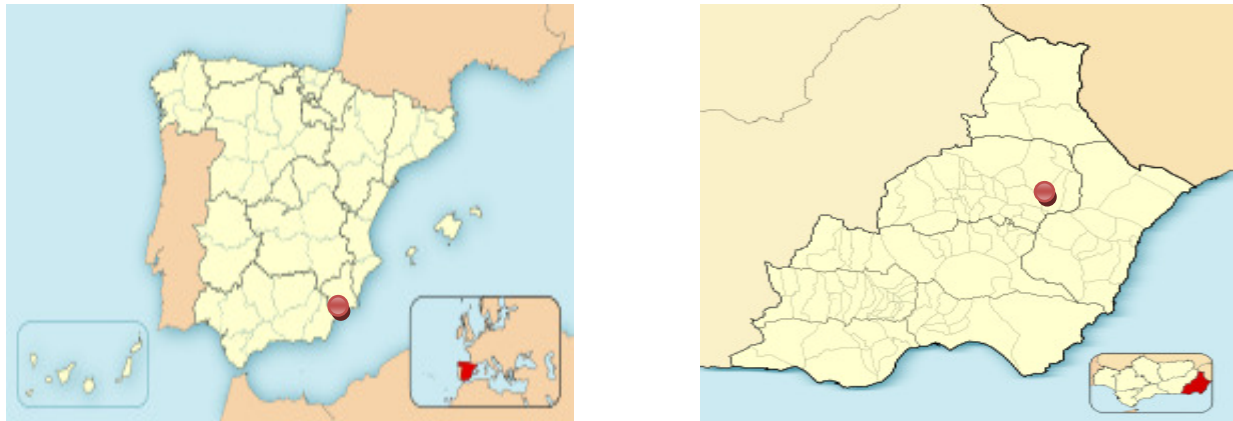


Figura 3. Localización del municipio de Albox (Almería). Fuente; Propia.



Figura 4. Polígono Industrial de Albox (Almería). Fuente; Google.



En el año 2013, Albox contaba con 10.409 habitantes. Su extensión superficial es de 168,42 km² y tiene una densidad de 61,8 hab/km².

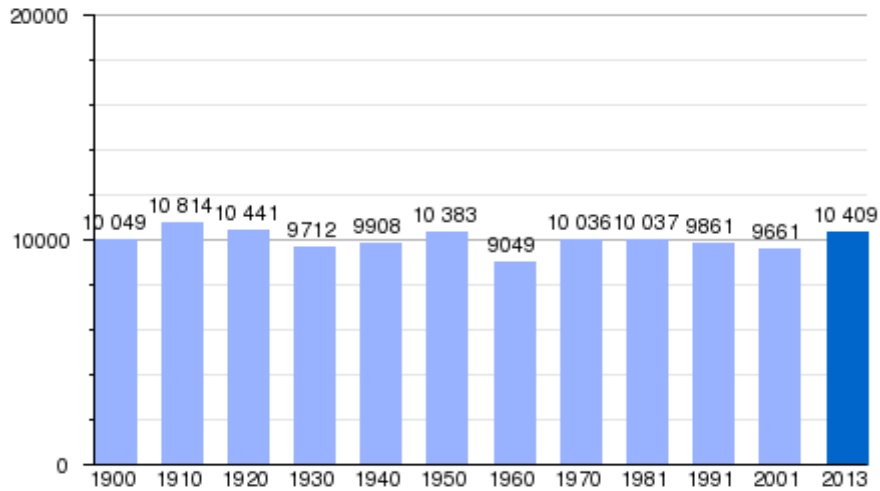


Figura 5. Habitantes municipio de Albox (Almería). Fuente; INE.

Además, Albox contaba en el año 2012, con 435 autorizaciones de transporte de mercancías, es un número elevado si se compara con las 23 autorizaciones de transporte de viajeros.

Vehículos turismos. 2012	6.070
Autorizaciones de transporte: taxis. 2012	9
Autorizaciones de transporte: mercancías. 2012	435
Autorizaciones de transporte: viajeros. 2012	23
Vehículos matriculados. 2012	137
Vehículos turismos matriculados. 2012	106

Figura 6. Vehículos y autorizaciones del municipio de Albox (Almería). Fuente; INE.



2.3. ACTIVIDAD PRINCIPAL. DESCRIPCION DEL NEGOCIO. ÁMBITO DE ACTUACIÓN. ESTRUCTURA ORGANICA.

La actividad principal de Procoal Logística, S.L., es, "Transporte mercancías por carretera", siendo su clasificación según CNAE, 6024 Transporte de mercancías por carretera.

Su forma de operar es transportar por todo el territorio nacional, más concretamente por el corredor del mediterráneo, **ALMENDRAS** ya sean con cáscara o en forma de pepita y toda la mercancía que se destina a la **BIOMASA**, como cáscara de almendras, orujillo, hueso de aceituna, granilla de uva,..etc. Una vez que se ha descargado se vuelve a las empresas cargadoras, con portes buscados por estas empresas cargadoras o por la Cooperativa **TRANSRUMAR**.

Actualmente Procoal Logística, tiene firmado contratos con industrias dedicadas a PARTIR Y COMERCIALIZAR ALMENDRAS, cuatro en la provincia de Almería, y dos en la provincia de Murcia, y un contrato con una empresa dedicada a la BIOMASA a nivel nacional que tiene sus instalaciones en Granada.

Procoal Logística, a las industrias **PARTIDORAS DE ALMENDRAS**, les presta el servicio de recogerles las almendras del campo o de los almacenes que tienen los agricultores o corredores de almendras, las lleva a sus industrias, una vez que estas pasan por el proceso industrial, cargan las almendras en forma de pepita en biga-bag o en cajas, esta mercancía es transportada hasta Jijona (Alicante), Reus (Tarragona), y Guissona (Lérida).

Estas mismas empresas transportan desde el puerto de Valencia contenedores de almendras americanas y las traen a sus industrias para partirlas y repelarlas, así como, las llevan a Alicante, Tarragona o Lérida.

En cuanto al servicio prestado a la empresa de **BIOMASA**, consiste en recoger la mercancía (cáscara de almendras, orujillo, hueso de aceituna, granilla de uva, polvo de almendras, astilla,) que esta empresa compra a las partidoras de almendras, almazaras...etc., las trae a sus instalaciones que las tiene en Caniles (Granada) y las almacena o las vende directamente sin tener que traerlas a sus instalaciones.



Procoal Logística, cuando no tiene reporte para volver a las empresas cargadoras, cuenta con la Cooperativa **TRANSRUMAR** que le busca portes.

Procoal Logística, realiza su actividad en la provincia de Almería, Granada, y Murcia, es en estas provincias donde carga la mercancía y luego es llevada a distintas comunidades de España, como es Alicante, Aragón, Cataluña y Valencia.



Figura 7. Provincias en las que opera principalmente la empresa. Fuente; Elaboración propia.



La estructura Orgánica de la Empresa, es básica, siendo su organización funcional:

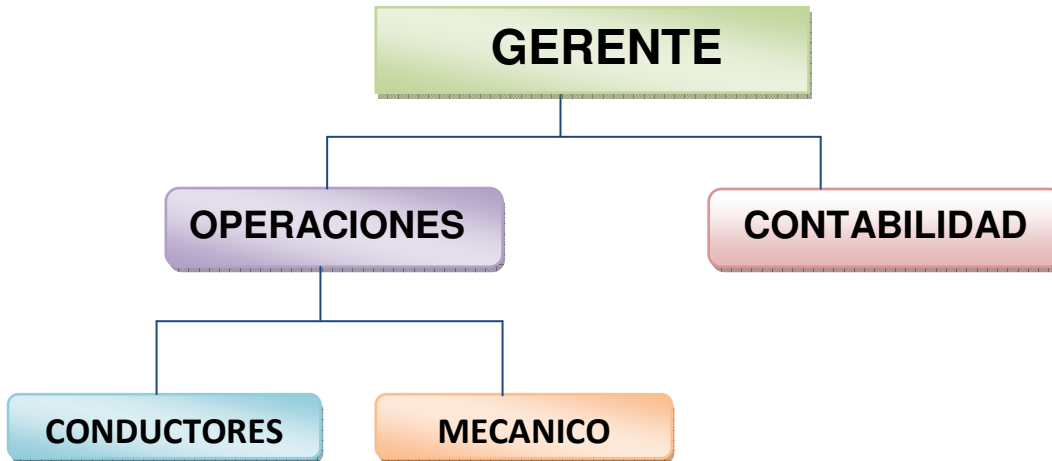


Figura 8. Organigrama empresarial Procoal Logística, S.L. Fuente: Elaboración Propia.

Para cumplir con las diferentes actividades que se demandan, cuenta con personas, las cuales cumplen con la función de dirigir los aspectos operativos de sus respectivas áreas asignadas.

Cuenta Procoal Logística, con 14 personas entre ellas: 1 Gerente, 9 conductores, 1 mecánico, 1 contable, 2 encargados de logística.

*.-El **Gerente**, quien es el representante legal de la empresa, es un Ingeniero y el liderazgo está centrado directamente en él, lo que hace que las decisiones en la empresa sean tomadas por él.

*.-El área de **Logística** está a cargo de un Ingeniero que es el responsable de las cargas de los vehículos, de verificar si todas las unidades que se utilizan para brindar el servicio están en normal funcionamiento, así también de los repuestos, mantenimiento de los vehículos, etc.

*.-El responsable de **administración** es un Economista, quien lleva un control de nuestros clientes, pagos y cobros.

*.-El responsable del taller es un **mecánico**, que se encarga del mantenimiento de todos los vehículos.



3. ANALISIS ESTRATEGICO DEL ENTORNO.

El objetivo de la empresa es la obtención de una posición competitiva, ventajosa y sostenible que, en última instancia, le permita obtener beneficios a largo plazo. Pero la empresa no actúa sola sino que realiza su actividad dentro de un sistema social, es decir la empresa es influida e influye en el entorno, y tendrá, por tanto que modificar su actuación a medida que cambia el entorno.

Para sobrevivir una empresa ha de conocer el entorno y adaptarse a él, de ahí la importancia cada vez mayor de realizar su estudio detallado.

3.1. ENTORNO GENERAL.

Para el análisis del entorno general estableceremos cuatro características generales del entorno que afectan a PROCOAL LOGISTICA, como son la Estabilidad, la Complejidad, la Diversidad y la Hostilidad.

Utilizando estas cuatro características, el entorno general lo clasificamos según el profesor E. Bueno, como un Entorno Inestable-Turbulento, es decir se caracteriza por ser un entorno Dinámico, ya que las variaciones son numerosas, rápidas e impredecibles; o complejo, siendo sus cambios no son comprensibles, diverso, ya que presenta un gran número de variables y muy diferentes entre sí. Además, es hostil ya que los cambios se producen a una velocidad grande lo que dificulta la respuesta de las empresas a los mismos.

Por lo tanto, lo importante no es buscar la previsión exacta de las tendencias futuras, sino el determinar cuáles son las aéreas claves de decisión a que se enfrenta la empresa para obtener ventajas competitivas. A continuación, revisaremos los factores que más inciden en el sector del transporte por carretera, bajo cuatro puntos de vista, tanto a nivel general como específico.



3.1.1. DIMENSION ECONOMICA.

La dimensión económica del entorno general la analizaremos considerando variables tales como la tasa de crecimiento de la economía, que la determinamos en función del PIB, la renta media por persona, el Índice de Precios al Consumo (IPC), el desempleo, la tasa de paro, el nivel medio de salarios y la Evolución del precio del gasóleo.

La variación del PIB en el primer trimestre de 2014 respecto al mismo periodo de 2013 es del 0,6%, frente al -0,2% del cuarto trimestre de 2013. Este resultado se produce como consecuencia de una mejora de la aportación de la demanda nacional, que es compensada parcialmente por un empeoramiento de la aportación de la demanda externa.

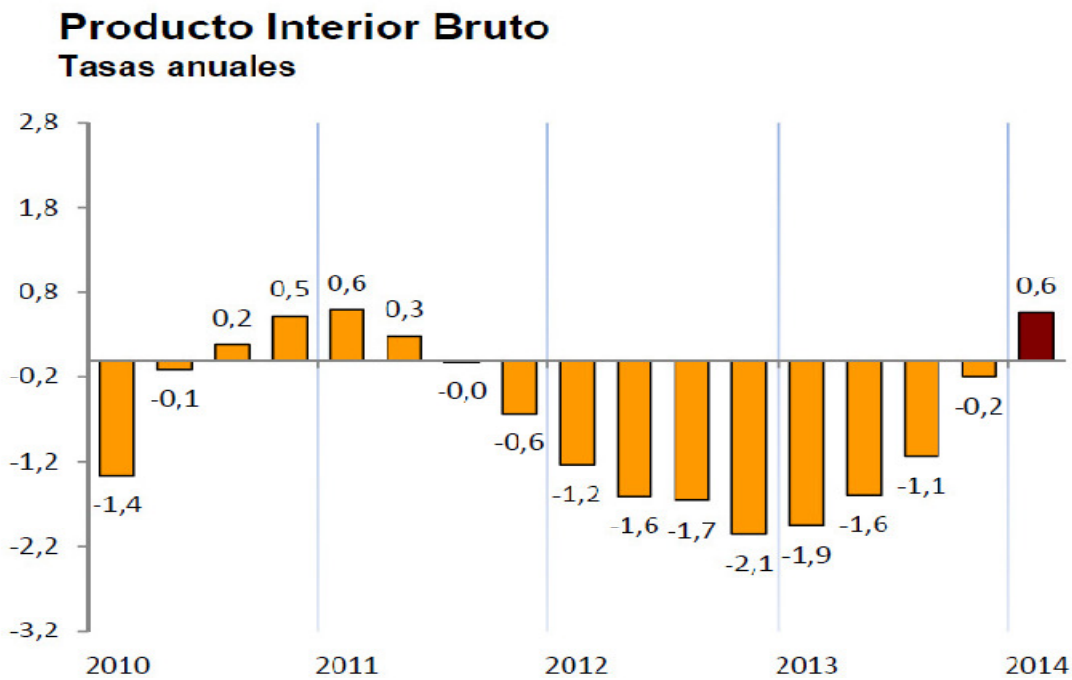


Figura 9. Variación interanual del PIB. Fuente: INE

La renta media por persona ha disminuido paulatinamente desde 2008 disminuyendo el poder adquisitivo.

Evolución (2003-2012) de la renta anual neta media por hogar, persona y unidad de consumo.
Unidades: Rentas medias (euros)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 (provisional)
Renta media por persona	7.903	8.335	8.766	9.428	9.627	9.572	9.306	9.326	9.098

Figura 10. Renta media por persona. Fuente INE



El Índice de Precios al Consumo (IPC), se aprecia que en abril 2014 la tasa de variación mensual del IPC general es del **0,9%**.

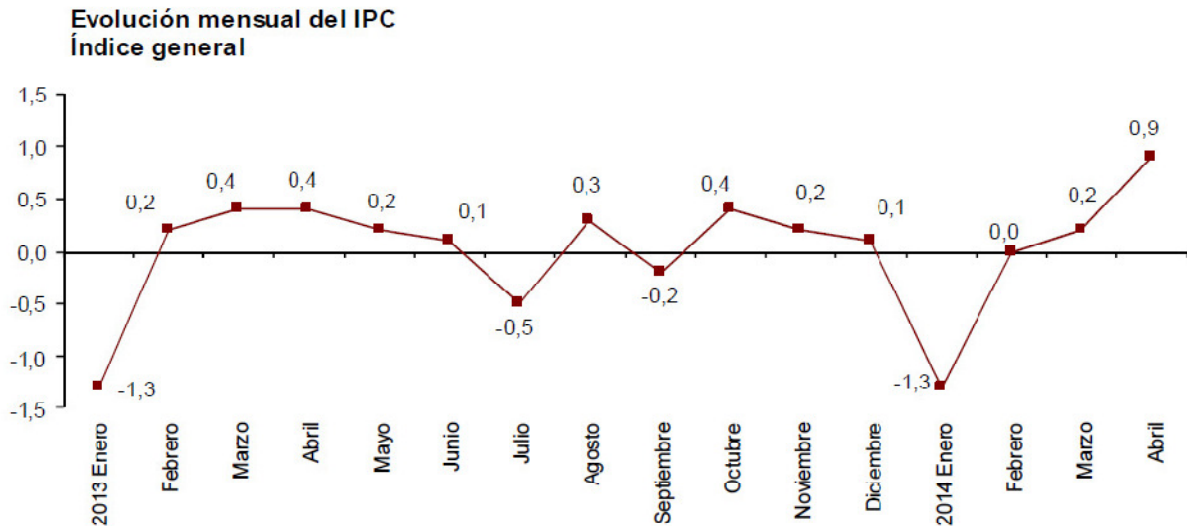


Figura 11. Variación anual del IPC. Fuente: INE

Los grupos con mayor repercusión positiva en el índice general son los siguientes:

- Vestido y calzado, con una tasa del 10,4%, que recoge el comportamiento de la nueva temporada de primavera-verano. Su repercusión en el IPC es de 0,695.
- Ocio y cultura, cuya variación mensual del 1,5% se debe al incremento de los precios del viaje organizado, habitual en Semana Santa. Este grupo repercute 0,106 en el índice general.
- Hoteles, cafés y restaurantes, que presenta una tasa del 0,8% y una repercusión de 0,092, a causa de la subida de los precios de los hoteles y otros alojamientos.
- **Transporte**, cuya variación del 0,4% es consecuencia de la subida de los precios de los carburantes y lubricantes y, en menor medida, del transporte aéreo y los automóviles. La repercusión de este grupo en el IPC general es 0,067.

Por su parte, entre los grupos con repercusión negativa en el índice general, destacan:

- **Comunicaciones**, con una tasa del -1,4% y una repercusión de -0,051, por la disminución de los precios de los servicios telefónicos.



- **Alimentos y bebidas no alcohólicas**, que presenta una variación del **-0,1%** que repercute **-0,020**. Cabe señalar en este comportamiento la bajada de los precios del pescado fresco y los aceites.

La tasa de crecimiento del sector industrial La variación mensual del Índice General de Cifra de Negocios de la Industria entre los meses de febrero y enero de 2014, eliminando los efectos estacionales y de calendario, es del **-0,2%**. Esta tasa es más de medio punto inferior a la del mes anterior.

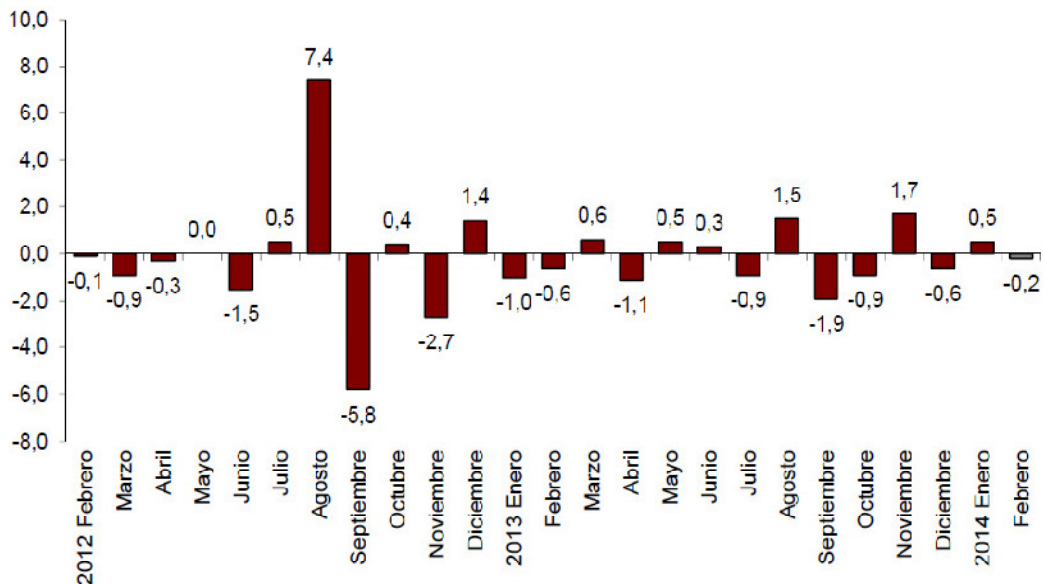


Figura 12. Variación mensual del Índice General de Cifra de Negocios. Fuente: INE

El desempleo y tasa de paro. El número de parados disminuye en el trimestre en 2.300 personas y se sitúa en 5.933.300. La variación trimestral del desempleo es del **-0,04%** (del **-2,20%** en términos desestacionalizados). La tasa de paro sube dos décimas hasta el **25,93%**. La cifra total de desempleados se ha reducido en 344.900 personas en un año. Es el mayor descenso anual del paro desde el tercer trimestre de 2005.

En los últimos 12 meses el desempleo ha descendido en todos los sectores. En Servicios hay 226.000 parados menos, en la Industria 77.000, en la Construcción 73.000 y en la Agricultura 52.700 menos.



Encuesta de poblacion activa. EPA. Tasa de paro (%)

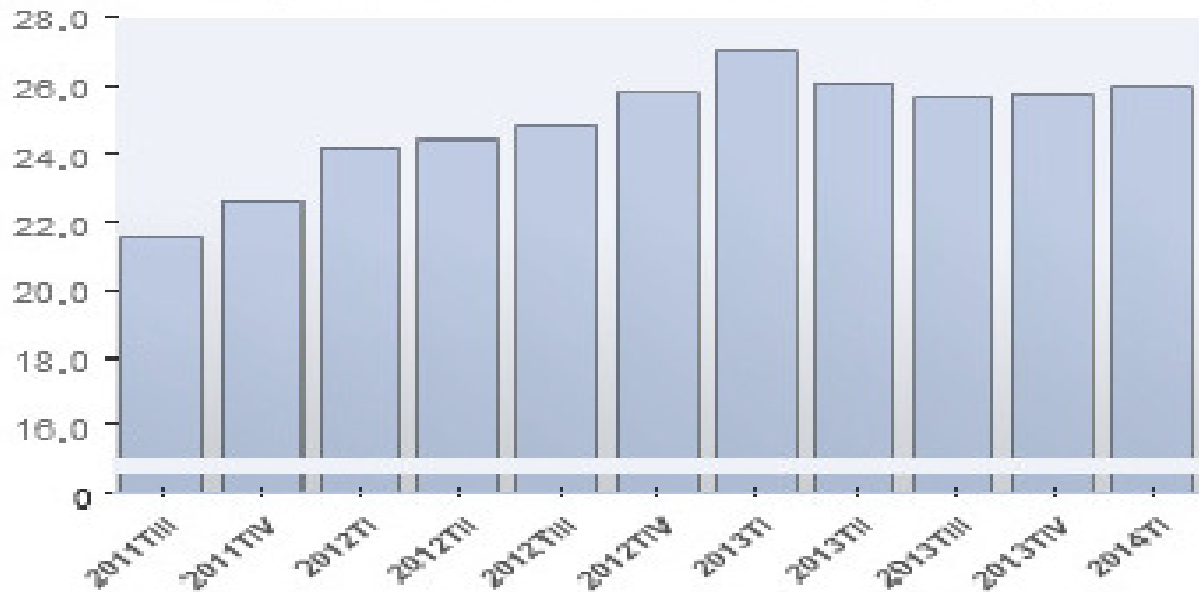


Figura 13: Encuesta de Población Activa (EPA)

El nivel medio de salarios. El nivel medio de salarios en el conjunto de las actividades industriales en España se encuentra en 22.899,35 €.

Distribución del salario bruto anual

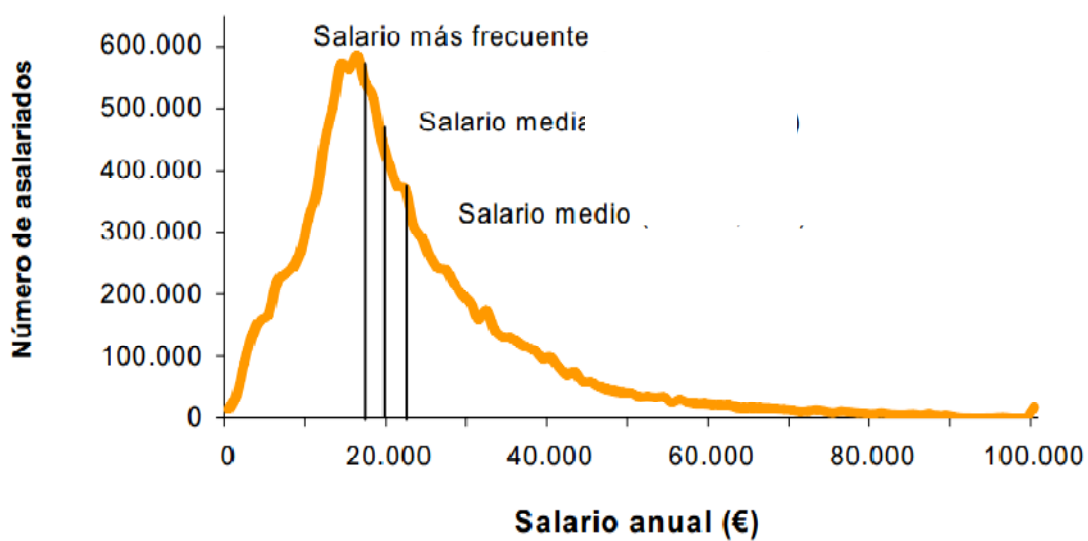


Figura 14: Nivel Salarial. Fuente; INE



Principales resultados por comunidades autónomas.

	Ambos sexos		Mujeres		Hombres	
	Euros	Tasa de variación anual	Euros	Tasa de variación anual	Euros	Tasa de variación anual
TOTAL	22.899,35	0,5	19.767,59	0,2	25.667,89	0,7
Andalucía	21.350,98	1,8	18.389,21	2,6	23.815,22	1,5
Aragón	22.333,53	0,1	18.831,38	-0,1	25.258,68	0,0
Asturias, Principado de	22.286,48	0,2	18.721,59	-0,3	25.346,39	0,7
Baleares, Illes	21.351,00	-1,2	19.377,39	-2,2	23.188,80	-0,1
Canarias	19.516,96	1,0	17.824,94	1,3	21.090,86	0,5
Cantabria	20.931,68	-1,1	17.606,84	-1,6	23.793,64	-0,5
Castilla y León	21.029,37	0,3	18.193,91	2,9	23.482,58	-0,7
Castilla-La Mancha	20.664,90	1,5	18.001,99	0,5	22.771,53	2,1
Cataluña	24.499,32	0,2	20.799,94	-1,2	28.025,61	1,5
Comunitat Valenciana	21.316,34	2,9	18.052,49	1,6	24.171,87	3,6
Extremadura	19.879,46	2,0	18.060,80	1,0	21.318,32	2,6
Galicia	19.970,29	-1,3	17.291,96	-2,3	22.381,85	-1,1
Madrid, Comunidad de	25.845,20	-0,6	22.585,38	-0,6	28.896,67	-0,4
Murcia, Región de	21.077,49	1,0	18.053,61	1,2	23.460,47	-0,1
Navarra, Comunidad Foral de	24.384,92	2,4	19.977,24	0,3	27.834,48	3,2
País Vasco	26.370,36	-0,8	22.449,59	-1,1	29.492,66	-0,7
Rioja, La	20.996,76	-0,2	18.328,41	1,1	23.512,09	-0,5

Figura15: Salario medio por comunidades autónomas. Fuente; INE

Evolución del precio del gasóleo. El precio del gasoil con impuestos incluidos, se puede ver cómo ha aumentado desde el año 2010 al 2014, unos 30 céntimos de media.

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

Figura 16: Precio medio Gasóleo (incluido impuestos). Fuente; MIET



PLANIFICACION ESTRATEGICA DE UNA EMPRESA
DE TRANSPORTE "PROCOAL LOGISTICA.S.L".

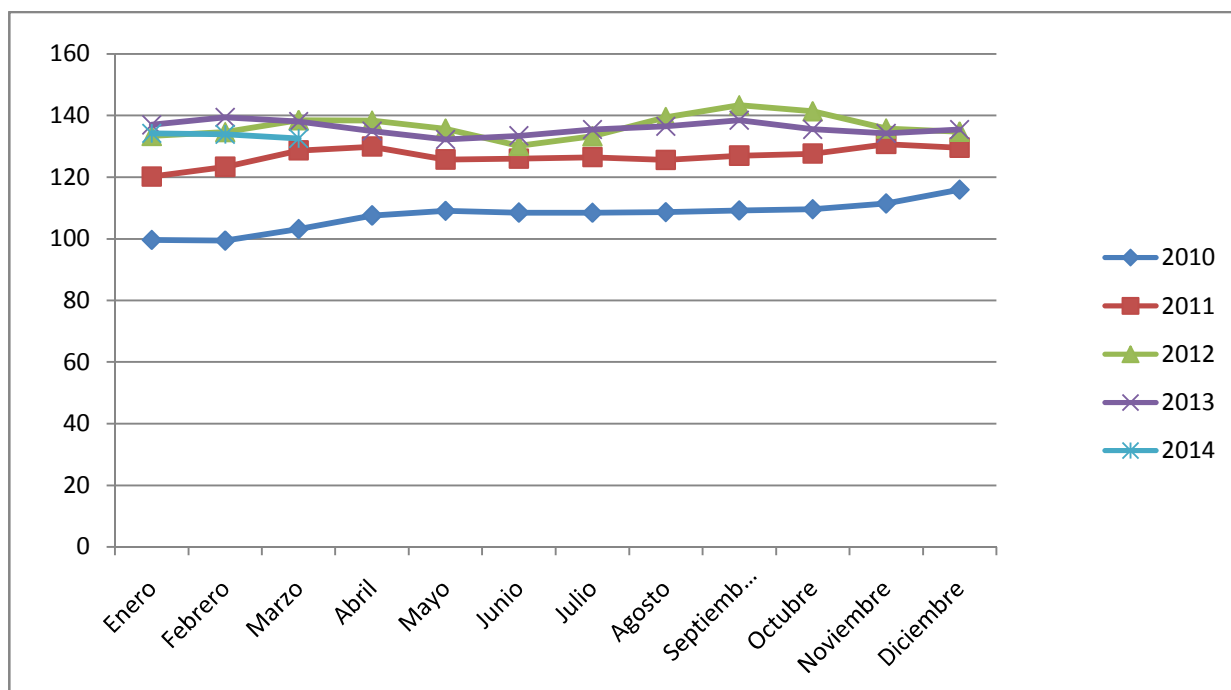


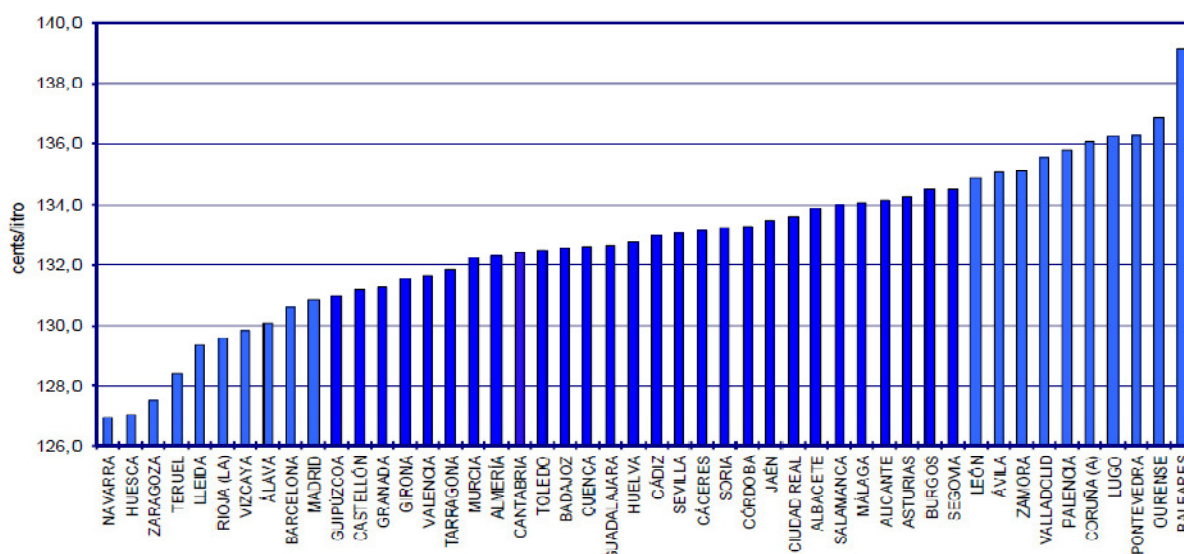
Figura 17: Precio medio Gasóleo (incluido impuestos). Fuente; MIET

En esta siguiente grafica se puede ver el precio del gasoil con impuestos incluidos por provincias para el mes de Abril 2014, se puede apreciar la diferencia que hay entre Navarra y Ourense y las Baleares.



PRECIOS MEDIOS CON IMPUESTOS GASÓLEO DE AUTOMOCIÓN
POR PROVINCIAS. ABRIL 2014

PRECIOS DE GASOLINAS Y GASÓLEOS



Nota: no aparecen los precios de Santa Cruz de Tenerife, Las Palmas, Ceuta ni Melilla por tener una fiscalidad diferente.

Figura 18: Precio medio Gasóleo (incluido impuestos). Fuente; MIET



3.1.2. DIMENSION SOCIO CULTURAL.

Según la proyección de INE de la población de España 2009-2049, las tendencias demográficas actuales llevarían a una reducción progresiva del crecimiento poblacional en las próximas décadas. El crecimiento natural de la población sería negativo desde 2020 y la población mayor de 64 años se duplicaría en 40 años y pasaría a representar más del 32% del total debido al envejecimiento, que se observa en la evolución de la pirámide poblacional.

La recesión en todo el mundo parecer haber causado la disminución de la tasas de natalidad en algunos países desarrollados.

En los últimos 20 años también se ha reducido la mortalidad en las edades avanzadas. Cada vez es mayor el número de personas a proteger con respecto a la población en edad de crear riqueza y de contribuir al sostenimiento de la protección social. Esto puede afectar al índice de crecimiento económico y a la viabilidad de las finanzas publicas de los estados, si no se modifican las tendencias y políticas actuales.

Son de esperar los serios desequilibrios en las prioridades de gasto público y en las estructuras de producción y de consumo.

A medida que envejezca la población, aumentara el gasto sanitario, el social, el de dependencia... y esto podrá reducir recursos de otros capítulos del gasto público (infraestructuras, educación, formación....) que son fundamentales para el futuro crecimiento de la economía y afecta directamente a las PYMES.

3.1.3. DIMENSION POLITICO LEGAL.

En la actualidad las modificaciones que están realizando los gobiernos nacional y regional van orientadas principalmente a la disminución de los niveles de paro, aumento de la productividad empresarial y disminución del déficit presupuestario, esto influencia el entorno empresarial en el que nos movemos de tres formas distintas, en el primer contexto las reformas laborales realizadas permiten una mayor flexibilidad en el ajuste de las plantillas de las empresas en el sentido de optimización del capital humano de las mismas, en el segundo facilita la competitividad empresarial como consecuencia de un aumento de la productivas, y en el tercer nos encontramos que la disminución del déficit presupuestario se realiza mediante una contención del gasto y disminución de la inversión pública.



La regulación del sector del transporte de mercaderías está compuesta en su mayor parte por normas estatales. Así mismo, las Comunidades Autónomas poseen competencias en materias relacionadas con este sector.

- Reglamentación nacional vigente y un plan estratégico de potenciación definido para el sector (PETRA y el Plan Sectorial del Transporte 2007- 2012) publicado por el Ministerio de Fomento, en los cuales se establecen medidas y actuaciones específicas en materia de formación para el sector de transportes.
- Directiva 2003/59 del parlamento europeo dispone de un marco general y paraguas a las leyes y decretos nacionales en materia del transporte (Ley 16/1987 y RD 1032/2007), que establece las normas comunitarias relativas a la cualificación inicial y la formación continua para los conductores.
- El Gobierno apoya el abandono de la figura *autopatronos* que conducen su propio vehículo pesado y fomenta la tendencia a la concentración de empresas.
- Las autoridades públicas incentivan la baja de vehículos cuando sobrepasan un determinado número de años para disminuir los problemas de seguridad vial y también baje la saturación de vehículos.
- El Ministerio de Fomento exige formación para obtener la licencia de transportista para el acceso a la profesión.
- Política fiscal: para poder competir se necesita la adquisición de un camión y es difícil su adquirirlo ya que los tipos de intereses del crédito son altos. Fijación de un peaje para usar las carreteras.
- Nivel de sindicación de los productores agrícolas de distintos países también sería un factor político que influye en este tipo de transporte.
- La liberalización del sector en el ámbito europeo: cualquier transportista puede distribuir la mercancía en cualquier país de la U.E. aunque no tenga su domicilio social o delegación.
- Política ambiental: el gobierno apoya a otros tipos de transporte como el ferroviario debido a que no incide en el medioambiente de forma tan negativa como el transporte



por carretera. El tren contamina menos, menor contaminación acústica y no existen problemas de tráfico.

- U.E.: apoya al transporte ferroviario y lo favorece con una serie de objetivos. Además, fomenta y promueve el transporte marítimo. Por otro lado, ha establecido Directivas y Reglamentos Europeos relativos a los tiempos de conducción y descansos con el fin de evitar accidentes de tráfico.

- En España se produce un importante cambio en el ámbito de la seguridad vial con la implantación del carné por puntos.

3.1.4. DIMENSION TECNOLOGICA.

El entorno actual se caracteriza por el cambio continuo y la incertidumbre. Lo que ayer se consideraba avance tecnológico, hoy se consideran cotidianos y se exige como característica básica del servicio. Como consecuencia, la visión del mercado ha de evolucionar en respuesta a las expectativas del cliente.

Entre las aplicaciones de las nuevas tecnologías al transporte de mercancías por carretera destacamos:

□ IT y sistemas de comunicación móvil. Los sistemas de comunicación que tienen la mayoría de los vehículos pesados, hoy en día, son de diversos tipos; telefonía móvil, sistemas de comunicación vía satélite que permiten conocer el posicionamiento del vehículo, transferencia de datos; sistema WAP -Wireless Application Protocol- facilita el control y seguimiento de la mercancía, entre otras cosas.

□ Sistemas de posicionamiento de flota. Es posible monitorizar los vehículos, obteniendo la posición, temperatura, consumo y otros parámetros relativos a los mismos.

□ Tacógrafo digital. Permite comprobar rápidamente las estadísticas del vehículo tales como el origen-destino, mercancías transportadas, velocidades y el tiempo de conducción y descanso.



- Comercio electrónico. Mejora las relaciones entre operadores y clientes.

Las empresas dedicadas al transporte de mercancías deberían invertir en recursos de aplicación de nuevas tecnologías de la información y comunicación -Intelligent Transport System-. El resultado sería la óptima gestión de los recursos disponibles, de la toma de decisiones, optimización de reglas de buenas práctica, etc. Con las consiguientes reducciones de costes, aumento de ingresos, y mayores posibilidades de tener acceso al mercado. La gran mayoría de las empresas nacionales de transporte se encuentran a un nivel de desarrollo inferior en comparación con las empresas extranjeras, aunque las de tamaño mediano y grande experimentan una permanente mejora en esta materia.

Las consecuencias positivas de estas aplicaciones se traducen en la mejora de la gestión logística de mercancías, que trae consigo:

- Programas de gestión de incidentes. Responden a los accidentes o averías con los servicios de emergencia más adecuados y rápidos. Por lo tanto, reducen el tiempo de respuesta.
- Optimización de la ruta y distancia recorrida. Minimiza el impacto de los vehículos sobre el medio ambiente y el flujo de tráfico. Reduce el tiempo de desplazamiento de la carga.
- Reducción de los desplazamientos en vacío o con escasez de carga.

La falta de concienciación sobre los beneficios que produce, la escasa preparación del personal y la existencia de estructuras empresariales demasiado débiles, son algunas de las barreras a la implantación de nuevas tecnologías.

La integración de las nuevas tecnologías en una oferta logística completa, permite asegurar un balance razonable entre costes de infraestructura e ingresos superiores por un servicio más amplio y de calidad.

Cargadores y transportistas tienen ante sí el gran reto de asimilar culturalmente la tecnología para mejorar su situación en el sector. Su uso adecuado constituye la base para mejorar la competitividad.



Para ello es de importante trascendencia las políticas establecidas por la administración en materia de subvención de I+D+I, ya que la disponibilidad de medios para la investigación va a influenciar decisivamente en la incentivación del desarrollo y de la investigación y por lo tanto la posición y nivel competitivo de las empresas ligadas al transporte.

	Administración Pública: Total (millones de euros)	Administración Pública: %	Empresas: Total (millones de euros)	Empresas %
2007	2.348,8	17.6	7.453,9	55.9
2008	2.672,3	18.2	8.073,5	54.9
2009	2.926,7	20.1	7.567,6	51.9
2010	2.930,6	20.1	7.506,4	51.5
2011	2.762,4	19.5	7.396,4	52.1

Figura 19. Gastos internos totales de I+D por año y sector. Fuente INE.

	Total (equivalencia a jornada completa)	Administración Pública: Total (equivalencia a jornada completa)	Administración Pública: %	Empresas: Total (equivalencia a jornada completa)	Empresas %
2007	201108	37919	18.9	87543	44.0
2008	215676	41139	19.1	95207	44.0
2009	220777	45353	20.5	93699	42.0
2010	222022	46008	20.7	92221	42.0
2011	215079	43913	20.4	89841	42.0

Figura 20. Personal empleado en actividades de I+D por año y sector. Fuente INE.

En las tablas anteriores observamos que en la Administración Pública los gastos relacionados con el I+D crecieron hasta 2009 y a partir de ahí van disminuyendo hasta la actualidad, sufriendo un retroceso del 5,61% con respecto a su máximo en 2009 y observamos que en la actualidad el I+D en la Administración pública solo supone un 19,5% de la totalidad. Las empresas privadas disminuyen también el gasto en I+D desde 2008 hasta la actualidad en un 8,39% suponiendo el 52,1% del I+D total, esto pone de manifiesto que el I+D está trasladando su seno a la empresa privada como consecuencia del ajuste presupuestario público.

El personal empleado en actividades de I+D equivalente a jornada completa tiene variaciones similares a las del gasto, reflejo de lo determinado anteriormente.

La fuerza tecnología es de gran importancia en el entorno general de la empresa dedicadas al transporte.



3.2. ENTORNO ESPECÍFICO.

Para el análisis del entorno específico vamos a estudiar las cinco fuerzas competitivas determinadas por Michael E. Porter, con estas fuerzas ayudan a identificar los factores claves para la rentabilidad de la empresa, cuales son las tendencias y las reglas del juego y cuáles son las restricciones.

Por lo que estas fuerzas marcan el éxito o el fracaso de una empresa, que son:

1. **Poder de negociación de los proveedores;** el mercado o segmento del mercado será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aun más complicada si suministran recursos clave, no existen sustitutos o son pocos y de alto coste.
2. **Poder de negociación de los clientes:** el mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, existan varias alternativas, el servicio no sea muy diferenciado o sea de bajo coste para el cliente (lo que permite sustituciones sin incremento de coste).
3. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** el mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fácilmente franqueables por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
4. **Amenaza de aparición de servicios sustitutivos:** el mercado o segmento no será atractivo si existen servicios alternativos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos está más avanzados tecnológicamente o pueden entrar con precios más bajos reduciendo nuestros márgenes de utilidad.
5. **La rivalidad entre los competidores:** será más difícil competir en un mercado o en un segmento en el que los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costes fijos sean altos (constantes guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, etc.). La rivalidad puede ser negativa, si da lugar a una lucha destructiva por precio, o positiva, si cada competidor busca diferenciarse del resto en lugar de tratar de acapararla toda la cuota de mercado. Es más positivo



para los competidores tratar el tamaño del mercado segmentando los clientes (competitividad positiva) que tratar de quedarse con todo el mercado (competitividad negativa).

6. Más reciente se ha añadido otra fuerza competitiva, que son los **Poderes Públicos**. (según el profesor Bueno habría que añadir esta sexta fuerza competitiva en economías como la española y gran parte de las de la CEE, en las que el sector publico tiene una importante actividad industrial y comercial; el poder negociador del Estado).

La empresa Procoal Logística, está clasificada en el CNAE en el epígrafe 6024 “Transporte de mercancías por carretera”.

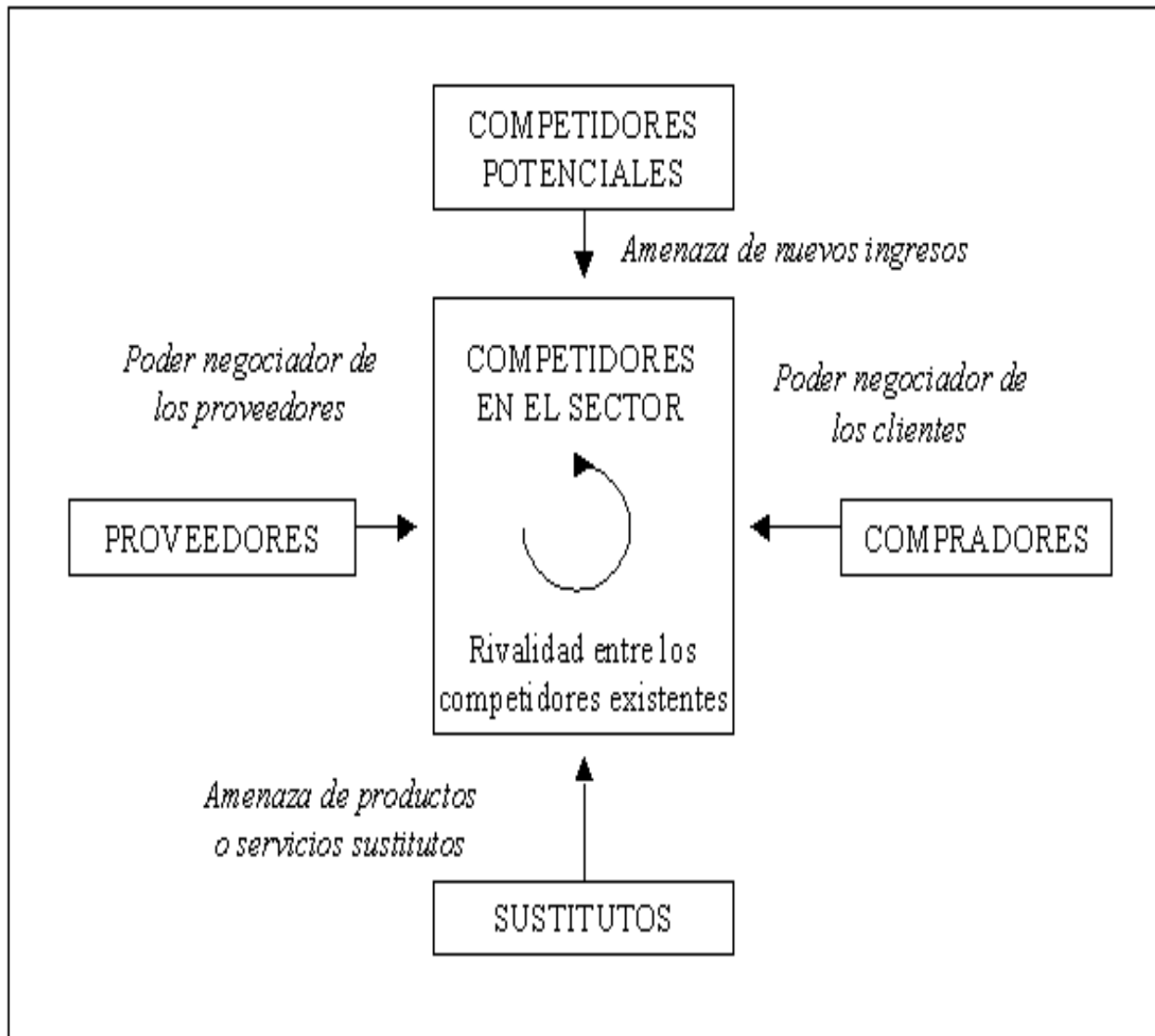


Figura 21: Grafico 5 Fuerzas de Porter. Fuente; Elaboración Propia.



3.2.1. PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES.

Los principales proveedores de los transportistas son los fabricantes de camiones, de neumáticos, los distribuidores de combustibles, las agencias de seguros, los talleres de mantenimiento y las agencias de transporte.

Los productos y servicios que ofrecen los proveedores son muy poco diferenciados y existe una baja fidelidad de los clientes, ya que éstos se pueden dirigir a cualquier proveedor, razón por la cual existe tanta competencia.

La negociación con el **Proveedor del Combustible**, las empresas suministradoras de gasóleo son un sector oligopolístico con una elevada cuota de mercado. Ellos mismos deciden el precio, con escaso o nulo camino abierto a la negociación por lo que esto convierte en muy poco atractivo el sector del transporte. Un dato importante que contribuye al entendimiento de este punto es que los costes directos para las empresas se han incrementado, sobre todo desde 2004, por efecto de las subidas de los precios del gasóleo, que ha ido creciendo cada vez más y que ya supone más del 33% del coste directo.

La **negociación con los fabricantes de camiones**, es más flexible, debido a la actual crisis y la competencia que hay entre ellos, Volvo, Man, Scania, DAF, Iveco..., están ofertando unas condiciones importantes, pero ellos dependen de la financiación que el banco de al transportista, y actualmente es prácticamente nula.

La **negociación con los talleres**, no esta tan flexible, actualmente ellos ponen las condiciones del pago y precio, imponiendo el pago de la avería antes de poder sacar el camión del taller.

La **negociación con los suministradores de repuestos y de neumáticos**, es flexible, pero son ellos los que imponen el precio, lo único que puedes negociar es la forma de pago.

Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es una de las fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de la empresa, en este sector podemos ver, que la negociación con todos ellos es prácticamente nula, con lo cual, son ellos los que imponen las condiciones de precio. También los Poderes Públicos ejercen un papel equivalente a los proveedores y como gestores de la infraestructura y del tráfico, como reguladores.



3.2.2. PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES.

Los clientes en todas las industrias han evolucionado, las tecnologías de la información facilitan que los clientes sean más expertos y estén mejor informados, lo cual les permite tener criterios suficientes para la toma de decisiones en la búsqueda de su proveedor de transporte.

La mayoría de las empresas eligen a sus proveedores de transporte en **función de sus costes**.

Por tanto, los cliente tienen un gran poder de negociación, son ellos quienes ponen las tarifas que ofrecen a los cargadores de la mercancía y se ajustan a la baja hasta el último céntimo.

3.2.3. ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.

La autorización para ser transportista se ha liberalizado progresivamente y esto ha posibilitado el aumento de nuevos competidores. No obstante, el Ministerio de Fomento ha puesto trabas exigiendo formación específica para poder acceder.

Con la liberalización del sector en el ámbito europeo, están entrando competidores europeos en España y esto supone un problema competitivo en este sector. Por lo tanto *la amenaza de entrada de nuevos competidores* es constante porque con la crisis se está obteniendo una elevada cantidad de inversión extranjera, por lo que a día de hoy, las empresas de transporte españolas no sólo deben ofrecer calidad, sino un buen precio para hacer frente a estos nuevos competidores que van apareciendo, aparte de los propios competidores dentro de cada industria.

Además podemos deducir que la **inversión para la entrada** a este sector no es muy elevada. Por tanto lo citado anteriormente llama la atención que entrar en este sector con la rentabilidad esperada del mismo será negativa.

3.2.4. AMENAZA DE APARICION DE SERVICIOS SUSTITUTIVOS.

Los productos sustitutivos son los medios alternativos de transporte. Respecto del transporte por carretera, las alternativas son el transporte ferroviario, el aéreo y el marítimo.



El transporte ferroviario es más seguro y rápido y tiene gran ventaja si utilizamos distancias largas. Tiene gran capacidad para cargar mercancías y está apoyado por el Gobierno por ser poco contaminante. El transporte aéreo es rápido y seguro aunque sus precios continúan siendo elevados. En los últimos años se han introducido servicios de tierra para pasajeros y carga para favorecer los desplazamientos hasta los aeropuertos. El transporte marítimo tiene ventajas cuando el porte es para distancias largas y de costa a costa. La UE está intentando favorecerlo con las autopistas del mar.

En conclusión, el posible producto sustitutivo es el transporte ferroviario, el cual tiene una pequeña cuota de mercado con lo que no debe ser una amenaza para este sector ya que los clientes seguramente tengan poca propensión a este producto ya sea por el precio o por otro factor.

Según los datos aportados por el Ministerio de Fomento, el transporte por carretera es el medio más importante, seguido del marítimo, el ferroviario y el aéreo.

3.2.5. GRADO DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES.

Un factor que hace atractivo el sector del transporte por carretera desde el punto de vista de los competidores es su baja diversificación, que cuanto más parecidos sean los competidores más fácil es que el mercado de trabajo se establezca en una sola fuerza de trabajo.

El incremento de los precios del gasóleo hace que la rentabilidad del sector sea negativa. Otros factores que hacen que sea poco atractivo este sector son el bajo grado de concentración que implica poca cuota de mercado y la escasa diversificación del producto que crea mayor competitividad.

En definitiva pese a que en la mayoría de los sectores la rivalidad es muy grande debido a la gran diversificación de todo tipo de marcas ya sean industriales, textiles, alimenticias, etc. En el sector del transporte de mercancías por carretera no, dado que los competidores son muy parecidos, no existe la gran diversificación de otros sectores sobre todo por el alto coste de los carburantes que son la materia prima de las personas para las personas que desempeñan su trabajo en este sector; sin embargo las **barreras de salida** son elevadas debido a los costes derivados de la compra del material, tiempo, dinero empleado, que no podrá reutilizarse o sería complicado reemplazarlo para otros negocios.



3.3. ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD.

El análisis competitivo consiste en determinar qué situación presenta la empresa Procoal Logística, respecto a la competencia teniendo en cuenta tanto sus peculiaridades y potencialidades como el ámbito o entorno en el que se desarrolla su actividad.

3.3.1. HISTORIA.

Procoal Logística, se considera una empresa estable, se encuentra en una fase de crecimiento. El hecho diferenciador que ha provocado mayor éxito entre las empresas de su sector ha sido el conocimiento, la **especialización** y la experiencia de su capital humano.

3.3.2. ESTRUCTURA DE MERCADO.

Se ha de tener en cuenta que las empresas de transporte existentes en la zona de Almería, Murcia, pertenece a grandes grupos empresariales, (como J.Carrion, Bezunces, Cabrera, ...) de presencia internacional y que tienen el respaldo de grandes estructuras empresariales de soporte interno, actualmente estas grandes empresas están dedicadas casi en exclusividad a la fruta y verduras de las cooperativas de Almería y Murcia, por lo tanto, no son competencia directa.

También están la gran cantidad de autónomos (atomización), en la zona de Almería y Murcia, casi todos ellos con camiones basculantes (tipo de remolques; laterales bajos), este tipo de remolque, no los quieren las empresas partidoras de almendra, porque para transportar los big bag de pepita la lona toca la mercancía y tampoco los quieren para transportar las almendras en cascara, porque solo cargan unos 16 o 18 Tn. En cuanto a las empresas de Biomasa, pasa lo mismo, estos remolques no los quieren porque transportan poca cantidad, por tanto, estos no están siendo competencia.

Con la segmentación del mercado se identificó el público objetivo susceptible de necesitar los servicios que ofrece Procoal Logística.

En nuestro, caso el **cliente objetivo** al que nos dirigimos son las empresas PARTIDORAS de ALMENDRAS, y las empresas dedicadas a la BIOMASA.



Actualmente estas industrias dedicadas a las almendras son un segmento de la población con un **poder adquisitivo medio–alto**, capaz de apreciar las facilidades que aporta nuestro servicio y dispuesto a experimentar las mejoras que aporta este sistema de transporte de mercancías, con un trato cercano y de calidad.

En la siguiente figura se muestra la Localización de las partidoras de almendras, prácticamente en el corredor del Mediterráneo.

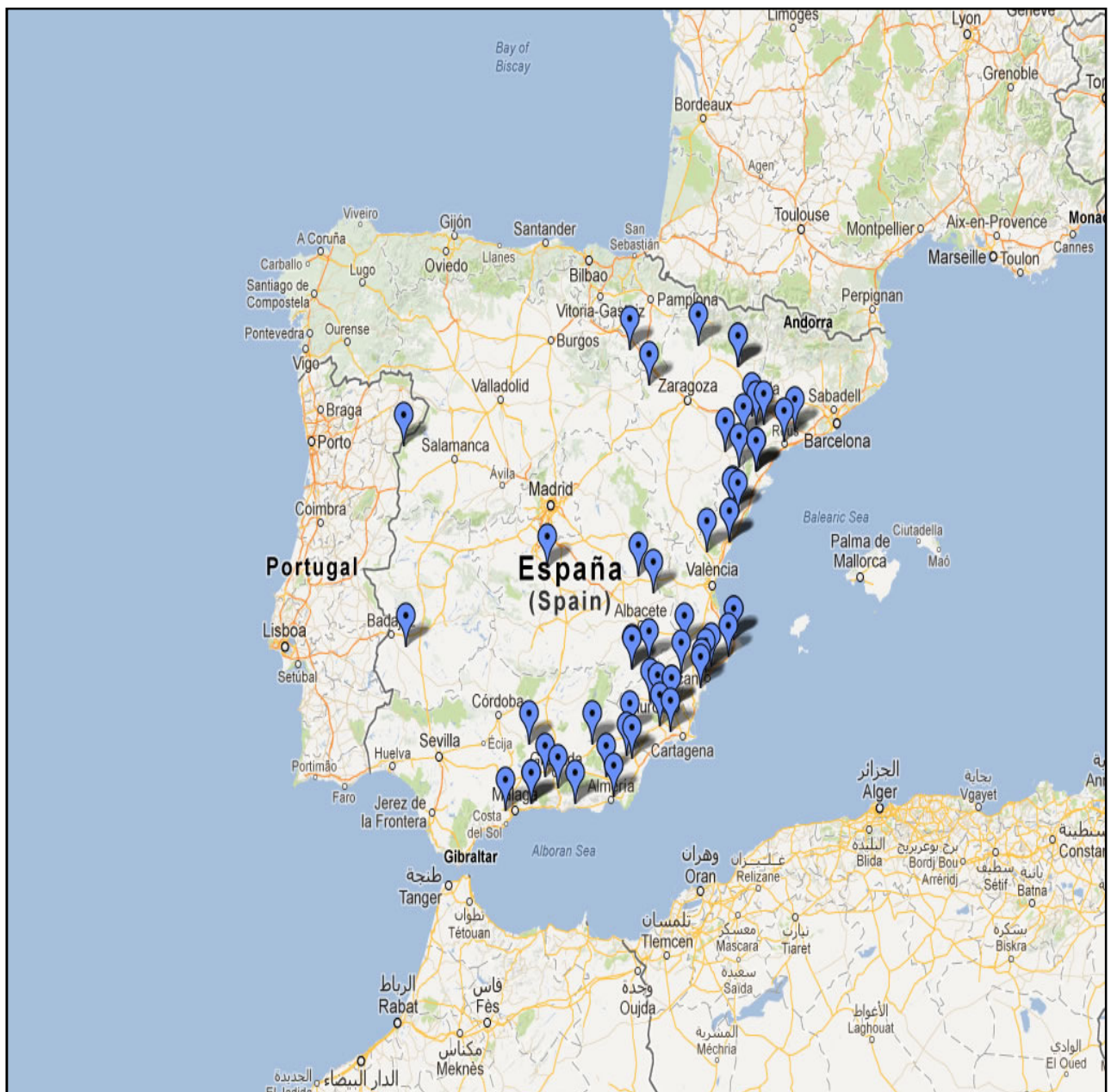


Figura 22: Localización de las partidoras de almendras. Fuente: Elaboración Propia



COMUNIDADES	PROVINCIA	Nº
ANDALUCIA	JAEN	1
	CORDOBA	3
	SEVILLA	11
	MALAGA	2
	GRANADA	8
	ALMERIA	8
MURCIA	MURCIA	28
VALENCIANA	ALICANTE	21
	VALENCIA	9
	CASTELLON	4
CATALUÑA	GERONA	1
	LERIDA	7
	BARCELONA	5
	TARRAGONA	6
CASTILLA LA MANCHA	CIUDAD REAL	2
	ALBACETE	6
	CUENCA	2
	TOLEDO	2
ARAGON	TERUEL	2
	ZARAGOZA	6
	HUESCA	4
NAVARRA	NAVARRA	3
MADRID	MADRID	3
CASTILLA Y LEON	PALENCIA	2
	SORIA	1
	LEON	1
	BURGOS	2
EXTREMADURA	BADAJOS	2
VIZCAYA	GUIPUZCOA	1
GALICIA	PONTEVEDRA	2
	LUGO	1
MELILLA	MELILLA	1
ISLAS	BALEARES	10
	PALMAS SANTA	1
	C.TENERIFE	1

Figura 23: Listado del nº DESCASCARADORAS de almendras en España. Fuente: Elaboración Propia

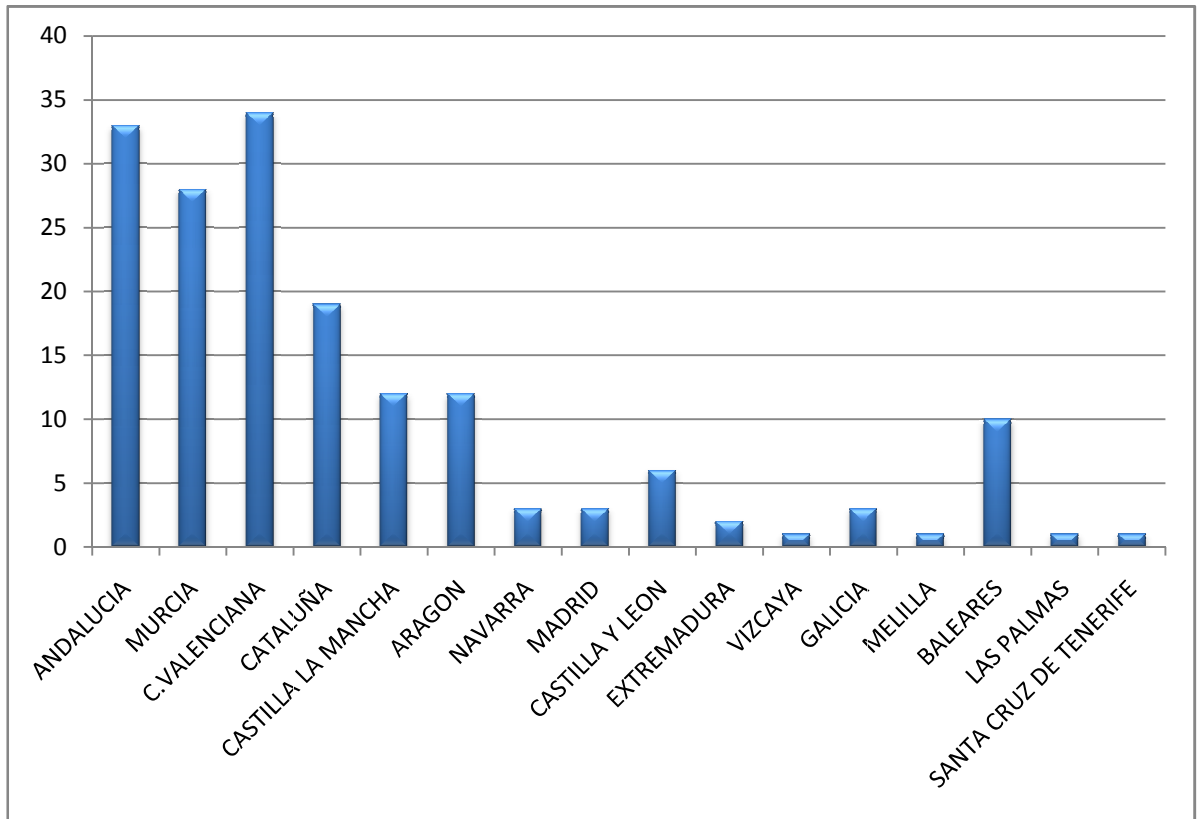


Figura 24: Grafico del nº DESCASCADORAS de almendras en España. Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la biomasa es la energía renovable más empleada en España y en el mundo entero, pero aunque España tiene un gran potencial de recursos para generar esta energía y emplearla en su industria, sus datos aún están muy por detrás de los de países vecinos.

La biomasa es uno de los recursos renovables con mayor futuro y potencia en nuestro país, porque tenemos grandes medios para generarla: recursos agrícolas, forestales... Sin embargo, aún estamos lejos de las cotas deseables y de explotarla como podríamos.

Lo que llamamos biomasa es materia orgánica o industrial que se emplea para generar energía renovable derivada del aprovechamiento del proceso de combustión de esta misma materia. Normalmente, la biomasa se genera con sustancias de seres vivos o sus restos y residuos. Puede estar compuesta de hojas, restos de madera, desechos, etcétera. Explicándolo de manera sencilla, si para el agricultor deshacerse de los residuos de sus cosechas siempre ha sido un problema, el uso de la biomasa es una salida, ya que todos estos residuos pueden servir para producir electricidad, a nivel doméstico o industrial. Los productos procedentes de la biomasa que se utilizan para fines energéticos se denominan biocombustibles, y pueden ser sólidos (para fines térmicos y eléctricos) o líquidos

(biocarburantes). Actualmente es posible utilizar energía procedente de biomasa de diferentes maneras, desde en plantas de generación de calor y electricidad hasta en aplicaciones para tráfico y transporte.

En nuestro país, este tipo de energía alcanza el 45% de la producción de energía renovables, lo que equivale al 2,9% del total de consumo de energía, incluidas las convencionales.

Si prestamos atención a la distribución geográfica, veremos que el mayor consumo de biomasa en España se da en **Andalucía, Galicia y en Castilla y León**. Estas Comunidades son las que cuentan con más industria consumidora de grandes cantidades de biomasa, debido sobre todo a la existencia de un sector forestal desarrollado. También son Comunidades donde la diseminación de la población facilita el uso de la biomasa doméstica.

Andalucía es puntera en obtención de energía eléctrica mediante biomasa gracias a la existencia de numerosas y grandes industrias agroalimentarias, y en los últimos años su incremento del uso de biomasa ronda un 10% anual. Casi el 40% de toda la potencia de biomasa instalada en España está en Andalucía. La región cuenta con 18 plantas de generación eléctricas mediante biomasa, que suman una capacidad total instalada de 208,70 MW.

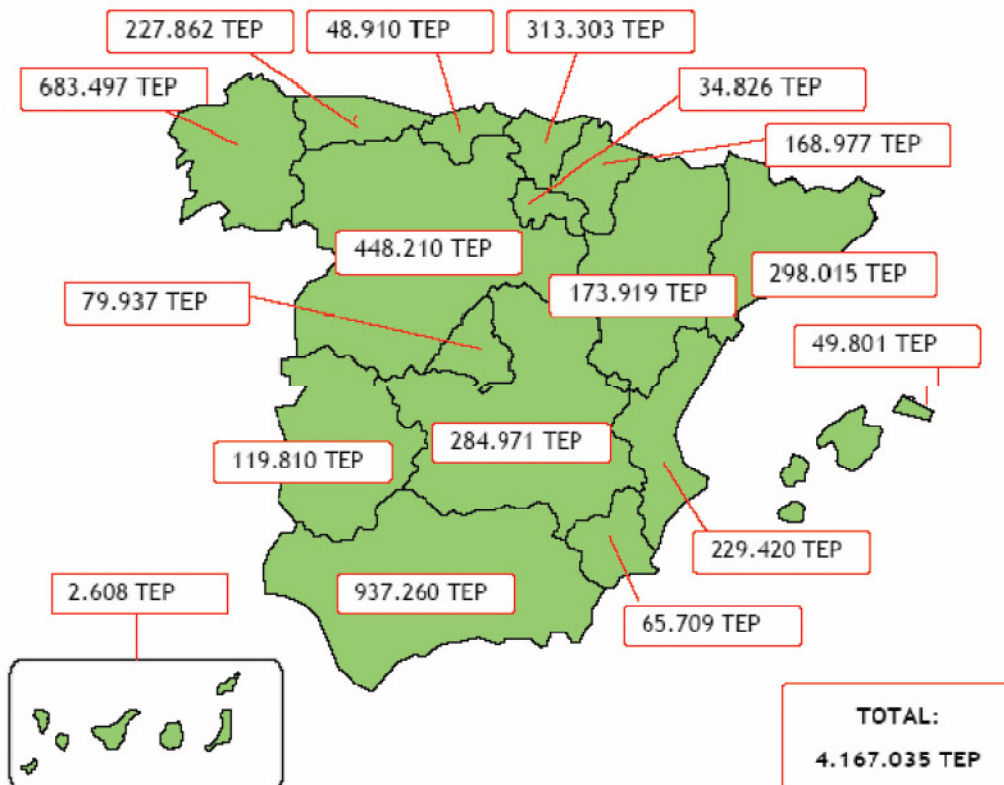


Figura 25: Consumo de Biomasa en España. Fuente: IDEA.

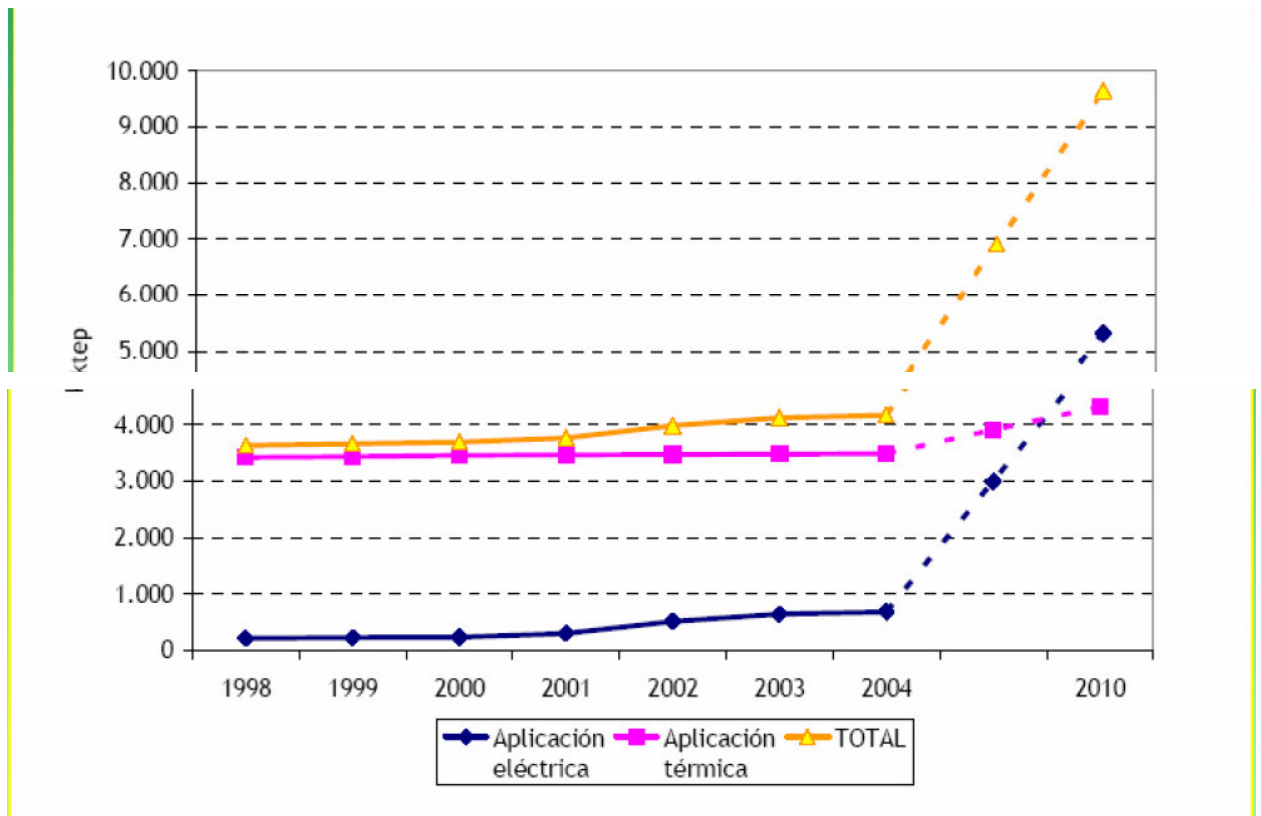


Figura 26: Evolución del consumo de Biomasa en España. Fuente: IDEA.

3.3.3. PRACTICAS DE MARKETING.

Con el **MARKETING** pretendemos diseñar el servicio, establecer los precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas para presentar el servicio que realmente satisfaga las necesidades de los clientes.

Deberemos invertir en publicidad y promoción para informar a nuestros clientes de los servicios que ofrecemos.

El marketing MIX es un conjunto de instrumentos que utiliza una empresa para conseguir sus objetivos de marketing. Estos instrumentos se clasifican en cuatro grupos, denominados las cuatro "P" del marketing: Producto, Precio, Comunicación [Promotion, en inglés] y Distribución [place, en inglés].

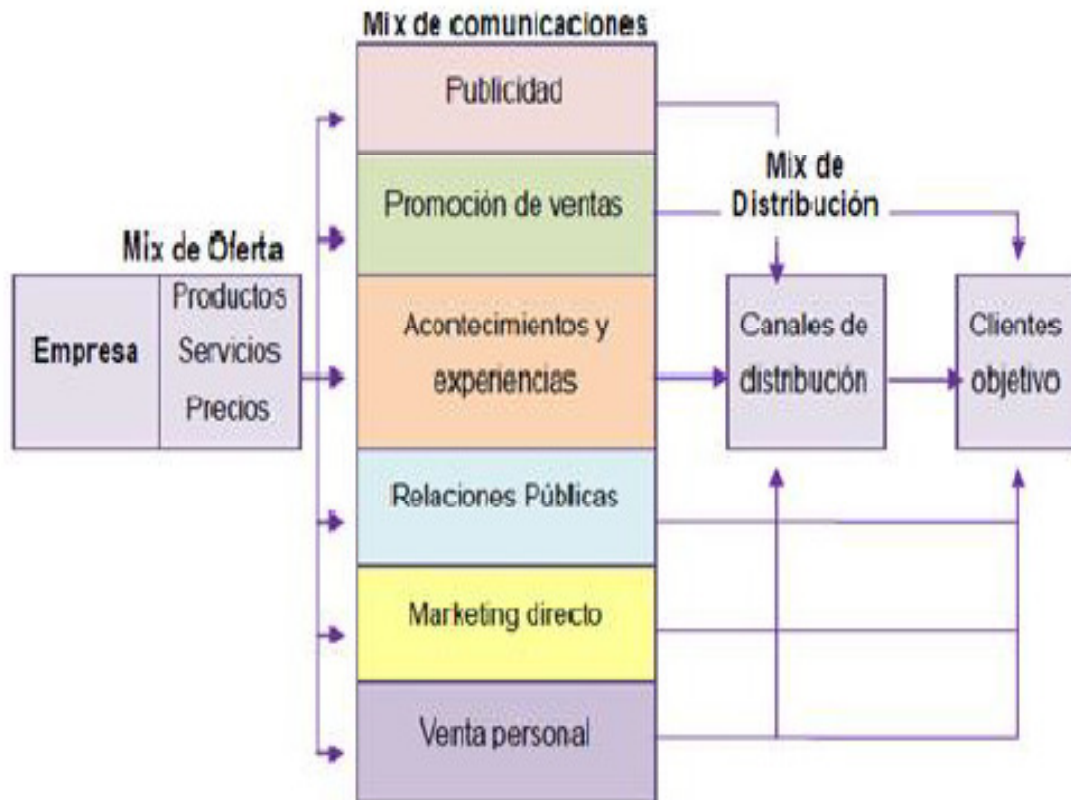


Figura 27. Esquema del Marketing Mix. Fuente: Elaboración Propia

Con la estrategia de marketing MIX perseguimos:

- Convencer al cliente, que se interese por nuestros servicios.
- Que el cliente consuma nuestros servicios.
- Fidelizar al cliente, que quede satisfecho y nos elija en próximas ocasiones.

EL SERVICIO.

El sistema que empleamos son remolques de grandes dimensiones y de chapa de aluminio, que basculan horizontalmente, este remolque es muy solicitado por la empresa de biomasa, porque donde descargan la mercancía, suelen ser naves de pollos.., donde el techo de la nave es bajo y no se puede bascular verticalmente, también se cuenta con remolques que basculan vertical, además de contar con tauliners que les facilita al cliente la rápida carga de forma lateral y la protección y cuidado de la mercancía.



PRECIO.

El precio es uno de los elementos de Marketing Mix que tienen más influencia directa sobre los beneficios que alcanzará la empresa, no solo porque define el margen que se obtiene por cada servicio, sino que también es determinante en la imagen del servicio que se está ofreciendo y constituye un arma frente a las acciones de la competencia. (KOTLER, 2006).

Es el único elemento del marketing mix que genera ingresos de forma directa, mientras que el resto a priori suponen gastos, aunque influyan de forma determinante en el volumen de ventas.

Llegados a este punto, para fijar los precios de nuestros servicios principalmente hemos tenido en cuenta los costes de nuestra flota y por otra parte comparando los precios de nuestros competidores directos con servicios similares, contrastándolos finalmente con nuestra estructura de costes.

Actualmente se trabaja con precios cerrados, se ha conseguido un precio medio de 1,12€/Km con las empresas Partidoras de almendra y un precio medio de 1,15€/Km con las empresas de Biomasa, precios revisables cada seis meses, debido a la variación del gasoil.

PROMOCION Y COMUNICACION.

Con la promoción y la comunicación buscaremos informar a los clientes de los servicios que prestamos, intentaremos situarnos en la mente del consumidor como la alternativa que mejor se adapta a sus necesidades y modos de satisfacerlas, motivándole al consumo.

La nave industrial donde se localiza la empresa está ubicada en el polígono industrial de Albox, dando su fachada a la autovía que une Baza-Murcia, por lo que es vista cada día por un elevado número de posibles clientes, y la consiguiente probabilidad de que se interesen por nuestros servicios. Por lo tanto, se pintara un rotulo que indique "Transporte de Biomasa" y "Transporte de Frutos Secos".

Para darnos a conocer utilizaremos la publicidad. Se entiende por ésta cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinado identificado. Dicha publicidad constará de almanaques que describan las ventajas de nuestro servicio. Se intentará interactuar con los clientes en la medida de lo posible y se intentará



promover el efecto boca a boca entre clientes, para el cual será necesario un excelente servicio y una magnífica atención al cliente.

Para la consolidación de nuestra marca imprimiremos nuestro logotipo en la superficie de nuestros remolques. De esta manera, aprovecharemos la movilidad de los camiones para que difundan los beneficios que aporta nuestra empresa y así ésta empiece a ser conocida en los diferentes lugares que son frecuentados por nuestros camiones.

Desde el punto de vista del marketing Interactivo, nuestro equipo desarrollara una página web y llevará a cabo la publicidad a través de redes sociales, ya que actualmente es uno de los medios donde resulta más efectivo anunciarse; y mediante las cuales se facilitarán nuestros datos de contacto y se describirán los productos y servicios de nuestra empresa, así como las ventajas competitivas que representa este nuevo modelo de transporte para los clientes.

En términos generales, la publicidad queda resumida en el siguiente diagrama de causa y efecto. En él se ilustra el resultado inicial que se persigue: darnos a conocer como empresa con nuestros servicios. Y, posteriormente, lograr el posicionamiento de nuestra marca.

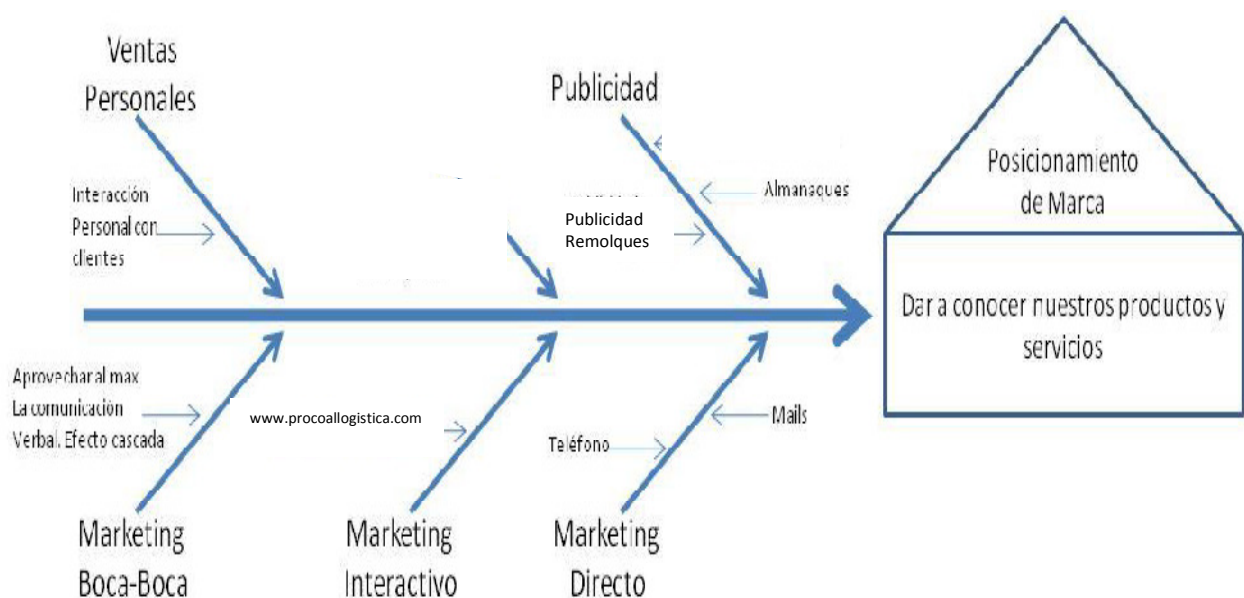


Figura 28. Estrategia de Marketing Procoal Logística S.L. Fuente: elaboración propia.



3.3.4. CONDICIONES FINANCIERAS.

La Estructura financiera de Procoal Logística, S.L, presenta una débil proporción de fondos propios sobre ajenos, especialmente bancarios, provocando esto un elevado índice de endeudamiento, debido básicamente a la adquisición de elementos de transporte (tractoras y remolques).

PATRIMONIO NETO (€)	156.980,00
DEUDA(€)	562.894,61
ENDEUDAMIENTO (%)	3,59
GASTOS SALARIALES (€)	173.597,65
AYUDAS FINANCIERAS RECIBIDAS (SUBVENCIONES)	0
ACTIVOS TOTALES (€)	499.140,13

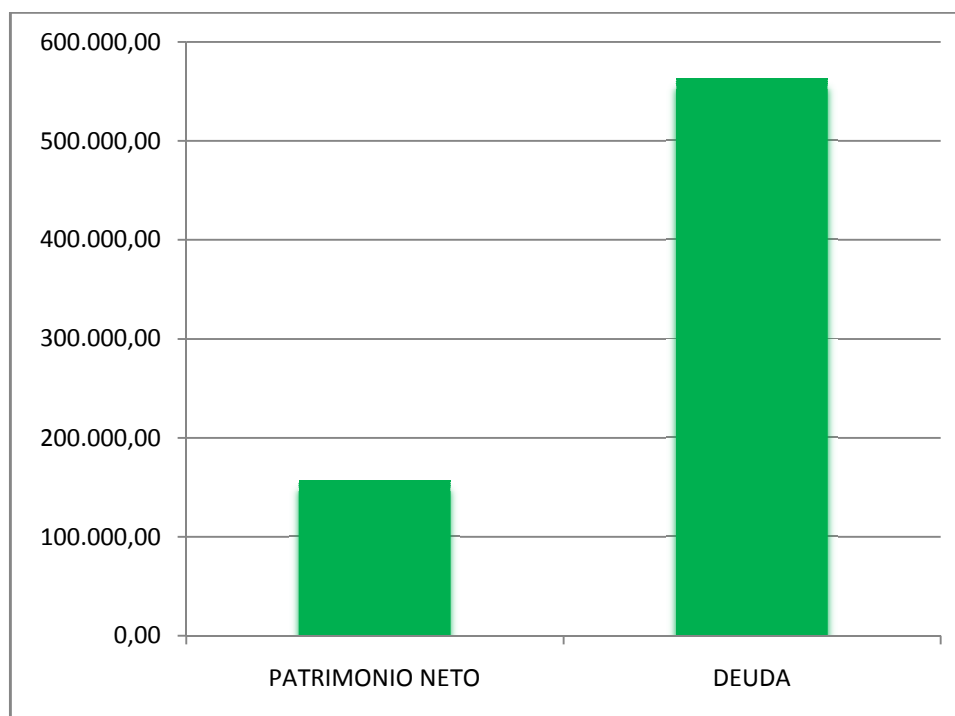


Figura 29. Datos económicos principales de Procoal Logística en 2012.
Fuente: elaboración propia



El transporte presenta una Rigidez de sus costes de explotación, dependiendo básicamente de tres factores de costes, que suponen más del 80% del coste total de explotación.

- *.- Personal.
- *.- Amortización del vehículo.
- *.- Combustible,

La situación de desequilibrio oferta/demanda condiciona la política de las empresas del sector a una aceptación de precios en el mercado que a duras penas cubren los costes de explotación.

Valor económico. Año 2012

INGRESOS	584.525,66
COSTES OPERATIVOS	353.175,18
SALARIOS Y BENEFICIOS SOCIALES	173.597,65
PAGOS A PROVEEDORES DE CAPITAL	0

Figura 30. Valor Económico Año 2012. Procoal Logística.

Fuente: elaboración propia.



4. ANALISIS ESTRATEGICO INTERNO.

Con el análisis estratégico interno de la empresa, conoceremos la capacidad de Procoal Logística para enfrentarse al entorno general y al específico, para ello necesitamos conocer la misión, la visión y los objetivos de la empresa, y hacer un análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

4.1. MISION, VISION, OBJETIVOS Y VALORES.

VISION

La visión de la empresa Procoal logística a largo plazo es ser una empresa que proporcione el máximo bienestar a sus empleados, clientes y proveedores; y que esto le ayude para conseguir el liderazgo regional en el sector, un crecimiento continuo en el tiempo y la mejora diaria en la prestación de servicios que realice.

MISION

Desarrollar la actividad de servicio de transporte con apego a las disposiciones legales, y normativas técnicas y principios éticos, con la finalidad de lograr tanto un CRECIMIENTO en la participación de mercado, con una RENTABILIDAD apropiada, así como, el DESARROLLO y PERFECCIONAMIENTO de la organización y RECURSOS HUMANOS.

OBJETIVOS

Procoal Logística, empresa dedicada al "Transporte de mercancías por carretera", tiene como objetivo estratégico la prestación de servicios, cuyo nivel de calidad y respeto por el medio ambiente así como la seguridad de sus trabajadores, los haga competitivos y adecuados a las necesidades de sus clientes y del entorno en el que se desarrollan sus actividades.

Los objetivos de Procoal Logística son;

- Obtener un volumen de SERVICIOS suficiente para poder recuperar la inversión realizada por la empresa.



- Crear una imagen tanto de la empresa como de la marca, con la finalidad de obtener un prestigio dentro del sector, asociando nuestro negocio a un servicio de calidad que perdure en la mente de nuestros clientes.
- Nuestro negocio se encuentra en una fase de introducción del servicio, puesto que solo tenemos contrato con seis empresas del sector de las almendras de las 169 industrias que hay actualmente, por tanto, nuestro principal objetivo es dar a conocer los servicios ofrecidos, ventajas respecto al transporte de mercancías tradicional y situarnos en el mercado. Si esta fase se desarrolla apropiadamente y no hay imprevistos que jueguen en nuestra contra, la duración estimada para adquirir paulatinamente cuota de mercado será breve, aunque dependerá en gran medida de la aceptación del servicio por parte de nuestros clientes.

VALORES

Cada uno de los contribuyentes de Procoal Logística deben estar ligados a los principios y valores que constituyen la cultura organizacional, y difundirla entre ellos de tal manera que se logre una ventaja competitiva de la empresa, orientada a ofrecer un servicio de calidad, a buen costo en el menor tiempo posible. Procoal Logística impulsa valores como responsabilidad, puntualidad, comunicación, respeto, integridad, excelencia, innovación de tal manera que ayuden a cubrir los requerimientos de nuestros clientes, debido a que nos enfocamos a ofrecer nuestros servicios a tiempo y en muy buen estado, creando en nuestros clientes confianza y demostrarles que están frente a una empresa que actúa con sinceridad y transparencia.

4.2. COMPROMISOS EMPRESARIALES.

4.2.1. COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE

Procoal Logística en el desarrollo de su actividad, busca el equilibrio entre la creación de valor económico, el uso de la tecnología más eficiente y efectiva y el compromiso ambiental, trabajando para reducir el impacto de sus actividades en la naturaleza.

La industria del automóvil ya ha comprendido lo importante de implantar las medidas que mejoren el uso de la energía. Los gobiernos y proveedores del sector transporte, impulsan diversas organizaciones a la investigación, con especial énfasis en la innovaciones rentables para la energía y la eficiencia de los recursos. También, los expertos trabajan en dos desafíos



medioambientales de los camiones: el control de las emisiones contaminantes en motores de combustión interna y la reducción del consumo de combustibles fósiles. Además, tratan de ganar eficiencia con diversas tecnologías, como las unidades de energía auxiliares, el aprovechamiento óptimo de la energía cinética, la reducción del consumo energético al ralentí, el uso de neumáticos más eficientes o diseños aerodinámicos.....también apuntan que debería aumentarse el límite de peso, la longitud de los camiones, la mejora de las infraestructuras, un mejor diseño de la logística y la reducción de la velocidad del vehículo.

Procoal Logística, consciente de la problemática ambiental de nuestros días, muestra un profundo respeto por el ambiente adoptando prácticas sustentables como parte de su filosofía empresarial. Comprometidos con dicha problemática, sientan las bases de su gestión ambiental en los siguientes ejes:

- Identificar, reducir y controlar los riesgos ambientales derivados de la actividad. Mejorar en forma continua los procedimientos de las operaciones tendiendo a la prevención y reducción de la contaminación.
- La comunicación, formación y sensibilización ambiental de los empleados, de forma que se asegure el desarrollo de su labor con el máximo respeto al medio ambiente y los estándares de la organización.
- Revisión periódica de la política, y el sistema de gestión.

4.2.2. COMPROMISO INNOVADORES.

Procoal Logística, considera un valor esencial promover la innovación. Todas las tractoras de la empresa están totalmente equipadas con la última tecnología para garantizar la seguridad en el traslado y entrega de la mercancía, Sistemas GPS para el monitoreo de las unidades de transporte y vehículos de distribución.

4.2.3. COMPROMISO PROFESIONALES.

Procoal Logística, está formada por un equipo multidisciplinar altamente cualificado, la diversidad de perfiles profesionales garantiza una gestión que se adapta a las necesidades de nuestros clientes.

El aprendizaje y la formación continua de los trabajadores es una de las prioridades de la gestión de los recursos humanos. Promueven una política de formación dirigida a actualizar y



completar los conocimientos de su equipo humano para garantizar la innovación, el progreso, la creatividad y la mejora permanente.

4.3. ANALISIS DAFO.

El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa Procoal Logística, bajo el análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma, en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

Para Procoal, una de sus fortalezas es disponer de un know-how en el transporte de productos específicos (almendras, biomasa), según estudios en los últimos años se ha puesto de manifiesto en el sector una creciente dificultad para encontrar conductores cualificados, lo que repercute en la calidad del servicio. Otra de las fortalezas de Procoal, es la experiencia del personal de logística en los cambios de los sistemas logísticos, en el uso de las nuevas tecnologías, que difícilmente es asumibles para la mayoría de los pequeños transportistas. Otra de las fortalezas es la flota de vehículos joven, donde las estadísticas de la Dirección General de Tráfico sobre el parque de vehículos de carga con más de 11 años de antigüedad han crecido significativamente hasta alcanzar porcentajes próximos al 34%, acentuándose por efecto de la crisis económica general. Este factor resta claramente competitividad a este sector de actividad, estableciendo fuertes diferencias entre los poseedores del parque más moderno y los propietarios del parque más antiguo.

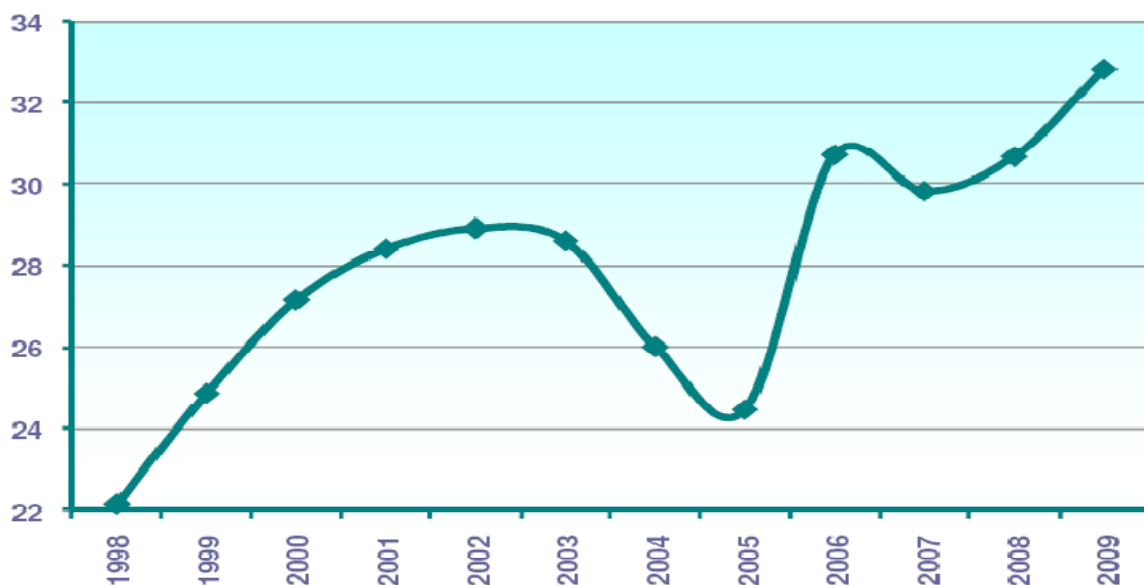
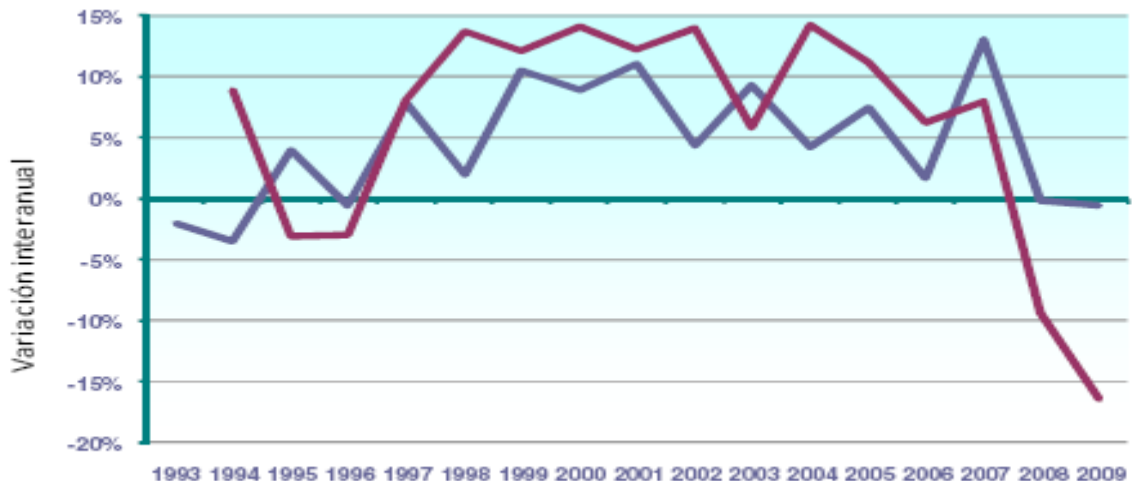


Figura 31: Evolución del parque de vehículos de más de 11 años. Fuente: DGT



Actualmente las debilidades de Procoal Logística son, en primer lugar tiene una débil proporción de fondos propios sobre ajenos, especialmente bancarios, provoca un elevado índice de endeudamiento, debido básicamente a la adquisición de elementos de transporte. Esto, unido con una situación de desequilibrio oferta/demanda condiciona la política de las empresas del sector a una aceptación de precios en el mercado que a duras penas cubren los costes de explotación. En cuanto a la rigidez de los costes de explotación, la dependencia de esta actividad básicamente de tres factores de costes (personal, amortización del vehículo y combustible, suponen más del 85% del coste total de explotación), la escasa capacidad de compra y el reducido número de proveedores (el gasóleo como ejemplo más significativo).

En cuanto al análisis externo realizado, tenemos como amenaza, la liberalización cuantitativa en el transporte nacional e internacional de mercancías, junto con la aparición de grupos de empresas de rango europeo, han generado situaciones estructurales de sobrecapacidad de oferta, salvo los periodos de puntas de la demanda. Este hecho genera efectos de envilecimiento de precios en términos generales, que repercuten de manera directa en la disminución de la rentabilidad de las empresas.



Fuente: Observatorio del transporte de mercancías por carretera, agosto 2010 – DGTT

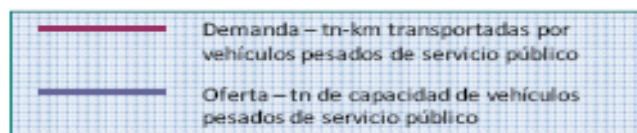


Figura 32: Evolución de oferta y demanda en vehículos pesados de servicio público. Fuente:DGTT

En cuanto a las oportunidades de Procoal, diremos que tenemos un mercado desatendido por la competencia, (el sector de la almendra y la biomasa). También los competidores de la zona ofrecen un servicio que no les interesa a estas industrias.



A continuación se muestra la matriz DAFO, correspondiente a PROCOAL LOGISTICA, S.L.

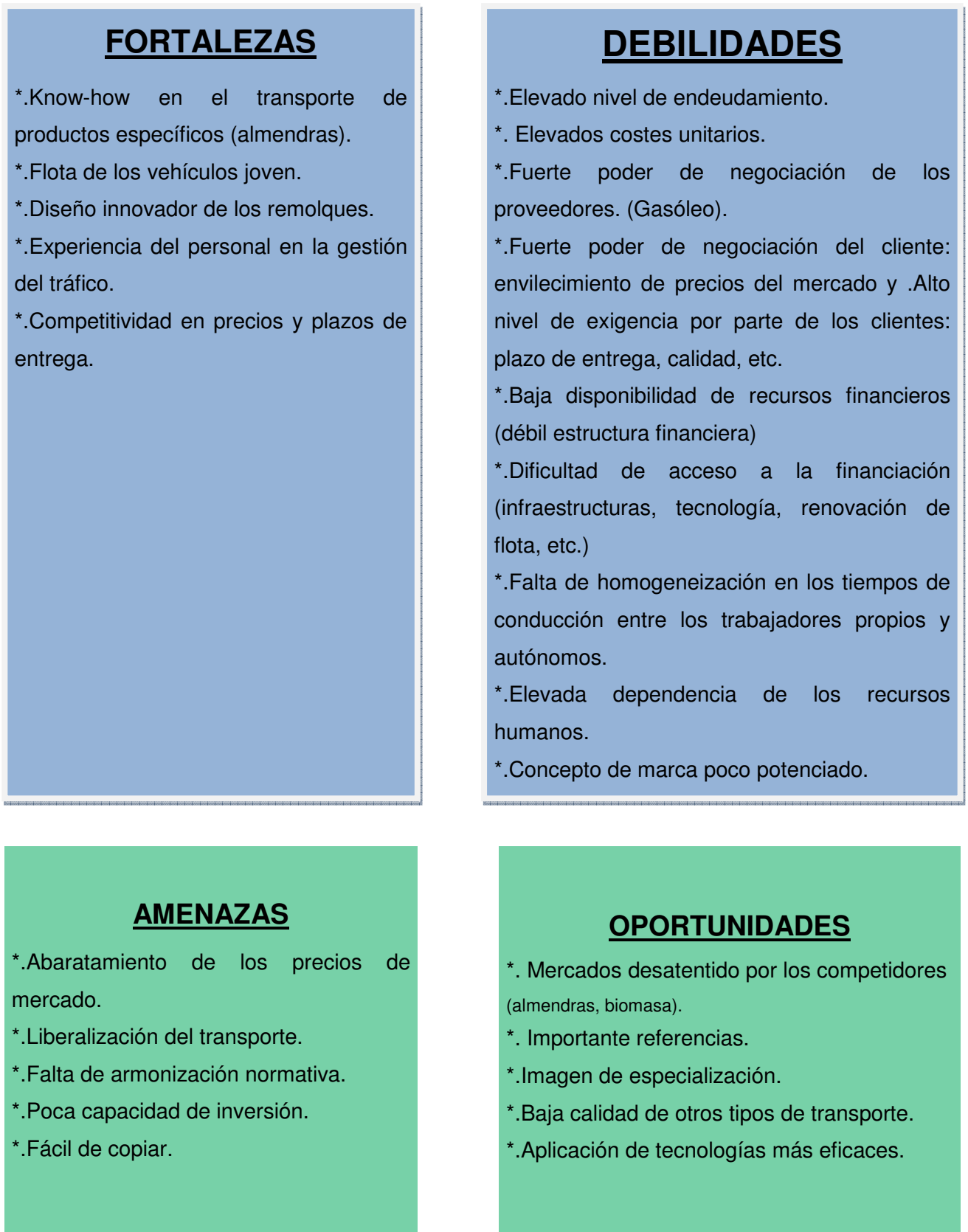


Figura 33: Grafico DAFO para Procoal logística. Fuente: Elaboración Propia



5. FORMULACION Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.

En este punto vamos a utilizar de modelos de planificación y control estratégico y del Cuadro de Mando Integral de la Empresa, en adelante CMI. Siendo el CMI una importante herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, enfocado al camino que debe de recorrer en el futuro la empresa para adecuarse a los cambios y a las demandas que le impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Se trata de una herramienta de gestión o metodológica que facilita la aplicación de la estrategia de la compañía de la forma más eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje apropiado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas, que se encuentran entrelazados con la misión, la visión y contemplando los aspectos internos y externos que puedan afectar a la cadena de valor de la organización.



Figura 34. Perspectivas del CMI. Fuente: Elaboración Propia



Existiendo una visión y una estrategia en la base de las cuatro perspectivas y para cada una de ellas se formulan metas estratégicas, indicadores, metas específicas y planes de acción.



Figura 35. Etapas de elaboración del CMI. Fuente: Elaboración Propia.

Para la formulación y desarrollo de la estrategia competitiva comenzamos por la identificación de los factores claves de éxito de la empresa.



5.1. IDENTIFICACION DE LOS FACTORES CLAVES DE EXITO.

Como se ha indicado anteriormente en el documento, los puntos de partida para la definición del CMI son la misión, la visión y los valores que conforman el marco estratégico. Teniendo en cuenta todo lo anterior, se pueden definir los objetivos estratégicos que guiarán la gestión de la empresa a medio y largo plazo. De tal modo en esta fase se detallan las perspectivas en las que se basará la construcción del Cuadro de Mando Integral.

Para cada una de las cuatro perspectivas se analizan que Factores Clave de Éxito van a determinar los objetivos estratégicos de la empresa, los cuales incluyen las características competitivas de la industria en que se mueve la organización. Los Factores Clave de Éxito están altamente relacionados con los objetivos y los indicadores en sí mismos, aunque pueden ir más allá de las cuatro perspectivas establecidas alcanzando aspectos técnicos o sociales.

5.1.1 PERSPECTIVA FINANCIERA O DE RESULTADO.

Los Factores Clave de Éxito según la perspectiva financiera o de resultado se consideran:

- **Diferenciación**, conseguir que Procoal Logística sea una empresa conocida en el sector de las almendras y de la Biomasa, por su flota de vehículos, por su personal y por su forma de trabajar.
- **Reducción de Gastos por Retraso**, para evitar los retrasos, se deberán tomar medidas de apremio para que los conductores se dirijan a su destino a la brevedad. Acciones de rastreo satelital es efectivo para detectar paradas no autorizadas.
- **Aumento de las Ventas y Productividad**, el aumento se conseguirá por la acción comercial del gerente y por los responsables de logística, además consiguiéndose una mayor productividad de toneladas transportadas por empleado, para ello llevan remolques de gran volumen, para incrementar la productividad.

5.1.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES.

Los Factores Clave de Éxito según la perspectiva de los clientes es compleja de analizar ya que es difícil saber cómo hemos de aparecer ante los clientes para alcanzar nuestra visión de



la manera más eficiente y confortable para el cliente y que culmine con su satisfacción y fidelidad.

La gestión comercial y la relación con el cliente giran en torno a la estrategia que se concretará más adelante y es un punto crucial en la construcción del presente CMI por lo que es importante considerar como Factores Clave de Éxito los siguientes:

- **Buen Servicio en la Entrega a Tiempo**, es muy importante la entrega de la mercancía a tiempo, debido a varios motivos, actualmente las empresas están comprando la mercancía cuando la necesitan para su proceso industrial, ya no compran para almacenar, por lo tanto necesitan un buen servicio y sobre todo a tiempo.
- **Acciones Orientadas a Captar nuevos Clientes Potenciales**, es también importante para que Procoal Logística siga creciendo, promover acciones para que los posibles nuevos clientes nos conozcan y cuenten con nosotros.
- **Satisfacción de los clientes**, se busca en todo momento la satisfacción de los clientes. Se puede considerar que este es el principal Factor Clave de Éxito de la empresa según la perspectiva de los clientes

5.1.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS DE NEGOCIO.

Para la determinación de los Factores según la perspectiva de los procesos internos de negocio se ha de tener en cuenta que los procesos que forman la cadena de valor de la empresa.

Siguiendo la perspectiva de clientes y su Factor Clave de Éxito principal que es el de la satisfacción de los clientes, lo que se trata es de dar respuesta a cuáles son los procesos clave que permitiría ofrecer la posición de valor a los clientes, es decir saber en qué procesos debemos ser excelentes.

Fijaremos como Factores Clave de Éxito en la perspectiva de los procesos internos de negocio los siguientes:

- **Presencia de sistemas de información**, actualmente Procoal Logística, trabaja con bases graficas, bases de datos de clientes, proveedores, bolsas de carga.



- **Promocionar el marketing**, es también importante para que Procoal Logística se conozca en zonas que aun no ha conseguido llegar, para ello los camiones irán rotulados, la nave industrial se rotulara con el nombre de la empresa y la actividad a la que se dedica y mediante acciones en las redes sociales.
- **Eficiencia de los procesos de trabajo**, es necesario que las personas de Procoal Logística, tengan claramente su tarea definida y conseguir una eficacia en los procesos de trabajo.

5.1.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La formación y el crecimiento de una organización procedente de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Procoal Logística, requiere llevar a cabo un plan de preparación o formación, para cada uno de los trabajadores, como consecuencia, de los cambios tecnológicos.

-Preparación: El personal de Procoal Logística, requiere una continua formación.

-Motivación: los conductores deben ser incentivados para evitar la temida rotación de trabajadores.

-Sistemas: Resultan de gran utilidad para el seguimiento del rumbo estratégico de la empresa y el Control de Gestión adaptado a la necesidades de Procoal Logística.

Por ello, es muy importante los Factores claves de éxito desde esta perspectiva:

- **Formación de los trabajadores en el uso TIC**, actualmente Procoal Logística, trabaja con bases graficas, bases de datos de clientes, proveedores, bolsas de carga, por tanto los trabajadores deben de saber usarlas.
- **Rotación de los trabajadores**, este sector tiene mucha rotación, debido a que es muy agotador vivir y trabajar en el camión.



5.2 DIAGRAMA CAUSA EFECTO

Los factores clave de éxito nos llevan al siguiente desarrollo de Diagrama Causa-Efecto:

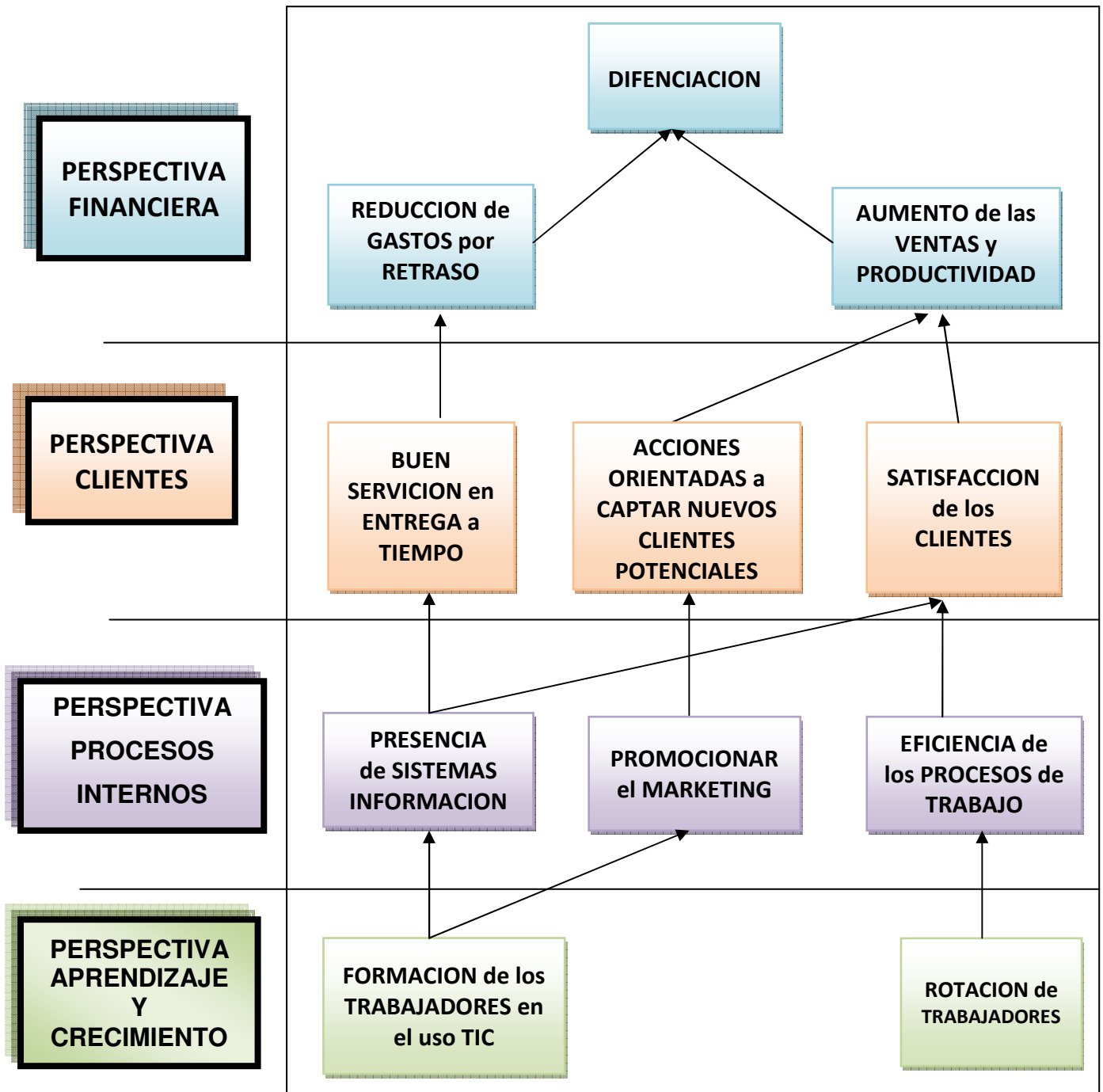


Figura 36: Diagrama causa-efecto. Fuente: Elaboración Propia.



5.3. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS.-

Después de realizado un análisis externo del entorno y un análisis interno de la empresa, analizada la cuota de mercado, los valores, la misión y la filosofía de la empresa y haber definido cuales son los Factores Claves de Éxito de la empresa, se pretende transformar estos en objetivos concretos para cada una de las perspectivas.

Así, se establecen los siguientes objetivos estratégicos para la empresa a corto plazo.

5.3.1. OBJETIVOS SEGÚN LA PERSPECTIVA FINANCIERA:

Teniendo en cuenta que los Factores Clave de Éxito para la perspectiva financiera eran, la reducción de gastos por retraso y el aumento de las Ventas y productividad, se establecen los siguientes objetivos:

- Aumentar las Toneladas transportadas en un 15% en el periodo de 1 año.
- Disminuir el ratio de Endeudamiento en un 2% en el periodo de 2 años.

5.3.2. OBJETIVOS SEGÚN LA PERSPECTIVA DE CLIENTES:

Teniendo en cuenta que los Factores Clave de Éxito para la perspectiva de clientes eran, el buen servicio en la entrega a tiempo, las acciones orientadas a captar nuevos clientes potenciales y la satisfacción de los clientes, se establecen los siguientes objetivos:

- Aumentar el número de nuevos clientes, considerando 3 clientes nuevos en un año.
- Aumentar el grado de satisfacción del cliente en 6 puntos sobre 10 en un año.

5.3.3. OBJETIVOS SEGÚN LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS DE NEGOCIO:

Teniendo en cuenta que los Factores Clave de Éxito para la perspectiva de procesos internos de negocio eran, la presencia de sistemas de información, promocionar el marketing y la eficiencia de los procesos de trabajo, se establecen los siguientes objetivos:

- Actualizar los sistemas de información, en un periodo de un año.



- Rotular todos los vehículos y nave, crear pagina web, facebook, en un año.
- Implantar el certificado de calidad ISO 9001, con el fin de controlar todos los procesos de trabajo, en un periodo de un año.

5.3.4. OBJETIVOS SEGÚN LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

Teniendo en cuenta que los Factores Clave de Éxito para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento eran, la formación de los trabajadores en el uso de las TIC y la rotación de los trabajadores, se establecen los siguientes objetivos:

- Plan de formación anual para los trabajadores de las TIC.
- Implantación de un plan de motivación para evitar la rotación de los trabajadores.

5.4 FORMULACIÓN INDICADORES

Los indicadores que nos van a medir los objetivos propuestos desde las cuatro perspectivas son:

5.4.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Para la determinación de los indicadores referentes a la perspectiva financiera, se ha valorado principalmente cómo nos ven los clientes y cuáles son los objetivos financieros que debemos lograr para ser exitosos ante nuestros cliente, aumentando las Toneladas transportadas en un 15% en el periodo de 1 año y disminuyendo el ratio de endeudamiento en un 2% en el periodo de 2 años.

Los Factores Clave de Éxito según la perspectiva financiera o de resultado se consideran la diferenciación, la reducción de gastos por retraso y el aumento de las Ventas y Productividad, estableciéndose los siguientes indicadores de control:



PERSPECTIVA FINANCIERA	
FACTOR CLAVE	INDICADOR
Diferenciación	Nº de transportistas en la zona dedicados a biomasa y a las almendras.
Reducción de gastos por retraso	Horas de carga y descarga por camión/mensual. Viaje con incidencias por camión/mensual.
Aumento de las ventas y productividad	Número de viajes realizados por camión/mes. Toneladas transportados por camión/mes Kilometraje recorrido por camión/mes

5.4.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES

Es una de las perspectivas más importantes en el análisis estratégico de una empresa y para la determinación de los indicadores referentes a la perspectiva de clientes se ha valorado principalmente como nos ven los clientes y que necesidades de los clientes debemos atender para tener éxito, será aumentando el número de nuevos clientes, considerando 3 clientes en un año y aumentando el grado de satisfacción del cliente en 6 puntos sobre 10 en un año.

Los factores clave de éxito para la perspectiva de clientes serán el buen servicio en la entrega a tiempo, las acciones orientadas a captar nuevos clientes potenciales y la satisfacción de los clientes, estableciéndose los siguientes indicadores de control:

PERSPECTIVA DE CLIENTES	
FACTOR CLAVE	INDICADOR
Buen servicio	Reclamación por servicio de camión/mes. Facturación nuevos clientes/mes.
Acciones orientadas a captar nuevos clientes potenciales	Visitas realizadas a nuevos clientes/mes. Llamadas realizadas a nuevos clientes/mes.
Satisfacción de los clientes	Llamadas telefónicas a clientes/mes



5.4.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS DE NEGOCIO

Para la determinación de los indicadores referentes a la perspectiva de procesos internos de negocio, se ha valorado principalmente en que debemos de sobresalir y en que procesos debemos ser excelentes para satisfacer las necesidades de clientes atendiendo principalmente a los procesos realizados en el interior de la empresa y en los vinculados a la producción y a la gestión de éstos, se pretende conseguir actualizar los sistemas de información, en un periodo de un año, rotular todas los vehículos y nave, crear pagina web, facebook, en el periodo de un año e implantar el certificado de calidad ISO 9001, con el fin de controlar todos los procesos de trabajo, en un periodo de un año.

Los tres factores clave determinantes de los procesos internos de negocio, la presencia de sistemas de información, la promoción del marketing y la eficiencia de los procesos de trabajo, estableciéndose los siguientes indicadores de control:

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS DE NEGOCIO	
FACTOR CLAVE	INDICADOR
Presencia de sistemas de información	Inversión en bolsas de carga/anual. Reducción de gasoil por camión/mes
Promocionar marketing	Inversión el páginas web/anual. Inversión en redes sociales/anual.
Eficiencia en los procesos de trabajo	Expediciones con incidencia camión/mes. Tiempo de carga/descarga de camión/mes

5.4.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Para la determinación de los indicadores referentes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se ha valorado principalmente como podemos continuar mejorando y creando valor y como debe nuestra organización aprender a innovar para alcanzar sus objetivos, con un plan de formación anual para los trabajadores de las TIC y la implantación de un plan de motivación para evitar la rotación de los trabajadores.

Para ello se han identificado como los factores clave de éxito la formación de los trabajadores en el uso TIC y la rotación de los trabajadores, estableciéndose los siguientes indicadores de control:



PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
FACTOR CLAVE	INDICADOR
Formación de los trabajadores en el uso de la TIC	Nº de horas de formación por trabajador/año
Rotación de los trabajadores	Índice de motivación (valoración por encuesta) Tasa de baja laboral / nº empleados

5.5. ESTABLECIMIENTO DEL CMI A NIVEL GLOBAL Y FORMULACION ESTRATEGICA GENERICA

5.5.1. ESTABLECIMIENTO DEL CMI.

El CMI es una herramienta que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión. Para obtener una visión globalizada del CMI podemos apreciar de manera esquematizada en la siguiente figura el CMI a nivel global en la empresa referenciado a los Factores Claves de Éxito según las cuatro perspectivas.

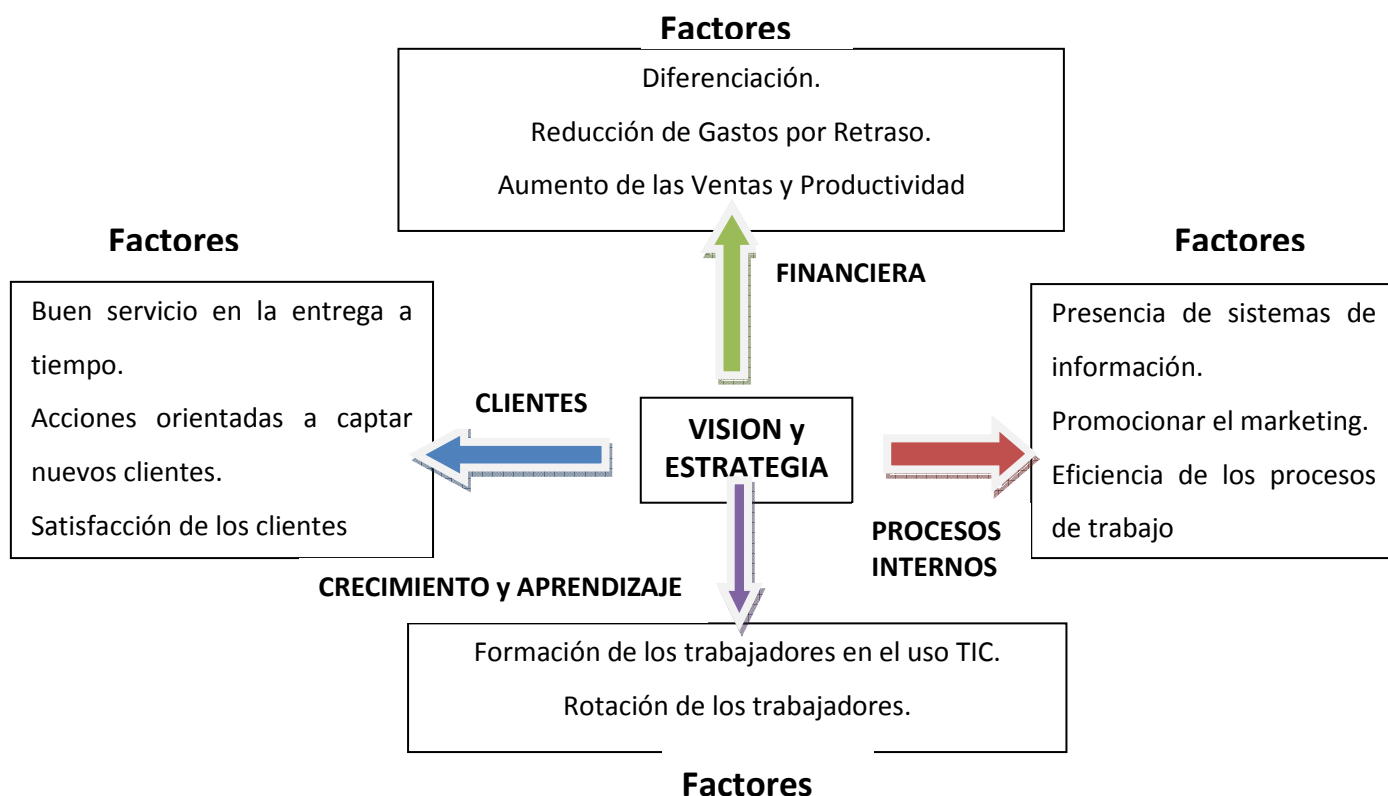


Figura 37: CMI a nivel global según Factores Clave de Éxito. Fuente; Elaboración propia



Las cuatro perspectivas establecen de manera conjunta los Factores Claves de Éxito para dar lugar a la consecución de los Objetivos establecidos según los factores identificados, con lo que de igual modo que en el caso de la figura anterior podemos apreciar en la siguiente figura el CMI a nivel global en la empresa referenciado a los Objetivos según las cuatro perspectivas.

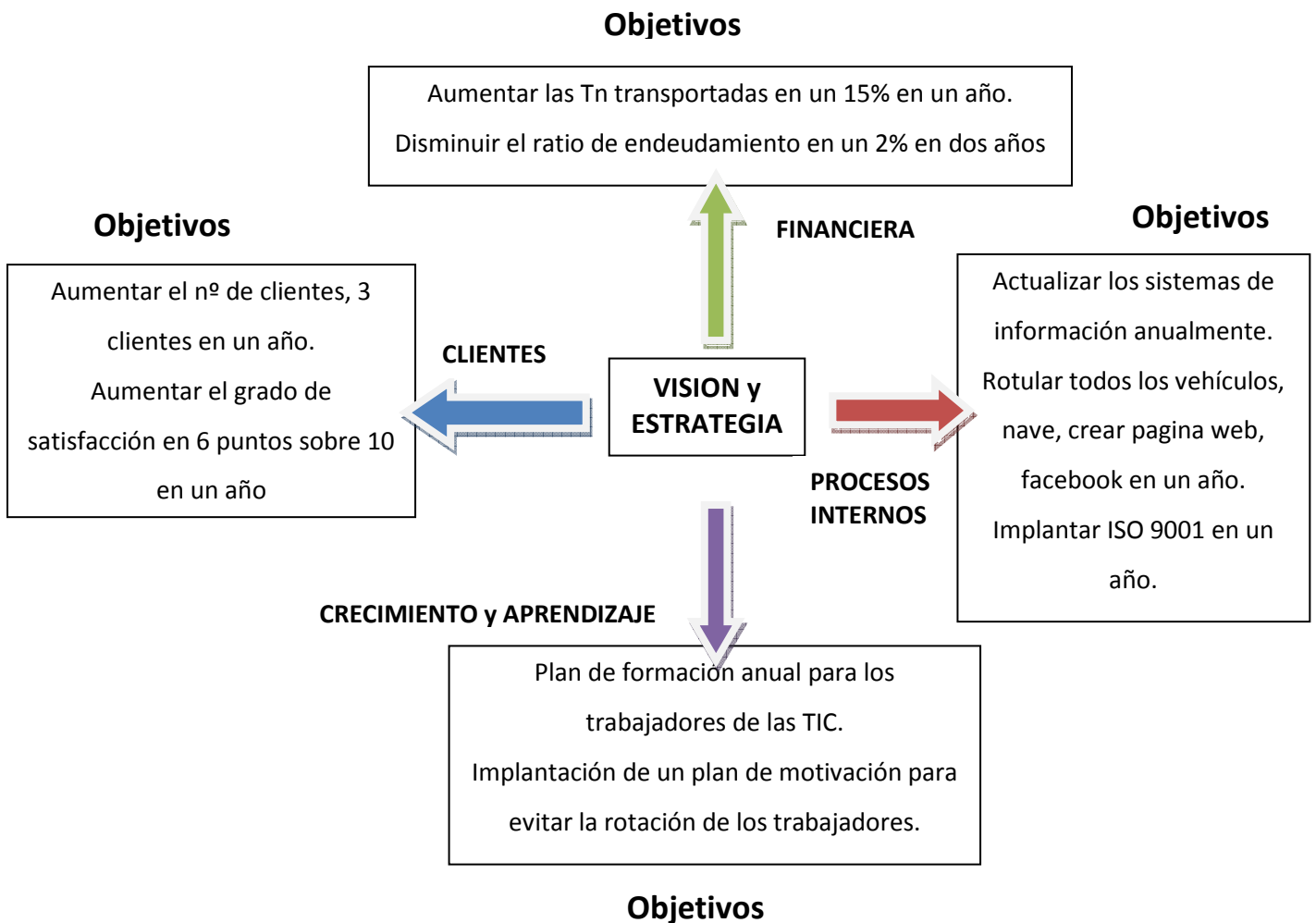


Figura 38: CMI a nivel global según Objetivos. Fuente; elaboración propia

A través de las figuras 37 y 38 obtendremos una representación grafica del CMI a nivel global que nos permitirá poder realizar una implantación del mismo en los diferentes niveles de la empresa y una vez implantado.

Una vez implantado el CMI se convierte en un mecanismo de retroalimentación que mantiene la atención en el cumplimiento de los objetivos planificados, diseñando un conjunto de procedimientos para seguir el funcionamiento del CMI definido.

5.5.2. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA GENERICA.

Para llegar a este punto, los tres pilares básicos que sin duda determinaran que estrategia es finalmente la más adecuada son los Valores, la Misión y la Visión.

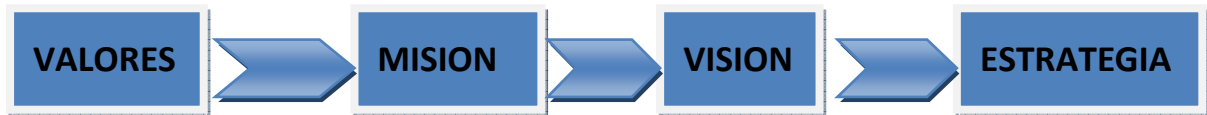


Figura 39. Proceso de gestión estratégica. Fuente: Bueno Campos, E. (1996)

Para Procoal Logística, nos hemos decidido por la **Estrategia de PENETRACION DE MERCADO**, que consiste en tratar de aumentar la participación en el mercado actual mediante un mayor compromiso de la empresa en el mismo negocio y en el mismo mercado y con dedicación adicional de recursos, ya que se pretende aumentar EL NUMERO DE CONTRATOS CON OTRAS EMPRESAS DEDICADAS A PARTIR-COMERCIALIZAR ALMENDRAS Y CON EMPRESAS DE BIOMASA, DE ALMERIA, GRANADA, MURCIA, Y ALICANTE, lo que supondrá unos recursos adicionales.

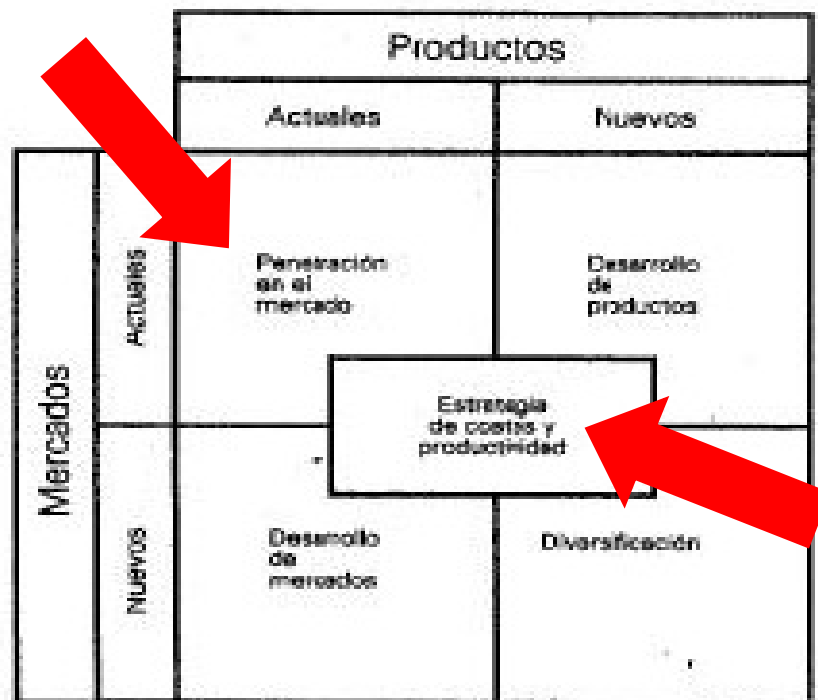


Gráfico 40. Matriz de Ansoff o vector de crecimiento. Fuente: Freije (1994: 163)



Las Ventajas de esta estrategia genérica, es que supone menor alejamiento de la actividad tradicional al permanecer en la misma área producto-mercado; por tanto, las sinergias serán máximas e implica un mínimo riesgo en cuanto al conocimiento del negocio.

En cuanto a los Inconvenientes, tenemos que al concentrar más recursos sobre el mismo negocio, hay una clara pérdida de flexibilidad, volviéndose más susceptible a los cambios que se produzcan en la industria, o en la propia empresa.

Los márgenes que aporta la expansión, pueden no ser suficientes para cubrir los recursos financieros, humanos y de dirección, etc., necesarios para atraer o servir a los nuevos clientes, por ello, también llevaríamos al mismo tiempo una estrategia de REDUCCION DE COSTES Y PRODUCTIVIDAD, con la cual se mejora la posición de mercado mediante reducción de costes o incrementos de productividad, aprovechando el conocimiento del negocio "efecto experiencia".

Las ventajas de esta estrategia, es que cuando se lleva a cabo sobre el negocio tradicional acompañado a una estrategia de penetración, implica los mismos efectos positivos en sinergias y riesgo que dicha estrategia.

Los inconvenientes de esta estrategia es que la mayoría de las medidas que acompañan a esta estrategia llevan a posiciones muy rígidas que perjudican la flexibilidad aunque se produzcan también compensaciones, como por ejemplo, el incremento del número de cliente. También el riesgo de verse inmerso en una guerra de precios. La posición a la que se llega es frágil, ya que si cambia alguna de las condiciones podemos pasar a tener costes mayores.



6 CONCLUSIONES

Procoal logística, S.L., actualmente está especializada en el transporte de ALMENDRAS, y la BIOMASA, aunque transporta también cualquier tipo de mercancías, sobre todo a nivel nacional.

Procoal Logística del análisis del entorno externo e interno realizado, observamos que, sus fortalezas son; disponer en su estructura de un Know How en el transporte de productos específicos como es la almendra, de la experiencia del personal en la gestión del tráfico, de disponer una flota de vehículos joven. Sus principales debilidades son los elevados costes estructurales, elevado nivel de endeudamiento, elevada dependencia del capital humano. En cuanto a las oportunidades que puede encontrar, es un mercado desatendido por las grandes empresas de transporte, de tener a los clientes satisfechos y de conseguir entregar las mercancías en plazos cortos. Las posibles amenazas con las que se puede encontrar la empresa, como por ejemplo copiar la forma de trabajar por los competidores, la falta de armonía en la normativa o entrada de otras empresas competidoras en el sector.

Después de realizado el análisis externo del entorno y el análisis interno de la empresa, analizada la cuota de mercado, los valores, la misión y la filosofía de la empresa y haber definido cuales son los Factores Claves de Éxito de la empresa, se pretende transformar estos en objetivos concretos para cada una de las cuatro perspectivas, estableciéndose los indicadores que nos van a medir los objetivos propuestos.

Una vez implantado el CMI se convierte en un mecanismo de retroalimentación que mantiene la atención en el cumplimiento de los objetivos planificados, diseñando un conjunto de procedimientos para seguir el funcionamiento del CMI definido.

Para Procoal Logística, se ha decidido por la estrategia de penetración de mercados, consistente en aumentar la participación en el mercado actual mediante un mayor compromiso de la empresa en el mismo negocio y en el mismo mercado y con dedicación adicional de recursos. Los márgenes que aporta la expansión, pueden no ser suficientes para cubrir los recursos financieros, humanos y de dirección, etc., necesarios para atraer o servir a los nuevos clientes, por ello, también llevaríamos al mismo tiempo una estrategia de reducción de costes y productividad, con la cual se mejora la posición de mercado mediante reducción de costes o incrementos de productividad, aprovechando el conocimiento del negocio "efecto experiencia".



BIBLIOGRAFIA

Aguila, S. (1998): Aplicación del Cuadro de Mando Integran a una Empresa Industrial. Harvard-Deusto. Bilbao.

Amat, O., Hernández, J.M., frontrodona, J., y Fontana, I. (2001): El Cuadro de Mando Integral y el Crecimiento Empresarial, Partida Doble, Número 126.

Bueno Campos E. (1996): Dirección Estratégica de la empresa. Ediciones Pirámide. Madrid.

Bueno, E. Morcillo, P. y Salmador, M.P. (2006): Dirección Estratégica. Nuevas Perspectivas Teóricas. Pirámide. Madrid.

Bueno Campos E. Coordinador (2004); El Gobierno de la Empresa. Ediciones Pirámide. Madrid.

Cegarra Navarro, J.G. Wandosell Fernández Bobadilla, G. (2011): Estrategias de Empresas. Diego Marín. Murcia.

Jarillo, J.C. (1992): Dirección Estratégica. McGraw-Hill. Madrid.

Kaplan,R.S. y Norton,D.P. (1992): The Balanced scorecard-Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. USA.

Kaplan R.S. y Norton, D.P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review. USA.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2003): El Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000 Aguilar. Madrid.

Porter, M.E. (1982): Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Compañía Editorial Continental. México.



Navas López, J.E y Guerras Martin, L.A. (2004); Casos de dirección estratégica de la empresa. Civitas. Madrid.

Navas López, J.E. y Guerras Martin, L.A. (2002); La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. Civitas. Madrid.

NORMATIVA DEL TRANSPORTE.

Estudio de Costes del Transporte de Mercancías por Carretera. Ministerio de Fomento. Gobierno de España.

Ley 16/87 de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres. (BOE 31). (Modificada por: Ley 13/96, de 30 de diciembre; Ley 66/97, de 30 de diciembre; Real Decreto-Ley 6/1998, de 5 de junio; Real Decreto Ley 4/2000, de 23 de junio; Ley 14/00, de 29 de diciembre; Ley 24/2001, de 27 de diciembre; Ley 29/2003, de 8 de octubre, Ley 25/2009, de 22 de diciembre, Ley 2/2011, de 4 de marzo y ley 9/2013, de 4 de julio). (En relación con el contenido del título VI debe tenerse en cuenta la normativa de ferrocarriles).

Ley Orgánica 5/87, de 30 de julio, de delegación de facultades del Estado en las Comunidades Autónomas en relación con los transportes por carretera y por cable. (BOE 31). (Modificada por la Ley Orgánica 5/2013, de 4 de julio).

Ley 9/2013 de 4 de julio, por la que se modifica la Ley 16/1987, de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres y la Ley 21/2003, de 7 de julio, de Seguridad Aérea. (BOE 05-07)

Ley Orgánica 5/2013 de 4 de julio, por la que se modifica la Ley Orgánica 5/1987, de 30 de julio, de Delegación de Facultades del Estado en las Comunidades Autónomas en relación con los transportes por carretera y por cable.(BOE 05)

Ley 16/87 de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres. (BOE 31). (Modificada por: Ley 13/96, de 30 de diciembre; Ley 66/97, de 30 de diciembre; Ley 24/2001, de 27 de diciembre; Ley 29/2003, de 8 de octubre, Ley 25/2009, de 22 de diciembre, Ley 2/2011, de 4 de marzo y ley 9/2013, de 4 de julio). (En relación con el contenido del título VI debe tenerse en cuenta la normativa de ferrocarriles)



Ley Orgánica 5/1987 de 30 de julio, de delegación de facultades del Estado en las Comunidades Autónomas en relación con los transportes por carretera y por cable. (BOE 31). (Modificada por la Ley Orgánica 5/2013, de 4 de julio)

Ley 15/2009 de 11 de noviembre, del Contrato de Transporte Terrestre de Mercancías. (BOE 12 y corrección de errores 16-02-10)

Ley 29/2003 de 8 de octubre, sobre mejora de las condiciones de competencia y seguridad en el mercado de transporte por carretera, por la que se modifica, parcialmente, la Ley 16/1987, de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres.(BOE 09)

Orden de 10 de abril de 1973, por la que se regulan los servicios discrecionales de transporte por carretera que se efectúen desde Andorra. (BOE 30)

Orden FOM/1882/2012 de 1 de agosto, por la que se aprueban las condiciones generales de contratación de los transportes de mercancías por carretera (BOE 05-09)

Orden FOM/3528/2011 de 15 de diciembre, por la que se establece un nuevo régimen transitorio para la rehabilitación de autorizaciones de transporte de mercancías por carretera.(BOE 28)

Orden FOM/3203/2011 de 18 de noviembre, por la que se modifica la Orden FOM/36/2008, de 9 de enero, por la que se desarrolla la sección segunda del capítulo IV del título V, en materia de arrendamiento de vehículos con conductor, del Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres, aprobado por el Real Decreto 1211/1990, de 28 de septiembre. (BOE 24)

Orden FOM/3509/2009 de 23 de diciembre, por la que se establece un régimen transitorio para la rehabilitación de autorizaciones de transporte de mercancías por carretera. (BOE 30)

Orden FOM/2185/2008 de 23 de julio, por la que se modifica la Orden FOM/734/2007, de 20 de marzo, en materia de autorizaciones de transporte de mercancías por carretera. (BOE 25)

Orden FOM/734/2007 de 20 de marzo, por la que se desarrolla el Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres en materia de autorizaciones de transporte de mercancías por carretera. (BOE 28). (Modificada por la Orden FOM/2185/2008, de 23 de julio)



Orden FOM/605/2004, de 27 de febrero, sobre capacitación profesional de los consejeros de seguridad para el transporte de mercancías peligrosas por carretera, por ferrocarril o por vía navegable. (BOE 09-03). (Modificada por el Real Decreto 97/2014, de 14 de febrero)

Orden de 26 junio 2001, por la que se modifica parcialmente el régimen jurídico de las autorizaciones de transporte de mercancías y viajeros por carretera. (BOE 06-07)

Orden de 4 de abril de 2000, por la que se desarrolla el capítulo IV del título IV del Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres, en materia de otorgamiento de autorizaciones de transporte internacional de mercancías por carretera. (BOE 13). (Modificada por orden de 26 de junio de 2001)

Orden de 28 febrero de 2000, por la que se modifica parcialmente la Orden de 24 de agosto de 1999 por la que se desarrolla el Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres en materia de autorizaciones de transporte de mercancías por carretera. (BOE 00-03). (Modificada por orden de 26 de junio de 2001)

Orden de 18 de septiembre de 1998, por la que se dictan normas complementarias en materia de autorizaciones de transporte por carretera. (BOE 01-10). (Modificada por orden de 26 de junio de 2001)

Orden de 30 de septiembre de 1993, por la que se establecen normas especiales para determinados transportes combinados de mercancías entre Estados miembros de la CEE. (BOE 14-10)

Real Decreto 1256/2003 de 3 de octubre, por el que se determinan las autoridades competentes de la Administración General del Estado en materia de transporte de mercancías peligrosas y se regula la comisión para la coordinación de dicho transporte. (BOE 10)

Real Decreto 366/2002 de 19 de abril, por el que se modifica parcialmente el Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres. (BOE 08-05)

Real Decreto 1211/90, de 28 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres. (BOE 8-10). (Modificado por Real Decreto 858/1994, de 29 de abril, por Real Decreto 1136/97, de 11 de julio, por Real Decreto 927/98, de 14 de mayo, por Real Decreto 1830/99, de 3 de diciembre, por Real Decreto 1225/2006, de 27 de



octubre, por el artículo 21 de la Ley 25/2009, de 22 de diciembre, y por el Real Decreto 919/2010, de 16 de julio y Ley 9/2013, de 4 de julio. Parcialmente derogado por Ley 13/96, de 30 de diciembre. Los títulos VII y VIII han sido afectados sustancialmente por la Ley 39/2003, de 17 de noviembre, del Sector Ferroviario y sus normas de desarrollo).

Real Decreto 128/2013 de 22 de febrero, sobre ordenación del tiempo de trabajo para los trabajadores autónomos que realizan actividades móviles de transporte por carretera (BOE 23)
Orden FOM/2861/2012 de 13 de diciembre, por la que se regula el documento de control administrativo exigible para la realización de transporte público de mercancías por carretera (BOE 05-01-13)

Real Decreto 662/2012, de 13 de abril, por el que se establece el marco para la implantación de los sistemas inteligentes de transporte (SIT) en el sector del transporte por carretera y para las interfaces con otros modos de transporte. (BOE 14)

Real Decreto 1387/2011 de 14 de octubre, por el que se modifica el Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres, aprobado por el Real Decreto 1211/1990, de 28 de septiembre. (BOE 29)

Resolución de 10 de octubre de 2011, de la Dirección General de Transporte Terrestre, por la que se establece la imagen distintiva de los autobuses adscritos a la red de servicios públicos de transporte regular permanente y de uso general de viajeros por carretera de titularidad de la Administración General del Estado. (BOE 20)

Real Decreto 1276/2011 de 16 de septiembre, de adaptación normativa a la Convención Internacional sobre los derechos de las personas con discapacidad. (BOE 17)

Real Decreto 1041/1997 de 27 de junio, por el que se establecen las normas relativas a la protección de los animales durante su transporte. (BOE 09-07)

Resolución de 19 de septiembre de 1995, de la Dirección General del Transporte Terrestre, sobre realización del visado de las autorizaciones de transporte y de actividades auxiliares y complementarias del transporte. (BOE 02-10)

Real Decreto 1211/90 de 28 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres. (BOE 08-10). (Modificado por Real Decreto



**PLANIFICACION ESTRATEGICA DE UNA EMPRESA
DE TRANSPORTE “PROCOAL LOGISTICA.S.L”.**



858/1994, de 29 de abril; por Real Decreto 1136/97, de 11 de julio; por Real Decreto 927/98, de 14 de mayo; por Real Decreto 1830/99, de 3 de diciembre; por Real Decreto 1225/2006, de 27 de octubre; por el artículo 21 de la Ley 25/2009, de 22 de diciembre; por el Real Decreto 919/2010, de 16 de julio ; Sentencia Tribunal Supremo, de 14 de febrero de 2012 y Ley 9/2013, de 4 de julio. Parcialmente derogado por Ley 13/96, de 30 de diciembre. Los títulos VII y VIII han sido afectados sustancialmente por la Ley 39/2003, de 17 de noviembre, del Sector Ferroviario y sus normas de desarrollo)