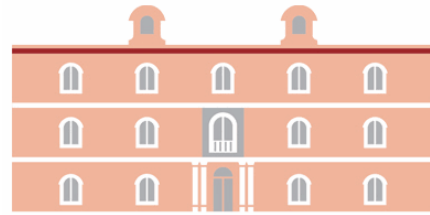




Universidad
Politécnica
de Cartagena



industriales
etsii UPCT

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERA

Titulación: Ingeniería de Organización Industrial
Alumna: M^a Josefa Ortega Balsalobre
Director: Eusebio Ángel Martínez Conesa

Cartagena, 8 de julio de 2014



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN. OBJETIVO. RESUMEN EJECUTIVO	9
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	12
2.1 INTRODUCCIÓN	12
2.2 INSTALACIONES	12
2.3 DEPARTAMENTOS	13
2.4 FLOTA	13
2.5 CALIDAD	13
2.6 SERVICIOS	13
2.7 OPERADOR LOGÍSTICO	15
2.8 CONTROL DE MERCANCÍAS	15
2.9 RUTAS	15
2.10 CERTIFICACIONES	16
2.11 TECNOLOGÍA	19
2.12 SEGUROS	19
2.13 CLIENTES	19
2.14 LOCALIZACIÓN	20
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO	21
3.1 ENTORNO GENERAL	21
3.1.1 DIMENSIÓN POLÍTICO LEGAL	22
3.1.2 DIMENSIÓN ECONÓMICA	25
3.1.3 DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL	46
3.1.4 DIMENSIÓN TECNOLÓGICA	55
3.2 ENTORNO ESPECÍFICO	57
3.2.1 ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES O COMPETIDORES POTENCIALES	58
3.2.2 ENTRADA DE NUEVOS PRODUCTOS O PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	59
3.2.3 GRADO DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES	60
3.2.4 PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES	61
3.2.5 PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES	61
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO	62
4.1 MISIÓN, VALORES Y VISIÓN	62
4.2. ESTRUCTURA ECONÓMICA DE THC, S.A	64
4.2.1 ANÁLISIS DE LOS RATIOS	66
4.2.2 COMPARACIÓN DE LOS RATIOS DE THC, S.A. CON EL SECTOR	68
4.2.3 ANÁLISIS DE SU POSICIÓN ANTE SUS PRINCIPALES COMPETIDORES	70
4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	72
4.3.1 PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	72



4.3.2 MATRICES DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO	74
4.3.3 ANÁLISIS DAFO	76
5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	83
5.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO	85
5.1.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	86
5.1.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES	86
5.1.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	87
5.1.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	87
5.2. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO ENTRE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO	88
5.3 DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICO	89
5.4 FORMULACIÓN DE LOS INDICADORES	90
5.5 ESTABLECIMIENTO DEL CUADRO DE MANDO A NIVEL GLOBAL	92
6. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA DE NEGOCIO	93
7. CONCLUSIONES	96
8. ABREVIATURAS	100
9. GLOSARIO	101
10. BIBLIOGRAFÍA	106
11. ANEXOS	110
ANEXO I. BALANCE DE SITUACIÓN Y CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	110
ANEXO II. NORMATIVAS DEL TRANSPORTE	118



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logotipo de THC.	12
Figura 2. Rutas internaciones.	14
Figura 3. Rutas nacionales.	14
Figura 4. Flota de camiones.	15
Figura 5. Certificado de calidad ISO-9001.	16
Figura 6. Certificado de calidad IFS logística.	17
Figura 7. Certificado de calidad BRC almacenamiento y distribución.	18
Figura 8. Algunos clientes de THC.	19
Figura 9. Localización de THC.	20
Figura 10. Las dimensiones del entorno de una empresa.	22
Figura 11. Conjunto de actuaciones.	23
Figura 12. Actuaciones explícitas.	24
Figura 13. Tasa paro. 2013.	28
Figura 14. IPC. Variación media anual %. 2013.	30
Figura 15. Empresas activas (Por 1000 habitantes). 2013.	31
Figura 16. Población extranjera. 2013	47
Figura 17. Tasa de natalidad.2012.	49
Figura 18. Tasa bruta de mortalidad. 2012.	49
Figura 19. Tasa bruta de nupcialidad. 2012. Fuente: INE	51
Figura 20. Alumnado extranjero en Enseñanzas no universitarias. Curso 2012-2013.	52
Figura 21. Gasto interno en I+D+I. % sobre PIB regional. 2012.	55
Figura 22. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.	58
Figura 23. Matriz crecimiento-cuota de mercado de THC.	75
Figura 24. Matriz DAFO de THC.	82
Figura 25. Cuadro de Mando Integral. Fuente: Muñiz y Monfort, 2005.	84
Figura 26. Etapas de elaboración del CMI.	85
Figura 27. Diagrama causa-efecto entre los factores clave de éxito.	89
Figura 28. CMI a nivel global-factores clave de éxito.	93
Figura 29. CMI a nivel global-objetivos estratégicos.	93



ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Tasa de variación en volumen del PIB.	25
Gráfica 2. PIB per cápita.	25
Gráfica 3. PIB _{pm} a precios corrientes. 2013.	26
Gráfica 4. Tasa de actividad.	27
Gráfica 5. Tasa de paro.	27
Gráfica 6. Ganancia media por hora de trabajo. Euros.	28
Gráfica 7. Evolución de los ingresos medios por hogar. Euros.	29
Gráfica 8. Evolución de las dificultades económicas de los hogares (%).	29
Gráfica 9. Evolución anual de las exportaciones e importaciones de Servicios.	30
Gráfica 10. Distribución del VAB del Sector "Transporte y Almacenamiento".	33
Gráfica 11. Distribución de la Población ocupada en el sector transporte.	33
Gráfica 12. Energía consumida por sectores.	33
Gráfica 13. Energía consumida por los distintos modos de transporte.	34
Gráfica 14. Precio del gasóleo de automoción en el mercado internacional.	34
Gráfica 15. Distribución del transporte interior e interurbano de mercancías según modos de transporte.	35
Gráfica 16. Servicio público-Vehículos autorizados y con tracción propia.	36
Gráfica 17. Servicio público-Vehículos pesados autorizados.	36
Gráfica 18. Servicio público-Empresas con vehículos autorizados.	36
Gráfica 19. Evolución de la distribución de empresas con 1 vehículo autorizado.	38
Gráfica 20. Evolución de la distribución de empresas con más de 1 vehículo autorizado.	38
Gráfica 21. Servicio público. Edad media de los vehículos autorizados.	39
Gráfica 22. Costes directos de un vehículo frigorífico articulado.	42
Gráfica 23. Evolución del precio medio, sin IVA, por kilómetro en carga según la distancia del recorrido.	43
Gráfica 24. Evolución de la actividad según el tipo de servicio y desplazamiento de vehículos pesados.	44
Gráfica 25. Transporte total por carretera realizado por los vehículos pesados de varios países europeos.	44
Gráfica 26. Transporte total por carretera realizado por los vehículos pesados de varios países europeos. T-Km. Evolución.	45
Gráfica 27. Pirámide de población de España 1 de enero 2013.	47
Gráfica 28. Tasas brutas por 100.000 habitantes según causa de muerte por capítulos CIE-10 y sexo. 2012.	49
Gráfica 29. Variación interanual del número de defunciones por grupos de enfermedades CIE-10. 2012-2011.	50
Gráfica 30. Porcentaje de fallecidos por suicidio y ac. Tráfico sobre total de defunciones por edad. 2012.	50
Gráfica 31. Disoluciones matrimoniales. 2012.	52
Gráfica 32. Estudiantes de máster por edades (%). Curso 2012-2013.	53
Gráfica 33. Gasto en innovación tecnológica según sector de actividad de las empresas.	56
Gráfica 34. Uso de diversas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en las empresas. Enero 2013.	56
Gráfica 35. Compras y ventas por comercio electrónico.	56
Gráfica 36. Ingresos de explotación de THC.	64
Gráfica 37. Rentabilidad Económica de THC.	64
Gráfica 38. Rentabilidad Financiera de THC.	65
Gráfica 39. Endeudamiento de TCH.	65
Gráfica 40. Liquidez general de TCH.	65



Gráfica 41. Número de empleados de TCH.	66
Gráfica 42. Liquidez a corto plazo del sector.	68
Gráfica 43. Liquidez a medio plazo del sector.	68
Gráfica 44. Liquidez a largo plazo del sector.	68
Gráfica 45. Capital circulante del sector.	68
Gráfica 46. Autonomía financiera del sector.	68
Gráfica 47. Recursos permanentes del sector.	69
Gráfica 48. Capacidad de devolución de la deuda del sector.	69
Gráfica 49. Carga financiera del sector.	69
Gráfica 50. Rentabilidad económica del sector.	69
Gráfica 51. Rotación del activo del sector.	69
Gráfica 52. Margen de explotación del sector.	69
Gráfica 53. Rentabilidad financiera del sector.	69
Gráfica 54. Competidores a nivel nacional.	70
Gráfica 55. Competidores a nivel autonómico.	71
Gráfica 56. Perfil estratégico de THC.	73



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Contabilidad nacional. 2013.	25
Tabla 2. PIB per cápita. 2013.	26
Tabla 3. Población de 16 y más años según sus relación con la actividad laboral y sexo. 2013. Miles de personas.	27
Tabla 4. Ocupados por sector económico. 2013.	27
Tabla 5. Ocupados por situación profesional. 2013. Miles de personas.	28
Tabla 6. Hogares en relación con la actividad. 2013.	28
Tabla 7. Tasa de riesgo de pobreza según edad (sin alquiler imputado).	29
Tabla 8. Índice de Precios al Consumo (IPC). 2013.	30
Tabla 9. Lo que más sube y lo que más baja en media 2013.	30
Tabla 10. Número de empresas activas. 2013.	31
Tabla 11. Filiales de empresas extranjeras en la economía española. 2011.	31
Tabla 12. País con más personal ocupado en filiales de empresas españolas. 2011.	31
Tabla 13. Resumen de los principales indicadores de la economía.	32
Tabla 14. Número de empresas autorizadas para el transporte internacional.	37
Tabla 15. Oferta de vehículos pesados y ligeros.	39
Tabla 16. Oferta de vehículos pesados: rígidos y tractores.	40
Tabla 17. Demanda de vehículos pesados.	40
Tabla 18. Incremento de los costes directos por tipo de vehículo.	41
Tabla 19. Resumen de los indicadores del sector del transporte de mercancías por carreteras.	46
Tabla 20. Población extranjera según nacionalidad. 2013	48
Tabla 21 Principales países de destino de los españoles nacidos en España (%). 2012.	48
Tabla 22 Principales indicadores de natalidad y fecundidad. 2012.	49
Tabla 23 Principales indicadores de mortalidad. 2012	49
Tabla 24. Esperanza de vida al nacimiento UE. 2012.	51
Tabla 25. Principales indicadores de nupcialidad. 2012.	51
Tabla 26. Número de alumnos en Enseñanzas de Régimen General no universitarias ¹ . Curso 2012-2013.	52
Tabla 27. Estudiantes matriculados en grado y 1 ^º y 2 ^º ciclo. Curso 2012-2013.	53
Tabla 28. Población de 25 a 34 años que ha completado educación terciaria (%)*. 2013.	53
Tabla 29. Resumen de las características de la sociedad en la que opera THC.	55
Tabla 30. Gastos internos totales en actividades de I+D+I. 2012.	55
Tabla 31. Evolución de las principales variable.	58
Tabla 32. Evolución de la actividad según el tipo de servicio y desplazamiento. Vehículos pesados.	61
Tabla 33. Cristerios de selección a nivel nacional.	70
Tabla 34. Cristerios de selección a nivel autonómico.	71
Tabla 35. Cuota relativa de mercado de las empresas del sector respecto a Primafrio.	76
Tabla 36. Factores clave de éxito	88
Tabla 37. Objetivos estratégicos.	90
Tabla 38. Indicadores	91



AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Eusebio Ángel Martínez Conesa por haberme dirigido este proyecto fin de carrera, por su asesoramiento y generosa colaboración.

A lo largo de estos tres años de carrera he tenido la suerte de encontrarme con magníficas personas (compañeros de clase y profesores) a las que quiero agradecer el apoyo recibido, porque sin ellas no podría haberlo conseguido.

A Encarnita Campos del departamento de Planificación y Seguimiento de Navantia (Cartagena) y a todos mis compañeros de Quest-Global por su disposición a escucharme y ayudarme cada vez que lo he necesitado.

Un cariñoso y especial agradecimiento a mis compañeros de la universidad, en especial a Alfonso Gómez, Juana M^a Jaime, Carolina Fernández y Carmen Espín, por su ayuda, apoyo y paciencia que han tenido siempre conmigo, por mostrarme siempre una sonrisa cuando más la he necesitado (las horas y horas de estudio que he pasado en la biblioteca no hubieran sido lo mismo sin vosotros).

A mis amigos, por el apoyo incondicional que me muestran día a día, por estar siempre a mi lado cada vez que os he necesitado.

En último lugar, quisiera agradecer a mi familia y en especial a mis padres por su comprensión y apoyo durante estos tres años de carrera. Por mostrarme siempre el camino a seguir, por apoyarme cada vez que he iniciado un nuevo proyecto en mi vida. A mi sobrino Adrián, por la ilusión y alegría que cada día me transmite. A Paco, mi esposo, por su paciencia, comprensión y ayuda, por los momentos que he estado a punto de abandonar y él me ha mostrado siempre su apoyo a continuar, sin él no hubiera sido posible.

Por todo ello gracias.



1. INTRODUCCIÓN. OBJETIVO. RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones que pretenden mejorar y colocarse en el grupo de empresas altamente competitivas precisan tener un sistema de medición, seguimiento y evaluación de su gestión. Este sistema ofrecerá a la organización la información necesaria para mejorar y tomar las decisiones apropiadas en relación con su estrategia y planificación, sin perder de vista su Misión, Visión y Valores (Ortiz y Cortez, 2013).

Es por ello, que en la última década el papel estratégico del conocimiento de las organizaciones ha promovido el desarrollo de modelos orientados a mejorar la gestión de las organizaciones y de la puesta en marcha de acciones alineadas con los objetivos estratégicos (Rodrigues, Aibar y Portela, 2012). Las organizaciones que no tengan claridad absoluta sobre sus operaciones a través de la medición precisa con indicadores financieros y no financieros, tendrán dificultades en alcanzar sus metas (Ugalde, 2011).

Según Serna (2002) la Planificación Estratégica de una organización *“es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa; con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”*.

Por estos motivos considero oportuno realizar este proyecto fin de carrera (en adelante PFC) sobre la Planificación Estratégica de una empresa de transporte de mercancías por carretera. En España, el transporte es un sector económico de una importancia estratégica creciente, no sólo 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 o 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 una mayor capacidad para atender el volumen creciente de intercambios comerciales y de pasajeros 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 y del desarrollo de una Planificación Estratégica que haga mejorar a la organización mediante el establecimiento de unos objetivos enfocados a atender las demandas de los ciudadanos teniendo en cuenta tanto las necesidades de la propia organización como la de sus clientes.



OBJETIVO

A la luz de las consideraciones vistas en el apartado anterior el objetivo de este PFC es desarrollar una Planificación Estratégica de una empresa de transporte de mercancías por carretera, por medio de un análisis de la Planificación Estratégica que le ayude a mejorar la posición de su marca y por tanto mejorar su competitividad en el mercado. Este PFC desarrolla una aplicación práctica de la Planificación Estratégica de una empresa de transporte de mercancías por carretera a través de:

1. Análisis estratégico del entorno.
2. Análisis estratégico interno de la organización.
3. Elaboración de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para la gestión del conocimiento de la organización.
4. Establecimiento de una estrategia genérica.

RESUMEN EJECUTIVO

La competitividad de las empresas ligada a la crisis económica actual ha impulsado en las organizaciones a mejorar sus procesos internos y desarrollar una Planificación Estratégica por medio del establecimiento de objetivos alineados con la Misión, Visión y Valores. El sector del transporte de mercancías por carretera está sufriendo una mejora continua y la mejora de la gestión de sus servicios supone una mejora en la competitividad de la organización. Esta circunstancia conlleva nuevas formas de gestionar las organizaciones apoyándose en herramientas de gestión que mejoren los resultados operativos y financieros de las mismas. Por todo ello, en este proyecto fin de carrera desarrollamos una Planificación Estratégica de la empresa de transporte “Hermanos Corredor S.A Cieza-Murcia (España)” (THC). El desarrollo de la Planificación Estratégica partirá inicialmente de la descripción de la empresa. Tras esta descripción realizaremos un análisis estratégico del entorno para conocer la capacidad de la organización de adaptarse a su entorno e introducir modificaciones en él para mejorar su competitividad. Posteriormente, realizaremos un análisis estratégico interno con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades que tiene la organización para planificar y desarrollar su actuación competitiva. Tras dichos análisis procederemos a la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para traducir los objetivos estratégicos en resultados. Finalmente, desarrollaremos una estrategia genérica de la organización que le permita crecer y ser más competitiva dentro de su sector.



EXECUTIVE SUMMARY

Both the need for enhancing business competitiveness and the current economic crisis have caused companies to focus on improving their internal business processes and developing strategic plans through the setting up of goals and objectives that are in keeping with the company's Mission, Vision and Values. That is particularly true of the road freight transport industry, which is continuously improving – especially as far as service management is concerned. This process may have a positive impact on business competitiveness. For that to happen, new management procedures should be adopted that are built on management tools aimed at improving the companies' operational and financial results. This PFC focuses on all of the above and is concerned with designing a strategic plan for a particular road freight transport company – namely “Hermanos Corredor S. A.-Cieza-Murcia (Spain)” (THC). A description of the company will be used as the basis for the design of the Strategic Plan. Once that description is finished, a strategic analysis of the said company's environment will be carried out for the gathering of information on the company's ability to adapt to its environment as well as to modify it – so that business competitiveness is eventually improved. In later sections of the PFC, an internal strategic analysis will be performed in order to identify the company's strengths and weaknesses. This analysis will be aimed at both planning and developing the company's competitive performance. A Balanced Scorecard will be created after completing the said analyses so that the strategic goals and objectives may be translated into actual results. Finally, an all-encompassing strategy will be designed for the company so that it may grow as well as improve its competitiveness in the road freight transport industry.



2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1 INTRODUCCIÓN

THC es una empresa familiar de origen murciano (Cieza), fue creada en 1953 como empresa de transporte de mercancías por carretera.

Como fiel reflejo de su buen hacer, esta empresa de carácter y trato familiar, no ha dejado de crecer tanto en infraestructura como en servicios.

En 1982 se constituye en Sociedad Anónima (S.A.), experimentando a partir de entonces su mayor expansión y convirtiéndola en una de las más modernas y eficientes empresas del sector.

Así lo atestigua el crecimiento de su red de clientes y de su mercado natural, actualmente ofrece servicios en más de 6 países europeos (Reino Unido, Países Bajos, Alemania, Francia y países nórdicos) y se encuentra en constante ampliación.

Por su trayectoria empresarial, THC recibió el Premio Mercurio 1997, a la mejor empresa de servicios, otorgado por la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Murcia.

Con más de 50 años de proyección en el sector del transporte de mercancías por carretera, THC destaca por contar con una de las flotas más modernas de Europa, con un alto nivel de calidad en todos sus servicios y una total cobertura del territorio europeo que les permite atender cualquier necesidad de transporte frigorífico.

Actualmente, es la segunda generación de los Hermanos Corredor quienes se encargan de su gestión, han sabido a lo largo de estas cinco décadas amoldarse a las circunstancias del momento, algo que se hace todavía más patente en estos tiempos de crisis que estamos viviendo.

2.2 INSTALACIONES

La sede central de THC cuenta con más de 20.000 m² de instalaciones cerradas y distribuidas en distintas zonas operativas:

Parking: 18.000 m² cerrados y vigilados permanentemente.

Almacén y talleres: 3.000 m² de naves con muelles de carga y descarga totalmente habilitados. Además de taller de reparación de vehículos con un almacén de repuestos que garantiza la inmediatez de las reparaciones más frecuentes.

Depósitos para el reciclaje de aceites, baterías y anticongelantes usados.

Estación de servicio propia con cuatro mangueras y tanques que superan los 100.000 litros de capacidad.

Túnel de lavado totalmente automatizado.



Figura 1. Logotipo de THC. Fuente:
www.thcorredor.es



Oficinas: Dos plantas de oficinas con más de 600 m² acogen todos los departamentos de gestión y tráfico de la empresa.

Control de acceso y vigilancia de las instalaciones.

2.3 DEPARTAMENTOS

La optimización en la gestión empresarial, con la atención y dedicación al cliente que les caracteriza, está sustentada en una estructura departamental formada por los mejores profesionales y organizados en departamentos:

- **Dirección y coordinación estratégica.**
- **Departamento de Tráfico. Repartido en Exportación, Importación y Nacional.**
- **Departamento de Taller y Mantenimiento.**
- **Departamento de Administración y Contabilidad.**
- **Departamento de Calidad.**

2.4 SERVICIOS

Sus servicios se centran especialmente en el transporte frigorífico en carga completa por carretera, con presencia en mercados nacionales e internacionales.

Para ello cuentan con una de las flotas más modernas de Europa y un elaborado proceso de control de mercancías que aseguran la máxima calidad en todos sus servicios.

2.5 OPERADOR LOGÍSTICO

Están especializados en transporte frigorífico en carga completa nacional e internacional, con más de 120 vehículos disponibles.

La red de colaboradores está formada en la cultura de nuestra empresa.

2.6 RUTAS

La distribución de sus mercados son prioritariamente:

Rutas Internacionales: servicios de exportación e importación a cualquier país de Europa y en especial con destino en: Reino Unido, Países Bajos, Alemania, Francia y Países Nórdicos (figura 2).

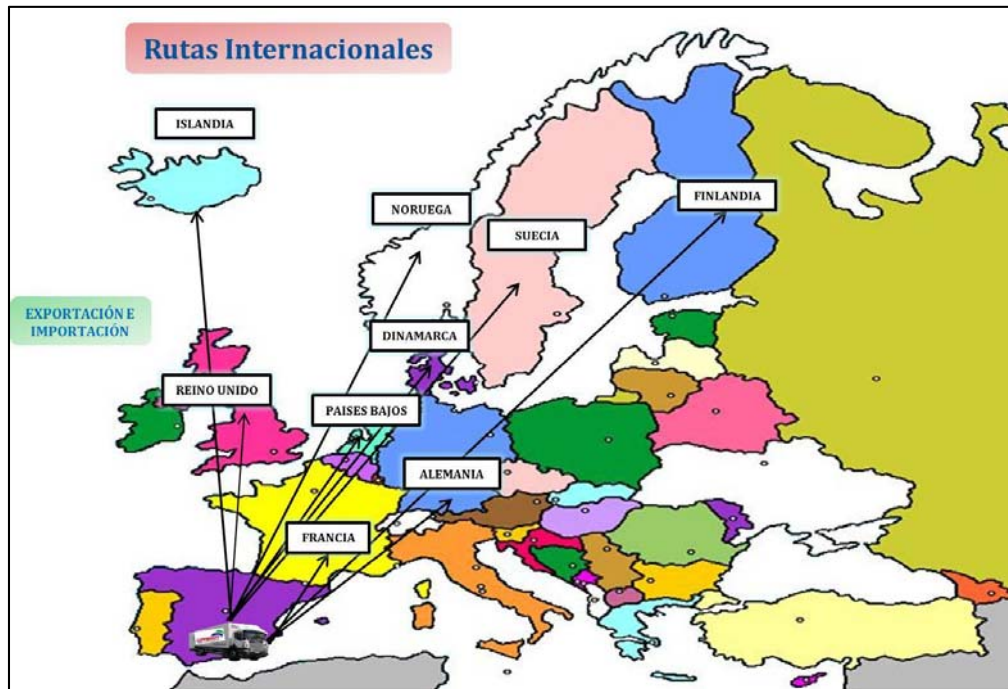


Figura 2. Rutas internacionales. Fuente: Elaboración propia.

Rutas Nacionales: dentro del territorio nacional, disponibilidades diarias desde: Madrid, Barcelona, Valencia, País Vasco, Andalucía y Murcia (figura 3).

Las zonas preferentes de carga son: Murcia, Alicante, Almería y Valencia.



Figura 3. Rutas nacionales. Fuente: Elaboración propia.

Las rutas se organizan aportando flexibilidad y agilidad para ofrecer una rápida respuesta gracias a la gestión de un equipo de profesionales que optimizan la calidad y los costes.



La garantía de un servicio de calidad viene avalada por los más de 50 años que THC lleva como empresa especializada en el transporte frigorífico por carretera.

2.7 FLOTA

Al servicio de la amplia cartera de clientes ponen una extensa y moderna flota de tractoras de las principales marcas (Iveco, Volvo, Scania), con una potencia de 480 CV y una antigüedad media de 2,5 años (figura 4).

Además, cuentan con semi-remolques frigoríficos con capacidad para 33 europalet, un volumen de 83 m³ y equipados con los mejores aparatos de frío del mercado.

Disponen de remolques equipados con motores eléctricos, bi-temperatura y termógrafos.



Figura 4. Flota de camiones. Fuente: www.thcorredor.es

2.8 CALIDAD

En THC apuestan por una gestión Integral de la calidad en todos los procesos del servicio, adaptando la homologación obtenida en 1998 a las normas ISO 9001:2008.

La formación de todos los trabajadores, la renovación de la flota, un exhaustivo control de la carga y la informatización de los sistemas de gestión y control de tráfico permiten, día a día, asegurar a los clientes el mejor servicio con la máxima puntualidad.

2.9 CONTROL DE MERCANCÍAS

El control de mercancías se basa en un proceso de control de temperatura adecuado a cada tipo de producto evitando romper la cadena de frío. Para ello, se ha definido un proceso de aplicación en todos sus servicios:

- **Control en carga.** Verificación de la temperatura de cada palé en el muelle de carga.
- **Control en ruta.** El conductor realiza tres controles diarios a lo largo de toda la ruta, anotando los valores recogidos en cada control.
- **Control en descarga.** Verificación de la temperatura de la carga en el muelle de descarga.



Cada conductor está formado en la aplicación de este proceso y dispone de un termómetro calibrado en base a un patrón homologado y revisado periódicamente, así como de una hoja de ruta donde se reflejan todas las anotaciones relativas al servicio y a la carga.

El proceso de control de mercancías se encuentra registrado y documentado en su sistema de calidad como garantía de su cumplimiento y de su correcta aplicación en cada servicio.

2.10 CERTIFICACIONES

Para THC la calidad es una responsabilidad compartida por todo el equipo, con especial compromiso de la Dirección año tras año, aportando todos los recursos y formación necesarios que les permiten cumplir con las homologaciones obtenidas. THC cuenta con las siguientes certificaciones:

UNE-EN-ISO 9001:2008. En julio de 1.998, THC tomó la decisión de revisar sus sistemas de trabajo en todas las áreas de la empresa con la finalidad de adecuarse a un estándar de calidad para empresas de servicio (figura 5), cumpliendo los fines de:

- Detectar deficiencias en el funcionamiento.
- Adaptar los procedimientos y corregir incidencias.
- Recoger y clasificar la información clave de todos los servicios prestados.
- Asegurar el mejor servicio a nuestros clientes.
- El proceso de implantación ha dado origen a un Manual de Calidad, que recoge las tareas a realizar por cada departamento y, por supuesto, de la Dirección General.
- La puesta en marcha de este Manual, ha originado el uso de registros de control específicos para los conductores como partes de mantenimiento, hojas de control de carga, ruta y descarga, así como la codificación y calibrado de todos los termómetros de control de temperatura en base a un patrón homologado.
- Este sistema ha sido recientemente adaptado a la nueva norma.



Figura 5. Certificado de calidad ISO-9001. Fuente: www.aenor.es

PROTOCOLOS DE SEGURIDAD ALIMENTARIA BRC E IFS

THC ha sido la primera empresa en España en implantar los dos protocolos. De esta forma, incrementa así la calidad de sus servicios proporcionando una visión clara de los conceptos de seguridad alimentaria y control de la calidad en todos sus servicios.

Estas normas de seguridad alimentaria son publicadas por grupos de distribución alimentaria. Cualquier empresa que quiera suministrar sus productos de alimentación a dichos distribuidores tienen que cumplir estas normas. Los distribuidores exigen que una



tercera parte independiente apruebe el sistema de calidad y seguridad alimentaria de sus proveedores.

- **International Food Standard-IFS**

El protocolo IFS Norma Internacional para los Alimentos o International Food Standard, incluye todos los requisitos exigibles a los suministradores y se ajusta a los requisitos internacionales (GFSI, iniciativa global para la inocuidad alimentaria), proporcionando una visión clara de los conceptos de seguridad alimentaria y control de la calidad a través de evaluaciones completas a los suministradores, en las que se ofrece una perspectiva completa de la actividad de los mismos.

La certificación conforme a este estándar demuestra la capacidad de la empresa para gestionar la inocuidad de los alimentos relacionados con los riesgos. Además ayuda a la organización a cumplir sus obligaciones legales y a proteger al consumidor.

En concreto, THC posee el IFS Logistic para la distribución de productos hortofrutícolas refrigerados, este fue desarrollado por los minoristas alemanes y adoptados por los franceses e italianos, persigue cerrar la brecha entre la producción y venta al por menor, y hacer más transparente y comparable toda la cadena de suministro.

El estándar **IFS Logistic** (figura 6), es aplicable tanto a productos alimentarios como no alimentarios tales como: transporte, almacenaje, distribución, muelles de carga y descarga, etc. Se aplica a todo tipo de logística: envíos por carretera, ferrocarril o barco, productos congelados o sin congelar.



Figura 6. Certificado de calidad IFS logística. Fuente: www.aenor.es

- **British Retail Consortium-BRC**

Es una normativa establecida por la Asociación de Minoristas Británicos o British Retail Consortium. Son una serie de normas técnicas sobre seguridad alimentaria que deben ser cumplidas desde la producción de alimentos hasta su venta al consumidor final. Estas normas han sido aceptadas a nivel mundial.

Las empresas del sector alimentario deben disponer de los sistemas necesarios para identificar y controlar los peligros que puedan afectar negativamente a la seguridad de los alimentos mediante un sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC).

THC posee el **BRC Storage and Distribution (almacenamiento y distribución)** (figura 7), este protocolo se aplica a aquellas empresas que participan en el almacenamiento y distribución de productos alimentarios y NO alimentarios. Esta certificación es necesaria para



poder desarrollar su actividad (distribución de productos hortofrutícolas refrigerados) en el Reino Unido.



Figura 7. Certificado de calidad BRC almacenamiento y distribución. Fuente: www.aenor.es

- **¿EN QUÉ SE DIFERENCIAN BRC E IFS?**

Ambas se dirigen a los proveedores de los principales distribuidores alimentarios. Su objetivo es el mismo, pero usando distintos medios para alcanzarlo. La base de cada auditoría es muy parecida, aunque los criterios que siguen y sus niveles son distintos. Para IFS existe un sistema de clasificación y puntuación que no tiene BRC.

Entre un 15% y un 20% de las diferencias entre ambas se deben a cuestiones culturales. Por ejemplo, BRC permite certificar a un proveedor con una disconformidad importante, siempre y cuando dicho proveedor aporte pruebas objetivas de que ha subsanado tal disconformidad en un plazo de 28 días. En cambio IFS en ningún caso permite la certificación si existe algún tipo de disconformidad.

PACTO SOCIAL POR EL MEDIO AMBIENTE

THC firmó en 2009 su adhesión al Pacto Social por el Medio Ambiente, una iniciativa de la Dirección General de Planificación, Evaluación y Control Ambiental, dependiente de la Consejería de Agricultura y Agua, a la que desde su creación, se han suscrito numerosas empresas y colectivos de la Región de Murcia.

Con la firma del Pacto Social por el Medio Ambiente, THC se compromete a cumplir una serie de condiciones que afectan a la metodología de trabajo de la empresa con el objetivo de favorecer un desarrollo sostenible.

El objetivo del Pacto Social por el Medio Ambiente es establecer un marco de operación que permita que:

- Las empresas, instituciones, organizaciones y colectivos de la Región puedan contribuir al desarrollo sostenible adquiriendo voluntariamente compromisos de responsabilidad ambiental más allá de los límites exigidos por la legislación aplicable.
- Los esfuerzos ambientales realizados obtengan el adecuado reconocimiento social y permitan, en su caso, obtener ventajas competitivas.
- Se impulse de forma coordinada la creación de un espacio virtual de información sobre prácticas sostenibles de producción y consumo.



2.11 TECNOLOGÍA

THC, dispone de sistemas informatizados en la gestión y control de sus procesos en diversas áreas:

- **Gestión de tráfico:** importación y exportación.
- **Gestión de Talleres y Mantenimiento de flota.**
- **Gestión de Incidencias.**
- **Gestión Administrativa.**
- **Gestión de RRHH.**

Conscientes de las ventajas que ofrece el uso de las nuevas tecnologías, la empresa presta especial atención al mantenimiento, actualización y seguridad de sus sistemas.

2.12 SEGUROS

Por su tranquilidad, todos los transportes que efectúan están amparados por un seguro de responsabilidad (CMR) de máxima cobertura.

2.13 CLIENTES

La experiencia y la confianza que sus clientes han depositado en su buen hacer, les permite contar con referencias en los más diversos sectores (figura 8):

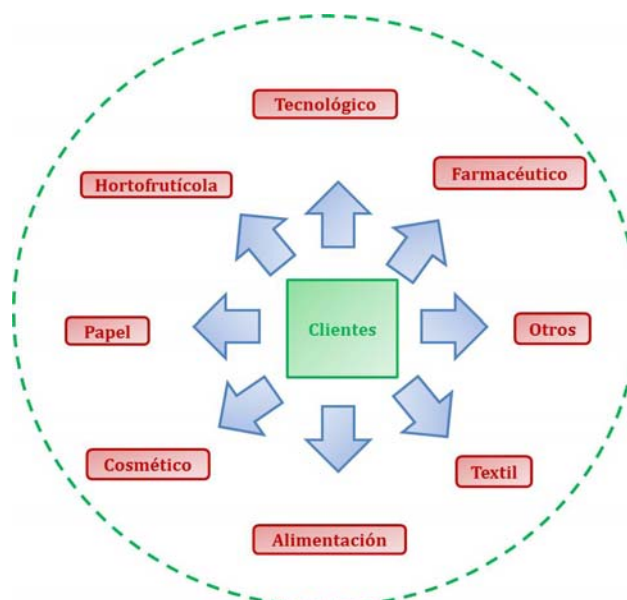


Figura 8. Algunos clientes de THC. Fuente: Elaboración propia.



2.14 LOCALIZACIÓN

La localización de la empresa THC es (figura 9):

Ctra. N-301 Madrid Cartagena Km 345 Apdo 36

30530. Cieza. Murcia. España

Autovía A30 salidas 97 ó 98

Teléfono: +34 968 76 75 00

Fax: +34 968 76 32 71

Correo electrónico: thc@thcorredor.es

Web: www.thcorredor.es



Figura 9. Localización de THC. Fuente: www.thcorredor.es



3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

Según Sáez, García, Palao y Rojo (2003), la empresa se puede considerar según la “Teoría de Sistemas”, como un sistema abierto. En el mismo sentido, Baena, Jairo y Montoya (2003) consideran que las empresas son un sistema abierto que se encuentran en constante interacción con el medio. Es por ello, que realizar un análisis del entorno se convierte en un elemento esencial para conocer el origen de las oportunidades y de las amenazas con las que la empresa se va a encontrar en su sector. Por ello será fundamental la capacidad que tenga la dirección de la empresa para analizar y predecir la forma en que las fuerzas del entorno afectarán a la organización para desarrollar una Planificación Estratégica adecuada (Sáez, García, Palao y Rojo, 2003).

En el presente capítulo realizamos un análisis del entorno de la empresa THC, mostrando cómo las fuerzas que lo componen inciden, y en muchas ocasiones determinan, los resultados esperados por las empresas: ventas, innovaciones, etc.

Primero realizaremos un análisis del entorno general mediante el análisis de las dimensiones del entorno general: Político legal, Económica, Sociocultural y Tecnológica (PEST).

En segundo y último lugar realizaremos un análisis del entorno específico, para lo cual utilizaremos las cinco fuerzas de Porter (1982), es decir, estudiaremos la entrada de nuevos competidores en el sector o competidores potenciales, nuevos productos (sustitutivos), grado de rivalidad entre los competidores existentes, poder negociador de los clientes y poder negociador de los proveedores.

3.1 ENTORNO GENERAL

Para Sáez, García, Palao y Rojo (2003), el entorno general se refiere al medio externo que rodea a la organización desde una perspectiva genérica, es decir, a todo lo que rodea a la organización derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad. Por otro lado, según el Webster’s Third New International Dictionary representa el medio externo de la empresa y puede ser definido siguiendo las siguientes formas:

- a) Condiciones ambientales o fuerzas que «influyen o modifican».
- b) Conjunto de condiciones sociales y culturales, como costumbres, leyes, lengua, religión, organización política y económica, que influyen en la vida de un individuo o comunidad (organización).

En consecuencia, entorno general es todo aquello que es ajeno a la empresa como organización y que no tiene prácticamente capacidad de control (Mintzberg, 1984).

En la figura 10 se representa las dimensiones que hay que estudiar del entorno general de una empresa (Bueno, 1993):

- Dimensión político-legal.
- Dimensión económica.
- Dimensión sociocultural.
- Dimensión tecnológica.

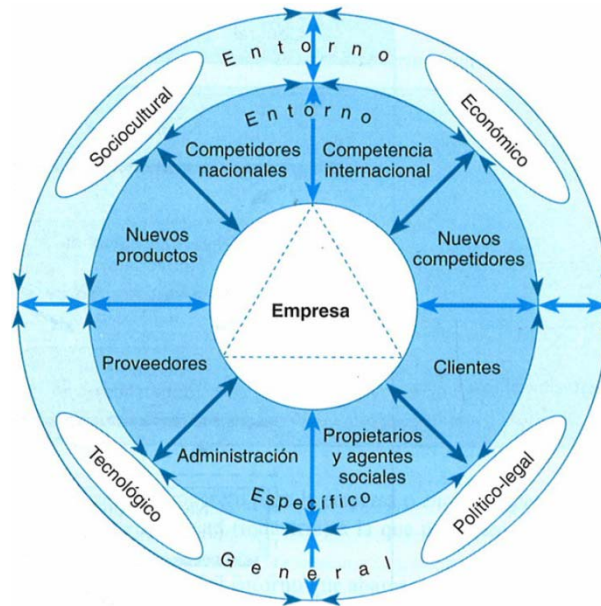


Figura 10. Las dimensiones del entorno de una empresa. Fuente: Bueno, 2006

3.1.1 Dimensión político-legal

La dimensión política y legal puede afectar a la actividad de la empresa objeto de análisis, la actividad que presta está relacionada con el transporte de mercancías por carretera a nivel nacional e internacional. Por lo que los cambios en las políticas del gobierno así como sus reformas pueden afectar directamente al desarrollo del negocio. También hay que tener presente todos los cambios legislativos a nivel europeo en materia de transporte de mercancías. En este sentido, los factores político-legal existentes y de nueva implantación pueden generar varios escenarios para el desarrollo de la actividad de THC.

La crisis que está pasando el país hace necesario que el gobierno promueva una serie de medidas para estimular la actividad. El último plan de medidas adoptado por la Administración Nacional (aprobado Consejo de Gobierno 06/06/2014) para salir de la crisis y avanzar en la recuperación de la economía y el empleo se denomina "Plan de Medidas para el crecimiento, la competitividad y la eficiencia". Dicho Plan se basa en la mejora de la financiación empresarial, así como la colaboración y coordinación con las comunidades autónomas.

Los objetivos fundamentales del Plan son:

- Aumentar el préstamo a la financiación de la economía productiva.
- Mejorar la regulación de la financiación de la reestructuración de la deuda de las empresas y, en general, la iniciativa emprendedora.
- Favorecer el crecimiento respetuoso con el medio ambiente, priorizando el ahorro energético y la reducción de emisiones de CO2 (Plan PIVE-6).
- Fomentar el funcionamiento competitivo de los mercados, promoviendo la mejora de infraestructuras básicas y de transporte.
- Apoyar de forma decidida la competitividad industrial.
- Impulsar la I+D+I empresarial.
- Fomentar la internacionalización de la economía española.



A continuación, analizaremos el conjunto de factores que repercuten en el sector del transporte de mercancías por carretera.

La aparición de nuevas reglamentaciones en el sector es elevada y el conocimiento del mundo jurídico no se limita al espacio autonómico sino que se debe conocer y manejar la legislación nacional y europea. Los cambios normativos tienen un impacto especial en este sector debiendo adaptarse continuamente para seguir trabajando bajo el paraguas de la legalidad y el cumplimiento de las normas (Anexo II).

La liberación del sector en la UE propició la entrada de nuevos competidores que intensifican aún más la competencia en esta actividad. Esta situación es especialmente preocupante para aquellas empresas con menor grado de especialización y un tamaño reducido. Por otro lado, desde la Administración Nacional se está fomentando el asociacionismo con la finalidad de disminuir el grado de atomización que caracteriza al sector.

Entre diversos planes que la Administración Nacional ha desarrollado y afectan al sector del transporte encontramos los siguientes:

Plan Estratégico de Infraestructuras y Transporte (PEIT): Define las directrices básicas de la actuación en infraestructuras y transporte de competencia estatal con un horizonte a medio y largo plazo (2005-2020), al objeto de configurar un marco global y coherente, que de estabilidad a esta política.

Plan de Ahorro y Eficiencia Energética 2011-2020: Mejora de la eficiencia energética en el transporte, se articula sobre un conjunto de actuaciones, englobadas en tres grandes bloques de medidas (figura 11):

- 1) Acciones encaminadas a favorecer el cambio modal en la movilidad de personas y mercancías hacia aquellos modos más eficientes energéticamente.
- 2) Acciones dirigidas a renovar las flotas de transporte para incorporar los avances tecnológicos o una mayor eficiencia energética.
- 3) Acciones encaminadas al uso más eficiente de los medios de transporte.

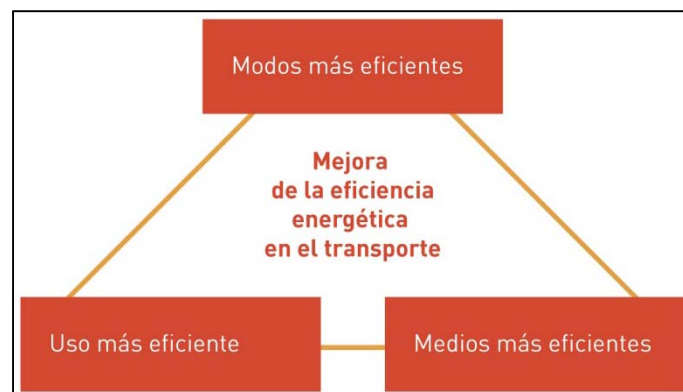


Figura 11. Conjunto de actuaciones. Fuente: Plan de Ahorro y eficiencia energética 2011-2020

Estas acciones, particularizadas para los diferentes subsectores del transporte, dan lugar a un conjunto de actuaciones más explícitas que se recogen en la figura 12:

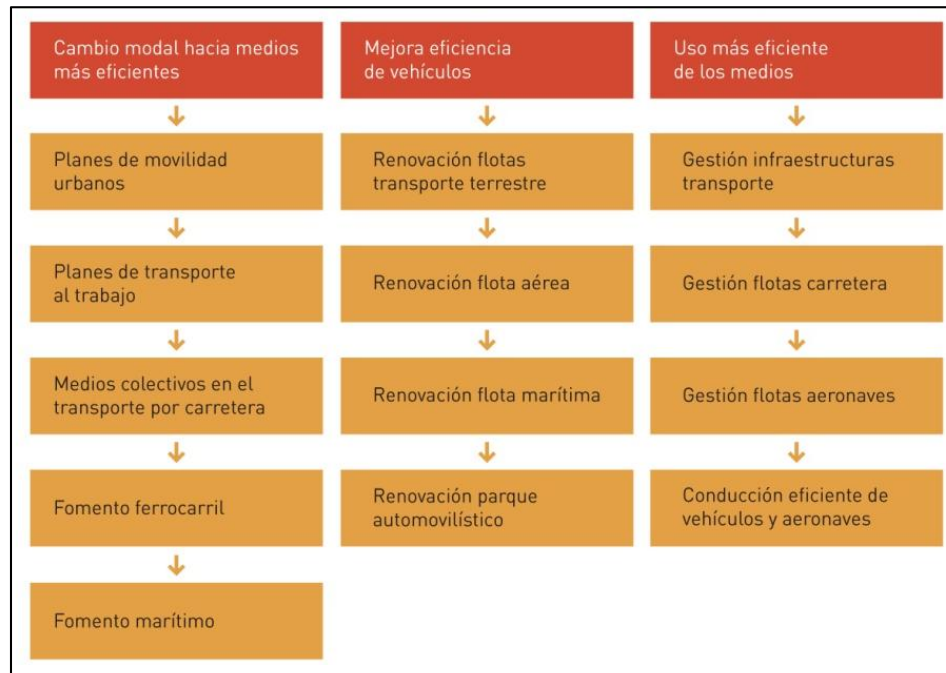


Figura 12. Actuaciones explícitas. Fuente: Plan de Ahorro y eficiencia energética 2011-2020

Un ejemplo de estas actuaciones es el **Plan de Incentivos al Vehículo Eficiente 5 (PIVE-5)**, que consiste en potenciar la disminución del consumo energético nacional mediante la incentivación de la modernización del parque de vehículos turismo con más de 10 años de antigüedad (**M1**: Vehículo para transporte de pasajeros y que no contenga más de 8 asientos además del asiento del conductor.) y de vehículos comerciales ligeros con más de 7 años de antigüedad (**N1**: Vehículos utilizados para transporte de carga y con un peso máximo que no exceda las 3.5. ton. métricas) por modelos de alta eficiencia energética, con menor consumo de combustibles y emisiones de CO₂. **El período de vigencia de este plan es de 12 meses a partir de su fecha de entrada en vigor (29/01/2014) o hasta previo agotamiento de los fondos del Plan.**

La aplicación de estas medidas, en el conjunto de los subsectores del transporte, se ha canalizado, de manera preferente, mediante los acuerdos de colaboración del Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (IDEA) con las comunidades autónomas, que finalmente son las encargadas de su ejecución. Todos los planes establecidos se deberán ajustar a las exigencias de las Directivas de la Unión Europea.

Otro de los factores político-legal, es la elevada presión tributaria que afecta al sector del transporte (elevado número de impuestos, tasas y normativas) basada en justificaciones medioambientales y al fomento de transporte minoritario (marítimo y ferroviario).



3.1.2 Dimensión económica

En esta dimensión estudiaremos el conjunto de factores que definen y explican la estructura y comportamiento del sistema económico en el que se desenvuelve la empresa y cómo puede influir en ella.

PRINCIPALES INDICADORES DE LA ECONOMÍA

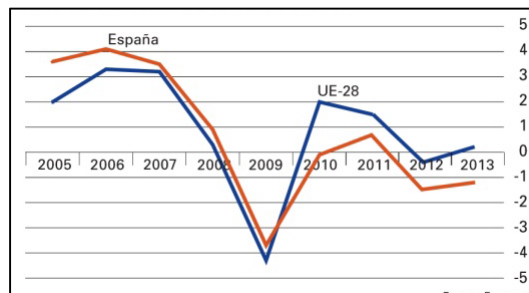
- **Producto Interior Bruto (PIB)**

El Producto Interior Bruto (PIB) a precios de mercado en 2013 se estima en 1.022.988 millones de euros, un 0,6% menos que en 2012 (tabla 1).

Estimación de Contabilidad Trimestral		Variación interanual %
PIBpm a precios corrientes (millones de euros)	1.022.988	-0,6
PIB per cápita a precios corrientes (euros)	22.279	-0,1

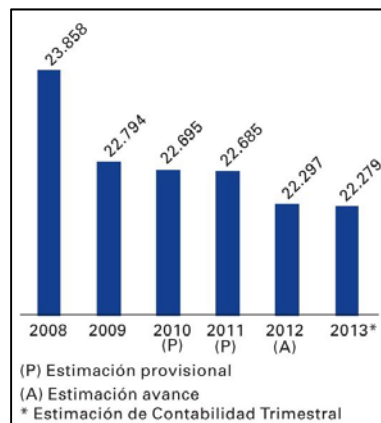
Tabla 1. Contabilidad nacional. 2013. Base 2008. Fuente: INE

La variación en volumen se cifra en términos negativos, con un -1,2% en tasa de variación anual (gráfica 1).



Gráfica 1. Tasa de variación en volumen del PIB. Fuente: EUROSTAT

El PIB per cápita a precios corrientes es de 22.279 euros un 0,1% menos que en 2012 (gráfica 2).

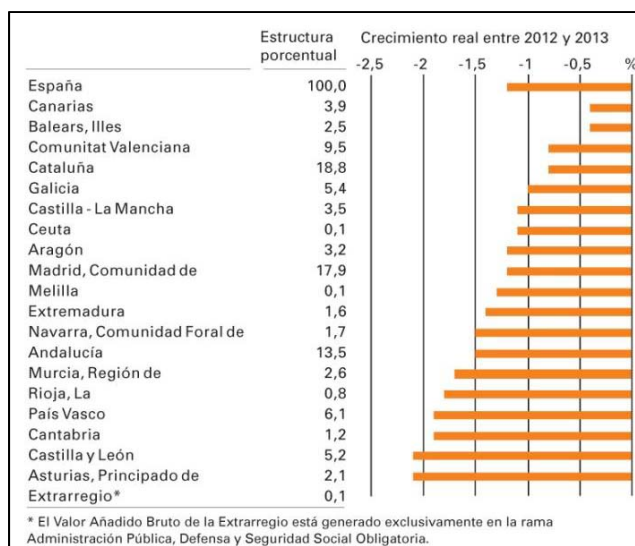


Gráfica 2. PIB per cápita. Fuente: INE



Canarias e Islas Baleares son las comunidades que registran en 2013 un menor descenso de su PIB en términos de volumen (-0,4% ambas). Se debe fundamentalmente, a que la evolución del sector servicios de sus respectivas economías es más favorable que la observada a nivel nacional (gráfica 3).

Los mayores descensos en la variación de PIB en términos de volumen corresponden a Principado de Asturias y Castilla y León (-2,1% ambas).



Gráfica 3. PIB_{pm} a precios corrientes. 2013. Primera estimación. Fuente: INE

Si se analizan los valores del PIB por habitante, País Vasco registra el mayor valor (29.959 euros), un 34,5% superior a la media española y Extremadura, el menor (15.026 euros), un 32,6% inferior (tabla 2).

	Euros/ habitante
País Vasco	29.959
Comunidad de Madrid	28.915
Comunidad Foral de Navarra	28.358
Cataluña	26.666
La Rioja	25.277
Aragón	24.732
Illes Balears	23.446
España	22.279
Castilla y León	21.879
Cantabria	21.550
Principado de Asturias	20.591
Galicia	20.399
Comunitat Valenciana	19.502
Canarias	18.873
Ceuta	18.771
Región de Murcia	17.901
Castilla - La Mancha	17.780
Andalucía	16.666
Melilla	16.426
Extremadura	15.026

Tabla 2. PIB per cápita. 2013. Fuente: INE

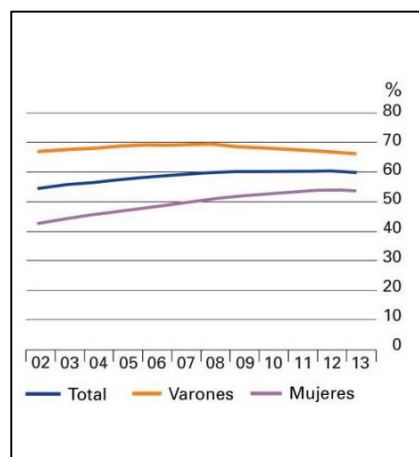


• **Mercado laboral**

Según la Encuesta de Población Activa (EPA), en 2013 el número de activos se sitúa en algo más de 23 millones de personas (tabla 3). La tasa de actividad alcanza el 60,4% de la población de 16 y más años (gráfica 4).

Ambos sexos		Variación interanual %	
Total	38.638,6		-0,5
Activos	23.190,1		-1,1
- Ocupados	17.139,0	-2,8	
- Parados	6.051,1		4,1
Inactivos	15.448,5		0,5
Varones		Variación interanual %	
Total	18.861,0		-0,7
Activos	12.521,4		-1,7
- Ocupados	9.315,8	-3,0	
- Parados	3.205,6		2,4
Inactivos	6.339,6		
Mujeres		Variación interanual %	
Total	19.777,6		-0,3
Activas	10.668,8		-0,3
- Ocupadas	7.823,2	-2,5	
- Paradas	2.845,5		6,2
Inactivas	9.108,8		-0,2

Tabla 3. Población de 16 y más años según sus relación con la actividad laboral y sexo. 2013. Miles de personas. Fuente: INE

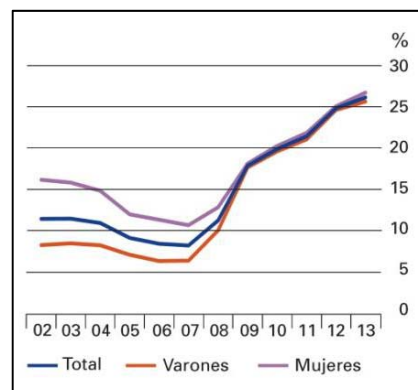


Gráfica 4. Tasa de actividad. Fuente: INE

El número de ocupados desciende un 2,8% respecto a 2012 y, un año más, la construcción es el sector que acusa el mayor retroceso (11,3% menos) (tabla 4 y gráfica 5).

	Miles	Variación interanual %
Total	17.139,0	-2,8
Agricultura	736,6	-0,9
Industria	2.355,5	-5,2
Construcción	1.029,5	-11,3
Servicios	13.017,5	-1,7

Tabla 4. Ocupados por sector económico. 2013. Fuente: INE



Gráfica 5. Tasa de paro. Fuente: INE

En 2013 el número de ocupados es de 17,1 millones en media anual, de los que un 82,1% son asalariados. En el sector público el número de asalariados baja un 5.6% (tabla 5).

La tasa de paro se sitúa en 26,1% (25,1% la masculina y 26,7% la femenina). Andalucía encabeza, un año más, la cifra con un 36,2% en media anual (figura 13).

El porcentaje de hogares con todos los activos parados alcanza ya el 10,6% en 2013 (tabla 6).

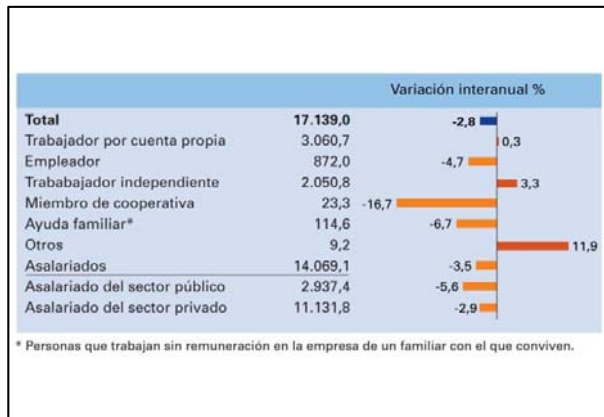


Tabla 5. Ocupados por situación profesional. 2013. Miles de personas. Fuente : INE

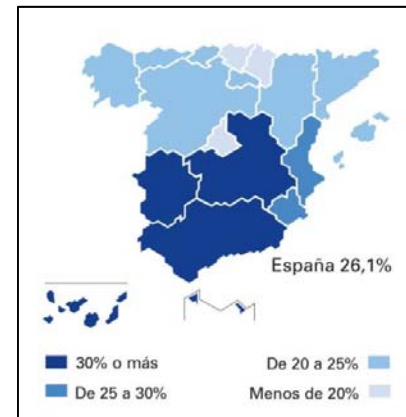
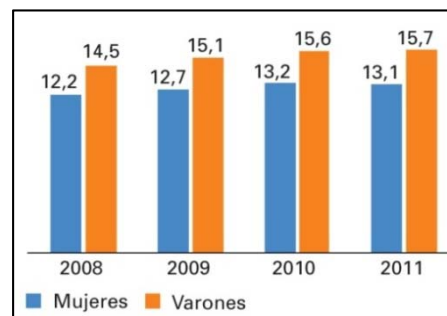


Figura 13. Tasa paro. 2013. Fuente: INE

	Miles	%
Total hogares	18.212,5	100,0
Hay un activo o más	13.367,0	73,4
Todos los activos están ocupados	8.647,9	47,5
Todos los activos están parados	1.937,2	10,6
Hogares sin ningún activo	4.845,4	26,6

Tabla 6. Hogares en relación con la actividad. 2013. Fuente: INE

La desigualdad de la distribución salarial entre sexos es apreciable: la ganancia media anual femenina supuso el 77,0% de la masculina (gráfica 6).

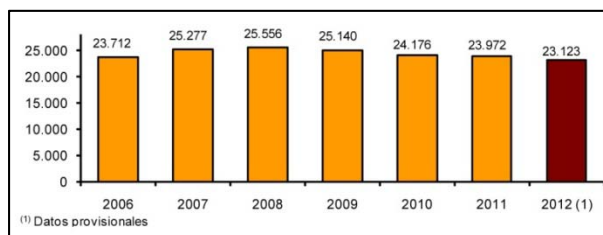


Gráfica 6. Ganancia media por hora de trabajo. Euros. Fuente: INE

• Renta

Según la encuesta de Condiciones de Vida (2013), los ingresos medios anuales de los hogares españoles alcanzaron los 23.123 en 2012, con una disminución de 3,5% respecto al año anterior (gráfica 7).

El ingreso medio por persona alcanzó los 9.098 euros, cifra un 2,4% inferior a la registrada. La renta disminuye por tercer año consecutivo.

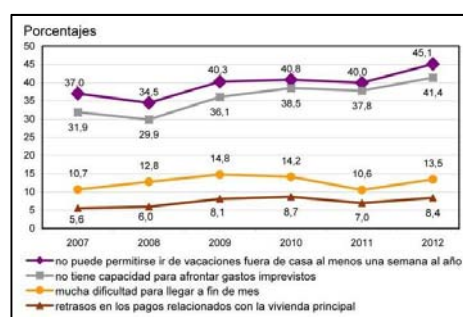


Gráfica 7. Evolución de los ingresos medios por hogar. Euros. Fuente: INE

En 2012 el 22% de la población residente en España está por debajo del umbral de riesgo de pobreza. Son los menores de 16 años los que tiene, la tasa de riesgo de pobreza más alta situándose en el 28,9% (tabla 7 y gráfica 8).

Porcentajes				
	2009	2010	2011	2012
TOTAL	20,1	21,4	22,2	22,2
Menos de 16 años	26,5	28,3	28,7	28,9
De 16 a 64 años	17,9	20,1	21,3	22,4
65 y más años	23,1	20,5	19,5	14,8

Tabla 7. Tasa de riesgo de pobreza según edad (sin alquiler imputado). Fuente: INE



Gráfica 8. Evolución de las dificultades económicas de los hogares (%). Fuente: INE

• IPC

El **Índice de Precios de Consumo (IPC)**, es una medida estadística de la evolución de los precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España.

El conjunto de bienes y servicios, que conforman la cesta de la compra, se obtiene básicamente del consumo de las familias y la importancia de cada uno de ellos. El cálculo del IPC está determinada por dicho consumo.

La tasa media del IPC general en el año 2013 fue del 1,4%, un punto menos que el año anterior (tabla 8 y figura 14).

En los doce grandes grupos de bienes y servicios de consumo, las mayores tasas de crecimiento corresponden a Enseñanza (8,1%) y Medicina (6,9%). Por el contrario, Comunicaciones experimenta un descenso de un 4,2% (tabla 8).



Tabla 8. Índice de Precios al Consumo (IPC). 2013.
Fuente: INE

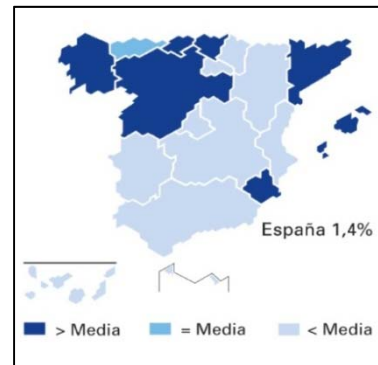


Figura 14. IPC. Variación media anual %. 2013. Fuente: INE

A nivel más detallado, la variación media anual más alta se produce en Medicamentos y otros productos farmacéuticos, mientras que Equipos fotográficos y cinematográficos presenta la más baja (tabla 9).

Lo que más sube en media 2013		Lo que más baja en media 2013	
Medicamentos y otros productos farmacéuticos	23,2	Equipos fotográficos y cinematográficos	-12,0
Patatas y sus preparados	20,3	Equipos de imagen y sonido	-9,3
Aceites	20,0	Equipos informáticos	-8,0
Enseñanza superior	18,3	Soporte para el registro de imagen y sonido	-7,1
Alcantarillado	10,0	Equipos telefónicos	-5,1

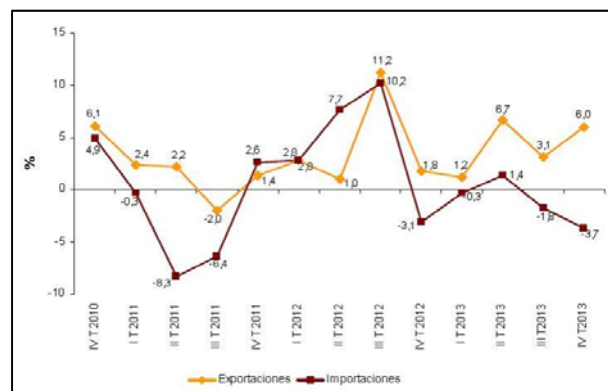
Tabla 9. Lo que más sube y lo que más baja en media 2013. Fuente: INE

Por comunidades autónomas, Cantabria registra la tasa de inflación más alta (2,1%) y Canarias la más baja (0,7%).

• Comercio exterior

Las exportaciones de Servicios aumentan un 6,0% durante el cuarto trimestre de 2013 respecto al mismo periodo del año anterior. Las importaciones de Servicios disminuyen un 3,7% en tasa anual (gráfica 9).

En el acumulado de todo el año 2013 las exportaciones de Servicios registraron un crecimiento del 4,3%, mientras que las importaciones de Servicios se redujeron un 1,2%.



Gráfica 9. Evolución anual de las exportaciones e importaciones de Servicios. Fuente: INE



• Empresas

El número de empresas activas, a 1 de enero de 2013, ha bajado por quinto año consecutivo situándose en casi 3,2 millones, un 1,7% menos con respecto al año anterior. Se trata de un descenso caracterizado por el declive del sector de la construcción que disminuye en un 8%, en relación al año precedente (tabla 10 y figura 15).

	01/01/2013	Variación interanual %
Total	3.146.570	-1,7
Industria	206.585	-3,9
Construcción	425.593	-8,0
Comercio	765.379	-1,1
Resto de servicios	1.749.013	0,0

Tabla 10. Número de empresas activas. 2013. Fuente: INE

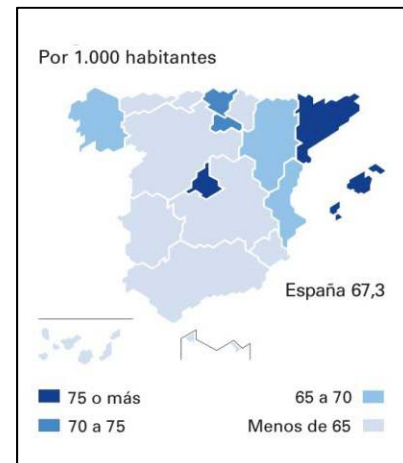


Figura 15. Empresas activas (Por 1000 habitantes). 2013. Fuente: INE

Las filiales de empresas extranjeras generan un 26% de la cifra de negocios en industria, comercio y servicios, mientras que sólo representan un 0,5% del total de empresas (tabla 11).

	%*	
Número de empresas filiales	8.986	0,5
Personal ocupado	1.235.250	12,4
Cifra de negocios (millones de euros)	422.347	26,0
Inversión en activos materiales (millones de euros)	12.716	20,2

* % sobre el total de empresas en industria, comercio y servicios.

Tabla 11. Filiales de empresas extranjeras en la economía española. 2011. Fuente: INE

Por su parte, el país con mayor número de filiales de empresas españolas en el exterior es Portugal con 431 filiales, y el que tiene más personal ocupado en ellas es Brasil con 172.827 trabajadores (tabla 12).

	Nº ocupados
Total	788.356
Brasil	172.827
México	65.517
Argentina	53.256
Francia	47.727
Reino Unido	44.232
Portugal	40.860

Tabla 12. País con más personal ocupado en filiales de empresas españolas. 2011. Fuente: INE

A continuación, mostramos de forma resumida los datos analizados en los apartados anteriormente expuestos (tabla 13).



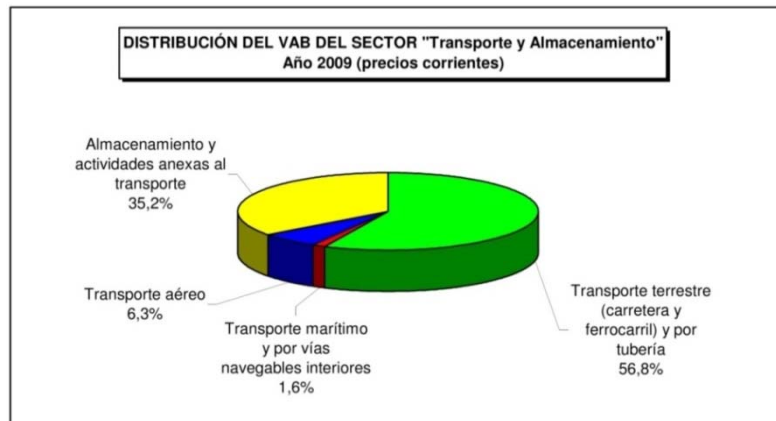
PRINCIPALES INDICADORES DE LA ECONOMÍA	
PIB	<p>En el 2013 se ha producido un ligero descenso respecto al año 2012.</p> <p>Canarias e Islas Baleares son las comunidades que registran en 2013 un menor descenso de su PIB. Los mayores descensos corresponden a Principado de Asturias y Castilla y León.</p>
Mercado Laboral	<p>Según la EPA, en 2013 el número de activos se sitúa en algo más de 23 millones de personas.</p> <p>El número de ocupados desciende un 2,8% respecto a 2012 (el sector de la construcción es el sector que acusa el mayor retroceso, 11,3%).</p> <p>La tasa de paro se sitúa en un 26,1% (25,1 masculina y 26,7% femenina).</p> <p>El porcentaje de hogares con todos los activos parados alcanza el 10,6% en 2013.</p> <p>La distribución salarial entre hombres y mujeres sigue siendo desigual.</p>
Renta	<p>La renta en 2012 disminuyó por cuarto año consecutivo.</p> <p>El 22% de la población residente en España está por debajo del umbral de riesgo de pobreza en 2012.</p>
IPC	<p>La tasa media de IPC general en el año 2013 fue del 1,4%, un punto menos que el año anterior.</p> <p>Lo que más subió fueron los medicamentos.</p> <p>Por comunidades autónomas, Cantabria registra la tasa de inflación más alta (2,1%) y Canarias la más baja (0,7%).</p>
Comercio Exterior	<p>La exportaciones de servicios registraron un crecimiento del 4,3% mientras que las importaciones de servicios se redujeron un 1,2% durante el año 2013</p>
Empresas	<p>El número de empresa activas, a 1 de enero de 2013, ha bajado por quinto año consecutivo situándose en casi 3,2 millones, un 1,7% menos con respecto al año anterior.</p>

Tabla 13. Resumen de los principales indicadores de la economía. Fuente: Elaboración Propia

SECTOR DEL TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERAS

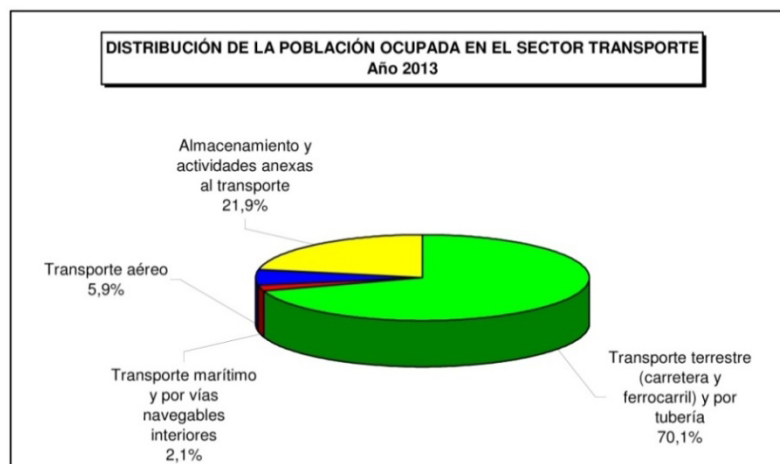
• Indicadores del sector

El sector del “transporte y almacenamiento” tiene un carácter estratégico y tiene una incidencia importante en la economía nacional. Este sector aportó en el año 2009 el 4,2% de VAB_{pb} nacional, el 56,8% de esta aportación corresponde al “transporte terrestre (carretera y ferrocarril) y por tubería (gráfica 10).



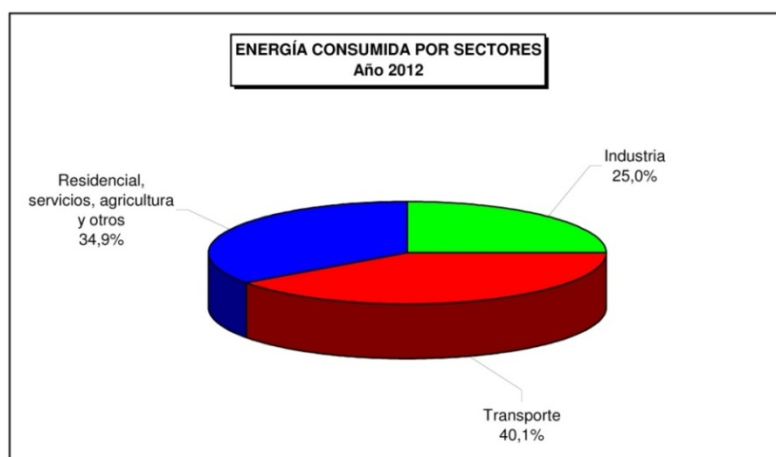
Gráfica 10. Distribución del VAB del Sector “Transporte y Almacenamiento”. Fuente: INE

En el año 2013 este sector ocupó al 4,3% de la población ocupada nacional, el 70,1% de estos ocupados son del “transporte terrestre (carretera y ferrocarril) y por tubería” (gráfica 11).



Gráfica 11. Distribución de la Población ocupada en el sector transporte. Fuente: INE (EPA)

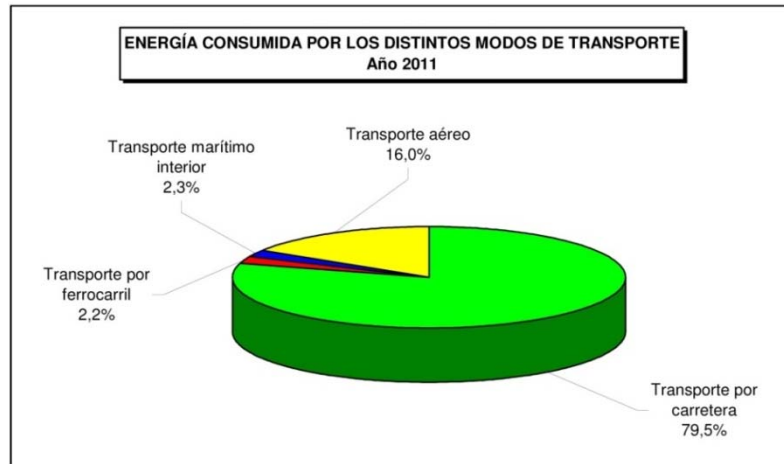
El consumo energético del sector “transporte” en España representó en el año 2012 el 40,1% del consumo total nacional (gráfica 12).



Gráfica 12. Energía consumida por sectores. Fuente: EUROSTAT

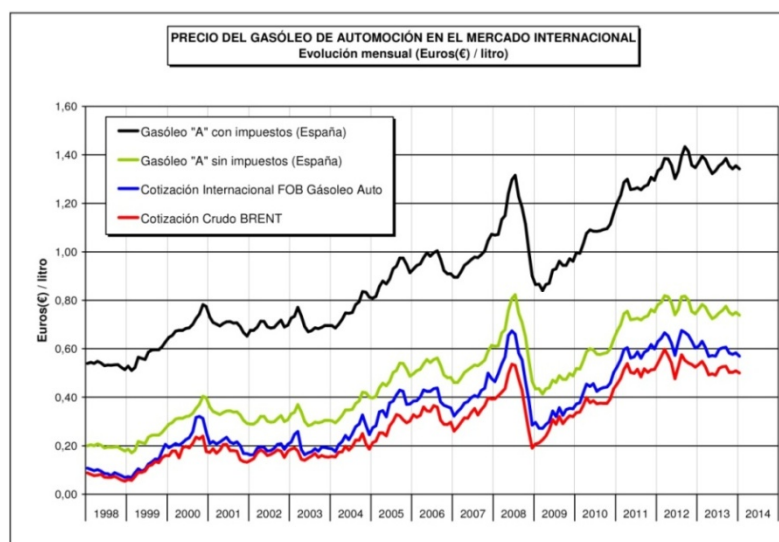


Por lo que respecta al consumo de energía por modos de transporte, el transporte por carretera consumió en el año 2011, incluido el transporte personal, el 79,5% del total de la energía consumida en España en la actividad de transporte (gráfica 13).



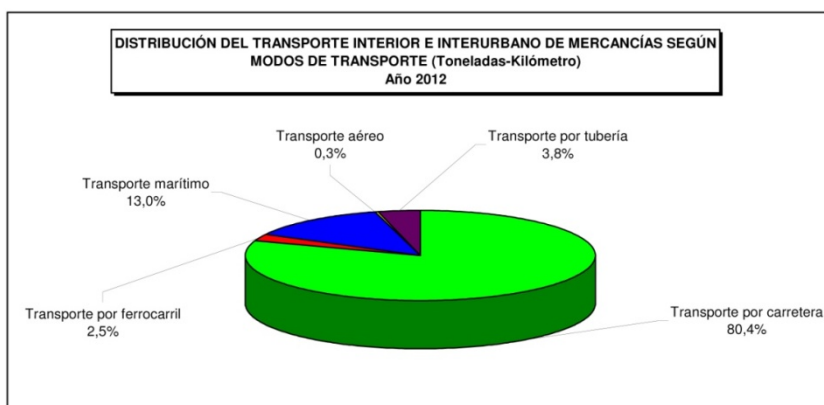
Gráfica 13. Energía consumida por los distintos modos de transporte. Fuente: EROSTAT

El precio de los carburantes de automoción, tanto en España como en el mercado internacional, sufrió un fuerte incremento durante los años 1999 y 2000, motivado por la fuerte subida del precio del petróleo y por la revalorización del dólar frente al Euro. En 2004, 2005, 2007 y primer semestre de 2008 los precios volvieron a tener un importante incremento debido a la subida del precio del crudo. En el segundo semestre de 2008 los precios descendieron a niveles de 2005 por la fuerte caída del precio del crudo. En 2009, 2010 y 2011 los precios se incrementaron de forma importante. En 2012 y 2013 la variación final de los precios fue moderada, pero con fuertes oscilaciones (gráfica 14).



Gráfica 14. Precio del gasóleo de automoción en el mercado internacional. Fuente: MIET

El transporte de mercancías por carretera es el modo más utilizado en el transporte interior interurbano de mercancías, realizando en el año 2012 el 80,4% de las toneladas-kilómetro producidas (gráfica 15).



Gráfica 15. Distribución del transporte interior e interurbano de mercancías según modos de transporte.
Fuente: Ministerio de Fomento

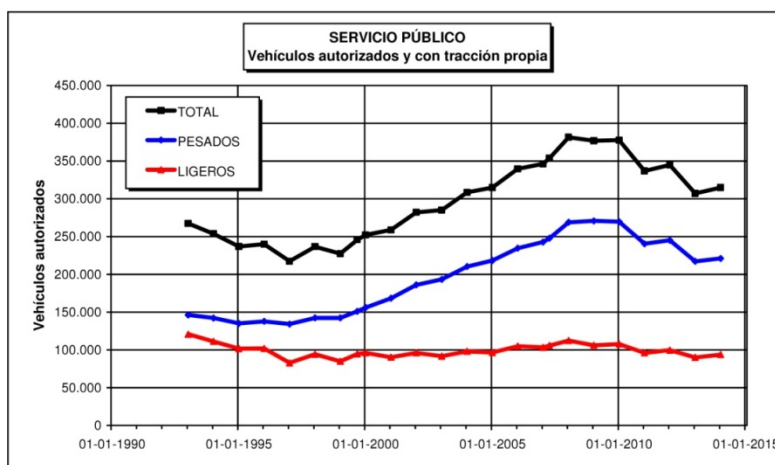
El 95,2% de las toneladas-kilómetro producidas en el año 2012 por los vehículos pesados españoles se realizaron en vehículos de servicio público. Por otra parte, el 69,2% de las toneladas transportadas en el año 2012 por los vehículos pesados de servicio público se desplazaron intrarregionalmente (incluye el transporte intramunicipal).

En el transporte interior interurbano en vehículos pesados de servicio público el 68,0% de las toneladas transportadas en el año 2012 se desplazaron menos de 150 kilómetros y el 42,8% menos de 50 kilómetros.

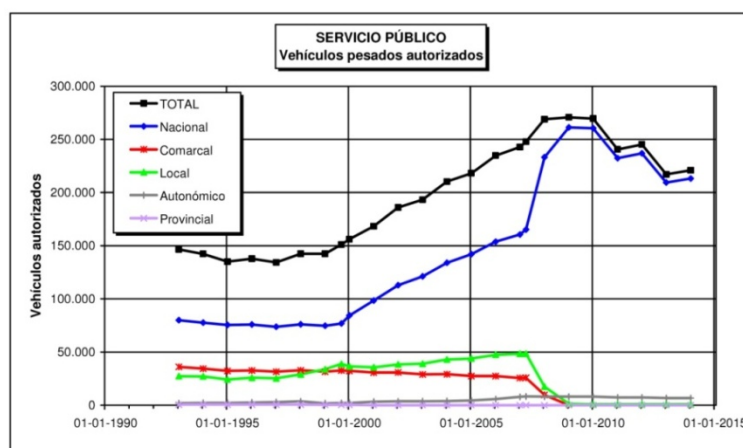
- **Número de vehículos autorizados**

A nivel nacional

El número de vehículos pesados autorizados, debido a la crisis económica, de tracción propia y de servicio público descendió entre los años 1993 y 1996. De 1997 a 2000 aumentaron, especialmente después de la entrada en vigor de la Orden de 24 de agosto de 1999. De 2001 a 2006 los incrementos del número de vehículos pesados autorizados fueron muy altos, siendo superior al 5% y en 2001 superior al 8%. En 2007 el incremento fue mayor que en los años anteriores debido a que por efecto de la Orden FOM/734/2007 algunos vehículos pesados de servicio privado pasaron a tener autorizaciones de servicio público. En 2008 por efecto de la crisis económica se produjo un decremento; no obstante, no fue tan alto como en los años siguientes, en parte a causa del efecto de la Orden mencionada y comentada anteriormente para 2007. Esta Orden propició que durante un período posterior al 16 de abril de 2007 se produjera un crecimiento importante de los vehículos pesados autorizados de servicio público y ámbito nacional (sin limitación) al canjearse los ámbitos comarcales y locales por el nacional. Debido a la crisis económica de 2009 a 2013 se produjeron decrementos superiores, en general, al -5%. En 2010 y 2012 se produjo un fuerte descenso del número de vehículos autorizados, esto se ve agravado por no visarse muchas autorizaciones. En 2011 y 2013 aumentó ligeramente el número de vehículos autorizados debido a las rehabilitaciones de autorizaciones no visadas el año anterior (gráficas 16 y 17).

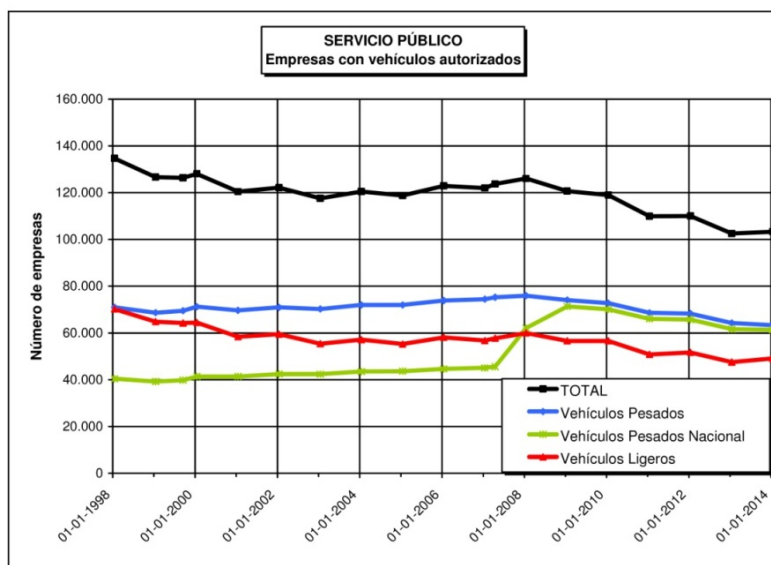


Gráfica 16. Servicio público-Vehículos autorizados y con tracción propia. Fuente: DGTT



Gráfica 17. Servicio público-Vehículos pesados autorizados. Fuente: DGTT

El número de empresas con vehículos pesados autorizados de servicio público aumentó del 1 de enero de 1998 al 1 de enero de 2008 de 71.020 a 75.965. A partir de esa fecha, y por efecto de la crisis económica, disminuyeron hasta 63.356 a 1 de enero de 2014 (gráfica 18).



Gráfica 18. Servicio público-Empresas con vehículos autorizados. Fuente: DGTT



A nivel Internacional

El número de empresas autorizadas para el transporte internacional de mercancías por carretera ha ido aumentando sucesivamente desde el año 2000 hasta el año 2013, pasando de 18.991 a 27.146 autorizaciones (tabla 14).

	1993	1995	2000	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Licencias Comunitarias (1)	-	-	18.991	20.802	21.280	22.048	25.223	25.808	26.306	27.014	27.146
Número de autorizaciones	51.921	58.706	92.503	101.305	107.777	115.311	132.159	130.241	133.152	131.966	135.442
Bilaterales (2)	29.254	22.368	37.830	23.442	23.543	26.696	33.082	29.293	29.346	30.779	34.429
Multilaterales	22.667	36.338	54.673	77.863	84.234	88.615	99.077	100.948	103.806	101.187	101.013
Unión Europea (3)	22.518	36.114	54.299	77.612	84.081	88.429	98.935	100.809	103.615	100.985	100.781
Conferencia Europea de Ministros de Transportes (4)	149	224	374	251	153	186	142	139	191	202	232

Fuente: Dirección General de Transporte Terrestre.

(1) Empresas autorizadas a 31 de diciembre de cada año, el plazo de validez es de cinco años.

(2) Autorizaciones bilaterales expedidas durante el año, son temporales (válidas para un año natural) o al viaje. El número que se indica es el de autorizaciones equivalentes al viaje (autorizaciones al viaje más las autorizaciones temporales por un número equivalente de viajes).

(3) Copias certificadas de las Licencias a 31 de diciembre de cada año, el plazo de validez es de cinco años.

(4) Autorizaciones CEMT otorgadas durante el año, el plazo de validez es el año natural.

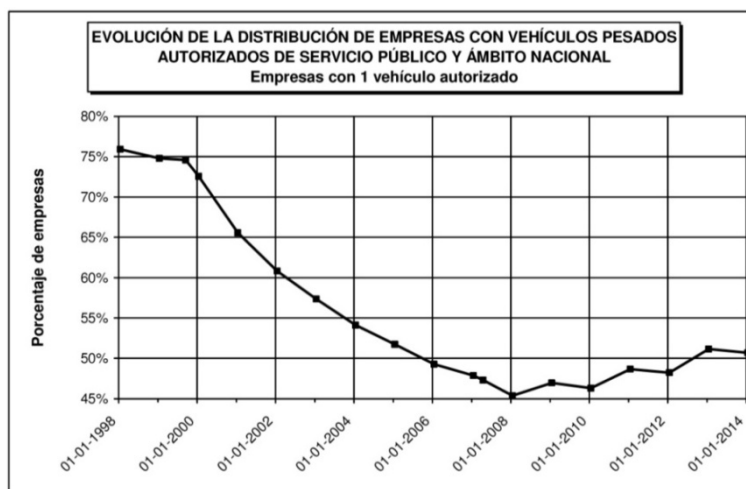
Nota: A partir del año 2004 (inclusive) únicamente se computan las licencias comunitarias de las empresas que siguen inscritas el 31 de diciembre de cada año en el "Registro General de Transportistas y de Actividades Auxiliares y Complementarias del Transporte por Carretera".

Tabla 14. Número de empresas autorizadas para el transporte internacional. Fuente: DGT

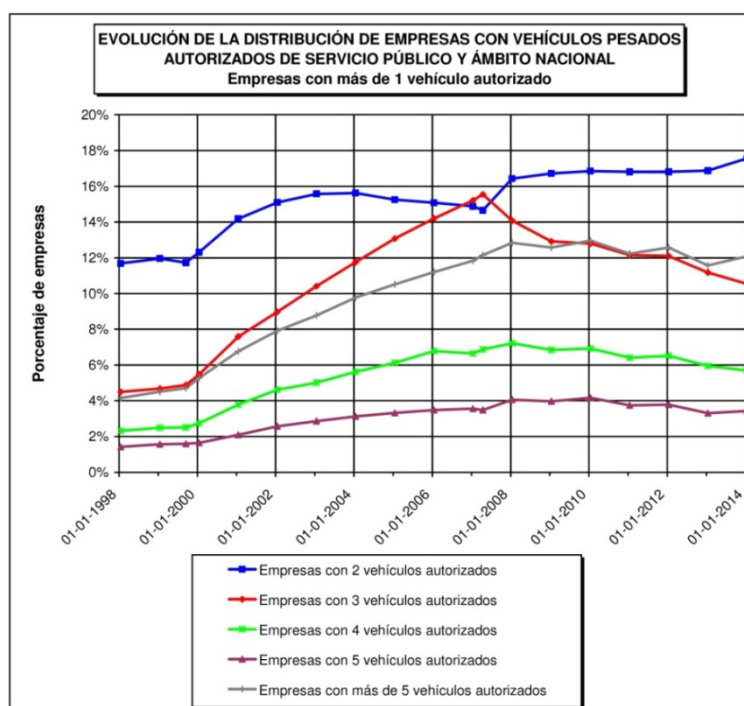
- **Distribución de empresas según el número de vehículos pesados autorizados de servicio público y ámbito nacional**

La entrada en vigor de la Orden de 24 de agosto de 1999 propició la disminución progresiva del peso de las empresas con un vehículo pesado autorizado de servicio público y ámbito nacional, aumentando el de las que poseen más de uno. Las empresas con un vehículo pesado de servicio público y ámbito nacional representaban a 7 de septiembre de 1999 el 74,6% del total de empresas con vehículos de este tipo, representando, tan solo, el 50,7% a 1 de enero de 2014. Desde 2008 aumentó el porcentaje de empresas con uno y dos vehículos pesados autorizados de servicio público y ámbito nacional y disminuyeron el resto; esto fue por efecto de la crisis económica y también en 2008 por la Orden FOM/734/2007 ya que se canjearon por ámbito nacional las de ámbitos comarcal y local, siendo este porcentaje mayor en los ámbitos reducidos.

A 1 de enero de 2014 las empresas con un solo vehículo pesado autorizado de servicio público y ámbito nacional representan el 50,7% % del total de empresas con vehículos de este tipo. No obstante, estas empresas únicamente disponen del 14,6% de este tipo de vehículos (gráficas 19 y 20).



Gráfica 19. Evolución de la distribución de empresas con 1 vehículo autorizado. Fuente: DGTT



Gráfica 20. Evolución de la distribución de empresas con más de 1 vehículo autorizado. Fuente: DGTT

- **Edad media de los vehículos autorizados**

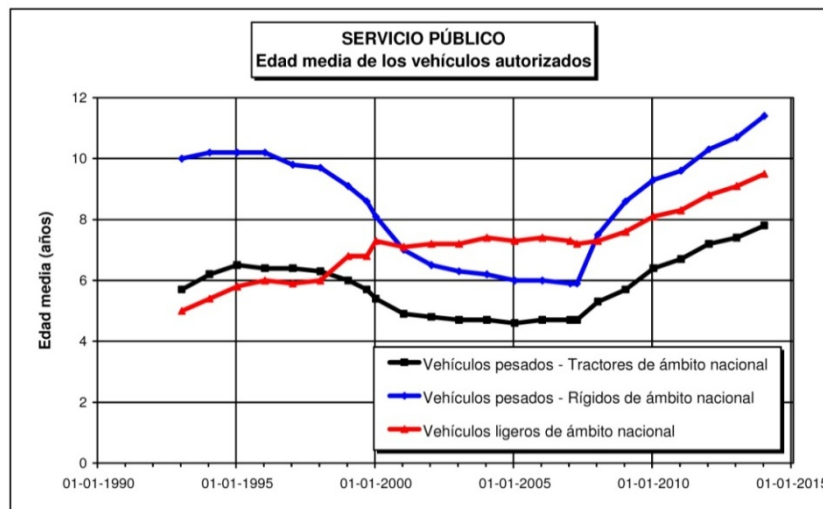
Para el mismo tipo de vehículo autorizado de servicio público la edad media es menor en el ámbito nacional que en otros ámbitos. En los vehículos pesados la edad media de los camiones rígidos es mayor que la de los tractores.

La edad media de los vehículos pesados de servicio público y ámbito nacional aumentó en 1993 y 1994. Entre 1995 y 2002 cambió la tendencia al disminuir la edad media, especialmente a partir de la entrada en vigor de la Orden de 24 de agosto de 1999. Entre 2003 y abril de 2007 la edad media se mantiene prácticamente constante. Entre abril de 2007 y finales de 2008 la edad media aumentó por efecto de la Orden FOM/734/2007, se produjo un aumento importante del número de vehículos pesados autorizados de servicio público y



ámbito nacional (sin limitación) al pasar a nacional los ámbitos comarcal y local, esto trajo consigo un aumento de la edad media de los vehículos autorizados de ámbito nacional (pasaron a nacional vehículos más antiguos que la edad media de los nacionales) y también en los ámbitos comarcal y local (pasaron a nacional vehículos menos antiguos que la edad media de los comarcales y locales). Entre 2009 y 2013 la edad media aumentó mucho por efecto de la crisis económica.

Entre 2008 y 2013 la edad media de los vehículos ligeros de servicio público y ámbito nacional aumentó bastante (gráfica 21).



Gráfica 21. Servicio público. Edad media de los vehículos autorizados. Fuente: DGT

• Oferta

La oferta, capacidad total de carga, se obtiene multiplicando los vehículos autorizados por su capacidad de carga media. La oferta tiene una evolución acorde a la del número de vehículos autorizados (tabla 15 y 16).

SERVICIO PÚBLICO
Oferta de transporte (toneladas)

	TOTAL	VEHÍCULOS PESADOS						VEHÍCULOS LIGEROS					
		TOTAL	Nacional	Comarcal	Local	Autonómico	Provincial	TOTAL	Nacional	Comarcal	Local	Autonómico	Provincial
01-01-1993	2.830.545	2.625.971	1.726.455	483.438	381.318	24.803	9.957	204.574	77.037	52.407	55.791	18.215	1.124
01-01-1994	2.765.228	2.573.299	1.688.095	472.109	375.372	27.926	9.797	191.929	76.783	42.591	54.540	16.904	1.111
01-01-1995	2.659.762	2.482.126	1.651.793	453.796	338.338	29.518	8.681	177.636	77.710	33.568	50.280	15.248	830
01-01-1996	2.759.979	2.581.065	1.692.060	478.611	367.628	33.269	9.497	178.914	81.343	29.345	51.326	16.078	822
01-01-1997	2.718.594	2.566.548	1.670.886	478.427	367.751	41.556	7.928	152.046	77.459	17.226	41.197	15.486	678
01-01-1998	2.938.127	2.767.467	1.751.358	519.676	434.790	52.647	8.996	170.660	85.645	16.861	49.232	18.118	804
01-01-1999	2.981.405	2.822.147	1.736.894	521.654	525.776	31.231	6.592	159.258	115.472	5.901	26.397	11.091	397
07-09-1999	3.179.253	3.000.825	1.789.176	552.891	616.949	35.449	6.360	178.428	141.789	5.879	26.378	4.018	364
01-01-2000	3.298.655	3.117.542	1.963.508	544.263	564.638	38.945	6.188	181.113	176.748	-	-	4.002	363
01-01-2001	3.565.223	3.393.350	2.271.713	520.696	547.360	53.179	402	171.873	168.082	-	-	3.650	141
01-01-2002	3.951.761	3.769.715	2.592.341	526.176	593.625	57.225	348	182.046	178.245	-	-	3.686	115
01-01-2003	4.105.522	3.932.038	2.772.417	498.058	602.918	58.529	116	173.484	169.872	-	-	3.523	89
01-01-2004	4.478.526	4.295.133	3.057.391	502.637	673.187	61.714	204	183.393	179.264	-	-	4.043	86
01-01-2005	4.653.460	4.474.396	3.239.660	477.139	690.649	66.832	116	179.064	173.612	-	-	5.379	73
01-01-2006	4.997.903	4.806.316	3.498.724	476.627	749.576	81.298	91	191.587	183.548	-	-	7.967	72
01-01-2007	5.155.358	4.967.948	3.647.736	446.137	771.065	102.951	59	187.410	176.209	-	-	11.139	62
15-04-2007	5.270.480	5.078.725	3.751.491	447.847	771.970	107.358	59	191.755	179.873	-	-	11.820	62
01-01-2008	5.730.166	5.527.833	5.006.340	158.586	256.607	106.254	46	202.333	189.196	-	-	13.083	54
01-01-2009	5.707.167	5.514.837	5.389.628	2.530	18.748	103.885	46	192.330	177.402	-	-	14.892	36
01-01-2010	5.678.044	5.483.824	5.368.048	82	12.381	103.279	34	194.220	177.977	-	-	16.207	36
01-01-2011	5.068.185	4.894.193	4.788.753	32	12.280	93.128	0	173.992	159.059	-	-	14.897	36
01-01-2012	5.182.645	5.003.782	4.898.016	32	11.847	93.887	0	178.863	162.734	-	-	16.093	36
01-01-2013	4.603.745	4.441.708	4.344.774	32	11.769	85.133	0	162.037	146.867	-	-	15.134	36
01-01-2014	4.709.311	4.542.873	4.446.093	32	11.762	84.986	0	166.438	150.518	-	-	15.890	30

Fuente: Dirección General de Transporte Terrestre

Nota: El 8 de septiembre de 1999 desaparecen las autorizaciones de ligeros de ámbitos comarcal y local

El 16 de abril de 2007 las autorizaciones de pesados de ámbitos comarcal y local empiezan a cambiarse por nacionales

Tabla 15. Oferta de vehículos pesados y ligeros. Fuente DGT



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERA



SERVICIO PÚBLICO
Oferta de transporte (toneladas)

	VEHICULOS PESADOS												
	TOTAL	RIGIDOS						TRACTORES					
		Nacional	Comarcal	Local	Autonómico	Provincial	TOTAL	Nacional	Comarcal	Local	Autonómico	Provincial	
01-01-1993	2.625.969	1.065.445	446.554	367.927	225.280	18.367	7.317	1.560.524	1.279.901	115.511	156.037	6.435	2.640
01-01-1994	2.573.299	1.008.457	412.617	345.315	223.164	20.155	7.206	1.564.842	1.275.478	126.794	152.208	7.771	2.591
01-01-1995	2.482.126	920.892	376.421	316.801	200.620	20.681	6.369	1.561.234	1.275.373	136.995	137.718	8.837	2.311
01-01-1996	2.581.065	887.427	343.785	308.583	206.759	21.882	6.418	1.693.638	1.348.275	170.028	160.869	11.387	3.079
01-01-1997	2.566.546	830.649	311.669	287.737	201.123	24.779	5.341	1.735.897	1.359.216	190.690	166.627	16.777	2.587
01-01-1998	2.767.467	839.703	293.124	289.008	223.072	28.812	5.687	1.927.764	1.458.234	230.668	211.718	23.835	3.309
01-01-1999	2.822.145	791.503	264.181	262.719	245.869	14.662	4.072	2.030.642	1.472.713	258.935	279.906	16.569	2.519
07-09-1999	3.000.825	816.451	257.094	263.235	275.830	16.476	3.816	2.184.374	1.532.082	289.657	341.119	18.972	2.544
01-01-2000	3.117.540	828.237	275.653	260.622	270.317	17.803	3.842	2.289.303	1.687.854	283.640	294.321	21.141	2.347
01-01-2001	3.393.350	849.730	311.498	245.692	267.440	24.797	303	2.543.620	1.960.215	275.004	279.920	28.382	99
01-01-2002	3.769.716	906.343	350.317	242.225	287.109	26.442	250	2.863.373	2.242.024	283.951	306.516	30.783	99
01-01-2003	3.932.039	913.965	368.412	224.791	293.403	27.292	67	3.018.074	2.404.006	273.267	309.515	31.237	49
01-01-2004	4.295.134	972.714	401.768	221.228	320.617	28.971	130	3.322.420	2.655.623	281.410	352.570	32.743	74
01-01-2005	4.474.396	992.706	425.481	206.310	326.974	33.874	67	3.481.690	2.814.179	270.829	363.675	32.958	49
01-01-2006	4.806.316	1.065.654	462.476	203.412	352.339	47.360	67	3.740.662	3.036.248	273.215	397.236	33.938	25
01-01-2007	4.967.948	1.103.148	487.164	188.197	360.890	66.838	59	3.864.800	3.160.572	257.940	410.175	36.113	0
15-04-2007	5.078.725	1.122.558	504.200	187.573	361.250	69.476	59	3.956.167	3.247.290	260.274	410.721	37.882	0
01-01-2008	5.527.833	1.235.830	939.586	82.055	144.743	69.400	46	4.292.003	4.066.754	76.531	111.864	36.854	0
01-01-2009	5.514.838	1.274.253	1.193.947	1.208	9.899	69.153	46	4.240.585	4.195.681	1.323	8.849	34.732	0
01-01-2010	5.483.825	1.261.646	1.185.268	30	6.953	69.361	34	4.222.179	4.182.781	52	5.428	33.918	0
01-01-2011	4.894.194	1.100.241	1.031.215	7	6.802	62.217	0	3.793.953	3.757.538	26	5.478	30.911	0
01-01-2012	5.003.783	1.099.911	1.030.902	7	6.667	62.335	0	3.903.872	3.867.114	26	5.180	31.552	0
01-01-2013	4.441.709	939.292	876.084	7	6.613	56.588	0	3.502.417	3.468.690	26	5.156	28.545	0
01-01-2014	4.542.874	930.444	867.907	7	6.606	55.924	0	3.612.430	3.578.186	26	5.156	29.062	0

Fuente: Dirección General de Transporte Terrestre

Nota: El 16 de abril de 2007 las autorizaciones de pesados de ámbitos comarcal y local empiezan a cambiarse por nacionales

Tabla 16. Oferta de vehículos pesados: rígidos y tractores. Fuente DGTT

• Demanda

Según la Encuesta Permanente de Transporte por Mercancías (EPTMC), la demanda de transporte de mercancías por carretera en vehículos pesados de servicio público se incrementó de forma importante de 1993 a 2007, con un incremento medio anual del 8,2%. Por efecto de la crisis económica la demanda disminuyó de 2007 a 2012, con una variación media anual del -4,6%. En 2012 la demanda de transporte de mercancías por carretera en vehículos pesados fue satisfecha por el servicio público en un 95,2% de las toneladas-kilómetro producidas, siendo la productividad y la eficiencia mayores en el servicio público que en el servicio privado (tabla 17).

DEMANDA DE TRANSPORTE EN VEHÍCULOS PESADOS
Millones de t-km

	1993	1995	2000	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012
VEHÍCULOS PESADOS	92.171	101.874	148.714	233.218	258.870	242.979	211.892	210.066	206.839	199.204
SERVICIO PÚBLICO	79.849	89.487	133.959	213.779	239.459	226.923	199.143	198.340	196.084	189.637
SERVICIO PRIVADO	12.322	12.387	14.755	19.439	19.411	16.056	12.749	11.726	10.755	9.567
	86,6%	87,8%	90,1%	91,7%	92,5%	93,4%	94,0%	94,4%	94,8%	95,2%
	13,4%	12,2%	9,9%	8,3%	7,5%	6,6%	6,0%	5,6%	5,2%	4,8%

Fuente: Encuesta Permanente de Transporte de Mercancías por Carretera (Ministerio de Fomento)

Nota: Desde el año 2002 se incluye el transporte urbano

Tabla 17. Demanda de vehículos pesados. Fuente: EPTMC

• Costes directos

Según el Observatorio de Mercado del Transporte de Mercancías por Carretera (OMTMC), los costes directos del transporte de mercancías por carretera experimentaron un fuerte incremento en los años 2000, 2004, 2005, 2007 y primer semestre de 2008. En el segundo semestre de 2008 disminuyeron bastante. En 2009, 2010 y 2011 se incrementaron bastante. En 2012 el incremento de los mismos fue moderado. En el primer trimestre de 2013 disminuyeron y en el resto de 2013 se mantuvieron prácticamente constantes. La variación del precio del gasóleo es la principal causa de las fuertes variaciones de los costes (tabla 18).



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERA



Costes directos	FECHA DE ACTUALIZACIÓN DE LOS COSTES DIRECTOS									
	1 de enero de 2000	31 de octubre de 2010	31 de octubre de 2011	31 de octubre de 2012	31 de enero de 2013	30 de abril de 2013	31 de julio de 2013	31 de octubre de 2013	31 de enero de 2014	
Vehículo articulado de carga general	Euros (€)	83.172,02	121.175,64	130.580,65	136.411,96	134.646,56	133.849,33	133.903,59	134.198,49	133.718,62
	€/ km recorrido	0,693	1,010	1,088	1,137	1,122	1,115	1,116	1,118	1,114
	€/ km cargado	0,816	1,188	1,280	1,337	1,320	1,312	1,313	1,316	1,311
Vehículo de 3 ejes de carga general	Euros (€)	60.447,99	88.781,24	95.076,54	99.400,98	98.334,17	97.847,67	97.905,11	98.107,00	97.813,01
	€/ km recorrido	0,636	0,935	1,001	1,046	1,035	1,030	1,031	1,033	1,030
	€/ km cargado	0,749	1,099	1,177	1,231	1,218	1,212	1,212	1,215	1,211
Vehículo de 2 ejes de carga general	Euros (€)	51.767,44	76.112,40	81.396,65	85.120,99	84.258,54	83.859,69	83.905,28	84.087,67	83.837,51
	€/ km recorrido	0,575	0,846	0,904	0,946	0,936	0,932	0,932	0,934	0,932
	€/ km cargado	0,677	0,995	1,064	1,113	1,101	1,096	1,097	1,099	1,096
Vehículo frigorífico articulado	Euros (€)	88.413,15	129.649,99	140.352,65	146.736,08	144.652,81	143.714,87	143.756,24	144.101,03	143.539,97
	€/ km recorrido	0,737	1,080	1,170	1,223	1,205	1,198	1,198	1,198	1,196
	€/ km cargado	0,867	1,271	1,376	1,439	1,418	1,409	1,409	1,413	1,407
Vehículo frigorífico de 2 ejes	Euros (€)	50.349,17	73.384,50	78.567,64	81.947,88	81.055,73	80.661,79	80.671,74	80.871,33	80.624,37
	€/ km recorrido	0,719	1,048	1,122	1,171	1,158	1,152	1,152	1,155	1,152
	€/ km cargado	0,959	1,398	1,497	1,561	1,544	1,536	1,537	1,540	1,536
Vehículo cisterna articulado de mercancías peligrosas (químicos)	Euros (€)	84.845,00	122.055,65	130.656,73	136.042,04	134.492,39	133.812,34	133.807,57	134.125,15	133.721,08
	€/ km recorrido	0,771	1,110	1,188	1,237	1,223	1,216	1,216	1,219	1,216
	€/ km cargado	1,102	1,585	1,697	1,767	1,747	1,738	1,738	1,742	1,737
Vehículo cisterna articulado de mercancías peligrosas (gases)	Euros (€)	86.169,76	123.624,72	132.269,73	137.638,68	136.082,42	135.401,36	135.386,04	135.712,10	135.307,64
	€/ km recorrido	0,783	1,124	1,202	1,251	1,237	1,231	1,231	1,234	1,230
	€/ km cargado	1,567	2,248	2,405	2,503	2,474	2,462	2,462	2,467	2,460
Vehículo cisterna articulado de productos de alimentación	Euros (€)	85.873,16	124.921,29	134.258,25	140.129,88	138.398,21	137.630,21	137.667,10	137.962,92	137.505,72
	€/ km recorrido	0,687	0,999	1,074	1,121	1,107	1,101	1,101	1,104	1,100
	€/ km cargado	1,025	1,492	1,603	1,673	1,653	1,643	1,644	1,647	1,642
Vehículo cisterna articulado de productos pulverulentos	Euros (€)	87.617,53	126.677,23	136.142,69	141.958,19	140.186,84	139.404,18	139.420,38	139.740,35	139.274,21
	€/ km recorrido	0,730	1,056	1,135	1,183	1,168	1,162	1,162	1,165	1,161
	€/ km cargado	1,014	1,466	1,576	1,643	1,623	1,613	1,614	1,617	1,612
Portavehículos (tren de carretera)	Euros (€)	91.136,39	133.771,22	144.475,61	151.141,32	149.103,69	148.172,47	148.263,44	148.559,34	148.010,20
	€/ km recorrido	0,675	0,991	1,070	1,120	1,104	1,098	1,098	1,100	1,096
	€/ km cargado	0,834	1,223	1,321	1,382	1,364	1,355	1,356	1,359	1,354
Tren de carretera	Euros (€)	78.709,82	116.872,71	126.374,90	132.530,17	130.755,73	129.935,23	130.040,59	130.293,33	129.796,51
	€/ km recorrido	0,656	0,974	1,053	1,104	1,090	1,083	1,084	1,086	1,082
	€/ km cargado	0,772	1,146	1,239	1,299	1,282	1,274	1,275	1,277	1,273
Vehículo articulado portacontenedores	Euros (€)	71.400,78	105.334,40	113.307,24	118.424,10	116.978,64	116.318,28	116.368,87	116.617,27	116.220,13
	€/ km recorrido	0,714	1,053	1,133	1,184	1,170	1,163	1,164	1,166	1,162
	€/ km cargado	0,840	1,239	1,333	1,393	1,376	1,368	1,369	1,372	1,367
Volquete articulado de graneles	Euros (€)	82.423,77	119.952,04	129.301,36	135.062,25	133.292,86	132.495,05	132.532,15	132.837,88	132.357,74
	€/ km recorrido	0,687	1,000	1,078	1,126	1,111	1,104	1,104	1,107	1,103
	€/ km cargado	0,859	1,250	1,347	1,407	1,388	1,380	1,381	1,384	1,379
Volquete articulado de obra	Euros (€)	58.840,70	84.912,93	89.936,04	93.425,37	92.625,79	92.289,72	92.276,20	92.477,93	92.284,97
	€/ km recorrido	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	€/ km cargado	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Furgoneta	Euros (€)	31.987,76	45.935,41	48.167,65	49.978,13	49.750,45	49.643,49	49.639,48	49.759,89	49.700,63
	€/ km recorrido	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	€/ km cargado	-	-	-	-	-	-	-	-	-

En abril de 2005 se cambió ligeramente la tipología del vehículo articulado portacontenedores. Esta modificación supuso un incremento de costes del 0,7% que, evidentemente, no es un incremento real de costes de esta tipología.

Tabla 18. Incremento de los costes directos por tipo de vehículo. Fuente: OMTMC

A continuación realizamos una pequeña descripción de los elementos que constituyen los costes directos anuales. Los costes anuales se calculan con los costes unitarios sin IVA ya que se considera que el IVA resultará neutro (gráfica 22).

Amortización.- Es la suma de los costes anuales de amortización de los diferentes elementos (vehículo de tracción, carrozado del vehículo de tracción, semirremolque, remolque y equipos auxiliares).

Financiación.- Es la suma de los costes anuales de financiación de los diferentes elementos que se hayan comprado (vehículo de tracción, carrozado del vehículo de tracción, semirremolque, remolque y equipos auxiliares).

Personal de conducción.- Es el coste total anual para la empresa del personal de conducción del vehículo, no incluye las dietas ya que se incluyen en otro apartado.

Seguros del vehículo.- Es el coste total anual de los seguros del vehículo.

Costes Fiscales.- Es el coste total anual de los costes fiscales repercutibles a este vehículo.

Dietas del conductor.- Es el coste total anual para la empresa de las dietas del personal de conducción del vehículo.

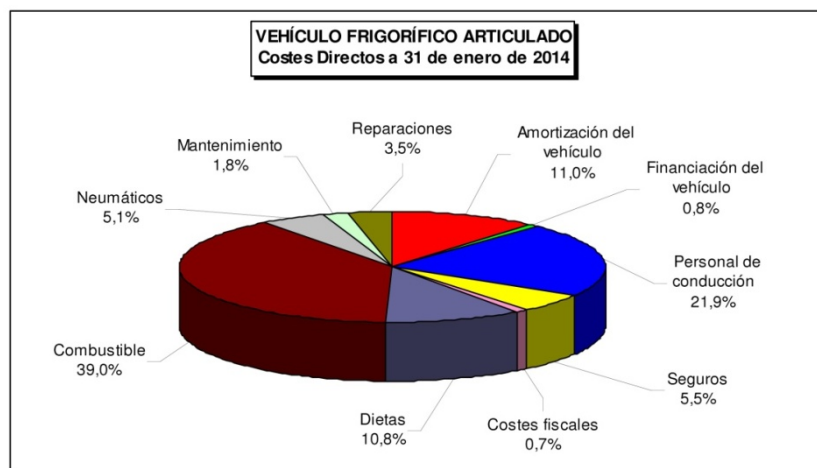


Combustible.- Es la suma de los costes anuales de combustible (vehículo de tracción y equipos).

Neumáticos.- Es la suma de los costes anuales de los diferentes tipos de neumáticos del vehículo.

Mantenimiento.- Es el coste total anual del mantenimiento del vehículo y de los equipos.

Reparaciones.- Es el coste total anual de las reparaciones del vehículo y de los equipos.



Gráfica 22. Costes directos de un vehículo frigorífico articulado. Fuente: MIET

- **Precio medio por kilómetro en carga, sin iva**

El precio medio por kilómetro en carga se obtiene dividiendo la suma de los importes de las operaciones entre la suma de los kilómetros recorridos en las mismas.

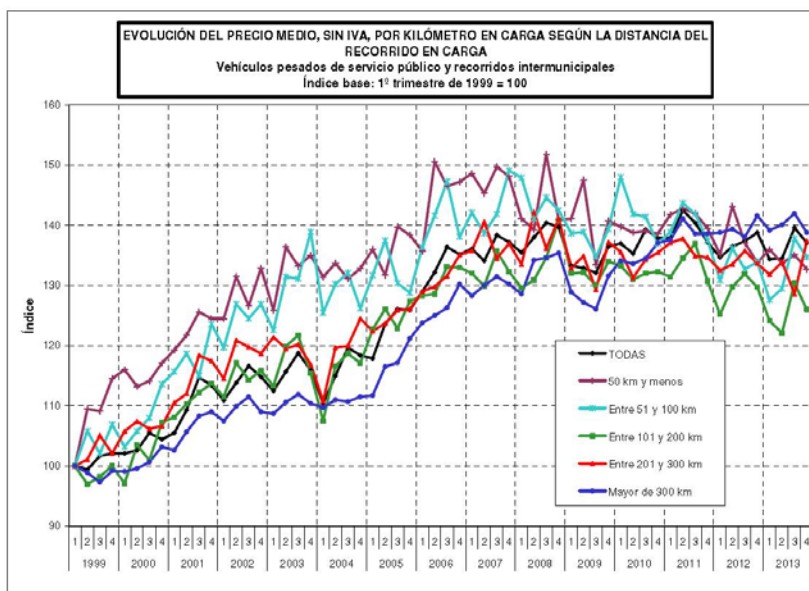
En 1999 el incremento relativo del precio medio por kilómetro en carga fue mayor en las operaciones de corta distancia. En 2000 y 2001 se produjeron fuertes incrementos de los precios. En los siguientes años estos incrementos fueron disminuyendo hasta hacerse prácticamente nulos en el año 2004. En 2005 y 2006 los precios se incrementaron bastante y en 2007 y 2008 aumentaron de forma moderada. En los tres primeros trimestres de 2009 los precios disminuyeron. En el último trimestre de 2009, 2010 y primer semestre de 2011 los precios se incrementaron, siendo alto en las “distancias en carga mayores de 300 kilómetros”. En el segundo semestre de 2011 los precios disminuyeron, especialmente en las operaciones de corta distancia. En 2012 los precios se incrementaron pero después de un fuerte descenso en el primer trimestre para las cortas distancias.

En el primer trimestre de 2013, los precios disminuyeron respecto al trimestre anterior. En el segundo trimestre se incrementaron ligeramente. En el tercer trimestre se incrementaron bastante, salvo en las “distancias en carga entre 201 y 300 kilómetros” en las que disminuyeron. En el cuarto trimestre disminuyeron, salvo en las “distancias en carga entre 201 y 300 kilómetros” en las que se incrementaron.

Desde el tercer trimestre de 2009 los precios crecieron más en los “transportes a distancias en carga mayores de 300 kilómetros” que en el resto de distancias.



La variación del precio medio sin IVA en el cuarto trimestre de 2013, sobre el del mismo trimestre de 2012, fue de -1,2% para “todas las distancias” y de -2,0% para “las distancias en carga de más de 300 kilómetros”. Estos decrementos interanuales se deben a los descensos de precios del primer y cuarto trimestre de 2013 (gráfica 23).



Gráfica 23. Evolución del precio medio, sin IVA,
por kilómetro en carga según la distancia del recorrido. Fuente: EPTMC

- **Toneladas-kilómetro producidas**

Las toneladas-kilómetro producidas por los vehículos pesados de servicio público crecieron un 56,8% del año 1999 al 2012. Hasta el año 2007 habían crecido un 96,3% con crecimientos anuales grandes, variando del 3,8% en 2006 al 15,5% en 2004. En 2008 decrecieron un -5,2% respecto a 2007, esto se notó especialmente en el transporte intrarregional con una disminución del -9,4%, en el transporte interregional decrecieron un -6,1% y en el transporte internacional bajaron un -0,6%. La caída fue especialmente grande en el cuarto trimestre con un descenso del -12,7% respecto al mismo trimestre del año 2007. En 2009 disminuyeron un -12,1% respecto a 2008, siendo en el transporte intrarregional de un -14,6%, en el transporte interregional de un -12,3% y en el transporte internacional de un -10,2%. No obstante, en el segundo trimestre se interrumpió la caída continua del año anterior. En 2010 disminuyeron un -0,1% respecto a 2009, en el transporte intrarregional descendieron un -9,1%, en el transporte interregional se incrementaron un 0,0% y en el transporte internacional subieron un 5,1%. En 2011 disminuyeron un -1,1% respecto a 2010, en el transporte intrarregional crecieron un 1,7%, en el transporte interregional bajaron un -3,4% y en el transporte internacional subieron un 1,1%. En 2012 disminuyeron un -3,0% respecto a 2011, en el transporte intrarregional descendieron un -7,4%, en el transporte interregional bajaron un -4,7% y en el transporte internacional subieron un 1,9%.

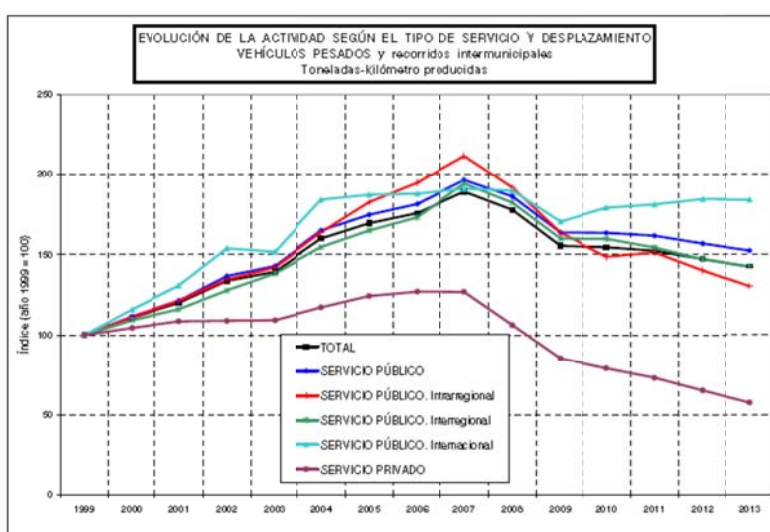
En el primer trimestre de 2013, la variación respecto al mismo trimestre del año anterior fue en el transporte público del -12,0%, en el transporte intrarregional del -18,6%, en el transporte interregional del -10,7% y en el transporte internacional del -10,9%.



En el segundo trimestre de 2013, esta variación fue en el transporte público del -3,9%, en el transporte intrarregional del -11,3%, en el transporte interregional del -3,4% y en el transporte internacional del -1,4%.

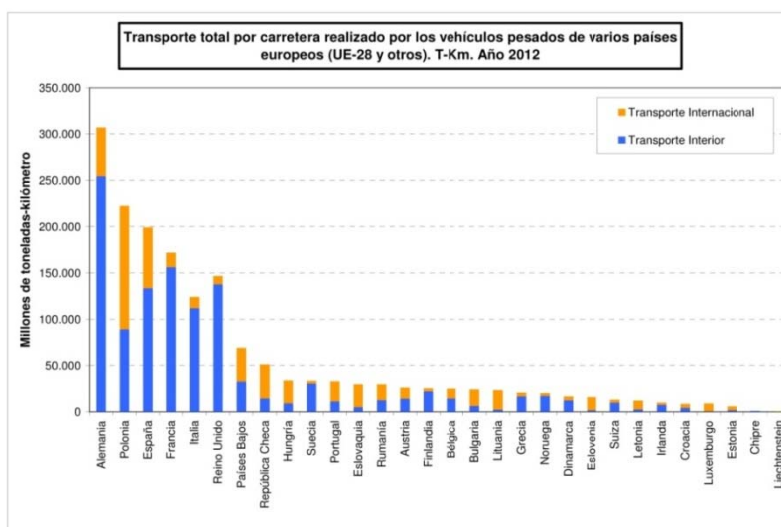
En el tercer trimestre de 2013, esta variación fue en el transporte público del -0,6%, en el transporte intrarregional el -3,0%, en el transporte interregional del -3,2% y en el transporte internacional del 5,0%.

En el cuarto trimestre de 2013, aumentaron respecto al trimestre anterior, con un comportamiento similar al estacional normal. La variación en este trimestre respecto al mismo trimestre del año anterior fue en el transporte público del 7,3%, en el transporte intrarregional del 4,7%, en el transporte interregional del 5,7% y en el transporte internacional del 10,8% (gráfica 24).

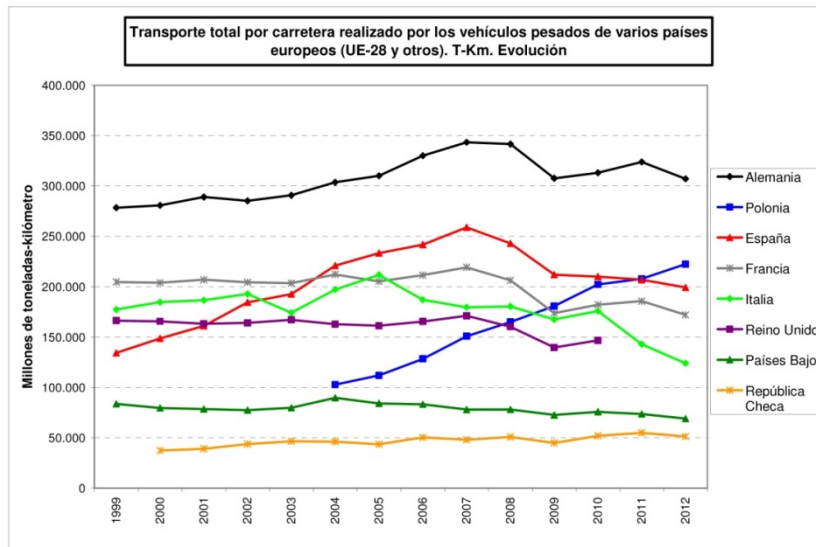


Gráfica 24. Evolución de la actividad según el tipo de servicio y desplazamiento de vehículos pesados. Fuente: EPTMC.

Los vehículos pesados de la Unión Europea que más transporte total realizan son los de Alemania, Polonia, España, Francia, Italia y Reino Unido (gráfica 25 y 26).



Gráfica 25. Transporte total por carretera realizado por los vehículos pesados de varios países europeos. T-Km. Fuente: EUROSTAT



Gráfica 26. Transporte total por carretera realizado por los vehículos pesados de varios países europeos. T-Km. Evolución. Fuente: EUROSTAT

A continuación, exponemos de forma resumida los datos analizados anteriormente (tabla 19).

INDICADORES DEL SECTOR DEL TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERAS	
VAB_{pm}	El sector del transporte tiene una incidencia importante en la economía nacional. Este sector aportó en el año 2009 el 4,2% del VAB _{pm} nacional, el 56,8% de esta aportación corresponde al “transporte terrestre (carretera y ferrocarril) y por tubería.
Empleo	En el año 2013 este sector ocupó al 4,3% de la población ocupada nacional, el 70,1% de estos ocupados son del “transporte terrestre (carretera y ferrocarril) y por tubería.
Consumo energético	El consumo energético del sector “transporte” en España representó en el año 2012 el 40,1% del consumo total nacional. Respecto al consumo de energía por modos de transporte, el transporte por carretera consumió en el año 2011, incluido el transporte de personal, el 79,5% del total de la energía consumida en España en la actividad del transporte.
Precio del gasóleo	El precio de los carburantes de automoción, tanto en España como en el mercado internacional, sufrieron constantes variaciones. En el año 2012 y 2013 la variación final fue moderada pero con fuertes oscilaciones.
Nº de vehículos autorizados	El nº de vehículos autorizados de servicio público descendió debido a la crisis económica. En 2010 y 2012 se produjo un fuerte descenso del nº de vehículos autorizados, esto se ve agravado por no visarse muchas autorizaciones. En 2011 y 2013 aumentó ligeramente el nº de vehículos autorizados debido a las rehabilitaciones de autorizaciones no visadas el año anterior.



INDICADORES DEL SECTOR DEL TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERAS	
Nº empresas autorizadas	<p>Nacional: El nº de empresas con vehículos pesados de servicio público aumentó del 1 de enero de 1998 al 1 de enero del 2008 de 71.020 a 75.965. A partir de esa fecha, y por efecto de la crisis económica, disminuyeron hasta 63.356 a 1 de enero del 2014.</p> <p>Internacional: El nº de empresas autorizadas para el transporte internacional de mercancías por carretera ha ido aumentando sucesivamente desde el año 2000 hasta el año 2013, pasando de 18.991 a 27.146 autorizaciones.</p>
Edad media de los vehículos autorizados	La edad media de los vehículos pesados de servicio público y ámbito nacional entre 2009 y 2013 aumentó por efecto de la crisis económica.
Oferta	La oferta (vehículos autorizados x capacidad de carga), tiene una evolución acorde a la del nº de vehículos autorizados, es decir, la oferta de transporte (toneladas) aumentó del 1 de enero del 1998 al 1 de enero del 2008 de 2.822.147 a 5.527.833 toneladas. A partir de esa fecha, debido a la crisis económica, disminuyó hasta 4.709.311 toneladas a 1 de enero de 2014.
Demanda	Por efecto de la crisis económica la demanda disminuyó de 2007 a 2012, con una variación media anual del -4,6%.
Costes directos	Los costes directos del transporte de mercancías por carretera experimentaron en el año 2012 un incremento moderado. En el primer trimestre del 2013 disminuyeron y en el resto del 2013 se mantuvieron prácticamente constantes. La variación del precio del gasóleo es la principal causa de las fuertes variaciones de los costes.
Toneladas-Kilómetro producidas	Las tn-kilómetro producidas por los vehículos pesados de servicio público en el año 2013 disminuyeron en el transporte intrarregional y en el transporte interregional, sólo aumentaron en el transporte internacional.

Tabla 19. Resumen de los indicadores del sector del transporte de mercancías por carreteras. Fuente: Elaboración Propia

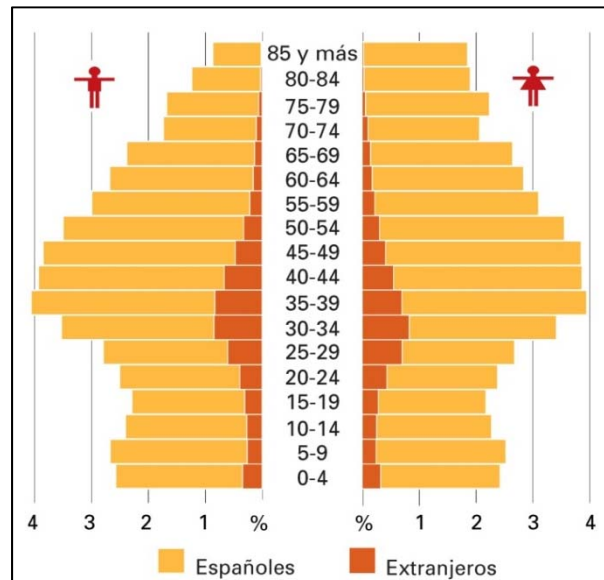
3.1.3 Dimensión sociocultural

A continuación, analizaremos el conjunto de factores que explican la estructura social y la cultura del sector del transporte de mercancías por carretera.

Son aquellos que hacen referencia a las características de la sociedad en la que opera la compañía, tales como demografía, nivel educativo, envejecimiento de la población, incorporación laboral de mujeres y jóvenes, valores culturales, ética, estilos de vida, imagen del sector, etc., que pueden provocar cambios en la demanda de los productos de los servicios.

• Población

La población residente en España a 1 de enero de 2013 se sitúa en los 46,7 millones de habitantes, lo que supone un descenso del 0,2% respecto al año anterior. Las personas de 65 o más años representan el 17,7% de la población total (gráfica 27).



Gráfica 27. Pirámide de población de España 1 de enero 2013. Fuente: INE

La población extranjera residente en España se sitúa en 5.072.680 personas y se reduce un 3,1% respecto al 1 de enero de 2012, debido al efecto combinado de la emigración y de la adquisición de nacionalidad española. Los extranjeros representan el 10,9% de la población total (figura 16).

Las comunidades autónomas con mayor porcentaje de extranjeros son Islas Baleares (20,1%) y Región de Murcia (15,0%).

Extremadura y Galicia destacan por ser las que tienen menor proporción de extranjeros (3,5% y 3,7% respectivamente).

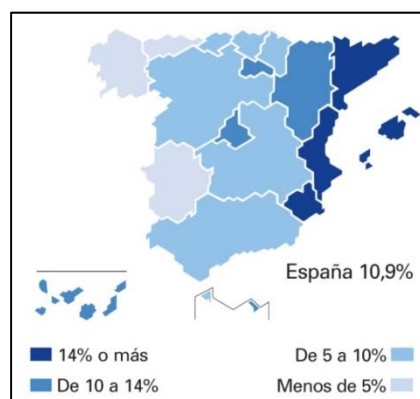


Figura 16. Población extranjera. 2013. Fuente: INE

Los extranjeros procedentes de Rumanía y Marruecos siguen siendo los más numerosos, entre las dos nacionalidades suman el 30,2% del total (tabla 20).



	Total extrajeros	% del total	% mujeres
Total	5.072.682	10,9	48,7
Rumanía	769.608	15,2	49,0
Marruecos	759.273	15,0	42,2
Reino Unido	316.362	6,2	49,4
Ecuador	269.436	5,3	49,6
Colombia	223.140	4,4	55,8
Italia	181.046	3,6	42,0
China	169.645	3,3	48,2
Bolivia	162.538	3,2	59,5
Alemania	153.432	3,0	50,2
Bulgaria	147.310	2,9	47,7
Portugal	116.431	2,3	38,5
Perú	109.639	2,2	53,0
Francia	101.466	2,0	49,3
Argentina	95.415	1,9	51,0
Rep. Dominicana	90.672	1,8	57,0

Tabla 20. Población extranjera según nacionalidad. 2013. Fuente: INE

A lo largo de 2012, abandonaron nuestro país 446.606 personas, lo que supone una variación de 54,8% respecto del año 2008. De ellas 57.267, son emigrantes españoles (el 12,8% del total) (tabla 21).

Reino Unido	12,8
Francia	10,9
Alemania	9,2
Estados Unidos de América	7,9
Ecuador	6,2
Suiza	6,0

Tabla 21 Principales países de destino de los españoles nacidos en España (%). 2012. Fuente: INE

En cuanto a la inmigración la cifra de 2012 asciende a 304.054 personas, un 49,2% menos que en 2008. De ellos, la mayoría son procedentes de la UE (36,8%).

El saldo migratorio en 2012 se sitúa en -142.552 personas, continuando la tendencia negativa iniciada en 2010.

• Natalidad

La natalidad continúa su tendencia decreciente iniciada en 2009. Durante el año 2012 han nacido en España 454.648 niños, un 3,7% menos que en 2011 y un 12,5% menos que en 2008, año en el que el número de nacimientos alcanzó su máximo en 25 años (tabla 22).

La tasa bruta de natalidad se sitúa en 9,69 nacidos por cada 1.000 habitantes (figura 17).

El porcentaje de nacidos de madre extranjera se sitúa en 19,2%, un 0,5% menos que en 2011. También disminuye el número medio de hijos por mujer de 1,36 en el año 2011 a 1,32 en 2012.

Por el contrario, el porcentaje de nacidos de madre no casada aumenta un 4,3% respecto a 2011. Igualmente, crece la edad media a la maternidad, que se sitúa en 31,56 años.



		Variación interanual %
Número de nacimientos ¹	454,648	-3,7
Tasa bruta de natalidad ²	9,69	-3,8
Porcentaje de nacidos de madre extranjera	19,2	-0,5
Número medio de hijos por mujer	1,32	-2,8
Edad media a la maternidad	31,56	0,4
Porcentaje de nacidos de madre no casada	38,96	4,3

1. De madre residente en España
2. Número de nacidos vivos por 1.000 habitantes.

Tabla 22 Principales indicadores de natalidad y fecundidad. 2012.
Fuente: INE



Figura 17. Tasa de natalidad.2012. Fuente: INE

• Mortalidad

Durante el 2012 fallecieron en España 402.950 personas, un 3,9% más que en 2011 (tabla 23). La tasa bruta de mortalidad se sitúa en 8,58 fallecidos por cada 1.000 habitantes y la de mortalidad infantil en 3,06 defunciones por cada 1.000 nacidos, ligeramente inferior a la registrada el año anterior (figura 18).

		Variación interanual %
Número de defunciones ¹	402.950	3,9
Tasa bruta de mortalidad ²	8,58	3,9
Esperanza de vida al nacimiento	82,29	0,0
Esperanza de vida a los 65 años	20,61	-0,4
Tasa de mortalidad infantil ³	3,06	-2,5

1. Residentes en España.
2. Por cada 1.000 habitantes.
3. Por cada 1.000 nacidos.

Tabla 23. Principales indicadores de mortalidad. 2012. Fuente: INE

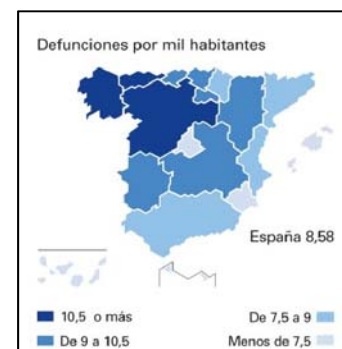
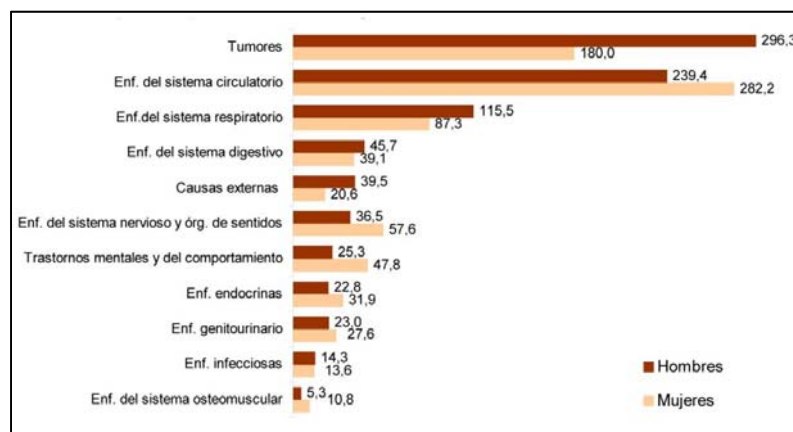


Figura 18. Tasa bruta de mortalidad. 2012. Fuente: INE

Por sexo, la primera causa de muerte en los hombres son los tumores (con una tasa de 296,3 fallecidos por cada 100.000) y en las mujeres, las enfermedades del sistema circulatorio (282,2 muertes por cada 100.000) (gráfica 28).



Gráfica 28. Tasas brutas por 100.000 habitantes según causa de muerte por capítulos CIE-10 y sexo. 2012. Fuente: INE

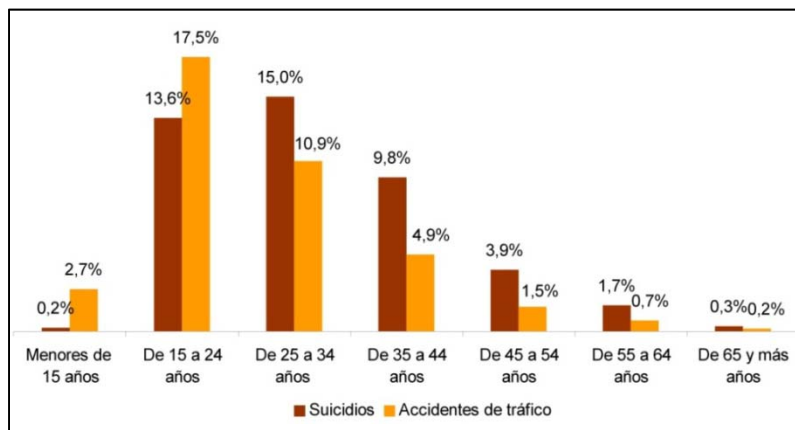


Los dos grupos de enfermedades que experimentan mayor incremento son los trastornos mentales con un 12,2% más que en 2011 y las enfermedades del sistema respiratorio (un 12,1%) (gráfica 29).



Gráfica 29. Variación interanual del número de defunciones por grupos de enfermedades CIE-10. 2012-2011. Fuente: INE

El suicidio fue, de nuevo, la principal causa externa de mortalidad. En 2012 fallecieron 3.539 personas (2.724 hombres y 815 mujeres), un 11,3% más que el año anterior. La tasa de suicidios se situó en 7,6 por cada 100.000 personas (11,8 en los hombres y 3,4 en las mujeres). Es la tasa más alta desde 2005. En 2012, los fallecidos por accidente de tráfico descendieron un 9,5% (gráfica 30).



Gráfica 30. Porcentaje de fallecidos por suicidio y ac. Tráfico sobre total de defunciones por edad. 2012. Fuente: INE

• Esperanza de vida

La esperanza de vida al nacimiento sigue la tendencia creciente de los últimos años, superando los 82 años en 2012. En varones alcanza los 79,5 años y en mujeres los 85,5 años (tabla 24).

En 2012, las mujeres españolas son las más longevas de la Unión Europea. Los españoles ocupan la tercera posición a nivel comunitario por detrás de suecos e italianos.



	Hombres	Mujeres
España	79,5	85,5
Francia	78,7	85,4
Italia	79,8	84,8
Luxemburgo	79,1	83,8
Finlandia	77,7	83,7
Austria	78,4	83,6
Portugal	77,3	83,6
Suecia	79,9	83,6
Grecia	78,0	83,4
Chipre	78,9	83,4
Alemania	78,6	83,3
Eslovenia	77,1	83,3
Irlanda	78,7	83,2
UE-28	77,5	83,1
Bélgica	77,8	83,1
Malta	78,6	83,0
Países Bajos	79,3	83,0
Reino Unido	79,1	82,8
Dinamarca	78,1	82,1
Estonia	71,4	81,5
República Checa	75,1	81,2
Polonia	72,7	81,1
Croacia	73,9	80,6
Eslovaquia	72,5	79,9
Lituania	68,4	79,6
Letonia	68,9	78,9
Hungría	71,6	78,7
Rumania	71,0	78,1
Bulgaria	70,9	77,9

Tabla 24. Esperanza de vida al nacimiento UE. 2012. Fuente: EUROSTAT

• Nupcialidad

En 2012 se registraron un total de 168.556 matrimonios, lo que representa un 4,2% más que el año anterior. Se rompe así con la tendencia decreciente del número de matrimonios iniciada en el 2004 (tabla 25).

Los matrimonios del mismo sexo representan un 2% del total, y aquellos en los que al menos un cónyuge es extranjero, un 17,5%.

La tasa bruta de nupcialidad se sitúa en 3,56 matrimonios por cada 1.000 habitantes (figura 19).

		Variación interanual %
Número de matrimonios ¹	168.556	4,2
Tasa bruta de nupcialidad ²	3,56	2,9
% matrimonios con al menos un cónyuge extranjero ³	17,5	-9,8
% matrimonios del mismo sexo	2,0	-5,4
Edad media de las mujeres al primer matrimonio	31,68	0,8
Edad media de los varones al primer matrimonio	33,82	0,7

1. Matrimonios celebrados que van a residir en España.
2. Número de matrimonios entre personas de distinto sexo por 1.000 habitantes
3. Matrimonios de distinto sexo.

Tabla 25. Principales indicadores de nupcialidad. 2012. Fuente: INE

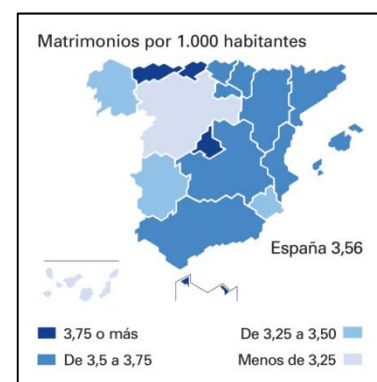
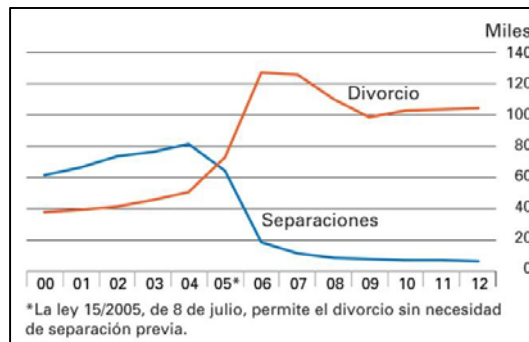


Figura 19. Tasa bruta de nupcialidad. 2012. Fuente: INE

En 2012 se producen un 7,8% menos de separaciones que en 2011. Sin embargo, los divorcios aumentan un 0,6% respecto del año 2011, representando el 94,1% del total de las



disoluciones matrimoniales ocurridas en 2012. Sumando ambas, las disoluciones matrimoniales aumentaron un 0,1% respecto al año 2011 (gráfica 31).



Gráfica 31. Disoluciones matrimoniales. 2012. Fuente: INE

- **Educación y Cultura**

El curso escolar 2012-13, se inició con un número de alumnos en enseñanza no universitaria de poco más de 8 millones, un 1,0% más que el curso anterior (tabla 26).

El número de alumnos aumentó en todas las enseñanzas, menos en Educación Infantil, que disminuyó un 0,9%, etapa educativa alcanzada por el descenso de los nacimientos iniciado en el año 2009.

	Número de alumnos	Variación interanual %
Total²	8.006.376	1,0
E. Infantil ³	1.900.173	-0,9
E. Primaria	2.827.480	1,1
E.S.O.	1.806.058	0,8
Bachillerato	692.558	1,2
Formación Profesional	662.892	7,8

1. Datos avance
2. Incluye también la Educación Especial y los Programas de Cualificación Profesional Inicial.
3. Alumnado escolarizado en centros autorizados por las administraciones educativas.

Tabla 26. Número de alumnos en Enseñanzas de Régimen General no universitarias. Curso 2012-2013. Fuente: MECD

En el curso 2012-13, el número de alumnos extranjeros disminuyó un 3,9% con respecto al curso anterior y se sitúa en 755.156. Esta cifra representa un 9,1% del total del alumnado (figura 20).

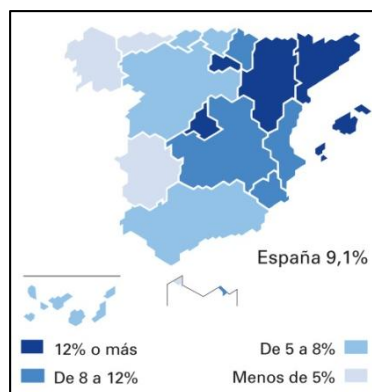


Figura 20. Alumnado extranjero en Enseñanzas no universitarias. Curso 2012-2013. Fuente: MECD



Durante el curso 2012-13, se matricularon 1.434.729 alumnos en estudios universitarios de grado y de primer y segundo ciclo, lo que supone un 1,5% menos que en el curso anterior. El 54,3% del total son mujeres (tabla 27).

Nivel	Matriculados	Variación interanual %
Total	1.434.729	-1,5
Grado	1.027.823	26,9
1º y 2º ciclo	406.906	-37,1
Ciclo Corto	102.269	-74,4
Ciclo Largo	274.789	32,5
Sólo Segundo Ciclo	29.848	-26,0

Tabla 27. Estudiantes matriculados en grado y 1º y 2º ciclo. Curso 2012-2013. Fuente: MECD

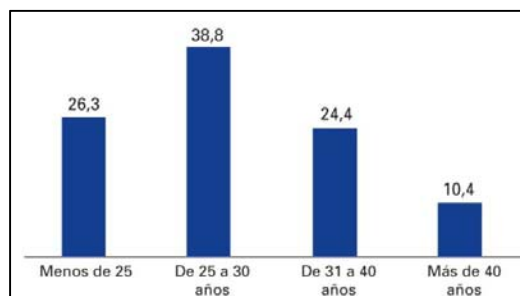
Los estudiantes matriculados en grados superan ampliamente a los de primer y segundo ciclo (en proceso de extinción). Esto pone de manifiesto la plena integración del Sistema Europeo de Educación Superior en el Sistema Universitario Español (tabla 28).

Irlanda	52,6
Luxemburgo	52,5
Lituania	51,3
Suecia	48,3
Chipre	47,8
Reino Unido	47,6
Finlandia	45,1
Francia	44,0
Estonia	43,7
Dinamarca	43,4
Países Bajos	43,1
Bélgica	42,7
España	40,7
Hungría	40,7
Polonia	40,5
Eslovenia	40,1
UE-28	36,8
Grecia	34,6
Alemania	33,1
Letonia	31,9
Bulgaria	29,4
Portugal	29,2
Austria	27,3
Eslovaquia	26,9
República Checa	26,7
Malta	26,0
Croacia	25,9
Rumanía	22,8
Italia	22,4

*Equivalente a niveles 5 y 6 de la CINE-97

Tabla 28. Población de 25 a 34 años que ha completado educación terciaria (%). 2013. Fuente: EUROSTAT

En el curso 2012-13, se impartieron un total de 2.951 másteres, en los cuales había matriculados 113.805 alumnos. El porcentaje de extranjeros matriculados en másteres aumentó a un 18,8% (gráfica 32).



Gráfica 32. Estudiantes de máster por edades (%). Curso 2012-2013. Fuente: MECD



El gasto medio por hogar en bienes y servicios de ocio, espectáculos y cultura en 2012 fue de 1.670 euros al año, un 9,8% menos que en 2011, acumulando cinco años de descensos consecutivos según la Encuesta de Presupuestos Familiares (2012).

- **Imagen del sector**

El sector del transporte por mercancías genera un Valor Añadido al sistema económico y social por medio de la creación de puestos de trabajo y la garantía de abastecimiento de productos de consumo, no obstante el sector no está bien considerado por el entorno social. La imagen del sector se puede mejorar, entre otras medidas, a través de una dimensión social adecuada en la política europea de transportes y la adopción de medidas contra el envejecimiento de la mano de obra (el 26% de los trabajadores tiene más de 50 años, frente al 22% de trabajadores mayores de dicha edad en otros sectores).

La constante presión sobre el transporte por carretera (restricciones al tráfico rodado, como las que se dan los domingos y festivos en algunas comunidades autónomas o en algunas zonas de ciertas ciudades, entre otras) genera una mala imagen del sector a nivel social.

Una vez analizada la dimensión sociocultural, mostramos de forma resumida los datos analizados anteriormente (tabla 29).

CARACTERÍSTICAS DE LA SOCIEDAD EN LA QUE OPERA THC	
Población	La población residente en España a 1 de enero de 2013 se sitúa en los 46,7 millones de habitantes, la población desciende un 0,2% respecto al año 2012. Las personas de 65 años o más representan el 17,7% de la población total. Los extranjeros representan el 10,9% de la población total. La población extranjera ha disminuido un 3,1% respecto al año 2012 debido al efecto combinado de la emigración y de la adquisición de la nacionalidad española. Se concentran en el mediterráneo.
Natalidad	La natalidad continúa su tendencia decreciente iniciada en 2009. Disminuye el nº medio de hijos por mujer y aumenta la edad media de la maternidad durante el año 2012.
Mortalidad	Aumenta la tasa de mortalidad en el año 2012. La primera causa de muerte en los hombres son los tumores y en las mujeres las enfermedades del sistema circulatorio. El suicidio fue, de nuevo, la primera causa externa de mortalidad.
Esperanza de vida	Cada vez más longevos. La esperanza de vida al nacimiento en el año 2012 siguió la tendencia creciente de los últimos años superando los 82 años. En los varones alcanza los 79,4 y en mujeres los 85,1 años de edad.
Nupcialidad	Durante el año 2012 se produjeron más matrimonios y menos separaciones. Sin embargo los divorcios aumentaron respecto al año anterior.



CARACTERÍSTICAS DE LA SOCIEDAD EN LA QUE OPERA THC

Educación y Cultura

Durante el curso 2012-13, el nº de alumnos en enseñanza no universitaria aumentó un 1,0% respecto al curso anterior.

El nº de alumnos aumentó en todas las enseñanzas menos en Educación Infantil que disminuyó debido al descenso de los nacimientos iniciado en el año 2009.

El nº de alumnos extranjeros disminuyó respecto al curso anterior.

Las matriculaciones en estudios universitarios de grado, de primer y segundo ciclo se redujeron un 1,5% en relación al curso anterior. El 54,3% del total son mujeres.

El gasto medio por hogar en bienes y servicios de ocio, espectáculos y cultura en 2012 fue de 1.670 euros al año, un 9,8% menos que en 2011. Acumulando cinco años de descensos consecutivos según la Encuesta de Presupuestos Familiares.

Tabla 29. Resumen de las características de la sociedad en la que opera THC. Fuente: Elaboración Propia

3.1.4 Dimensión tecnológica

Finalmente, en esta dimensión analizaremos el conjunto de factores que describen la estructura y desarrollo del sistema de ciencia y tecnología existente en el sector del transporte de mercancías por carretera.

En el 2012, el gasto interno en actividades de investigación y desarrollo fue de 13.391,6 millones de euros, lo cual supone un descenso del 5,6% con respecto al año anterior (tabla 30). La mayor parte de este gasto lo realizan las empresas (53,2%).

En términos relativos, este gasto representa el 1,30% del Producto Interior Bruto (figura 21). Las comunidades que destinan un mayor porcentaje de su PIB regional a estas actividades son el País Vasco (2,19%) y la Comunidad Foral de Navarra (1,91%).

Sector de ejecución	Millones de euros	%	Gasto interno en I+D (% del PIB)	Variación interanual %
Total	13.391,6	100,0	1,30	-5,6
Empresas e IPSFL*	7.119,4	53,2	0,69	-4,0
Enseñanza superior	3.715,6	27,7	0,36	-7,2
Administración Pública	2.556,6	19,1	0,25	-7,4

* Instituciones privadas sin fines de lucro.

Tabla 30. Gastos internos totales en actividades de I+D+I. 2012. Fuente: INE

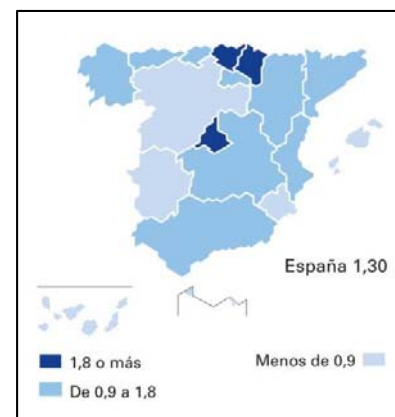


Figura 21. Gasto interno en I+D+I. % sobre PIB regional. 2012. Fuente: INE

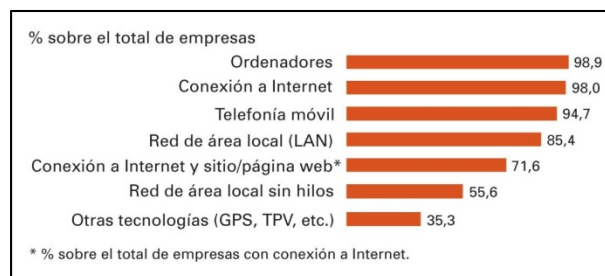
El gasto en innovación tecnológica desciende un 9,1% (gráfica 33), siendo la construcción uno de los sectores que más reducen el gasto en innovaciones tecnológicas (-33,1%).



Gráfica 33. Gasto en innovación tecnológica según sector de actividad de las empresas. Fuente: INE

El 13,2% de las empresas españolas fueron innovadoras tecnológicas en 2012.

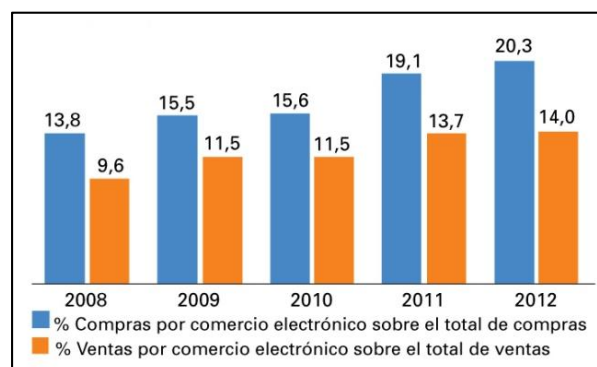
El 98,0% de las empresas españolas de 10 ó mas empleados dispone de conexión a Internet en enero de 2013, y prácticamente la totalidad de las empresas (98,9%) poseen un ordenador (gráfica 34).



Gráfica 34. Uso de diversas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en las empresas. Enero 2013. Fuente: INE

Durante 2012, el 90,1% de las empresas interactuó con las administraciones públicas a través de Internet. Un 29,1% de las empresas utilizaron redes sociales tales como Facebook, LinkedIn, Tuenti, etc.

El 22,6% de las empresas con 10 o más empleados realizan compras mediante comercio electrónico durante el año 2012. Las compras electrónicas suponen el 20,3% de las compras y las ventas electrónicas suponen el 14,0% de las ventas (gráfica 35).



Gráfica 35. Compras y ventas por comercio electrónico. Fuente: INE



INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN EL SECTOR DEL TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERA

La tecnología e innovación son palancas fundamentales de competitividad y calidad, así como garantía de sostenibilidad y reducción del impacto medioambiental.

El sector ha sufrido una gran revolución en sus estructuras y en sus formas al hilo de la constante introducción de nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Estas tecnologías se han implantado de forma absoluta en el mundo, modificando los patrones de trabajo y modernizando el servicio permitiendo que éste sea más rápido, fiable, con mayor calidad, y a un menor coste.

En un sector como el del transporte, la innovación es clave para la optimización de los procesos y para que los flujos de información sean eficientes. El intercambio electrónico de datos(EDI), la gestión y localización de flotas, el control del vehículo, la trazabilidad de la mercancía, los sistemas de gestión de almacenes son sólo algunos de los avances destinados a satisfacer las necesidades del cliente ofreciéndoles un servicio con menor cantidad de mermas y errores, con la posibilidad de incluir información en tiempo real, y todo por un menor coste unitario.

El Sector, con márgenes realmente estrechos, pocas inversiones y apuestas puede hacer por la innovación, y menos aún por la I+D+I. Además, la dispersión del tamaño de las empresas (multinacionales, empresas muy grandes y muchas pequeñas y medianas empresas) hace que las iniciativas en I+D+I sean muy diferentes, pero, en general, tímidas y hasta inexistentes.

3.2 ENTORNO ESPECÍFICO

Según Sáez, García, Palao y Rojo (2003), el entorno específico se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual que la empresa desarrolla. Por ello, el entorno específico comprende aquellos elementos externos a la empresa que están relacionados estrechamente con ella y, por tanto, tienen una influencia muy directa. Para su análisis utilizaremos “*El modelo de las Cinco Fuerzas*” de Porter (1982).

Porter (1982) dice: “*La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten*”.

Es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Porter (1999), indicó que la rivalidad con los competidores viene dada por 4 elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. Las cinco fuerzas serían (figura 22):

- Entrada de nuevos competidores o competidores potenciales.
- Entrada de nuevos productos (sustitutivos).
- Grado de rivalidad entre los competidores existentes.
- Poder negociador de los clientes.
- Poder negociador de los proveedores.

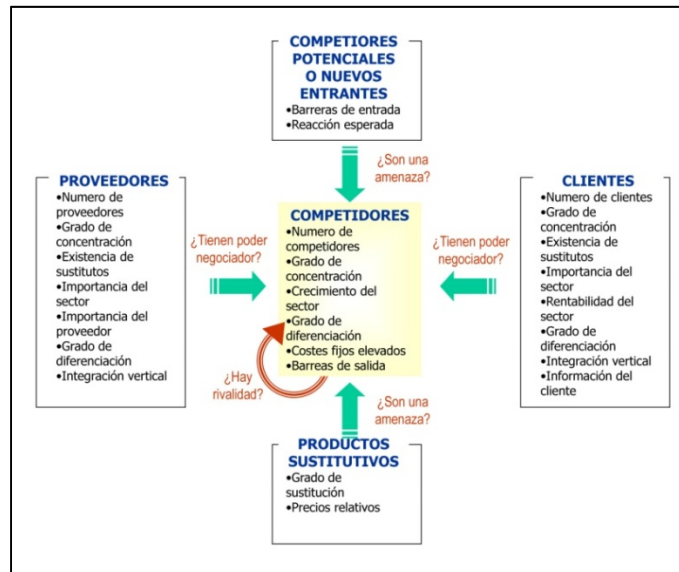


Figura 22. Modelo de las cinco fuerzas de Porter. Fuente: Temario de la Asignatura de Estrategia

Estas fuerzas determinan la intensidad competitiva y el atractivo de un mercado. A continuación estudiaremos cada una de las cinco fuerzas competitivas.

3.2.1 Entrada de nuevos competidores en el sector o competidores potenciales.

La Entrada de nuevos competidores tras la liberación del sector en la UE con menores costes propicia una sobrecapacidad de oferta, con efectos negativos sobre la rentabilidad del sector.

Evolución de las cifras del transporte

Durante el año 2013, se ha producido una **caída del 9,0% en las operaciones, del 9,2% en las toneladas y del 3,3% en las toneladas-kilómetro** (tabla 31).

Estos descensos son menores que los registrados en 2012, especialmente en número de operaciones y en toneladas transportadas.

Es interesante señalar la evolución positiva que se observa durante el año 2013, registrando el cuarto trimestre tasas positivas de evolución interanual.

	Tasas de variación interanuales (%)						
	2011	2012	2013	2013			
				TR1	TR2	TR3	TR4
Operaciones de transporte	-8,4	-13,2	-9,0	-16,8	-14,6	-4,9	1,8
Intramunicipal	-15,3	-22,2	-14,2	-29,0	-20,7	-6,6	3,5
Interior intermunicipal	-6,1	-10,7	-7,9	-13,4	-13,2	-4,9	0,9
Internacional	1,3	1,4	0,4	-8,8	-6,7	7,7	13,8
Toneladas transportadas	-6,4	-15,5	-9,2	-17,9	-15,1	-6,7	4,7
Intramunicipal	-17,0	-24,1	-18,8	-39,8	-23,8	-8,5	4,4
Interior intermunicipal	-3,4	-14,0	-7,5	-12,4	-13,7	-7,2	4,3
Internacional	1,2	0,1	0,0	-9,8	-4,9	7,5	10,2
Toneladas-kilómetro producidas	-1,5	-3,7	-3,3	-12,3	-4,9	-0,7	6,4
Intramunicipal	-8,8	-29,2	-17,1	-34,4	-22,8	-15,2	10,8
Interior intermunicipal	-2,5	-5,9	-4,8	-12,8	-6,5	-2,9	4,3
Internacional	1,0	2,0	-0,1	-10,9	-1,4	5,1	10,6

Tabla 31. Evolución de las principales variable. Fuente: EPTMC



Barreras para la entrada.

La estrategia de la especialización permite a la empresa mejorar la productividad y la calidad de su producto, adecuando su actividad a las exigencias de su mercado, al mismo tiempo que actúa como barrera de defensa ante nuevos competidores.

En el transporte internacional diversos grupos de distribución exigen a las empresas de transportes protocolos de seguridad alimentaria si quieren distribuir sus productos.

Falta de financiación para la adquisición de una flota de vehículos, ya que la inversión inicial sería muy elevada.

Exigencia por parte de la Administración Nacional por medio del RD 1032/2007 del certificado de competencia profesional (CAP).

La regulación, tanto española como comunitaria, en materias tales como las limitaciones de velocidad o de jornada laboral, de tiempos de conducción y descanso, de pesos y dimensiones máximas de los vehículos o las restricciones temporales a la conducción han ido reduciendo progresivamente el margen para las economías de escala.

Los cambios en las técnicas de producción y la innovación tecnológica en general han propiciado ciertas economías de escala que aconsejan el incremento en el tamaño medio de la empresa transportista para poder abordar una serie de acciones (imposibles de otro modo) como la compra conjunta de materia prima y equipamiento para conseguir mejores precios, tener mejor acceso a las nuevas tecnologías, el desarrollo de acciones de I+D+I, etc.

Reacción esperada.

Las empresas ya instaladas apuestan por la estrategia de fidelización de los clientes, es decir, dar respuesta a las necesidades de sus clientes y crearles nuevas necesidades.

3.2.2 Entrada de nuevos productos o productos sustitutivos

La entrada de productos sustitutivos en el mercado hará que los precios bajen para hacer frente a la competencia efectuada y por lo tanto baje también la rentabilidad del sector.

Los productos sustitutivos son los medios alternativos de transporte. Respecto al transporte de mercancías por carretera, los productos sustitutivos son:

Transporte ferroviario, es un medio de transporte de gran rendimiento energético y respetuoso con el medio ambiente.

Transporte marítimo, dispone de una capacidad y un espacio sin límites.

Transporte aéreo, es rápido y seguro pero sus precios continúan siendo elevados.

La política comunitaria (Libro Blanco) o en España (PEIT) busca el fomento de la intermodalidad, que persigue potenciar la integración de modos y promocionar el transporte combinado (Intermodal), debido al importante papel que juega éste en la reducción de los costes sociales, propiciando el crecimiento del ferrocarril y del transporte marítimo, en



concreto del Transporte Marítimo de Corta Distancia o Short Sea Shipping (cuya visión cualitativa se denomina autopistas del mar).

3.2.3 Grado de rivalidad entre los competidores existentes.

El grado de rivalidad entre los competidores existentes dependerá de los siguientes factores:

Número de competidores en el sector. Cuantas más empresas haya en el sector el grado de competencia será mayor.

Si algo define al sector del Transporte es su enorme atomización, predominan las pequeñas y medianas empresas por lo que el grado de competencia en el sector es muy alto.

El número de empresas a nivel nacional dedicadas al transporte de mercancías por carretera es de 25.638 y a nivel regional es de 2.919 en el año 2012.

La pluralidad de la oferta asegura una competencia continua, pero el exceso debilita a las empresas de este sector y las lleva a una peligrosa guerra de precios, descapitalización y, en ocasiones, a actividades que rayan la competencia desleal para reducir costes y que puede tener una peligrosa deriva en materia de seguridad y de salud en el trabajo.

Las posibilidades de crecimiento del sector. La rivalidad entre competidores será mayor a medida que el sector vea disminuir su tasa de crecimiento, puesto que unas empresas sólo podrán crecer a costa de la cuota de mercado de las otras.

Con la disminución del número de empresas y del número de vehículos autorizados las empresas que sobreviven en el sector abarcarán la cuota de mercado que han dejado las empresas que han desaparecido.

Costes fijos. Si existen costes fijos elevados las empresas tendrán que trabajar a plena capacidad para que su peso en los costes unitarios sea la menor posible; así pues, la oferta en el mercado aumentará, creciendo la competencia entre empresas.

Los costes directos en el sector del transporte de mercancías por carretera son elevados, en el primer trimestre de 2013 disminuyeron y en el resto de 2013 se mantuvieron prácticamente constantes. La variación del precio del gasóleo es la principal causa de las fuertes variaciones de los costes.

La diferenciación del producto. A menor diferenciación de productos mayor competencia puesto que los compradores cambiarán de vendedor sin notar diferencias en el producto.

La tecnología e innovación son palancas fundamentales de competitividad, calidad y es un factor diferenciador que posiciona a la empresa dentro del mercado.

Exceso de capacidad productiva. Si existe un exceso de capacidad productiva en el sector la oferta será mayor que la demanda y la rivalidad será mayor entre las empresas.

En el 2013, el aprovechamiento de la oferta aumentó respecto al 2012 un 1,6% en las toneladas transportadas por tonelada ofertada. Esto es debido a que la demanda y el número de empresas disminuyeron (tabla 32).



Toneladas transportadas / Toneladas ofertadas.

Índice base: año 1999 = 100

Año	SERVICIO PÚBLICO											SERVICIO PRIVADO	
	TOTAL		TOTAL		Intrarregional		Interregional		Internacional				
	Actividad del año (Índice)	Variación sobre el año anterior	Actividad del año (Índice)	Variación sobre el año anterior	Actividad del año (Índice)	Variación sobre el año anterior	Actividad del año (Índice)	Variación sobre el año anterior	Actividad del año (Índice)	Variación sobre el año anterior	Actividad del año (Índice)	Variación sobre el año anterior	
1999	100,0		100,0		100,0		100,0		100,0		100,0		
2000	103,5	3,5%	103,8	3,8%	104,9	4,9%	101,2	1,2%	103,1	3,1%	102,7	2,7%	
2001	105,2	1,6%	105,6	1,7%	107,5	2,5%	100,9	-0,2%	104,1	0,9%	103,6	0,9%	
2002	112,0	6,5%	111,6	5,7%	114,6	6,6%	102,9	1,9%	117,8	13,2%	111,6	7,7%	
2003	110,6	-1,2%	111,0	-0,5%	114,1	-0,5%	103,8	0,9%	108,9	-7,6%	107,8	-3,4%	
2004	118,4	7,0%	118,3	6,5%	121,6	6,6%	108,8	4,8%	123,9	13,7%	116,0	7,5%	
2005	125,3	5,9%	124,6	5,3%	130,2	7,0%	111,2	2,3%	120,6	-2,7%	124,7	7,6%	
2006	126,0	0,6%	125,7	0,8%	131,1	0,7%	114,4	2,9%	112,0	-7,1%	123,8	-0,8%	
2007	126,4	0,3%	127,2	1,2%	132,1	0,7%	118,0	3,1%	110,9	-1,0%	119,1	-3,7%	
2008	107,8	-14,8%	106,7	-16,2%	108,8	-17,6%	100,9	-14,5%	108,0	-2,6%	105,5	-11,4%	
2009	92,0	-14,6%	92,5	-13,3%	93,0	-14,6%	90,2	-10,6%	98,4	-8,9%	83,1	-21,2%	
2010	90,2	-2,0%	90,7	-2,0%	87,6	-5,8%	95,1	5,5%	109,2	11,0%	80,5	-3,2%	
2011	92,6	2,7%	95,0	4,8%	91,9	4,9%	98,2	3,3%	119,6	9,5%	75,3	-6,4%	
2012	83,2	-10,2%	85,1	-10,4%	78,3	-14,9%	95,3	-3,0%	122,6	2,5%	67,2	-10,8%	
2013	83,0	-0,2%	86,5	1,6%	78,2	-0,1%	98,6	3,5%	132,6	8,1%	60,8	-9,5%	

Tabla 32. Evolución de la actividad según el tipo de servicio y desplazamiento. Vehículos pesados. Fuente: EPTMC

3.2.4 Poder negociador de los clientes.

Los compradores pueden forzar la competencia entre las empresas del sector exigiendo bajadas de precios, mejoras en la calidad o mayores servicios por parte de los vendedores. Su poder negociador depende de los siguientes factores:

La diferenciación de los productos. A menor diferenciación mayor será la presión que podrá ejercer el cliente al vendedor ante la amenaza de acudir a otro vendedor.

La atomización del transporte de mercancías por carretera y la escasa diferenciación del servicio reduce su poder de negociación tanto frente a los clientes (más sensibles al precio cuanto menor diferenciación del servicio) como ante los proveedores.

La posibilidad de integración vertical hacia atrás. Cuanto más real sea la amenaza de que el cliente pueda pasar a fabricar el producto que compra, su poder negociador será mayor.

La integración vertical hacia atrás afecta negativamente al sector ya que los clientes pueden tener su propia flota de camiones.

3.2.5 Poder negociador de los proveedores.

Tal y como hemos comentado en el apartado anterior (3.2.4), debido al elevado grado de atomización empresarial del sector la capacidad de negociación frente a los proveedores disminuye.

Existe una elevada concentración de proveedores de muchos de los principales inputs del transporte, lo que limita el poder negociador de los proveedores, a excepción del combustible.



4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO

El análisis estratégico interno persigue identificar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollar su actuación competitiva. Investiga las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades que dispone la empresa para hacer frente al entorno, tanto general como específico, los cuales hemos analizado anteriormente.

Comenzaremos este análisis por el establecimiento de la misión, visión y valores de THC, seguiremos con un estudio de la estructura económica de la empresa y finalizaremos realizando un diagnóstico estratégico empleando diversas técnicas como: el perfil estratégico de la empresa, las matrices de análisis estratégico y el análisis DAFO.

4.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Para Guerras y Navas (2007), es muy importante desde un punto de vista de Dirección Estratégica el definir tres conceptos que deben servir de guía de actuación a la empresa en el futuro: la misión, la visión y los valores.

La misión según Hill y Jones (2009), define el negocio donde está la organización y responde a las siguientes preguntas: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, es la razón de ser de la organización. En opinión de Fuster (2008), en la misión de una organización debe identificarse la necesidad básica de la sociedad que la institución busca satisfacer con sus servicios. Su contenido tiene vigencia a largo plazo y ayuda a definir el “alma” de la organización. Para que la declaración de misión de una organización tenga algún valor debe ser, sobre todo, creíble. Una vez definida la razón de ser debemos proceder a visionar la misma a largo plazo.

La visión según Guerras y Navas (2007), está relacionada con los planteamientos de futuro en los que se incorpore la percepción de lo que la organización podría ser en el futuro y responde a las siguientes preguntas: ¿cómo seremos?, ¿qué queremos ser en el futuro?, etc. La visión debe ser definida por los Líderes de la organización. Una vez establecida la misión y la visión de la organización nos falta desarrollar una serie de valores.

Los valores según Fuster (2008), serán los impulsores para crear un clima adecuado y provechoso para el logro de los objetivos de la organización. Una declaración de valores compartida por todos los grupos (empleados y directivos) es un paso clave para que la organización pueda hacer realidad su visión. Los valores consisten en un conjunto de pautas de comportamiento y creencias fundamentales que pueden considerarse análogos a la “filosofía de vida” que tiene cualquier individuo, pero a nivel organizacional. Toda organización debe tener un conjunto sólido de creencias sobre las cuales establezca las premisas de todas sus normas y actuaciones, como una forma de comprometer públicamente a los miembros de la institución con el objeto de calidad.

A continuación y tras el análisis de todos los factores que rodean a la empresa THC hemos definido la misión, visión y valores.

La **misión** THC es la de prestar el servicio de transportes de mercancías por carretera (nacional e internacional) en unas condiciones de Calidad, Garantía y Seguridad máximas, buscando en su crecimiento la rentabilidad de la empresa y el bienestar económico y social de sus colaboradores (trabajadores, clientes y proveedores). Tratar de conseguir la excelencia en todos los aspectos que afectan a la organización.



La **Visión** de THC contempla ser un referente nacional e internacional en el transporte de mercancías por carretera, así como mejorar los servicios que prestan basándose en el uso de las últimas tecnologías aplicadas al transporte de mercancías por carretera, ampliar las Ruta Internacional (clientes estratégicos) y mantener el nivel de calidad máxima adquirida en sus servicios.

Los **valores** que definen su gestión empresarial son:

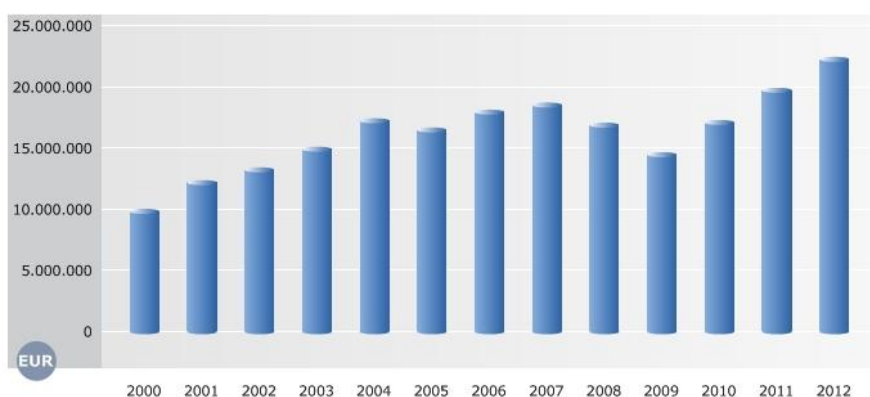
- **Puntualidad.** Controlan todos los procesos y recursos necesarios para el óptimo desarrollo del servicio, realizando un exhaustivo mantenimiento de todos los camiones y remolques de la flota.
- **Calidad.** Máxima en la prestación de sus servicios, como así lo certifica la obtención en 1998 del sello de calidad ISO 9001, adaptada recientemente a la nueva norma. La calidad de sus servicios pasa por un exhaustivo control de mercancías en la carga, ruta y descarga, velando siempre por su mercancía.
- **Modernidad.** Cuentan con una moderna flota de más de 120 camiones frigoríficos, con una media de 2,5 años de antigüedad.
- **Innovación tecnológica.** Gestión informática de todos los procesos de la empresa así como la dotación de tecnología para la localización de vehículos y mercancías.
- **Formación continua.** Participación de todo el personal de la organización en los planes de formación que les permiten innovar y enfrentarse a los nuevos retos del mercado con la profesionalidad que sus clientes les demandan.
- **Equipo humano.** Tienen un sólido equipo humano, joven, profesionalizado, dinámico y avalado por una valiosa experiencia de años en el sector del transporte, constituye el bien más valioso de su empresa, cuya máxima aspiración es la satisfacción de todos sus clientes.
- **Reinversión.** La confianza en el sector les anima a reinvertir todos los años sus beneficios, alcanzando una sólida solvencia financiera.
- **Compromiso con el Medio Ambiente.** En 2009 firmaron la adhesión al Pacto Social por el Medio Ambiente, una iniciativa de la Dirección General de Planificación, Evaluación y Control Ambiental, dependiente de la Consejería de Agricultura y Agua de la Región de Murcia. Comprometiéndose a cumplir una serie de condiciones que afectan a la metodología de trabajo de la empresa con el objetivo de favorecer un desarrollo sostenible.



4.2. ESTRUCTURA ECONÓMICA DE THC, S.A.

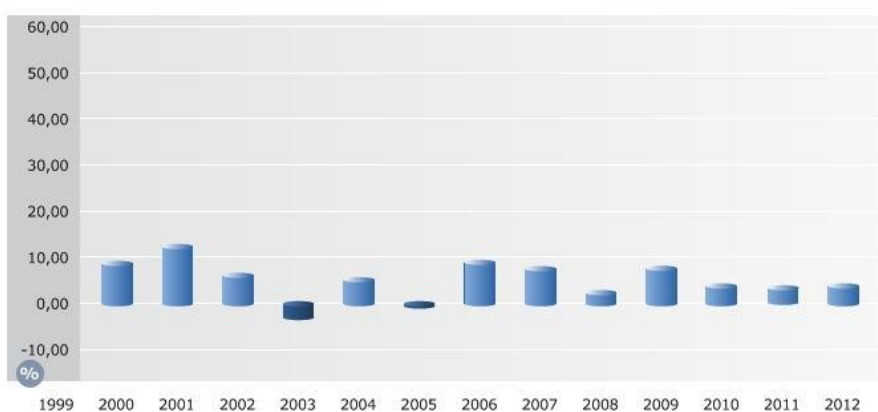
A continuación vamos a analizar la estructura económica de THC, S.A., para lo cual, disponemos de los datos económicos y financieros desde el año 2007 hasta el año 2012 incluido, en los cuales se puede observar la evolución de la empresa a lo largo de los años, estos datos han sido extraídos de la base de datos SABI (Anexo 1).

Tras analizar los datos, en un principio se podría considerar que THC había entrado en su fase de declive durante los años 2008-2009, la cifra de negocio no cayó del 2.009 al 2.010, pero sí se resintieron los resultados, que tras medidas de austeridad y una mejora general en el sector comenzaron a virar al alza. El panorama del sector frigorífico parece mejorar tras la caída de márgenes fruto de una menor importación y rentabilidad de los retornos, lo que provocó un cambio de tendencia y la obtención de mejores resultados en el año 2011 y 2012 (gráfica 36).



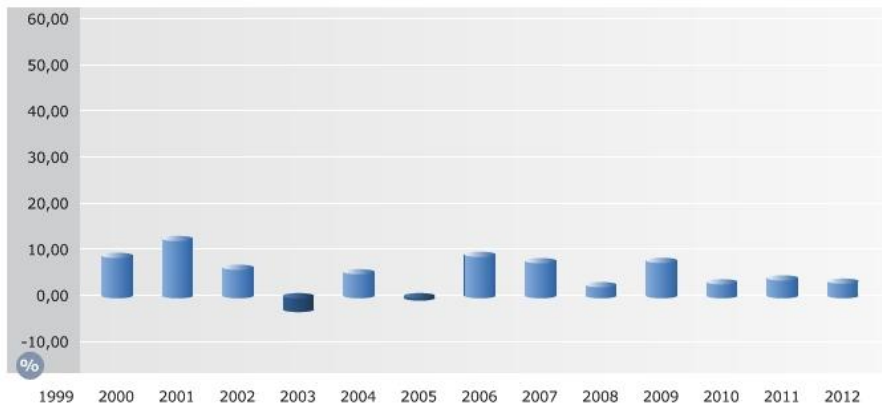
Gráfica 36. Ingresos de explotación de THC. Fuente: SABI

La rentabilidad económica de THC en el año 2012 fue de 1,59% frente al 1,40% del año 2011, viéndose mejorada dicha rentabilidad, es decir, se ha aprovechado mejor la inversión de la empresa en dicho año (gráfica 37).



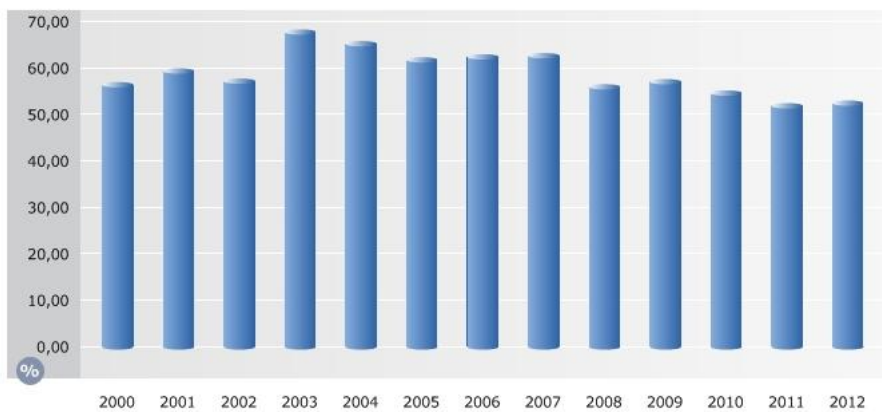
Gráfica 37. Rentabilidad Económica de TCH. Fuente: SABI

El beneficio generado por la empresa con relación al capital aportado por los accionistas ha ido fluctuando a lo largo de los años, pero en el año 2012 disminuyó de 3,86% a 3,16% (gráfica 38).



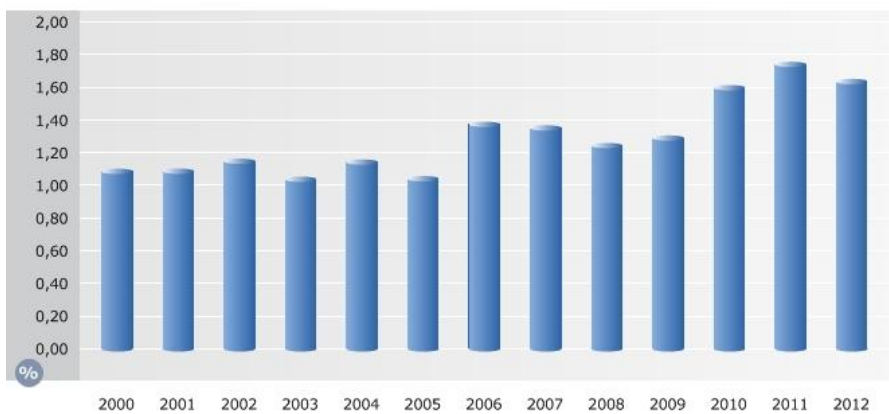
Gráfica 38. Rentabilidad Financiera de THC. Fuente: SABI

El endeudamiento de THC, se ha incrementado en el 2012 pero se encuentra entre el valor óptimo de 40% y 60%, en la gráfica 39 se observa como en los últimos años se ha ido reduciendo prácticamente.



Gráfica 39. Endeudamiento de TCH. Fuente: SABI

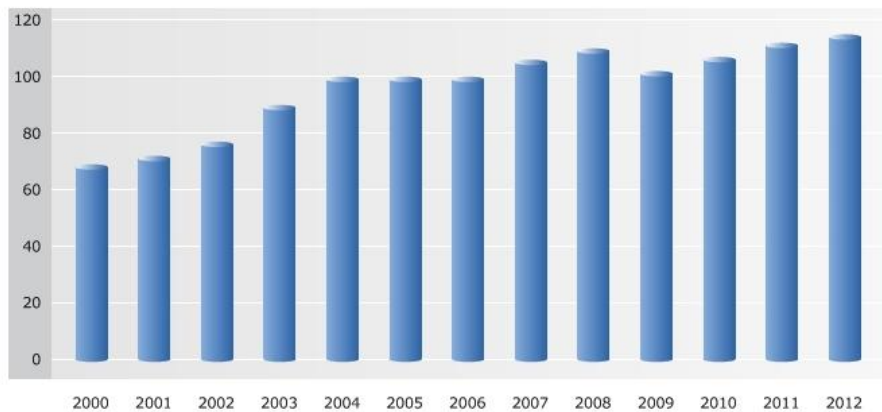
La capacidad de THC para hacer frente a los pagos derivados de la exigibilidad del pasivo corriente, con los cobros generados por el activo corriente es de 1,64% durante el año 2012, es decir, THC no tiene problema de liquidez ya que se encuentra entre el rango óptimo (1,5% y 2%) para que una empresa no tenga problemas de liquidez (gráfica 40).



Gráfica 40. Liquidez general de THC. Fuente: SABI



Por último, en cuanto al número de empleados observamos en la gráfica 41 como se ha mantenido constante en los últimos años, teniendo en el año 2012 el mayor número de empleados (114 empleados).



Gráfica 41. Número de empleados de THC. Fuente: SABI

4.2.1 Análisis de los Ratios

En este punto se va a proceder al cálculo y posterior análisis de los ratios de THC utilizando los datos obtenidos de la base de datos "Sabi" (anexo 1).

	2012	2011	2010	2009	2008	2007
LIQUIDEZ A CP TOTAL	163,72	174,26	159,90	129,11	124,57	135,36
LIQUIDEZ A MEDIO PLAZO	163,72	174,26	159,90	129,11	124,57	135,36
LIQUIDEZ A LP (GARANTÍA A LP)	190,53	192,63	182,93	175,12	178,56	159,44
EQUILIBRIO FINANCIERO	25,78	28,03	23,72	12,67	10,39	13,30
AUTONOMÍA FINANCIERA	47,51	48,09	45,34	42,90	43,99	37,28
ENDEUDAMIENTO A LP	12,03	14,16	15,07	13,57	13,72	25,10
ENDEUDAMIENTO A CP	40,46	37,75	39,60	43,54	42,28	37,62
CARGA FINANCIERA	0,32	0,37	0,60	1,18	1,47	1,06
CAPACIDAD DE DEVOLUCIÓN DE LA DEUDA	5,50	7,46	8,21	13,54	15,17	19,81



RECURSOS PERMANENTES	59,54	62,25	60,40	56,46	57,72	62,38
RENTABILIDAD ECONÓMICA	1,59	1,40	1,62	4,16	1,78	3,74
MARGEN EXPLOTACIÓN	0,81	0,79	1,11	3,46	1,27	2,70
ROTACIÓN	1,95	1,78	1,46	1,20	1,41	1,39
RENTABILIDAD FINANCIERA	3,16	3,87	3,05	7,79	2,44	7,60

APALANCAMIENTO FINANCIERO	1,47	1,86	1,27	1,39	3,44	1,82
---------------------------	------	------	------	------	------	------

Liquidez a corto plazo total y Liquidez a medio plazo, la posición de liquidez de la empresa se ha incrementado considerablemente. En el año 2012, sus Activos Corrientes eran capaces de cubrir el 163,70 de sus deudas a Corto Plazo.

Garantía a largo plazo, la empresa experimenta una reducción respecto al año 2011. En 2012 THC podía hacer frente con sus activos al total de sus deudas (190,53%). Esto significa que por cada euro que debía la empresa, ésta disponía de 1,95 euros de activos reales.

Equilibrio financiero, la empresa está financiando correctamente sus inversiones (activos).

Endeudamiento a largo plazo ha disminuido y el **endeudamiento a corto plazo** ha aumentado.

Carga financiera y la **Capacidad de devolución de deuda** se reducen.

Los Recursos Permanentes, han disminuido.

Rentabilidad Económica, margen por rotación, de la empresa THC se ha visto incrementado debido a la moderada recuperación de la crisis económica, que afecta a todos los países. Esta crisis se ha traducido en una reducción del consumo, lo que ha provocado el estancamiento del sistema económico. El reducido aumento de la rentabilidad económica es debido a que se ha producido un incremento en el margen de explotación (eficiencia en el desarrollo del ciclo de explotación) y en la rotación (ventas/activo). En 2007, por cada euro invertido en activos la empresa conseguía generar ventas por 1,39 euros, incrementándose esta cifra hasta 1,95 euros en 2012.

Rentabilidad Financiera de THC, S.A. ha aumentado respecto al año 2011. Los accionistas en 2007 por cada 100 euros de fondos propios que mantuvieron en la empresa consiguieron un aceptable rendimiento de 6,81 euros, este rendimiento se vió reducido en 2012 a 3,16 euros.

Apalancamiento Financiero, el nivel de endeudamiento no perjudica la rentabilidad de los accionistas ya que el **Apalancamiento Financiero** >1 aunque se ha reducido en el periodo analizado.

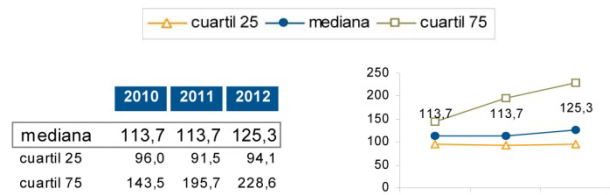


4.2.2 Comparación de los Ratios de THC, S.A. con el Sector (Panel Empresarial de la Región de Murcia)

En este apartado vamos a realizar una comparación de los Ratios obtenidos de THC, S.A. en el apartado anterior con los ratios del sector obtenidos del INFO: Panel Empresarial de la Región de Murcia-Informe Económico-Financiero-CNAE: 494: Transporte de mercancías por carretera y servicios de mudanza, para empresas de más de 50 trabajadores.

Posición de Liquidez

Liquidez a CP total (163,72), la empresa se encuentra en el primer cuartil del sector, es decir, entre las mejores empresas (gráfica 42).



Gráfica 42. Liquidez a corto plazo del sector. Fuente: INFO

Liquidez a Medio Plazo (163,72), la empresa se encuentra en el primer cuartil del sector, es decir, entre las mejores empresas (gráfica 43).



Gráfica 43. Liquidez a medio plazo del sector. Fuente: INFO

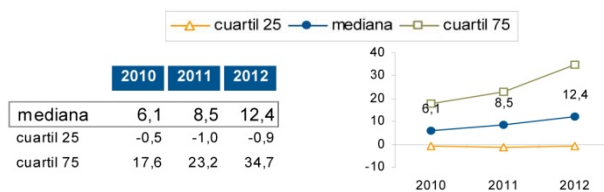
Liquidez a LP (190,53), la empresa se encuentra en el primer cuartil del sector, es decir, entre las mejores empresas (gráfica 44).



Gráfica 44. Liquidez a largo plazo del sector. Fuente: INFO

Equilibrio Financiero

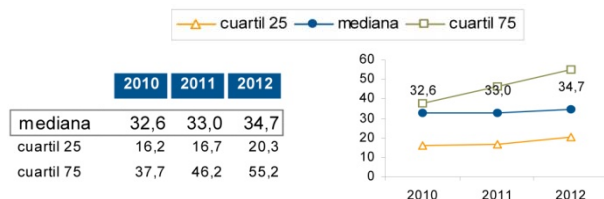
Capital Circulante sobre Activo (25,78), la empresa se encuentra en el primer cuartil del sector, es decir, entre las mejores empresas (gráfica 45).



Gráfica 45. Capital circulante del sector. Fuente: INFO

Nivel de Endeudamiento

Autonomía Financiera (47,51), la empresa se encuentra en el primer cuartil del sector, es decir, entre las mejores empresas (gráfica 46).

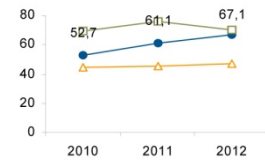


Gráfica 46. Autonomía financiera del sector. Fuente: INFO



Recursos Permanentes (59,54), la empresa se encuentra en el segundo cuartil del sector, es decir, entre la media de las empresas (gráfica 47).

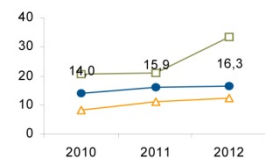
	2010	2011	2012
mediana	52,7	61,1	67,1
cuartil 25	44,7	45,4	47,4
cuartil 75	69,7	75,7	70,1



Gráfica 47. Recursos permanentes del sector. Fuente: INFO

Capacidad de Devolución de Deuda (5,50), la empresa se encuentra en el tercer cuartil del sector, es decir, entre las empresas que tienen menor capacidad de devolución de la deuda (gráfica 48).

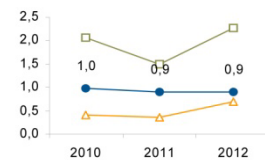
	2010	2011	2012
mediana	14,0	15,9	16,3
cuartil 25	8,1	11,3	12,2
cuartil 75	20,5	20,9	33,5



Gráfica 48. Capacidad de devolución de la deuda del sector. Fuente: INFO

Carga Financiera (0,32), la empresa se encuentra en el tercer cuartil del sector, es decir, entre las empresas que menor carga financiera tienen (gráfica 49).

	2010	2011	2012
mediana	1,0	0,9	0,9
cuartil 25	0,4	0,4	0,7
cuartil 75	2,1	1,5	2,3



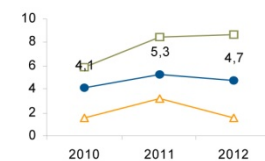
Gráfica 49. Carga financiera del sector. Fuente: INFO

Rentabilidad

Rentabilidad Económica (1,59), la empresa se encuentra en el segundo cuartil del sector, es decir, entre la media de la empresa (gráfica 50).

	2010	2011	2012
mediana	4,1	5,3	4,7
cuartil 25	1,6	3,2	1,5
cuartil 75	5,8	8,4	8,6

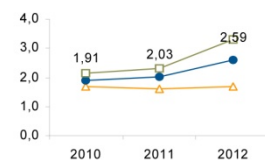
—▲— cuartil 25 —●— mediana —□— cuartil 75



Gráfica 50. Rentabilidad económica del sector. Fuente: INFO

Rotación del Activo (1,95), la empresa se encuentra en el segundo cuartil, es decir, entre la media de las empresas (gráfica 51).

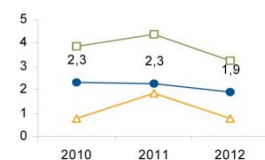
	2010	2011	2012
mediana	1,91	2,03	2,59
cuartil 25	1,70	1,60	1,70
cuartil 75	2,16	2,33	3,29



Gráfica 51. Rotación del activo del sector. Fuente: INFO

Margen de Explotación (0,81), la empresa se encuentra en el tercer cuartil del sector, es decir, entre las peores empresas (gráfica 52).

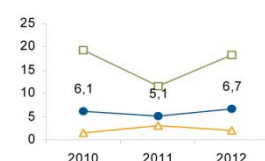
	2010	2011	2012
mediana	2,3	2,3	1,9
cuartil 25	0,8	1,8	0,8
cuartil 75	3,9	4,4	3,3



Gráfica 52. Margen de explotación del sector. Fuente: INFO

Rentabilidad Financiera (2,33), la empresa se encuentra en el segundo cuartil del sector, es decir, entre la media de las empresas (gráfica 53).

	2010	2011	2012
mediana	6,1	5,1	6,7
cuartil 25	1,6	3,2	2,1
cuartil 75	19,3	11,6	18,3



Gráfica 53. Rentabilidad financiera del sector. Fuente: INFO



4.2.3 Análisis de su Posición ante sus Principales Competidores

Para el análisis de la posición de THC ante sus principales competidores se ha procedido a consultar en la base de datos SABI los ingresos de explotación obtenidos durante el año 2012, ya que es el último año actualizado en la base de datos.

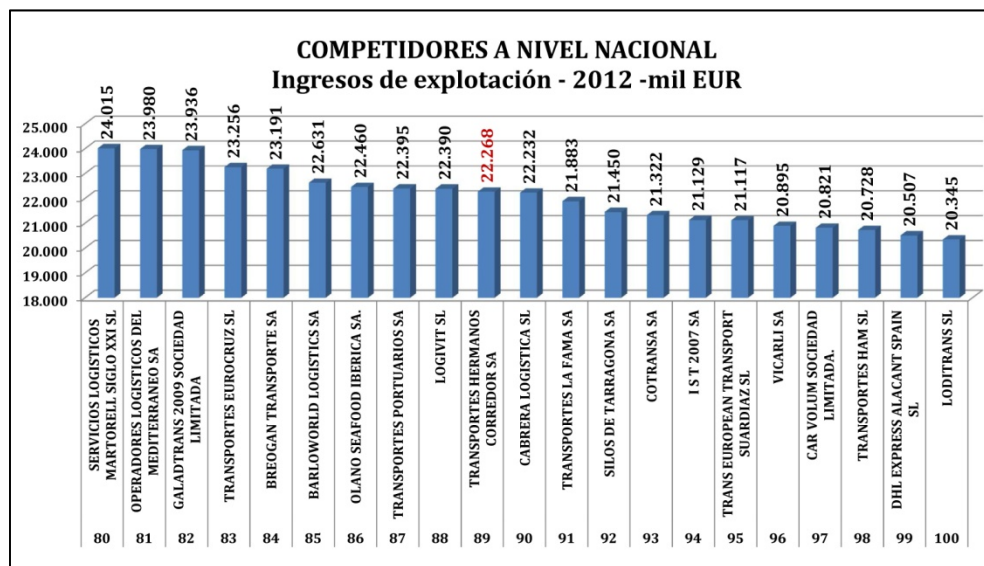
- **A nivel Nacional**

Los criterios de selección realizados en la base de datos SABI para la consulta a nivel nacional han sido los siguientes (tabla 33):

FILTROS	Nº EMPRESAS
1. Clasificación por actividad: CNAE 2009 (sólo códigos primarios): 4941 – Transporte de mercancías por carretera	25.638
2. Estados España: Activa	17.268
3. Disponibilidad de cuentas: Años con cuentas disponibles: 2012	13.167

Tabla 33. Criterios de selección a nivel nacional. Fuente: BBDD SABI

En el sector del transporte de mercancías por carretera (CNAE 2009: 4941) según la base de datos SABI inicialmente habían 25.638, tras aplicar los filtros anteriormente mencionados se han reducido a 13.167 empresas a nivel nacional. En función de los ingresos de explotación obtenidos en el año 2012 THC se encuentra entre las 100 primeras empresas, es decir, en el número 89 de entre 13.167 empresas, tal y como, se puede observar en el gráfico 54.



Gráfica 54. Competidores a nivel nacional. Fuente: BBDD SABI.



La empresa líder en el sector a nivel nacional es NORBERT DENTRESSANGLE GERPOSA, S.L., ubicada en Santander, la cual obtuvo en el año 2012 unos ingresos de explotación de 280.233 (mil-euros).

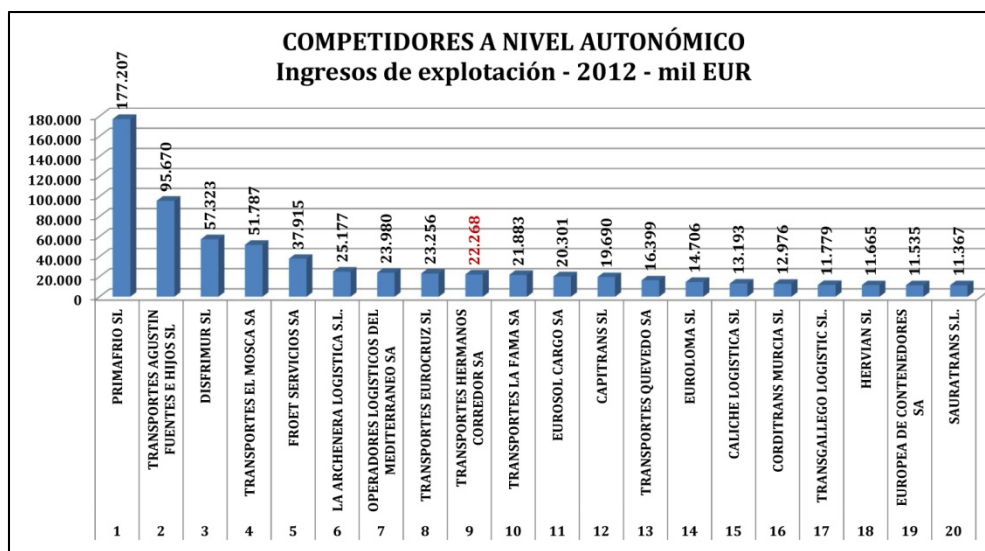
- **A nivel Autonómico**

Los criterios de selección realizados en la base de datos SABI para la consulta a nivel autonómico han sido los siguientes (tabla 34):

FILTROS	Nº EMPRESAS
1. Clasificación por actividad: CNAE 2009 (sólo códigos primarios):4941 – Transporte de mercancías por carretera	25.638
2. Localización: Región/País: Región de Murcia	1.126
3. Estados España: Activa	691
4. Disponibilidad de cuentas: Años con cuentas disponibles: 2012	497

Tabla 34. Criterios de selección a nivel autonómico. Fuente: BB.DD SABI

En el sector del transporte de mercancías por carretera (CNAE 2009: 4941) según la base de datos SABI inicialmente habían 25.638, tras aplicar los filtros anteriormente mencionados se han reducido a 497 empresas a nivel regional. En función de los ingresos de explotación obtenidos en el año 2012 THC se encuentra entre las 10 primeras empresas, es decir, en el número 9 de entre 497 empresas, tal y como, se puede observar en la gráfica 55.



Gráfica 55. Competidores a nivel autonómico. Fuente: BBDD SABI

La empresa líder en el sector a nivel autonómico es PRIMAFRIO, S.L., ubicada en Molina del Segura, la cual obtuvo en el año 2012 unos ingresos de explotación de 117.207 (mil-euros).



4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En este apartado procederemos a realizar un diagnóstico estratégico para analizar de qué recursos, factores, medios, habilidades y capacidades dispone la empresa para hacer frente a su entorno.

Las técnicas de análisis utilizadas son:

- Perfil estratégico de la empresa
- Matriz de análisis estratégico
- Análisis DAFO

Comenzaremos por realizar el perfil estratégico de THC.

4.3.1 Perfil Estratégico de la empresa

El perfil estratégico de la empresa es una técnica de análisis interno que trata de identificar sus puntos fuertes y débiles a través del estudio y análisis de las áreas funcionales de la empresa (Guerras y Navas, 2007). Por áreas funcionales se entiende que son las distintas actividades parciales que toda empresa desarrolla, tales como producción, comercialización, financiación, recursos humanos, organización, etc.

Para Guerras y Navas (2007), la elaboración del perfil estratégico de la empresa debe constar de dos partes:

1. **Lista de variables:** Son los factores o aspectos clave de cuyo correcto funcionamiento depende, en mayor o menor medida, la potencialidad de la empresa para alcanzar sus objetivos. Estas variables se agrupan en áreas funcionales, el número de variables a identificar y su contenido depende de cada empresa.
2. **Valoración de las variables:** Para ello normalmente se suele utilizar una escala de 1 a 5, representativa de un comportamiento muy negativo (MN), negativo (N), equilibrado (E) positivo (P) o muy positivo (MP) de cada variable, respectivamente. Dicha valoración deberá ser realizada por los directivos de la empresa basándose en la percepción que tienen de la situación de cada variable planteada.

En opinión de Guerras y Navas (2007), la interpretación del perfil estratégico es sencilla. En la medida en la que la representación gráfica esté más vencida hacia la derecha o hacia la izquierda, indicará un perfil más favorable o desfavorable, respectivamente. Los picos hacia la derecha significan puntos fuertes y los picos a hacia la izquierda representan los puntos débiles.

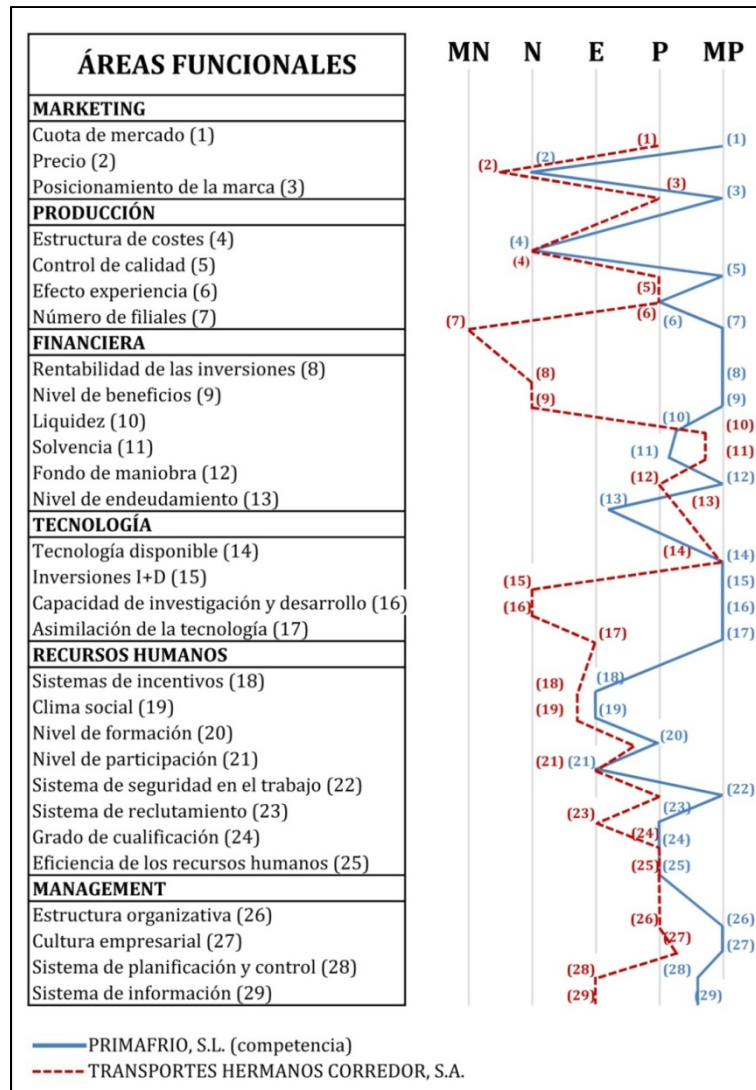
La utilización del perfil estratégico de la empresa debe realizarse con cierta prudencia debido a ciertas limitaciones que debemos tener presentes (Guerras y Navas, 2007). Dichas limitaciones son:

1. **Es relativo**, debido a que la información que nos proporciona no debe considerarse en valores absolutos.
2. **Es subjetivo**, pudiendo provocar un problema de satisfacción propia por parte de la dirección de la empresa.



3. **Es estático**, pues representa la imagen de la empresa en un momento concreto en el tiempo.

Teniendo presentes todos estos aspectos presentamos a continuación el perfil estratégico de la empresa THC (gráfica 56). Para realizar dicho perfil estratégico hemos analizado las siguientes áreas funcionales: Marketing, Producción, Financiera, Tecnológica, Recursos Humanos y Management (administración).



Gráfica 56. Perfil estratégico de THC. Fuente: Elaboración Propia

Observando la gráfica 56, procedemos a enumerar los puntos débiles que THC tiene respecto a la competencia, los cuales debería trabajar para mejorar su posición competitiva.

En cuanto al área de producción, cabría destacar el número de filiales ya que THC no posee ninguna a diferencia de la competencia que posee tres, distribuidas estratégicamente a lo largo del Arco del Mediterráneo.

En el área Financiera, la posición de THC respecto a su competencia en los apartados de la rentabilidad de las inversiones y nivel de los beneficios su posición dista mucho de la competencia.



Las Inversiones de I+D+I y la Capacidad de investigación y desarrollo de THC pertenecientes al área de Tecnología se encuentran lejos de la posición de la competencia.

Como puntos fuertes podemos destacar del área financiera los apartados de Liquidez y Solvencia, en los cuales THC supera a la competencia.

4.3.2 Matrices de análisis estratégico

Las matrices de análisis estratégico son un conjunto de técnicas de análisis estratégico en los que se combinan aspectos del análisis externo e interno mediante representaciones matriciales.

Para su elaboración, es necesario identificar las siguientes cuestiones:

- **Los dos criterios o dimensiones de la matriz:** normalmente uno deriva del análisis externo, relacionado con el atractivo de la industria y otro del análisis interno, relacionado con la posición competitiva de la empresa.
- **Los negocios (productos o grupos homogéneos de productos) en los que la empresa actúa.**

Las matrices estratégicas representan una visión de la cartera de negocios de la empresa referida a un momento concreto de tiempo y, por tanto, válida mientras se mantengan las condiciones que han permitido definir una determinada ubicación para cada negocio (Guerras y Navas, 2007).

Para Sallenave (1990), el uso de las matrices de análisis estratégico proporciona a la empresa las siguientes ventajas:

1. Permiten resumir de manera gráfica y sencilla, situaciones o alternativas de acción que de otra forma serían difíciles de entender.
2. Plantean inquietudes y problemas que a través de otros análisis tradicionales no se observan.
3. Permiten integrar los problemas parciales de los sectores estratégicos a los problemas globales de la empresa.
4. Llamam la atención ante las inconsecuencias en la secuencias:
objetivos → análisis → decisiones → acciones
5. Permiten simular el impacto de una estrategia sectorial sobre la estrategia global de la empresa.
6. Al utilizar herramientas visuales, fácilmente entendibles, permiten transmitir a la dirección de la empresa la bondad de una estrategia.

Aunque el número de matrices es bastante amplio (Martén, 1987), algunas de las más conocidas son las siguientes:

- **Matriz de crecimiento-cuota de mercado**, desarrollada por el Boston Consulting Group.
- **Matriz de posición competitiva - atractivo de la industria** (también conocida como pantalla de negocios) desarrollada por Mckinsey Consulting y General Electric.



- **Matriz estratégica orgánica**, desarrollada por Arthur D. Little.

A continuación desarrollaremos, la que probablemente ha sido la matriz más utilizada en la práctica: Matriz de Crecimiento-Cuota de Mercado o Matriz BCG para THC (figura 23).

Las dimensiones de la matriz son:

- **Tasa de crecimiento del mercado** (eje vertical), representa el atractivo actual y futuro del sector y la necesidad de fondos para financiar inversiones.
- **Cuota relativa de mercado** (eje horizontal), da una idea de la posición competitiva de la empresa indicando la capacidad de un negocio para generar recursos.

En función de los valores obtenidos de las dimensiones anteriormente mencionadas tendremos negocios o productos estrella (crecimiento y cuota de mercado elevados), vaca lechera (bajo crecimiento y cuota de mercado elevada), dilema (alto crecimiento y baja cuota de mercado) y perro (crecimiento y cuota de mercado bajos).

La tasa de crecimiento del mercado para el sector del transporte de mercancías por carretera en el año 2012 es de -9,10 respecto al año 2011 y la cuota relativa de mercado para THC es de 1,34 respecto de su competidor (Primafrío). Los cálculos se han realizado utilizando los ingresos de explotación del sector del transporte de mercancías por carretera de los años 2011 y 2012, así como los ingresos de explotación de THC y Primafrío del año 2012.

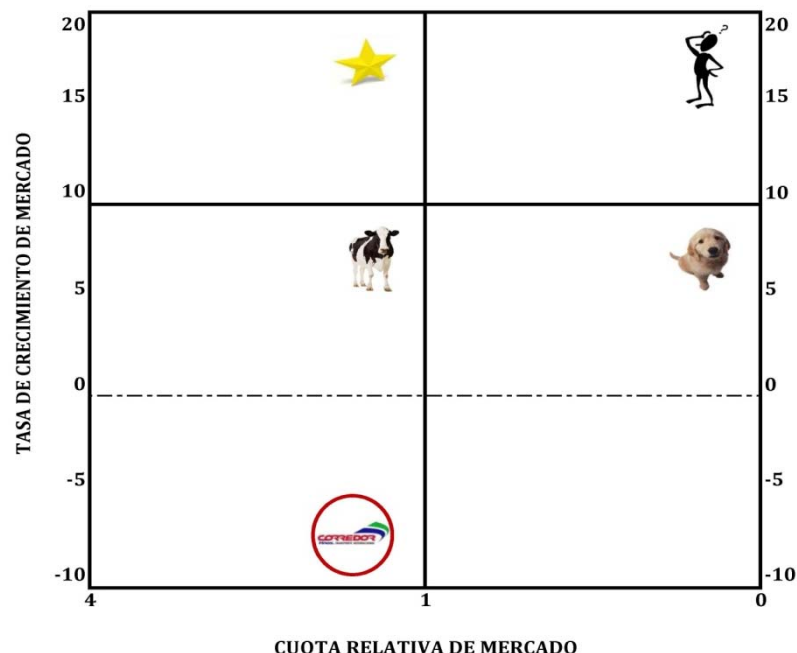


Figura 23. Matriz crecimiento-cuota de mercado de THC. Fuente: Elaboración propia

Como observamos en la figura 23, THC se posiciona en el cuadrante “Vaca Lechera” debido a su negativa tasa de crecimiento del sector. El sector del transporte se ve afectado por la actual situación de crisis, la caída de la demanda nacional y los menores volúmenes comerciales en los principales mercados europeos han tenido una repercusión negativa en sus niveles de actividad.



En cuanto a su cuota relativa de mercado se sitúa cerca del eje vertical de la matriz, no obstante teniendo en cuenta que es un sector que se caracteriza por su alto grado de atomización empresarial es una cuota relativa de mercado bastante alta, tal y como podemos observar en la tabla 35.

CUOTA RELATIVA DE MERCADO RESPECTO A PRIMAFRÍO	
TRANSPORTES AGUSTÍN FUENTES E HIJO, S.L.	3,47
DISFRIMUR, S.L.	2,11
TRANSPORTES EL MOSCA, S.A.	1,96
FROET SERVICIOS, S.A.	1,64
LA ARCHENERA LOGÍSTICA, S.L.	1,39
OPERADORES LOGÍSTICOS DEL MEDITERRÁNEO, S.L.	1,37
TRANSPORTES EUROCRUZ, S.L.	1,35
TRANSPORTES HERMANOS CORREDOR, S.A.	1,34

Tabla 35. Cuota relativa de mercado de las empresas del sector respecto a Primafrío.

Las características de los negocios “vaca lechera” son: una posición fuerte con expectativas de crecimiento lento, generadores de recursos que pueden usarse para desarrollar otros negocios.

4.3.3 Análisis DAFO

En palabras de Sisamón (2012), el análisis DAFO es una técnica ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen hace más de 20 años. Se utiliza para comprender la situación actual de la organización y también como ayuda para marcar los objetivos estratégicos que queremos conseguir. DAFO es una sigla (acrónimo) que proviene de las 4 primeras letras de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. En inglés sería SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

Para Ponce (2006), el análisis DAFO consiste en realizar una evaluación de los factores fuerte y débiles (análisis interno) que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas (análisis externo). El análisis externo se ha de centrar en las diferentes fuerzas competitivas a las que se enfrenta la empresa, mientras que el análisis interno se ha de centrar en la capacidad de la empresa para competir en su entorno, es decir, consiste en realizar un diagnóstico sobre los recursos principales, medios de que dispone y las habilidades de la empresa para hacer frente a su entorno.

La realización del DAFO en una organización supone según Sisamón (2012), obtener una fotografía real de cómo se encuentra la organización y nos facilitará realizar un diagnóstico de forma concreta y objetiva: ¿cuáles son los puntos débiles de mi organización? (debilidades-amenazas) y ¿cuáles son los puntos fuertes de mi organización? (fortalezas y oportunidades). Para ello se utiliza la matriz donde se recogen todos los datos de ambos análisis (interno-externo), del análisis de dicha matriz deberemos ser capaces de responder a las siguientes cuestiones: ¿cómo podemos aprovechar las oportunidades con nuestras fortalezas?, ¿cómo podemos hacer frente a las amenazas con nuestras fortalezas?, cómo podemos afrontar las amenazas teniendo en cuenta nuestras debilidades? y ¿cómo podemos aprovechar las oportunidades que nos ofrece el entorno teniendo en cuenta nuestras debilidades?.



A continuación presentamos el análisis DAFO realizado a la empresa THC:

DEBILIDADES O PUNTOS DÉBILES

Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la organización, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

Para nuestro caso son las siguientes:

- **Sujetos a temporalidad**

La compañía cuenta con 85 tractoras y 86 semiremolques, todos ellos frigoríficos, que les permite ser bastantes flexibles en sus actividad, todo ello motivado a que están sujetos a la temporalidad, al dedicarse a productos perecederos.

- **Recursos financieros limitados**

Un sector que paga el 90% de su estructura de costes a 30 días (combustible, peajes, salarios, s. sociales, etc) y los clientes pagan a 75, 80 y hasta 90 días. No tienen circulante y muchas veces trabajan con remanentes de épocas mejores y esto termina por acabarse.

- **Elevados costes directos**

La estructura de costes de THC está muy depurada, no se puede hacer frente a la competencia desleal. Los costes directos en el sector de transportes de mercancías por carretera son muy elevados, en el 2013 se mantuvieron prácticamente constantes. La principal causa de la variación de estos costes son producidos por las variaciones el precio del gasóleo.

- **Caída de las importaciones**

La caída de la demanda nacional ha tenido una repercusión negativa en sus niveles de actividad. Si bien las exportaciones generan servicios, el problema de la debilidad de la demanda interna, no permite, entre otros ejemplos, que el viaje de vuelta pueda aprovecharse, debido al descenso de las importaciones.

AMENAZAS

Son toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

Las amenazas que cabe destacar del sector del transporte de mercancías por carretera son principalmente:

- **Atomización empresarial**

Si algo define al sector del Transporte es su enorme atomización, predominan las pequeñas y medianas empresas. Como en otros sectores, el reducido tamaño limita la posibilidad de abordar nuevas iniciativas empresariales, dificulta el afrontar



determinadas necesidades de inversión (proyectos de innovación, calidad, formación de los recursos humanos, marketing...) para las que se requiere una determinada masa crítica, y sobre todo este reducido tamaño es un lastre a la hora de obtener recursos, materiales e intelectuales, que les permitan hacer frente a nuevos competidores.

- **Entrada de nuevos competidores**

La globalización ofrece la posibilidad de abordar nuevos mercados pero al mismo tiempo permite que empresas competidoras accedan a tus clientes, es un arma de doble filo.

- **Crisis económica**

El sector del Transporte se ve afectado por la actual situación de crisis: menores volúmenes comerciales en los principales mercados europeos; mercados de capitales afectados por dificultades financieras y de financiación para adaptar modelos empresariales, exceso de capacidad productiva que puede hacer empeorar el déficit de tarifa y crisis políticas en geografías de tránsito claves para la industria del Transporte.

Las principales consecuencias de la crisis son: la constante caída de la demanda, la creciente morosidad de las Administraciones Públicas (desde el 1 de enero de 2012 las Administraciones adeudan al sector más de 300 millones de euros), el fuerte aumento del precio del combustible (más de un 60% desde 2009), las dificultades para el acceso al crédito para la renovación de las flotas y la amenaza de incrementar la carga fiscal para el sector mediante, entre otros, impuestos medioambientales.

- **Elevada presión tributaria**

Durante los últimos tiempos, el transporte por carretera viene siendo objeto de una presión tributaria creciente (elevado número de impuestos, tasas y regulaciones a nivel local, autonómico, nacional y comunitario), basada en justificaciones de tipo medioambiental y dirigida a una transferencia modal hacia medios claramente minoritarios.

Algunas de las atenuaciones de estas cargas impositivas que habían sido obtenidas por el sector tras muchos años, como el gasóleo profesional, están ahora en peligro como consecuencia de modificaciones de la normativa que las autorizaba o el final de los periodos transitorios que las establecían.

- **Mala imagen del sector**

El sector no está considerado por el entorno social, económico y por las Administraciones, con el suficiente reconocimiento, acorde al Valor Añadido que aporta al sistema económico y social, a través de la generación de empleo y garantía de abastecimiento de productos de consumo.

La mala imagen del sector cara a la sociedad, se ve erosionada por la constante presión sobre el transporte por carretera (restricciones al tráfico rodado, como las que se dan los domingos y festivos en algunas comunidades autónomas o en algunas zonas de ciertas ciudades, entre otras) que llega a establecer una asociación directa entre el sector



y la responsabilidad en el efecto invernadero, la siniestralidad vial, el ruido y la contaminación de las ciudades.

- **Fomento del ferrocarril y del transporte marítimo**

La política comunitaria (Libro Blanco) o en España (PEIT) busca el fomento de la intermodalidad, persigue potenciar la integración de modos y promocionar el transporte combinado, debido al importante papel que juega éste en la reducción de los costes sociales, propiciando el crecimiento del ferrocarril y del transporte marítimo, en concreto del Transporte Marítimo de Corta Distancia o Short Sea Shipping (cuya visión cualitativa se denomina autopistas del mar).

El Plan Estratégico de Infraestructuras del Ministerio de Fomento (PEIT), dedica el 48% de sus 250.000 millones de euros de presupuesto al desarrollo de las líneas de Alta Velocidad (AVE) para viajeros, dejando en un segundo plano al transporte de mercancías, muy especialmente al sector de la carretera. A su vez, el Plan de Infraestructuras, Transporte y Vivienda (PITVI 2012-2024) sigue marginando las inversiones en carreteras.

La importación de mercancías desde los grandes puertos y el uso del ferrocarril hacia Europa pueden ser 2 grandes dinamizadores del transporte español.

- **Marco jurídico y normativo exigente y cambiante**

En el sector del transporte y la logística la normativa se vuelve cada día más exigente y compleja. Las diversas normas (autonómicas, nacionales y europeas) y sus constantes modificaciones hacen que sea necesaria una formación continua en toda la estructura de la empresa para seguir trabajando bajo el paraguas de la legalidad y el cumplimiento de las normas.

FORTALEZAS O PUNTOS FUERTES

Son capacidades, recursos internos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

Destacamos las siguientes:

- **Carácter emprendedor de los accionistas.**

Empresa familiar de origen murciano (Cieza), como fiel reflejo de su buen hacer, esta empresa de carácter y trato familiar, no ha dejado de crecer tanto en infraestructura como en servicios. Han sabido adaptarse a los cambios en el mercado y explotado las nuevas oportunidades de negocio que se le han presentado.

- **Experiencia profesional y máxima calidad en los servicios.**

Con más de 50 años de historia en el sector del transporte de mercancías por carretera, THC es uno de los grandes referentes en nuestro país y fuera de nuestras fronteras en el transporte frigorífico en carga completa. Contar con una de las flotas más modernas de Europa y con un elaborado proceso de control de mercancías que aseguran la máxima calidad en todos sus servicios es la clave de su éxito. En los últimos años han



apostado más por la calidad de servicio que por crecer. Tratan de conseguir la excelencia en todos los aspectos que afectan a la organización.

- **Flexibilidad y adaptación a los cambios en el entorno.**

Empresa familiar, actualmente es la segunda generación de los Hermanos Corredor quien se encarga de su gestión, han sabido a lo largo de estas cinco décadas adaptarse a las circunstancias con esfuerzo e ingenio, algo que se hace aún más presente en los tiempos de crisis que se están viviendo.

- **Proximidad a los clientes.**

THC generación tras generación ha sabido dar respuesta a las necesidades de sus clientes y se esfuerza por lograr su satisfacción, ofreciendo un buen nivel de servicio (atención personalizada, asistencia técnica, entrega en los plazos acordados, etc). Al mismo tiempo, ese contacto directo con el mercado plantea la oportunidad de abrir nuevos mercados (crear nuevas necesidades al cliente y darles las respuestas adecuadas).

- **Formación continua de los trabajadores.**

La optimización en la gestión empresarial, con la atención y dedicación al cliente que les caracteriza, está sustentada en una estructura departamental formada por los mejores profesionales y organizados en departamentos.

La participación de todo el personal de la organización en los planes de formación les permite innovar y enfrentar los nuevos retos del mercado con la profesionalidad que le demandan sus clientes.

- **Aplicación de las tecnologías al transporte.**

Conscientes de las ventajas que ofrece el uso de las nuevas tecnologías, la empresa presta especial atención al mantenimiento, actualización y seguridad de sus sistemas.

- **Reinversión de los beneficios.**

La confianza en el sector les anima a reinvertir todos los años sus beneficios, alcanzando una sólida solvencia financiera.

OPORTUNIDADES

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno que pueda suponer una ventaja competitiva para la organización, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de negocio.

Las principales oportunidades del sector del transporte de mercancías por carretera son:

- **Fomento del asociacionismo**

Las asociaciones ofrecen numerosas ventajas a las empresas del sector a través de varias iniciativas como su representación ante las Administraciones, proyectos para la mejora tecnológica, de la calidad y de la formación, información y asesoramiento de



diverso tipo, etc. Permiten a las empresas mantenerse en contacto con el mercado y con otros empresarios, facilitando también el afrontar proyectos conjuntos que no serían posibles de forma individual.

- **Especialización y fidelización de los clientes**

La estrategia de la especialización permite a la empresa mejorar su productividad y la calidad de su producto, adecuando su actividad a las exigencias de su mercado, al mismo tiempo que actúa como barrera de defensa ante nuevos competidores.

La estrategia de fidelización de la clientela en los mercados tradicionales (y asegurar así la demanda futura), pasa por explotar su ubicación cercana al cliente, ofreciendo un buen nivel de servicio (atención personalizada, asistencia técnica, entrega en los plazos acordados, etc). Al mismo tiempo, ese contacto directo con el mercado plantea la oportunidad de abrir nuevos mercados (crear nuevas necesidades al cliente y darles las respuestas adecuadas).

- **Potenciación de la formación**

La complejidad creciente del sector demanda profesionales en todos los niveles cada vez más cualificados, desde la conducción de los vehículos a la gestión de los flujos de mercancías y de las empresas.

La formación del personal debe ser entendida en su sentido más amplio, incluyendo a toda la empresa (directivos y operarios), y permanente (formación continua). La puesta al día del personal se plantea como esencial para su adaptación al desarrollo tecnológico y a las exigencias del mercado.

- **Desarrollo de actividades I+D+I**

Los avances tecnológicos que aparecen en el mercado, no se adaptan a las necesidades de las empresas. La oportunidad reside en propiciar el acercamiento entre las empresas y esa infraestructura tecnológica con el fin de que las empresas expresen sus demandas y el aparato tecnológico responda a ellas.

- **Mayor tecnología en el mercado**

La tecnología e innovación son palancas fundamentales de competitividad, calidad y es un factor diferenciador que posiciona a la empresa dentro del mercado. En el sector del transporte es clave para la optimización de los procesos y para que los flujos de información sean eficientes.

- **Fomento de la Internacionalización**

Las empresas españolas del sector del transporte no tienen la adecuada dimensión para competir en mercados globales. A diferencia de otros sectores (energía, banca, telecomunicaciones, etc) no se encuentran apenas empresas españolas compitiendo a nivel global, ni si quiera europeo, con los grandes grupos multinacionales (fundamentalmente, estadounidenses, alemanes, franceses, etc).



El Gobierno, a través del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y de las Oficinas Comerciales de las embajadas españolas ha establecido algunos mecanismos para apoyar a las empresas (estudios de mercado, misiones comerciales, asistencia a ferias, etc).

Para finalizar el análisis estratégico, en la figura 24 presentamos un cuadro resumen con los principales puntos comentados anteriormente, teniendo una visión general de nuestro análisis DAFO.

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none">• Sujetos a temporalidad.• Recursos financieros limitados.• Elevados costes directos.• Caída de las importaciones.	<ul style="list-style-type: none">• Carácter emprendedor de los accionistas.• Experiencia profesional y máxima calidad en los servicios.• Flexibilidad y adaptación a los cambios en el entorno.• Proximidad a los clientes• Formación continua de los trabajadores• Aplicación de las tecnologías al transporte.• Reinversión de los beneficios.
ANÁLISIS EXTERNO	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none">• Atomización empresarial.• Entrada de nuevos competidores.• Crisis económica.• Elevada presión tributaria.• Mala imagen del sector.• Fomento del ferrocarril y transporte marítimo.• Marco jurídico y normativo exigente y cambiante.	<ul style="list-style-type: none">• Fomento del asociacionismo.• Especialización y fidelización de los clientes.• Potenciación de la formación.• Desarrollo de actividades I+D+I.• Mayor tecnología en el mercado.• Fomento de la internacionalización.

Figura 24. Matriz DAFO de THC. Fuente: Elaboración propia



5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (CMI en adelante) definido por Kaplan y Norton (1997), supone la evolución del Cuadro de Mando tradicional “Tableau de bord” puesto de moda en los años sesenta en Francia, que aportaba información sobre diversos ratios para el control financiero de la empresa (Dávila, 1999). El CMI supone un instrumento para navegar hacia el éxito en un entorno cada vez más competitivo (Ortiz y Adrián, 2013).

Para conseguir ésto el CMI utiliza un conjunto de indicadores que, a diferencia de los cuadros de mando tradicionales, están plenamente integrados y coordinados, a través de relaciones causa-efecto, con los objetivos y metas de la organización. Se trata, como dice Dávila (1999), de “*una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores*”. Pero, al mismo tiempo, destacamos que el CMI, al ofrecer una visión global, obliga a que las organizaciones expliciten su modelo de negocio, definan su estrategia y arbitren nuevos sistemas de información.

Aunque en su origen se trataba fundamentalmente de una herramienta de medición (así, con la aparición en 1992 del primer CMI se dispuso de una batería de indicadores que abarcaron a toda la empresa y que, al menos, ofrecían una imagen comprensiva del negocio). Hoy en día esto se ha superado y el CMI es considerado como un mecanismo para la implantación de una estrategia integral, siendo por tanto su finalidad más importante la implantación correcta de la estrategia, lo que se consigue a través de una adecuada definición de los objetivos, perfectamente alineados y relacionados con la misma. En la práctica, esto supone que las organizaciones se vean obligadas a redefinir su estrategia y, lógicamente, sus sistemas de información (Rodríguez, Aibar y Portela, 2012).

El CMI emplea indicadores tanto financieros como no financieros, seleccionados de una forma rigurosa a través del establecimiento de relaciones causa-efecto. Esta es una cuestión esencial puesto que, por un lado, ayuda a consolidar la estrategia de la organización y, por otro, permite a la dirección de la empresa incidir no sólo en el corto plazo sino también en el largo plazo, puesto que, al conocerse dichas relaciones, podemos actuar de forma proactiva anticipando el futuro.

El propósito del CMI es relacionar las actividades estratégicas con las operativas de forma tan efectiva que cada empleado (incluso los de menor nivel) entienda perfectamente cuál es el objetivo estratégico al que contribuye cuando realiza cualquier tarea.

Los indicadores así seleccionados con esta relación causal posibilitarán, por tanto, el despliegue e implantación de la estrategia. Estos indicadores deben abordar todas las perspectivas de la empresa. Las perspectivas más importantes desde las que se suele contemplar un negocio, tal y como recogen Kaplan y Norton (2000), son las siguientes (como se observa en la figura 25):

El CMI agrupa los indicadores en cuatro perspectivas (Kaplan y Norton, 2000):

Perspectiva Financiera: ¿qué resultados económicos esperan de la empresa sus accionistas?, participación de mercado, potencial de mercado, retorno sobre inversión. Las organizaciones aumentan su valor económico a través de los ingresos y la productividad (Ugalde, 2011).

Perspectiva del Cliente: para lograr mi visión, ¿qué debo aportar a mis clientes?, ¿cómo retener a nuestros actuales clientes?, ¿quiénes son esos nuevos clientes que buscamos



atraer?, ¿qué quieren?, ¿qué tendremos que ofrecerles?, ¿qué aspectos de la relación con el cliente afectan a los resultados financieros?. Estamos pasando de una era en la que mandaba la elaboración del producto a otra en la que mandan los deseos de los clientes. Esta perspectiva refleja el posicionamiento de la organización en el mercado, o más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir (Dávila, 1999).

Perspectiva de Procesos Internos: ¿en qué proceso debo conseguir la excelencia?. Una vez que ya sabemos qué quieren nuestros accionistas y clientes lo que tenemos que hacer es mejorar los procesos. ¿Cómo vendemos?, ¿cómo mejoramos los productos?, ¿cómo prestamos los servicios?, ¿cómo hacemos todo esto para que nuestra oferta sea capaz de captar y retener a los clientes? y ¿en qué procesos debo conseguir la excelencia?. Esta perspectiva recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado (Dávila, 1999).

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: ¿sabrá nuestra gente hacerlo?, ¿tenemos el talento necesario?, ¿poseemos el conocimiento necesario?, ¿qué cualidades poseen, o tendrán que ser desarrolladas en las personas que ahora forman parte de la empresa?, ¿será necesario atraer talento con el que todavía no contamos? y ¿qué debe aprender y en qué debe desarrollarse mi organización para afrontar el futuro?. Los gerentes definen la capacidad y las habilidades, los activos tecnológicos y el clima corporativo requerido para apoyar la estrategia (Ugalde, 2011).

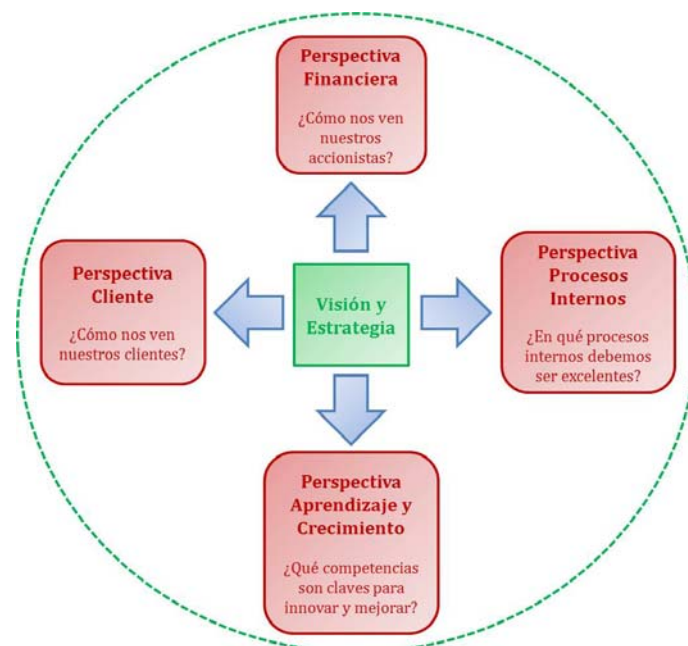


Figura 25. Cuadro de Mando Integral. Fuente: Muñiz y Monfort, 2005.

Los objetivos estratégicos estarán vinculados entre sí por las relaciones de causa y efecto de las diferentes perspectivas.

El CMI nos permite traducir los objetivos estratégicos en resultados, permitiendo a la dirección de la organización centrar su atención en aquellas cuestiones o parámetros más importantes para la consecución de dichos objetivos. En resumen y siguiendo a Muñiz y Monfort (2005) el CMI sirve para:

- Medir de una forma eficaz si se están cumpliendo los resultados esperados.



- Confirmar que se avanza hacia los objetivos marcados en la estrategia.
- Comunicar a la organización cómo conseguir los objetivos estratégicos.

Por otro lado, Muñiz y Monfort (2005) señalan los diez pilares básicos del CMI que una organización no debe saltarse, dichos pilares son:

1. Es nuestra principal herramienta del control de gestión.
2. Debe ser apoyado y difundido por la dirección.
3. Requiere tiempo y dedicación que deberemos disminuir de otros sistemas de gestión.
4. Todo el personal de la empresa debe estar implicado en el cuadro de mando integral.
5. Es un sistema continuo que se debe actualizar, no es un proyecto.
6. Se requieren personas que apoyen el cuadro de mando integral de forma constante.
7. Consumirá recursos y tiempos adicionales.
8. Deberá ser automatizado para que sea eficaz.
9. Debe integrarse dentro de los sistemas de información de la empresa.
10. Se adaptará a las necesidades y circunstancias de la empresa.

Siguiendo a Kaplan y Norton (2000), la elaboración del CMI pasaría por diferentes etapas. En primer lugar, la organización comenzaría con la definición de la Misión de la organización (¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es la razón de ser?, etc), el desarrollo de la Visión (¿qué queremos ser?, ¿cómo seremos en el futuro?, etc) y el establecimiento de los Valores. En segundo lugar, identificaríamos los factores claves de éxito de nuestra empresa que deberán guiar nuestra gestión a medio y largo plazo. Seguidamente y teniendo en cuenta los apartados anteriores desarrollaríamos el diagrama causa-efecto y la definición de los objetivos estratégicos de nuestra organización. Finalizaremos con el establecimiento de indicadores que nos permitan el control de cómo va nuestra organización para terminar realizando el CMI a nivel global (factores y objetivos). Dichas etapas podemos observarla en la figura 25.



Figura 26. Etapas de la elaboración del CMI. Fuente: Elaboración propia.

5.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Tal y como hemos comentado en la introducción de este capítulo, el punto de partida para la definición del CMI son la Misión, Visión y los Valores. A partir de dicha definición, analizaremos cuáles serán los Factores Clave de éxito (FCE) (correspondientes a las cuatro perspectivas definidas), que permitirán el establecimiento de los objetivos estratégicos.

Según Rockart (1986), los FCE se definen como: “El número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización.



5.1.1 Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera debe mostrarnos los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas al tiempo que establece varias de las metas a largo plazo y, por tanto una gran parte de las reglas y premisas de procedimientos generales para las demás perspectivas (Olve, Roy y Wetter, 2000).

Para establecer los FCE de esta perspectiva debemos tener presente el ciclo de vida del negocio. La empresa THC se encuentra en la fase de sostenimiento. En los últimos años, se ha apostado más por la calidad del servicio que prestan que por crecer, por lo que se espera mantener la cuota de mercado o incrementarla a través de ampliar sus rutas internacionales.

Por ello los FCE en esta perspectiva serán:

- **Aumento del valor de la empresa**, consiste en diseñar estrategias que posicionen a la empresa y le ayuden a ser cada vez más competitiva. Algunas de las acciones a realizar que los directivos pueden implementar pensando en un crecimiento sostenible a largo plazo son: invertir en innovación y tecnología, mejorar los procesos, el posicionamiento de la marca, la mejora de satisfacción del cliente y empleados y la mejora continua de la calidad entre otros.
- **Incremento de los ingresos**, como consecuencia del mantenimiento y aumento de la cartera de clientes, como resultado de conseguir la excelencia en todos los servicios prestados.
- **El Control los costes**, es de vital importancia en el transporte de mercancías por carretera y se ha convertido en un “negocio de céntimo”. Por eso se ha de tener un control exhaustivo de los mismos y analizar dónde se puede realizar un esfuerzo por reducirlos sin mermar la calidad de los servicios prestados.

5.1.2 Perspectiva de Clientes

Según Muñiz y Monfort (2005), esta perspectiva es clave en la gestión estratégica, porque permite verificar hasta qué punto sus clientes son fieles y están satisfechos con sus servicios.

Los FCE según la perspectiva de clientes son:

- **Satisfacción de los Clientes**, les proporciona un feedback sobre lo bien que lo está haciendo THC.
- **Grado de Fidelización de los Clientes**, la imagen de THC que transmite a sus clientes es fundamental para las relaciones que se establecen con ellos. Si los clientes perciben a THC como una empresa competitiva y de calidad, las relaciones que se plantean estarán basadas en la confianza y serán a largo plazo.
- **Nuevos clientes**, THC pretende ampliar sus Rutas Internacionales mediante el uso de alianzas estratégicas con empresas que compartan los mismos criterios de explotación.

Clientes satisfechos generan beneficios y crecimiento.



5.1.3 Perspectiva de Procesos Internos

En opinión de Muñiz y Monfort (2005), es muy difícil conseguir clientes satisfechos y fieles si no hay innovación y adecuación de los servicios y de todos los procesos internos, con respecto a las necesidades cambiantes del mercado. Los responsables deben identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente.

A continuación pasamos a enumerar los factores clave de éxito según esta perspectiva:

- **Calidad**, les permite alcanzar la excelencia en todos sus servicios y mantener las homologaciones obtenidas así como obtener otras para poder desarrollar su actividad en nuevos mercados.
- **Modernidad de la flota**, contar con una de las flota más modernas les permitirá atender cualquier necesidad de transporte frigorífico y mantener su compromiso con el medio ambiente (reducción de CO₂, menor consumo de gasóleo, etc).
- **Satisfacción de los empleados**, los empleados son el mejor activo de THC, son los que interactúan con los clientes y con los demás empleados. Favorecer un buen ambiente de trabajo y considerar a sus empleados, es una base imprescindible para mantener y mejorar los resultados de THC.

Los empleados satisfechos producen satisfacción y lealtad de los clientes.

5.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En esta perspectiva, la empresa debe considerar no sólo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el know-how necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de qué modo puede apoyar la eficacia necesaria y productiva de los procesos que en estos momentos están creando valor para ellos (Olven, Roy y Wetter, 2000).

Sólo las personas de la empresa con sus habilidades, conocimientos y actitudes serán capaces de idear e implementar procesos y productos que satisfagan y fidelicen a los clientes.

Los factores clave de éxito desde el punto de vista de esta perspectiva son:

- **Formación**, invertir en formación eleva las capacidades de éxito, pues mantiene a la empresa activa y competitiva por la permanente entrada de conocimiento. La participación de todo el personal de THC, incluido la directiva, les permite innovar y enfrentarse a los nuevos retos del mercado.
- **La Innovación y Tecnología**, es un factor clave que posiciona a la empresa dentro del mercado. Es un factor importante para la optimización de los procesos y para que los flujos de información sean eficientes. El EDI, la gestión y localización de flotas, el control del vehículo, la trazabilidad de la mercancía son sólo algunos de los avances destinados a satisfacer las necesidades del cliente ofreciéndoles un servicio con menor cantidad de mermas y errores, con la posibilidad de incluir información en tiempo real, y todo por un menor coste unitario. Sirve para satisfacer una demanda cada día más especializada.



- **Alianzas estratégicas**, nos permite acceder a recursos de los que la empresa carece y que además le resultaría muy costoso obtener de otra manera. El proceso de internacionalización induce a la formación de las mismas.

En la tabla 36, podemos observar un resumen de los FCE anteriormente mencionados en función de cada perspectiva.

PERSPECTIVAS	FACTORES CLAVE DE ÉXITO
FINANCIERA	1. Aumento del valor de la empresa. 2. Incremento de los ingresos. 3. Control de costes.
CLIENTES	4. Satisfacción de los clientes. 5. Grado de fidelización de los clientes. 6. Nuevos clientes.
PROCESOS INTERNOS	7. Calidad. 8. Flota moderna. 9. Satisfacción de los empleados.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	10. Formación. 11. Innovación y Tecnología. 12. Alianzas Estratégicas.

Tabla 36. Factores clave de éxito. Fuente: Elaboración Propia

5.2 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO ENTRE LOS FACTORES

Según Ramírez, Parada y Carrión (2013), el Diagrama Causa-Efecto, es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema.

Para Ishikawa (1986), el establecimiento de un diagrama causa-efecto entre los FCE de la organización nos va a permitir hacer tangible, en cierta medida, todo lo que hasta el momento se percibía como heterogéneo.

En la fase en la que nos encontramos de elaboración del CMI todavía no estamos en disposición de hablar de indicadores. No obstante, establecer las interrelaciones entre estos factores nos facilitará el camino para el establecimiento de los objetivos estratégicos, siempre teniendo en cuenta la alineación de perspectivas imprescindible para continuar avanzando.

Antes de formular los de objetivos estratégicos, procedemos a realizar un diagrama de causa-efecto entre los FCE, elaborado de abajo hacia arriba (figura 27).

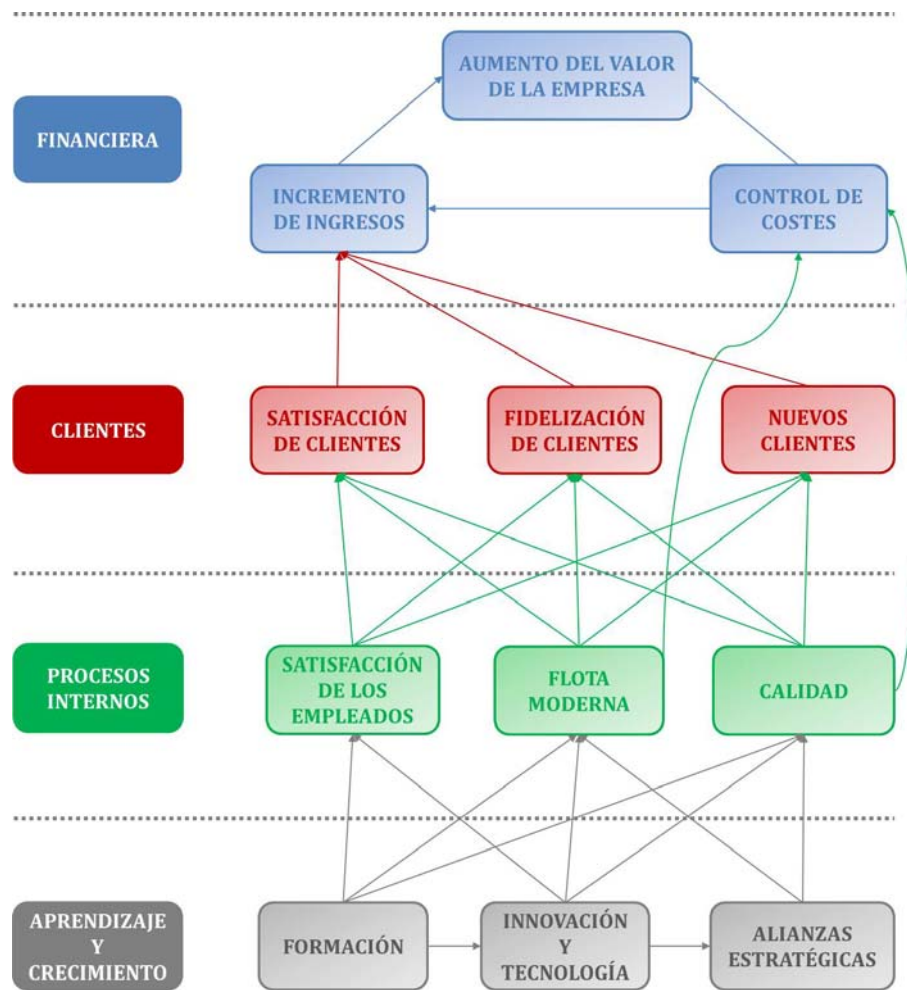


Figura 27. Diagrama causa-efecto entre los factores clave de éxito. Fuente: Elaboración propia.

5.3. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La organización dentro de la Planificación Estratégica debe formular los objetivos estratégicos que deberán estar alineados con la Misión y la Visión de la empresa. Para Martínez y Milla (2005), los objetivos estratégicos deben cumplir los siguientes requisitos:

- **Mesurables**, deberán haber indicadores que midan el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos.
- **Específicos**, deben proporcionar un mensaje claro en cuanto a qué necesita ser realizado.
- **Apropiados**, deben estar alineados con la Visión y la Misión de la organización.
- **Realistas**, deben ser objetivos alcanzables.
- **Oportuno**, requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

Una vez establecidos los FCE y el diagrama causa-efecto de los mismos procederemos a determinar los objetivos estratégicos de THC (tabla 37). Los objetivos fijados para cada una de las perspectivas son:



PERSPECTIVAS	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
FINANCIERA	1. Aumento del valor de la empresa. 2. Incremento de los ingresos. 3. Control de costes.	1. Obtener beneficios que garanticen la rentabilidad de la empresa y permitan un crecimiento sostenido.
CLIENTES	4. Satisfacción de los clientes. 5. Grado de fidelización de los clientes. 6. Nuevos clientes.	2. Aumentar la satisfacción y el grado de fidelización de los clientes. 3. Captar nuevos clientes estratégicos.
PROCESOS INTERNOS	7. Calidad. 8. Flota moderna. 9. Satisfacción de los empleados.	4. Mantener/Mejorar la Gestión Integral de la Calidad en todos los procesos del servicio. 5. Lograr la satisfacción de los empleados.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	10. Formación. 11. Innovación y Tecnología. 12. Alianzas Estratégicas.	6. Mejorar la capacidad de innovación y los servicios prestados.

Tabla 37. Objetivos estratégicos. Fuente: Elaboración propia.

5.4. FORMULACIÓN DE LOS INDICADORES

El resultado final del diseño del CMI queda reflejado en un conjunto de indicadores que de forma equilibrada contemplen a cada una de las perspectivas analizadas. Para Rodríguez, Ponssa y Sánchez (2009), los indicadores se definen como “variables cuyo propósito es medir un cambio en un determinado fenómeno o proceso”; éstos son percibidos como un instrumento analítico que facilita la medición de cambios por los que atraviesa la empresa.

Establecidos los FCE, sus relaciones causa-efecto y sus objetivos estratégicos, procedemos a la medición de los mismos por medio de indicadores para cada una de las cuatro perspectivas, de manera que se determine el grado de consecución de los objetivos estratégicos.

Para cada uno de los FCE hemos definido una serie de indicadores, algunos de los cuáles se expresan cuantitativamente en ratios y otros se obtienen de encuestas y cuestionarios de satisfacción, etc, que ayudarán a la empresa a determinar el grado de consecución de los objetivos estratégicos.

A continuación describimos los indicadores para cada uno de los FCE definidos anteriormente (tabla 38).



PERSPECTIVAS	FCE	INDICADORES	ALARMAS		
			R	A	V
FINANCIERA	Aumento del valor de la empresa (accionistas)	Rentabilidad exigida a las acciones (Ke) en el año n	$Ke_n < Ke_{n-1}$	$Ke_n = Ke_{n-1}$	$Ke_n > Ke_{n-1}$
		Rentabilidad Financiera (ROE)	3	3,16	3,80
		Rentabilidad Económica (ROA)	1	1,50	2
	Incremento de los ingresos	Ingresos año n / Ingresos año n-1(1)	1	1,10	1,15
		% de ventas de nuevos clientes sobre el total de ventas	2%	4%	6%
		% de beneficios obtenidos de las alianzas estratégicas	1%	3%	5%
	Control de Costes	euros / Km recorrido (2)	>1,205	1,205	<1,205
euros / km cargado (3)		>1,418	1,418	<1,418	
% de reducción de viajes en vacío respecto al año anterior		20%	40%	60%	
CLIENTES	Satisfacción de los clientes	Índice de clientes satisfechos (0-10)	6	7	8
		% de incidencias por cliente	15%	10%	5%
	Fidelización de los clientes	% de clientes activos	50%	60%	80%
		% de clientes perdidos	50%	30%	20%
Nuevos clientes	% de nuevos clientes sobre el total de clientes	10%	20%	30%	
PROCESOS INTERNOS	Calidad	% de servicios perfectos al mes	85%	90%	95%
	Flota moderna	% de renovación de la flota por año	10%	20%	30%
	Satisfacción de los empleados	% de retención de empleados	75%	80%	90%
		Índice de satisfacción de los empleados (0-10)	6,5	7,5	8
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Formación	Nº medio de horas de formación por trabajador y año	20 horas	40 horas	80 horas
		Nivel de satisfacción de la formación (0-10)	6,5	7,5	8,5
	Innovación y Tecnología	Inversiones en Software	20.000€	30.000€	40.000€
		Inversiones en I+D+I / Gastos totales	0,10	0,20	0,30
	Alianzas estratégicas	Nº de acuerdos alcanzados al año	0	1	3
% de inversiones en desarrollo de nuevos mercados		5%	10%	20%	

(1) Base de datos Sabi

(2) (3) Observatorio Mercado del transporte de mercancías por carretera nº 22 Marzo.

Tabla 38. Indicadores. Fuente: Elaboración propia.

5.5. ESTABLECIMIENTO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A NIVEL GLOBAL

Como ya hemos comentado en la introducción de este apartado, el CMI supone un instrumento para navegar hacia el éxito en un entorno cada vez más competitivo (Ortiz y Adrián, 2013). Se trata, como dice Dávila (1999), de “una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores”. En la figura 28 observamos el CMI a nivel global, se presenta al más alto nivel para su aprobación y presentación a las personas involucradas, en función de los FCE teniendo en cuenta las 4 perspectivas.

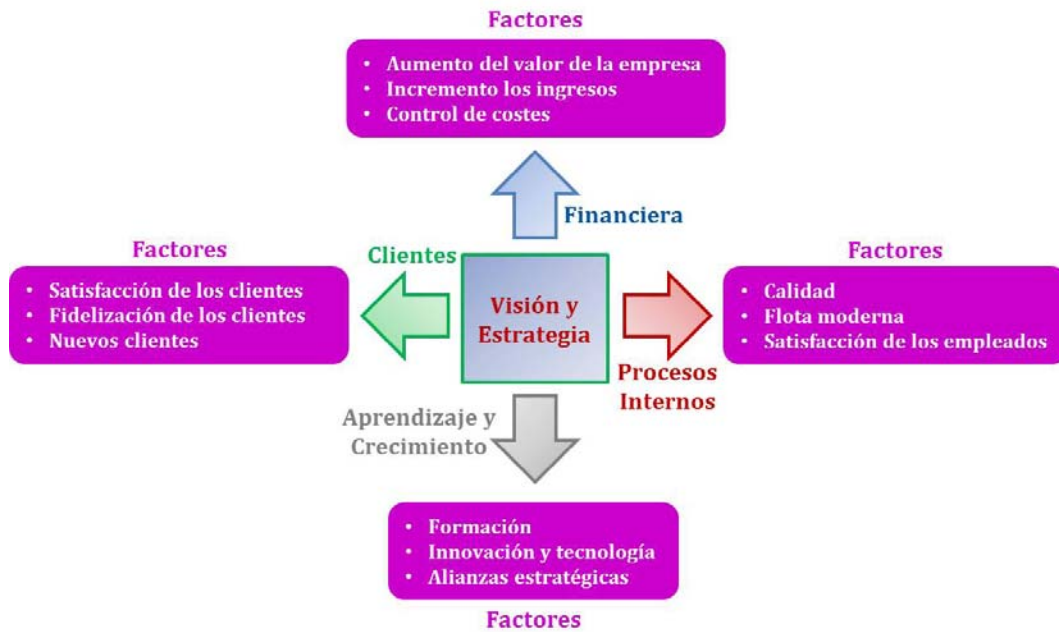


Figura 28. CMI a nivel global-factores clave de éxito. Fuente: Elaboración propia

En la figura 29, se observa el CMI a nivel global teniendo en cuenta los objetivos estratégicos.



Figura 29. CMI a nivel global-objetivos estratégicos. Fuente: Elaboración propia.



6. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA DE NEGOCIO

En este apartado identificaremos cuáles son las diferentes opciones estratégicas que la empresa THC puede formular. Para Jonson y Scholes (1998), al formular la estrategia de una empresa es importante distinguir tres elementos que componen la estrategia:

1. En primer lugar, tener presente el análisis realizado en los apartados anteriores, para poder determinar la estrategia más adecuada a seguir. Base sobre la que una organización puede alcanzar el logro de una posición duradera en su entorno.
2. En segundo lugar, las orientaciones alternativas de actuación, entre las que una organización puede escoger para desarrollar su estrategia genérica en concordancia con su Visión, Misión y Valores.
3. Y en tercer lugar, mediante el análisis de los métodos alternativos (métodos de desarrollo potenciales) por los que puede alcanzarse cualquier orientación del desarrollo estratégico.

Por ello y siguiendo los tres elementos comentados anteriormente, procederemos a formular la estrategia genérica de la empresa THC. En primer lugar, la empresa THC define unos Valores, una Misión y una Visión orientada fundamentalmente a la mejora en la calidad de los servicios que presta. La formulación de dichas metas viene refrendada por los objetivos estratégicos establecidos partiendo del análisis interno y externo de la empresa.

En segundo lugar, Jonson y Scholes (1998) establecen 6 tipos de estrategia genérica de negocio que una empresa puede desarrollar. Dichas estrategias son:

- Retirada.
- Consolidación.
- Penetración del mercado.
- Desarrollo de productos.
- Desarrollo del mercado.
- Diversificación.

Teniendo presente el análisis de la empresa realizado en los capítulos 3 y 4 del presente PFC, las estrategias genéricas de negocio elegidas para aumentar el valor de la organización son: el desarrollo del mercado y el desarrollo de productos.

La primera estrategia genérica de negocio que hemos elegido se basa en el **desarrollo del mercado**, fundamentalmente en el desarrollo de mercados geográficos. THC tiene bastante consolidado el transporte de mercancías nacionales e internacionales pero ante los momentos de crisis actual que vivimos se están abriendo nuevos mercados que son importantes abordar para generar nuevos clientes a los que prestarle los servicios de transportes de mercancías por carretera.

Por supuesto, una clave del éxito de esta estrategia se basa en la calidad de los servicios ofrecidos, es decir, en la capacidad de cumplir con los requisitos explícitos e implícitos de nuestros clientes. En este sentido, el optar por el desarrollo del mercado implica necesariamente la investigación previa del mercado y la inclusión de adaptaciones en su oferta para tener éxito. Debemos tener en cuenta que los nuevos mercados nos pueden



suponer costes adicionales necesarios para adaptarnos a las exigencias de los nuevos clientes y a las adaptaciones a las normas legales de los nuevos mercados.

Esta estrategia supone una serie de ventajas:

- Llegar a nuevos mercados y aprovechar las oportunidades que puedan brindar dichos mercados.
- Permitiría reducir costes al asociarse con empresas (joint venture) de los nuevos mercados que aportarían el conocimiento del mercado.
- Aumenta la flexibilidad de la empresa al llegar a nuevos mercados.

Pero también supone una serie de inconvenientes:

- El alejamiento de los nuevos mercados suponen grandes esfuerzos y los gastos para llegar a dichos mercados pueden superar a los beneficios de las nuevas rutas.
- Supone un riesgo por cambio en las condiciones de comercio, hay que adaptarse a las exigencias de los nuevos mercados y a las normativas legales de los nuevos mercados.

La segunda estrategia genérica de negocio elegida es la de **desarrollo de producto**. Con la elección de esta estrategia THC mantendrá la seguridad en los mercados actuales mientras que podrá desarrollar nuevos servicios. Estaríamos hablando de ofrecer a sus clientes un nuevo servicio consistente en el transporte intermodal. Dicho servicio está siendo fomentado por la Administración Nacional y por la Unión Europea. El servicio de transporte intermodal consiste en un sistema de transporte en el que dos o más modos de transporte intervienen en el envío de mercancías de forma integrada en una misma unidad de carga, sin procesos de manipulación de la mercancía, en una cadena de transporte puerta a puerta.

Al desarrollar este nuevo servicio, la empresa THC contaría con más de un modo de transporte y con unidades de transporte de carga que puedan cambiarse fácilmente de un sistema a otro. Con soluciones normalizadas mejoran los índices de utilización, la rentabilidad y las condiciones medioambientales de tráfico.

Esta estrategia supone una serie de ventajas:

- Posibilita a la empresa contar con más de un modo de transporte.
- Propicia nuevas oportunidades comerciales para exportaciones no tradicionales, como consecuencia de mejores servicios de transporte. Los exportadores pueden posicionar sus productos en mercados de difícil accesibilidad a precios competitivos.
- Simplificación documental, aunque se utilicen diversos medios de transporte la documentación no es la suma de cada tipo de transporte sino que está unificada para todos ellos.
- Reducción de los tiempos de carga y descarga, debido a la agrupación de cargas en unidades de transporte intermodal se reduce en un 70% el tiempo empleado en las tareas de carga y descarga.

Pero también suponen una serie de inconvenientes:

- Supone una inversión inicial elevada para adquirir una nueva flota de vehículos adaptados al transporte intermodal.
- Al desarrollar este nuevo producto podemos aumentar los tiempos de distribución.



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERA



Por último, en el tercer elemento en el desarrollo de las estrategias de la empresa tenemos que optar por un método alternativo para formular la estrategia. En este sentido, consideramos que para llevar a cabo las dos estrategias anteriores la empresa THC debería buscar alianzas estratégicas que le aporten un valor añadido a los servicios que presta, teniendo en cuenta siempre los objetivos estratégicos y la Visión de la empresa. El desarrollo de alianzas permitirá afrontar los nuevos retos de desarrollo de mercados geográficos así como el desarrollo de nuevos servicios con más fuerza y garantía de éxito.



7. CONCLUSIONES

En la última década el papel estratégico del conocimiento de las organizaciones ha fomentado el desarrollo de modelos de Planificación Estratégica orientados a mejorar la gestión de la organización y de la puesta en marcha de acciones alineadas con la Visión y los objetivos estratégicos (Rodrigues, Aibar y Portela, 2012).

Otra de las cuestiones que debemos tener presente a la hora de desarrollar una Planificación Estratégica tal y como señala Muñiz y Monfort (2005), sería el generar en la organización la conciencia de cambio y el compromiso de los trabajadores y de la dirección de la empresa con la Visión formulada y los objetivos estratégicos planteados.

El desarrollo de una Planificación Estratégica debe comenzar por el compromiso de la dirección en implantar unos sistemas de gestión de la calidad que provoquen una mejora en los servicios prestados. También deberán aportar los recursos necesarios para implantar dicha estrategia así como formar a los trabajadores en el conocimiento de sistemas de gestión por procesos y reconocer los esfuerzos de los trabajadores por conseguir los objetivos estratégicos de la empresa.

El presente PFC se basa en el desarrollo de la Planificación Estratégica de la empresa de transportes “Hermanos Corredor S.A.”. Empresa ubicada en la localidad murciana de Cieza, la cual se dedica al transporte de mercancías por carretera a nivel autonómico, nacional e internacional. Empresa constituida en el año 1982 y que actualmente se encuentra entre las 100 primeras empresas a nivel nacional y la novena a nivel autonómico. Siendo el líder del sector autonómico la empresa “Primafrío”.

Con la intención de conocer el origen de las oportunidades y de las amenazas con las que la empresa se va a encontrar en su sector hemos realizado un análisis estratégico del entorno a nivel general y específico. En opinión de Sáez, Palao y Rojo (2003), de la capacidad que tenga la dirección para analizar y predecir la forma en que las fuerzas del entorno afectan a la organización se conseguirá desarrollar una Planificación Estratégica adecuada.

Del análisis del entorno general de la empresa se desprenden las cuatro dimensiones (político-legal, económica, sociocultural y tecnológica) que le afectan y cómo se ve influenciada la empresa por el sector. Es algo ajeno a la empresa y que no tiene capacidad de control pero debe ser tenido en cuenta por la dirección para el desarrollo de su Planificación Estratégica.

Por otro lado, el análisis del entorno específico se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual que la empresa desarrolla. Para el análisis de dicho entorno hemos utilizado el “Modelo de las cinco fuerzas de Porter”.

En opinión de Johnson y Scholes (1998), el propósito final de ambos análisis es facilitar a la organización la capacidad de comprender las oportunidades que pueden aprovecharse y definir las amenazas que deben evitarse por parte de la organización.

Seguidamente, realizamos un análisis estratégico interno de la empresa con la finalidad de determinar las fortalezas y debilidades con la intención de desarrollar la actuación competitiva de la empresa. Dicho análisis comienza con el establecimiento de la Misión, Visión y Valores de la empresa. Es de destacar que la Visión de THC es “*Ser un referente nacional e internacional en el transporte de mercancías por carretera, así como*”



mejorar los servicios que presta basándose en el uso de las últimas tecnologías aplicadas al transporte de mercancías por carretera, ampliar las Ruta Internacional (clientes estratégicos) y mantener el nivel de calidad máxima adquirida en nuestros servicios". Tras el establecimiento de la Misión, Visión y Valores por la dirección se hace necesario realizar un análisis de la estructura económica de la empresa THC. Para ello, hemos analizado la posición de la empresa THC con respecto a sus principales competidores, análisis que nos da una valiosa información respecto a la estrategia a implantar en la organización.

Una vez realizado dicho análisis hemos procedido a elaborar un diagnóstico estratégico de la empresa THC con la finalidad de analizar de qué recursos, factores, medios, habilidades y capacidades dispone la empresa para hacer frente a su entorno. Para ello hemos realizado el diseño de un perfil estratégico, realizado una matriz de análisis estratégico y culminado por la elaboración del DAFO.

En el diseño del perfil estratégico de la empresa hemos analizado las áreas funcionales de marketing, producción, financiera, tecnológica, recursos humanos y management. Dicho análisis ha sido realizado comparándonos con el principal competidor (Primafrío). De dicho análisis destacamos dentro del área de financiera la capacidad de liquidez y solvencia que presenta THC respecto a su competidor. Como áreas de mejora, THC debería crear filiales a lo largo del Arco Mediterráneo para reducir los kilómetros en vacío que realizan sus vehículos. También debería mejorar las inversiones en I+D+I.

Respecto a la matriz de análisis estratégico, hemos elaborado una matriz de crecimiento-cuota de mercado o matriz BCG. Tras el análisis realizado observamos como la empresa THC se posiciona en el cuadrante "Vaca lechera" lo que supone una posición fuerte con expectativas de crecimiento lento.

Para finalizar con el diagnóstico estratégico de la empresa hemos realizado un análisis DAFO de la misma. Dicho análisis consiste en palabras de Ponce (2006) en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles (análisis interno) que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas (análisis externo).

Tras el análisis de los factores comentados anteriormente estamos en disposición de elaborar el CMI de la empresa THC. Dicho cuadro se ha realizado teniendo en cuenta cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento). Para Olve, Ray y Wetter (2000), la elaboración del CMI nos permitirá unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo.

Para la puesta en marcha del CMI hemos identificado los FCE en las cuatro perspectivas de la empresa. Dichos factores serán el punto de partida para el establecimiento de los objetivos estratégicos y todo ello sin perder de vista la Visión de la empresa. El control de los objetivos estratégicos se realiza con el establecimiento de indicadores de control. La dirección de la empresa debe fijar unas metas alcanzables para determinar el nivel de consecución de dichos objetivos, al mismo tiempo que debe trasladar a todos los trabajadores de la empresa dichas metas con el fin de conseguir el compromiso de sus trabajadores en la consecución de los objetivos estratégicos. Como hemos comentado anteriormente la implicación de los trabajadores en el desarrollo del proyecto de la empresa, junto con sus conocimientos y habilidades permitirán a la empresa desarrollar sus servicios y posibilitará el aprendizaje y el cambio. Aspectos fundamentales para poder implantar el CMI.



La empresa THC se encuentra en una fase de sostenimiento, circunstancia que conlleva la obtención de excelentes rendimientos sobre el capital invertido y mantener su cuota de mercado o que lo incrementen de año en año.

Finalmente, tras el análisis de todos los parámetros anteriores hemos optado por formular dos estrategias genéricas de negocio, el desarrollo de mercados y el desarrollo de productos. Consideramos que con la formulación de ambas estrategias la empresa THC será capaz de alcanzar sus objetivos estratégicos lo que conllevará el aumento global del valor de la organización. Todo ello, no será posible sin un liderazgo claro por parte de la dirección y por el compromiso de los trabajadores para unificar esfuerzos en la consecución de las metas planteadas.

Para la primera estrategia, hemos planteado el desarrollo de mercados geográficos. Como ya comentamos la empresa THC tiene bastante consolidado el transporte de mercancías a nivel nacional e internacional, pero en la actualidad nos encontramos en una época de crisis que está generando el tener que buscar y abrir nuevos mercados con la importancia de generar nuevos clientes a los que prestarle los servicios de transportes de mercancías por carretera.

Para la segunda estrategia, hemos planteado el desarrollo de un nuevo servicio de transporte intermodal. La implantación de este nuevo servicio, que actualmente ya desarrolla su principal competidor, supondrá para THC el poder captar nuevos clientes mediante un servicio que se está poniendo de moda y que está siendo fomentado por la Unión Europea.

En conclusión, las organizaciones que pretenden mejorar y colocarse en el grupo de empresas altamente competitivas deben tener sistemas de medición, seguimiento y evaluación de su gestión. Dicho sistema debe ofrecer a la organización la información necesaria para mejorar y, sobre todo, tomar las decisiones apropiadas en relación con su estrategia y planificación sin perder de vista su Misión, Visión y Valores. Por ello, el desarrollo del CMI proporcionará a THC un marco, una estructura y un lenguaje que le permitirá comunicar su misión y estrategia a sus trabajadores. Para ello, utiliza las mediciones con el objetivo de informar a sus empleados las causas del éxito actual y de futuro.

Las principales ventajas de aplicar un CMI son:

- La gran foto de familia: el CMI representa la esencia de lo más importante para su empresa, para cada nivel de responsabilidad.
- El CMI proporciona un marco que permite describir, comunicar y ejecutar la estrategia de THC de forma coherente y clara. Trasladando los objetivos marcados en la estrategia en acciones concretas y resultados.
- Equilibrar las áreas: la información en la empresa no sólo debe ser financiera sino también de mercado, clientes, procesos, recursos humanos, logística, innovación y desarrollo.

Aportaciones del cuadro de mando integral:

- En momentos de cambio aporta las bases o indicadores para el futuro o para implantar nuevas estrategias.
- Cuando se produce un cambio en el liderazgo, es un instrumento especialmente valorado como prueba de un nuevo estilo de gestión eficaz y moderno.



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERA



- Incluye información relacionada con el entorno de la empresa: mercado, competencia, proveedores, etc.
- Motiva y recompensa a los empleados; es un soporte para la retribución variable.
- Sirve como base de predicción mediante los indicadores para prever los efectos en el futuro.
- Evalúa y ajusta tanto la estrategia como los planes de acción mediante el análisis de desviaciones.
- Permite mejoras en la calidad y en la productividad con efectos inmediatos.
- Explicita el modelo de negocio que queremos tener, lo que facilita el consenso en toda la empresa sobre cuál es la estrategia y cómo alcanzarla.
- Asigna responsables de determinados objetivos estratégicos.
- Reduce los procesos de planificación.



8. ABREVIATURAS

APPCC: Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control

BCG: Boston Consulting Group

BRC: British Retail Consortium

CAP: Certificado de competencia profesional, Normativa: art. 1 RD 1032/2007

CNAE: Clasificación Nacional de Actividades Económicas

DGTT: Dirección General de Transporte Terrestre

EPA: Encuesta Permanente del Transporte

EPTMC: Encuesta Permanente de Transporte por Mercancías

GFSI: Global Food Safety Initiative

EUROSTAT: Statistical Office of the European Communities, oficina europea de estadística.

ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior

I+D+I: Investigación, Desarrollo e Innovación

IDAE: Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía

IFS: International Food Standard

INE: Instituto Nacional de Estadística.

IVA: Impuesto sobre el Valor Añadido

MECD: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

MIET: Ministerio de Industria, Energía y Turismo

OMTMC: Observatorio de mercado del transporte de mercancías por carretera

DGTT: dirección general de transporte terrestre

PEIT: Plan Estratégico de Infraestructuras y Transporte

PIVE: Plan de Incentivos al Vehículo Eficiente

SABI: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos



9. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Alianza Estratégica como un acuerdo formal entre dos o más empresas para alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes a base de compartir recursos en un contexto de incertidumbre sobre los resultados que se obtendrán.

Atomización empresarial: Característica de un mercado en el que la oferta y la demanda la constituye un elevado número de competidores y vendedores sin que ninguno ejerza una posición que le permita influir en el equilibrio del mercado.

Apalancamiento financiero: $\frac{\text{Rentabilidad Financiera}}{\text{Rentabilidad Económica}} * 100$

Balance: Es la cuenta anual que recoge la situación neta de los activos (fijos y circulantes) y del pasivo (fondos propios y ajenos o deuda), así como el resultado obtenido del ejercicio económico.

Cabezas tractoras: Vehículo provisto de medio propio de propulsión mecánica que puede arrastrar a un semirremolque.

Cadena de valor: Conjunto de actividades básicas y de apoyo relacionadas que permiten obtener un determinado margen o valor empresarial.

Calidad total: Concepto global que incluye la calidad como satisfacción del cliente y las salidas de las actividades de la empresa (productos y tareas intermedias de la cadena de valor)

Capacidad de devolución de la deuda: $\frac{\text{Resultado del Ejercicio} + \text{Amortización del Inmovilizado}}{\text{Total Pasivo}} * 100$

Capital circulante: *Activo Corriente – Pasivo Corriente*

Carga financiera: $\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Importe Neto de la Cifra de Negocios}} * 100$

Ciclo de vida de la empresa: Análisis de la evolución producto/mercado

CMR: Seguro de transporte que cubre la Responsabilidad Civil contractual del transportista, protegiendo su patrimonio de las eventuales reclamaciones de los perjudicados, en el caso de que las mercancías sean destruidas, deterioradas o desaparecidas durante el transporte.

Competitividad: Posición relativa de la empresa frente a su concurrencia y aptitud para sostenerla de forma duradera y de mejorarla si es posible.

Competencia: Grado de rivalidad existente entre la concurrencia de un mercado que persigue vender sus productos al mejor precio posible o, al menos, al que logra el equilibrio a partir de sus cualidades y su cobertura de costes.

Competencia esencial: Conjunto de conocimientos, valores, recursos y capacidades y tecnologías desarrolladas en el seno de la empresa, que facilitan la generación y sostenibilidad de la ventaja competitiva.



Cuenta de pérdidas y ganancias: Es la cuenta anual que recoge los ingresos y gastos de la explotación, ordinarios y extraordinarios, así como los resultados correspondientes del ejercicio económico.

Cultura: Valores, principios, normas, símbolos, mitos y pautas de conducta que influyen en la organización y que son compartidas por sus miembros.

Cuota de mercado: Porcentaje en términos físicos o monetarios de la demanda de marca o de las ventas de la empresa respecto a la demanda global o a las ventas totales del sector.

Demanda global: Volumen total que se compraría de un producto dado, por un grupo de clientes determinado, en un área geográfica, tiempo y condiciones ambientales dadas y con un programa de marketing definido.

Deslocalización: Trasladar actividades productivas de países industrializados a países en vías de desarrollo.

Dirección estratégica: Función directiva encargada de la creación de la estrategia (pensamiento estratégico-visión) y de llevar a cabo el proceso de formación de la misma, el cual se compone, además de la fase de conceptualización señalada, de las de análisis o diagnóstico (análisis DAFO), formulación, planificación o formalización e implementación y control (gestión) de la estrategia.

Economía de escala: Reducción de los costes medios totales a largo plazo a medida que aumenta el volumen de producción de la empresa.

Eficiencia: Cumplimiento de los objetivos con el menor consumo posible de recursos y con la máxima calidad percibida.

Endeudamiento a corto plazo: $\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio Neto} + \text{Total Pasivo}} * 100$

Endeudamiento a largo plazo: $\frac{\text{Pasivo No Corriente}}{\text{Patrimonio Neto} + \text{Total Pasivo}} * 100$

EPA: Encuesta de población activa.

Equilibrio financiero: $\frac{\text{Capital Circulante}}{\text{Total Activo}} * 1000$

Estrategia: respuesta al resto estratégico y que representa la utilización de los recursos disponibles de acuerdo a unas capacidades específicas poseídas para alcanzar la misión y los objetivos fundamentales, teniendo en cuenta determinados condicionantes de un entorno y una situación de rivalidad entre los participantes en el ámbito de referencia.

Europalet: Palé europeo mide 1200 x 800 mm, está normalizado en dimensiones y resistencia. Se utiliza en transporte y almacenamiento de los productos de gran consumo.

Factores de competitividad: Aspectos o indicadores que miden el nivel de competitividad externa (sistema económico) y la interna (organización), tanto de forma tangible (cuantitativa) como intangible (cualitativa).



Fuerza: Aspectos positivos existentes en la organización que pueden terminar generando alguna ventaja competitiva.

Fuerza competitiva: acción o circunstancia que se integra en la estructura competitiva del sector en que actúa la empresa y que influye en la formulación y desarrollo de su estrategia.

GFSI: Iniciativa global para inocuidad alimenticia.

Globalización: es un conjunto de transformaciones en la orden política y económica mundial. Es un fenómeno que ha creado puntos comunes en el ámbito económico, tecnológico, social, cultural y político, y por tanto convirtió al mundo en un mundo interconectado, en una aldea global. Es la forma en que los mercados de los diferentes países interactúan y acercan a las personal a los productos.

Innovación: Acción de poner en práctica o aplicar la invención en usos industriales y comerciales. La innovación puede ser de producto, de proceso, de métodos de gestión y social.

Joint-Venture: Empresa conjunta, alianza estratégica y alianza comercia. Tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre 2 o más personas. Se desarrollará durante un tiempo limitado, con la finalidad de obtener beneficios económicos para su desarrollo. Para la consecución del objetivo común, 2 o más empresas se ponen de acuerdo en hacer aportaciones de diversa índole a ese negocio en común. La aportación puede consistir en materias primas, capital, tecnología, conocimiento del mercado, ventas y canales de distribución personal, financiamiento o productos, o lo que es lo mismo: capital, recursos o el simple know-how (saber como). Dicha alianza no implicará la pérdida de la identidad e individualidad como persona jurídica.

Liquidez a corto plazo: $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo Corriente}} * 100$

Liquidez a medio plazo: $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} * 100$

Liquidez a largo plazo (Garantía a largo plazo): $\frac{\text{Total Activo}}{\text{Total Pasivo}} * 100$

Margen de explotación: $\frac{\text{BAIL}}{\text{Ventas}} * 100$

PIB_{PM} (Producto Interior Bruto a precios de mercado): Valor del conjunto de bienes y servicios finales producidos en una economía durante un periodo de tiempo teniendo en cuenta la imposición indirecta neta de subvenciones.

Recursos permanentes: $\frac{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo No Corriente}}{\text{Patrimonio Neto} + \text{Total Pasivo}} * 100$

Remolque: Vehículo de carretera apto para el transporte de mercancías, diseñado para ser enganchado a un vehículo automóvil de carretera.

Rentabilidad económica (ROA): $\text{Margen} * \text{Rotación}$

Rentabilidad financiera (ROE): $\frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Fondos Propios}}$



Rotación: $\frac{Ventas}{Total\ Activo}$

Satisfacción: Grado de vinculación, motivación y participación en las tareas, basado en un buen equilibrio entre «contribuciones» y «compensaciones» personales.

Semirremolque: Remolque sin eje delantero, acoplado al vehículo que lo arrastra de tal manera que parte de dicho remolque, así como parte de su peso y de su carga, descansan sobre la cabeza tractora.

Sociedad anónima: Sociedad capitalista cuyo capital está dividido en partes alícuotas que se denominan acciones, títulos negociables y fácilmente transferibles. Los socios sólo responden por el capital aportado.

Sociedad limitada: Sociedad capitalista cuyo capital está dividido en participaciones, que no pueden ser negociables ni denominarse acciones. Los socios sólo responden por el capital aportado y pueden tener limitaciones en el número y en sus aportaciones.

Toneladas-kilómetro: Se calcula para cada operación de transporte multiplicando las toneladas transportadas por el número de kilómetros recorridos.

Tonelada transportada: Refleja el peso de la mercancía transportada en cada operación de transporte. Se considera el peso bruto, es decir, se incluye, además del peso de la mercancía transportada, el peso de los embalajes y, si fuera el caso, del contenedor.

Transporte Intermodal: Sistema de transporte en el que dos o más modos de transporte intervienen en el envío de mercancías de forma integrada en una misma unidad de carga, sin procesos de manipulación de la mercancía, en una cadena de transporte puerta a puerta.

Transporte interurbano: Entre distintas poblaciones.

Transporte interregional: Entre varias regiones.

Transporte intramunicipal: Dentro del municipio.

Transporte privado: El vehículo se utiliza, única y exclusivamente, para el transporte propio sin pago por el servicio. Es decir, el vehículo pertenece al poseedor de la autorización y se utiliza para el transporte de sus propias mercancías.

Transporte público: Aquel que se lleva a cabo por cuenta ajena mediante retribución económica.

VAB_{pb}: Valor añadido bruto en millones de €. Representa el valor económico generado por una unidad productiva y se obtiene como saldo de la cuenta de producción, es decir, mediante la diferencia entre la producción de bienes y servicios y el consumo intermedio.

Vehículo pesado: Peso máximo de 6 tn y mínimo de 3,5 tn.

Vehículo articulado: Cabeza tractora + semirremolque.



Vehículo rígido o camión: Vehículo para el transporte de mercancías por carretera provisto de medio propio de propulsión mecánica.

Ventaja competitiva: Características diferenciadoras de la empresa sobre la competencia que bien reducen costes o diferencian mejor sus productos, por lo que puede defender y mejorar su posición competitiva.



10. BIBLIOGRAFÍA

Baena, E., Jairo, J. y Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las 5 fuerzas competitivas. Scientia et Technica, año IX. Nº 23, pp 61-66.

Bueno Campos, E. 1993. Dirección estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos, 4ª edición. Ediciones Pirámide. Madrid

Bueno Campos, E. (2002). Economía de la empresa: Análisis de las decisiones empresariales Ediciones Pirámide, Madrid.

Bueno Campos, E. (2006). Curso básico de Economía de la empresa. Un enfoque de organización, 4ª edición, Ediciones Pirámide, Madrid.

Consejo de Ministros. (2014). Plan de Medidas para el Crecimiento, la Competitividad y la Eficiencia. Gobierno de España. Madrid. Disponible en: http://www.lamoncloa.gob.es/docs/refc/pdf/refc20140606e_1.pdf

Davila, A. (1999). El cuadro de mando integral. Revista de antiguos alumnos, sept 1999, pp 42-34.

España en cifras 2014. Disponible en: http://INE/ss/Satellite?L=0&c=INEPublicacion_C&cid=1259924856416&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios/PYSLayout¶m1=PYSDetalleGratis

Fernández W. y Cegarra J. G. (2005). Política de empresa, búsqueda de posibilidades estratégicas, 1ª edición, Universidad Politécnica de Cartagena.

Fuster Pérez, J. P. (2008). La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa. Revista Iberoamericana de Educación, nº 46-1.

Grant, R. M. 2006. Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones, 5ª edición, Thomson Cívitas

Guerras, L. A. y Navas J. E. (2007). La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones, 4ª edición, Thompson Cívitas, Pamplona

Hill, C. H. y Jones, G. (2009). Administración estratégica. Un enfoque integrado, 6ª edición. Editorial McGraw-Hill, Mexico.

Instituto Nacional de Estadística (2012). Encuesta de Presupuestos Familiares. Madrid. Disponible en: <http://INE/prensa/np791.pdf>

Instituto Nacional de Estadística (2013). Encuesta de Condiciones de vida. Madrid. Disponible en: <http://INE/prensa/np811.pdf>

Ishikawa, K. (1986). Guide to quality control. Asian Productivity Organization, Tokio, 225.



Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. 2006. Dirección estratégica, 7ª edición, Prentice Hall, Madrid

Kaplan R. S. y Norton D. P. (2000). El cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard) 4ª edición. Editorial Gestión 2000. Barcelona.

Libro blanco (2011). Hoja de ruta hacia un espacio único europeo de transporte: por una política de transportes competitiva y sostenible. Comisión Europea. Disponible en: http://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:f92333f7-da0d-4fd6-9e62-389b0526e2ac.0020.03/DOC_1&format=PDF

Marten Uliarte, I. (1987). Planificación Estratégica en Empresas Diversificadas: Análisis de la Cartera. Ediciones de la Universidad Autónoma de Madrid. Capítulo 2. Madrid.

Martínez, D. y Milla, A. (2005). La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral. Edit. Díaz de Santos. Madrid.

Memorandum (2013). El sector del transporte y la logística en España. Consejo del transporte y la logística.

Ministerio de Fomento (2013). Encuesta permanente de transporte de mercancías por carretera. Gobierno de España. Disponible en: http://www.fomento.gob.es/contraste/MFOM/LANG_CASTELLANO/ATENCION_CIUDADANO/INFORMACION_ESTADISTICA/Transporte/EPTMC/EPTMC_Publicacion/defaultEPTMC2013.htm

Ministerio de fomento (2013). Plan de Infraestructuras, Transporte y Vivienda (PITVI) 2012-2024. Gobierno de España. Madrid. Disponible en: http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/E35B8D33-F3B6-4695-9012-C22229966FA0/122797/PITVI_Documento_propuesta_nov13.pdf

Ministerio de Fomento (2014). Plan Estratégico de Infraestructuras y Transporte (PEIT). Gobierno de España. Madrid. Disponible en: http://www.fomento.gob.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/ESPECIALES/PEIT/

Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2014). Plan de Ahorro y Eficiencia Energética 2011-2020. Gobierno de España. Madrid. Disponible en: http://www.idae.es/uploads/documentos/documentos_11905_PAEE_2011_2020_A2011A_a1e6383b.pdf

Ministerio de Industria, energía y Turismo (2014). Plan de Incentivos al Vehículo Eficiente 5. Gobierno de España. Madrid. Disponible en: http://www.idae.es/uploads/documentos/documentos_BOE-A-2014-835_PIVE_5_42f24cab.pdf

Mintzberg, H. (1984). La estructuración de las organizaciones. Edit. Ariel. Barcelona

Muñiz, L. y Monfort, E. (2005). Aplicación práctica del cuadro de mando integral. Edit. Gestión 2000.com. Barcelona.



Olve, N., Roy, J. y Wetter, M. (2000). *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral*. Edit. Gestión 2000. Barcelona.

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. Ministerio de Fomento. Gobierno de España. Disponible en: <http://www.boe.es/boe/dias/1999/09/07/pdfs/A32528-32537.pdf>

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. Ministerio de Fomento. Gobierno de España. Disponible en: <http://www.boe.es/boe/dias/2007/03/28/pdfs/A13405-13416.pdf>

Ortiz, M. y Cortez, E. A. (2013). Cuadro de mando integral automatizado como modelo en la medición y el control de las estrategias formuladas por la empresa "transporte Aeva, C.A.". *Revista Espacios*, vol. 34, nº 3, pp 12-30.

Ponce, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Contribuciones a la economía, sep-2006, pp 1-16.

Porter, M. E. 1982. *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, CECSA, México D. F.

Porter, M. E. (1999). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial Continental, México D.F.

Ramirez, F., Parada, A. y Carrión, V. (2013). Estimación de los costos de calidad y evaluación de la calidad de la gestión en un Centro de Elaboración de Productos Alimenticios. *Revista Avanzada Científica*, vol 16, nº 2.

Real Decreto 1032/2007, de 20 de julio, por el que se regula la cualificación inicial y la formación continua de los conductores de determinados vehículos destinados al transporte por carretera. Ministerio de la Presidencia. Gobierno de España. Disponible en: <http://www.boe.es/boe/dias/2007/08/02/pdfs/A33294-33308.pdf>

Rockart, J. F. (1986). *A primer on critical success factors*. Edit. McGraw-Hill school education group.

Rodriguez, G., Ponsa, E., y Sánchez, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral y su factibilidad de aplicación a empresas ganaderas de cría bovina*. XIII Jornadas Nacionales de la Empresa Agropecuaria. Tandil.

Rodrigues, P., Aibar, B. y Portela, L. M. (2012). *El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica del conocimiento*. Perspectivas en gestión y Conocimiento, v. 2, nº 1, pp-70-102.

Sáez, F., García, O., Palao, J., y Rojo, P. (2003). *Innovación tecnológica en las empresas*. Madrid, Universidad Politécnica de Madrid.



Sallenave, Jean. (1990). Gerencia y Planeación Estratégico. Editorial Norma. Bogotá (Colombia).

Serna, H. (2002). Gerencia estratégica. Planificación y Gestión-Teoría y Metodología, 7ª edición. 3R editores, Colombia.

Sisamón Gil, R. M. (2012). El análisis “DAFO” aplicado a la intervención en casos de personas en situación de exclusión social. Documentos de Trabajo social, nº 51, pp 469-487.

Ugalde, N. (2011). Calidad en la gestión: Administración por procesos, costeo por actividades y el cuadro de mando integral. Ciencias económicas, 29, nº 2, pp 429-447.

OTRAS FUENTES

<http://www.aenor.es>

<http://www.bureauveritas.es>

<http://www.carm.es>

<http://www.fomento.gob.es>

<http://www.froet.es>

<http://www.icex.es>

<http://www.idae.es>

<http://www.institutofomentomurcia.es>

<http://www.ine.es>

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

<http://www.minetur.gob.es>

<https://sabi.bvdinfo.com>

<http://www.thcorredor.es>



11. ANEXOS

ANEXO I. BALANCE DE SITUACIÓN Y CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

BALANCE DE SITUACIÓN

	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
ACTIVO						
A) ACTIVO NO CORRIENTE	3.795.620	3.714.626	4.187.663	5.196.587	5.563.793	6.300.356
I Inmovilizado intangible	4.563	4.981	4.254	4.414	6.177	4.195.795
1. Desarrollo						
2. Concesiones						
3. Patentes, licencias, marcas y similares	63	114	164	215	265	
4. Fondo de comercio						
5. Aplicaciones informáticas	4.500	4.867	4.089	4.199	5.911	
6. Investigación						
7. Otro inmovilizado intangible						
II Inmovilizado material	3.646.137	3.563.908	3.968.298	4.950.826	5.223.342	1.831.987
1. Terrenos y construcciones			381	7.175	159.019	
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	3.646.137	3.563.908	3.967.917	4.943.651	5.064.322	
3. Inmovilizado en curso y anticipos						
III Inversiones inmobiliarias						
1. Terrenos						
2. Construcciones						
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo				58.477		-22.901



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERA



	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
1. Instrumentos de patrimonio				55.472		-22.901
2. Créditos a empresas						
3. Valores representativos de deuda						
4. Derivados						
5. Otros activos financieros				3.005		
6. Otras inversiones						
V Inversiones financieras a largo plazo	3.005	3.005	57.581		128.844	295.474
1. Instrumentos de patrimonio			54.576		125.839	292.469
2. Créditos a terceros						
3. Valores representativos de deuda						
4. Derivados						
5. Otros activos financieros	3.005	3.005	3.005		3.005	3.005
6. Otras inversiones						
VI Activos por impuesto diferido	141.915	142.733	157.530	182.870	205.431	
VII Deudas comerciales no corrientes						
B) ACTIVO CORRIENTE	7.445.906	7.141.893	7.228.481	6.670.212	6.192.649	6.536.733
I Activos no corrientes mantenidos para la venta						
II Existencias						
1. Comerciales						
2. Materias primas y otros aprovisionamientos						
3. Productos en curso						
a) De ciclo largo de producción						
b) De ciclo corto de producción						



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERA



	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
4. Productos terminados						
a) De ciclo largo de producción						
b) De ciclo corto de producción						
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados						
6. Anticipos a proveedores						
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	6.251.093	5.390.474	4.807.717	3.926.826	4.211.530	4.775.140
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	5.663.445	5.169.270	4.344.710	3.629.603	4.067.841	4.638.049
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo						
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	5.663.445	5.169.270	4.344.710	3.629.603	4.067.841	
2. Clientes empresas del grupo y asociadas						
3. Deudores varios	16.891	6.390	4.263	7.425	7.704	7.111
4. Personal						
5. Activos por impuesto corriente						
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	570.757	214.814	458.744	289.798	135.985	129.980
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos						
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo						-24.989
1. Instrumentos de patrimonio						-24.989
2. Créditos a empresas						
3. Valores representativos de deuda						
4. Derivados						
5. Otros activos financieros						
6. Otras inversiones						
V Inversiones financieras a corto plazo	759.380	933.442	1.468.726	1.656.706	909.805	522.307
1. Instrumentos de patrimonio	42.526	45.442	91.652	118.554	134.793	109.933



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERA



	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
2. Créditos a empresas						412.374
3. Valores representativos de deuda						
4. Derivados						
5. Otros activos financieros	716.854	888.000	1.377.073	1.538.152	775.012	
6. Otras inversiones						
VI Periodificaciones a corto plazo	79.700	44.677	17.433	20.061	18.969	18.736
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	355.733	773.300	934.605	1.066.619	1.052.345	1.245.538
1. Tesorería	355.733	773.300	934.605	1.066.619	1.052.345	1.245.538
2. Otros activos líquidos equivalentes						
TOTAL ACTIVO (A + B)	11.241.526	10856519	11416144	11866800	11756442	12837088
PASIVO						
A) PATRIMONIO NETO	5.341.273	5.220.601	5.175.549	5.090.608	5.172.241	4.785.692
A-1) Fondos propios	5.334.738	5.210.638	5.118.905	5.013.745	5.089.623	4.777.476
I Capital	194.724	194.724	194.724	194.724	194.724	194.724
1. Capital escriturado	194.724	194.724	194.724	194.724	194.724	194.724
2. (Capital no exigido)						
II Prima de emisión						
III Reservas	5.015.914	4.879.736	4.819.021	4.529.046	4.582.752	4.257.392
1. Legal y estatutarias	38.946	38.946	38.946	38.946	38.946	38.946
2. Otras reservas	4.976.969	4.840.791	4.780.075	4.490.100	4.543.806	4.218.447
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)						
V Resultados de ejercicios anteriores						
1. Remanente						



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERA



	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)						
VI Otras aportaciones de socios						
VII Resultado del ejercicio	124.100	136.178	105.160	289.975	312.147	325.360
VIII (Dividendo a cuenta)						
IX Otros instrumentos de patrimonio neto						
A-2) Ajustes por cambios de valor	-1.743	298	45.591	64.422	75.789	
I Activos financieros disponibles para la venta	-1.743	298	45.591	64.422	75.789	
II Operaciones de cobertura						
III Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta						
IV Diferencia de conversión						
V Otros						
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	8.278	9.665	11.053	12.441	6.829	8.216
B) PASIVO NO CORRIENTE	1.352.213	1.537.439	1.720.051	1.609.860	1.613.118	3.222.200
I Provisiones a largo plazo				69.910		234.754
1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal						
2. Actuaciones medioambientales						
3. Provisiones por reestructuración						
4. Otras provisiones				69.910		234.754
II Deudas a largo plazo	1.125.450	1.313.239	1.498.886	1.288.543	1.364.326	2.983.925
1. Obligaciones y otros valores negociables						
2. Deudas con entidades de crédito			266.321			
3. Acreedores por arrendamiento financiero	1.125.450	1.313.239	1.232.565	1.288.543	1.364.326	2.983.925
4. Derivados						



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERA



	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
5. Otros pasivos financieros						
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo						
IV Pasivos por impuesto diferido	226.762	224.200	221.166	251.406	248.792	3.521
V Periodificaciones a largo plazo						
VI Acreedores comerciales no corrientes						
VII Deuda con características especiales a largo plazo						
C) PASIVO CORRIENTE	4.548.040	4.098.479	4.520.544	5.166.332	4.971.083	4.829.196
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta						
II Provisiones a corto plazo						
III Deudas a corto plazo	945.879	1.037.283	921.943	1.861.216	2.280.030	1.851.551
1. Obligaciones y otros valores negociables						
2. Deudas con entidades de crédito	346.886	319.693	196.868	499.780	177.920	422.972
3. Acreedores por arrendamiento financiero	598.993	686.265	725.075	1.361.437	2.102.111	1.428.578
4. Derivados						
5. Otros pasivos financieros		31.326				
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo						
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	3.602.161	3.061.196	3.598.601	3.305.115	2.691.053	2.977.645
1. Proveedores	691.799	543.151	587.236	491.221	384.083	2.395.786
a) Proveedores a largo plazo						
b) Proveedores a corto plazo	691.799	543.151	587.236	491.221	384.083	
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas						
3. Acreedores varios	2.734.255	2.291.898	2.336.006	1.726.012	1.761.199	
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	44.083	95.007	145.908	155.770	110.327	116.717



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERA



	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
5. Pasivos por impuesto corriente	18.725	5.398	27.637	47.360	9.236	
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	113.298	125.742	501.815	884.753	426.208	463.231
7. Anticipos de clientes						1.911
VI Periodificaciones a corto plazo						
VII Deuda con características especiales a corto plazo						
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	11.241.526	10.856.519	11.416.144	11.866.800	11.756.442	12.837.088

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
1. Importe neto de la cifra de negocios	21.927.671	19.319.743	16.643.100	14.273.153	16.529.215	17.788.121
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación						
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo						
4. Aprovisionamientos	-14.360.858	-11.863.251	-9.500.144	-7.306.597	-9.421.093	-10.519.994
5. Otros ingresos de explotación	340.129	416.514	460.822	196.275	359.865	742.691
6. Gastos de personal	-4.394.169	-4.283.530	-4.174.842	-3.971.534	-4.454.215	-4.051.729
7. Otros gastos de explotación	-2.985.602	-2.903.694	-2.559.034	-2.284.534	-2.389.625	-2.270.929
8. Amortización del inmovilizado	-200.371	-284.328	-407.253	-627.696	-686.459	-1.269.914
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	1.982	1.982	1.982	1.982	1.983	
10. Excesos de provisiones						
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	-106.450	-254.810	-321.634	172.963	269.962	61.486
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio						
13. Otros resultados	-43.990	3.556	42.166	39.788		



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERA



	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)	178.341	152.182	185.164	493.801	209.633	479.732
14. Ingresos financieros	61.673	64.953	70.366	72.708	162.716	71.778
a) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero						1.982
b) Otros ingresos financieros	61.673	64.953	70.366	72.708	162.716	69.795
15. Gastos financieros	-71.158	-72.431	-99.096	-168.633	-242.851	-188.014
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros		58.421	-895			
17. Diferencias de cambio	-74	-460	446	-7.470	-5.235	-547
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros		-1.169				-45
B) RESULTADO FINANCIERO (14 + 15 + 16 + 17 + 18)	-9.558	49.314	-29.179	-103.395	-85.369	-116.828
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)	168.783	201.496	155.984	390.406	124.263	362.904
19. Impuestos sobre beneficios	-44.683	-65.318	-50.824	-100.431	187.884	-37.544
D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 19)	124.100	136.178	105.160	289.975	312.147	325.360



ANEXO II. NORMATIVAS DEL TRANSPORTE

NORMATIVA AUTONÓMICA

El transporte de mercancías por carretera está casi en su totalidad regulado por normativa nacional y europea.

NORMATIVA ESTATAL

TRANSPORTE DE MERCANCÍAS

[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).

[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).

- [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)
- [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)
- [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)



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

OPERADORES DE TRANSPORTE

- [Orden de 21 de julio de 2000](#), por la que se desarrolla el Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres, en materia de agencias de transporte de mercancías, transitarios y almacenistas-distribuidores. (BOE 03-08)
- [Resolución de 9 de febrero de 1996](#), de la Dirección General del Transporte Terrestre, por la que se establecen reglas de coordinación en materia de tramitación de autorizaciones de transporte por carretera y de actividades auxiliares y complementarias del transporte. (BOE 23)

CAPACITACIÓN PROFESIONAL

- [Ley 25/2009 de 22 de diciembre](#), de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio. (BOE 23). (Sólo artículo 21)



- [Resolución de 25 de enero de 2007](#), de la Dirección General de Transportes por Carretera, por la que se rectifican los modelos oficiales de certificados de capacitación profesional previstos en el anexo A de la Orden de 28 de mayo de 1999. (BOE 22-02)
- [Orden de 28 de mayo de 1999](#), por la que se desarrolla el capítulo I del título II del Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres, en materia de expedición de certificados de capacitación profesional. (BOE 11-06). (Modificada por Orden de 26 de junio de 2001 y por la Resolución de 25 de enero de 2007 de la Dirección General de Transporte Terrestre)

OTROS

- [Orden FOM/2423/2013](#), de 18 de diciembre, por la que se modifica la Orden FOM/3591/2008, de 27 de noviembre, por la que se aprueban las bases reguladoras de la concesión de ayudas para la formación en relación con el transporte por carretera. (BOE 26)
- [Orden FOM/2835/2012 de 17 de noviembre](#), por la que se modifica la Orden FOM/3218/2009, de 17 de noviembre, por la que se aprueban las bases reguladoras de la concesión de ayudas a transportistas autónomos por carretera que abandonen la actividad (BOE 01-01-13)
- [Orden FOM/3527/2011 de 21 de noviembre](#), por la que se modifica la Orden FOM/287/2009, de 9 de febrero, por la que se desarrolla el Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres en materia de prestación de caución a favor de personas no residentes en territorio español que cometan infracciones en España en materia de transporte. (BOE 28-12)
- [Orden FOM/3386/2010 de 20 de diciembre](#), por la que se establecen normas para la realización por las Juntas Arbitrales del Transporte de funciones de depósito y enajenación de mercancías. (BOE 31)
- [Orden FOM/3370/2009 de 2 de diciembre](#), por la que se determinan los órganos competentes para el otorgamiento y la tramitación de las ayudas para la formación en el transporte por carretera y para las sociedades de garantía recíproca que operen en este sector. (BOE 15)
- [Orden FOM/3218/2009 de 17 de noviembre](#), por la que se aprueban las bases reguladoras de la concesión de ayudas a transportistas autónomos por carretera que abandonen la actividad. (BOE 30). (Modificada por la Orden FOM/2835/2012, de 17 de noviembre)
- [Orden FOM/287/2009 de 9 de febrero](#), por la que se desarrolla el Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres en materia de prestación de caución a favor de personas no residentes en territorio español que cometan infracciones en España en materia de transporte (BOE 17). Se deroga el artículo 11 por la Orden FOM/3527/2011, de 21 de noviembre)
- [Orden FOM/3591/2008 de 27 de noviembre](#), por la que se aprueban las bases reguladoras de la concesión de ayudas para la formación en relación con el transporte por carretera. (BOE 11-12). (Modificada por la Orden FOM/2423/2013, de 18 de diciembre)
- [Orden FOM/3995/2005 de 9 de diciembre](#), por la que se modifica la orden FOM/3743/2004, de 28 de octubre, por la que se aprueban las bases reguladoras de la concesión de ayudas a las sociedades de garantía recíproca que operen en el sector del transporte por carretera (BOE 21)



- [Orden FOM/1353/2005 de 9 de mayo](#), por la que se regula el Comité Nacional del Transporte por Carretera (BOE 17)
- [Orden FOM/3743/2004 de 28 de octubre](#), por la que se aprueban las bases reguladoras de la concesión de ayudas a las Sociedades de Garantía Recíproca que operen en el sector del transporte por carretera. (BOE 16-11). (Modificada por la Orden FOM/3995/2005, 9 de diciembre)
- [Orden FOM/3399/2002 de 20 de diciembre](#), por la que se establece un certificado de conductor para la realización de la actividad de transporte por conductores de terceros países. (BOE 09-01-03)

TRANSPORTE DE MERCANCÍAS PELIGROSAS Y PERECEDERAS

- [Real Decreto 97/2014 de 14 de febrero](#), por el que se regulan las operaciones de transporte de mercancías peligrosas por carretera en territorio español. (BOE 27)
- [Orden FOM/2924/2006 de 19 de septiembre](#), por la que se regula el contenido mínimo del informe anual para el transporte de mercancías peligrosas por carretera, por ferrocarril o por vía navegable (BOE 26)
- [Resolución de 21 de noviembre de 2005](#), de la Dirección General de Transportes por Carretera, sobre la inspección y control por riesgos inherentes al transporte de mercancías peligrosas por carretera (BOE 30)
- [Real Decreto 1202/2005 de 10 de octubre](#), sobre el transporte de mercancías perecederas y los vehículos especiales utilizados en estos transportes (BOE 21)
- [Real Decreto 1010/2001 de 14 de septiembre](#), por el que se determinan las autoridades competentes en materia de transporte de mercancías perecederas y se constituye y regula la comisión para la coordinación de dicho transporte. (BOE 25)
- [Real Decreto 1566/1999 de 8 de octubre](#), sobre los consejeros de seguridad para el transporte de mercancías peligrosas por carretera, por ferrocarril o por vía navegable. (BOE 20).(Modificado por el Real Decreto 97/2014, de 14 de febrero)

REPERTORIO CRONOLÓGICO

- [Orden FOM/1298/2013 de 28 de junio](#), por la que se modifica el anexo VI del Real Decreto 1032/2007, de 20 de julio, por el que se regula la cualificación inicial y la formación continua de los conductores de determinados vehículos destinados al transporte por carretera. (BOE 10-07)
- [Real Decreto 1635/2011 de 14 de noviembre](#), por el que se modifica el Real Decreto 1561/1995, de 21 de septiembre, sobre jornadas especiales de trabajo, en materia de tiempo de presencia en los transportes por carretera. (BOE 17-12)
- [Orden FOM/2607/2010 de 1 de octubre](#), por la que se establecen los requisitos que deben cumplir los formadores que impartan los cursos de cualificación inicial y formación continua de los conductores de determinados vehículos destinados al transporte por carretera. (BOE 08)
- [Real Decreto 919/2010 de 16 de julio](#), por el que se modifica el Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres para adaptarlo a la Ley 25/2009, de 22 de diciembre, de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley sobre libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio. (BOE 05-08)
- [Real Decreto 1163/2009 de 10 de julio](#), por el que se modifica el Real Decreto 640/2007, de 18 de mayo, por el que se establecen excepciones a la obligatoriedad



- de las normas sobre tiempos de conducción y descanso y el uso del tacógrafo en el transporte por carretera. (BOE 23)
- [Resolución de 5 junio de 2009](#), de la Dirección General de Transporte Terrestre, por la que se modifica la de 19 de abril de 2007, por la que se establecen los controles mínimos sobre las jornadas de trabajo de los conductores en el transporte por carretera. (BOE 25)
 - [Orden FOM/2181/2008 de 22 de julio](#), por la que se dictan reglas sobre la realización de transportes de cabotaje en España. (BOE 25)
 - [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 Real Decreto 1211/1990, de 28 de septiembre. (BOE 22). (Modificada por la Orden FOM/3203/2011, de 18 de noviembre).
 - [Real Decreto 1544/2007 de 23 de noviembre](#), por el que se regulan las condiciones básicas de accesibilidad y no discriminación para el acceso y utilización de los modos de transporte para personas con discapacidad. (BOE 04-12)
 - [Real Decreto 1032/2007 de 20 de julio](#), por el que se regula la cualificación inicial y la formación continua de los conductores de determinados vehículos destinados al transporte por carretera. (BOE 02-08)
 - [Real Decreto 902/2007 de 6 de julio](#), por el que se modifica el Real Decreto 1561/1995, de 21 de septiembre, sobre jornadas especiales de trabajo, en lo relativo al tiempo de trabajo de trabajadores que realizan actividades móviles de transporte por carretera. (BOE 18)
 - [Real Decreto 640/2007 de 18 de mayo](#), por el que se establecen excepciones a la obligatoriedad de las normas sobre tiempos de conducción y descanso y el uso del tacógrafo en el transporte por carretera (BOE 26)
 - [Resolución de 19 de abril de 2007](#), de la Dirección General de Transportes por Carretera, por la que se establecen los controles mínimos sobre las jornadas de trabajo de los conductores en el transporte por carretera (BOE 01-05)
 - [Real Decreto 1225/2006 de 27 de octubre](#), por el que se modifica el Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres, aprobado por Real Decreto 1211/1990, de 28 de septiembre (BOE 15-11)
 - [Orden FOM/1190/2005 de 25 de abril](#), por la que se regula la implantación del tacógrafo digital (BOE 03-05). (Modificada por la Orden FOM/2861/2012, de 13 de diciembre)
 - [Real Decreto 1830/1999 de 3 de diciembre](#), por el que se modifica parcialmente el Reglamento de Ordenación de los Transportes Terrestres. (BOE 18)
 - [Real Decreto 927/1998 de 14 de mayo](#), por el que se modifica parcialmente el Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres. (BOE 26)
 - [Real Decreto 1136/97 de 11 de julio](#), por el que se modifica parcialmente el Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres. (BOE 23)
 - [Real Decreto 1772/1994 de 5 de agosto](#), por el que se adecuan determinados procedimientos administrativos en materia de transportes y carreteras a la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común. (BOE 20)
 - [Ley 11/1994 de 19 de mayo](#), por la que se modifican determinados artículos del Estatuto de los Trabajadores, y del texto articulado de la Ley de Procedimiento Laboral y de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social. (BOE 23).



(Disposición final Séptima, por la que se modifica el artículo 1 del Estatuto de los Trabajadores)

- [Real Decreto 635/1984 de 26 de marzo](#), sobre garantía de prestación de servicios mínimos en materia de transportes por carretera. (BOE 02-04)

NORMATIVA EUROPEA

ACCESO

Directiva 96/26/CE del Consejo, de 29 de abril de 1996, relativa al acceso a la profesión de transportista de mercancías y de transportista de viajeros por carretera, así como al reconocimiento recíproco de los diplomas, certificados y otros títulos destinados a favorecer el ejercicio de la libertad de establecimiento de estos transportistas en el sector de los transportes nacionales e internacionales.

[Diario Oficial nº L 124 de 23/05/1996 p. 0010 CONSOLIDADA](#)

TACÓGRAFO

Reglamento (CEE) nº 3821/85 del Consejo, de 20 de diciembre de 1985, relativo al aparato de control en el sector de los transportes por carretera

[Diario Oficial nº L 370 de 31/12/1985 p. 0008 - 0021 CONSOLIDADA](#)

Reglamento (CE) nº 1360/2002 de la Comisión, de 13 de junio de 2002, por el que se adapta por séptima vez al progreso técnico el Reglamento (CEE) nº 3821/85 del Consejo relativo al aparato de control en el sector de los transportes por carretera (Texto pertinente a efectos del EEE)

[Diario Oficial nº L 207 de 05/08/2002 p. 0001 - 0252](#)

PESOS Y DIMENSIONES

Directiva 96/53/CE del Consejo de 25 de julio de 1996 por la que se establecen, para determinados vehículos de carretera que circulan en la Comunidad, las dimensiones máximas autorizadas en el tráfico nacional e internacional y los pesos máximos autorizados en el tráfico internacional.

[Diario Oficial nº L 235 de 17/09/1996 p. 0059 - 0075 CONSOLIDADA](#)

SOCIAL

Reglamento (CE) nº 561/2006 del Parlamento Europeo y del Consejo de 15 de marzo de 2006 relativo a la armonización de determinadas disposiciones en materia social en el sector de los transportes por carretera y por el que se modifican los Reglamentos (CEE) nº 3821/85 y (CE) nº 2135/98 del Consejo y se deroga el Reglamento (CEE) nº 3820/85 del Consejo.

[Diario Oficial nº L 102 de 11/04/2006 p. 0001 - 0013](#)

Reglamento (CEE) nº 3820/85 del Consejo, de 20 de diciembre de 1985, relativo a la armonización de determinadas disposiciones en materia social en el sector de los transportes por carretera.

[Diario Oficial nº L 080 de 23/03/2002 p. 0035 - 0039](#)



FORMACIÓN DE CONDUCTORES

Directiva 2003/59/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 15 de julio de 2003, relativa a la cualificación inicial y la formación continua de los conductores de determinados vehículos destinados al transporte de mercancías o de viajeros por carretera, por la que se modifican el Reglamento (CEE) no 3820/85 del Consejo y la Directiva 91/439/CEE del Consejo y se deroga la Directiva 76/914/CEE del Consejo.

[Diario Oficial nº L 226 de 10/09/2003](#)

GRAVÁMENES POR UTILIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS

Directiva 1999/62/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de junio de 1999, relativa a la aplicación de gravámenes a los vehículos pesados de transporte de mercancías por la utilización de determinadas infraestructuras

[Diario Oficial nº L 187 de 20/07/1999](#)

IMPUESTOS DEL GASÓLEO

Directiva 2003/96/CE del Consejo de 27 de octubre de 2003 por la que se reestructura el régimen comunitario de imposición de los productos energéticos y de la electricidad

[Diario Oficial nº L 283 de 31.10.2003](#)

MERCANCÍAS

Reglamento Nº 11 relativo a la supresión de discriminaciones en materia de precios y condiciones de transporte, en aplicación del apartado 3 de artículo 79 del Tratado constitutivo de la Comunidad Económica Europea.

[Reglamento nº 11 CONSOLIDADO](#)

Directiva 2006/94/CE del Parlamento europeo y del Consejo de 12 de diciembre de 2006 relativa al establecimiento de normas comunes para determinados transportes de mercancías por carretera.

[Diario Oficial nº L 374 de 27/12/2006 p. 0005 - 0009](#)

Reglamento (CEE) nº 3118/93 del Consejo, de 25 de octubre de 1993, por el que se aprueban las condiciones de admisión de transportistas no residentes en los transportes nacionales de mercancías por carretera en un Estado miembro.

[Diario Oficial nº L 279 de 12/11/1993 p. 0001 - 0016 CONSOLIDADA](#)

Reglamento (CE) nº 484/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 1 de marzo de 2002, por el que se modifican los Reglamentos (CEE) nº 881/92 y (CEE) nº 3118/93 del Consejo, con objeto de establecer un certificado de conductor.

[Diario Oficial nº L 076 de 19/03/2002 p. 0001 - 0006](#)

Directiva 84/647/CEE del Consejo, de 19 de diciembre de 1984, relativa a la utilización de vehículos alquilados sin conductor en el transporte de mercancías por carretera.

[Diario Oficial nº L 335 de 22/12/1984 p. 0072 - 0073 CONSOLIDADA](#)