



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA  
Facultad de Economía, Empresa y Turismo



## **GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**Propuesta de plan estratégico 2017-2020 para Transportes Ismael Romero  
Batista, S.L.U.**

Presentado por: Ylenia Romero Benítez

Las Palmas de Gran Canaria, a 4 de julio de 2017

## ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Introducción.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>2. Marco teórico: la planificación estratégica en las pymes.....</b>          | <b>4</b>  |
| 2.1. Diagnóstico del entorno general: análisis PESTEL.....                       | 7         |
| 2.2. Modelo de las cinco fuerzas Porter.....                                     | 8         |
| 2.3. Análisis de recursos y capacidades.....                                     | 10        |
| 2.4. Resumen DAFO.....   | 12        |
| <b>3. Metodología.....</b>   | <b>13</b> |
| 3.1. Contexto de estudio: la empresa Transportes Ismael Romero Batista, SLU..... | 14        |
| <b>4. Análisis estratégico.....</b>  | <b>14</b> |
| 4.1. Análisis PESTEL.....  | 15        |
| 4.1.1. Dimensión política.....   | 15        |
| 4.1.2. Dimensión económica.....  | 16        |
| 4.1.3. Dimensión sociocultural.....  | 17        |
| 4.1.4. Dimensión tecnológica.....  | 17        |
| 4.1.5. Dimensión ecológica.....  | 19        |
| 4.1.6. Dimensión legal.....  | 19        |
| 4.2. Análisis sectorial.....   | 21        |
| 4.2.1. Rivalidad entre los competidores existentes.....                          | 21        |
| 4.2.2. Amenaza de nuevas incorporaciones.....                                    | 22        |
| 4.2.3. Amenaza de servicios sustitutivos.....                                    | 23        |
| 4.2.4. Poder de negociación de los proveedores.....                              | 23        |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.2.5. Poder de negociación de los compradores.....              | 24        |
| 4.3. Análisis de recursos y capacidades.....                     | 25        |
| 4.3.1. Recursos.....   | 25        |
| 4.3.2. Capacidades.....  | 27        |
| 4.4. Resumen DAFO.....   | 28        |
| <b>5. Plan estratégico.....</b>                                  | <b>30</b> |
| 5.1. Misión y visión de la empresa.....                          | 30        |
| 5.2. Formulación estratégica: ejes, objetivos y estrategias..... | 31        |
| <b>6. Conclusiones y recomendaciones.....</b>                    | <b>35</b> |
| <b>Referencias.....</b>  | <b>36</b> |
| <b>Anexos</b>  |           |

## 1. INTRODUCCIÓN

“La planificación estratégica es un proceso formalizado de toma de decisión que elabora una representación deseada del estado futuro de la empresa y especifica las modalidades de puesta en práctica de esta voluntad” (Strategor, 1995, p. 371). De acuerdo con ello, situamos el concepto de planificación estratégica en el ámbito empresarial como las acciones derivadas de las estrategias que sigue toda organización desde que se plantean las mismas hasta el momento en que se alcanzan los objetivos propuestos previamente. Este proceso comprende un conjunto de fases, como son: análisis externo e interno, definición de objetivos, la elección de las propias estrategias y cómo se van a desarrollar. Y el resultado del mismo se recoge en un documento denominado *plan estratégico*.

La planificación estratégica como herramienta proporciona ciertas ventajas a la organización (Hax & Majluf, 1997; Anthony & Govindarajan, 2007). Por un lado, unifica la orientación de la empresa, al establecer con claridad una visión de los objetivos, y proporciona un marco de referencia, el cual facilitará la adecuada utilización de los recursos. A su vez, inculca a la empresa la disciplina de la perspectiva a largo plazo y alinea a los directivos con las estrategias corporativas y de negocio, comprendiéndolas e implicándose en su consecución.

Podemos aplicar esta reflexión ante uno de los principales motores y fuentes de riqueza de la economía canaria: las pymes. Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Canario de Estadística, en la actualidad, en Canarias un 99% son empresas de esta dimensión. Como afirman Van Auken y Howard (1993, en Guerras Martín & Navas López, 2015), el tamaño de estas empresas puede suponer una ventaja importante debido a la gran flexibilidad que tienen para familiarizarse y afrontar los cambios tecnológicos, a la vez que representan un medio para promover y estimular el desarrollo económico y conseguir una mejor distribución de la riqueza.

A partir de lo anterior, consideramos vital que una empresa tenga un plan estratégico para afianzar y conservar su posición en el mercado. Más específicamente, se propone como principal objetivo del presente trabajo elaborar un plan estratégico para la empresa Transportes Ismael Romero Batista, SLU, cuya actividad se desarrolla en el sector de la logística de distribución por carretera. Esta empresa ha sido escogida como objeto de estudio debido a su trayectoria en el mercado. En este sentido, la evolución que esta ha experimentado en los últimos años invita a la oportunidad de elaborar un plan estratégico que permita aprovechar el potencial de la misma y, del mismo modo, plantear estrategias orientadas a impulsar su

crecimiento hacia otros horizontes. Un dato que ratifica lo previo es que dicha empresa ha comenzado su actividad dedicándose únicamente a la distribución de productos farmacéuticos de un cliente, mientras que en la actualidad cuenta con un amplio abanico de empresas a las cuales realiza los servicios de distribución, como el sector de la alimentación o el de la tecnología, entre otros. Asimismo, también es destacable el incremento de su inmovilizado, con un único vehículo en sus comienzos y veintinueve en la actualidad, llevando consigo la decisión de traslado a unas instalaciones más amplias.

Con el propósito de llevar a cabo el desarrollo del objetivo planteado, este trabajo fin de grado se organizará en los siguientes apartados, independientemente de esta introducción. Primero se abordará la redacción del marco teórico, centrado en la planificación estratégica de las pymes y su desarrollo. Dentro de este apartado, se explicarán las siguientes herramientas: PESTEL - como método de estudio del entorno general-, el modelo de las cinco fuerzas de Porter -para el estudio sectorial- y el análisis de recursos y capacidades de la empresa. Por otra parte, en el apartado de metodología expondremos los modelos y técnicas que serán utilizados para obtener los datos de análisis en este estudio, así como la descripción de la empresa y su contexto actual. Seguidamente, se procederá a realizar el análisis estratégico con las herramientas mencionadas en el marco teórico, resumiendo finalmente en un DAFO la información relevante. Y, por último, se elaborará el plan estratégico en sí, proponiendo una visión y misión para la empresa junto a la formulación estratégica. El trabajo cierra con las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio. Y se añadirá al final un apartado que recogerá las referencias bibliográficas utilizadas para la elaboración del mismo, así como los anexos.

Para concluir esta introducción, destacar que con la realización del presente trabajo se pretende alcanzar las competencias establecidas para el mismo en la memoria de verificación del Grado en Administración y Dirección de Empresas, a saber: capacidad para aplicar los métodos y técnicas de dirección y organización de empresas y capacidad para aplicar una visión conjunta (conocimientos y habilidades) para resolver problemas concretos, sea en el ámbito profesional, sea en el de investigación.

## **2. MARCO TEÓRICO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PYMES**

La planificación estratégica es un mecanismo que permite a las empresas obtener grandes ventajas. Esta herramienta guía el crecimiento de una organización analizando cuáles son sus posibilidades de desarrollo. Especialmente en las pymes, es vital definir los planes de acción y sus correspondientes estrategias para que así estas puedan prosperar y lograr sus metas

manteniendo su competitividad a largo plazo en el sector en que operan. La planificación estratégica apoya y orienta la toma de decisiones en los entornos dinámicos a los que las empresas deben enfrentarse para el desempeño de su actividad, de manera que puedan llevarla a cabo de forma eficaz y efectiva. Los posibles factores de las organizaciones que se pueden potenciar debido a los beneficios que conlleva este sistema pueden ser: la evolución de la tendencia al crecimiento de las ventas, la ampliación de la cartera de clientes, la cobertura de mercados o mejoras en el servicio al cliente, entre otros (Guerras Martín & Navas López, 2015).

La realización de un plan estratégico lleva consigo el análisis de múltiples factores. Podemos considerar que las principales variables a tener en cuenta en este proceso son la misión, la visión y los objetivos estratégicos. Así pues, Ates, Garengo, Cocca y Bititci (2013, en Guerras Martín & Navas López, 2015) corroboran la importancia de la correcta definición y aplicación de estos elementos cuando afirman que las pymes centran su atención en la planificación a corto plazo, siendo estas variables determinantes en el horizonte empresarial y en la viabilidad de la empresa.

Y como finalidad última, el proceso de planificación estratégica persigue la formulación de estrategias y su puesta en práctica, con el fin primordial de impulsar el crecimiento de una empresa y su mejor posición competitiva. Este proceso se plantea como solución ante la complejidad que existe en los procesos de toma de decisión en los que se pretende encontrar soluciones estratégicas a partir de un proceso formado por el análisis estratégico, formulación de estrategias e implantación de estrategias. Dicho proceso debe ser racional y deliberado, lo que quiere decir que es importante seleccionar de forma consciente las estrategias, valorando y evaluando las alternativas, y conociendo qué consistencia van a aportar estas a la empresa.

Toda empresa debe recapacitar acerca de dos aspectos antes de comenzar con la formulación de un plan estratégico: la misión y la visión. Así, es de carácter decisivo que los directivos sean conscientes de a dónde quieren llevar la empresa y qué se desea para la misma en el futuro. Con esto hacemos referencia a la misión, término que refleja en este momento cuál es la identidad y personalidad de la empresa y cuál deseamos que sea en un futuro. Es importante que la misión sea conocida por todos los miembros de la organización, pues esto impulsará la cohesión de los mismos y su compromiso con la filosofía empresarial en el tiempo, pues la misión debe ser de carácter estable. Es relevante la consideración de las siguientes variables para definir la misión (Hax & Majluf, 1997): por un lado, debemos definir cuál es el campo de actividad de la empresa estudiada, es decir, conocer en qué mercados, áreas geográficas o qué productos o servicios

ofrece actualmente la empresa y a cuáles puede o desea acceder en un futuro; por otro lado, es necesario identificar las capacidades esenciales y las ventajas competitivas que la empresa presenta frente a sus competidores potenciales y cuáles puede adquirir para mejorar así su posición en el mercado; y en tercer lugar, también resulta útil conocer de qué manera los valores, creencias y filosofía de la organización componen la cultura con la que la misma compete. En segundo lugar, y con la misma relevancia, aparece el término visión. Para Guerras Martín y Navas López (2015), la visión manifiesta la imagen mental de la trayectoria empresarial, es decir, refleja la perfección actual de lo que la empresa será en un futuro. Este elemento debe servir de referencia a todos los individuos que componen la entidad para que estos puedan ajustar sus actuaciones a su consecución. Según Hamel y Prahalad (1990, en Johnson, Scholes & Whittington, 2006), esta representación futura debe incorporar la idea de triunfo y la ambición como objetivo básico, la estabilidad a lo largo del tiempo, y el esfuerzo y compromiso del personal en su consecución.

Continúa el proceso de planificación estratégica con el establecimiento de los objetivos estratégicos, que son aquellos que responden a la pregunta “¿cómo llegaremos a ser lo que queremos ser?”. Estos objetivos deben cumplir una serie de requisitos (Hamel & Prahalad, 1990; Dess & Lumpkin, 2003, en Johnson et al., 2006):

- Medibles: es necesario que los objetivos conlleven la existencia de un indicador que compruebe su cumplimiento.
- Específicos: deben manifestar de forma clara lo que hay que llevar a cabo por parte de la organización.
- Adecuados: consistentes con la misión y la visión para conseguir la posición que estamos buscando en el mercado.
- Sucesivos: la organización debe digerir un objetivo antes de lanzar otro, asimilar su efecto y evitar sobrecargas que dificulten el logro de otros.
- Realistas: los objetivos deben ser alcanzables según las capacidades con las que cuente la organización y las condiciones del entorno.
- Desafiantes: deben suponer un reto y crear sensación de urgencia para que la organización se mantenga en constante movimiento.
- Fijados en el tiempo: deben tener un plazo para su consecución.

La misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos conforman la orientación futura de la empresa (Guerras Martín & Navas López, 2015). Esta ha de ser complementada con un

diagnóstico externo e interno de la empresa. En relación con el análisis externo comenzamos estableciendo brevemente una explicación acerca del entorno y lo que este genera, como información a tener en cuenta para su mejor comprensión. El entorno se define como todo aquello que es ajeno a la empresa, factores externos que influyen sobre sus decisiones y resultados (Grant, 2006). Así pues, consideramos a esos factores como variables que no dependen de la empresa pero que sí influyen en su estrategia empresarial. Existen dos tipos de entorno, general y específico, de manera que mientras el primero engloba aquellos aspectos de forma más genérica, el específico cierra su abanico ajustándose a factores que describen directamente el sector o rama de actividad de la propia empresa. En ambos casos, los resultados que emanan del análisis del entorno se denominan oportunidades y amenazas, dependiendo de que su influencia sobre las empresas sea favorable o desfavorable, respectivamente.

En relación con las técnicas disponibles para el estudio del entorno podemos destacar que existen diferentes métodos, según sea este general o específico. Como objeto de estudio en los siguientes subapartados se profundiza, por un lado, en el entorno general, que se puede estudiar mediante un análisis PESTEL, y por otro lado, en el específico, con el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2009), autor que sostiene que el atractivo de un sector viene determinado por cinco fuerzas competitivas que deciden la posibilidad de incrementar o no la obtención de rentas promedio para las empresas que integran esa industria.

Asimismo, para completar el diagnóstico se procede a la realización de un análisis de recursos y capacidades, del cual conoceremos la situación interna de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades frente a sus competidores. Con el resultado de los análisis externo e interno se elabora un resumen DAFO, que nos permitirá disponer de una imagen conjunta y sintética de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa en el sector en que esta compete, lo que orientará el resto del plan estratégico: ejes estratégicos -o grandes pilares en los que se estructura la formulación-, objetivos -o metas a alcanzar en el horizonte de planificación- y estrategias o planes de actuación. Todo ello conducirá al logro de los objetivos estratégicos y, con ellos, de la misión y la visión de la empresa.

## **2.1. Diagnóstico del entorno general: análisis PESTEL**

En lo que al análisis del entorno general se refiere, este comprende la valoración de seis dimensiones del entorno. Johnson et al. (2006) denominan a este estudio análisis PESTEL, estableciendo su nombre a partir de las variables que el mismo estudia:

- *Dimensión Política:* se explica mediante la estabilidad gubernamental del país donde opera la empresa y las políticas aplicadas por las administraciones públicas en temas como, por ejemplo, fiscalidad, comercio, reformas legales o bienestar social.
- *Dimensión Económica:* hace referencia al sistema económico en el que se encuentra la empresa a la cual afectan aspectos como las crisis, los niveles de inflación, los tipos de interés u otros indicadores macroeconómicos.
- *Dimensión Sociocultural:* engloba las creencias, valores y actitudes de las personas que componen la organización, aspectos que se reflejan en variables culturales, ecológicas, demográficas, religiosas, educativas o étnicas. A su vez, pueden afectar a la empresa cambios en los gustos de los consumidores o en el nivel de ingresos de la población.
- *Dimensión Tecnológica:* estudia aspectos científicos y tecnológicos del entorno, como las inversiones en I+D, mejoras en infraestructuras para potenciar las características de los productos, nuevos sistemas informáticos, etc.
- *Dimensión Ecológica:* comprende aquellos indicadores que describen la situación del medio ambiente terrestre, marino y aéreo, el clima o el relieve, y que las empresas han de confrontar o bien pueden aprovechar para mejorar su imagen corporativa mediante acciones que contribuyan a un posible bienestar del medio, pues estas actuaciones tienen cada vez mejor reconocimiento en la sociedad.
- *Dimensión Legal:* es aquella que incluye los factores administrativos, legales y reguladores que la empresa debe cumplir para operar en el mercado, como licencias, permisos o leyes de salud laboral, entre otros.

## **2.2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

Porter (2009), experto en el análisis de los sectores, explica en su libro cómo la estrategia competitiva es el resultado de la unión entre la estructura del sector y la asimilación de los cambios que este experimenta. De este modo, Porter plantea el análisis sectorial mediante lo que él denomina las cinco fuerzas competitivas. En el anexo I se puede consultar una tabla con el detalle de las variables que es posible analizar dentro de cada una de las fuerzas competitivas, así como la condición de cada variable que representa una oportunidad para el sector bajo estudio. Seguidamente se expone un resumen de cada fuerza:

- *Rivalidad entre los competidores existentes:* esta es una de las fuerzas más presentes en la economía debido a la gran cantidad de competidores que concurren en muchos sectores. Esta rivalidad se incrementa debido a que existe poca diferenciación de los productos o a

posibles caídas en la demanda. Para intentar paliar este problema y resaltar ante los competidores, las empresas deben ofrecer nuevos servicios complementarios al producto, añadirle nuevas características y aumentar la oferta de los mismos.

- *Amenaza de nuevas incorporaciones*: hace referencia a la entrada de posibles competidores potenciales, pues producen u ofertan el mismo tipo de producto. La intensidad de la competencia se dispara si nuevas empresas pueden acceder a los mercados existentes fácilmente. Esto puede frenarse mediante el establecimiento de un mecanismo llamado *barreras de entrada*, como pueden ser la falta de experiencia, grandes necesidades de capital, aranceles elevados, posesión de patentes o saturación del mercado, entre otros. Estas barreras no garantizan que las nuevas empresas no accedan al mercado, pues puede ocurrir que estas ofrezcan un producto con mayores estándares de calidad, precios inferiores o que consigan llegar al público objetivo gracias a una mejor publicidad.
- *Amenaza de productos o servicios sustitutivos*: hace referencia a la entrada de posibles competidores potenciales que ofertan productos alternativos a los existentes, es decir, que cubren las mismas funciones y necesidades que los que ya se ofertan. Esta amenaza obliga a establecer unos límites en los precios, pues si se establece un precio muy elevado, el riesgo de que los consumidores opten por adquirir el producto sustitutivo aumenta. Algunas de las acciones o estrategias que pueden realizar las empresas existentes ante estas entradas son: aumentar los canales de venta, reducir precios o aumentar la calidad, entre otros.
- *Poder de negociación de los proveedores*: se refiere al poder que tienen los proveedores en relación con la fijación de precios, el cual será mayor cuantos menos proveedores existan, ya que las posibilidades que tienen las empresas de adquirir las materias primas a otros se reducen. Esta no es la única ocasión en la que la capacidad de negociación de los proveedores aumenta, pues también puede ocurrir si las materias primas sustitutas son escasas, por ejemplo.
- *Poder de negociación de los compradores*: se refiere al poder que tienen los consumidores para adquirir las materias primas a precios competitivos. La demanda de las materias primas es el factor que determina este poder, pues cuanto menor sea la misma, mayor será la capacidad de negociación de precios y condiciones por parte de los compradores. Entre las estrategias que pueden desarrollar los proveedores ante esta situación destacan: ofrecer un mejor servicio posventa, aumentar las promociones o buscar una diferenciación en su producto.

De esta manera, el autor expone que la rentabilidad de las empresas depende del sector al que estas pertenezcan y de la intensidad con que las cinco fuerzas incidan en él. El motivo por el que las cinco fuerzas determinan esa rentabilidad se debe a que determinan aspectos como a qué precios pueden vender las empresas, qué costes deben soportar y qué inversiones es conveniente realizar.

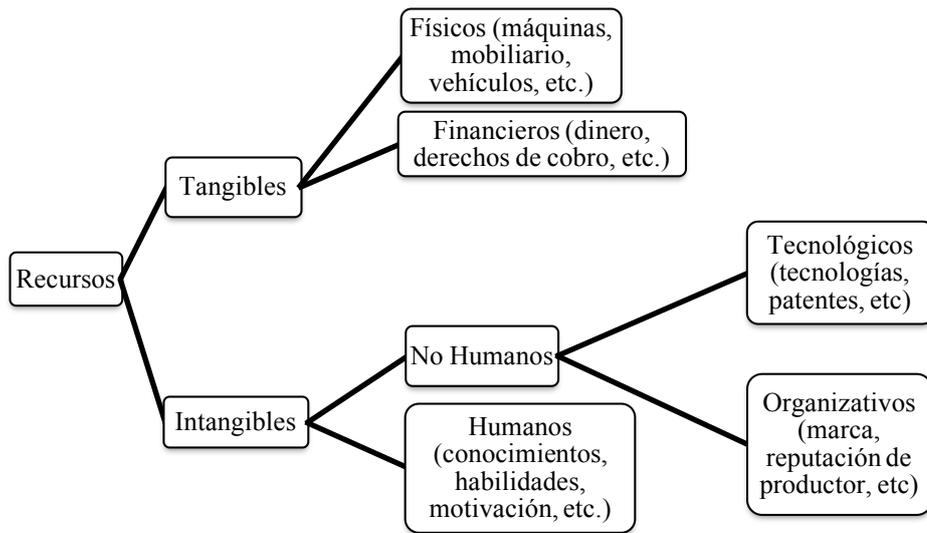
### **2.3. Análisis de los recursos y capacidades**

Para el diagnóstico interno, una herramienta útil es el análisis de los recursos y capacidades con los que la empresa cuenta para, posteriormente, conocer las fortalezas y debilidades de la misma. El objetivo de este análisis se basa en estudiar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas.

De este modo, Grant (2006) afirma que el secreto de la rentabilidad no está en hacer lo mismo que el resto de empresas, sino en explotar las diferencias para así competir contra ellas. La teoría de los recursos y capacidades (o *resource-based view*) aclara, por un lado, la heterogeneidad por la que las empresas se diferencian entre ellas según los recursos y capacidades que tengan en un momento concreto, y por otro lado, hace referencia a la imperfecta movilidad, la cual quiere decir que los recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones. Un análisis de recursos y capacidades conlleva las siguientes etapas (Guerras Martín & Navas López, 2015):

- *Identificación y medición*: la organización debe conocer los diferentes recursos y capacidades y su disponibilidad de uso, y así conocerá su potencial para llevar a cabo su estrategia. Los recursos pueden ser tangibles o intangibles. Los primeros son aquellos que podemos cuantificar en el balance de situación de la empresa, siendo, por un lado, activos físicos como infraestructura, maquinaria o mobiliario, y por otro lado, activos financieros, como derechos de cobro o capacidad de endeudamiento. Y los segundos serían aquellos que no tienen una existencia física y su medición es más complicada, pues no son visibles en la información contable, exceptuando los casos en que se produce una transmisión patrimonial y esos activos intangibles son implícita o explícitamente valorados. Dentro de estos podemos encontrar activos humanos y no humanos, los cuales pueden ser, a su vez, tecnológicos, como las patentes, u organizativos, como la marca (véase figura 1).

**Figura 1. Clasificación de los recursos**



Fuente: (Guerras Martín & Navas López, 2015, p. 224)

- *Evaluación estratégica de recursos y capacidades*: en esta fase analizaremos qué nivel de utilidad y qué valor tienen nuestros recursos para generar y mantener nuestra ventaja competitiva. Para esto existen diferentes criterios a tener en cuenta, según Grant (2006):
  - Escasez: ocurre cuando el recurso no está a disposición de todos los competidores.
  - Relevancia: hace referencia a la utilidad que tiene un recurso para competir con éxito en un sector determinado.
  - Durabilidad: característica propia de un recurso cuando este no pierde su potencial para generar ventaja competitiva en el tiempo.
  - Transferibilidad: hace referencia a la existencia o no de mercado para que pueda ocurrir el traspaso de activos entre empresas, es decir, para que pueda existir la compraventa.
  - Imitabilidad: se refiere a la capacidad de los competidores para aplicar las mismas técnicas que otra empresa referente.
  - Sustituibilidad: ocurre en el caso de que las empresas no puedan imitar o adquirir recursos que tengan competidores potenciales y, por lo tanto, recurren a buscar alternativas que se asemejen a los mismos.
  - Complementariedad: se deriva de la combinación de recursos para cumplir de manera más eficaz con sus funciones que si lo hicieran por separado. Esta característica reduce la capacidad de transferir, imitar o sustituir los recursos por parte de otra empresa.

- Apropiabilidad: alude al grado en que están definidos los derechos de propiedad de los recursos y capacidades. Conforme los derechos sobre dichos recursos y capacidades estén bien definidos, las empresas propietarias de los mismos aprovecharán las rentas que se deriven de estos. Es importante aclarar que existen activos que por su grado de intangibilidad requieren de técnicas como las patentes para su apropiabilidad, pero además existen otros cuya naturaleza hace imposible definir los derechos de propiedad como, por ejemplo, la cultura o la fidelidad de los clientes, entre otros.
- *Análisis de la consecución de recursos necesarios y su explotación*: la gestión de los recursos y capacidades implica, por un lado, desarrollar nuevos recursos internos, mejorar los existentes y adaptar los que provengan del exterior de la empresa. Y, por otro lado, explotar de forma más eficiente la actual dotación de recursos como, por ejemplo, buscar alternativas de uso.

#### **2.4. Resumen DAFO**

El análisis interno y externo de la empresa nos aportará las variables de estudio necesarias para la realización del resumen DAFO. Guerras Martín y Navas López (2015) explican que esta herramienta consiste en una síntesis del conjunto del análisis estratégico. Su acrónimo, en inglés *SWOT* (*strenghts, weaknesses, opportunities and threats*), está compuesto por las siguientes palabras en español: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (véase un ejemplo en el cuadro 1). La conclusión que arroja el resumen DAFO en sí da lugar a una visión global de la situación en que se encuentra la empresa de estudio y permite a la misma un mejor planteamiento de la estrategia. Según Duncan (1998, en Johnson et al., 2006), el resumen debería aportar conclusiones y claves acerca de la forma en que la estrategia de la empresa se puede perfeccionar a partir de los puntos fuertes y las oportunidades que se pueden aprovechar del entorno, y por otro lado, la rapidez en que la empresa debe solventar sus debilidades y crear mecanismos de protección ante las amenazas del entorno.

### Cuadro 1. Resumen DAFO: un ejemplo

| <b>Puntos fuertes</b>   | <b>Puntos débiles</b>  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad directiva</li> <li>- Personal formado</li> <li>- Tecnología propia patentada</li> <li>- Buenas relaciones con clientes y proveedores</li> <li>- Disponibilidad de recursos financieros</li> <li>- Adecuada estructura de financiación</li> <li>- Alta motivación del personal</li> <li>- Buena cartera de productos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mala reputación</li> <li>- Dificultad de acceso a los canales de distribución</li> <li>- Escaso esfuerzo publicitario</li> <li>- Cuota de mercado reducida</li> <li>- Costes de producción elevados</li> <li>- Rentabilidad inferior a la media del sector</li> </ul>   |
| <b>Oportunidades</b>  | <b>Amenazas</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto ritmo de crecimiento del mercado</li> <li>- Abundantes posibilidades de segmentación de la industria</li> <li>- Facilidad de acceso a los mercados exteriores</li> <li>- Ubicación dentro de un distrito industrial con amplios servicios comunes</li> <li>- Sector de proveedores con una alta capacidad de innovación</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de múltiples productos sustitutivos</li> <li>- Facilidad de entrada de nuevos competidores</li> <li>- Mala coyuntura económica</li> <li>- Carestía del precio del dinero</li> <li>- Infraestructuras de carácter general insuficientes</li> <li>- Enorme burocracia para el desarrollo de nuevos negocios</li> </ul> |

Fuente: (Guerras Martín & Navas López, 2007, p. 220)

### 3. METODOLOGÍA

Para la realización del presente trabajo fin de grado ha sido necesario acudir a dos tipos de fuentes: primarias y secundarias. Concretamente, dichas fuentes se han utilizado en diferentes apartados de este TFG, de manera que para llevar a cabo la realización del marco teórico la autora ha recurrido a manuales y artículos especializados en dirección estratégica, páginas de internet con información relacionada con el proceso de planificación estratégica, material de asignaturas de la carrera, etc. La búsqueda de información en estas fuentes mencionadas ha sido trabajo de investigación propia, y en lo que se refiere a algunos manuales, han sido recabados de la bibliografía utilizada en materias como Planificación e Implantación de Estrategias, impartida en el tercer curso del grado.

Por otra parte, en lo que al desarrollo del contexto de estudio y el plan estratégico para la empresa Ismael Romero Batista respecta, ha sido necesario recurrir a fuentes de información primarias debido, en parte, a que la misma es una pyme y la información de esta no es de fácil acceso en portales de internet. La mayoría de los datos, bien información sobre la historia y la operativa de trabajo, bien información contable actualizada, han sido preguntados y solicitados directamente al propietario y administrador de la empresa en el mes de junio de 2017 a través de una entrevista personal (véase anexo II). Esta entrevista ha sido de utilidad para llevar a cabo el análisis del entorno general que afecta a la empresa, del sector en que esta opera y,

especialmente, de los recursos y capacidades con los que cuenta para el desarrollo de la actividad del transporte de mercancías por carretera, además de planes de futuro que la empresa aspira a llevar a cabo en los próximos años. Toda la información recogida ha sido necesaria para saber cómo orientar los objetivos propuestos en el plan estratégico en función de las necesidades de la empresa y su viabilidad.

### **3.1. Contexto de estudio: la empresa Transportes Ismael Romero Batista, SLU**

Transportes Ismael Romero Batista es una empresa del sector del transporte de mercancías por carretera de Gran Canaria que da comienzo a su actividad el 25 de octubre del año 1999, con un capital social de 9.018 euros, en calidad de Sociedad Limitada Unipersonal, y con un número muy reducido de clientes, siendo el más importante la Cooperativa Farmacéutica Canaria (Cofarca). Actualmente, la sociedad se encuentra en Las Palmas de Gran Canaria y cuenta con veintiocho empleados, siendo su principal actividad el reparto de mercancía por carretera, concretamente productos que van desde los medicamentos a los que se ha aludido hasta aparatos electrónicos o alimentación.

El importe neto de la cifra de negocios a cierre de 2016 ha sido de 1.137.821,09 euros anuales. En el caso de la facturación a Cofarca, la evolución ha sido abismal y por ello cabe destacarla, pues en sus inicios solo realizaba el reparto de una ruta, entendiéndose como tal el traslado de los medicamentos desde la propia cooperativa a la correspondiente farmacia, mientras que en la actualidad Cofarca ha distribuido las rutas de manera que solo queden dos empresas de transporte a cargo de los repartos, siendo Transportes Ismael Romero Batista una de ellas con catorce rutas, constituyendo su principal fuente de ingresos con un volumen de negocio del 45% del total.

Finalmente, cabe resaltar que la evolución del éxito conseguido por la empresa durante las casi dos décadas que lleva operando se debe al esfuerzo y la unión de sus componentes, una dedicación diaria que se constituye en seña de identidad del trabajo en esta empresa familiar, y sobre todo al espíritu emprendedor y de mejora continua de Ismael Romero, director de la empresa, y Fátima Benítez, responsable de la gestión administrativa que hay detrás de la prestación del servicio.

## **4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

En el presente epígrafe se abordará el estudio del entorno general y competitivo mediante dos herramientas, el análisis PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, respectivamente,

que permitirán identificar las principales oportunidades y amenazas. Así mismo, se realizará la evaluación interna de la empresa, de la que se derivarán sus puntos fuertes y débiles. Sobre la base de estos elementos se elaborará un resumen DAFO que servirá para sustentar la formulación estratégica.

#### **4.1. Análisis PESTEL**

A continuación, se desarrollan las diferentes variables que configuran el entorno general del sector de la logística de distribución en Gran Canaria a través del análisis PESTEL, identificando tanto posibles oportunidades como amenazas para la competitividad de las empresas que operan en dicho mercado.

##### **4.1.1. Dimensión política**

*Inestabilidad política.* La inestabilidad política ha supuesto una amenaza, ya que ha traído consigo múltiples consecuencias para todos los sectores económicos. Sus efectos han sido negativos, ya que ha tenido serias repercusiones sobre variables vitales en los negocios como son las inversiones y el empleo. Los inversores han frenado sus actuaciones<sup>1</sup> debido al temor causado por la propia inestabilidad y el desconocimiento de qué partido político gobernará el país, por lo que han sido unos meses de gran incertidumbre para toda la economía, afectando como consecuencia a las contrataciones, las cuales han disminuido considerablemente. Según el entrevistado, de cara al futuro, existe una clara preocupación e inquietud, y esta tiene que ver con el nacimiento de nuevos partidos que defienden medidas muy liberales, cuyas drásticas propuestas pueden provocar que las empresas se planteen su salida del país en busca de otro emplazamiento donde el gobierno plantee condiciones más favorables para los empresarios y autónomos.

*Ideología del gobierno.* Un aspecto que tiene vital relevancia sobre las empresas es el partido político que gobierne el país en ese momento. De esta manera, en la actualidad gobierna un partido cuyos cimientos están creados a partir de la desregularización del mercado laboral, lo que favorece la creación de empleo y la flexibilidad del propio mercado, si bien por otro lado las trabas burocráticas suponen un obstáculo importante para las pymes y las empresas de nueva creación. De cara a las pymes, cuanto mayor sea la liberalización del mercado, más débil será la posición competitiva de las mismas frente a las grandes empresas.

---

<sup>1</sup> <http://www.larazon.es/economia/la-inestabilidad-politica-aleja-la-inversion-de-espana-fn9834250>

#### 4.1.2. Dimensión económica

*Evolución en los precios del crudo.* Según el propietario de la empresa, el sector se ve directamente condicionado por cómo evoluciona a diario el precio del crudo. Las variaciones que el mismo experimenta suponen consecuencias para el transporte en general, pues es un componente vital. Las empresas del sector dependen directamente de este material para realizar su principal servicio, y es por ello que los cambios en dicha variable son muy significativos para estas. En consecuencia, no es posible tener la certeza de cuáles van a ser los costes derivados de la adquisición del crudo ni cuál es la mejor época para su adquisición y, por lo tanto, las empresas deben enfrentarse a la situación de inestabilidad al saber que es una variable en continuo movimiento. La variable, por tanto, supone una amenaza debido a la situación continua de incertidumbre que se genera.

*Tasa de desempleo.* El nivel de ingresos es otro aspecto a destacar debido a la situación que ha experimentado el país en los últimos años. La crisis, de la cual se ha ido recuperando lentamente España, ha supuesto una serie de consecuencias que han alterado los sectores de la economía. Desde el año 2007 la población ha experimentado grandes niveles de paro, llegando en 2013 a niveles extremos con un 27% de la población activa<sup>2</sup>. En la actualidad, como también ha reflexionado el propio empresario, la situación ha prosperado, de manera que los ingresos están evolucionando y se está intentando dar mayores oportunidades de trabajo, lo que se transforma en algo positivo para el sector del transporte, pues los niveles de compra se incrementan y como consecuencia de este aumento de demanda, crece la recepción y distribución de mercancías.

*La inflación.* Esta variable supone una amenaza para el sector, pues hace referencia al crecimiento continuo de los precios de los bienes y servicios que los ciudadanos adquirimos. La inflación incide en mayor o menor medida en las empresas según como estas traten de controlar las subidas en los costes de los factores. Además, este factor provoca incertidumbre, pues las empresas deberán hacer una previsión para que las variaciones en este indicador no supongan imprevistos en la actividad.

*Tipos de interés.* Actualmente los tipos de interés han llegado a unos niveles impensables, pues están siendo muy bajos<sup>3</sup>. Esta gran bajada supone una oportunidad para las empresas, ya que beneficia su actitud frente al consumo y la inversión debido a que pueden afrontar los pagos

---

<sup>2</sup> <http://www.ub.edu/crisis-desigualdad-confianza/efectos-de-la-crisis.html>

<sup>3</sup> [http://economia.elpais.com/economia/2015/02/13/actualidad/1423825313\\_091413.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/02/13/actualidad/1423825313_091413.html)

con mayor soltura. La consecuencia positiva de este hecho es que las empresas tienen acceso a una financiación menos costosa y, por lo tanto, existe una mayor cantidad de dinero que pueden destinar al sostenimiento del empleo y de la propia inversión<sup>4</sup>.

#### **4.1.3. Dimensión sociocultural**

*Cambios ideológicos.* La mentalidad de la sociedad ha evolucionado debido a la cantidad de alternativas que existen actualmente para realizar una compra. Como bien explica el entrevistado, hace unos años la única opción que tenía una persona para poder comprar algo que necesitara era acudir directamente a un establecimiento físico, pero en estos momentos existen otras vías, como por ejemplo comprar a través de portales en internet que permiten desde adquirir cualquier objeto hasta alimentos. Estos avances han provocado que la población se sienta más segura, lo que se traduce en una oportunidad para el sector, habituándose así a los cambios y que esté interesada en utilizar estos medios o canales de compra en lugar de los tradicionales, aprovechando así factores como la comodidad y la rapidez en las entregas.

*Consumo online.* No solo la mentalidad influye en los niveles de compra de la población, sino que también hay que considerar la cultura y estudios de los mismos. En comparación con décadas anteriores, ocurre que en muchos casos la descendencia apuesta más por tener unos estudios formalizados. Esto es una oportunidad en el sector, puesto que contribuye a que dichas personas conozcan y sepan utilizar las tecnologías y puedan tener acceso a la compra de productos por internet en lugar de acudir a establecimientos tradicionales. Se valoran mucho más las opciones ante una compra y los portales en internet son un recurso a tener en cuenta en dicha valoración, lo cual, de cara al transporte, supone una oportunidad.

#### **4.1.4. Dimensión tecnológica**

*Tecnologías de la información y la comunicación (TIC).* Los avances en la comunicación han incrementado la productividad en ciertos sectores, pues existen determinados tipos de tecnología que no se han creado con el fin de agilizar la comunicación en el sector del transporte en sí, pero que indirectamente lo hacen y son una oportunidad para el sector. En este caso, el entrevistado alude a WhatsApp, una aplicación de mensajería instantánea que se puede utilizar en este sector para aspectos tan simples e importantes como mandar fotos de mercancías que se recogen con incidencias, como por ejemplo roturas u otro tipo de daños materiales, y agilizar la búsqueda de soluciones a estos imprevistos diarios.

---

<sup>4</sup> <http://www.expansion.com/2013/11/07/economia/1383851206.html>

*Tecnologías de localización.* Un progreso tecnológico que favorece a gran escala al sector del transporte de mercancías por carretera es el GPS o sistema de rastreo. Este mecanismo aporta distintos tipos de ventajas según el punto de vista del que lo analicemos. Por un lado, si lo analizamos desde la perspectiva del empresario, aumenta la productividad -pues con el rastreo, por ejemplo, es posible comprobar qué chofer está más cerca de alguna recogida puntual que surge en el último momento-, aumenta las ventas, supone un mejor manejo del territorio, mejor servicio al cliente, menor probabilidad de accidentes, minimización del coste de combustible o mejor reputación y popularidad. Si lo analizamos desde el punto de vista del cliente, estos obtendrán, gracias a la utilización de esta tecnología, un servicio más rápido, seguro y con un riesgo de error muy reducido, ya que las posibilidades de confundir las direcciones se minimizan. Y por último, para el chófer tiene ventajas como la reducción de papeleo y la seguridad en la carretera y en las entregas.

*Tecnología del automóvil.* Reducir los efectos que genera el transporte es posible gracias a medidas como las siguientes<sup>5</sup>. Por un lado, se ha hecho posible la adquisición de camiones eléctricos o de gas natural, lo que ayuda a reducir la contaminación. Por otro lado, el propietario afirma que los vehículos comienzan a tener en cuenta en su fabricación la optimización del espacio, el cual cada vez es más aprovechable. Y por último, el tipo de combustible convencional, donde la existencia de los motores diésel supone una oportunidad de cara al ahorro, pues de entrada el precio de adquisición del vehículo es mayor pero los gastos que conlleva el combustible son menores que en los motores de gasolina.

*Carreteras y puertos.* Canarias cuenta con una asombrosa calidad en lo que a infraestructuras de carreteras y puertos se refiere. Tanto el puerto de la Luz y de Las Palmas, en Gran Canaria, como el puerto de Santa Cruz de Tenerife, en Tenerife, son líderes en transporte de mercancías y su localización es estratégica, pues se encuentran en el paso entre Europa, América y África. Además, las carreteras en las islas son de muy buena calidad y esto supone una oportunidad en un sector que principalmente fluye gracias a este tipo de recursos que, afortunadamente, están disponibles.

#### **4.1.5. Dimensión ecológica**

*Accesibilidad territorial e insularidad.* Como explica Hernández Oramas (2008) en el artículo “Los problemas de la insularidad”, las Islas Canarias están consideradas como un territorio

---

<sup>5</sup> <http://www.sertrans.es/trasporte-terrestre/como-reducir-contaminacion-transporte-carretera/>

ultraperiférico debido a aspectos como son la lejanía y la insularidad. Esto es considerado una gran amenaza debido a que las empresas que operan en las islas no tienen la misma capacidad de movilidad que tienen las empresas de otras regiones y, además, los desplazamientos son mucho más costosos.

*Condiciones climatológicas.* Afortunadamente el clima que disfrutamos en las Islas Canarias favorece al sector debido a que no tenemos la posibilidad de correr riesgos que ocurren en otras regiones como grandes inundaciones o nevadas, por ejemplo. Esto supone una oportunidad para el sector, ya que no tiene la incertidumbre de frenar su actividad por hechos de esta naturaleza.

#### **4.1.6. Dimensión legal**

*Reciclaje del puesto de trabajo.* En el sector del transporte, por supuesto, se aplica esta normativa que resalta el propietario de la empresa durante la entrevista, dando lugar a la existencia de cursos acerca de la buena práctica del transporte o, por ejemplo, cursos relacionados con los permisos de conducir, como es el caso del CAP (Certificado de Aptitud Profesional), que consiste en un reciclaje para los conductores de camiones, el cual se debe renovar cada cinco años, o el carnet de mercancías peligrosas, indispensable según el tipo de productos que se vaya a transportar. Esto supone una oportunidad, ya que permite que la empresa cuente siempre con personal cualificado y refuerza la seguridad en el trabajo.

*Bonificaciones en la contratación.* Por último, existen diferentes ventajas de cara a la contratación de trabajadores. Esto supone una oportunidad para la empresa, pues dependiendo de qué tipo de contrato se realice, la empresa podrá aprovechar unos incentivos económicos u otros<sup>6</sup>. Por ejemplo, si la contratación se realiza de forma indefinida, podrá recibir una subvención, además de bonificaciones según el grado de discapacidad del trabajador y la correspondiente deducción de la cuota íntegra del Impuesto de Sociedades. Este tipo de medidas pretende no solo favorecer a las empresas reduciendo sus costes, sino también, como corrobora el entrevistado, promover la contratación de personas con discapacidad que se encuentren en situación de desventaja a la hora de encontrar empleo.

*Condiciones fiscales especiales.* El archipiélago canario es un territorio fragmentado y no conectado que tiene reconocido, desde la Constitución Española de 1978, un régimen especial llamado Régimen Económico Fiscal canario (REF). La Federación de Desarrollo Comercial

---

<sup>6</sup> <http://www.fsc-inserta.es/ServiciosADemandantes/Empresas/Paginas/incentivos-economicos-contratacion-personas-con-discapacidad.aspx>

(FEDECO) explica la gran influencia en las islas de la importación, la exportación y, por consecuencia, la distribución de los productos importados siendo este uno de los principales sectores explotados en las economías insulares. Gracias al turismo esto se acentúa y la actividad comercial mayorista y minorista se convierte en la principal fuente de riqueza. Según la Ley 19/1994, de 6 de julio, de modificación del Régimen Económico y Fiscal de Canarias, este incide en los siguientes sectores: transporte y telecomunicaciones; energía y agua; promoción comercial; promoción y rehabilitación turística o creación de empleo, entre otros. Una de las ayudas más populares es la reducción del precio de compra de un billete de avión o barco, pues existe una bonificación sobre el mismo, pero además de esto, existe una ayuda al transporte de mercancías que compensa en cierta medida los costes adicionales del transporte marítimo y aéreo, aplicándose la ayuda en forma de subvención directa. Por otro lado, otra de las peculiaridades que afecta al sector es el IGIC (Impuesto General Indirecto Canario), cuyo ámbito de aplicación comprende únicamente a Canarias. Su fin es gravar el consumo final, sustituyendo al IVA comunitario en la imposición sobre el consumo. A diferencia del IVA, presenta tipos impositivos más bajos, que respetan el mantenimiento de la franquicia al consumo explícitamente regulada en el Estatuto de Autonomía de Canarias. Es por ello que la situación geográfica que presentan las islas supone una amenaza, aunque se intente solventar con medidas como las nombradas anteriormente.

*Límites a la conducción.* Otra norma a destacar es la aprobada por el Ministerio de Fomento, el Real Decreto 1082/2014, de 19 de diciembre, con el que se establecen normas que regulan los tiempos de conducción y descanso en el transporte por carretera desarrollado en islas cuya superficie sea inferior a los 2.300 kilómetros cuadrados. Según el propietario, esta norma jurídica, sin olvidar que es una garantía de seguridad al volante, ha supuesto una amenaza debido a las consecuencias negativas que acarrea limitar la conducción del trabajador, pues restringe el horario en que estos pueden circular y, además, supone un incremento en los costes para el empresario, pues esta obliga a la empresa a realizar la instalación de aparatos específicos para el control del kilometraje y los descansos correspondientes, revisiones y renovaciones de los mismos. Cada veintiocho días se debe hacer una descarga de la información de la tarjeta de cada trabajador y cada tres meses del vehículo, la cual además de costes requiere de la empresa tiempo de dedicación para llevarlo a cabo.

## **4.2. Análisis del sector del transporte de mercancías por carretera**

A continuación, mediante la aplicación del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, se llevará a cabo un análisis sectorial en el que se estudiará la actividad principal que desarrolla la empresa: recepción y distribución de productos mediante vehículos por tierra en la isla de Gran Canaria.

### **4.2.1. Rivalidad entre los competidores existentes**

*Número de competidores.* En la actualidad, el sector está formado por un elevado número de empresas que se dedican al transporte de mercancías por carretera. En el año 2016, en Canarias existen 836 empresas registradas con este CNAE según la base de datos SABI, mientras que la provincia de Las Palmas concentra 435 de las mismas y Las Palmas de Gran Canaria acoge a un 35% aproximadamente de estas últimas, concluyendo por tanto que la isla donde la empresa opera concentra un elevado porcentaje de competidores. Por este motivo, el hecho de que el número de competidores sea alto representa una amenaza del sector.

*Costes de cambio.* Son uno de los aspectos a destacar dentro de esta fuerza estudiada, pues lo habitual en los negocios existentes entre las empresas de transporte de mercancías y los clientes son vínculos o contratos duraderos, de manera que el hecho de cambiar de transportista supone la pérdida de las condiciones pactadas con el que ya trabaja, lo cual disuade al cliente de hacerlo y se puede interpretar como una oportunidad para el sector, obligando, por otra parte, a las empresas a estar orientadas a la mejora continua para preservar a su clientela.

*Diferenciación del servicio.* Como bien afirma el empresario, las herramientas de gestión de flotas son un instrumento de diferenciación, ya que no solamente es importante controlar la flota propia, sino también recurrir a plataformas o recursos en internet para llevar a cabo un control de ciertos aspectos que condicionan la actividad. Por ejemplo, la llegada de los buques con los contenedores a recepcionar y ser más eficientes en su recogida, o bien estar al día en tecnologías y recursos móviles, como es el caso de renovar los *smartphones* utilizados para tareas de la actividad o *tablets*<sup>7</sup> y PDAs que permiten agilizar el trabajo diario en el almacén. Todo ello constituye un factor diferenciador frente a la competencia, pues permite ofrecer un mejor servicio. Además de los recursos mencionados anteriormente, otro atributo de diferenciación a destacar son los vehículos que llevan incorporado un sistema de frío para conservar la mercancía en su correcta temperatura. Esto, por lo tanto, se traduce en una

---

<sup>7</sup> <https://notigm.wordpress.com/2013/05/15/uso-de-tablets-agiliza-procesos-logisticos/>

oportunidad para el sector, pues la intensidad de la competencia disminuye al fidelizar de esta manera al cliente.

*Barreras de salida por activos especializados.* Como aspecto favorable podemos explicar la oportunidad que supone para este tipo de negocios o industrias el hecho de que las empresas de transporte no poseen activos extremadamente especializados cuya enajenación sea complicada, pues al fin y al cabo su principal recurso, y a su vez el más costoso, son los vehículos, para los cuales existe la posibilidad de venderlos en un futuro en el mercado de segunda mano, o bien reutilizarlos en otra actividad, lo que hace que el atractivo del sector aumente.

*Barreras de salida emocionales.* Tal y como corrobora el propietario, la identificación personal con el negocio, así como el esfuerzo que supone la consecución de los logros empresariales y el crecimiento empresarial propiamente dicho, o incluso la propia lealtad hacia los empleados, son factores que fuerzan a las empresas del sector a sobrevivir y seguir compitiendo en la industria en la que desarrollan la actividad, lo cual supone una amenaza para el sector porque esto tiene como consecuencia que la intensidad de la competencia se incremente.

*Costes fijos de salida.* Una de las variables a tener en cuenta, que definitivamente genera una amenaza para el sector, son los costes a los que las empresas que operan en él deberían hacer frente en el supuesto caso de abandono del mercado y del cese de su actividad. A destacar entre estos costes podríamos encontrar los de despido, como son las indemnizaciones, o las posibles pérdidas resultantes al vender el inmovilizado, que al fin y al cabo lo que hacen es ejercer presión sobre las empresas ya establecidas en el sector y potenciar la competencia entre las mismas, lo cual hace que el atractivo del sector decaiga.

#### **4.2.2. Amenaza de nuevas incorporaciones**

*Diferenciación.* El empresario destaca el efecto que trae consigo el uso de herramientas singulares, como las mencionadas anteriormente, en la diferenciación del servicio. En definitiva, estas constituyen una oportunidad para el sector debido a que la aplicación de este tipo de recursos hace que disminuya la aparición de nuevos competidores, al verse obligados a realizar importantes inversiones para entrar en el sector y, por lo tanto, esto hace que este se consolide como más atractivo.

*Necesidades de capital.* Para poder competir en el sector del transporte de mercancías por carretera es necesario contar con una flota de vehículos apropiada y completa, además de unas instalaciones adaptadas a las necesidades de la actividad, las cuales requieren de una gran

inversión inicial para comenzar con el desarrollo de la misma. Esto, tal y como corrobora el entrevistado, supone una oportunidad para el sector ante la entrada de posibles competidores potenciales, pues las compañías que operan en el mismo ya disponen de estos recursos con los que desempeñan su actividad y esto supone una barrera de entrada para las nuevas empresas.

*Economías de escala.* En esta variable entra en juego la capacidad de carga de los vehículos y del almacén, de manera que cuanto mayor cantidad de mercancía se pueda incluir en el reparto de un vehículo, menores costes de transporte soporta la empresa, pues estos se clasifican en función de su tamaño y su capacidad de carga, siendo los vehículos grandes los que permiten estas economías de escala, lo cual supone una oportunidad para el sector, puesto que frena la entrada de nuevos competidores en el mismo debido al mayor coste de estos vehículos.

*Costes de cambio de los clientes.* En este apartado influye la ya mencionada tradición de contratación que habitualmente mantienen el cliente y la empresa de transporte, pues existen relaciones entre los mismos muy afianzadas con acuerdos específicos en precios y esto supone una oportunidad para las empresas que operan en el sector, aumentando su atractivo al representar estos costes de cambio elevados una barrera para la entrada de nuevas empresas.

#### **4.2.3. Amenaza de servicios sustitutivos**

*Sustitutivos existentes.* El entrevistado destaca que la notoria aparición de transportistas ilegales<sup>8</sup>, que no están considerados como servicio público -el llevado a cabo por cuenta ajena mediante retribución económica- y realizan este tipo de trabajos, supone una considerable amenaza para el sector, pues en definitiva constituyen una clara competencia a las empresas que ya operan en el mismo, y la preocupación surge debido a que cada vez es más frecuente encontrarlos a la salida de los establecimientos o, incluso, se dan casos en los que se recurre a la contratación de servicios a cargo de este tipo de transportistas a través del “boca a boca”.

#### **4.2.4. Poder de negociación de los proveedores**

*Concentración de los suministradores.* En el sector del transporte de mercancías por carretera, los suministradores no están altamente concentrados, como por ejemplo los proveedores de combustible o de vehículos, lo que supone una oportunidad para el sector debido a que el poder negociador por parte de los proveedores disminuye y, por lo tanto, el atractivo del sector

---

<sup>8</sup> <http://www.todotransporte.com/el-cabotaje-ilegal-dara-lugar-a-multas-tanto-al-transportista-como-al-cargador/>

aumenta, puesto que los mismos no tienen una considerable capacidad para imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas del sector.

*Integración vertical hacia delante.* En este caso, el sector no presenta grandes posibilidades de que ocurra la integración hacia delante de los suministradores, ya que es complicado que los proveedores de vehículos o materias primas, como por ejemplo combustible, integren en sus empresas el reparto de mercancías. Debido a esto podemos considerar que es una oportunidad para el sector, puesto que las empresas dedicadas al transporte de mercancías por carretera no corren el riesgo de que sus propios proveedores realicen el servicio que las mismas están prestando.

#### **4.2.5. Poder de negociación de los compradores**

*Concentración de los clientes.* En el caso de Canarias, el volumen de pequeñas y medianas empresas que potencialmente podrían contratar los servicios de transporte y logística de mercancías es bastante elevado, y por este motivo no podemos considerar que exista una alta concentración de clientes, lo que supone una oportunidad para el sector, puesto que el atractivo del mismo se ve potenciado con este factor.

*Diferenciación.* En este apartado, la variable diferenciación tiene especial importancia, pues el hecho de que el servicio ofertado esté marcado por una realización exclusiva o diferenciada del mismo provoca que el poder de los clientes disminuya, constituyendo esto una nueva oportunidad para las empresas del sector del transporte.

*Integración vertical hacia atrás.* Esta variable supone una oportunidad para las empresas del sector del transporte de mercancías ya que, como el propio empresario destaca, por la condición de pymes que presentan mayoritariamente las empresas que contratan los servicios de transporte, se presume que las mismas no tienen la suficiente capacidad para integrar un departamento de logística propio en su estructura, ya que no les resultaría rentable y se decantan por la subcontratación, lo cual incrementa el atractivo del sector.

*Costes de cambio.* Como se ha comentado anteriormente, en el sector las empresas consumidoras del servicio suelen utilizar a un mismo transportista con el cual establecen relaciones de cooperación a largo plazo que no se rompen fácilmente. Estas se han construido con el tiempo y se han establecidos acuerdos, como por ejemplo en los periodos medios de pago y, por tanto, se genera un coste de cambio para el cliente a la hora de plantearse cambiar de transportista, lo cual genera una oportunidad para el sector.

*Disponibilidad de sustitutos para los servicios del sector.* Podemos considerar esta variable como una amenaza para el sector puesto que, como hemos explicado en la amenaza de sustitutos, existen transportistas ilegales. Esta posibilidad de contratación al margen del sector bajo estudio potencia el poder del cliente, pues este tiene un mayor abanico de alternativas con las que resolver la necesidad del transporte de mercancías; por lo tanto, disminuye el atractivo del sector.

En definitiva y tras el análisis de las distintas variables mencionadas con anterioridad, podemos concluir el apartado con que existen más oportunidades que amenazas. Por lo tanto, el atractivo actual del sector se presume elevado, contribuyendo al mismo importantes aspectos externos al mismo como son los cambios en la mentalidad de la población, la evolución en los ingresos o factores como los niveles actuales de los tipos de interés, que favorecen el acceso a la financiación, o las condiciones favorables de las infraestructuras necesarias para el desarrollo del servicio ofrecido por las empresas de transporte de mercancías.

### **4.3. Recursos y capacidades**

La empresa objeto de análisis dispone para competir de los recursos y capacidades que a continuación serán descritos, los cuales han sido piezas fundamentales en el desarrollo y crecimiento profesional de la sociedad, y que han ido mejorándose en función de las necesidades que la misma ha ido experimentando con el tiempo. Este inventario de recursos y capacidades ha sido elaborado contando con la información aportada por el propietario.

#### **4.3.1. Recursos**

##### ***Recursos tangibles***

- *Flota de vehículos:* Transportes Ismael Romero Batista cuenta una flota de vehículos compuesta por 15 vehículos ligeros (aquellos menores de 3.500 kg de masa máxima autorizada), 10 vehículos pesados (aquellos cuya masa máxima autorizada es mayor de 3.500 kg) y 4 vehículos articulados.
- *Plancha o plataforma:* son los portacontenedores que se enganchan al vehículo articulado y dispone de 6, además de 2 tolderas, que son aquellas donde la plancha va totalmente cubierta por una especie de “toldo”.
- *Nave industrial:* concentra su actividad en unas instalaciones de 1.800 metros cuadrados en la calle Ignacio Martín Baró, concretamente en el Polígono Industrial de Las Rubias, en Melenara.

- *Maquinaria*: la empresa cuenta con diferentes tipos de maquinaria especializada para el desarrollo diario de la actividad (elevador, retráctil, “hombre a bordo”, transpaleta eléctrica y manual, carretilla portabultos, etc.).
- *Equipamiento*: las instalaciones cuentan con una oficina común para tres empleados –con un puesto de trabajo con ordenador para cada uno-, una oficina para el administrador y una sala de reuniones. Además, cabe destacar también el equipamiento de los vehículos, pues los mismos disponen de herramientas como impresoras que agilizan el manejo de documentos.
- *Smartphones y tablets*: son dispositivos utilizados por los empleados tanto en las rutas diarias con los vehículos como durante su jornada en el almacén logístico.
- *Capacidad de endeudamiento*: hace referencia al apalancamiento financiero que tiene la empresa, en concreto a la deuda que es capaz de soportar. Cabe destacar que la empresa cierra el ejercicio 2016 con una buena ratio de endeudamiento<sup>9</sup>, concretamente del 37,09% siendo el límite para considerarlo peligroso o preocupante el 50%. Además, la empresa tiene facilidad de acceso a la consecución de créditos como consecuencia de su buena solvencia<sup>10</sup>, pues el nivel de la misma para el mismo año, es de 3,69, siendo lo ideal que esta sea superior a 1,5.

### ***Recursos intangibles***

- *Personal*: la plantilla de Transportes Ismael Romero Batista está compuesta por unas 28 personas que desempeñan diferentes funciones, desde algunas especializadas en gestiones administrativas, pasando por el gran número de conductores, cada uno con su correspondiente formación especializada según los vehículos que manejen habitualmente. Además, estos desempeñan tareas de almacén logístico, destacando su versatilidad para adaptarse con facilidad y rapidez a las funciones que se desempeñan en los distintos puestos. Por otra parte, según el entrevistado, cabe destacar la lealtad de los propios empleados hacia la empresa tras los años que llevan trabajando en la misma y el vínculo que han creado con ella. Por último, el espíritu emprendedor y de continua mejora del administrador son aspectos fundamentales a resaltar, pues marcan el avance y la evolución continua de la

---

<sup>9</sup> <http://www.areadepymes.com/?tit=ratios-de-estructura-ratios-del-balance-y-de-la-cuenta-de-resultados&name=Manuales&fid=ej0bcag>

<sup>10</sup> <http://www.plangeneralcontable.com/?tit=ratio-de-solvencia-formulario-economico-financiero&name=Manuales&fid=ee0bcc>

empresa, así como su capacidad resolutoria ante cualquier imprevisto que se le presente a la misma.

- *Reputación*: la empresa lleva compitiendo en el mercado durante muchos años, los cuales han servido para que la misma afiance su posición de cara a sus consumidores, pues dispone de una fiel cartera de clientes que aumenta con el tiempo y las muestras del trabajo bien hecho.
- *Software*: Transportes Ismael Romero Batista dispone de un programa informático propio desarrollado bajo pedido para el control de mercancías que, en definitiva, se utiliza para llevar a cabo una verificación de existencias que permite gestionar el proceso de entrada y salida de mercancía según sean los repartos de la misma, así como controlar el stock.
- *Cartera de clientes*: la empresa ha sabido fidelizar a los clientes a lo largo de los años con los servicios prestados, mejorando y ultimando siempre los detalles para la satisfacción de los mismos, lo que ha dado como resultado la amplia cartera de clientes que mantiene hoy en día.

#### **4.3.2. Capacidades**

##### ***Capacidades funcionales***

- La empresa tiene la capacidad de mantener la competitividad de sus precios a la vez que ofrece una alta calidad de sus servicios.
- En la actualidad, tiene capacidad para dar servicio a una clientela más amplia y con mayores exigencias o necesidades.
- La empresa atiende de manera continua a las demandas y preguntas de sus clientes, ofreciendo la respuesta más adecuada y ágil en todo momento.
- Capacidad para organizar el trabajo de tal manera que sea posible dar el servicio en el menor periodo de tiempo posible.
- La empresa ha desarrollado la capacidad de expansión, pues ha experimentado una gran evolución, la cual ha conducido a la misma a la gestión de un negocio de mayor dimensión. A su vez, podríamos destacar la limitada presencia del negocio, lo que supone cierta debilidad, ya que solo se encuentra en la isla de Gran Canaria y no en más puntos del archipiélago.
- La capacidad de adaptación de Transportes Ismael Romero Batista es admirable, pues con el tiempo ha ampliado la cartera de servicios y ha adaptado sus vehículos e instalaciones para la prestación de los mismos.

- La empresa no presenta importantes capacidades comerciales, pues la única publicidad que realiza es la serigrafía en los vehículos, lo cual supone una debilidad, pues podría potenciarla a través de redes sociales o páginas web, por ejemplo.
- La empresa concede importancia a la motivación del personal para que así este sea lo más productivo posible.
- La empresa, a pesar de contar con la demanda de numerosos clientes, concentra la mayoría del volumen de servicios en un único cliente, en concreto, Cofarca, la cual acapara el 45% de la cifra de negocio.

### ***Capacidades culturales***

- Orientación al cliente: la empresa hace sentir cómodo al cliente en todo momento con el trato que esta le brinda.
- Orientación al servicio y flexibilidad: la empresa opera siempre dando prioridad al buen servicio ofrecido, así como intenta adaptarse al máximo a las necesidades o imprevistos del cliente durante el mismo.
- La empresa se propone ser clara y honesta con sus clientes en sus negocios.
- La empresa, en vistas de ampliar sus servicios, está abierta a nuevas propuestas o demandas de los clientes, siempre teniendo en cuenta y valorando el riesgo que puede suponerle a la misma antes de dar comienzo a la oferta y gestión de nuevos servicios.

### **4.4. Resumen DAFO**

A continuación se presenta una síntesis del análisis estratégico llevado a cabo anteriormente en el cual se destacarán los aspectos y factores más relevantes del estudio realizado, para posteriormente proceder al establecimiento de los objetivos a proponer y que estos queden definidos considerando las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades existentes (véase cuadro 2).

**Cuadro 2. Resumen DAFO**

| <b>OPORTUNIDADES DEL MACROENTORNO</b>   |
|---|
| <b>OM1. Tasa de desempleo.</b> Evolución en el empleo y niveles de ingresos.  |
| <b>OM2. Tipos de interés.</b> Condiciones más accesibles de financiación.   |
| <b>OM3. Cambios ideológicos.</b> Evolución en la mentalidad ante las alternativas de compra.                              |
| <b>OM4. Consumo online.</b> Llegada de nuevos canales de acceso a los bienes y servicios.                                 |
| <b>OM5. Tecnologías de la información y la comunicación (TIC).</b> Aplicaciones que agilizan la comunicación empresarial. |
| <b>OM6. Tecnologías de localización.</b> Control de rastreo y servicio más rápido y efectivo.                             |

|  |
|--|
| <b>OM7. Tecnología del automóvil.</b> Alternativas en la tipología del vehículo.   |
| <b>OM8. Carreteras y puertos.</b> Buena calidad en infraestructuras en las islas.  |
| <b>OM9. Condiciones climatológicas.</b> Buenas condiciones del clima para el desarrollo de la actividad.   |
| <b>OM10. Reciclaje del puesto de trabajo.</b> Formación continua del personal de trabajo.  |
| <b>OM11. Bonificaciones en la contratación.</b> Ventajas según el tipo de contrato.  |
| <b>AMENAZAS DEL MACROENTORNO</b>   |
| <b>AM1. Inestabilidad política.</b> Período que ha generado gran incertidumbre para el desarrollo de las empresas.   |
| <b>AM2. Ideología del gobierno.</b> Políticas aplicadas por el gobierno y su efecto en las pymes.  |
| <b>AM3. Evolución en los precios del crudo.</b> Variable en continuo cambio que genera inestabilidad en sus precios.   |
| <b>AM4. La inflación.</b> Previsión ante las variaciones del precio de los bienes y servicios.   |
| <b>AM5. Accesibilidad territorial e insularidad.</b> Territorio ultraperiférico marcado por la lejanía y la insularidad.   |
| <b>AM6. Condiciones fiscales especiales.</b> Condición geográfica exclusiva.   |
| <b>AM7. Límites a la conducción.</b> Control sobre las horas de conducción y los descansos correspondientes.   |
| <b>OPORTUNIDADES DEL SECTOR</b>  |
| <b>OS1. Diferenciación del servicio.</b> Herramientas de trabajo que marcan las características distintivas y formas en las que una empresa ofrece el servicio.                                  |
| <b>OS2. Barreras de salida por activos especializados.</b> Industria que no requiere de activos extremadamente especializados.   |
| <b>OS3. Necesidades de capital.</b> Recursos necesarios para el desarrollo de la actividad.  |
| <b>OS4. Economías de escala.</b> Ahorro de costes por capacidad del vehículo en los repartos.  |
| <b>OS5. Costes de cambio para el cliente.</b> Relaciones de cooperación afianzadas.  |
| <b>OS6. Concentración de los suministradores.</b> Hay muchos proveedores.  |
| <b>OS7. Integración vertical hacia delante.</b> No es factible la diversificación hacia el transporte de mercancías por parte de las empresas suministradoras de inmovilizado o materias primas. |
| <b>OS8. Concentración de los clientes.</b> Hay muchos clientes (pymes).  |
| <b>OS9. Integración vertical hacia atrás.</b> No es factible la incorporación de departamentos de logística en las empresas que contratan el servicio.   |
| <b>AMENAZAS DEL SECTOR</b>   |
| <b>AS1. Número de competidores.</b> Elevado número de empresas en el sector.   |
| <b>AS2. Barreras de salida emocionales.</b> Actitud frente a la empresa y la continua consecución de logros.   |
| <b>AS3. Costes fijos de salida.</b> Costes elevados de obligada asunción al abandonar el negocio, los cuales potencian la rivalidad entre las empresas actuales en el sector.                    |
| <b>AS4. Sustitutivos existentes.</b> Transportistas ilegales que prestan el servicio que ofrece el sector.   |
| <b>FORTALEZAS DE LA EMPRESA</b>  |
| <b>F1. Disponibilidad de recursos materiales.</b> Amplia flota de vehículos e instalaciones para el desarrollo de la actividad.  |
| <b>F2. Adecuada estructura de financiación.</b> Buenas ratios de endeudamiento y solvencia.  |
| <b>F3. Personal formado.</b> Plantilla especializada en sus tareas.  |
| <b>F4. Espíritu del empresario.</b> Actitud emprendedora y resolutiva.   |
| <b>F5. Buena reputación.</b> Buena imagen de la empresa de cara a los clientes.  |
| <b>F6. Tecnología especializada.</b> Programa informático propio.  |
| <b>F7. Buena cartera de clientes.</b> Fidelización de los clientes.  |
| <b>F8. Competitividad en precios.</b> Precios asequibles manteniendo la calidad del servicio.  |

|  |
|--|
| <b>F9. Capacidad de respuesta rápida.</b> Respuesta rápida a la demanda de servicios.  |
| <b>F10. Capacidad de expansión.</b> Gestión de un negocio más grande.  |
| <b>F11. Capacidad de adaptación.</b> Adaptación a la demanda de servicios.   |
| <b>F12. Alta motivación de personal.</b> Incentivos para la motivación de la plantilla.  |
| <b>DEBILIDADES DE LA EMPRESA</b>   |
| <b>D1. Capacidades comerciales.</b> No emplea mucha publicidad ni tiene presencia online.  |
| <b>D2. Limitada presencia geográfica.</b> Solo opera en Gran Canaria.  |
| <b>D3. Concentración de un gran porcentaje de los ingresos en un cliente.</b> Dependencia de los servicios realizados a Cofarca. |

## 5. PLAN ESTRATÉGICO

### 5.1. Misión y visión de la empresa

#### *Misión*

En Transportes Ismael Romero Batista SLU satisfacemos desde hace más de una década las necesidades de transporte de mercancías y logística de las empresas y particulares de la isla de Gran Canaria. Somos conscientes de la importancia para los clientes de las soluciones ofrecidas a su demanda de servicios, primando siempre la calidad, un estilo de trabajo riguroso y una atención personalizada en las relaciones comerciales, garantizando con ello la custodia y el traslado seguro de la mercancía hasta alcanzar su destino.

#### *Visión*

Queremos ser reconocidos como la compañía de transportes y logística que siempre acompaña a su clientela en el trayecto, convirtiéndonos en un referente de compromiso con el trabajo bien realizado.

### 5.2. Formulación estratégica: ejes, objetivos y estrategias

Una vez planteadas la misión y la visión de la empresa, procede realizar la formulación estratégica. Para ello, se proponen tres ejes estratégicos, desarrollando cada uno de ellos en dos objetivos o metas a alcanzar y estos, a su vez, en estrategias. Adicionalmente, en aras de la consistencia interna del plan estratégico, para cada objetivo se citan elementos del DAFO que lo sustentan, de modo que no están planteados al azar, sino justificándolos en los diagnósticos externo e interno previamente realizados. Finalmente, se plantea un indicador para el seguimiento de cada objetivo a lo largo del horizonte de planificación, que es 2017-2020.

## ***Eje estratégico 1: Crecimiento de la empresa***

**Objetivo estratégico 1.1:** Ampliar los mercados geográficos de la empresa mediante la apertura de un almacén de logística en la provincia de Santa Cruz de Tenerife, concretamente en la isla de Tenerife, en el plazo máximo de dos años.

Con este objetivo estratégico se pretende que Transportes Ismael Romero Batista lleve a cabo la apertura de unas nuevas instalaciones en Santa Cruz de Tenerife, como las actuales en Las Palmas de Gran Canaria, para así ampliar el alcance de sus servicios, lo que permitiría diversificar el riesgo global de la empresa. Esta nueva apertura aportaría valor añadido a la empresa, pues el hecho de contar con dos sedes otorga un nivel de prestigio mayor que operando solo en una única localización. Además, es conveniente tener en cuenta que, según el empresario, esta acción mejoraría las relaciones existentes en Gran Canaria con algunos clientes que también operan en Tenerife y le sugieren que les gustaría que la propia empresa les cubriera también la demanda del servicio allí.

El objetivo está fundamentado en los siguientes elementos del análisis DAFO:

- D2. Limitada presencia geográfica. Solo opera en Gran Canaria.
- OM8. Carreteras y puertos. Buena calidad en infraestructuras en las islas.
- D3. Concentración de un gran porcentaje de los ingresos en un cliente. Dependencia de los servicios realizados a Cofarca.

### **Estrategias:**

- Establecimiento de acuerdos con clientes actuales de Gran Canaria que a su vez operan en Tenerife para asegurar la prestación del servicio en la nueva localización.
- Estudio del proyecto de inversión y financiación de la expansión a Tenerife mediante visitas a bancos y búsqueda de socios.
- Visita a clientes potenciales para difundir la oferta del servicio y dar a conocer la empresa en el ámbito territorial de Tenerife.
- Colocación de vallas publicitarias en las carreteras más transitadas de Tenerife.

### **Indicador:**

Alcanzar en Tenerife el 30% de la facturación que no proceda del cliente principal, Cofarca, para el horizonte temporal 2017-2020.

**Objetivo estratégico 1.2:** Ampliar la cuota de mercado de la empresa mediante acciones de marketing.

A través de este objetivo se pretende incrementar la cuota de mercado de la empresa, pues al no realizar publicidad, actualmente solo puede captar clientes mediante recomendaciones de otros que han resultado satisfechos con el servicio contratado, lo cual supone un freno para el rápido crecimiento de la empresa.

El objetivo se sustenta en los siguientes elementos del análisis DAFO:

- D1. Capacidades comerciales. No emplea mucha publicidad.
- OM3. Cambios ideológicos. Evolución en la mentalidad ante las alternativas de compra.

Estrategias:

- Distribución de folletos informativos acerca de los servicios y precios en cada reparto que se realice, consiguiendo así hacer llegar la información a diferentes puntos de la isla a los que se dirigen los vehículos a diario.
- Creación de un perfil de la empresa en distintas redes sociales para así hacer accesible la información de forma virtual.
- Contratación de servicios a empresas que se ocupen de mejorar la notoriedad de la empresa en los buscadores de internet.

Indicador:

Número de nuevas contrataciones mensuales que se producen por el esfuerzo publicitario de la empresa.

***Eje estratégico 2: Relaciones con los grupos de interés***

**Objetivo estratégico 2.1:** Diferenciar el servicio ofrecido al cliente mediante innovaciones tecnológicas.

Debido al gran número de competidores con el que cuenta el sector, se considera interesante realizar una diferenciación del servicio respecto a los mismos mediante el aprovechamiento de recursos tecnológicos especializados.

El objetivo queda justificado con los siguientes elementos del DAFO:

- F6. Tecnología especializada. Programa informático propio.

- AS1. Número de competidores. Elevado número de empresas en el sector.
- OS1. Diferenciación del servicio. Herramientas de trabajo que marcan las características distintivas y formas en las que una empresa ofrece el servicio.
- F11. Capacidad de adaptación. Adaptación a la demanda de servicios.

Estrategias:

- Desarrollo de una página web que permita a los clientes solicitar presupuesto y realizar la contratación de servicios.
- Creación de una aplicación para ordenador, *smartphones* y *tablets* que permita al consumidor del servicio conocer en todo momento la localización de la mercancía.

Indicador:

Incremento de 0,5 puntos cada año, en una escala de 1 a 5, en una encuesta de satisfacción de los clientes.

**Objetivo estratégico 2.2:** Fortalecer y aumentar la fidelidad del cliente.

Mediante este objetivo la empresa aspira a incrementar la fidelidad de sus clientes de manera que estos repitan la contratación del servicio y, por tanto, la empresa mantenga su cartera de clientes.

El objetivo queda justificado con los siguientes elementos del DAFO:

- D3. Concentración de un gran porcentaje de los ingresos en un cliente. Dependencia de los servicios realizados a Cofarca.
- AS4. Sustitutivos existentes. Transportistas ilegales que prestan el servicio que ofrece el sector.

Estrategias:

- Establecimiento de una bonificación que consiste en ofrecer un servicio gratuito por cada diez servicios contratados en el año para aquellos clientes que tengan un bajo nivel de contratación con el fin de incentivarlos.
- Envío de felicitaciones navideñas a todos los clientes a través del correo electrónico.
- Realizar acciones de *merchandising*, como por ejemplo regalar a los clientes un *pendrive*, bolígrafo u otro artículo de material de oficina con el logotipo de la empresa.

Indicador:

Incremento del 10% anual del volumen de servicios contratados por los clientes que ya operan con la empresa para el horizonte temporal 2017-2020.

***Eje estratégico 3: Perfeccionamiento de la mano de obra y procesos de trabajo***

**Objetivo estratégico 3.1:** Facilitar la formación del personal operativo.

Se pretende dar la oportunidad a los empleados de que actualicen su formación en lo que al sector del transporte se refiere, lo que redundará en su motivación y en que sean polivalentes para los procesos de la empresa.

El objetivo queda justificado con los siguientes elementos del DAFO:

- OM10. Reciclaje del puesto de trabajo. Formación continua del personal de trabajo.
- F3. Personal formado. Plantilla especializada en sus tareas.

Estrategias:

- Aportación del 30% del coste que supone la obtención de nuevos permisos de conducción a los empleados.
- Realización de un curso gratis al año, por un coste máximo de 300 €, para todos los empleados en materia de transporte de mercancías y seguridad vial, entre otros.

Indicador:

Alcanzar un mínimo de 20 horas promedio de formación anual de la plantilla operativa.

**Objetivo estratégico 3.2:** Mejorar la eficiencia de los procesos de trabajo.

Mediante esta propuesta basada en el espíritu de mejora del empresario se pretende mejorar la rapidez en la realización del trabajo a lo largo del proceso de almacenamiento logístico y transporte de mercancía.

El objetivo queda justificado con los siguientes elementos del DAFO:

- F4. Espíritu del empresario. Actitud emprendedora y resolutive.
- OS1. Diferenciación del servicio. Herramientas de trabajo que marcan las características distintivas y formas en las que una empresa ofrece el servicio.

### Estrategias:

- Formación de los empleados del departamento de administración para la realización en la propia empresa del despacho de la mercancía con la finalidad de facturar al cliente ese servicio, además del transporte, y agilizar el proceso de trabajo.
- Renovación de los equipos informáticos antiguos por otros de última generación.

Indicador: Reducción de los tiempos de trabajo en un 10% para el horizonte temporal 2017-2020.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El presente trabajo de fin de grado ha consistido en la elaboración de un plan estratégico para el horizonte temporal 2017-2020 para la empresa Transportes Ismael Romero Batista. Para su realización, se ha comenzado con una indagación en los planteamientos teóricos de diferentes autores que han servido de cimientos para la posterior aplicación empírica de la planificación estratégica. Los análisis realizados han sido de gran utilidad para conocer la realidad de la empresa y del sector en que esta opera, pues se han estudiado variables externas -mediante los modelos PESTEL y cinco fuerzas de Porter- e internas -a través del análisis de recursos y capacidades.

Tras finalizar la búsqueda de información y analizarla, con la misma se ha procedido a la elaboración de un resumen DAFO para contribuir al mejor entendimiento del conjunto del análisis. Basándose en esta herramienta, se ha realizado una propuesta estratégica con la finalidad de que esta sea de utilidad para la mejora competitiva de la empresa. Dicha propuesta se compone de tres ejes: crecimiento de la empresa, relaciones con los grupos de interés y perfeccionamiento de la mano de obra y procesos de trabajo. Estos ejes estratégicos fueron desarrollados en un total de 6 objetivos y 16 estrategias, aportándose un indicador para el seguimiento de cada objetivo a lo largo del horizonte de planificación.

De forma general, tras realizar el estudio del entorno y de la empresa se ha concluido que la misma dispone de importantes oportunidades a su favor, pues el contexto en el que opera y su insularidad favorecen la fluidez del tránsito de mercancías. Además, la misma presume de numerosas fortalezas útiles para competir en el sector, como recursos especializados, mano de obra cualificada y un espíritu emprendedor por parte de su propietario, lo que representan cualidades favorecedoras para una posible expansión. Por otro lado, un aspecto a considerar es que la empresa podría mejorar su andadura diversificando y ampliando sus clientes para así

reducir la dependencia que tiene de uno de ellos, Cofarca. Con base en estas premisas, se cree posible el crecimiento de la empresa si la misma toma las decisiones adecuadas de gestión e incide en la implementación de las nuevas estrategias.

Finalmente, la realización de este plan estratégico ha supuesto, para la autora, un largo proceso en el que, en primer lugar, ha adquirido la capacidad de aprendizaje, de interiorizar, de profundizar y madurar la información para así poder obtener y acceder a los mejores resultados posibles. Y por otro lado, le ha puesto la mayor de las ilusiones, pues la empresa estudiada pertenece a su familia y es un orgullo poder proponerle una posible dirección en la que orientar su camino. Asimismo, es consciente de que, aunque ha dado lo mejor de sí misma, la propuesta queda abierta ante cualquier sugerencia de mejora.

## REFERENCIAS

- Anthony, R.N.; Govindarajan, V. (2007). *Management control system*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Boletín Oficial del Estado (1994). *Ley 19/1994, de 6 de julio, de modificación del Régimen Económico y Fiscal de Canarias*. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/pdf/1994/BOE-A-1994-15794-consolidado.pdf>.
- Boletín Oficial del Estado (2015). *Real Decreto 1082/2014*. Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/2015/01/12/pdfs/BOE-A-2015-246.pdf>.
- Grant, R.M. (2006). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Pamplona: Thomson Civitas.
- Guerras Martín, L.A.; Navas López, J.E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson Civitas.
- Hax, A.; Majluf, N. (1997). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. Barcelona: Granica.
- Hernández Oramas, A.M. (2008). Los problemas de la insularidad. *Procuradores*, Vol. 77, p. 26.
- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall. Edición en español traducida del original de 1999.
- Porter, M.E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto. Edición actualizada y aumentada.
- Sociedad Canaria de Fomento Económico (sin año). *Razones para invertir en Canarias*. Recuperado de <http://www.proexca.es/Portals/0/Images/Paises/Canarias/razones para invertir en canarias.pdf>
- Strategor (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad, política general de la empresa*. Barcelona: Masson.

## ANEXO I. Resumen del modelo de las cinco fuerzas de Porter

### Resumen de variables y situación favorable para el atractivo sectorial en las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Álamo Vera (2010)\*, a partir de Porter (1982).

| FUERZA COMPETITIVA   | VARIABLES   | SITUACIÓN DESEADA** |
|--|---|---------------------|
| Rivalidad competitiva  | Número de competidores.   | Bajo                |
|  | Ritmo o tasa de crecimiento del sector.   | Alto                |
|  | Barreras de movilidad de grupos estratégicos dentro del sector.   | Muchas              |
|  | Proporción de costes fijos de las empresas sobre costes totales.  | Bajos               |
|  | Diferenciación de productos o servicios (calidad e imagen).   | Alta                |
|  | Costes de cambio (impedimentos no económicos) para los clientes.  | Altos               |
|  | Capacidad productiva instalada en el sector.  | Limitada            |
|  | Diversidad de competidores (origen de las empresas, estrategias, tamaño, etc.).   | Baja                |
|  | Intereses manifiestos por liderar el sector.  | Pocos               |
|  | Barreras de salida que obliguen a quedarse en el sector (activos especializados difíciles de recolocar, indemnizaciones, recursos compartidos con otros negocios de la empresa, trabas gubernamentales o sociales, e incluso barreras emocionales). | Pocas               |
| Amenaza de entrada   | Economías de escala.  | Altas               |
|  | Economías de alcance (patrón de paquete de negocios).   | Altas               |
|  | Otras desventajas en costes para los nuevos entrantes (comprar terrenos más caros, haber acabado subvenciones iniciales al sector, falta de experiencia como fuente de costes, etc.).   | Altas               |
|  | Diferenciación de productos o servicios (calidad e imagen).   | Alta                |
|  | Necesidades de capital.   | Altas               |
|  | Costes de cambio (no económicos) para los clientes.   | Altos               |
|  | Acceso a recursos clave para competir (licencia, canal de distribución, personal cualificado, etc.).  | Limitado            |
|  | Política gubernamental (proteccionista, controlando número de competidores, o liberal).   | Proteccionista      |
| Amenaza de productos o servicios sustitutivos  | Tradición de represalias de las empresas del sector cuando se han producido incursiones de nuevos competidores.   | Ha existido         |
|  | Fortaleza de las empresas establecidas en el sector.  | Fuertes             |
|  | Existencia de productos o servicios sustitutivos para los del sector.   | Nula                |
|  | Relación calidad-precio o prestaciones-precio de cada sustituto.  | Desfavorable        |
|  | Costes de cambio (impedimentos no económicos) del cliente hacia cada sustituto.   | Altos               |
|  | Solidez empresarial de los productores de cada sustituto  | Baja                |
| Poder negociador del proveedor   | Obsolescencia (o anulación en el mercado) que cada sustituto origina en los productos o servicios del sector.   | Baja                |
|  | <i>Ayudas públicas a los productores de cada sustituto.</i>   | Inexistentes        |
|  | Número de proveedores.  | Muchos              |
|  | Disponibilidad de sustitutos para las materias primas e <i>inputs</i> del sector.   | Alta                |
|  | Costes de cambio de suministrador para las empresas del sector.   | Bajos               |
|  | Amenaza de integración hacia delante de los proveedores.  | Baja                |
|  | Amenaza de integración hacia atrás del sector.  | Alta                |
|  | Calidad (diferenciación) de la materia prima o <i>inputs</i> para los productos o servicios del sector.   | No determinante     |
|  | Volumen de compra a los suministradores en cada compra (¿descuento por volumen?).   | Alto                |
|  | Importancia del sector como cliente de los suministradores.   | Alta                |
| <i>Rentabilidad de las empresas del sector como clientes de los suministradores.</i> | Baja  |                     |
| Poder negociador del cliente o distribuidor  | Número de clientes.   | Alto                |
|  | Disponibilidad de sustitutos para los productos o servicios del sector.   | Baja                |
|  | Costes de cambio (no económicos) para los clientes.   | Altos               |
|  | Amenaza de integración hacia atrás de los clientes.   | Baja                |
|  | Amenaza de integración hacia adelante del sector.   | Alta                |
|  | La calidad (diferenciación) de la materia prima para los productos del cliente.   | Alta                |
|  | Volumen de compra de los clientes en cada compra (¿descuento por volumen?).   | Bajo                |
|  | <i>Importancia de los clientes como otro sector que absorbe gran cantidad de producto o servicio del sector bajo estudio.</i>   | Baja                |
| Rentabilidad de los compradores.   | Alta  |                     |

\*Material docente de la asignatura "Pautas para la dirección estratégica del negocio cultural y artístico", de la Maestría Universitaria en Gestión de Empresas Culturales y Artísticas. ULPGC.

\*\*La situación deseada es aquella que contribuye positivamente al atractivo del sector porque reduce la rivalidad competitiva, evita la amenaza de entrada de otros competidores y de los productos o servicios sustitutivos, y disminuye o atenúa el poder negociador de proveedores y clientes/distribuidores.

## ANEXO II. Guion de la entrevista

---

A modo introductorio, se permitirá hablar libremente durante 5-10 minutos sobre cómo y por qué surge la empresa, cuáles han sido los factores de éxito para competir en el mercado, cuál ha sido su trayectoria, qué clase de servicios ofrece y otros datos de interés.

1. Tras los últimos meses de incertidumbre política en el país, ¿cómo explicaría o definiría la manera en que esta situación afecta a su empresa?
2. De forma general, ¿podría nombrar algún factor clave que repercuta en los costes del día a día de su negocio?
3. ¿Podría explicar con sus palabras las consecuencias que le ha supuesto la crisis económica?
4. ¿Cómo cree que ha evolucionado la mentalidad de la población con la incorporación de las nuevas tecnologías?
5. Bajo su punto de vista y su experiencia, ¿qué avances tecnológicos le gustaría destacar y de qué manera influyen en el trabajo diario?
6. ¿Cómo se controla en su empresa que los conductores cumplen con la normativa en vigor en materia de descansos?
7. ¿Qué importancia cree que tienen las tecnologías aplicadas a la actividad, como el caso del GPS?
8. ¿Actualmente existe alguna empresa/alguien capaz de ofrecer un servicio que sustituya al que usted ofrece?
9. ¿Cómo afectan las barreras emocionales a su implicación con el negocio?
10. ¿Cree que la forma en que se presta el servicio contribuye a fidelizar al cliente?
11. ¿Considera costosa o no la inversión que se debe realizar para desarrollar la actividad al nivel que usted la realiza?
12. ¿Existe dependencia o no de la adquisición del gasoil al no poder sustituir este producto por otro?
13. ¿Considera probable que sus clientes puedan decidir realizarse ellos mismos el servicio que le contratan a usted?
14. ¿Podría decirme cómo se compone su flota de vehículos?
15. ¿Qué tipo de maquinaria utiliza para el desarrollo diario de su actividad?
16. ¿Por cuántos trabajadores está formada su plantilla? ¿Le gustaría resaltar algo de la misma?
17. ¿La empresa realiza algún tipo de acción de responsabilidad social en las contrataciones?
18. ¿Se ha planteado la opción de adquirir vehículos de baja contaminación?