



Universidad de Valladolid

MÁSTER DE INVESTIGACIÓN EN
CONTABILIDAD Y GESTIÓN FINANCIERA

TRABAJO FIN DE MÁSTER

“PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE
UNA PEQUEÑA EMPRESA DE TRANSPORTE
INTERNACIONAL DE MERCANCÍAS POR
CARRETERA”

AUTORA: D^a. CAROLINA SANZ

TUTOR: D. RICARDO RODRÍGUEZ

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de Valladolid

VALLADOLID, JUNIO 2015

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. PECULIARIDADES DEL SECTOR DEL TRANSPORTE INTERNACIONAL DE MERCANCÍAS POR CARRETERA	5
3. CARACTERÍSTICAS Y PARTICULARIDADES DE LA EMPRESA.	11
4. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	17
5. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	19
6. ANÁLISIS DAFO	29
6.1. Debilidades	30
6.2. Amenazas	31
6.3. Fortalezas	33
6.4. Oportunidades	34
7. ANÁLISIS CAME.....	37
7.1. Corregir debilidades	38
7.2. Afrontar amenazas.....	40
7.3. Mantener fortalezas	41
7.4. Explotar oportunidades	42
8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	43
9. SISTEMA DE COSTES.....	51
10. FASE DE CONTROL Y ANÁLISIS DE RESULTADOS. TOMA DE DECISIONES.....	67
11. CONCLUSIONES	69
12. BIBLIOGRAFÍA	71

1. INTRODUCCIÓN

Cuando se apunta a un aumento de las exportaciones, a una balanza de pagos exterior con superávit, en definitiva, a una mejora de la economía, alguien se pregunta ¿qué pasa con las importaciones?, ¿qué pasa con esas empresas de transporte que llevan mercancía por carretera al exterior y que tienen que retornar? y ¿cómo lo realizan si el país apenas importa bienes del exterior? Las pequeñas y medianas empresas de Transporte Internacional de Mercancías por Carretera (en adelante TIMC) lo tienen francamente complicado.

La crisis ha hecho que las importaciones y exportaciones hayan caído considerablemente y con ello también el transporte por carretera de esas mercancías.

Muchas empresas de TIMC han cerrado o, en el mejor de los casos, han sido absorbidas por grandes grupos de empresas que se dedican a este sector.

El motivo de este Trabajo Fin de Máster es elaborar una planificación y gestión estratégica a una empresa de TIMC de reciente creación, perteneciente a este sector tan complejo y heterogéneo que es el transporte internacional de mercancías por carretera.

Dicha empresa se encuentra ubicada en la Comunidad de Castilla y León y, por motivos de confidencialidad, la hemos llamado “**Uvatrans**”.

Uvatrans es una pequeña empresa de transporte internacional de mercancías por carretera que se constituyó hace un año aproximadamente y, que a fecha de hoy, ha generado unos veinte puestos de trabajo, con las rentas disponibles para el consumo que eso significa.

Consideramos que mejorar la economía es dotar a los individuos de rentas a cambio de trabajo, para darles la oportunidad de consumir y así contribuir a que la cadena continúe.

En este trabajo trataremos primeramente de estudiar la situación actual de la empresa, cómo desarrolla su actividad, de qué personal y herramientas de trabajo dispone, cómo interactúan entre sí, qué objetivos tiene marcados, etc. Resumiendo, qué es lo que está haciendo en la actualidad y cómo lo está llevando a cabo.

Una vez conocidos estos puntos elaboraremos: un organigrama, una comunicación vertical y horizontal y un desarrollo teórico de la actividad.

Seguidamente analizaremos la empresa interna y externamente a través de análisis DAFO y CAME, para que nos ayude a fijar una estrategia en el medio y largo plazo.

A partir de esto, se elaborará un Cuadro de Mando Integral que permita controlar y valorar tanto si la estrategia es correcta como la consecución de la misma. Para ello definiremos tanto un mapa estratégico, como unos objetivos y unos indicadores.

Definiremos un sistema de costes que permita elaborar unos presupuestos orientados a la obtención de beneficio y a su vez conocer con exactitud la rentabilidad de la empresa lo antes posible.

A continuación estableceremos unas pautas que la empresa debe implantar a fin de verificar si la estrategia es correcta o por el contrario ha de instaurar cambios ya sean significativos o no.

Finalmente, con este proyecto dejamos la puerta abierta al largo plazo, es decir, a continuar con esta planificación y gestión; no sólo para esta empresa, si no para todas aquellas que puedan asemejarse a la estudiada en este Trabajo Fin de Máster.

Hemos de resaltar que ha sido muy gratificante poder entrar en el “día a día” de una empresa y ver, cómo puede crear riqueza y valor añadido tan necesario y preciado en estos tiempos.

A Natalia

Agradecimientos

Quiero expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas que me han acompañado en el desarrollo de este máster.

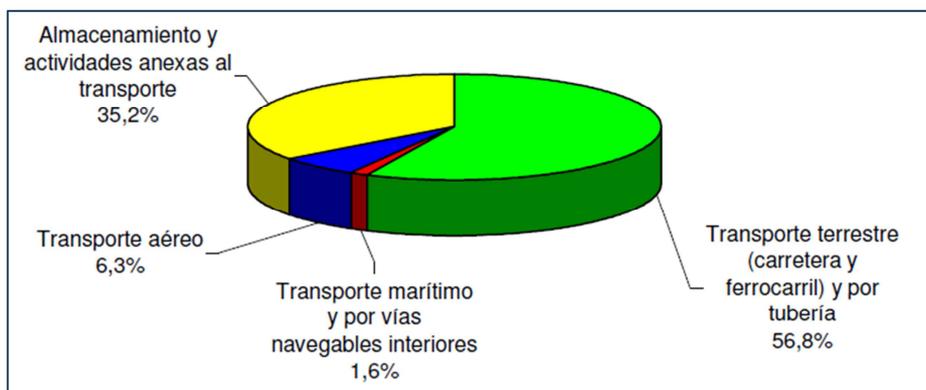
En especial a Ricardo por sus ideas, ayuda y saber, a todos los profesores por compartir sus conocimientos y, especialmente a Ramón, por el tiempo dedicado, la información y la profesionalidad aportados de su larga experiencia laboral.

2. PECULIARIDADES DEL SECTOR DEL TRANSPORTE INTERNACIONAL DE MERCANCÍAS POR CARRETERA

Primeramente distinguiremos entre dos tipos de transporte:

- **Transporte público:** realizado por empresas de transporte externas a la empresa de producción o recepción de mercancías, contratadas para ello.
- **Transporte privado:** las empresas transportan sus propias mercancías y no externalizan el servicio.

Según el “Observatorio de Mercado del Transporte de Mercancías por Carretera”, el sector del transporte y almacenamiento (sin servicios postales o de correo) tiene un carácter estratégico y una incidencia importante en la economía nacional española. Este sector supuso en 2009 el 4,2% del VABpb nacional, dentro del cual, como vemos en el *Cuadro 2.1.*, más de la mitad corresponde al transporte terrestre (carretera y ferrocarril) y por tubería.



Cuadro 2.1. Distribución del VAB del sector “Transporte y Almacenamiento”, año 2009 (Precios corrientes)

Las características de la demanda de este servicio la hace tan diversa y los mercados tan dispares, que provoca que el sector del transporte de mercancías por carretera sea un sector muy heterogéneo y complejo.

Pero a su vez es el medio de transporte más flexible y adaptable, más que el marítimo, el aéreo y el ferroviario. Gracias a la adaptabilidad de horarios y rutas es mucho más competitivo en la corta y media distancia, lo que se conoce como el “puerta a puerta”.

Según la Encuesta Permanente del Transporte de Mercancías por Carretera, en 2012 la demanda de TIMC en vehículos pesados fue satisfecha por el servicio público en un 95,2% de Toneladas por Kilómetro recorrido producidas, como podemos ver en el Cuadro 2.2.¹

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

Fuente: Encuesta Permanente de Transporte de Mercancías por Carretera (Ministerio de Fomento)
 Nota: Desde el año 2002 se incluye el transporte urbano

Cuadro 2.2. Demanda satisfecha por servicio público o privado. Año 2012.

Con el ánimo de satisfacer las necesidades de los clientes, las compañías de transporte se van especializando en función del tipo de carga (general, mercancías peligrosas, seres vivos, etc.), del destino (nacional o internacional), del tipo de vehículo (frigorífico, lona, etc.), y de otros aspectos que hacen que cada compañía sea diferente de las demás.

La demanda es cada vez más exigente, va solicitando cada vez más servicios vinculados a la logística, no sólo la mera tracción de mercancías.

La evolución del sector dependerá del ritmo de la actividad económica en general. La demanda de esta prestación de servicios puede estar sujeta a variaciones estacionales que pueden ser diferentes en las distintas economías. Por otro lado los flujos de transporte pueden estar desequilibrados territorialmente hablando.

¹ Salto atemporal, año 2012, en la bibliografía consultada “Observatorio de Mercado del TIMC”.

Dentro de los flujos de mercancías distinguiremos entre transporte nacional, que son aquellos movimiento de mercancías que tienen lugar dentro de las fronteras de cada país por transportistas registrados en ese país, y los movimientos internacionales.

La ampliación de la UE-15 con la incorporación de 12 países del Este Europeo ha supuesto a la vez una oportunidad y también amenaza para el sector del transporte de mercancías por carretera.

De un lado, la apertura de los mercados de los nuevos países ha permitido un aumento de los flujos comerciales, nuevas oportunidades de negocio y ventajas comparativas para países con niveles de tecnología y organización superiores en el sector del transporte. Por otro lado, aumenta la competencia en el mercado comunitario ya que entran transportistas de otros países que pueden realizar los servicios con costes menores, sobre todo en costes laborales.

El sector de transporte de mercancías por carretera es un sector muy regulado y lo es por tres razones fundamentales:

- Su importancia estratégica para que el resto de los servicios e industrias puedan desempeñarse con normalidad.
- Su gran peso económico en la riqueza del país.
- Por sus características especiales relativas a temas que, por su naturaleza, son objeto de una legislación intensa como la regulación de las horas de trabajo, la contaminación del medio ambiente o la prevención de accidentes.

De forma resumida diremos que las dos normas específicas del sector y que tratan su problemática en detalle son la Ley de Ordenación de Transportes Terrestres de 30 de julio de 1987, Ley 16/1987 (LOTT) y el Reglamento de la Ley de Ordenación de Transportes Terrestres de 28 de septiembre de 1990, Real Decreto 1211/1990 (ROTT).

Son muchas las peculiaridades de este sector por lo que vamos a centrarnos y simplemente enumerar las más significativas:

➤ Documentaciones

Indicaremos a continuación algunas de la documentación específica y necesaria para los siguientes campos o agentes:

- **Vehículos:** tarjeta de transporte, permiso europeo, seguro de transporte internacional, distintivos si es mercancía peligrosa, etc.
- **Carga:** convenio de transporte internacional de mercancías por carretera (CMR), albaranes, seguro de mercancías, aduanas, transitarios, etc.
- **Conductor:** permiso de conducir esos vehículos, permiso para circular por la UE si el conductor no es comunitario, tarjeta de conductor, hojas de descanso semanales y de vacaciones, etc.
- **Empresa:** tarjeta de transporte nacional, tarjeta de transporte internacional, tarjeta de operador de transporte, capacidad económica dependiendo de las tarjetas de transporte nuevas que se soliciten, etc.

➤ Tipo de carga

Según la mercancía a transportar podemos distinguir: grupaje / milk-run (se carga en distintos orígenes hasta completar camión para un mismo cliente o varios clientes), carga completa (el camión íntegro se carga en un mismo origen), frigoríficos, mercancía peligrosa, seres vivos, basculantes, cisternas, especiales, porta-vehículos, etc.

Cada tipo de carga lleva su propia documentación al igual que, por su naturaleza y propiedades, necesita de un tipo de remolque específico para ella.

➤ Vehículo

Para los vehículos existe el Reglamento General de Vehículos que regula la masa y las dimensiones máximas que puede soportar un vehículo para que pueda circular por las vías públicas.

Atendiendo a estas masas y dimensiones nos encontramos con distintos tipos de vehículos: furgonetas, rígidos, tráiler, vehículo especial, convoy (tren de carretera), remolques, semirremolques, etc.

➤ Empresa de transporte y Agencia de transporte

Para una empresa/agencia de transporte, no basta con una aportación económica e ir al notario y formalizar una escritura. En una empresa de transporte ha de haber una persona que posea la titulación de transporte (bien el administrador o bien un empleado) y, es indispensable además, poseer la Tarjeta de Transporte para poder realizar la actividad. De la autorización de esta Tarjeta de Transportes se encarga la Consejería de Fomento de la Comunidad Autónoma donde esté registrada la empresa.

Sólo si se posee la tarjeta de Operador de Transporte (OT) se puede vender y comprar el servicio del transporte.

Reconociendo la gran diversidad de empresas que hay en este sector, este trabajo se centrará en una pequeña empresa, Uvatrans, de transporte internacional de mercancías por carretera de carga general, pero con una adaptación peculiar en uno de sus inmovilizados, para dar el mejor servicio a su cliente principal debido a cómo se realiza la descarga en el lugar de origen de la mercancía.

3. CARACTERÍSTICAS Y PARTICULARIDADES DE LA EMPRESA.

La primera pregunta que nos podríamos hacer es: *¿por qué una empresa de carga general?* La respuesta nos viene dada por pura lógica: debido a la situación geográfica en la que está ubicada.

Nuestra empresa se sitúa en la zona centro de España por lo que el tipo de mercancía a transportar es lo que produce la zona, basada principalmente en la industria. En la zona del sur nos encontramos empresas que transportan principalmente frutas y hortalizas con camiones frigoríficos, la zona del noroeste pescado con frigoríficos también, la zona del norte lácteos con cisternas y ganado con vehículos para seres vivos.

Otra zonificación puede ser según la facilidad de carga. Podremos distinguir cuatro zonas de carga dentro del territorio español peninsular, por comunidades autónomas, *Cuadro 3.1.*, en el que vemos que nuestra empresa se situaría en la zona 2.

1	Aragón Cataluña Comunidad Valenciana Madrid Navarra País vasco
2	Asturias Cantabria Castilla y León Galicia La Rioja
3	Castilla la Mancha Extremadura Murcia
4	Andalucía

Cuadro 3.1. Zonas en España (península), según facilidad de carga.

Uvatrans es una pequeña empresa local que se dedica al transporte internacional por carretera de carga general, con vehículos articulados y remolques lonas y megas. A pesar de ser una empresa local, su ámbito de actividad es tanto nacional como internacional.

En la práctica totalidad de nuestro estudio, hemos tomado los últimos seis meses cerrados contablemente por lo que todos los datos de este punto se han tomado desde el 01 de octubre del 2014 al 31 de marzo del 2015. Sin embargo, en el *Capítulo 9. Sistema de Costes*, hemos basado nuestros datos en el mes de abril del 2015.

Sin embargo, a fecha de 15 de junio del 2015 Uvatrans, cuenta con una flota de 11 cabezas tractoras y 19 remolques-lonas con trampilla elevadoras. En plantilla son 14 personas: 11 conductores, 1 administrativo y 2 gestores de tráfico. Por otro lado está la figura del gerente, 1 staff externo, 4 autónomos propietarios de sus cabezas tractoras que enganchan los 4 remolques propiedad de la empresa y 2 autónomos más que van con su conjunto completo, es decir, tanto la cabeza tractora como el remolque son de su propiedad.

Resumiendo esquemáticamente en los siguientes *Cuadros 3.2. y 3.3.:*

FLOTA	
PROPIA	11 cabezas tractoras
	19 remolques-lonas con trampilla
EXTERNA	4 cabezas tractoras
	2 conjuntos completos

Cuadro 3.2. Flota de Uvatrans.

PERSONAL	
PROPIO	1 gerente
	2 gestores de tráfico
	1 administrativo
	11 conductores
EXTERNO	1 staff externo
	4 autónomos con tractora
	2 autónomos con conjuntos completos

Cuadro 3.3. Personal de Uvatrans.

Uvatrans tiene alquiladas unas oficinas en un municipio de Valladolid con salida directa a la autovía, y una zona de estacionamiento con vigilancia de circuito cerrado. Podemos apuntar que cuando una empresa está empezando, la decisión del alquiler es la más aconsejable, al igual que externalizar servicios, gastos variables, etc.

Una vez descrita nuestra empresa con sus características físicas, pasaremos a analizar económicamente la misma.

Primeramente calcularemos unos ratios para ver cómo se encuentra la empresa tanto financiera como económicamente en la actualidad. También observaremos la tendencia de su cifra de negocios en los dos últimos trimestres.

Según vemos en el *Cuadro 3.4.*, se observa claramente que los ratios de liquidez y solvencia han mejorado en el primer trimestre del año 2015 con respecto al ejercicio 2014.

RATIOS DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA	2014	1T 2015
Ratio de solvencia = $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	0,95	1,01
Ratio de tesorería = $\frac{\text{Disponible+Realizable}}{\text{Pasivo corriente}}$	0,95	1,01
Ratio de fondo de maniobra = $\frac{\text{Act. Corriente}-\text{Pas. Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	-0,05	0,01
Ratio de disponibilidad = $\frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo corriente}}$	0,11	0,13

Cuadro 3.4. Ratios de liquidez y solvencia

El *ratio de solvencia*, como ya veremos a lo largo del Trabajo Fin de Máster, es de los más preocupantes en la actualidad para esta empresa y, aunque haya mejorado de un tramo al otro, sigue estando por debajo del mínimo aceptable. Sería conveniente que aumentase.

Al igual que el ratio anterior, el *ratio de tesorería* no es demasiado alto. Es recomendable minimizar los plazos de cobro y ampliar los plazos de pago.

Los dos ratios restantes, tanto el *ratio fondo de maniobra* como el *ratio de disponibilidad* son valores bajos, aunque se aprecia una mejora considerable del ratio de fondo de maniobra.

Como ya apreciaremos en el análisis interno de la empresa, es uno de sus puntos más débiles: la tensión de tesorería que ostenta esta compañía, debido principalmente a los plazos de cobro de sus clientes, excesivamente largos.

Pasamos a analizar los ratios de endeudamiento según el *Cuadro 3.5*.

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	2014	1T 2015
Ratio de endeudamiento = $\frac{\text{Total exigible}}{\text{Patrimonio neto y pasivo}}$	0,91	0,91
Ratio de autonomía = $\frac{\text{Patrimonio neto}}{\text{Total exigible}}$	0,10	0,10
Ratio de garantía = $\frac{\text{Activo Total}}{\text{Total exigible}}$	1,10	1,10
Coste medio de la financiación = $\frac{\text{Gastos financieros+dividendos}}{\text{Total pasivo}}$	0,01	0,01
Ratio de firmeza = $\frac{\text{Activo no corriente}}{\text{Pasivo no corriente}}$	1,38	1,24
Ratio de estabilidad = $\frac{\text{Activo fijo}}{\text{Recursos permanentes}}$	1,07	0,99

Cuadro 3.5. Ratios de endeudamiento

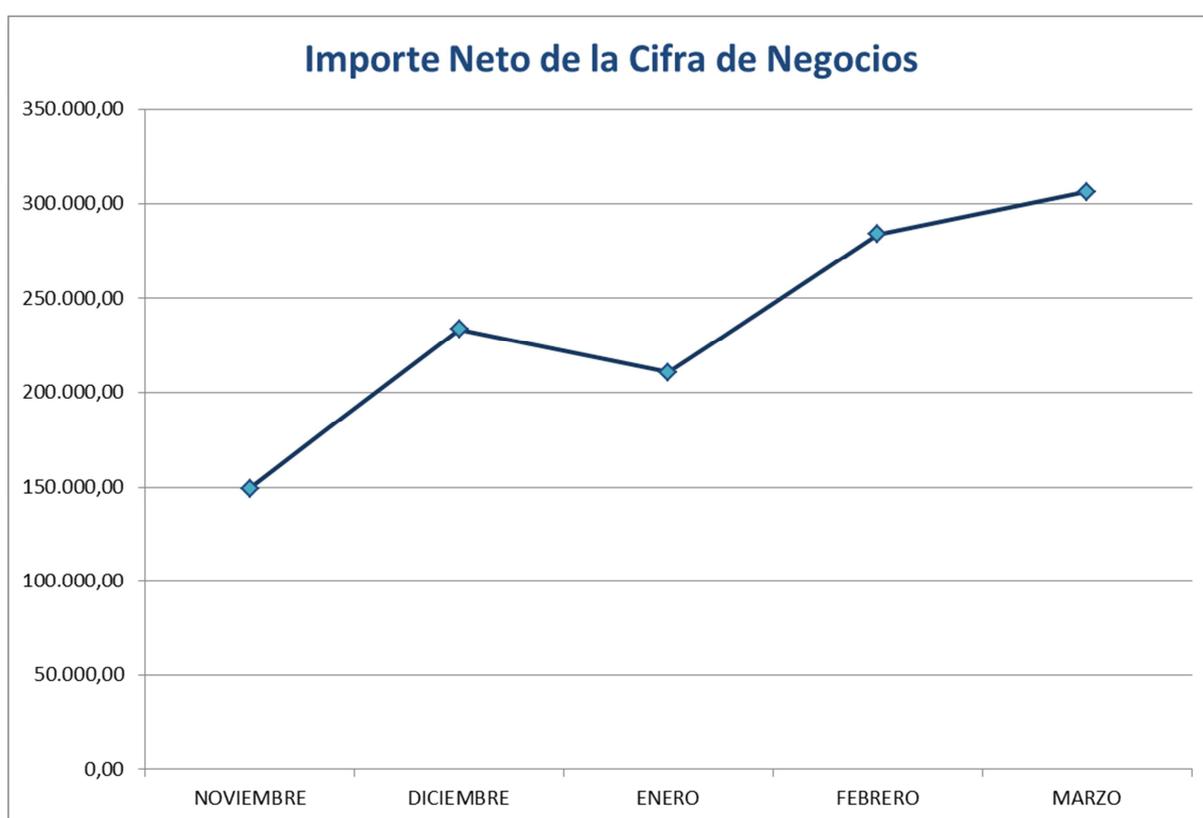
El *ratio de endeudamiento* es ratio un tanto elevado. De mantenerse esa situación se debería plantear un aumento de capital o una solicitud de subvenciones, algo poco probable en esta época de crisis en la que los fondos (autonómicos, estatales o europeos) escasean para estas actuaciones.

Prácticamente no dispone de autonomía financiera, sólo se podría hacer frente al 10% de la deuda con el patrimonio neto que posee.

En cuanto al *ratio de garantía* se observa que con todos los activos esta empresa sería capaz de hacer frente a las deudas, pero es un valor, que para los activos tan altamente despreciables que posee, no es muy aceptable.

El *ratio de firmeza* nos indica que aproximadamente el 80% de los activos fijos de la empresa están financiados con deudas a largo plazo. Dados el tipo de activos de la compañía, vehículos casi en su totalidad, y la trayectoria de vida de la misma, este ratio está acorde con estas circunstancias.

El *ratio de estabilidad* ha mejorado: el activo fijo se financia menos con deuda a corto plazo y es un síntoma positivo.



Cuadro 3.6. Importe Neto de la Cifra de Negocios

Por motivos de confidencialidad no podemos mostrar más datos de la cuenta de explotación, pero se observa en el *Cuadro 3.6.*, una clara tendencia alcista en los ingresos.

Por el mismo motivo, no se ha plasmado en este trabajo un posicionamiento en el sector. Los datos económicos proporcionados son totalmente privativos.

Aun así, con un año escaso de andadura, y sin olvidarse de unos comienzos arduos y difíciles, podemos a día de hoy decir que tiene una “posición” en la provincia, un “nombre” y una “reputación” altamente reconocida entre sus competidores y entre sus clientes.

4. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA

En el planteamiento estratégico de una empresa ya sea pequeña, mediana o gran empresa, hay tres pilares fundamentales en los que basarán sus tácticas empresariales a corto, medio y largo plazo:

- ✓ Podríamos definir la **misión** como el espacio del producto o servicio de una empresa, el propósito de la misma.
- ✓ La **visión** es lo que esa empresa espera en el futuro, el alcance, el crecimiento y el reconocimiento que espera obtener.
- ✓ Los **valores** son el conjunto de principios que van a regular la gestión de la organización. Por otro lado, los **objetivos** son los resultados concretos que se desean conseguir. Estos han de ser medibles, utilizaremos los indicadores, han de establecer responsabilidades, identificar los recursos necesarios para lograrlos y relacionados con la estrategia general de la organización.

Con estas definiciones se podría concretar que en Uvatrans la misión, visión, valores y objetivos de la compañía son los siguientes:

➤ Misión

Uvatrans es una empresa referente en el transporte internacional de mercancías por carretera para satisfacer las necesidades de los clientes, eficazmente y con la calidad que los mismos se merecen. Su finalidad es desear la confianza total del cliente hacia el servicio que le presta.

➤ Visión

Nuestra empresa, Uvatrans, aporta un valor añadido en todos los procesos, proporcionando soluciones globales y a la medida de las necesidades de los clientes; incluso anticipándose a esas necesidades, ofreciéndoles soluciones globales y superando así las expectativas del cliente.

➤ Valores y objetivos

Como parte esencial de la filosofía empresarial de Uvatrans y marcando las directrices del trabajo diario, los valores y objetivos de esta empresa se resumen en:

- Calidad y responsabilidad en el servicio prestado.
- Profesionalidad y orientación hacia el cliente.
- Responsabilidad social corporativa.
- Trabajo en equipo y valoración de los recursos humanos.
- Respeto al medioambiente y uso racional de los recursos.

5. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

A priori está claro a lo que se dedica Uvatrans, pero para poder realizar una planificación empresarial adecuada y una buena gestión estratégica, consideraremos que es indispensable realizar un diagnóstico exhaustivo de la empresa, de su actividad, del personal, de la comunicación entre ellos y, de todas aquellas variables y aspectos que sean relevantes en nuestro estudio.

Inicialmente, después de la captación de dos clientes principales y con unas mínimas perspectivas de ventas, se elaboraron unos presupuestos y así poder estudiar las herramientas necesarias para llevar a cabo esta actividad de TIMC.

Primeramente, se empezaron los trámites legales y administrativos necesarios para constituir la sociedad y obtener las licencias correspondientes.

Seguidamente se procedió, simultáneamente, a: obtener financiación, seleccionar el personal, decidir la ubicación física de las oficinas y de los vehículos y visitar los concesionarios de tractoras y plataformas.

Se diseñó una estructura de empresa básica preliminar, a partir de la cual organizar y desarrollar el trabajo, es decir, la actividad de Uvatrans.

➤ Desarrollo de la actividad

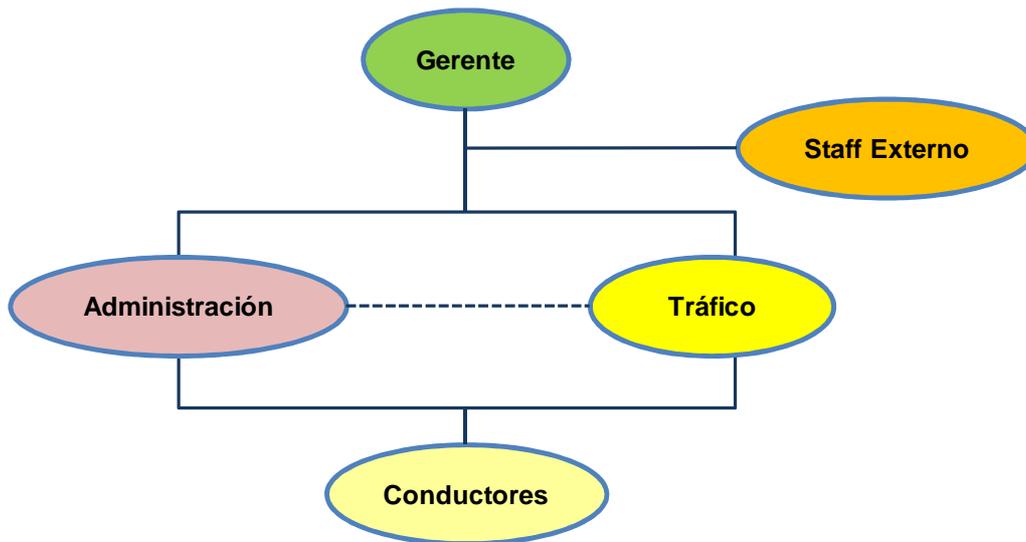
En una primera toma de contacto y tras varias reuniones con el gerente y el personal de la empresa Uvatrans, hemos identificado y ordenado inicialmente las fases principales de su actividad.

Estas fases son las siguientes:

1. Contacto con el cliente por teléfono para contratar el viaje.
2. Realización del viaje y recogida de documentación.
3. Facturación del viaje.
4. Pago de los costes del viaje.
5. Cobro de los ingresos del viaje.
6. Análisis de resultados.
7. De acuerdo a los resultados obtenidos: estrategia a seguir y decisiones a tomar.

➤ Organigrama

Con el personal que hay en la actualidad en Uvatrans hemos elaborado el siguiente organigrama, *Cuadro 5.1.*, que nos ayudará: a emplazar cómo ha de ser la comunicación tanto vertical como horizontal dentro de la compañía, quienes son los responsables de cada tarea, el personal que desarrolla cada función y los niveles de jerarquía que sigue la compañía; en definitiva, la estructura formal de la organización.



Cuadro 5.1. Organigrama jerárquico

➤ Principales tareas de cada departamento

Identificadas las fases y el personal del que dispone Uvatrans, el siguiente paso es ver qué departamento o departamentos intervienen en cada una de las fases y cómo lo hacen, indicando sus funciones.

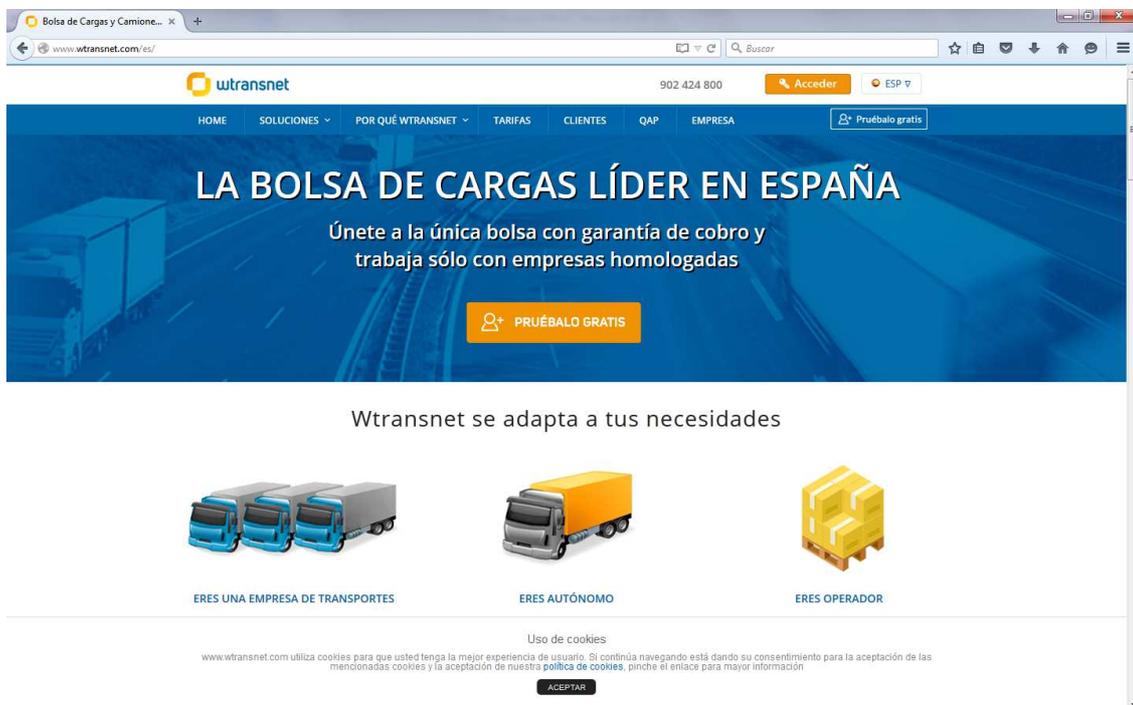
▪ **Fase 1.- Contacto con el cliente por teléfono para contratar el viaje:**

✓ **Departamento de Tráfico:**

- Seleccionar los clientes y los viajes:

Los viajes de *exportación* vienen dados por nuestros clientes principales, los que llamamos clientes de salida, mientras que los viajes de *importación*, nuestros viajes de retorno, hay que buscarlos. En la actualidad cuenta con un servicio por internet de una bolsa de cargas, en la que se ofertan y demandan tanto cargas como vehículos y tanto de exportación, como de importación y como nacionales.

Ejemplos de estas bolsas de cargas son: Wtransnet, Timocom, etc.



Cuadro 5.2. Portal WTRASNET: bolsa de cargas.

- Seleccionar los camiones que van a realizar esos viajes:

Dependiendo de la disponibilidad de los vehículos, de los horarios de conducción y de descanso, de la fecha de carga y entrega de mercancía y de otras variables, se asignan los viajes bien a vehículos propios de la empresa (tanto tractora como remolque), bien a “enganches” (la tractora es de su propiedad pero el remolque es propiedad de la empresa), bien a autónomos (tractora y remolque de su propiedad) o bien se venden a una tercera agencia de transporte.

En el caso de los vehículos propios es importante que se planifiquen bien las rutas para optimizar al máximo los costes (por ejemplo no es conveniente circular mucho en “vacío”, es decir, sin carga, ya que esos kilómetros no se facturan al cliente pero sí se pagan los costes, aunque no siempre es más rentable cargar en el sitio de descarga).

- Revisión de tarifas para fijar precio de venta:

A pesar de tener unas tarifas estándar con cada cliente, a veces el cliente pide servicios que se salen de lo habitual y hay que fijar un precio de venta especial, bien por servicios urgentes, bien por demasiados repartos en la misma ruta o por distintas circunstancias que hacen al viaje, en cierta medida, especial.

▪ **Fase 2.- Realización del viaje y recogida de documentación:**

✓ **Departamento de Tráfico:**

- Seguimiento del viaje:

Desde que Uvatrans contrata el viaje hasta que éste se puede facturar, existe un control y seguimiento del mismo, hora de carga, hora de descarga, estado de mercancías, horas de descanso y conducción, información al cliente durante el trayecto, sobre todo y fundamentalmente información de la entrega al destinatario final.

Es importante que el conductor en el sitio de descarga revise el sellado o documentos de descarga y si le escriben o no alguna incidencia. En caso afirmativo ha de comunicarlo a su gestor de tráfico antes de salir del sitio de descarga. A veces los receptores de mercancía imputan al transportista circunstancias del expedidor, esta situación de intermediarios es confundida en muchas ocasiones con ser los propietarios de la mercancía y por tanto de todos sus defectos e incidencias.

Son multitud las incidencias que pueden surgir en el desarrollo de la prestación del servicio, controles policiales, retenciones en las carreteras, restricciones de conducción, averías mecánicas, etc. Este departamento requiere una gran disponibilidad horaria y es imprescindible el uso de las nuevas tecnologías, sobre todo de comunicación (telefonía móvil, correo electrónico, GPS, etc.).

El conductor ha de estar en continua conexión con su gestor de tráfico, no sólo por el viaje que está realizando, sino también porque el gestor ha de planificar el viaje de retorno que ha de ejecutar después de finalizar un servicio, evitando que el camión esté parado a excepción de los descansos obligatorios o por causas ajenas. Una demora en el viaje de salida puede provocar una pérdida del viaje de retorno.

✓ **Departamento de Administración:**

- Recogida de documentación:

Documentación recogida tanto para facturar al cliente como para pagar a empleados, proveedores, etc. Se ha de verificar que esa documentación esté en tiempo y forma. Se revisa que el conductor ha traído toda la documentación necesaria para facturar el viaje con su sello de descarga correspondiente y si hay alguna anotación por parte del destinatario final como roturas, diferencias en cantidades, humedades,... Se estudiarán las causas y se procederá bien con el seguro de mercancías, bien con el cliente, es decir, se tratará de resolver la incidencia lo antes posible.

- Controlar la documentación del chófer y sus herramientas de trabajo:

La documentación de los conductores será: los partes de viaje que deben ser controlados para así calcular las dietas a pagar y los kilómetros recorridos, las hojas de descanso semanales y de vacaciones, los reconocimientos médicos, etc.

Entre las herramientas están: los equipos de seguridad (EPIS), los medios de los que disponen (tarjetas de pago, telepeajes, telefonía móvil...).

▪ **Fase 3.- Facturación del viaje:**

✓ **Departamento de Administración:**

- Facturación y envío rápido de facturas con toda la documentación:

La facturación ha de ser correcta en tiempo y en forma, el incumplimiento de plazos podría ocasionar a medio plazo dificultades en la cuenta de tesorería. Una empresa como Uvatrans de estas dimensiones ha de controlar muy bien los plazos ya que el desequilibrio en la tesorería es un punto débil.

Hay que revisar que la documentación anexa a las facturas esté completa y correcta para evitar devoluciones de facturas y por lo tanto retrasos en los cobros. Igualmente al ser una empresa pequeña este servicio de facturación ha de ser ágil.

▪ **Fase 4.- Pago de los costes del viaje:**

✓ **Departamento de Administración:**

- Preliquidación a conductores:

Se realizarán unas preliquidaciones para el cálculo de las dietas a conductores y los servicios prestados por parte de los autónomos que trabajan para la empresa. Las dietas de los conductores se comunican al staff externo para la elaboración de las nóminas.

- Plan de pagos:

A medida que llegan a la empresa las facturas de todos los servicios externos contratados ya sean entidades financieras, proveedores o acreedores, se elabora un plan de pagos. Como ya se ha indicado anteriormente es imprescindible controlar los pagos y sus plazos.

- Hojas de rendimientos:

Con toda la documentación administrativa que va llegando a la empresa, extractos bancarios, facturas de proveedores y acreedores, las dietas que se van calculando y las preliquidaciones de los autónomos, se van realizando unas hojas de rendimientos. Estas hojas incluyen los costes, tanto fijos como variables, tanto directos como indirectos. Una contabilidad analítica es imprescindible a la hora de ver la evolución de la empresa así como a la hora de presupuestar a nuevos clientes.

Lamentablemente en esta empresa, Uvatrans, como en la mayoría (no sólo de este sector también de otros), los pagos preceden a los cobros. Tanto en las facturas de pago como en las de cobro hay unos plazos y unas formas. Cuando se presta un servicio y cuando se recibe, se acuerdan estas condiciones. Con estos plazos se realizan unas previsiones de tesorería semanales y otras mensuales. Este control es exhaustivo y a veces casi milimétrico, sobre todo en los comienzos de la empresa.

▪ **Fase 5.- Cobro de los ingresos del viaje:**

✓ **Departamentos de Administración y Tráfico:**

- Control de cumplimiento de plazos y formas de cobro:

En esta fase sólo debería de intervenir el departamento de administración para controlar que se cumplen los plazos y las formas de cobro. En ciertos casos ha de intervenir el departamento de tráfico para ejercer una mayor presión a los clientes que se demoran en sus pagos.

Por otro lado se intenta disminuir los plazos de cobro, sobre todo con los clientes nuevos y los primeros viajes. Es el departamento de tráfico el que inicia esta tarea puesto que es el que primero toma contacto con ellos.

El departamento de administración, en el caso de clientes morosos, se comunica inmediatamente con el departamento de tráfico para interrumpir toda relación comercial hasta que se resuelva el “conflicto”. Veremos más adelante que, con las dimensiones de Uvatrans y la situación económica y financiera, el control de morosos es de vital importancia. Llegado el caso y si es necesario, se tomarían las acciones legales oportunas para el cobro de facturas.

▪ **Fase 6.- Análisis de resultados:**

✓ **Departamento de Administración:**

- Elaboración de contabilidad analítica:

Este departamento elabora una contabilidad analítica para comunicar los resultados obtenidos a gerencia.

Actualmente, en Uvatrans, se realiza de una forma demasiado global. En el desarrollo de este trabajo, en el Capítulo 9, estableceremos un sistema de costes que les permitirá realizar: una analítica *a priori* con el establecimiento de un ratio por kilómetro y una analítica *a posteriori*, examinando al detalle los resultados por unidad generadora de los mismos (camión propio, autónomo, agencia de transporte,...), por cliente, por ida y vuelta e incluso por zona geográfica.

✓ **Staff externo:**

- Contabilidad; aspectos legales, jurídicos y mercantiles; asesoramiento:

Dada la dimensión de la compañía y la etapa en la que se encuentra, Uvatrans decidió externalizar el departamento de contabilidad financiera contratando un staff externo. Este staff no sólo se encarga de dicha contabilidad, sino de todos aquellos aspectos legales, jurídicos y mercantiles que le fuesen necesarios a la empresa. Por último también le presta un servicio de asesoramiento analizando los de resultados contables con la gerencia.

▪ **Fase 7.- Definición de estrategia y acciones a tomar:**

Uvatrans, a la vista de los resultados contables y de los analíticos, en este año ha desarrollado una estrategia de inicio y crecimiento como no podía ser de otro modo, partiendo de una situación inicial cero.

Independientemente de los resultados siempre ha tratado de disminuir los gastos y de incrementar los ingresos, tarea que no ha resultado sencilla, más en esta época de crisis en la que nos encontramos.

En la actualidad y después de un año de andadura, la empresa analizará de nuevo los resultados obtenidos y fijará una nueva estrategia que podrá o no coincidir con la del ejercicio anterior. Los análisis DAFO y CAME le ayudarán a la toma de esa decisión.

Una vez definida esa estrategia se elaborará un Cuadro de Mando Integral en el Capítulo 8, el cual permitirá ir examinando el cumplimiento y las desviaciones de ese camino adoptado. Individualizando las desviaciones será mucho más sencillo tomar medidas y acciones correctoras.

➤ Comunicación interdepartamental

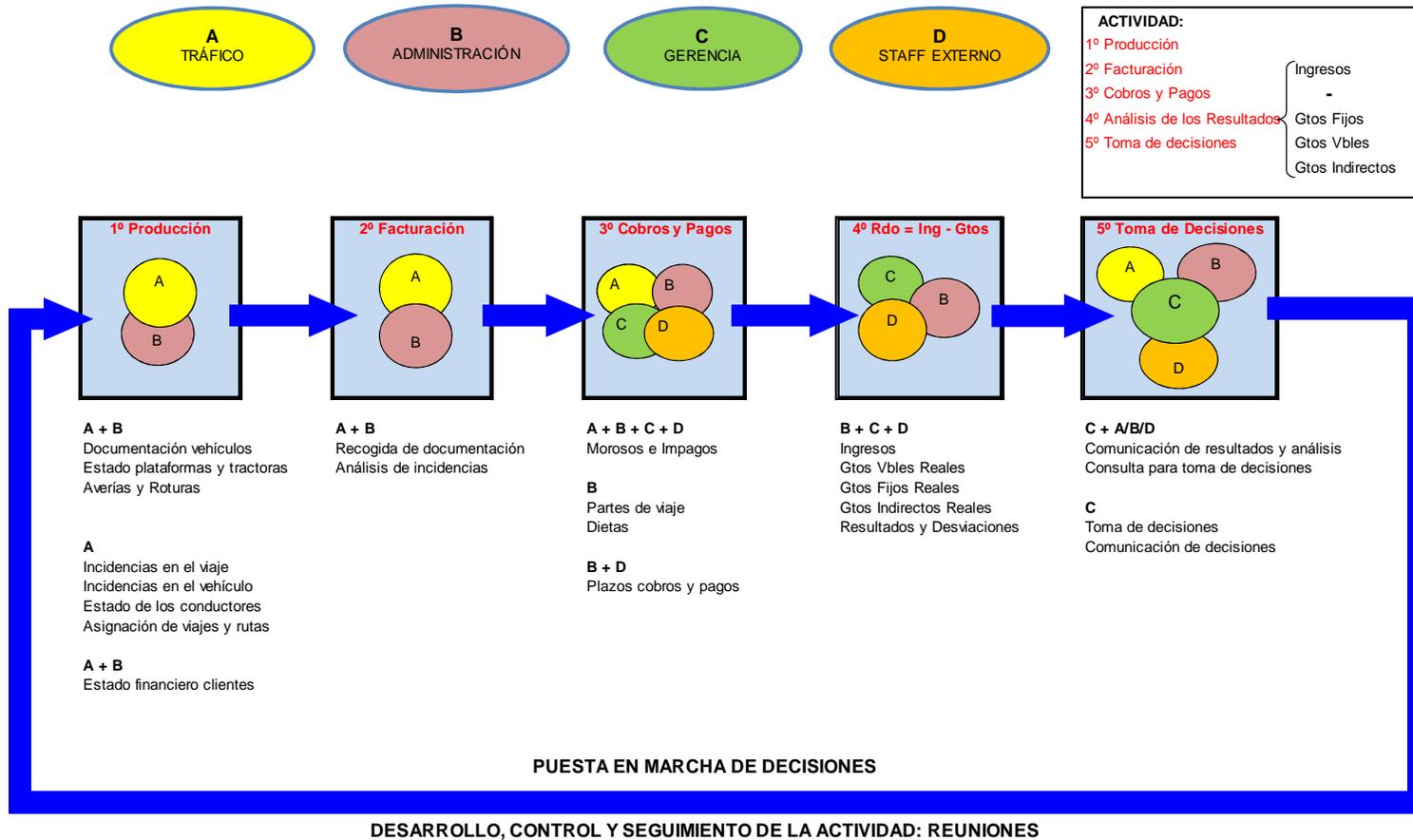
Una vez conocida la actividad que desarrolla Uvatrans, su estructura formal, el organigrama, y cómo se desarrollan todas y cada una de las funciones, realizaremos un mapa esquemático de las relaciones interdepartamentales. Es imprescindible identificar la comunicación tanto vertical como horizontal, a la vez que se establece un perímetro de acción de todos los integrantes de la organización.

En una compañía, sea de la dimensión que sea y pertenezca al sector que pertenezca, no se pueden dejar tareas sin realizar ni duplicar cualquiera de esas u otras tareas. Siempre ha de tener filtros y alarmas que avisen de los errores internos que se produzcan. Los riesgos de equivocaciones han de minimizarse, pero para ello han de localizarse los fallos e instalar medidas correctoras. Siempre será preferible una solución interna a una solución externa.

Hemos diseñado lo que podría llamarse un “Organigrama de la Actividad”, *Cuadro 5.2*, es decir, un esquema de todas las fases de la actividad, de los departamentos que intervienen en ellas, de cómo se suceden en el tiempo y de cómo es el perímetro para volver a la situación inicial y comenzar de nuevo.

Este perímetro ha de cerrarse, lo cual significa que cualquier planificación empresarial o cualquier estrategia no sirve de nada si no se analiza y si no se observa si se consigue o no lo que hemos planificado. Las decisiones que se tomen pueden ser acertadas o no, pero nunca pueden ser inciertas y desconocidas. Algo que puede resultar tan obvio, no siempre se lleva a cabo y en épocas de crisis es aún mucho más necesario.

ORGANIGRAMA DE LA ACTIVIDAD



Cuadro 5.2. Organigrama de la actividad

6. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA, consiste en un estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).

Con los ratios calculados en el Capítulo 3 de nuestro estudio, no sólo vemos cómo se posiciona la empresa en el sector con respecto a sus competidores, también proporcionamos información de cómo se encuentra la empresa Uvatrans económica y financieramente.

A estos datos hemos añadido la información proporcionada tanto por el gerente como por los empleados en reuniones mantenidas “in situ” en su lugar de trabajo. Y por último hemos añadido nuestras propias impresiones al haber podido estar presentes durante más de una jornada laboral observando el “día a día” de la empresa, de los clientes, de los empleados, de los medios técnicos, etc.

Con todos los datos obtenidos y toda la información recabada, se ha tratado de determinar los problemas a los que se enfrenta Uvatrans y analizar las oportunidades que se le presentan. A su vez, se han identificado las fortalezas y las debilidades de la compañía, en definitiva, hemos analizado la empresa tanto interna como externamente para llegar a un conocimiento de su situación.

Este estudio nos ha llevado a establecer el siguiente Análisis DAFO o mapa de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, según se muestra en *Cuadro 6.1*.



Cuadro 6.1. Análisis DAFO

6.1. Debilidades

Los principales elementos identificados como barreras internas que tiene la empresa son los siguientes:

- **Precio del combustible:** como veremos más adelante en el Capítulo 9, es la partida de costes más importante, aproximadamente un 37%, y debido al aumento del precio en los últimos años, se hace indispensable tener un control exhaustivo de su consumo por parte de los medios de producción.

- **Tensión de tesorería:** sin tener en cuenta que Uvatrans es una empresa que se encuentra terminando su fase de lanzamiento (con lo que esto supone en inversiones), se observa que existe un fuerte desequilibrio entre los plazos de pago y los plazos de cobro. Por término medio se paga a 45 días y se cobra a 120 días, lo cual genera una tensión de tesorería importante.

- **Retornos en los viajes:** como apuntamos al comienzo de nuestro trabajo las exportaciones están aumentando, no ocurriendo lo mismo con las importaciones. Se tienen unos clientes que denominaremos “de salida” pero no se tienen unos clientes “de retorno”. Al cobrar al cliente de salida sólo la “ida” del viaje (exportaciones), la empresa no puede permitirse el retornar “vacío” (a la península). Ha de buscar cargas para la “vuelta” y su escasez dificulta altamente esa búsqueda, Uvatrans no tiene una red comercial apropiada para esa actividad de retorno.

- **Alta concentración en la cartera de clientes:** prácticamente se tienen dos clientes de salida, esto hace que aproximadamente el 60% de la facturación dependa de la solidez y solvencia de dos empresas.

- **Alto nivel de endeudamiento:** como nos apuntaba en el Capítulo 3, el ratio de endeudamiento es ciertamente alto. En una empresa con un año de vida este ratio es normal, pero es evidente que es un punto a controlar de aquí en adelante. Esta situación, junto con la tensión de tesorería, es preocupante si se mantuviese a más largo plazo.

- **Bajo nivel informático:** las fuertes inversiones realizadas en los principales medios de producción (los vehículos en las empresas de transporte) disparan las inversiones iniciales y hacen que otras partidas que requieren inversión se pospongan a un plazo posterior. Uvatrans tiene un sistema informático básico, lo que hace que el control diario, tanto de la parte productiva como de la parte administrativa, sea un tanto ineficiente y se destinen demasiados recursos.

- **Escasez de personal especializado:** la búsqueda de personal para el departamento de tráfico resultó complicada. Este personal ha de contar con unos amplios conocimientos de idiomas, de geografía, de horarios de conducción y descanso y un cierto grado de psicología para tratar con los distintos agentes. Por otro lado la disponibilidad horaria a la que tiene que estar sometido, hace que sea un trabajo muy extenso a la vez que intenso.

6.2. Amenazas

El entorno también intimida a las organizaciones y las amenazas de Uvatrans se encuentran localizadas en:

- **Grandes grupos de empresas de transporte:** debido a su gran dimensión estos grupos tienen importantes economías de escala por lo que sus precios pueden llegar a ser mucho más bajos que los de nuestra empresa. Esto les hace mucho más competitivos y, para ciertos servicios, es imposible rivalizar con ellos.

- **Competencia desleal de precios en el mercado:** debido al alto número de empresas como Uvatrans, aun no siendo grandes grupos, hay compañías de transporte que para acceder a los clientes bajan los precios a niveles mínimos y a veces por debajo del coste. Es una estrategia que el único resultado es el perjuicio dentro del sector. No hay compañía que se pueda mantener en el tiempo prestando un servicio bajo costes.

- **Inexistencia de normativa homogénea:** este es uno de los problemas a los que se enfrenta la empresa no sólo por ser de ámbito internacional, sino que a nivel nacional también. No hay que olvidar que en ciertas materias cada Comunidad Autónoma tiene su propia normativa y un ejemplo muy claro de ello son los festivos. En muchas ocasiones se trabaja en una comunidad y en otra es festivo, igual ocurre entre los distintos países acentuándose aún más por los horarios de las jornadas laborales. Por otro lado, la legislación y normativa en ciertos países de la UE es mucho más estricta que en España, lo que conlleva a costes adicionales para adaptarse a esa normativa.

- **Oscilaciones en los tipos de interés:** junto con los diferenciales que marcan las entidades financieras, las inversiones y los productos financieros requeridos para esta empresa se encarecen bastante y, por tanto, los costes en este sentido no son pequeños. Cualquier oscilación en los tipos de interés hace que la cuenta de resultados varíe en mayor o menor medida.

- **Oscilaciones del precio del combustible:** la crisis económica, las guerras en los países productores y las políticas macroeconómicas hacen que el precio del combustible a veces esté en continuo movimiento. Al ser una partida importante en los costes produce una variación también importante en la cuenta de explotación.

- **Impuestos locales a los suministros:** sin duda el céntimo sanitario que grabó el precio del combustible (en marzo de 2012 para la comunidad autónoma de Castilla y León) fue un duro golpe para las empresas de transporte. No todos los clientes estuvieron dispuestos a asumir su repercusión en el precio de venta del servicio, lo que llevó a agravar la situación de crisis por la que atraviesa el sector desde hace tiempo.

6.3. Fortalezas

Internamente esta empresa tiene unos potenciales y unas capacidades que la hacen diferenciarse de las demás:

- **Dedicación al cliente:** se puede decir sin riesgo a equivocarnos, que en Uvatrans se tiene una dedicación exclusiva para con el cliente. Por ejemplo, en las plataformas que llevan la carga hay acopladas unas trampillas elevadoras ya que en algunos destinos del cliente principal sin ellas sería imposible la descarga. Así mismo, en el momento de la carga y con los cálculos necesarios de horas de conducción y descanso, avisan a los destinatarios finales de la mercancía del día y hora en la que la tendrán en sus instalaciones (en ocasiones de acuerdo a sus “ventanas de descarga”). Es Uvatrans quien hace la gestión de avisar al destinatario final en su idioma, y no el cliente en este caso.

- **“Know-How” del gerente:** esta figura esencial en Uvatrans fue, en sus inicios, conductor de camión y con esfuerzo y dedicación hoy es gerente de su propia empresa de transporte. Sus conocimientos abarcan desde el control exhaustivo de los tiempos de conducción y descanso (diarios, semanales y bisemanales), pasando por los aspectos mecánicos tanto de tractora como de plataforma y llegando al ámbito financiero y administrativo. Su visión comercial junto con su amplia experiencia y sus conocimientos, hacen de él la principal fortaleza de esta compañía.

- **Estructura dimensionada:** Uvatrans cuenta con los medios, tanto técnicos como humanos, acordes para la cifra de negocios que posee en la actualidad por lo que no hay costes de subactividad.

- **Inversiones adaptadas al cliente:** proporcionan a la empresa un servicio diferenciado al cliente pero a su vez le dan la posibilidad de ofertar un servicio distinto al resto de sus clientes. Estas inversiones se amortizan con el cliente principal, así generan beneficio inmediato en el resto de clientes que las soliciten.

- **Buen personal operativo:** tras una dura selección de personal y una formación continua, los recursos humanos de esta empresa están altamente cualificados hoy en día en Uvatrans. Esto desemboca en otro punto fuerte de la compañía, la confianza del cliente en el servicio prestado.

- **Buena imagen de la empresa:** desde sus inicios se ha aleccionado al personal de la importancia del orden, de la limpieza, de la profesionalidad; en definitiva de la imagen de la empresa. Todos sus empleados son conscientes de ello y mantener esa filosofía forma parte de su trabajo diario. El buen ambiente laboral que se “respira” es otro punto importante a tener en cuenta.

- **Justo a tiempo (JIT):** a veces la mercancía que se transporta requiere que en el lugar de destino haya medios y personal especializado esperando esa mercancía. Desde que el camión sale con la mercancía se calcula la hora que estará en el destino final para que el cliente tenga esos medios listos, ni antes ni después. Se hace un seguimiento del viaje bien con los localizadores de GPS, bien con llamadas a los conductores. Si surge cualquier imprevisto, se hacen las adaptaciones oportunas para que la mercancía llegue el día y hora previstos.

6.4. Oportunidades

Por último vamos a determinar todos aquellos factores positivos que hay en el entorno y que puedan ser aprovechados. Así nos encontramos con la relación de las siguientes oportunidades:

- **Flexibilidad en el servicio prestado al cliente:** Uvatrans transporta la mercancía del cliente a cualquier punto que éste les solicite, incluso si no son sus rutas habituales. Si el cliente quiere una urgencia, se le da la posibilidad de poner doble conductor. Se indica al cliente cómo ha de enviar su mercancía puesto que en ocasiones hacen de interlocutor entre él y su destino final, por ejemplo cuando hay más de un reparto (varios clientes finales).

- **Satisfacción de los clientes:** el gerente de Uvatrans suele mantener reuniones periódicas con los clientes en las que ambos analizan sus nuevas necesidades y cómo afrontarlas. Las soluciones son un nuevo reto para la empresa, pero a su vez un elemento diferenciador de sus competidores y un valor añadido.

- **Baja calidad de servicio de otras empresas:** es un sector en el que hay demasiados competidores pero la baja calidad de muchos de ellos, hace que las oportunidades de negocio para esta empresa sean cada vez mayores.

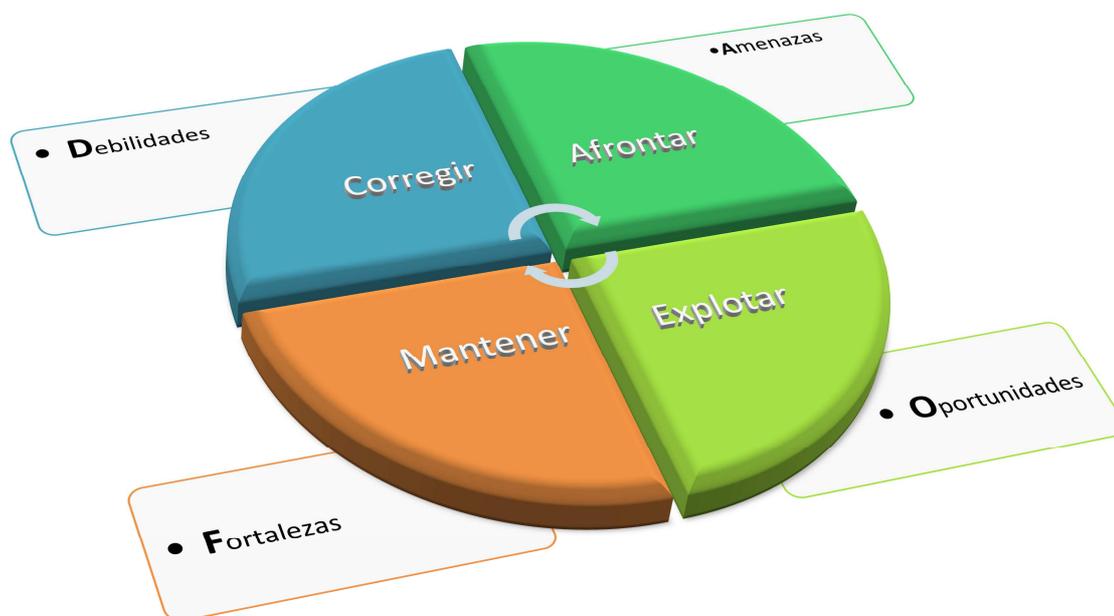
- **Aplicación de tecnologías más eficaces:** se ha dotado a las tractoras de un sistema de GPS lo que supone que en todo momento se localice al vehículo. Este sistema combina la localización con la navegación, por lo que las rutas se planifican de la forma más óptima posible.

- **Apertura de mercados:** el cliente principal de Uvatrans ha abierto fábrica en uno de los países del este de Europa lo que proporciona a esta empresa una posibilidad de crecimiento e incluso de sinergias en sus rutas.

7. ANÁLISIS CAME

Una vez realizado el análisis DAFO, el análisis interno y externo de la empresa, hemos obtenido una situación inicial de nuestra empresa Uvatrans. Es importante conocer los puntos fuertes y débiles así como evaluar las opciones y los riesgos que nos aporta el mercado.

El análisis DAFO se complementa con el análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) según el *Cuadro 7.1*, el cual nos proporcionará una serie de estrategias. Es fundamental saber qué es lo que necesita hacer la empresa en cada momento con los medios que tiene, dependiendo a dónde quiera llegar.



Cuadro 7.1. Relación Análisis DAFO y CAME.

Resumimos en el siguiente *Cuadro 7.2* el Análisis CAME: corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades.



Cuadro 7.2. Análisis CAME

Expondremos todas las mini-estrategias posibles con la situación inicial de partida. Una vez descritas estas estrategias, serán planteadas al gerente para que decida la estrategia más conveniente y así elaboraremos el Cuadro de mando integral.

Primeramente detallaremos todos los aspectos del Análisis CAME del *Cuadro 7.2*.

7.1. Corregir debilidades

Identificadas las debilidades trataremos de subsanarlas, lo que en CAME se denomina “corregir debilidades”:

- **Bajar el consumo del combustible:** dado el alto porcentaje que este suministro representa en la cuenta de explotación y el incremento en el precio que sufre casi constantemente, se hace imprescindible disminuir y controlar el consumo del combustible. Un litro más o menos de consumo cada 100 kilómetros supone un importantísimo ahorro y su repercusión en la cuenta de resultados es más que evidente.

- **Reducir la tensión de tesorería:** las medidas que se pueden adoptar para paliar esta situación son: posibles descuentos a los clientes por pronto pago, líneas de descuento para anticipar los cobros, pólizas de crédito para un uso puntual de tesorería y aplazar los pagos a los proveedores. Se pueden hacer acuerdos con proveedores por volumen de compra para obtener precios más baratos y condiciones de pago más ventajosas. De esta forma, disminuyendo los costes, los pagos también serán menores.

- **Captación de retornos:** la mayoría de los retornos se captan a través de una página web (www.wtransnet.com). Es una bolsa de cargas y de camiones en la que se oferta y demanda la necesidad que se tenga en ese momento. Habría que optar por otras páginas web similares, sin perder las garantías de cobro. A su vez se ha de aumentar la red de contactos, que dan retornos directamente, ya existente y como otra acción para corregir este punto débil, un comercial que capte clientes en el exterior.

- **Diversificar la cartera de clientes:** esto es importante pero en su justa medida. Un comercial se encargaría de obtener clientes de salida para disminuir la concentración que apuntábamos anteriormente.

- **No aumentar el nivel de endeudamiento:** disminuirlo en esta fase de la empresa es complicado. Es evidente que dependiendo de la estrategia final que se adopte este nivel de endeudamiento puede aumentar si no se decide consolidar y se inclina por una estrategia de crecimiento.

- **Implantación de un sistema ERP:** aun siendo económico y simple, mejoraría considerablemente la eficiencia en el trabajo. Esos recursos sobrantes se podrían emplear en realizar otros estudios económicos, en analizar el “día a día” y no tomar decisiones apresuradas en un momento dado, en definitiva, en tener más capacidad.

- **Formación continua del personal:** el personal es un punto clave en esta empresa, es una empresa de prestación de servicios. Es importante la formación continua del personal no sólo de cara a dar mejor servicio al cliente, sino de cara a normativa y legislación. Cada cierto tiempo han de renovarse los permisos de conducir, han de obtener el CAP (Certificado de Aptitud Profesional) y estar al día de cambios en la legislación de cargas, señalizaciones de vehículos, restricciones para conducir en ciertos periodos de vacaciones, etc.

- **Selección de personal:** aun no siendo necesaria en la actualidad la incorporación de nadie más en plantilla, es conveniente tener una bolsa de posibles trabajadores para solventar cualquier eventualidad que pudiese producirse, bajas del personal, vacaciones, licencias retribuidas, etc.

7.2. Afrontar amenazas

Del mismo modo que corregimos los puntos débiles, se han de hacer frente a las amenazas que provienen del exterior, por lo que se plantean los siguientes retos:

- **Diferenciación de grandes grupos de empresas:** frente a estos grandes grupos que puedan irrumpir en los clientes la mejor arma es la exclusividad y calidad en el servicio prestado.

- **Adaptación a diferentes normativas:** hacen que tenga que adaptarse a ellas sin discusión alguna. Lo ha de hacer con el menor coste posible, pero es indudable que han de realizarse los ajustes necesarios.

- **Oscilaciones del precio del combustible:** se pueden mitigar con cláusulas en las tarifas, es decir, se toma un precio de inicio y otro de referencia con el que calcular unas variaciones. Se establecen unas horquillas y fuera de éstas se repercute a la baja o a la alza esa variación en las tarifas iniciales.

- **Impuestos locales que graven el suministro del gasoil:** cuando se establezcan estos impuestos locales se estudiarán distintos puntos de repostaje como por ejemplo otras provincias donde no existan estos tributos e incluso otros países. Siempre se ha de repostar donde el precio final del combustible sea más económico. Cuando haya que repostar en un punto donde el precio esté más encarecido, se repostará lo justo y necesario para llegar al punto más económico, se hará un cálculo de los kilómetros restantes y el consumo aproximado y se repostarán sólo los litros necesarios.

7.3. Mantener fortalezas

Establecidas las fortalezas en el análisis DAFO, éstas se han de sustentar y mantener, tratar de prolongar los puntos fuertes de la organización:

- **Visitas y reuniones periódicas a los clientes:** mantener las mismas para ver sus necesidades, proponiéndoles soluciones ventajosas para ambos.

- **Formación continuada del gerente:** hace unos días el gerente de Uvatrans ha realizado el curso para obtener el Certificado de Aptitud Profesional. Así mismo está suscrito a revistas especializadas en transporte por lo que se encuentra siempre informado de las últimas novedades en cuanto a legislación, marcas de fabricantes, mecánica, formación para sus empleados, etc.

- **Elaboración presupuestos y revisión de la dimensión:** partiendo de las ventas previstas en el año, se elaborarán unos presupuestos y se revidará la dimensión de la empresa. Es vital mantener un adecuado tamaño de empresa, de lo contrario la sub-actividad o la sobre-actividad podría llevar a la no rentabilidad.

- **Formación continua de los empleados:** se suele hacer a través de la Fundación Tripartita, en pocos días se dará a los conductores unos cursos de “conducción económica”. A pesar de lo que indica el propio nombre del curso, no sólo se pretende un ahorro de combustible, neumáticos y demás partidas, se persigue una menor contaminación al medio ambiente. Esta empresa tiene en cuenta la Responsabilidad Social Corporativa, tanto hacia el exterior como hacia el interior, la seguridad de todos sus stakeholders es primordial.

- **Mantener el plan de pagos:** Uvatrans tiene especial atención en mantener el buen plan de pagos que posee en la actualidad. La confianza tanto del personal como de proveedores y acreedores fomenta un desarrollo del trabajo sin apremios, mucho más distendido.

- **Seguimiento diario de la actividad:** desde el momento de la carga hasta la descarga, esa preocupación continua por el trabajo bien hecho es parte de la idiosincrasia de esta compañía. El personal lo tiene asumido, es la mejor forma de mantener la cartera de clientes y por lo tanto la ocupación, el puesto de trabajo. Un personal involucrado y un cliente satisfecho es la mejor fortaleza que una empresa puede tener.

7.4. Explotar oportunidades

No hay que perder de vista las ocasiones que nos aporta el entorno, estas oportunidades han de ser aprovechadas y explotadas y así hacer valer la organización frente a la coyuntura que se presente. A continuación analizamos las oportunidades a explotar:

- **Calidad en el servicio:** mantener esta calidad de servicio al cliente a pesar de los competidores que puedan surgir.

- **Adaptación/anticipación a las necesidades del cliente:** ofreciéndole incluso nuevos servicios anticipándose a sus necesidades, es lo que hace a esta empresa diferente, que incluso supere las expectativas del cliente.

- **Inversión en herramientas de trabajo:** al igual que una formación continua de todos los recursos humanos es importante una inversión continua en otras parcelas. Las herramientas de trabajo no se pueden quedar obsoletas. Los camiones ahora mismo son los llamados Euro IV: menos contaminantes, con más beneficios fiscales y con menor consumo. Por otro lado están provistos de sistemas de localización y navegación. Todas las plataformas están provistas de trampilla elevadora. Los conductores tienen al alcance todos los medios para solventar cualquier imprevisto, telefonía móvil, tele-peajes, tarjetas de combustible, etc.

8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En este paso, hemos expuesto al gerente de Uvatrans la matriz CAME para corregir sus debilidades, afrontar sus amenazas, mantener sus fortalezas y explotar sus oportunidades. Reunido con su staff externo y después de haber hecho balance del año de vida de la empresa, la decisión tomada es seguir una estrategia principalmente de consolidación pero sin perder de vista las debilidades y amenazas. Es decir, este próximo año no se plantean mayor crecimiento, sino asentar las bases y los resultados obtenidos. Por otro lado, esas debilidades han de ser eliminadas y las amenazas controlarlas, si al año siguiente se pretende seguir creciendo. Según el gerente y el staff externo, no tiene sentido plantearse un crecimiento sin unos sólidos cimientos.

Tomada la decisión, elaboraremos un Mapa Estratégico, es decir, un mapa de relaciones causa-efecto que comprendan e involucre a todos los miembros de la compañía y que permita observar cómo se van logrando los objetivos marcados por la dirección de la empresa.

El Mapa Estratégico no es algo estático, es una herramienta dinámica que ayuda a establecer unos objetivos y unas actuaciones a seguir para llegar a esas metas. Decimos que es algo dinámico puesto que los objetivos van cambiando a medida que evoluciona la empresa y la situación en la que se encuentre el mercado en cada momento.

Todo cambio que se plantee ha de tener en cuenta que las personas y los recursos son la clave del éxito. El personal ha de estar motivado y capacitado pero los recursos a su vez han de ser suficientes.

El modelo original de CMI, Cuadro de Mando Integral, de Kaplan y Norton (2000) propone cuatro perspectivas: financiera, procesos internos, clientes y formación-crecimiento. Estas perspectivas están interrelacionadas (Kaplan y Norton, 2009) como se aprecia en *Cuadro 8.1*.

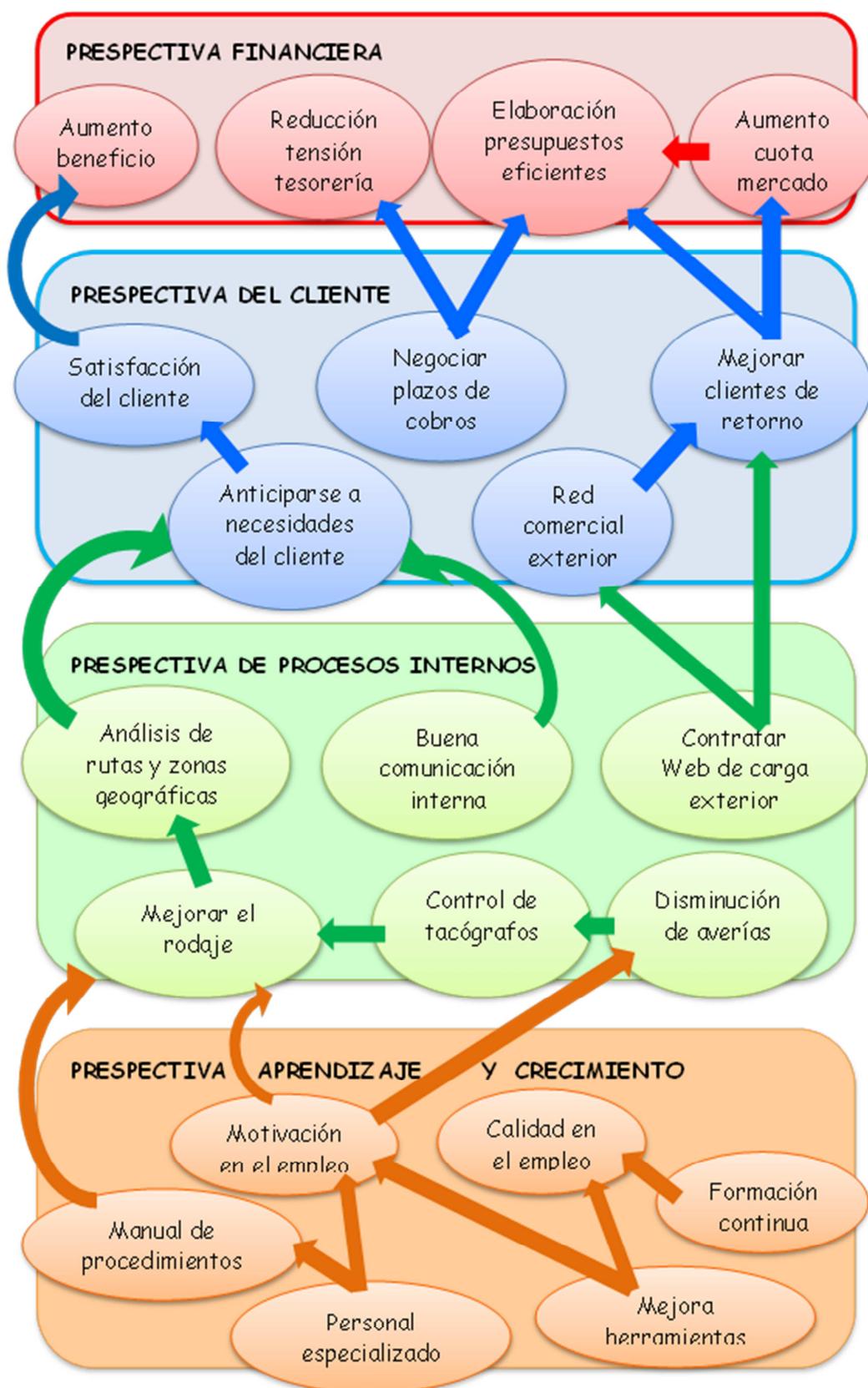


Cuadro 8.1. Cuadro Mando Integral (perspectivas)

No hay que perder de vista ese dinamismo del mapa estratégico por lo que es inevitable revisar periódicamente el ajuste de esos objetivos marcados en cada perspectiva con la meta última marcada por la organización (Kaplan, 2004).

Los objetivos estratégicos marcados son cuantificados y valorados mediante indicadores, lo cuales permiten realizar un seguimiento de las metas propuestas (Anthony, 2003).

En este trabajo utilizaremos estas mismas cuatro perspectivas, adaptadas a Uvatrans, según se ha plasmado en el Mapa Estratégico reflejado en el *Cuadro 8.2*.



Cuadro 8.2. Mapa Estratégico

Primeramente marcaremos unas metas para cada una de las perspectivas.

A continuación definiremos los objetivos que nos permitan conseguir las metas del Mapa Estratégico así como los indicadores que nos ayuden en primera instancia a controlar en qué medida se están consiguiendo los mismos. Véase el *Cuadro 8.3. Objetivos e Indicadores*.

Los indicadores han de ser medibles, exactos, fiables, en definitiva, representativos de lo que se quiere medir. De ellos se obtienen datos objetivos que describen elementos cuantitativamente (Olve, 2003).

OBJETIVOS	INDICADORES
AUMENTO DEL BENEFICIO	
Aumento cifra de negocios	% incremento ingresos explotación
Disminución costes	% disminución costes directos % disminución costes indirectos
Aumento del margen	Rentabilidad por camión propio Rentabilidad por camión enganche Rentabilidad por camión autónomo Rentabilidad por viaje vendido Gastos / Ingresos
REDUCCIÓN TENSIÓN DE TESORERÍA	
Mejorar Cash Flow	Ratio tesorería
Disminuir intereses de descuento	Intereses de descuento / Cifra de negocios
Aumentar plazos de pago	Periodo medio de pago
Disminuir líneas de descuento de efecto	Volumen efectos descontados / Cifra de negocios
ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS EFICIENTES	
Dimensionar correctamente los recursos	Nº camiones / Ingresos Nº empleados / Ingresos
Minimizar las desviaciones	% Desviación = (Real - Presupuestado) / Presupuestado

AUMENTO DE CUOTA DE MERCADO	
Aumento cifra de negocios	Contratación de servicio / Necesidades del cliente
Aumento de clientes	% número de clientes
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
Aumento facturación cliente	% ventas del cliente
Aumento calidad del servicio	Nº No Conformidades Nº de quejas Nº de retrasos en entregas Encuestas de calidad
NEGOCIAR PLAZOS DE COBRO	
Disminuir los plazos de cobro	Periodo medio de cobro
MEJORAR CLIENTES DE RETORNO	
Aumentar clientes de retorno	Nº clientes retorno / Nº clientes totales
Rentabilidad cliente de retorno	Ingreso cliente retorno / gasto cliente retorno
ANTICIPARSE A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	
Aumentar confianza de cliente	Nº soluciones aportadas al cliente Nº servicios nuevos prestados
RED COMERCIAL EXTERIOR	
Aumentar red colaboradores externos	% contactos nuevos
Presencia organismos comercio exterior	Nº asistencia a ferias y convenciones
ANÁLISIS DE RUTAS Y ZONAS GEOGRÁFICAS	
Analítica de viajes	% viajes analizados
Analizar los viajes por zona de carga	Rentabilidad zona de carga
Analizar los viajes por zona de descarga	Rentabilidad zona de descarga
BUENA COMUNICACIÓN INTERNA	
Aumentar los flujos de comunicación	Nº reuniones Nº comunicaciones informales

Mejorar la comunicación	Nº de roturas de la cadena de comunicación
CONTRATAR WEB DE CARGA EXTERIOR	
Estudiar diferentes páginas web de carga existentes	Nº de páginas web de carga contratadas
MEJORAR EL RODAJE	
Disminuir kilómetros en “vacío”	Kms vacíos / Kms rodados
Abaratar kilómetros recorridos	Kms rodados / Dietas pagadas
Disminuir el consumo de combustible	Nº litros consumidos / 100 Kms
CONTROL DE TACÓGRAFOS	
Optimizar las horas de trabajo de los conductores	Nº de horas de conducción Nº de horas de pausa Nº de horas de disponibilidad Nº de horas improductivas
DISMINUCIÓN DE AVERÍAS	
Mantenimiento de camiones	Nº de revisiones en taller por camión
Mantenimiento de plataformas	Nº de revisiones en taller por plataforma
Disminuir averías en flota	Nº de averías por unidad de flota Nº de horas de reparaciones Coste de averías
MOTIVACIÓN EN EL EMPLEO	
Satisfacción de los empleados	% necesidades cumplidas del personal Nº prestaciones del camión
Buen ambiente laboral	Nº quejas de empleados Encuestas de personal
CALIDAD EN EL EMPLEO	
Ergonomía laboral	Luminosidad ambiental Humedad de ambiente Nº mobiliario adecuado
Contratación seguros laborales	Nº pólizas de los trabajadores
Condiciones laborales generales	Nº sugerencias del personal

Seguridad e higiene en el trabajo	Nº horas impartidas Nº equipos de protección individual entregados
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Elaborar normas de conducción	Nº de normas de conducción
Elaborar normas de carga	Nº de normas de carga
Elaborar normas de descarga	Nº de normas de descarga
PERSONAL ESPECIALIZADO	
Gestores de tráfico especializados	Nº de camiones cargados día / Nº camiones disponible día
Conductores especializados	Nº de litros consumidos / 100 Kms Nº Kms recorridos / horas de conducción
Administrativos especializados	Nº de facturas realizadas / Nº facturas pendientes
MEJORA DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO	
Adquisición de equipos informáticos	Nº de ordenadores / personas de oficina Nº de impresoras
Adquisición dispositivos de telecomunicaciones	Nº dispositivos telefónicos / personal Nº de unidades GPS / total de flota
FORMACIÓN CONTINUADA	
Aumentar personal formado	Empleados formados / total empleados
Formación continua al personal	Nº horas externas empleadas en formación Nº horas internas empleadas en formación Gasto de formación / Nº empleados

Cuadro 8.3. Objetivos e Indicadores.

El Cuadro de Mando nos permite vigilar y adecuar la ejecución de la estrategia. De este modo, en el caso de que existiesen desviaciones, se pueden realizar acciones correctivas que incluso puedan conllevar cambios en la estrategia (Niven, 2007).

9. SISTEMA DE COSTES

Como introducción a este capítulo podríamos hablar de una forma básica de dos tipos de costes:

- **Costes directos:** son aquellos que se pueden identificar y repartir de forma objetiva, directa y sencilla con un producto o servicio vendible (aquel coste sin el cual no se puede obtener el producto).
- **Costes indirectos:** son aquellos que no se pueden asociar de forma objetiva a la unidad de referencia o de coste elegida, sino que son compartidos por varias unidades y por ello habrá que fijar algún criterio de reparto (el coste de todo aquello que no afecta realmente a la obtención del producto final).

Otra clasificación de los costes, según su variabilidad, sería en:

- **Costes fijos:** aquellos que no varían respecto al volumen de producción. No son sensibles a pequeños cambios en los niveles de actividad, sino que permanecen invariables ante estos cambios.
- **Costes variables:** son aquellos que varían con el volumen de producción o el nivel de actividad.

Hechas estas dos clasificaciones, de entre otras que podrían realizarse, vamos a definir el sistema de costes de la empresa objeto de estudio Uvatrans. El objetivo es calcular un ratio de coste €/Km (ya que este ratio es nuestra unidad de medida para el TIMC) que permita “a priori” sumar un margen y así fijar un precio de venta.

Debido a la gran dificultad de cuantificar los costes indirectos que soporta una empresa de transportes (estos costes no guardan una relación directa con el volumen de transporte realizado por la empresa), los costes medios a tener en consideración serán únicamente los directos. Finalmente añadiremos los indirectos de gestión, comercialización, etc., correspondientes y así obtener el ratio final.

El Observatorio de Costes y el Observatorio de Precios del Ministerio de Fomento tienen como objetivo servir de orientación a los distintos agentes que intervienen en la contratación de los servicios de transporte de mercancías por carretera.

Este Observatorio pretende ser punto de referencia para aquellas empresas que, bien por su reducido tamaño o por insuficiente posicionamiento estratégico, encuentran dificultades para establecer los criterios de gestión a seguir para asegurarse una adecuada política comercial.

Los costes directos se calculan teniendo en cuenta las características técnicas y de explotación del vehículo.

Las referencias de partida para obtener estos datos se muestran en el siguiente *Cuadro 9.1. Datos de Partida Observatorio de Costes.*

Características técnicas:			
Vehículo articulado de carga general.			
Potencia:	420 CV	309 kW	
Masa Máxima Autorizada:	40.000 kg		
Carga útil:	25.000 kg		
Número de ejes:	5		
Número de neumáticos:	12	6 tractor (2 direccionales y 4 motrices)	
		6 semirremolque	
Características de explotación:			
Recorridos en carga superiores a 200 km.			
Kilometraje anual:	120.000 km anuales		
Recorrido anual en carga:	85,0 %	102.000 km anuales	
Recorrido anual en vacío:	15,0 %	18.000 km anuales	
Consumo medio:	38,5 litros/100 km		
Hipótesis:			
Precio de venta de la cabeza tractora según tarifa (sin IVA):	99.999,04 euros	Descuento sobre tarifa:	10 %
Precio de venta del semirremolque según tarifa (sin IVA):	33.723,52 euros	Descuento sobre tarifa:	0 %
Vida útil de la cabeza tractora:	6,0 años		
Vida útil del semirremolque:	8,0 años		
Valor residual sin IVA de la cabeza tractora sobre el precio de tarifa:	20 %		
Valor residual sin IVA del semirremolque sobre el precio de tarifa:	15 %		
Capital a financiar sobre el precio real de adquisición:	70 %		
Periodo de financiación:	5,0 años		
Interés de la financiación (EURIBOR a 1 año + diferencial):	2,180 %	EURIBOR a 1 año:	0,180 %
		diferencial:	2,000 %
Coste anual del conductor (Incluida Seguridad Social y otros):	31.505,99 euros		
Coste anual de seguros (Responsabilidad Civil del tractor, semirremolque y mercancías, seguro de la mercancía, accidente del conductor, retirada de carné y seguro a todo riesgo):	7.144,85 euros	Responsabilidad Civil cabeza tractora:	2.359,23 euros
		Accidente del conductor:	100,20 euros
		Retirada carné:	108,55 euros
		Responsabilidad Civil semirremolque:	673,04 euros
		Seguro mercancías:	559,45 euros
		Responsabilidad Civil mercancía:	317,30 euros
		Daños propios (todo riesgo):	3.026,88 euros
Coste fiscal anual (visados, ITV, IAE, IVTM y revisión tacógrafo):	1.010,02 euros	Visados:	31,45 euros
		ITV:	89,86 euros
		IAE:	430,42 euros
		IVTM:	417,85 euros
		Revisión Tacógrafo:	40,44 euros
Dieta y plus de actividad anuales:	15.494,00 euros	Dieta media:	43,81 euros/día
		Número de días:	200 días
		Plus de actividad:	0,0561 euros/km
Precio del gasóleo en surtidor (con IVA):	1,175 euros/litro	Descuento:	0,030 euros/litro
Precio medio de un neumático (sin IVA):	690,07 euros/unidad		
Duración media de los neumáticos:	135.000 km		
Coste de mantenimiento (sin IVA):	0,0190 euros/km		
Coste de reparaciones (sin IVA):	0,0338 euros/km		

Cuadro 9.1. Datos de Partida Observatorio de Costes Observatorio de Costes del Ministerio de Fomento.

Dentro de estos costes directos están las siguientes partidas las cuales definiremos y describiremos la metodología para el cálculo del coste directo anual.

➤ **Costes Directos:**

✓ **Amortización:**

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

La fórmula de cálculo del coste anual de la amortización de un elemento es:

$$A = (C-R-N)/v$$

A= coste anual de amortización del elemento (€)

C= valor de adquisición sin IVA del elemento (€)

R= valor residual sin IVA del elemento (€)

N= valor sin IVA de los neumáticos del elemento (€)

v= vida útil del elemento (años).

✓ **Financiación:**

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

La fórmula de cálculo del coste anual de financiación de un elemento, suponiendo cuotas anuales, es:

$$F = (((n * p * i^j) / (j - 1) - P) / v)$$

F= coste anual de financiación del elemento (€)

P= préstamo para la compra del elemento (€)

i= interés en tanto por uno (interés en % dividido por 100)

n= periodo de financiación (años)

v= vida útil del elemento (años)

$j = (1+i)^n$

✓ **Personal de conducción:**

Es el coste total anual para la empresa del personal de conducción del vehículo, no incluye las dietas, están en un apartado específico para ellas.

Es importante tener en cuenta en los costes del personal el periodo de vacaciones y si el vehículo se mantiene en actividad o por el contrario se para. Es decir, su poniendo que el periodo de vacaciones sea de 30 días naturales, si el vehículo se para, entonces el coste de personal de ese mes hay que prorratearlo entre los once restantes. Por otro lado, si ese personal es sustituido por otro y el vehículo no cesa su actividad, lo que prorratearemos será el coste de ese sustituto.

✓ **Seguros de vehículo:**

Es el coste total anual de los seguros del vehículo.

✓ **Costes fiscales:**

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

✓ **Dietas conductor:**

Es el coste total anual para la empresa de las dietas del personal de conducción del vehículo. Para el cálculo tendremos en cuenta si son dietas nacionales o internacionales, si pernocta o no, etc.

✓ **Combustible:**

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

La fórmula de cálculo del coste anual de combustible es:

$$C = C_v + C_e$$

$$C_v = (p_v * c_v * k) / 100$$

$$C_e = p_e * c_e * h$$

C= coste anual de combustible (€)

C_v= coste anual de combustible del vehículo de tracción (€)

C_e= coste anual de combustible de los equipos (€)

p_v= precio de adquisición sin IVA del combustible del vehículo de tracción (€/litro)

c_v= consumo medio de combustible del vehículo de tracción (litros/100 kilómetros)

k= kilómetros recorridos anualmente por el vehículo de tracción (kilómetros)

p_e= precio de adquisición sin IVA del combustible de los equipos (€/litro)

c_e= consumo medio de combustible de los equipos (litros/hora)

h= horas mensuales de funcionamiento de los equipos (horas)

✓ **Neumáticos:**

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

La fórmula de cálculo del coste anual de un tipo de neumáticos es:

$$N = (p * n * k) / d$$

N= coste anual de un tipo de neumáticos (€)

p= precio sin IVA de la sustitución de un neumático de este tipo (€)

n= número de neumáticos de este tipo

k= kilómetros recorridos anualmente por el vehículo (kilómetros)

d= duración media de este tipo de neumáticos (kilómetros)

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

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

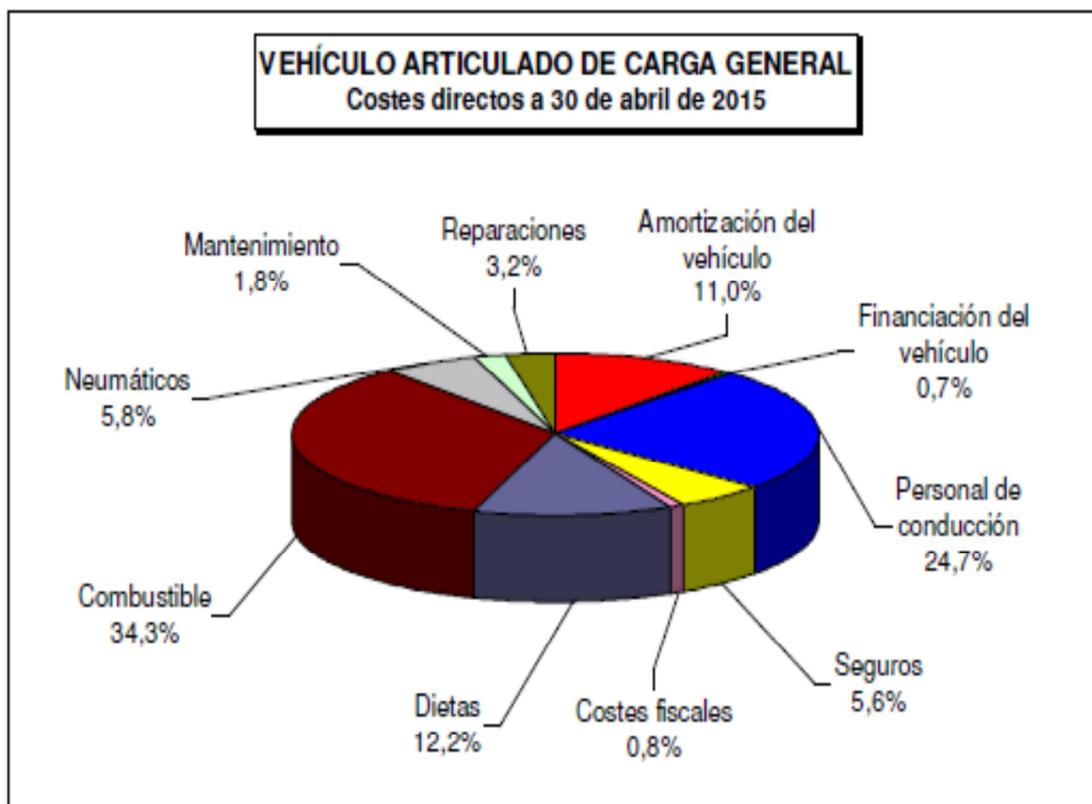
➤ Costes Directos según el Observatorio de Costes del Ministerio de Fomento

En el *Cuadro 9.2. Costes Directos a 30 de abril del 2015* y en el *Cuadro 9.3. Distribución de Costes Directos a 30 abril de 2015* se muestran los costes directos anuales correspondientes a la media nacional según el Observatorio de Costes del Ministerio de Fomento.

Estos costes corresponden a un vehículo de las características que marcan las hipótesis mencionadas en la parte superior del cuadro: vehículo articulado de carga general.

Hipótesis: Vehículo articulado de carga general (420 CV, MMA=40.000 kg y carga útil=25.000 kg)		
Kilómetros anuales recorridos=	120.000	100,0 %
Kilómetros anuales en carga=	102.000	85,0 %
Kilómetros anuales en vacío=	18.000	15,0 %
	COSTES DIRECTOS ANUALES	
	Euros (€)	Distribución (%)
Costes directos	127.503,97	100,0%
Costes por tiempo	70.089,04	55,0%
Amortización del vehículo	14.042,06	11,0%
Financiación del vehículo	892,32	0,7%
Personal de conducción	31.505,99	24,7%
Seguros	7.144,65	5,6%
Costes fiscales	1.010,02	0,8%
Dietas	15.494,00	12,2%
Costes kilométricos	57.414,93	45,0%
Combustible	43.718,18	34,3%
Neumáticos	7.360,75	5,8%
Mantenimiento	2.280,00	1,8%
Reparaciones	4.056,00	3,2%
kilometraje anual (km / año)	120.000	
kilometraje anual en carga (km / año)	102.000	
Costes unitarios		
Costes directos (€ / km recorrido)	1,063	
Costes directos (€ / km cargado)	1,250	

**Cuadro 9.2. Costes Directos a 30 de abril de 2015.
Observatorio de Costes del Ministerio de Fomento.**



Cuadro 9.3. Distribución de Costes Directos a 30 de abril de 2015
Observatorio de Costes del Ministerio de Fomento.

Estos costes se pueden personalizar para cada empresa en particular en la aplicación informática ACOTRAM que se encuentra en la página web del Ministerio de Fomento (www.fomento.gob.es).

➤ Costes Directos para Uvatrans

Los vehículos con los que presta sus servicios la empresa objeto de estudio, tienen estas mismas particularidades técnicas, pero no de explotación.

En este proyecto hemos contado con datos reales de la empresa Uvatrans y como hemos podido comprobar, los datos de partida difieren en algunos puntos, por lo que calcularemos exactamente el ratio de €/km cargado y €/km recorrido.

Por razones de confidencialidad no se puede elaborar un cuadro exhaustivo con los datos de partida. Si podemos señalar que en algunas partidas hay diferencias significativas con respecto al modelo de ACOTRAM, como por ejemplo:

- Los datos de la empresa nos revelan que los kilómetros recorridos anuales son 160.000 Kms de media y que el km en “vacío” (sin carga) supone de media un 10% del total, por lo que los kilómetros en carga medios son el 90% restante, es decir, 144.000 Kms.

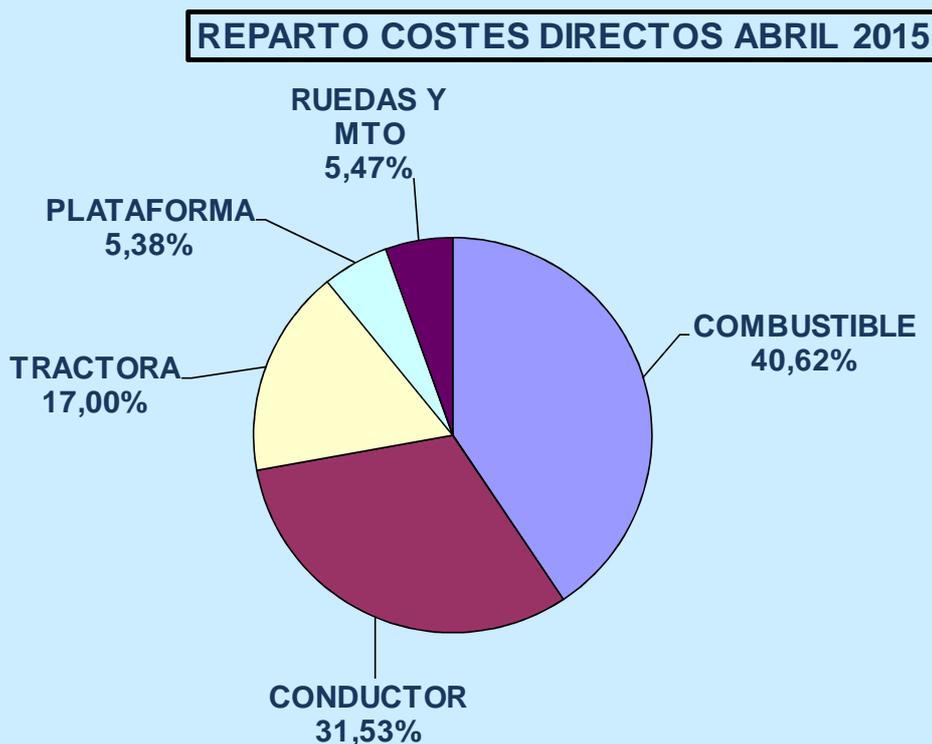
- El consumo medio es bastante más bajo, en Uvatrans tenemos un consumo de 33 litros a los 100 Kms. Esta variable depende mucho del peso de la mercancía transportada, ya que a mayor peso mayor consumo, y de la buena conducción del chófer.

Por la misma razón elaboraremos unos cuadros de Ratio de Costes Directos y Distribución de Costes Directos algo diferentes, adaptados a Uvatrans, pero en los que si podremos hacer comparaciones para establecer diferencias importantes.

RATIO ABRIL 2015	
GASTO POR KM RECORRIDO 0,731 €/km	
GASTO POR KM CARGADO: 0,812 €/km	
GASTOS COMBUSTIBLE	
COMBUSTIBLE	0,2970 €/km
Con un consumo de 33 % y a 0,90 € / litro	
GASTOS CONDUCTOR FIJOS Y VBLES	
NOMINA	0,0933 €/km
S.SOCIAL	0,0341 €/km
DIETAS	0,1031 €/km
TOTAL:	0,2305 €/km
GASTOS TRACTORA FIJOS	
CUOTA:	0,1060 €/km
SEGURO:	0,0172 €/km
IMP. CIRCUL:	0,0006 €/km
I.T.V	0,0004 €/km
TOTAL:	0,1243 €/km
GASTOS PLATAFORMA FIJOS	
CUOTA:	0,0367 €/km
SEGURO:	0,0018 €/km
IMP. CIRCUL:	0,0006 €/km
I.T.V	0,0002 €/km
TOTAL:	0,0394 €/km
GASTOS TRAC. Y PLATF. VBLES	
RUEDAS TRAC.	0,0150 €/km
RUEDAS PLATF.	0,0150 €/km
MANTEN. TRAC	0,0080 €/km
MANTEN. PLATF.	0,0020 €/km
REPARAC.TRAC.	0,0150
REPARAC.PLATF.	0,0150
TOTAL:	0,0400 €/km

Cuadro 9.4. Ratio de Costes Directos Abril 2015

ABRIL 2015 GASTO POR KM: 0,731 €/Km		% que representan sobre nuestros costes ABRIL 2015
COMBUSTIBLE	0,297 €/Km	40,62%
CONDUCTOR	0,231 €/Km	31,53%
TRACTORA	0,124 €/Km	17,00%
PLATAFORMA	0,039 €/Km	5,38%
RUEDAS Y MTO	0,040 €/Km	5,47%



Cuadro 9.5. Distribución de Costes Directos Abril 2015

Tanto en el *Cuadro 9.4. Ratio de Costes Directos Abril 2015* como en el *Cuadro 9.5. Distribución de Costes Directos Abril 2015* la diferencia más significativa es el ratio de coste por kilómetro tanto recorrido como cargado. Esto se debe principalmente a la gran disparidad que existe entre los kilómetros tanto recorridos como cargados del Observatorio de Costes y los de la organización que nos ocupa.

Por otro lado si comparamos el dato que nos aporta el Observatorio del Coste dividiendo el total del combustible 47.118,18€ entre los 120.000 kilómetros recorridos, nos da un ratio de coste de 0,364€/Km, muy alejado del 0,297€/Km de la empresa. Esto es debido al precio del litro de combustible, pero principalmente se debe al consumo de litros a los 100 kilómetros.

Hay un coste interesante, a la par que significativo, a tener en cuenta debido al tipo de servicio que se realiza y que es transcendental para las empresas de transporte internacional de mercancías por carretera. Este coste son los peajes, bien sea por autopistas, por autovías, por zonas restringidas, etc.

La decisión o no de tomar una vía que lleva asociada un sobre-coste, podría atender, entre otras, a las siguientes razones:

- Con la red actual de carreteras y el parque tan amplio de vehículos se hace inevitable circular por vías que llevan consigo este coste.
- En ocasiones el ahorro de tiempo y de combustible es mayor que el coste a pagar por utilizar este tipo de vías.
- Siguiendo la normativa de circulación, existen tramos de esa red de carreteras que están totalmente prohibidos para los vehículos de gran tonelaje. Actualmente se está tratando de implantar, desde el Ministerio de Fomento, el Plan de Desvío Voluntario a las Autopistas de Peaje (experiencia piloto de un mes de duración, pendiente de aprobación por el Consejo de Ministros).

Con este dato se han elaborado de nuevo los dos cuadros y el reparto de costes resultante como era de esperar, difiere de los dos anteriores.

Por lo tanto, se podría decir que el cálculo de los costes siguiendo este Observatorio de Costes es orientativo como ya apuntábamos al comienzo de este capítulo, es una mera referencia para las empresas de cómo distribuir los costes directos.

Al comienzo del estudio, en el Capítulo 3, apuntábamos que Uvatrans también disponía de cuatro autónomos que “enganchan” las plataformas propiedad de la empresa. Para el cálculo del ratio por kilómetro tanto recorrido como cargado, simplemente es sustituir la suma del coste de las partidas de gastos de combustible, gastos del conductor, gastos de tractora y gastos de autopista (si tomásemos el ratio del *Cuadro 9.6.*) por el coste que supone ese autónomo.

De ahí la explicación a esta forma de alcanzar el ratio por kilómetro, es mucho más operativo a la hora de calcular la rentabilidad que se obtiene con ese otro tipo de vehículo, teniendo totalmente separados los costes de la tractora de los de la plataforma.

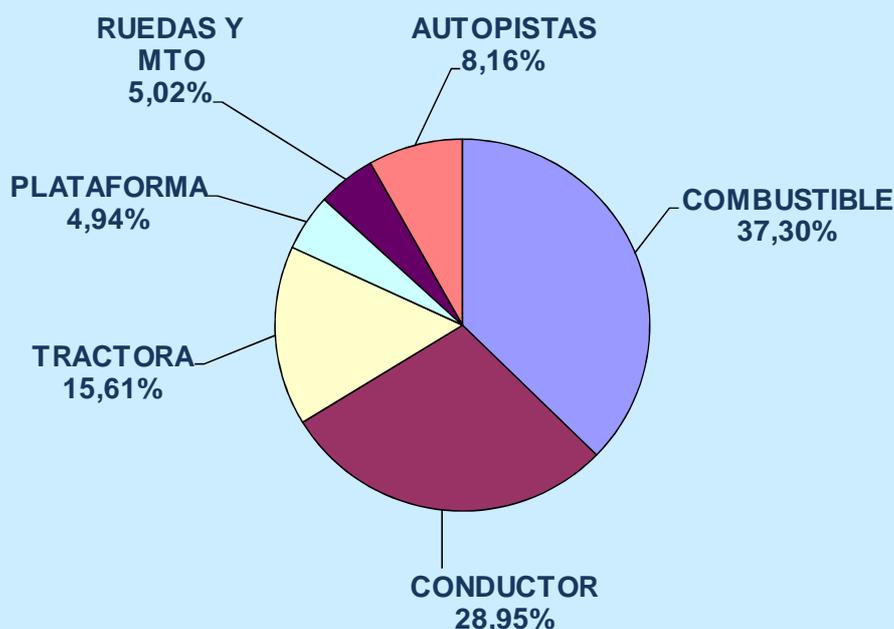
Lógicamente, los costes indirectos se repartirían bien en función de los kilómetros o bien en función de cualquier otra variable que se estime oportuna como puede ser la facturación.

RATIO ABRIL 2015	
GASTO POR KM RECORRIDO 0,796 €/km	
GASTO POR KM CARGADO: 0,884 €/km	
GASTOS COMBUSTIBLE	
COMBUSTIBLE	0,2970 €/km
Con un consumo de 33 % y a 0,90 € / litro	
GASTOS CONDUCTOR FIJOS Y VBLES	
NOMINA	0,0933 €/km
S.SOCIAL	0,0341 €/km
DIETAS	0,1031 €/km
TOTAL:	0,2305 €/km
GASTOS TRACTORA FIJOS	
CUOTA:	0,1060 €/km
SEGURO:	0,0172 €/km
IMP. CIRCUL:	0,0006 €/km
I.T.V	0,0004 €/km
TOTAL:	0,1243 €/km
GASTOS PLATAFORMA FIJOS	
CUOTA:	0,0367 €/km
SEGURO:	0,0018 €/km
IMP. CIRCUL:	0,0006 €/km
I.T.V	0,0002 €/km
TOTAL:	0,0394 €/km
GASTOS TRAC. Y PLATF. VBLES	
RUEDAS TRAC.	0,0150 €/km
RUEDAS PLATF.	0,0150 €/km
MANTEN. TRAC	0,0080 €/km
MANTEN. PLATF.	0,0020 €/km
REPARAC. TRAC.	0,0150
REPARAC. PLATF.	0,0150
TOTAL:	0,0400 €/km
AUTOPISTAS:	0,0650 €/km

Cuadro 9.6. Ratio de Costes Directos Abril 2015 incluyendo Peajes

ABRIL 2015 GASTO POR KM: 0,796 €/Km		% que representan sobre nuestros costes ABRIL 2015
COMBUSTIBLE	0,297 €/Km	37,30%
CONDUCTOR	0,231 €/Km	28,95%
TRACTORA	0,124 €/Km	15,61%
PLATAFORMA	0,039 €/Km	4,94%
RUEDAS Y MTO	0,040 €/Km	5,02%
AUTOPISTAS	0,065 €/Km	8,16%

REPARTO COSTES DIRECTOS ABRIL 2015



Cuadro 9.7. Distribución de Costes Directos Abril 2015 incluyendo Peajes

➤ **Costes Indirectos:**

Para finalizar este apartado de sistema de costes, no podemos obviar los costes de administración, comercialización, y gestión. Costes que deberán añadirse después, pero indudablemente se han de tener presentes y estimados a la hora de establecer por ejemplo, un presupuesto de un servicio a un cliente.

Es decir, el resto de gastos de la cuenta de Pérdidas y Ganancias han de analizarse y ponderarse entre los kilómetros recorridos. En esta empresa supone aproximadamente un 0,07 €/Km.

10. FASE DE CONTROL Y ANÁLISIS DE RESULTADOS. TOMA DE DECISIONES

Las desviaciones entre el dato fijado para el objetivo y el dato real obtenido, nos orientará hacia si se está o no consiguiendo implantar con éxito la estrategia establecida por la dirección para Uvatrans. Al mismo tiempo nos indicará si hubiese que tomar medidas correctoras tal y como apuntábamos en el Cuadro de Mando Integral.

Habrà circunstancias en las que será oportuno cambiar el objetivo a corto o medio plazo, en otras lo más conveniente será modificar el indicador. Sin embargo en otras ocasiones, incluso habrá que introducir cambios en la estrategia empresarial o cambiar dicha estrategia.

Esta fase no es la última etapa, simplemente es la culminación de un periodo que finaliza para que comience otro.

Se han de volver a realizar todos los análisis internos y externos, se han de revisar: el Cuadro de Mando Integral, el Mapa Estratégico y los Objetivos e Indicadores.

El sistema de costes se ha de realizar “a posteriori”, es decir, hay que verificar si ese ratio orientativo se aleja o no de la realidad. Con los datos reales de facturas de proveedores y acreedores, extractos bancarios, gastos de personal, etc. se constatará el ratio real de coste y por consiguiente el beneficio o pérdida de la empresa.

Para este control de gestión de los objetivos estratégicos se ha diseñado el siguiente *Cuadro 10.1. Control de Resultados*.

Objetivo	Indicador	Plazo medición	Responsable de la empresa	Dato óptimo	Dato obtenido	Desviación	Desviación tolerable

Cuadro 10.1. Control de Resultados

Es conveniente fijar los plazos de mediciones de los indicadores: mensuales, trimestrales o anuales; dependiendo del tipo de indicador. A veces incluso esos indicadores deben de ser medidos semanalmente.

Del mismo modo es interesante establecer un responsable del indicador, no tiene por qué ser, en última instancia, la persona que realice el indicador, es decir, la persona que ejecute la operativa y obtenga el dato.

Si previamente se ha fijado un dato a conseguir, es decir, un dato óptimo de acuerdo con la estrategia fijada y la coyuntura de la empresa en ese momento, hay que compararlo con el dato realmente obtenido. Con esto calculamos la desviación, bien por exceso o bien por defecto, del resultado alcanzado.

Esta desviación ha de tener un margen de tolerancia también por exceso y por defecto que habrá que valorar.

Es en este punto, y a la vista de todos los datos, cuando se tomarán las decisiones de cambiar o no de indicador, de objetivo, de estrategia, en definitiva, se decidirá revisar el Cuadro de Mando Integral diseñado en un primer momento.

Por lo tanto es importante este análisis final, cómo una estrategia equivocada, unos objetivos inalcanzables o unos indicadores poco fiables, pueden llevar a la empresa a una situación problemática y a veces irreversible.

11. CONCLUSIONES

A la vista de todo el trabajo realizado y el estudio que este proyecto ha podido ejecutar en la empresa elegida, Uvatrans, podemos afirmar la importancia de una buena planificación y gestión estratégica.

La atomización del sector del Transporte Internacional de Mercancías por Carretera, unida a la crisis que atravesamos, hace que las empresas que se dedican a esta actividad tengan que desarrollar una impecable estrategia empresarial.

Previamente a fijar un objetivo debemos conocer nuestra situación actual. El diagnóstico de la empresa ha de ser exhaustivo y preciso, solo así podremos conocer nuestras debilidades y fortalezas. No podemos olvidarnos que nos encontramos dentro de un mercado abierto y, por lo tanto, el entorno nos acechará con amenazas y a la vez nos brindará oportunidades.

Sólo analizando la empresa interna y externamente se podrán tomar medidas. Éstas harán que nuestros puntos débiles disminuyan o desaparezcan y, por otro lado, nuestros puntos fuertes aumenten.

Ya sabemos dónde está nuestra empresa y ahora sí podemos fijar a dónde quiere llegar, qué objetivo quiere conseguir. Las medidas para llevarlo a cabo, es decir, cómo va a conseguir la empresa la meta, han de tener un marco empresarial, una planificación y gestión estratégica.

Una vez adoptadas las líneas de actuación, han de verificarse que sean las adecuadas y, si es preciso, modificarlas e incluso suprimir las innecesarias. Para llevar a cabo esta verificación es importante elegir bien los indicadores que nos van a proporcionar los datos a comparar con los marcados inicialmente.

La empresa se encuentra actualmente en esta fase de obtención de datos. Posteriormente habrá de analizar las desviaciones con los datos de los objetivos fijados. De este modo valorará si la estrategia de consolidación planteada en un principio es la correcta o no.

Hemos podido comprobar que en esta empresa el “día a día” los absorbe en una vorágine de impresiones, ideas e incluso preocupaciones, pero he podido constatar que no es posible dejar que éste, a veces caos, desvíe a la empresa del camino fijado y del objetivo principal.

Es indiscutible que una empresa, sea de la dimensión que sea, necesita imperiosamente una planificación, una “senda por la que marchar”, pero a su vez unas alarmas que le digan si la senda es “transitable” o no.

El futuro inmediato de esta empresa pasa por la aplicación del Cuadro de Mando Integral diseñado en este trabajo o, en su defecto, por una planificación y gestión que le muestre en todo momento lo que tiene, lo que quiere y cómo conseguirlo.

12. BIBLIOGRAFÍA

- ACOTRAM: Asistente para el cálculo de costes del transporte de mercancías por carretera. Versión 2.4.0.* Ministerio de Fomento. Gobierno de España. Recuperado en enero de 2014, de http://www.fomento.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/DIRECCIONES_GENERALES/TRANSPORTE_POR_CARRETERA/_INFORMACION/DESCARGA_SOFTWARE/Acotram.htm
- Anthony, R. y Govindarajan, V. (2003). *Sistemas de control de gestión*. Madrid: McGraw- Hill.
- Arias, R. (30 de junio de 2015). Fomento deja en el aire el peaje voluntario de camiones. En *Transportes Profesionales*. BGO Editores. Recuperado en junio de 2015, de <http://www.transporteprofesional.es/ultimas-noticias-destacadas/item/5542>
- Bureau Veritas Formación. (2009). *Logística integral*. Madrid. Fundación CONFEMETAL.
- Bolsa de camiones (s.f.). *BDC: Bolsa de camiones*. En <http://www.bolsadecamiones.com>
- González Solán, O. y De la Vega Yabor, J.L. (2007). *Los sistemas de control de gestión estratégica para las organizaciones*. Recuperado el 6 de Agosto de 2009, de <http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml>.
- Iborra Juan, M.; Dasí Coscollar, A., Dolz Dolz, C. y Ferrer Ortega, C. (2007). *Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A.
- Jiménez Carrillo, J. (2009), *Los costes de una pequeña empresa de transportes de mercancías por carretera*. Proyecto Fin de Máster de Logística, Universidad de Valladolid.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mallo, C. y Jiménez, M. A. (1997). *Contabilidad de costes*. Madrid: Ediciones Pirámide, S.A.

- Mallo, C., Kaplan, R. S., Meijem, S. y Giménez, C. (2000). *Contabilidad de costes y estratégica de gestión*. Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Newman, W.H. (1968). *Programación, organización y control*. Bilbao: Deusto.
- Niven, P.R. (2007). *El cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona: Gestión 2000
- Observatorio de Costes del Transporte por Carretera*, Ministerio de Fomento, Gobierno de España. Recuperado en abril de 2015, de http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/75019EB9-D1D4-48DD-B58C-91FBD81E8E3B/125344/Observatorio_Costes_abril_2015.pdf
- Observatorio de Mercado del Transporte por Carretera*, Ministerio de Fomento, Gobierno de España. Recuperado en abril de 2015, de http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/192BCC6A-D750-4B3A-840E-8D0B0A908B12/123891/Observatorio_Mercado_n23_abril_2015.pdf
- Observatorio de Precios del Transporte por Carretera*, Ministerio de Fomento, Gobierno de España. Recuperado en abril de 2015, de http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/FE0B660C-069E-408A-93A1-0CDF66E67B4A/125363/Observatorio_Precios_abril_2015.pdf
- Olve, N.; Petri, C.J.; Roy, J. y Roy, S. (2003). *El cuadro de mando en acción*. Barcelona: Deusto.
- Ruiz, M. y Tirado, P. (2008). *Estudio de costes basado en las actividades de la Dirección General de Hacienda y Comercio de un Ayuntamiento*. Córdoba: Instituto de Estudios Fiscales.
- Saez Torrecilla, A. (1997). *Los sistemas de costes convencionales y el método ABC: análisis comparativo*. Revista de contabilidad, nº0, pp: 167-183.
- Seguros Mapfre. (s.f.). *Seguros Mapfre*. En <http://www.mapfre.es>