



Universidad
Politécnica
de Cartagena



FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA
E M P R E S A

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA BASCULANTES UREÑA S.L.

Autor: Ester Ureña Cánovas

Directora: Marina Villena Navarro

Trabajo Fin de Grado para la obtención del título de Graduada en
Administración y Dirección de Empresas

Curso 2014-2015

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN, OBJETIVO Y RESUMEN EJECUTIVO.....	8
1.1. INTRODUCCIÓN.....	8
1.2. OBJETIVO.....	9
1.3. RESUMEN EJECUTIVO.....	9
1.4. EXECUTIVE SUMMARY.....	10
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	12
2.1. HISTORIA DE LA EMPRESA.....	12
2.2. EVOLUCIÓN.....	13
2.3. ORGANIZACIÓN INTERNA.....	16
2.4. LOCALIZACIÓN.....	19
2.5. CLIENTES.....	20
2.6. CARTERA DE PRODUCTOS.....	21
3. ANÁLISIS ESTRATEGICO DEL ENTORNO.....	25
3.1. ENTORNO DIRECTO.....	25
3.1.1. <i>El sector de la industria</i>	26
3.1.2. <i>El sector del transporte</i>	28
3.2. ENTORNO GENERAL.....	31
3.2.1. <i>Dimensión económica</i>	32
3.2.2. <i>Dimensión socio cultural</i>	37
3.2.3. <i>Dimensión político legal</i>	40
3.2.4. <i>Dimensión tecnológica</i>	43
3.3. ENTORNO ESPECIFICO.....	45
3.3.1. <i>Poder negociador de los proveedores</i>	46
3.3.2. <i>Poder negociador de los clientes</i>	46
3.3.3. <i>Amenaza de nuevos competidores</i>	47
3.3.4. <i>Amenaza de productos sustitutos</i>	47
3.3.5. <i>Nivel de competitividad de las empresas</i>	48
4. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	49
4.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	50
4.2. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA.....	51
4.3. ANÁLISIS DAFO.....	62

5. FORMULACIÓN Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	65
5.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE ÉXITO.....	66
5.1.1. <i>Perspectiva financiera</i>	66
5.1.2. <i>Perspectiva de clientes</i>	67
5.1.3. <i>Perspectiva de procesos internos de negocio</i>	67
5.1.4. <i>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</i>	68
5.2. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO.....	69
5.3. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	70
5.3.1. <i>Objetivos según la perspectiva financiera</i>	70
5.3.2. <i>Objetivos según la perspectiva de clientes</i>	70
5.3.3. <i>Objetivos según la perspectiva de procesos internos</i>	70
5.3.4. <i>Objetivos según la perspectiva de aprendizaje</i>	71
5.4. ELECCIÓN DE LOS INDICADORES.....	71
6. CONCLUSIONES.....	74
7. BIBLIOGRAFÍA.....	77
8. ANEXO.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Instalaciones de la empresa	- 13 -
Figura 2: Organigrama de la empresa	- 19 -
Figura 3: Localización de la empresa.....	- 20 -
Figura 4: Cartera de productos	- 22 -
Figura 5: Ejemplos de productos.....	- 23 -
Figura 6: Dimensiones del entorno general.....	- 31 -
Figura 7: Dispositivos antiempotramiento	- 41 -
Figura 8: Protección lateral	- 42 -
Figura 9: Extintor y cintas reflectantes	- 42 -
Figura 10: Análisis DAFO. Fuente	- 64 -
Figura 11: Esquema del CMI	- 65 -
Figura 12: Pasos del CMI.....	- 66 -
Figura 13: Diagrama causa-efecto.....	- 69 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación comparativa de las distintas modalidades de transporte. Fuente: Departamento economía de la empresa UPCT, Dirección comercial III.	- 29 -
Tabla 2: Personal ocupado en el sector de la industria. Fuente: INE.....	- 34 -
Tabla 3: Personal ocupado en el sector servicios. Fuente: INE	- 35 -
Tabla 4: Afiliados a la Seguridad Social. Fuente: Elaboración propia	- 36 -
Tabla 5: Población por grupos de edad. Fuente: INE.....	- 38 -
Tabla 6: Gasto en innovación tecnológica. Fuente: INE.....	- 44 -
Tabla 7: Ratios de liquidez. Fuente: Elaboración propia	- 52 -
Tabla 8: Ratios capital circulante. Fuente: Elaboración propia.....	- 53 -
Tabla 9: Ratios de endeudamiento. Fuente: Elaboración propia.....	- 55 -
Tabla 10: Ratios de rentabilidad. Fuente: Elaboración propia	- 56 -
Tabla 11: Ingresos de la explotación de una muestra de empresas con CNAE 2920 de toda España. Fuente: Elaboración propia	- 60 -
Tabla 12: Resultado antes de impuestos de una muestra de empresas con CNAE 2920 de toda España. Fuente: Elaboración propia	- 61 -
Tabla 13: Total de activo de una muestra de empresas con CNAE 2920 de toda España. Fuente: Elaboración propia.....	- 61 -
Tabla 14: Indicadores financieros. Fuente: Elaboración propia.....	- 71 -
Tabla 15: Indicadores clientes. Fuente: Elaboración propia	- 72 -
Tabla 16: Indicadores procesos internos. Fuente: Elaboración propia.....	- 72 -
Tabla 17: Indicadores aprendizaje. Fuente: Elaboración propia	- 73 -

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ingresos de la explotación.....	- 14 -
Gráfico 2: Resultado del ejercicio	- 15 -
Gráfico 3: Total activo.....	- 16 -
Gráfico 4: Evolución del nº de empresas que pertenecen al sector de la industria	- 27 -
Gráfico 5: Evolución anual del PIB español	- 33 -
Gráfico 6: Estimación de la pirámide de población	- 39 -
Gráfico 7: Gasto en innovación por ramas de actividad.....	- 45 -
Gráfico 8: Ingresos de la explotación de empresas con CNAE 2920 de la Región de Murcia.....	- 58 -
Gráfico 9: Resultado de la explotación de empresas con CNAE 2920 de la Región de Murcia.....	- 58 -
Gráfico 10: Activo de las empresas con CNAE 2920 de la Región de Murcia.	- 59 -
Gráfico 11: Fondos propios empresas con CNAE 2920 de la Región de Murcia....	- 59 -
Gráfico 12: Nivel de endeudamiento de las empresas con CNAE 2920 de la Región de Murcia.....	- 59 -

GLOSARIO DE TÉRMINOS

AC: Activo Corriente

ANC: Activo No Corriente

ANFAC: Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones

CMI: Cuadro de Mando Integral

CNAE: Código Nacional de Actividades Económicas

DGT: Dirección General de Tráfico

ICE: Indicadores de Confianza Empresarial

INE: Instituto Nacional de Estadística

ITV: Inspección Técnica de Vehículos

P. P.: Páginas

P.: Página

PC: Pasivo Corriente

PGC: Plan General Contable

PIB: Producto Interior Bruto

PN: Patrimonio Neto

PNC: Pasivo No Corriente

PyG: Pérdidas y Ganancias

PYMA: Plan de Impulso al Medio Ambiente

SABI: Sistema de Análisis de Balances Ibérico

1. INTRODUCCION, OBJETIVO Y RESUMEN EJECUTIVO

1.1. INTRODUCCIÓN

Todas las empresas se crean con un fin, unos objetivos que conseguir o unas metas que alcanzar, pero la ilusión con la que se empieza un proyecto no basta para que éste llegue a puerto firme.

Lo primero que tiene que hacer un empresario es saber qué va a ofrecer a sus clientes, dónde se va a instalar, cuál es su competencia inmediata y qué va a diferenciar a su empresa del resto, en definitiva, el primer paso antes de abrir un negocio es hacer un estudio de mercado para garantizarnos que el proyecto es viable, pero esto no es suficiente, comienza el trabajo diario, hay que saber hacia dónde dirigirse, cuál es la posición de la empresa dentro de su sector, cuáles son sus principales fortalezas y debilidades, cuáles son las pautas que sigue para conseguir sus objetivos, cuáles son sus estrategias para enfrentarse a situaciones de riesgo, en resumen, el siguiente paso sería elaborar, poner en práctica y revisar un plan estratégico.

Como comenta Sainz, J.M.(2009)¹ al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado en el momento que realiza la reflexión estratégica con su equipo de dirección, en referencia a lo que hará en los próximos 3 años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

Dicho de una forma más directa por Dess y Lumpkin (2003) “entendemos por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.”

Son cada vez más las empresas que ponen los medios para no dejar su trayectoria en manos del destino, con el paso de los años se ha demostrado que las claves para estar cerca del éxito, tanto a nivel de negocios como a nivel personal, se basan en una buena planificación. Con todo esto no nos garantizamos no afrontar situaciones complicadas

¹ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J.M. “El plan estratégico en la práctica”, Ed. Escin 2ª Edición, Madrid, 2009, P.29.

para la empresa, pero si conseguimos estar preparados y saber cómo actuar cuando dichas situaciones se den.

Una frase para finalizar y que englobe la esencia de este apartado sería la afirmación de Martínez y Milla (2007)² “la evolución del mundo empresarial hacia una competencia cada vez más agresiva nos obliga a no conformarnos con mantenernos en el tiempo, nos obliga a estar permanentemente alerta y con el deseo de progresar, crecer y ser más rentables, eficientes y competitivos; de otro modo estamos destinados al fracaso.”

1.2. OBJETIVO

El objetivo principal de este Trabajo Fin de Grado es unificar los conocimientos obtenidos a lo largo del Grado en Administración y Dirección de Empresas, en particular en las diferentes asignaturas del departamento de economía de la empresa, como pueden ser Dirección Estratégica, Gestión del Conocimiento o Economía de la Empresa, con la finalidad de obtener un plan estratégico completo y eficaz que se pueda aplicar a una PYME, en concreto a Basculantes Ureña, una empresa familiar cercana a mi entorno personal de la que espero que siga creciendo y evolucionando como lo ha hecho hasta ahora.

Para llevar a cabo esta tarea he estructurado el trabajo en diferentes apartados entre los que destacan:

- Descripción de la empresa
- Análisis del entorno
- Análisis interno
- Formulación y desarrollo de la estrategia competitiva

1.3. RESUMEN EJECUTIVO

Una crisis económica y financiera tan pronunciada como la que hemos vivido en los últimos años trae consigo muchas consecuencias, una de ella es la necesidad de saber adaptarse al cambio. En la sociedad que hoy conocemos todo está en continuo cambio y lo que en estos momentos es bueno en unos años o incluso meses puede quedar obsoleto, o podemos encontrar a alguien que lo que haga mejor. Ante tanto cambio es

² MARTÍNEZ PEDRÓS, D. y MILLA GUTIÉRREZ, A. “La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral”, Ed. Díaz de santos, Madrid, 2005, P.8.

fácil que una empresa se desoriente, no sepa adaptarse y se enfrente a problemas importantes, tales como cuestionarse si seguir o no realizando su actividad económica. Para que esto no suceda, lo mejor que se le puede recomendar a una empresa es que elabore un Plan Estratégico con la finalidad de que ésta establezca y conozca cuál es su visión, su misión y sus objetivos a alcanzar, del mismo modo que utilizar todas las herramientas de gestión necesarias para estudiar todos los factores, tanto internos como externos, que influyen en la empresa para así conocerla bien y actuar lo más rápido posible ante cualquier problema que pueda suceder.

Por estas razones he considerado apropiado desarrollar un Plan Estratégico como Trabajo Fin de Grado, la empresa elegida es Basculantes Ureña, una PYME dedicada a la fabricación de vehículos industriales, que tiene una estrecha relación con el sector del transporte por carretera. El trabajo está estructurado en diversas partes, en la primera de ellas se describe la empresa, en la segunda se estudia el entorno que la rodea, tanto general como específico, la tercera parte será un análisis interno de la empresa donde se descubrirá cuáles son sus puntos fuertes y débiles y por último se elabora un Cuadro de Mando Integral para cuantificar los objetivos establecidos.

1.4. EXECUTIVE SUMMARY

A pronounced economic and financial crisis as the one we have been dealing with during these years brings many consequences. One of them is the necessity of knowing how to get adapted to the change. In the society we know nowadays everything is in a continuous change and what it is good by the moment it may be out-dated in some years, even months, or we can find someone who does it better. In the presence of this situation, it is easy that a company could get confused, couldn't get adapted and it would face big problem such as thinking about keep carrying out or not with its economic activity. In order to prevent that, the best suggestion that could be made to a company is to elaborate a Strategic Plan so that its view, mission and aims will be established as using all management tools needed to study every internal or external factor that could influence in the company. In that way, we will know the company in a better way and we could act as fast as possible before any problem occur.

For these reasons I have found appropriated developing a Strategic Plan as a Degree Final Project. Basculantes Ureña is the chosen company, a SMB that make industrial vehicles, which has a close relationship with the road transport sector. The project is structured in different parts. First of all the business is described, then its general and specific environment is studied, then an internal analysis of the business where its strength and weakness will be discovered. Finally, a balanced scorecard will be elaborated to quantify the established objectives.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

Basculantes Ureña es una empresa familiar de origen murciano, constituida como una Sociedad Limitada (S.L.), dedicada a la fabricación, reparación y venta de semirremolques, así como al carrozado de todo tipo de vehículos industriales.

Esta empresa nace en Enero de 2.004 y aunque pueda parecer una empresa joven, son años de experiencia en el sector del carrozado de vehículos los que avalan a la familia Ureña. De hecho son la tercera generación involucrada en esta actividad, la primera generación se remonta aproximadamente al año 1.900 donde se dedicaban a la fabricación de carros y carretas para facilitar el transporte de mercancías y personas. Con los años, generación tras generación han ido evolucionando y adaptándose a los nuevos tipos de vehículos.

Basculantes Ureña fue fundada por ocho socios, todos familia entre sí, que tenían unos objetivos claros y comunes; el principal era seguir con la tradición familiar y sus señas de identidad, pero querían llegar más lejos, querían ser una empresa consolidada con una visión de futuro enfocada a ser una gran empresa a nivel nacional y dispuesta a adaptarse a todos los cambios del mercado.

Empezaron su actividad en una nave de alquiler a las afueras del barrio de Los Dolores, en Cartagena. En 2.007 se dieron cuenta que las instalaciones se les habían quedado pequeñas para el volumen de operaciones que realizaban y tomaron la decisión de trasladarse y dejar las instalaciones de alquiler para invertir en unas que se amoldaran a su ritmo de negocio. En 2.009 inauguraron sus nuevas instalaciones en el Polígono Industrial de Los Camachos, siendo la primera empresa en abrir sus puertas en este Polígono. Fue una inversión importante y con riesgo ya que se inició al mismo tiempo que la crisis económica, pero era completamente necesaria para seguir creciendo como empresa.

Las instalaciones cuentan con una parcela de 8.400m² de los cuales 3.000 constituyen la nave, con todo este espacio pueden dar un mejor servicio a sus clientes. Todo se

diseño a conciencia para facilitar el logro de sus objetivos, aun así no descartan la idea de ampliar sus instalaciones cuando la situación económica del país mejore.



Figura 1: Instalaciones de la empresa. Fuente: Basculantes Ureña

2.2. EVOLUCIÓN

Para conocer mejor a la empresa resulta interesante estudiar cuál ha sido su evolución desde sus inicios hasta la actualidad en algunos factores importantes como pueden ser los ingresos a la explotación, los resultados del ejercicio o el total de activo que tiene la empresa. A continuación se pueden apreciar gráficamente la evolución de dichos factores desde el año 2.004 hasta el año 2.013 ya que hasta la fecha de realización de este trabajo son los últimos datos disponibles proporcionados por la base de datos SABI.

- INGRESOS DE LA EXPLOTACIÓN

Los ingresos de la explotación representan el importe total de las ventas que la empresa ha efectuado en el curso normal del ejercicio.

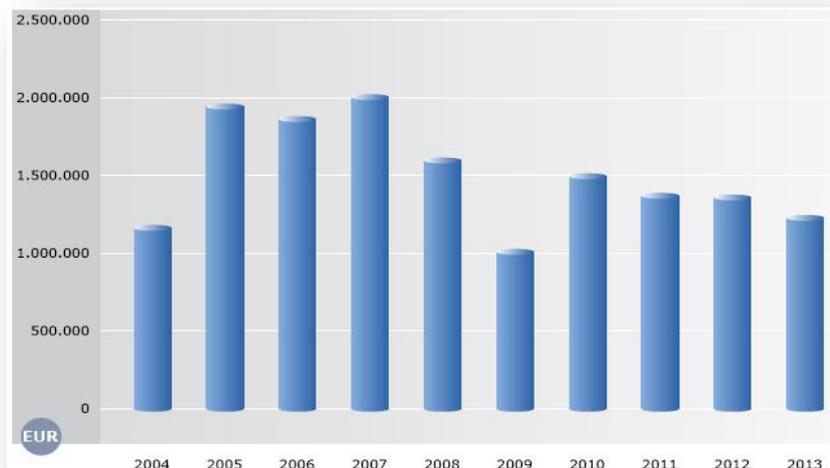


Gráfico 1. Ingresos de la explotación. Fuente: SABI

Como se puede apreciar en el gráfico, los ingresos de la explotación siempre han superado el millón de euros, los mejores años fueron los previos a la crisis económica nacional alcanzando en este periodo los dos millones de euros por ejercicio. Se podría afirmar que desde la apertura de la empresa hasta la actualidad no les ha faltado el trabajo, incluso en época de crisis presentaron unas cifras de negocios muy positivas.

- **RESULTADO DEL EJERCICIO**

El resultado del ejercicio se obtiene deduciendo a los ingresos de la explotación, todos los gastos en los que la empresa ha incurrido para poder realizar la actividad económica, los gastos que normalmente suelen tener más peso en una empresa son todos los de aprovisionamiento y retribuciones al personal, estos gastos a su vez son los más difíciles de reducir ya que para poder fabricar un producto hace falta comprar materias primas y disponer de trabajadores que desempeñen tal función.

Las personas que desconocen la materia pueden asociar altos ingresos de la explotación con grandes beneficios económicos, esta afirmación es errónea. Como se puede ver en el siguiente gráfico, los resultados del ejercicio están lejos de ser tan buenos como los ingresos de la explotación. De los diez años estudiados, en tres de ellos Basculantes Ureña presentó pérdidas y su mayor beneficio no alcanza los 150.000 euros. En

definitiva tener trabajo no significa tener beneficios y sobre todo si es durante un gran periodo de crisis económica que afecta a todos los sectores económicos, en estas circunstancias lo apropiado es cambiar la política de ventas, ajustar el precio de los productos a la situación económica del país, reduciendo el margen de beneficios a cambio de mantener la empresa en funcionamiento. También es importante revisar la política de gastos para ver qué es imprescindible y qué no con la finalidad de reducir los gastos.

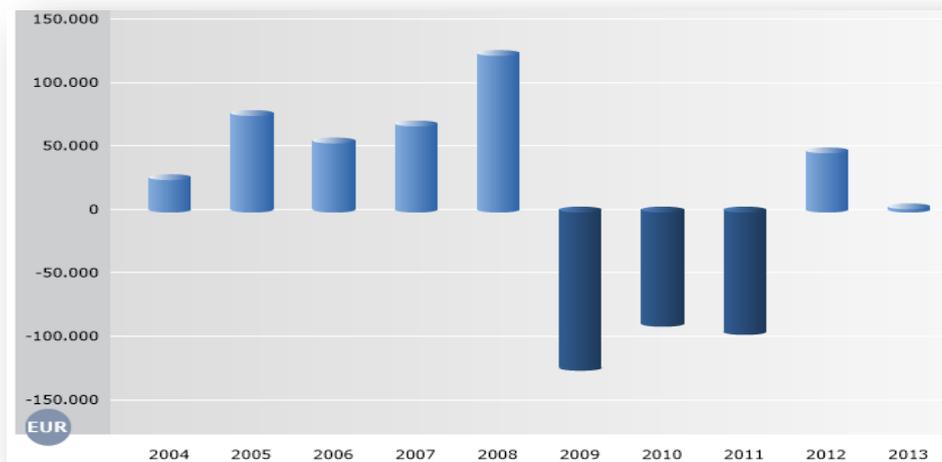


Gráfico 2: Resultado del ejercicio. Fuente: SABI

- **TOTAL ACTIVO**

Según el Plan General de Contabilidad (PGC) el activo es el conjunto de bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultantes de sucesos pasados, de los que se espera que la empresa obtenga beneficios o rendimientos económicos en el futuro. Entre ellos se encuentra entre otros, el inmovilizado material (construcciones, terrenos, maquinaria, etc.) los clientes, las existencias y la tesorería. En el siguiente gráfico se puede observar como el activo de la empresa cuando iniciaron su actividad alcanzaba los 500.000 euros y cuatro años después esta cifra se había incrementado en tres millones de euros. Este incremento se produjo cuando la empresa adquirió sus instalaciones en el Polígono Industrial de Los Camachos, la inversión fue muy significativa y como veremos posteriormente en el apartado del análisis interno, el

incremento de activo trajo consigo un incremento del pasivo, en concreto las partidas referidas a las deudas con entidades de crédito, se podría decir que actualmente Basculantes Ureña está financiando su inversión en inmovilizado material.

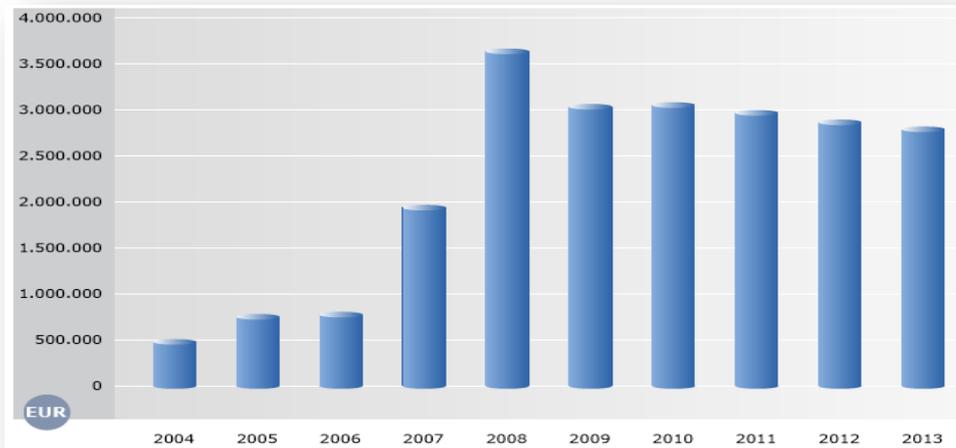


Gráfico 3: Total activo. Fuente: SABI

2.3. ORGANIZACIÓN INTERNA

Esta empresa se caracteriza por producir en cadena y de forma artesanal, jerárquicamente hablando la empresa se divide en tres secciones que veremos distinguidas en el siguiente organigrama.

- **Administración:** el buen manejo de esta sección es primordial para el funcionamiento de la empresa, se podría decir que dentro de la administración encontramos el departamento de contabilidad donde, entre otras tareas, se registran y tramitan todas las facturas emitidas y recibidas, el departamento de ventas, encargado de buscar clientes, realizar presupuestos y atender a los pedidos que posteriormente pasarán a producción, la administración también se encarga de supervisar ligeramente las actividades realizadas con los proveedores. Cuando la administración recibe un pedido, ésta se reúne con el departamento productivo, estudian qué producto ha pedido el cliente, cómo hacerlo, plazos de entrega, departamentos por los va a pasar el producto para ser

terminado, materias primas, materiales y mano de obra necesarias para llevar a cabo la producción, estimación del coste y el beneficio de la operación.

En el momento que un cliente acepta un presupuesto la administración pasa la orden de fabricación al departamento productivo, y a su vez se pone en contacto y concreta unos plazos de actuación con los agentes externos necesarios para finalizar el proceso productivo, como pueden ser el electricista, el rotulista, el tapicero, la gestoría para realizar la transferencia de propiedad de un vehículo o los trámites con la ITV para que el vehículo esté homologado.

- **Producción:** en el momento que el cliente acepta el presupuesto sobre el pedido que va a realizar, el departamento de producción recibe la orden de fabricación que emite administración, en éste momento planifica los plazos de elaboración del pedido teniendo en cuenta el resto de pedidos que tiene, producción encarga a los departamentos que están a su cargo (hierro, aluminio, acero inoxidable, hidráulica, kits y accesorios y pintura) sus tareas correspondientes de producción, informa sobre cuándo se va a empezar con el pedido, qué tiempo va a estar en cada departamento, esto le permite gestionar varios pedidos al mismo tiempo y que todos los departamentos estén funcionando a la vez.

Antes de producir, el departamento productivo tiene la tarea de estudiar nuevos productos, mejorar los existentes y analizar cómo puede mejorar las necesidades de sus clientes siempre teniendo en cuenta las restricciones legales que existen para que el vehículo industrial esté 100% homologado.

- **Hierro, aluminio, acero inoxidable, hidráulica, kits y accesorios, pintura y decoración:** estos son los departamentos donde se fabrica el producto, no todos los productos pasan por todos los departamentos, por ejemplo, una pequeña reparación normalmente va al departamento de hierro, aluminio o acero inoxidable dependiendo del material con el que esté elaborado el producto, en cambio cuando se fabrica un producto desde cero suele pasar por todos los departamentos progresivamente. Cada departamento se encarga de la compra y gestión de los materiales necesarios para elaborar sus tareas, supervisados todos en su conjunto en el departamento de producción.
 - **Hierro, aluminio y acero inoxidable:** estos departamentos tienen casi las mismas tareas, solo cambia el material con el que elaboran los

pedidos. El tipo de material depende de los gustos del cliente, y están separados en tres departamentos distintos porque aun realizando las mismas tareas, se necesitan técnicas y maquinarias distintas para cada tipo de material. Estos departamentos son los más concurridos, se encargan de reparar y fabricar toda la estructura del producto.

- **Hidráulica:** este departamento es muy exclusivo, pasan por él únicamente los vehículos que necesitan elevar la parte trasera del camión para poder descargar el contenido que transportan ahí, así como los vehículos que llevan grúa, los productos más usuales que pasan por este departamento son los basculantes abatibles. El procedimiento de actuación es el siguiente, una vez terminada la estructura del camión en el departamento anterior pasa a hidráulica donde le instalan los mecanismos necesarios para elevar la caja.
- **Kits y accesorios:** a este departamento llegan los productos tanto de los departamentos de material como de los de hidráulica. Las tareas que se realizan en este departamento son las de equipar al vehículo con todo lo imprescindible para su buen funcionamiento como pueden ser la colocación de cierres en las puertas, instalación de extintores, medidas de protección como pueden ser los salvaciclitras, bandas reflectantes, cajones de herramientas y un largo etc.
- **Pintura y decoración:** es el último departamento productivo, normalmente aquí se finaliza el producto pintándolo y decorándolo al gusto del cliente.



Figura 2: Organigrama de la empresa. Fuente: Elaboración propia

2.4. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

Situar a la empresa en el Polígono Industrial facilita el acceso a la misma tanto a clientes como a proveedores ya que a escasos metros se encuentra la autovía que une Cartagena con Murcia y el Mar Menor.

Indirectamente la localización genera ciertos beneficios. Debido a la proximidad de la empresa con el puerto de Cartagena donde el flujo de camiones es diario, ésta puede prestar servicios a clientes nuevos que están de paso y han tenido un incidente con su vehículo.

El acceso a las instalaciones de Basculantes Ureña es el siguiente:

- Desde autovía AP-7, de Vera-Alicante, salida 801 dirección a LA MANGA.
- Desde autovía Cartagena - San Javier, salida polígonos industriales. La Unión.
- Desde la misma autovía dirección Cartagena, salida 7-B, Polígono Los Beatos.
- Otros accesos: Ctra. de La Aparecida a Roche. Ctra. de La Palma a Camachos. Antigua Ctra. Los Camachos.



Figura 3: Localización de la empresa. Fuente: Basculantes Ureña

2.5. CLIENTES

Basculantes Ureña cuenta con una amplia y variada cartera de clientes, alrededor de 1.000, de diversas localidades y actividades.

Por localidad se pueden separar a nivel regional y a nivel nacional. A nivel regional destaca Cartagena, Mazarrón, Torre Pacheco, Pozo Estrecho, Lorca y Murcia entre otros. A nivel nacional destaca Cuenca, Guadalajara, Ciudad Real, Málaga, Almería y Alicante entre otras.

Pero es por rama de actividad donde más se diversifican los clientes de esta empresa, se distingue entre:

- Transporte de cereal
- Transporte de material de construcción
- Transporte de residuos
- Transporte de productos refrigerados como pescado y carne
- Transporte de ganado
- Venta de productos alimentarios como frutas y verduras
- Comercialización de muebles
- Gestión de calidad y salvamento
- Limpieza y mantenimiento
- Otras actividades

Entre los clientes más conocidos se puede encontrar al Ayuntamiento de Cartagena, SGS, Fomento de Construcciones y Contratas tanto de Cartagena como de Almería y Parque de bomberos de Cartagena.

La empresa cuenta con clientes todo el año, pero podría decirse que los meses de más afluencia son los meses de Julio y Agosto, ya que los clientes aprovechan sus vacaciones de verano para reparar sus vehículos con mayor tranquilidad y detenimiento que el resto del año

2.6. CARTERA DE PRODUCTOS

Para poder atender a unos clientes tan variados, Basculantes Ureña cuenta con una amplia gama de productos. Detrás de cada producto hay una fase de estudio para personalizarlo y adaptarlo a las necesidades de los clientes.

La empresa trabaja con marcas conocidas y de primera calidad para sus vehículos como Man, Renault, Volvo o Mercedes y los chasis están a la misma altura con marcas como Tisvol o Granalu.

Además, es colaboradora oficial del grupo Cayvol cuya función es instalar grúas hidráulicas articuladas sobre los vehículos industriales.

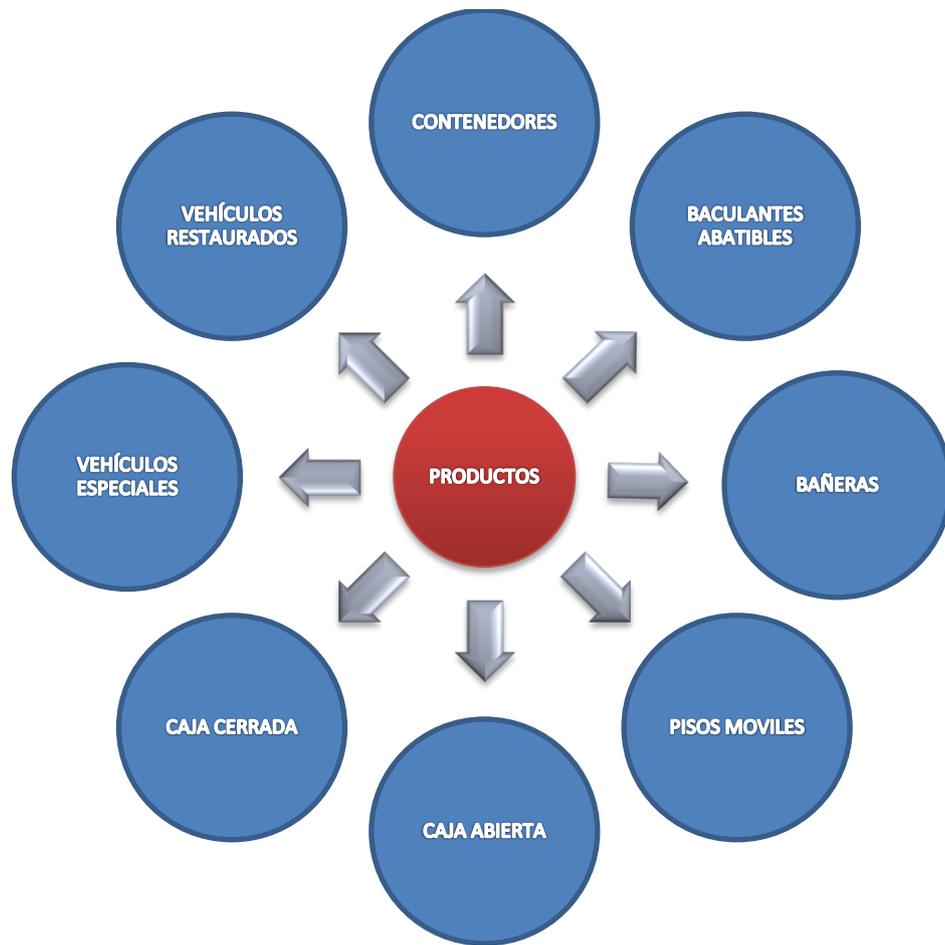


Figura 4: Cartera de productos. Fuente: Elaboración propia



Bañera



Basculante



Caja abierta



Caja cerrada



Contenedor



Piso móvil



Vehículo especial



Vehículo restaurado

Figura 5: Ejemplos de productos. Fuente: Basculantes Ureña

Basculantes Ureña no produce en serie, esto permite que aun fabricando vehículos de la misma categoría, rara vez se fabriquen dos vehículos exactamente iguales para distintos clientes. El producto está adaptado a las necesidades y gustos del cliente en la medida que la ley lo permita. Ya sea por detalles importantes como el material en el que esté fabricado el vehículo, o por detalles más insignificantes como puede ser el color de la pintura o los tipos de accesorios, no hay duda de lo personalizados que pueden llegar a ser los productos ofrecidos por esta empresa.

Cabe destacar el último producto que se está desarrollando. La profesionalidad de la empresa y su afán innovador han permitido que Ureña fabrique un camión destinado a la unidad de emergencias por catástrofes para el Parque de Bomberos de Cartagena, como el cuál sólo existen dos más en toda España.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

En la actualidad las empresas son consideradas sistemas abiertos que dependen de diversos factores para desempeñar su actividad, no son entes autónomos que no dependan de nada ni de nadie, todo lo contrario. Cuando somos empresarios el entorno nos influye, hay que tener en cuenta la situación económica del país, las restricciones legales que hay sobre la actividad que desarrollamos, la competencia, los productos que se quedan obsoletos, etc. por todas estas razones es importante estudiar el entorno en el que se encuentra una empresa.

Cegarra y Wandosell (2011)³ definen el entorno empresarial como el conjunto de variables, condiciones e influencias externas de cualquier índole que, de una forma u otra, afecten a la actividad y al desarrollo de la empresa.

Dentro del entorno encontramos dos categorías, el entorno general y el entorno específico. Para Bueno, Cruz y Durán (2002)⁴ el entorno general es el que afecta a todas las empresas en una sociedad dada, y el entorno específico es el que afecta a cada empresa en concreto más directamente del sector.

A continuación, pasaremos a estudiar el entorno general y el específico de un modo más detallado, además de analizar previamente los sectores de actividad que tienen relación con nuestra empresa.

3.1. ENTORNO DIRECTO

La empresa para la que estamos elaborando el plan estratégico, Basculantes Ureña, está influenciada por dos sectores económicos, el primero al que ella pertenece por el tipo de actividad que desarrolla, se dedica a la fabricación de vehículos industriales y por lo tanto pertenece al sector de la industria. Al fabricar camiones, el segundo sector por el que se ve influenciada es por el sector del transporte. Determinadas circunstancias que ocurran en este sector repercutirán de una forma beneficiosa o perjudicial en nuestra empresa. Ambos sectores están estrechamente relacionados y necesitan uno del otro para seguir creciendo. La industria necesita al transporte para recibir materias primas y

³ CEGARRA NAVARRO, J.G. y WANDOSELL FERNÁNDEZ BOBADILLA, G. *“Estrategias de empresa”*, Ed. Diego Marín, Murcia, 2011, P. 42.

⁴ BUENO CAMPOS, E. CRUZ ROCHE, I. y DURÁN HERRERA, J. J. *“Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales”*, Ed. Pirámide, Madrid, 2002, PP-83-84.

distribuir los productos terminados entre otras cosas. El transporte no solo necesita a la industria para poder desempeñar sus funciones propias, sino que además la necesita para que mejore las infraestructuras en las que se mueve y los medios de transporte con el fin de que éstos sean más seguros y eficientes.

A continuación se analizarán las características propias de estos sectores.

3.1.1. SECTOR DE LA INDUSTRIA

El sector industrial es aquel donde las materias primas se transforman en productos terminados aptos para ser consumidos por la sociedad. El sector ha evolucionado mucho con el paso de los años, antes de la Guerra Civil española (1960) se localizaban principalmente en Madrid, País Vasco y Cataluña debido a su proximidad a los recursos naturales o a los medios de transporte necesarios para acceder a las materias primas. Después de dicha fecha la industria española empezó a cambiar, ya no había barreras entre España y el resto del mundo, empresas extranjeras abrían filiales por diferentes puntos de la geografía española con la finalidad de que sus productos llegaran a toda la sociedad. El desarrollo del mundo del transporte facilitó el crecimiento de la industria, la red de carreteras, los trenes de alta velocidad, y el desarrollo de los puertos comerciales entre otros factores permitieron que las industrias se diversificaran por el resto de comunidades autónomas.

En el siguiente gráfico se puede observar la evolución del número de empresas que ha tenido la industria en su conjunto en los últimos años. Desde que se inició la crisis económica hasta al año 2.012 el número de empresas que formaban parte de la industria se fue reduciendo, llegando a un mínimo de 120.000 empresas. Desde entonces el número de empresas ha ido en aumento alcanzando cifras que rondan casi las 200.000 empresas en 2.013. Con la apertura de tantas empresas en un año se podría decir que el sector industrial se encuentra en un gran momento, con tendencias al crecimiento.

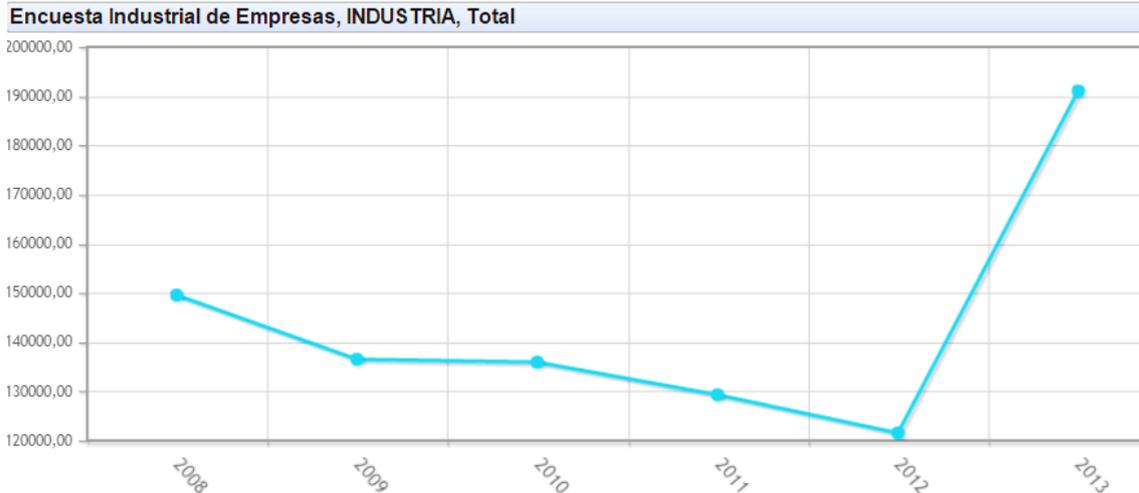


Gráfico 4: Evolución del número de empresas que pertenecen al sector de la industria. Fuente: INE

Principalmente se distinguen 3 tipos de actividad: industria extractivas, industria manufacturera y suministro.

La industria manufacturera es la que más ramas de actividad engloba, entre otras se distingue la alimentación, textil, madera, petróleo y vehículos de motor, es ésta última actividad donde se posiciona Basculantes Ureña.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), en 2.013 el sector de la industria en su conjunto obtuvo una cifra de negocios de 562.351 millones de euros de los cuales 52.150 millones pertenecían a la actividad de vehículos de motor. Es una de las actividades que más peso tienen en el sector industrial, acompañada por las de alimentación, el petróleo y la producción, transporte y distribución de la energía eléctrica. Del total de la cifra de negocios, la Región de Murcia aportó 20.738 millones de euros, siendo la décima comunidad que mayor cifra de negocios presenta en el sector industrial, por encima de ella están Andalucía, País Vasco y Cataluña entre otras, y por debajo Asturias, Extremadura y Navarra entre otras. El importe de la cifra de negocios de la Región de Murcia en sector industrial, creció un 2,6% en 2.013.

En 2.013 las actividades relacionadas con los vehículos de motor fueron las que más incrementaron su facturación con respecto al año 2.012 alcanzando una variación anual del 8,1%. Estas cifras repercuten positivamente a Basculantes Ureña ya que la actividad que más está creciendo es la suya.

3.1.2. SECTOR DEL TRANSPORTE

El transporte de viajeros y de mercancías en España representa un sector económico creciente e importante que cumple diferentes funciones, como podrían ser:

- Facilitar a la población los desplazamientos que realiza, bien sea por motivos personales o laborales.
- Sustentar el desarrollo de la actividad económica de otros sectores como pueden ser la industria, el comercio o el turismo.
- Integrar el territorio mediante las infraestructuras (carreteras, vías de ferrocarril, puertos), facilitando así a las organizaciones la decisión de dónde localizarse.

La geografía española se presta al desarrollo de este sector, ya que nacionalmente, sus carreteras radiales permiten la conexión entre todas las ciudades de la península, e internacionalmente, es el puente de conexión entre el resto de Europa, África y América, principalmente los países latinos.

Existen diversas formas de desplazarse físicamente desde un lugar de origen hasta su destino, pero las principales modalidades son:

- **Terrestre**
Encontramos diferentes modalidades como puede ser por carretera o ferrocarril. El transporte por carretera permite una cobertura geográfica extensiva, es un medio rápido y flexible que permite salidas frecuentes. Destacan los camiones, furgonetas, motos, etc.
El transporte por ferrocarril permite un movimiento masivo de mercancías y tiene una amplia cobertura geográfica. Destaca el tren y el tranvía.
- **Marítimo/Fluvial**
Es el medio preferido para el transporte de mercancías de poco valor y permite un movimiento masivo de mercancías de gran volumen.
- **Aéreo**
Es el medio más rápido para distancias intermedias y largas, su capacidad de carga es cada vez mayor. Destaca el avión y el helicóptero.

- **Otros**

Existen otros medios de transporte como pueden ser las tuberías u oleoductos, es el medio más barato pero también el más lento, permite un movimiento masivo de líquidos y gases.

Las distintas modalidades de transporte pueden ser evaluadas en base a una serie de criterios, entre los que destacan:

- **Coste:** es el precio que conlleva transportar el producto, depende principalmente del tipo de mercancía y de la distancia a recorrer.
- **Velocidad:** tiempo que transcurre hasta que se recibe la mercancía.
- **Capacidad:** tamaño o cantidad de producto que puede ser transportado.
- **Disponibilidad:** facilidad de contratar un transporte a un destino concreto.
- **Frecuencia:** continuidad del transporte.
- **Fiabilidad:** capacidad del medio para llevar a cabo sus funciones en lo referente a los plazos y a las condiciones establecidas.
- **Flexibilidad:** capacidad para adaptarse a las características del producto.

Medio / Criterios	Tren	Carretera	Marítimo	Aéreo	Oleoducto
Coste	3	4	2	5	1
Velocidad	3	2	4	1	5
Capacidad	2	3	1	4	5
Disponibilidad	2	1	4	3	5
Frecuencia	4	2	5	3	1
Fiabilidad	3	2	5	4	1
Flexibilidad	2	1	3	4	5

Tabla 1: Clasificación comparativa de las distintas modalidades de transporte. Fuente: Departamento economía de la empresa UPCT, Dirección comercial III.

(Ordenada de mejor a peor, 1= mejor,5 = peor)

De las diferentes modalidades del transporte, Basculantes Ureña mantiene una estrecha relación con el transporte terrestre por carretera, en concreto con lo que afecte a los camiones en su concepto más global. Por todo ello considero oportuno profundizar un poco en ésta modalidad.

El sistema de transporte terrestre engloba el conjunto de medios necesarios para transportar tanto a personas como a mercancías. Por un lado se encuentran las infraestructuras del transporte y por otro los vehículos.

Las infraestructuras están formadas por la red de carreteras, los centros logísticos tales como las estaciones de autobuses y diferentes dispositivos como señales de tráfico o semáforos. En cambio, los vehículos son los medios de transporte tales como, coches, motos, camiones, autobuses, etc.

A 31 de Diciembre de 2013, la red de carreteras españolas contaba con 165.361 Km los cuales están gestionados por la Administración central, las Comunidades Autónomas, las Diputaciones y los Ayuntamientos. De la totalidad de la red, a esta fecha, España tenía 14.981 Km de vías de gran capacidad (autopistas de peaje, libres y autovías) logrando ser el país europeo con mayor longitud de este tipo de vías, seguido por Alemania con 12.879 Km y Francia con 11.465 según la Dirección General de Carreteras.

Según los datos obtenidos de la Dirección General de Tráfico (DGT), en 2.014 el parque de vehículos español contaba con 30.976.047 unidades, de las cuales 4.839.484 eran camiones y furgonetas y 413.155 remolques y semirremolques, el resto eran autobuses, turismos, motocicletas, tractores industriales y otros vehículos. En los últimos 14 años el parque de vehículos se ha incrementado en más de siete millones de unidades, siendo los turismos los que más abundan en el parque. (Se puede encontrar tabla en el Anexo).

En lo que respecta al 2.015 la Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones (ANFAC) informa que durante los primeros ocho meses del citado año se han matriculado 13.055 vehículos industriales, un 49,3% más que el año anterior.

Todas estas cifras son muy buenas para Basculantes Ureña, si el sector del transporte está creciendo y cada vez se matriculan más vehículos industriales sus cifras de negocios deben verse positivamente repercutidas.

3.2. ENTORNO GENERAL

Con respecto al entorno general decir que existen numerosas variables o dimensiones que afectan a la empresa. Ante tantas variables, su estudio se hace muy complicado, por ello como dicen Guerras y Navas (2008)⁵ “el primer problema que hay que resolver para estudiar el entorno general es definir sus límites, es decir, identificar qué variables van a tener un impacto significativo en la actividad de la empresa y cuáles no.”

Habitualmente, una de las técnicas que se suele utilizar para delimitar el entorno es estudiar cuatro dimensiones en las que los expertos han coincidido a lo largo de los años. Hay más, pero estas son las más significativas. El estudio de las cuatro dimensiones recibe el nombre de PEST y engloba:

- Dimensión económica
- Dimensión socio cultural
- Dimensión político legal
- Dimensión tecnológica



Figura 6: Dimensiones del entorno general. Fuente: Elaboración propia

⁵ GUERRAS MARTÍN, L.A. y NAVAS LÓPEZ, J.E. “La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones”, Ed. Aranzadi 4ª Edición, Navarra, 2008, P. 144.

A continuación se realizará un estudio sobre estas cuatro dimensiones, teniendo en cuenta datos del entorno en general y a su vez datos del sector de la industria que es al que pertenece la actividad económica de Basculantes Ureña, y datos del sector servicios y en concreto el sector transportes, ya que nuestra empresa tiene por objetivo prestar servicios a éste sector.

3.2.1. DIMENSIÓN ECONÓMICA

La dimensión económica hace referencia a la situación económica general del país donde se realiza la actividad económica.

2.015 parece que está siendo el año en el que España empieza a dejar atrás la gran crisis económica en la que ha estado inmersa desde finales de 2.007.

El pasado año 2.014 finalizó alcanzando un Producto Interior Bruto (PIB) de 1.058.469 millones de Euros, con un crecimiento anual que representaba el 1,4%. De ésta cifra, el sector de la industria aportó una tasa de crecimiento del 0,5%, en cambio el sector servicios y más concretamente la rama de comercio, transporte y hostelería aportó al crecimiento del PIB nacional una tasa de 0,9%. Mientras que España en general crecía al 1,4% la Región de Murcia lo hacía al 2%, esta cifra es muy buena para la región ya que trae consigo prosperidad y trabajo. De la evolución de éste indicador económico se puede decir que desde 1.994 la economía española ha crecido cada año exponencialmente alcanzando sus mejores cifras en 2.008 (1.116.207 millones de Euros) y desde entonces hasta la actualidad su crecimiento ha sido constante con algunos altibajos. Se puede apreciar con más detalle la evolución del PIB español en el siguiente gráfico.

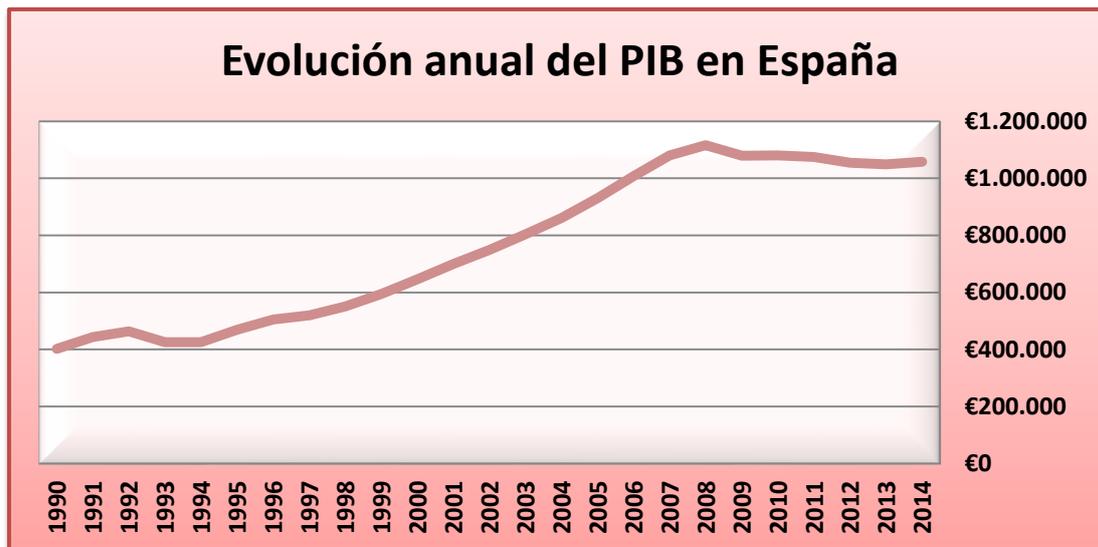


Gráfico 5: Evolución anual del PIB español. Fuente: Datos macro

Según los datos del INE, en el primer trimestre de 2.015 en España había 17.454.800 personas ocupadas, es decir, las personas que están trabajando, y el total de parados (no tienen trabajo, pero lo están buscando) era de 5.444.600. Durante este trimestre había 22.899.400 de población activa (personas en edad de trabajar, tanto empleados como desempleados) En los últimos 12 meses el empleo ha crecido en 504.200 personas y el paro ha disminuido en 488.700 personas, siendo la tasa de paro del 23,78%. La ocupación ha aumentado en los sectores de la construcción y la industria y ha disminuido en el sector servicios y en la agricultura. El paro ha descendido respecto al trimestre anterior en Andalucía, Asturias y Región de Murcia y ha aumentado principalmente en Valencia y Galicia.

Si estudiamos los datos de la Encuesta de Población Activa del año 2.013, podemos hacer referencia a como repercuten la industria, el sector servicios y más concretamente el transporte a estos datos. En 2.013 había una media anual de ocupados de 17.139.000 personas, la media anual de parados alcanzaba los 6.051.125 personas y por último, la media de población activa era de 23.190.150 personas.

En la siguiente tabla podemos observar el personal ocupado por rama de actividad de la industria en 2.013 así como las cifras de negocios que comentamos sin profundizar en el apartado anterior. La industria que más ocupados aporta es la alimentación,

seguida por la fabricación de productos metálicos y los vehículos de motor. Es decir, la rama de actividad a la que se dedica Basculantes Ureña es la tercera de toda la industria que más personal tiene empleo.

Cifra de negocios y personal ocupado por ramas de actividad. Año 2013

Rama de actividad	Cifra de negocios			Personal ocupado		
	Millones de euros	% sobre el total	Variación anual (%)	Media anual	% sobre el total	Variación anual (%)
Industrias extractivas	3.609	0,6	-15,8	21.495	1,1	-13,4
Industria manufacturera						
- Alimentación	87.172	15,5	0,9	309.664	15,9	-2,9
- Bebidas y tabaco	17.099	3,0	0,9	48.181	2,5	-4,0
- Textil, confección, cuero y calzado	13.978	2,5	4,4	120.372	6,2	-1,5
- Madera y corcho, excepto muebles	5.118	0,9	-6,1	48.028	2,5	-10,9
- Papel y artes gráficas	18.341	3,3	-2,5	105.613	5,4	-6,4
- Industria del petróleo	52.602	9,4	-9,4	9.030	0,5	-3,9
- Industria química	38.049	6,8	-3,8	81.025	4,2	-1,1
- Industria farmacéutica	14.178	2,5	1,5	36.992	1,9	0,5
- Caucho y materias plásticas	18.230	3,2	1,9	88.345	4,5	-0,9
- Productos minerales no metálicos diversos	14.566	2,6	-7,4	90.469	4,6	-12,1
- Metalurgia	28.005	5,0	-4,4	57.800	3,0	-4,8
- Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	27.654	4,9	-4,3	224.647	11,5	-4,7
- Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	17.166	3,1	-10,6	83.203	4,3	-8,7
- Maquinaria y equipo mecánico	17.478	3,1	-1,2	96.924	5,0	-2,8
- Vehículos de motor	52.150	9,3	8,1	131.837	6,8	-2,0
- Material de transporte, excepto vehículos de motor	10.919	1,9	2,2	40.419	2,1	-3,9
- Industrias manufactureras diversas	8.228	1,5	-6,2	97.694	5,0	-8,0
- Reparación e instalación de maquinaria y equipo	6.351	1,1	-3,2	64.925	3,3	-7,7
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado						
- Producción, transporte y distribución de energía eléctrica	68.007	12,1	-8,4	32.217	1,7	-7,2
- Producción y distribución de gas, vapor y aire acondicionado	25.788	4,6	0,3	7.372	0,4	6,3
Suministro de agua, actividades de saneamiento, residuos y descontaminación						
- Captación, depuración y distribución de agua	5.852	1,0	3,4	35.277	1,8	0,2
- Actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	11.812	2,1	5,6	117.664	6,0	10,1
TOTAL	562.351	100,0	-2,5	1.949.194	100,0	-3,9

Tabla 2: Personal ocupado en el sector de la industria. Fuente: INE

En la siguiente tabla se estudia el mismo contenido que en la tabla anterior pero esta vez analizando el sector servicios, donde encontramos el transporte como rama de actividad. Casi 500.000 personas estaban empleadas en 2.013 en las actividades relacionadas con el transporte terrestre y por tubería. Es la segunda actividad con más ocupados en el sector servicios, siendo la primera los servicios a edificios.

Cifra de negocios y personal ocupado por sectores de actividad. Año 2013

Sectores de actividad	Cifra de negocios			Personal ocupado		
	Millones de euros	% sobre el total	Variación anual (%)	Media anual	% sobre el total	Variación anual (%)
Transporte y almacenamiento						
Transporte terrestre y por tubería	42.711	10,6	-3,7	496.656	9,5	-5,0
Transporte marítimo y por vías navegables interiores	1.742	0,4	-1,0	6.815	0,1	-2,7
Transporte aéreo	8.373	2,1	-2,1	28.790	0,5	-3,1
Almacenamiento y actividades anexas al transporte	37.912	9,4	-3,1	209.934	4,0	-2,4
Actividades postales y de correos	4.033	1,0	-4,0	83.450	1,6	-4,8
Hostelería						
Servicios de alojamiento	17.343	4,3	1,1	246.311	4,7	-1,3
Servicios de comidas y bebidas	39.233	9,7	-3,5	953.923	18,2	-1,6
Información y comunicaciones						
Edición	6.029	1,5	-14,6	46.867	0,9	-7,4
Actividades de cine y vídeo	4.636	1,2	-4,5	30.462	0,6	-6,1
Actividades de radio y televisión	3.859	1,0	-1,3	29.172	0,6	-5,1
Telecomunicaciones	32.939	8,2	-6,4	61.908	1,2	-5,4
Programación informática	23.889	5,9	-0,1	213.702	4,1	-2,4
Servicios de información	1.752	0,4	6,2	20.382	0,4	-5,9
Actividades inmobiliarias						
Actividades inmobiliarias	21.421	5,3	-11,9	174.755	3,3	-4,7
Actividades profesionales, científicas y técnicas						
Actividades jurídicas y de contabilidad	19.240	4,8	-6,4	349.243	6,7	-3,6
Actividades de consultoría de gestión empresarial	7.496	1,9	9,4	66.477	1,3	14,4
Servicios técnicos	21.494	5,3	-2,7	260.293	5,0	-3,3
Investigación y desarrollo	1.656	0,4	11,0	29.055	0,6	7,8
Publicidad y estudios de mercado	14.551	3,6	-7,8	104.737	2,0	-3,2
Otras actividades profesionales, científicas y técnicas	4.140	1,0	-4,5	79.335	1,5	-6,9
Actividades veterinarias	683	0,2	-5,2	18.532	0,4	3,6
Actividades administrativas y servicios auxiliares						
Actividades de alquiler	8.864	2,2	-9,0	56.046	1,1	-8,7
Actividades relacionadas con el empleo	3.245	0,8	0,3	164.701	3,1	6,4
Agencias de viajes y operadores turísticos	16.841	4,2	-6,7	50.277	1,0	-6,8
Actividades de seguridad e investigación	4.367	1,1	-1,5	118.523	2,3	-3,9
Servicios a edificios y actividades de jardinería	11.885	3,0	-0,6	547.083	10,4	-0,4
Actividades administrativas de oficina	10.507	2,6	9,9	252.342	4,8	3,9
Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento						
Actividades de creación, artísticas y de espectáculos	1.859	0,5	-5,1	54.215	1,0	-12,1
Bibliotecas, archivos y otras actividades culturales	710	0,2	5,1	16.012	0,3	-3,4
Actividades de juegos de azar y apuestas	13.597	3,4	-6,9	43.419	0,8	-1,1
Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento	7.785	1,9	-7,1	154.347	2,9	4,1
Otros servicios (excepto actividades asociativas)						
Reparación de ordenadores y efectos personales	2.210	0,5	7,1	50.207	1,0	2,2
Lavanderías, peluquerías y otros servicios personales	5.521	1,4	-8,1	221.312	4,2	-0,1
TOTAL	402.523	100,0	-4,0	5.238.280	100,0	-1,9

Tabla 3: Personal ocupado en el sector servicios. Fuente: INE

En la siguiente tabla podemos observar la cifra media de afiliados a la Seguridad Social en el primer trimestre de 2.015 y 2.013, distinguiendo si lo hacen en régimen general o en el de autónomos y además en función de la actividad económica a la que se dedican, bien sea a la fabricación de carrocerías o al transporte por carretera.

Afiliados 2.015	Régimen General	Régimen de Autónomos
Fabricación de carrocerías	143.977,60	2.033,44
Transporte por carretera	344.644,03	181.787,24
Afiliados 2.013		
Fabricación de carrocerías	137.078,71	1.964,92
Transporte por carretera	336.393,73	184.585,82

Tabla 4: Afiliados a la Seguridad Social. Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar como los afiliados al transporte superan en ambos regímenes a los afiliados a la fabricación. Desde el 2.013 hasta el 2.015 los afiliados a la Seguridad Social se han incrementado en ambas actividades y en ambos regímenes, esto es una evidente señal de que la economía española está dejando atrás la crisis en la que se ha visto inmersa en los últimos años.

Según el INE, los Indicadores de Confianza Empresarial (ICE) reflejan que el 14,3% de los gestores de establecimientos empresariales esperaban que la marcha de su negocio fuera favorable en el primer trimestre de 2.015, el 29,2% esperaban que los resultados serían desfavorables, y el resto (56,5%) esperaban que la situación fuera normal. La diferencia entre los gestores optimistas (creen que los resultados van a ser favorables) y los pesimistas (creen que los resultados van a ser desfavorables) se conoce como saldo de expectativas, y en el período analizado éste saldo era -14,9%, se aproxima al saldo de todo 2.014, pero le aleja de los datos de 2.013 donde el resultado fue de -33,1%. Es decir, las expectativas empresariales cada vez son mejores.

Son muchas las cifras que se han visto en este apartado, por ello voy a realizar una breve conclusión para resaltar cuál es la dimensión económica actual.

El PIB está creciendo y se sitúa cerca de los valores anteriores a la crisis, trae consigo beneficios para las actividades económicas, el paro tiende a disminuir y la renta per cápita podría aumentar, esto es bueno tanto para empresarios como para ciudadanos. En efecto el paro ha disminuido en 2.015 si lo comparamos con 2.013. Del total de ocupados que había en la sociedad en 2.013 (más de 17 millones) aproximadamente dos

millones son del sector de la industria y más de cinco millones son del sector servicios. Dentro de estos dos sectores, las actividades que nos interesan por estar estrechamente relacionadas con Basculantes Ureña (vehículos de motor, que incluye la fabricación de carrocerías y el transporte terrestre) alcanzan unas posiciones muy buenas frente a su sector en lo referente a ocupados. El transporte necesita de más personal que la fabricación de carrocerías, esto es muy bueno para nuestra empresa ya que la mayoría de personas ocupadas en las actividades de transporte terrestre necesitan un vehículo para desempeñar sus tareas, y ahí está Basculantes Ureña dispuesta a aumentar y mejorar la flota de vehículos industriales que recorren nuestras carreteras y las del extranjero. Se espera que la economía española siga creciendo próximamente.

3.2.2. DIMENSIÓN SOCIO CULTURAL

Recoge la forma de vida de las personas que forman parte de la sociedad donde la empresa desarrolla su actividad, cuáles son sus creencias y costumbres y características particulares. En definitiva esta dimensión está enfocada a estudiar a las personas de una sociedad y cómo influyen en el entorno de la empresa.

Según el INE, la población total residente en España a fecha 1 de Enero de 2.014 es 46.512.199 personas. Si analizamos la población en 2.014 por grupo de edad podemos observar, mirando la siguiente tabla, que la mayor concentración de personas aparece entre los 30 y 54 años, por el contrario, el grupo de edad con menos componentes se encuentra a partir de los 85 años. . Con respecto a los datos provisionales de 2.015 podemos ver como la población total ha disminuido, esto se debe a que el saldo migratorio (Inmigración-Emigración) es negativo aun siendo el saldo vegetativo (Nacimientos-Defunciones) positivo, es decir, aun habiendo habido más nacimientos que defunciones a lo largo del año, la población ha disminuido porque son más las personas que se han ido del país que las que han venido a residir.

Crecimiento poblacional por grupos de edad durante 2014

Grupos de edad	Población a 1 de enero		Crecimiento anual(*)	
	2015(*)	2014	Absoluto	Relativo (%)
TOTAL	46.439.864	46.512.199	-72.335	-0,16
0 a 4 años	2.256.137	2.320.612	-64.474	-2,78
5 a 9 años	2.484.228	2.478.498	5.730	0,23
10 a 14 años	2.307.748	2.267.843	39.905	1,76
15 a 19 años	2.152.888	2.140.570	12.317	0,58
20 a 24 años	2.318.277	2.374.617	-56.339	-2,37
25 a 29 años	2.637.741	2.749.308	-111.566	-4,06
30 a 34 años	3.267.325	3.456.208	-188.883	-5,47
35 a 39 años	3.948.602	4.032.770	-84.168	-2,09
40 a 44 años	3.888.532	3.858.819	29.713	0,77
45 a 49 años	3.690.385	3.689.866	520	0,01
50 a 54 años	3.409.097	3.333.372	75.725	2,27
55 a 59 años	2.978.760	2.877.803	100.958	3,51
60 a 64 años	2.508.107	2.491.892	16.215	0,65
65 a 69 años	2.357.956	2.327.434	30.522	1,31
70 a 74 años	1.949.490	1.809.958	139.531	7,71
75 a 79 años	1.553.295	1.652.238	-98.944	-5,99
80 a 84 años	1.425.513	1.403.260	22.253	1,59
85 a 89 años	854.988	825.182	29.807	3,61
90 a 94 años	356.755	333.079	23.676	7,11
95 y más años	94.038	88.871	5.166	5,81

(*) Datos provisionales

Tabla 5: Población por grupos de edad. Fuente: INE

El total de personas que emigraron de España en 2.014 fue de 78.785, de las cuales 50.249 eran nacidos en España y el resto eran extranjeros. Los principales destinos son Reino Unido, Francia, Ecuador y Alemania entre otros. La franja de edad en la que más emigrantes hay es desde los 25 hasta los 40 años, no habiendo una gran diferencia entre sexos. Las emigraciones a los países europeos son propias de los jóvenes que se desplazan por motivos de estudio o trabajo, y las que tienen su destino a los países latinos se debe principalmente a hijos de inmigrantes que deciden regresar a sus países.

Aunque como hemos visto en el apartado anterior, la economía española está resurgiendo después de la gran crisis que ha vivido, lo hace a un ritmo lento, y aún existen muchas personas que encuentran mayor bienestar viviendo fuera de nuestras fronteras. Son muchos los recién titulados universitarios que han decidido dejar su país de origen para ir a aquel dónde puedan ejercer los estudios que ha cursado, o personas más adultas, que se sienten atraídas por las ayudas económicas por hijos, el sistema

educativo, las aportaciones a la innovación, los mejores salarios, la reducción en algunos impuestos y la facilidad para conciliar la vida laboral y personal de otros países.

Aunque es bueno saber dónde nos encontramos actualmente con respecto a la población española, también es interesante ver hacia dónde nos dirigimos.

Según el INE en su estudio sobre la proyección de la población de España 2.014-2.064, si se mantuvieran las tendencias demográficas actuales, España perdería un millón de habitantes en los próximos 15 años y 5,6 millones en los próximos 50 años. Se prevé que para 2.015 el número de fallecimientos superará el de nacimientos. Actualmente el porcentaje de población mayor de 65 años es del 18,2%, pues bien si seguimos con esta tendencia, en 2.029 alcanzará el 24,9% y en 2.064 el 38,9%.

En la siguiente gráfica se puede observar cómo va a variar la campana de población en los próximos años si no varían las tendencias.

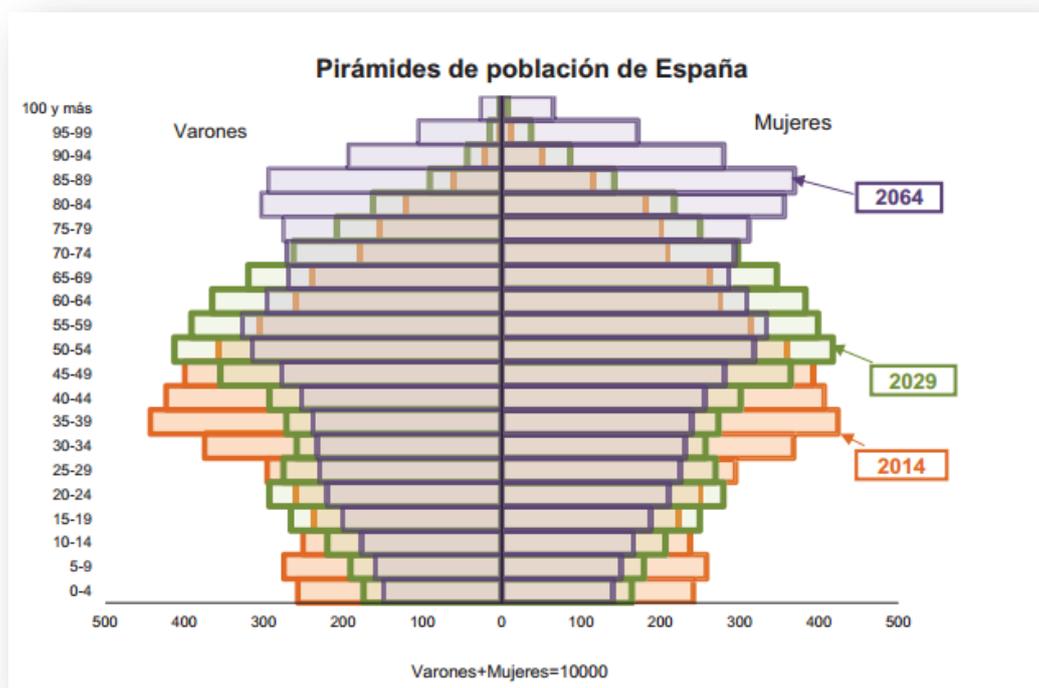


Gráfico 6: Estimación de la pirámide de población. Fuente: INE

Otra parte importante de la sociedad es la formación educativa que tienen sus habitantes, cuanto más cualificados estén los ciudadanos de un país, más probabilidades hay de que ese país crezca económicamente, siempre y cuando los organismos del Estado estén dispuestos a incentivar el trabajo para este tipo de personas. Es lo que está pasando en España en estos momentos, están saliendo de las universidades y ciclos de formación el mayor número de personas del que se tenga constancia, pero no hay trabajo para todos.

Con todos los datos que hemos visto a lo largo de este apartado puedo concluir diciendo que la población española tiene tendencia a decrecer, las emigraciones están a la orden del día, perdiendo con ello una gran cantidad de personas cualificadas, esto afecta gravemente a nuestra industria de forma particular y al crecimiento del país en general. Los innovadores se van, desarrollan sus ideas en países extranjeros y si tienen éxito las comercializan allí, aumentando su PIB y mejorando su economía y no la España. Una creciente población envejecida donde las personas activas cada vez se jubilarán más tarde y el descenso de los nacimientos consecuencia de que muchas personas no pueden compaginar la vida laboral y familiar, traen consigo una estructura social insostenible, donde a la larga se van a tener problemas para poder hacer frente a las pensiones de los numerosos jubilados.

3.2.3. DIMENSIÓN POLÍTICO LEGAL

Las empresas no actúan libremente, existen determinadas normas, leyes, reglamentos y políticas establecidas por el gobierno, que las empresas deben tener en cuenta para desempeñar su actividad, existen políticas que afectan a todas las empresas del país, y otras en cambio que afectan a las empresas de un determinado sector.

Se podría decir que en el tema administrativo, el día a día de las empresas es un continuo examen. Hay que tener en cuenta las normativas laborales, que cambian continuamente, así como las obligaciones tributarias, esto no es una tarea sencilla, y cualquier error puede traer consigo sanciones que perjudican a nuestra empresa.

Puede parecer que esta dimensión pone barreras al desarrollo de las empresas, pero no es así, las políticas legales se establecen para que la sociedad en su conjunto funcione mejor y exista equilibrio en el bienestar de todos sus miembros. Un ejemplo de ello

podrían ser las políticas de promoción en el trabajo, y en concreto las de conciliación de la vida personal, familiar y laboral, donde se persigue que el trabajador esté motivado, disfrute de su tiempo libre y en su tiempo de trabajo sea más productivo, la empresa pasaría a ser más eficiente.

Como ya he comentado a la largo del trabajo, Basculantes Ureña se dedica a prestar servicios a los transportistas que se desplazan por carretera, este sector tiene sus políticas específicas además de las anteriormente mencionadas. Desde hace unos años la seguridad vial está siendo una cuestión muy importante para nuestro gobierno, son numerosas las víctimas que se ven afectadas en accidentes de tráfico y para reducir estas cifras existen diversas normativas que las empresas del sector deben cumplir.

El Reglamento General de Vehículos, aprobado por REAL DECRETO 2822/1998, de 23 de diciembre y sus correspondientes modificaciones, es una de las principales normativas que se deben tener en cuenta para fabricar vehículos. Expone entre otras cosas que tanto los camiones como los vehículos articulados deben ir provistos de un dispositivo antiempotramiento, protección lateral, y demás dispositivos comunes para todos los vehículos como pueden ser los triángulos de señalización o el chaleco reflectante.

El dispositivo antiempotramiento es un elemento de seguridad situado en la parte trasera, destinado a evitar que un turismo se quede enganchado bajo el camión cuando exista una colisión por alcance entre ambos.



Figura 7: Dispositivos antiempotramiento. Fuente: Basculantes Ureña y DGT

La protección lateral tiene la misma finalidad que la trasera pero en este caso se trata de proteger al vehículo, incluso bicicletas, ante un golpe lateral.



Figura 8: Protección lateral. Fuente: Basculantes Ureña

Además, los vehículos que pesen más de 3.500 kg están obligados a llevar un equipo homologado de extinción de incendios que funcione correctamente. Todos los vehículos destinados al transporte que tengan más de 6 metros de longitud, 2 metros 10 cm de ancho y superen la masa máxima autorizada de 7,5 toneladas deberán incorporar cintas reflectantes con la finalidad de señalar el contorno del vehículo y que sea más visible al resto de vehículos.

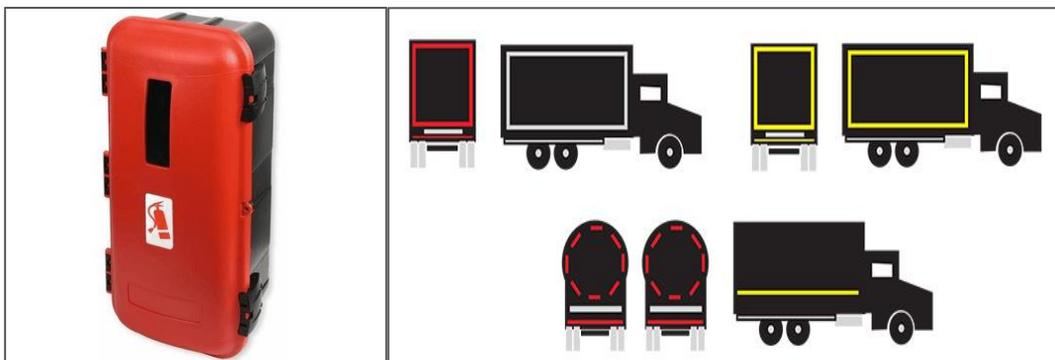


Figura 9: Extintor y cintas reflectantes. Fuente: DGT

Estudiar todo el reglamento sería una tarea laboriosa y se alejaría del objetivo del presente trabajo, por lo que no lo voy a desarrollar, pero Basculantes Ureña lo conoce y lo aplica en su totalidad, todos los vehículos se venden con los accesorios que impone la ley, los que hemos visto anteriormente y algunos más. Además, en el momento de fabricación se deben implantar las medidas y dimensiones propias para cada tipo de

vehículo que establece dicho reglamento, cuando esto no ocurra el vehículo no estará homologado y no obtendrá el permiso para circular.

3.2.4. DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

Para Cegarra y Wandosell⁶ la tecnología es la aplicación sistemática de conocimientos científicos para propósitos prácticos, e incluye nuevas ideas, invenciones, técnicas y materiales.

Las empresas buscan en la tecnología la herramienta que les permite reducir sus costes, mejorar sus productos, desarrollar productos nuevos o facilitar las tareas de sus empleados entre otros aspectos, por ello es importante estudiar detenidamente cómo ha afectado la tecnología al entorno de las empresas.

Para crear tecnología primero hay que investigar, hacer estudios, desarrollarlos, ver si son viables, innovar. Según la Encuesta sobre Innovación en las empresas realizada por el INE, en España, en 2013, el gasto en innovación tecnológica descendió a 13.233 millones, un 1,3% menos que el año anterior. Se pueden ver con más detalle los datos proporcionados por ésta encuesta en la siguiente tabla.

⁶ CEGARRA NAVARRO, J.G. y WANDOSELL FERNÁNDEZ BOBADILLA, G. "Estrategias de empresas" Ed. Diego Marín, Murcia, 2011. P. 49.

Innovación tecnológica por comunidades y ciudades autónomas. Año 2013

	Empresas con actividades innovadoras (*)	Gasto en innovación tecnológica (**)		
		Total (miles de euros)	%	% variación
TOTAL	16.119	13.233.291	100,0	-1,3
Andalucía	1.669	873.910	6,6	0,8
Aragón	561	255.867	1,9	-30,7
Asturias, Principado de	347	136.739	1,0	-4,5
Baleares, Illes	254	38.091	0,3	8,1
Canarias	405	64.117	0,5	-11,8
Cantabria	172	52.728	0,4	-28,6
Castilla y León	780	474.466	3,6	-15,9
Castilla-La Mancha	510	171.002	1,3	-21,4
Cataluña	3.551	3.095.168	23,4	-6,5
Comunitat Valenciana	1.822	1.197.835	9,1	92,0
Extremadura	278	41.572	0,3	-6,9
Galicia	1.066	482.360	3,6	-20,5
Madrid, Comunidad de	3.098	4.465.794	33,7	-0,1
Murcia, Región de	412	134.139	1,0	-11,5
Navarra, Comunidad Foral de	425	274.248	2,1	-5,3
País Vasco	1.823	1.425.666	10,8	-5,9
Rioja, La	200	45.180	0,3	-12,3
Ceuta	4	2.400	0,0	608,2
Melilla	6	2.008	0,0	143,1

(*) Una empresa puede realizar actividades innovadoras en más de una comunidad o ciudad autónoma

(**) En la comunidad o ciudad autónoma donde se realice el gasto

Tabla 6: Gasto en innovación tecnológica. Fuente: INE

De la anterior tabla se puede destacar que el número de empresas con actividades innovadoras es muy reducido, Cataluña es la que más empresas tiene dedicadas a esta actividad. La Región de Murcia no es de las comunidades que más empresas innovadoras tenga ni tiene un gasto en innovación tecnológica significativo si lo comparamos con Madrid, Cataluña o el País Vasco.

Para que un país crezca necesita entre otras cosas reinventarse gastando dinero en innovación tecnológica. Es fácil decir que hay que invertir en I+D+i para que un país prospere, pero en la realidad es más complicado. La mayoría de empresas no se atreven a destinar parte de su dinero a la investigación ya que conlleva muchos gastos, mucho tiempo y no siempre proporcionan el resultado esperado y las ayudas estatales no siempre son suficientes.

En el siguiente gráfico se puede observar qué ramas de actividad gastan más en innovación tecnológica. Las actividades relacionadas con los vehículos de motor se posicionan las primeras en esta lista. Basculantes Ureña tiene la suerte de pertenecer a

esta rama de actividad pudiendo beneficiarse de las nuevas tecnologías que surjan para mejorar su actividad.

Distribución del gasto en innovación tecnológica por ramas de actividad, en porcentaje. Año 2013



Gráfico 7: Gasto en innovación por ramas de actividad. Fuente: INE

3.3. ENTORNO ESPECÍFICO

No todo lo que influye en la empresa son normativas, estadísticas y tendencias impuestas a nivel nacional, también influyen determinados factores de los que se dispone menos información que los anteriores, pero repercuten igualmente en la empresa, entre otros, se distinguen los proveedores y los clientes.

A continuación estudiaré estos factores basándome en el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter⁷, el cual destaca que los factores clave para estudiar el entorno específico de una empresa son:

- El poder negociador de los proveedores
- El poder negociador de los clientes
- Amenaza de nuevos competidores
- Amenaza de productos sustitutivos
- Nivel de competitividad de las empresas

⁷ BUENO CAMPOS, E. "Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos", Ed. Pirámide, quinta edición, Madrid, 1996, P.P. 39-42.

3.3.1. PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

Si en un mercado existen muchos proveedores de un mismo producto, tendrán poco poder de negociación con sus clientes, éstos le comprarán al que más les convenga. Por el contrario, cuando hay pocos proveedores, éstos tienen un gran poder de negociación, puede imponer sus precios y condiciones y si los clientes quieren sus productos tienen que aceptarlos.

Como vimos en el organigrama de la empresa, Basculantes Ureña cuenta con muchas secciones de producción y en cada una de ellas se necesitan diversos materiales, proporcionados por distintos proveedores, por lo que en su conjunto la empresa necesita de muchos proveedores para desempeñar su actividad. El poder negociador de éstos depende del producto que vendan, por ejemplo, solo hay dos proveedores de chasis en toda España que reúnan las cualidades que Ureña necesita para sus vehículos, por lo que tienen un gran poder de negociación, si quieres un chasis tiene que ser al precio y con las condiciones que ellos establecen ya que no se puede fabricar un semirremolque sin un chasis. Por el contrario, proveedores de pintura hay muchos en la Región de Murcia y más aún en toda España, su poder de negociación es mínimo y nuestra empresa puede comprar los productos a la que más le guste en función de criterios como el precio, la calidad o la forma de pago.

3.3.2. PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES

Cuando en el mercado existen muchos productos y productores, el cliente tiene el poder de elegir qué compra y a quién, estudia qué precio le interesa, qué producto tiene mayor calidad, cuál le gusta más, dónde recibe un mejor trato y se decide por el sitio que mayor bienestar le proporciona.

La forma que tienen las empresas para reducir el poder negociador de los clientes es ofrecer productos diferentes al resto, que los clientes vean atractivos y no se cuestionen la posibilidad de renunciar a ese producto. Basculantes Ureña proporciona este tipo de producto, tiene la capacidad de adaptar cada vehículo a cada cliente, esto reduce el poder negociador de los clientes.

3.3.3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

La posibilidad de que aparezcan nuevos competidores siempre está latente, pero crear una empresa como Basculantes Ureña es complicado, por lo que la amenaza de nuevos competidores en el sector de la industria es reducida. En la industria se transforman materias primas en productos y para ello hace falta una mano de obra muy cualificada, que tenga determinados estudios o muchos años de experiencia.

La competencia suele surgir cuando personas que trabajan en este sector y lo conocen, deciden abrir su propio negocio aplicando los conocimientos aprendidos.

3.3.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Un individuo puede elegir el medio en el que se transporta para desempeñar diferentes tareas a lo largo de su vida, por ejemplo para ir al trabajo puede elegir ir en coche, en moto, bicicleta o transporte público, para ir de viaje puede barajar la opción de ir en avión, tren, coche propio, coche compartido u otros medios. Una empresa que necesita distribuir sus productos no dispone de dicha capacidad de elección, si el volumen de los productos es muy grande y necesita distribuirlos a través de la carretera, necesita un camión, dentro de sus diversas modalidades, para ello.

Basculantes Ureña no considera el resto de medios de transporte productos que sustituyen a los suyos, cada medio de transporte tiene sus competencias. Un frutero nunca se va a cuestionar ir a la lonja a por sus mercaderías en un avión, del mismo modo que una empresa situada en China y que transporta toneladas de productos a España, preferirá hacerlo en barco antes que el camión si tenemos en cuenta los criterios para elegir transporte estudiados en el apartado 3.1.2.

Los diferentes camiones no son sustitutivos entre sí, cada uno tiene unas características propias que facilitan el transporte de determinados elementos, por ejemplo, para transportar productos frescos tales como pescado se necesitan vehículos industriales frigoríficos, pero para transportar alimentos como puede ser el maíz, los camiones tipo bañera son los más apropiados para ello.

3.3.5. NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS

Un sector en el que compiten muchas empresas, es un sector que termina siendo poco rentable a largo plazo. En un mercado de competencia perfecta, cuando existen muchas empresas produciendo un mismo bien termina habiendo un exceso de oferta, es decir, hay más productos en el mercado de los que se demandan, cuando se produce dicho exceso el mercado está en desequilibrio y como consecuencia algunas empresas tendrán pérdidas y todas en su conjunto poca rentabilidad, por lo que muchas decidirán salir del mercado. Por el contrario cuando hay más demandantes que ofertantes, las empresas son más rentables, obtienen buenos beneficios y nuevas empresas deciden entrar al mercado.

Se podría considerar competencia a las empresas que tienen el mismo código de actividad que nuestra empresa, en este caso en particular, a las empresas que se dedican a la fabricación de vehículos industriales, pero ésta actividad es muy amplia y engloba diversos vehículos que no son competencia de nuestra empresa.

Para Basculantes Ureña es competencia aquella empresa que dispone de una cartera de productos similar a la suya, según la información proporcionada por la propia empresa, en la Región de Murcia no hay más empresas que posean unos productos tan diversificados, las que se dedican a la fabricación de vehículos se centran en un modelo en concreto. Fuera de la Región si existe mayor competencia.

4. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Como he dicho anteriormente, Basculantes Ureña es una empresa familiar, este tipo de empresas tienen unas características peculiares en su ámbito interno, hay que encontrar el equilibrio perfecto entre los objetivos como empresa y los objetivos como familia, esto es una tarea difícil y complicada pero si se alcanza los resultados serán excelentes. Randel y John⁸ hablan en su libro de cómo debe ser la planificación estratégica en la empresa familiar, en él hacen referencia a diversos autores como Freud, Hollander, Hubler y Ayres.

Freud sugirió que el amor y el trabajo son las principales fuentes de autoestima y placer en la vida y solamente cuando ambas cosas se equilibran se puede estar satisfecho.

Hollander muestra las metas enfrentadas dentro de la empresa familiar. Las familias se preocupan por las emociones y generalmente se resisten al cambio, en cambio las empresas tienen que cumplir tareas, centrarse en el entorno externo y adaptarse a los cambios.

Hubler y Ayres son los que ponen punto y final a esta introducción hablando de las consecuencias del desequilibrio, y por el contrario, el equilibrio en el ámbito de la empresa familiar.

Si la mentalidad de la empresa es que la empresa está por encima de la familia se pueden erosionar las comunicaciones familiares, la identificación con la familia, la lealtad familiar y el tiempo para la familia entre otras cosas. Por el contrario si se antepone la familia a la empresa se pueden erosionar las comunicaciones empresariales, las relaciones empresariales, la valoración de actuación y la toma de decisiones. Una situación de equilibrio entre las metas familiares y empresariales trae consigo confianza, compromiso, eficacia empresarial y armonía familiar. Parece evidente que el equilibrio es la mejor opción para progresar.

⁸ RANDEL, S. CARLOK y JOHN L. WARD "La planificación estratégica de la familia empresarial. Cómo planificar para unir a la familia y asegurar la continuidad de la empresa familiar", Ed. Deusto, Bilbao, 2003. P.P.27-31.

Una vez conocido el entorno donde la empresa se desenvuelve diariamente, hay que conocer a la empresa de forma interna, cuál es su misión, visión, valores y objetivos, cuáles son sus fortalezas y debilidades, así como conocer cuál es la posición de liderazgo que tiene en el mercado en el que opera entre otros factores. Todos ellos serán estudiados por separados a continuación.

4.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Misión

La misión de Basculantes Ureña es proveer a sus clientes de los vehículos industriales que éstos necesitan para desempeñar sus actividades económicas, del mismo modo que también reforman, actualizan y mejoran los vehículos que ya poseen sus clientes.

Visión

Basculantes Ureña se creó con la intención de seguir el legado familiar y mejorarlo. Las generaciones precedentes se dedicaron a facilitar vehículos a los transportistas para que estos desempeñaran sus tareas. Los ocho socios que fundaron ésta empresa querían ir más lejos.

Para Basculantes Ureña cada cliente es único, tienen unos gustos particulares, y unas necesidades distintas dependiendo de las diferentes ramas de actividad a las que se dediquen dentro del transporte por carretera. Por ello quieren proporcionar vehículos industriales adaptados al cliente, con una calidad inmejorable y sin olvidar sus señas de identidad.

Aunque cada vehículo sea único, todos están elaborados de la misma forma, por eso, para transportistas, principalmente murcianos, que lleven unos años trabajando en el sector, les resulta fácil decir “ese camión de ahí está hecho en Ureña” cuando lo ven por la carretera.

Valores

Los valores son los principios éticos que la empresa establece para desempeñar su actividad, los principales valores de Basculantes Ureña son:

- **Familia:** la empresa y la familia deben estar en armonía. Las riñas familiares no deben trascender a la empresa ya que solo perjudicarían su desarrollo.
- **Calidad:** las materias primas y los materiales utilizados en el proceso productivo así como las técnicas de fabricación permiten a la empresa distribuir los productos terminados con garantía de su excelente calidad.
- **Innovación:** para atender a los diversificados clientes y ampliar la cuota de mercado hay que innovar en los productos vendidos, ofrecer nuevas características en los vehículos que los clientes no encuentren en otros proveedores.
- **Compromiso:** la empresa se compromete a mantener un buen ambiente de trabajo para sus empleados, ser leal a los acuerdos establecidos con los proveedores y cumplir estrictamente los pedidos de los clientes, sin olvidar los plazos de entrega.

4.2. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA

Realizar un análisis económico y financiero permite evaluar e interpretar la información de las cuentas anuales de una empresa para ofrecer un informe sobre su posición de liquidez, equilibrio financiero, nivel de endeudamiento y rentabilidad, los instrumentos utilizados para realizar este análisis son algunos ratios económicos y financieros, ya que a través de los ratios relacionamos varias magnitudes que aportan una información más significativa que si estudiamos las magnitudes por separado.

Los datos necesarios para efectuar dicho análisis se han obtenido de la base de datos SABI, y se adjuntan en el anexo. Al utilizar esta vía, la información es limitada ya que son las cuentas que la empresa ha depositado en el Registro Mercantil y tiene menor fiabilidad que los datos que la empresa posee. Los últimos datos obtenidos son a fecha 31 de Diciembre de 2.013 y el análisis realizado abarca desde el ejercicio 2.010 hasta el ejercicio 2.013. Las fórmulas de los ratios se encuentran detalladas en el anexo.

Posición de liquidez

Es importante para la empresa sustentar una buena posición de liquidez con el fin de evitar tensiones financieras entre los pagos y cobros de las transacciones realizadas.

Los ratios elegidos para estudiar posición son el de liquidez a medio plazo y la garantía a largo plazo.

	2.010	2.011	2.012	2.013
Liquidez medio plazo (%)	137,26	121,90	106,91	97,62
Garantía largo plazo (%)	85,62	97,01	76,68	74,69

Tabla 7: Ratios de liquidez. Fuente: Elaboración propia

La liquidez a medio plazo mide la relación que hay entre el pasivo corriente y el activo corriente. En 2.013, con su activo corriente, Basculantes Ureña era capaz de hacer frente al 97,62% del de su pasivo corriente, estudiando su evolución se puede observar como esta cifra ha ido disminuyendo a lo largo de los años, y su mejor posición de liquidez se alcanzó en 2.010 con un 137,26%.

La garantía a largo plazo en cambio mide como la empresa puede hacer frente a sus deudas a largo plazo. En 2.013 con todo su activo solo podía hacer frente al 74,69% de su pasivo, es importante que este ratio sea superior al 100% sería un indicativo de que la empresa puede hacer frente a todas sus deudas si decide liquidar su activo, fue un 2.011 cuando se ofreció la mejor garantía en el conjunto de los años estudiados alcanzando el 97,01%.

La falta de liquidez trae como consecuencia renunciar a operaciones atractivas para la empresa como pueden ser los descuentos pronto pago sobre las compras, este tipo de descuento hace más competitiva a la empresa ya que reduce sus costes y a la vez la hace más rentable. La falta de liquidez prolongada en el tiempo conlleva importantes problemas para la empresa, como puede ser la imposibilidad de hacer frente a sus deudas.

En nuestra tabla anterior se puede observar como la rentabilidad a medio plazo de Basculantes Ureña es mejor que la de largo, esto es bueno relativamente para la empresa porque a corto plazo tiene una buena estructura para hacer frente a sus deudas, a largo plazo parece que la situación no es tan buena, pero tiene solución, al ser a largo plazo la empresa dispone de tiempo para estudiar posibles medidas que mejoren su liquidez. Algunas medidas que se podrían tener en cuenta son implantar una política de gestión

de existencias, ya que tener un almacén lleno de material o productos terminados sin vender suele traer consigo gastos o pérdidas que reducen nuestra tesorería, reduciendo así nuestro activo corriente y por lo tanto reduciendo también nuestro ratio de liquidez. Otra medida sería controlar la política de cobros y pagos de nuestra empresa, tenemos que evitar que la fecha en la que pagamos a nuestros proveedores y acreedores sea anterior a la fecha en la que cobramos a nuestros clientes y deudores, ya que cuando esto sucede el efectivo de la empresa se ve perjudicado, y no siempre podemos atender a nuestras deudas con los problemas que ello conlleva. Por último hay que controlar los gastos innecesarios, las compras rápidas que se realizan sin pensar, para evitar que nuestra tesorería disminuya bastante en operaciones poco significativas para el funcionamiento de la empresa.

Equilibrio financiero

A lo largo de los ejercicios económicos la empresa debe presentar un equilibrio entre su estructura financiera (pasivo y neto) y su estructura económica (activo) con la finalidad de desarrollar su actividad económica con estabilidad. Uno de los desequilibrios financieros más frecuentes se produce cuando las fuentes de financiación del inmovilizado no son las más adecuadas. El ratio que voy a utilizar para evaluar el equilibrio financiero es el capital corriente o circulante.

	2.010	2.011	2.012	2.013
Capital circulante (%)	5,41	3,72	1,27	-0,44

Tabla 8: Ratios capital circulante. Fuente: Elaboración propia

Cuando el resultado del ratio sale positivo significa que todo el activo no corriente y parte del corriente están siendo financiados con recursos permanentes y la empresa se encuentra en equilibrio, por el contrario cuando el ratio sale negativo la empresa se encuentra en una posición de desequilibrio financiero ya que el activo no corriente está siendo financiado con pasivo corriente. Una de las principales causas de desequilibrio financiero se produce cuando existe gran variedad en las condiciones de pago, o cuando el periodo de pago de materiales es menor que el periodo de cobro de

los productos vendidos. Estudiando la evolución de Basculantes Ureña se puede observar como la mayoría de los años han estado en equilibrio, excepto en 2.013 donde el indicador empezó a ser negativo.

El desequilibrio financiero y la falta de liquidez están estrechamente relacionados, al igual que lo está el equilibrio y la buena liquidez ya que las magnitudes que estudian sus ratios son las diversas relaciones entre los activos y pasivos corrientes. Con las mejoras propuestas anteriormente para aumentar la liquidez, podemos solucionar los problemas de desequilibrio financiero.

Cuando el desequilibrio no se corrige y se extiende a varios ejercicios la empresa no puede hacer frente a sus deudas y puede terminar descapitalizándose o incluso un concurso de acreedores y tendrá que liquidar la empresa para hacer frente a las obligaciones.

El mejor punto de equilibrio es cuando con nuestro activo corriente podemos hacer frente a nuestro pasivo corriente y parte del no corriente.

Nivel de endeudamiento

En este apartado se busca obtener información sobre cuál es la estructura financiera de la empresa, es decir si sus recursos financieros son propios o ajenos, lo ideal para una empresa sería tener mayor número de recursos propios que ajenos, esto suele suceder en las empresas maduras y consolidadas que han podido financiar todo su inmovilizado. Aunque también es aconsejable que dispongan de ciertos recursos ajenos para poder beneficiarse de las reducciones fiscales que conllevan estos recursos. Los ratios utilizados para estudiar el nivel de endeudamiento son la autonomía financiera, el endeudamiento a corto y largo plazo y las cargas financieras.

	2.010	2.011	2.012	2.013
Autonomía financiera (%)	8,61	5,61	7,40	7,69
Endeudamiento corto plazo (%)	14,53	17,00	18,38	18,36
Endeudamiento largo plazo (%)	76,86	77,39	74,23	73,95
Cargas financieras (%)	6,21	7,81	7,56	7,00

Tabla 9: Ratios de endeudamiento. Fuente: Elaboración propia

La autonomía financiera mide cual es la relación entre el patrimonio neto de la empresa y el total del pasivo, es decir, mide el grado de capitalización de la empresa, cuanto más alto sea este ratio significará que la empresa está más capitalizada, tiene mayor número de recursos propios. Los ratios de endeudamiento a corto y largo plazo miden el % que representan el pasivo corriente y el no corriente respectivamente sobre el total del pasivo, a diferencia de la autonomía financiera, cuanto más pequeños sean estos ratios mejor ya que es un indicativo de que tiene pocos préstamos con terceros. Analizando los resultados de Basculantes Ureña se puede observar que el endeudamiento a largo plazo es el ratio que más peso tiene, con los años va disminuyendo ya que las deudas a largo plazo se van reclasificando a corto plazo. Se podría decir que en 2.013 la empresa estaba financiada a un 92,31% con recursos ajenos y un 7,69% con recursos propios, estaba poco capitalizada y bastante endeudada. Sería interesante para el bienestar para la empresa reducir los recursos ajenos sobre un 20% y por lo tanto aumentar los recursos propios en esa cantidad ya que las empresas excesivamente endeudadas dejan de ser competitivas y lo que es más importante aún, no son tan rentables como una empresa menos endeuda.

Algunas medidas para disminuir el endeudamiento podrían ser, realizar una ampliación de capital por parte de los socios, solicitar subvenciones de capital o de explotación, mejorar los flujos de caja bien sea incrementando los ingresos o reduciendo los gastos, de este modo el resultado del ejercicio es mejor y por lo tanto el patrimonio neto tiene más peso en la estructura financiera.

El ratio de las cargas financieras representa el % que suponen los gastos financieros sobre el total de las ventas. Dicho de una forma más clara, en 2.013 por cada 100 euros de ventas de Basculantes Ureña, destinaban un 7% a cubrir gastos financieros. Con

respecto a su evolución se puede ver como 2.010 fue el año que menos cargas financieras pagó, 2.011 el que más, y desde entonces este ratio ha ido disminuyendo. Lo mejor para la empresa con respecto a este ratio es que sea lo más pequeño posible en valores positivos.

Rentabilidad económica y financiera

Parece habitual que lo primeros datos económicos y financieros que se quieran conocer sobre una empresa son los de rentabilidad, si una empresa es rentable o no, pero la rentabilidad hay que estudiarla en un largo periodo de años, de poco sirve la rentabilidad en un año concreto. Cuando se hace una gran inversión o se reestructura la empresa es normal tener una escasa rentabilidad hasta que dicha operación empiece a dar sus frutos. Es cierto que lo mejor para una empresa es ser rentable pero a veces las empresas toman la decisión de sacrificar su rentabilidad de hoy para que mañana pueda ser aún mejor. Los ratios estudiados son la rentabilidad económica y la financiera.

	2.010	2.011	2.012	2.013
Rentabilidad económica (%)	-3,9	-4,29	2,21	0,18
Rentabilidad financiera (%)	-45,34	-76,47	29,83	2,35

Tabla 10: Ratios de rentabilidad. Fuente: Elaboración propia

La rentabilidad económica mide la relación que se obtiene de las inversiones, en 2.013, por cada 100 euros que la empresa destino a la inversión en activos obtuvo una rentabilidad del 0,18%, su mejor cifra la alcanzó en 2.012 con un 2,21%. Las cifras podrían ser más favorables. Teniendo en cuenta que Basculantes Ureña presenta una buena cifra de negocios, podría incrementar el precio de venta para obtener un mayor margen de beneficio y mejorar así la rentabilidad, el mismo resultado se consigue disminuyendo los costes de producción. Es importante también para la rentabilidad económica reducir las cuantías que le deben sus clientes, los productos que se quedan en el almacén y la tesorería.

La rentabilidad financiera mide el rendimiento obtenido en la empresa sobre los recursos propios, es decir mide el beneficio que obtienen los propietarios en función del

riesgo que asumen, el mejor año de rentabilidad fue 2.012, donde por cada 100 euros de fondos propios la empresa obtenía una rentabilidad del 29,83%.

Todas las medidas comentadas anteriormente para mejorar la liquidez y disminuir el endeudamiento se reflejarán en las cifras de las rentabilidades, todo está relacionado, por lo que merece la pena aplicar dichas medidas y que la empresa mejore en su conjunto.

Posición frente a la competencia

Una vez vista la situación económica y financiera en la que se encuentra la empresa y con los datos de la base de datos SABI se puede estudiar qué posición tiene Basculantes Ureña frente a su competencia, tanto regional como nacional.

Una forma de clasificar a las empresas para saber si forman parte de la competencia es a través del Código Nacional de Actividades Económicas (CNAE). El CNAE de Basculantes Ureña es el 2920, el cual engloba a las empresas que se dedican a la fabricación de carrocerías para vehículos de motor, así como a la fabricación de remolques y semirremolques.

Para poder realizar el estudio sobre la competencia hay que filtrar los datos proporcionados por la base de datos SABI, en primer lugar será a nivel regional y seguidamente a nivel nacional.

De todas las empresas de las que SABI tiene datos, 39.722 están localizadas en la Región de Murcia, de las cuales solo 39 se dedican a la fabricación de carrocerías (CNAE: 2920), 21 de ellas se encuentran actualmente activas y tan solo de 16 tienen su último año de cuentas disponibles en 2.013, de las cuales estudiaré las 12 más significativas. Sus datos se representan en los siguientes gráficos.

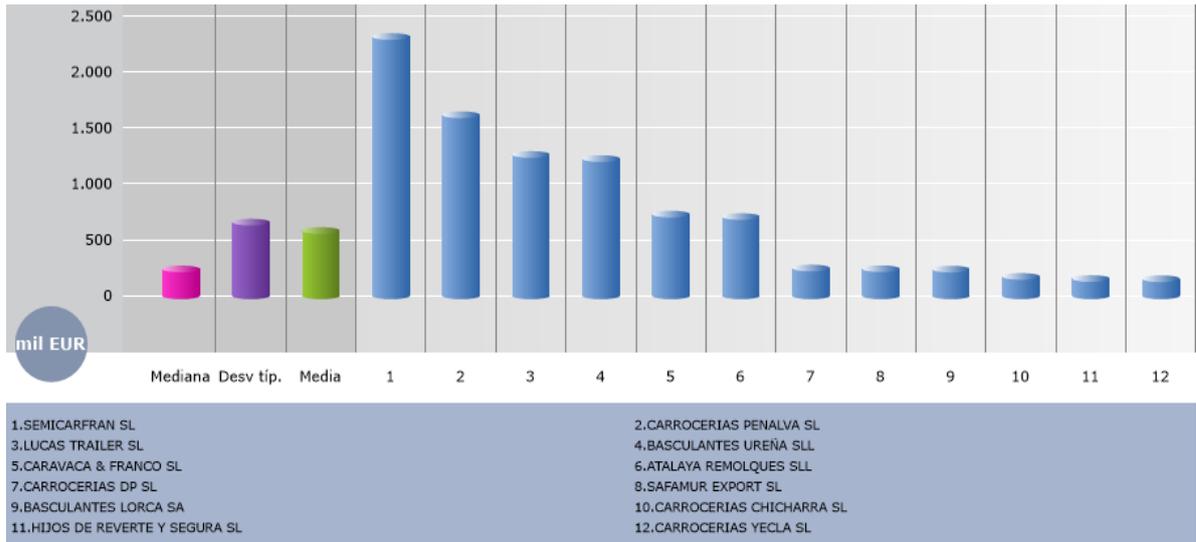


Gráfico 8: Ingresos de la explotación de empresas con CNAE 2920 de la Región de Murcia. Fuente: SABI

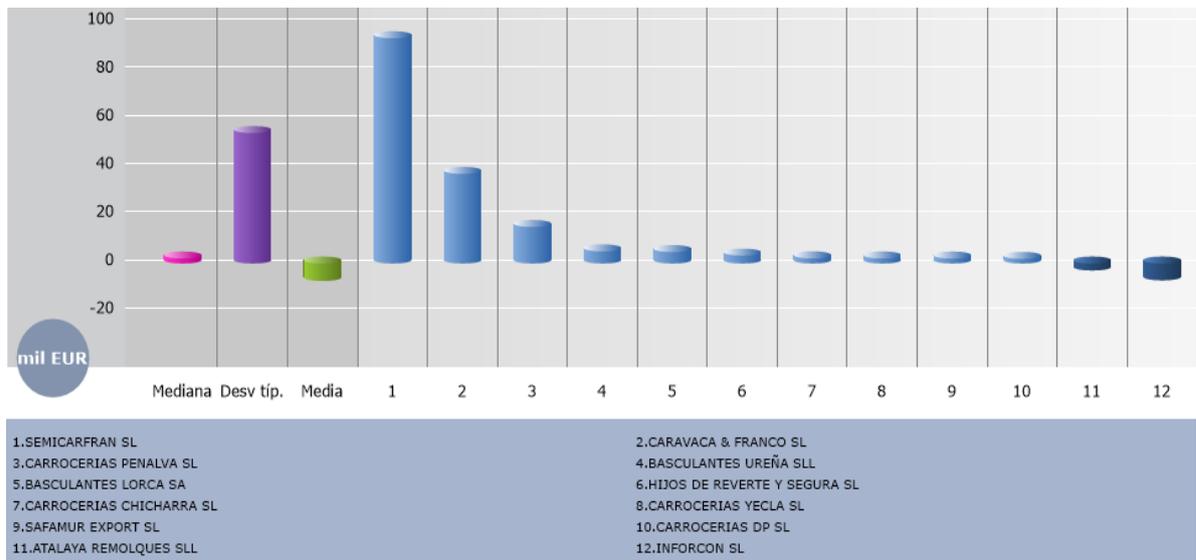


Gráfico 9: Resultado de la explotación de empresas con CNAE 2920 de la Región de Murcia. Fuente: SABI

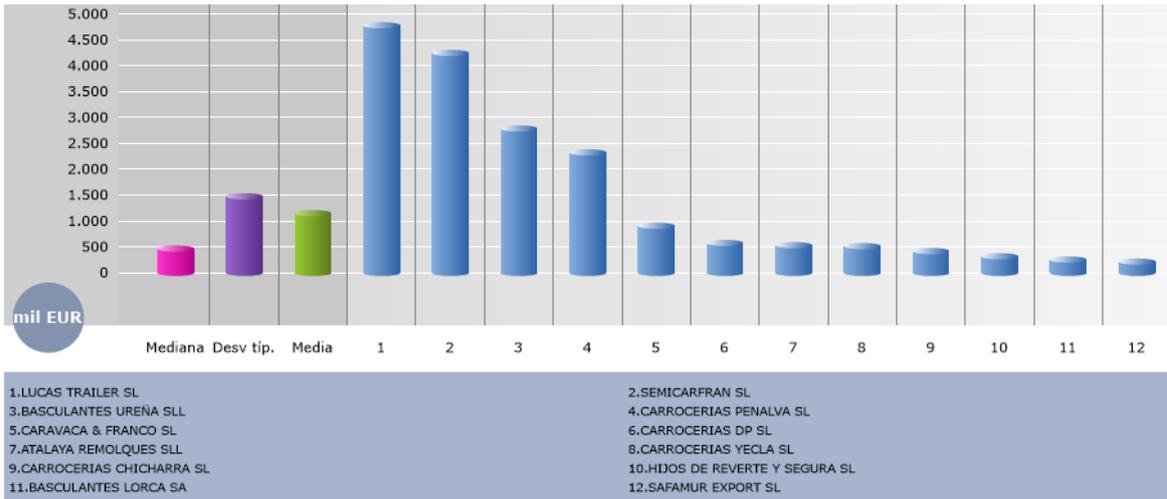


Gráfico 10: Total de activo de las empresas con CNAE 2020 de la Región de Murcia. Fuente: SABI

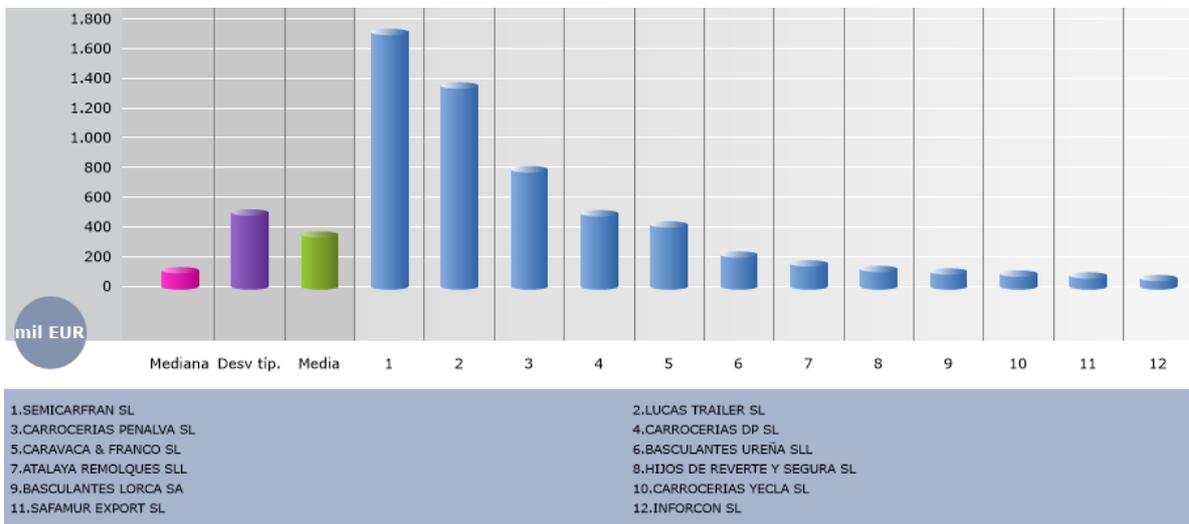


Gráfico 11: Fondos propios de las empresas con CNAE 2020 de la Región de Murcia. Fuente: SABI

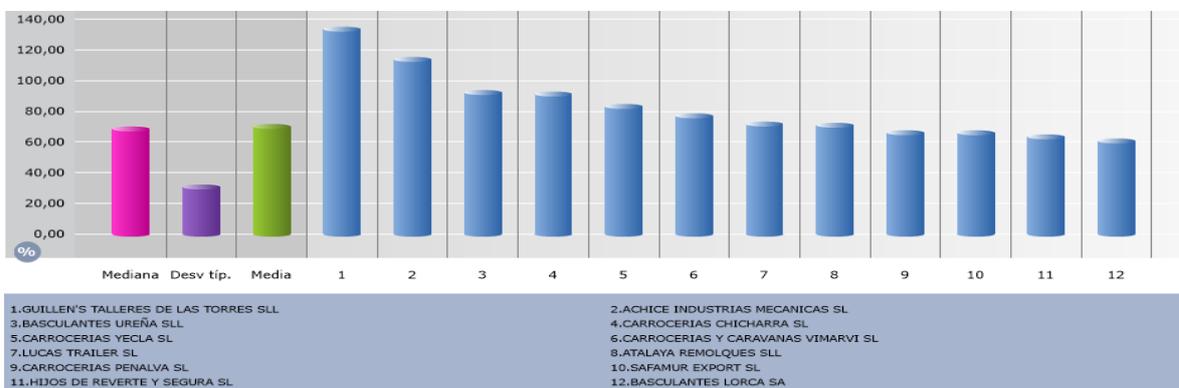


Gráfico 12: Nivel de endeudamiento de las empresas con CNAE 2020 de la Región de Murcia. Fuente: SABI

En los gráficos anteriores Ureña se posiciona en los puestos cuarto y tercero en lo referente a ingresos de explotación, resultado del ejercicio o activo estando por encima de la media de las 16 empresas analizadas. Con respecto a fondos propios baja hasta el puesto 6, y el nivel de endeudamiento la sitúa en la 3º empresa más endeuda de las que se han estudiado.

Semicarfran parece ser la empresa mejor posicionada con grandes ingresos a la explotación, activo o resultado de ejercicio y poco endeudamiento.

En lo referente a nivel nacional, en España hay 1.382.689 empresas de las que SABI dispone de información, de las cuales 781 forman parte del CNAE 2920, 436 se encuentran actualmente activas y de ellas 342 disponen de las cuentas anuales del año 2.013. Analizar 342 empresas es complicado por lo que se estudiará una muestra y se ordenarán según su posición y el resto se adjuntará la información en el ANEXO.

EMPRESA	INGRESOS A LA EXPLOTACIÓN
1.LECITRAILER S.A.	102.582.000
2.ROS ROCA S.A.	83.042.000
42. CARROCERIAS SUBIELA S.L.	2.296.000
54.VOLQUETES Y CARROCERÍAS MONTALBAN	1.971.000
74. BASCULANTES UREÑA S.L.L.	1.228.000
103. JOVENES CARROCEROS S.L.	846.000
208. COMPONENTES CARROCEROS CAUDETE S.L.	297.000
341. CARROCERIAS PIT LANE S.L.	8.000
342. PLEGAMOLL S.L.	2.000

Tabla 11: Ingresos de la explotación de una muestra de empresas con CNAE 2920 de toda España. Fuente: Elaboración propia

EMPRESA	RESULTADO ANTES IMPUESTOS
15. LECITRAILER	225.000
18. JOVENES CARROCEROS S.L.	187.000
44. CARROCERÍAS SUBIELA S.L.	57.000
122. BASCULANTES UREÑA S.L.L.	5.000
143. COMPONENTES CARROCEROS CAUDETE S.L.	3.000
194. PLEGAMOLL S.L.	0
218. CARROCERÍAS PIT LANE S.L.	-6.000
316.VOLQUETES Y CARROCERÍAS MONTALBAN	-101.000
342. ROS ROCA S.A.	-4.602.000

Tabla 12: Resultado antes de impuestos de una muestra de empresas con CNAE 2920 de toda España. Fuente: Elaboración propia

EMPRESA	TOTAL ACTIVO
1.ROS ROCA S.A.	157.854.000
2.LECITRAILER	82.349.000
39.VOLQUETES Y CARROCERÍAS MONTALBAN	3.638.000
48.BASCULANTES UREÑA S.L.L.	2.791.000
128.CARROCERÍAS SUBIELA S.L.	782.000
160.JOVENES CARROCEROS S.L.	576.000
195. COMPONENTES CARROCEROS CAUDETE S.L.	430.000
335. PLEGAMOLL S.L.	26.000
342. CARROCERÍAS PIT LANE S.L.	13.000

Tabla 13: Total de activo de una muestra de empresas con CNAE 2920 de toda España. Fuente: Elaboración propia

A nivel nacional se presenta una mayor irregularidad en el posicionamiento de las empresas, por ejemplo, Ros Roca S.A. es la empresa con los segundos mejores ingresos de explotación de todo el país pero es la empresa que peor resultado antes de impuestos presenta. Lecitrailer puede ser la que mejor posición global posea.

Basculantes Ureña está dentro de las 100 empresas españolas con mejores ingresos de explotación dedicadas a la fabricación de carrocerías para vehículos de motor. La mejor posición la alcanza con su nivel de activos logrando el puesto 48 de 342.

Como cuestión de interés decir que Lecitrailer es proveedor de Basculantes Ureña, por lo que no se consideran competencia directa, eso no es sinónimo de que a Ureña le gustaría alcanzar las cifras de negocios que presenta Lecitrailer. El proveedor de la empresa cartagenera se dedica a la fabricación de chasis para semirremolques y lo hacen en serie, Ureña en cambio, recibe el chasis y fabrica el semirremolque sobre éste, obteniendo un producto terminado y homologado disponible para desempeñar las funciones propias del sector del transporte por carretera, su forma de producción es individualizada no en serie. Ambas desarrollan una actividad económica que pertenece al mismo grupo (CNAE 2920), pero no prestan los mismos servicios.

4.3. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO consiste en determinar cuáles son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se asocian a una empresa, en este caso a Basculantes Ureña.

Las debilidades y fortalezas forman parte del ámbito interno y representan las ventajas y desventajas competitivas de la empresa, es decir, los factores, recursos o habilidades que diferencian a nuestra empresa de la competencia.

Por el contrario, las amenazas y oportunidades forman parte del ámbito externo de la empresa, destacan los factores políticos, económicos, tecnológicos, las situaciones de la sociedad que pueden ocasionar beneficios o riesgos para la empresa.

La tradición familiar, así como los años que llevan en funcionamiento, hacen de Basculantes Ureña una empresa con una gran experiencia profesional, donde los

trabajadores están más que cualificados para desempeñar sus obligaciones. Ser una empresa familiar aporta una gran ventaja y es que los socios y en este caso también trabajadores tienen un mismo objetivo, y todos, formando una unidad sólida trabajan para conseguirlo. La cartera de productos es muy diversificada, permitiendo que clientes de diferentes sectores acudan a Ureña para adquirir el vehículo más apropiado para cada uno de ellos. La calidad del producto vendido, la facilidad para personalizarlo y distinguirlo de los demás, el compromiso con las fechas de entrega así como las garantías post venta, los precios competitivos y la información suministrada a través de las redes sociales son la marca de identidad de esta empresa carrocera. Todos estos factores forman las fortalezas de Basculantes Ureña.

Una de las principales debilidades que presenta esta empresa es su alto nivel de endeudamiento, como hemos visto anteriormente en el análisis económico y financiero, tienen grandes cifras de ventas pero a su vez el importe de los préstamos es muy elevado, ocasionando una baja rentabilidad. La sección comercial incrementa la lista de debilidades, teniendo en cuenta que fabricar un camión, sea del tipo que sea, tiene unos costes unitario muy elevados, se echa en falta un departamento destinado íntegramente a la compra de materias primas y otros productos donde el precio unitario de cada componente que forma el vehículo esté controlado y se puedan buscar a proveedores nuevos que compitan con mejores precios o nuevos productos.

Las amenazas que ponen en riesgo la actividad de la empresa podrían ser: la crisis económica que trae consigo el descenso de ventas, el incremento de impuestos o la desaparición de las ayudas públicas entre otras consecuencias, el aumento del precio de las materias primas tiene como consecuencia el aumento en el coste de producción y muchas veces el precio de venta, poniendo en peligro determinadas operaciones y más si la competencia mantiene unos precios de venta bajos. Por último hablar de los clientes, una buena clientela aumenta el valor del fondo de comercio de la empresa, pero por el contrario, tener clientes demasiado exigentes o poco formales a la hora de realizar sus pagos es desfavorable para la empresa.

Por el contrario, una época de crecimiento de la economía del país trae consigo numerosos beneficios para la empresa como puede ser la prestación de ayudas públicas, como por ejemplo el plan PYMA para la renovación de camiones, o las ayudas para

contratar personal y hacerles determinados tipos de contratos. Cualquier modificación en los reglamentos de cómo debe ser un vehículo industrial y que accesorios nuevos deben incluir producirían un aumento en la ventas de la empresa. Aliarse con empresas del sector que realicen actividades complementarias a las de nuestra empresa puede proporcionar beneficios extraordinarios. Todas éstas serían las principales oportunidades para Basculantes Ureña.

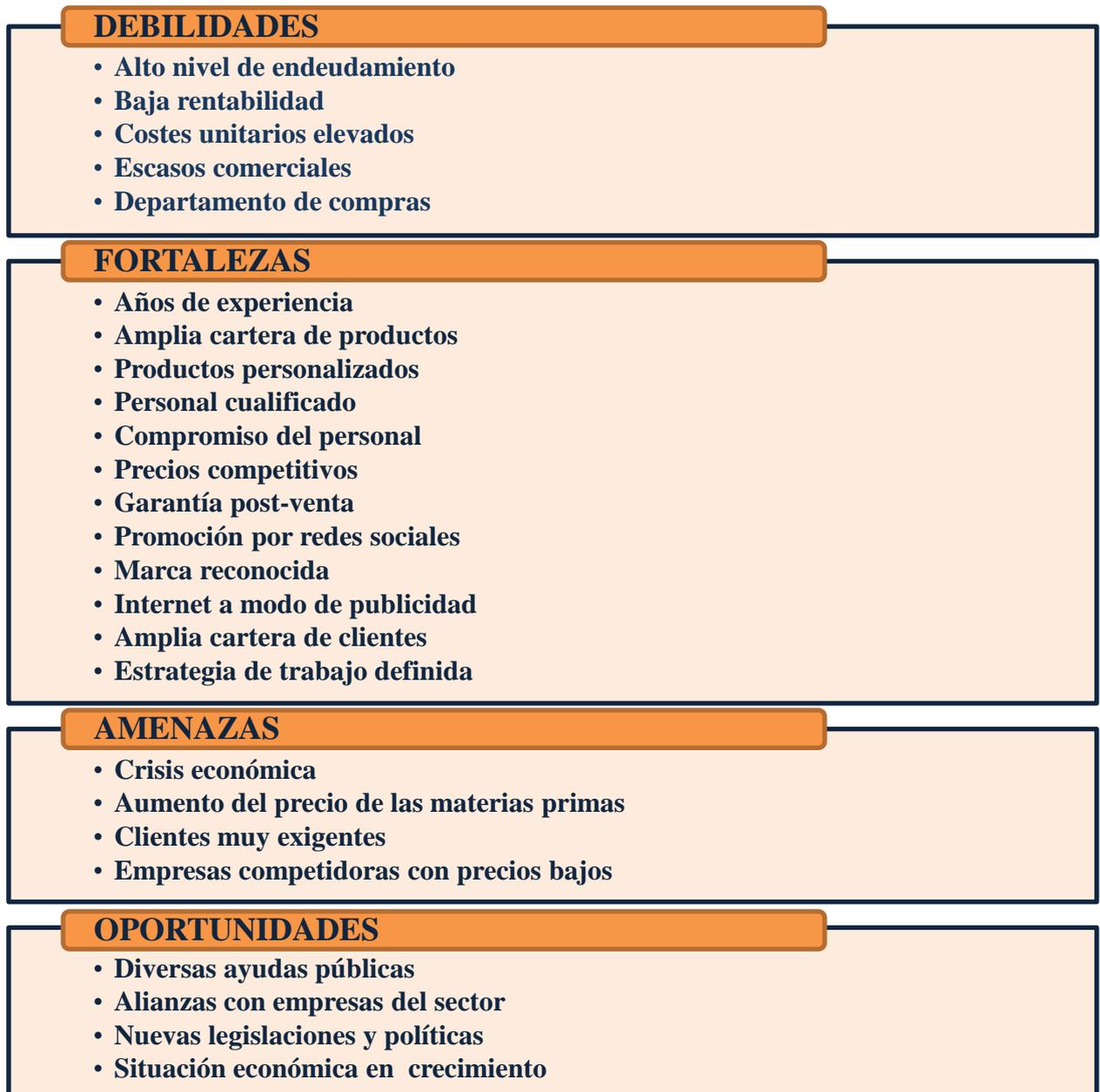


Figura 10: Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia

5. FORMULACIÓN Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Llegados a este punto ya conocemos a Basculantes Ureña, cuál es su actividad económica, cuál ha sido su evolución, cuál es el entorno que la rodea tanto general como específico, cuál es su misión, visión y valores, cuál es su posición económica y financiera, cuál es su posición frente a la competencia, del mismo modo que conocemos cuáles son sus amenazas, fortalezas, oportunidades y debilidades, es decir, conocemos a la empresa desde su pasado hasta su presente. Ahora necesitamos saber cuáles son sus planes para el futuro.

Necesitamos planificar los objetivos que la empresa espera cumplir en el futuro y cuáles serán las estrategias necesarias para conseguir dichos objetivos. La herramienta que vamos a utilizar para tal fin es el Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual permite analizar cuatro perspectivas fundamentales para la empresa con la intención de que ésta alcance su visión empresarial.



Figura 11: Esquema del CMI. Fuente: Departamento de economía de la empresa UPCT, Gestión del Conocimiento

Para llevar a cabo el estudio del CMI en nuestra empresa, se deberán seguir los siguientes pasos:



Figura 12: Pasos del CMI. Fuente: Elaboración propia

5.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE ÉXITO

La finalidad del CMI es transformar la visión y estrategia de la empresa en objetivos que debería cumplir e indicadores de comprobación. El primer paso que se debe seguir para implementar el CMI es estudiar los factores de éxito de la empresa a través de cuatro perspectivas, la financiera, la de clientes, de procesos internos de negocio y la de aprendizaje y crecimiento.

5.1.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Con la perspectiva financiera se buscan los factores de éxito que los accionistas e inversores esperan encontrar en la empresa

Teniendo en cuenta el análisis financiero realizado en el apartado anterior, se podría decir que la empresa ya presenta unas buenas cifras de ventas, aunque siempre se puede aspirar a más, pero su rentabilidad es muy baja. En 2013 la empresa se encontraba en

desequilibrio financiero, es decir, financiaba sus inversiones a largo plazo con deudas a corto. Y por último se pudo ver como los niveles de endeudamiento eran muy elevados. De esta información se deduce que los factores que garantizan el éxito financiero serían:

- Aumentar la rentabilidad
- Ser sostenibles a largo plazo
- Mantener un equilibrio financiero

5.1.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES

La finalidad de esta perspectiva es identificar los valores relacionados con los clientes que aumentan la capacidad competitiva de la empresa.

Basculantes Ureña potencia en su visión empresarial la importancia que tienen los clientes para ellos, un cliente satisfecho es un cliente que regresa, siempre que se respete el presupuesto, la calidad sea máxima y los plazos de entrega se cumplan estrictamente, los clientes tendrán predisposición a ser fieles a nuestra marca. Para crecer como empresa también es importante captar a nuevos clientes, que nos propongan nuevos productos que sean un reto para la empresa, por lo que los factores de éxito claves desde la perspectiva de clientes serían:

- Satisfacer las necesidades de los clientes
- Captar nuevos clientes
- Fidelización de los clientes

5.1.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS DE NEGOCIO

Esta perspectiva analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa necesarios para satisfacer a clientes y accionistas. El proceso productivo es crucial para esta perspectiva, hay que encontrar la forma de reducir costes, ser eficientes y competitivos para optimizar el proceso productivo y aumentar la rentabilidad. Quedarse obsoletos no es nada bueno para la empresa, por ello hay que apostar por nuevos productos. Considero que los factores de éxito claves en esta perspectiva son:

- Optimizar el proceso productivo

- Potenciar la marca
- Innovación

5.1.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

En esta perspectiva se analiza la capacidad de los empleados y colaboradores de llevar a cabo los procesos de mejora. Unos empleados eficientes son unos buenos pilares que necesita la empresa para seguir creciendo. Es importante saber las limitaciones de la empresa, conocer la formación de sus empleados y saber si están lo suficientemente cualificados para las tareas que se desarrollan en la empresa o por el contrario si necesitamos alianzas externas que proporcionen los conocimientos o instalaciones necesarias para avanzar. Es importante mantener un buen ambiente de trabajo, para que los empleados se sientan motivados, sean fieles a la empresa y aporten lo mejor de ellos mismos. Por lo que los factores de éxito clave en esta perspectiva podrían ser:

- Motivación de los empleados
- Desarrollo de la formación
- Alianzas estratégicas

5.2. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

Con el diagrama causa- efecto se persigue conectar todos los factores de éxito de las distintas perspectivas con el fin de canalizar los objetivos de la empresa.

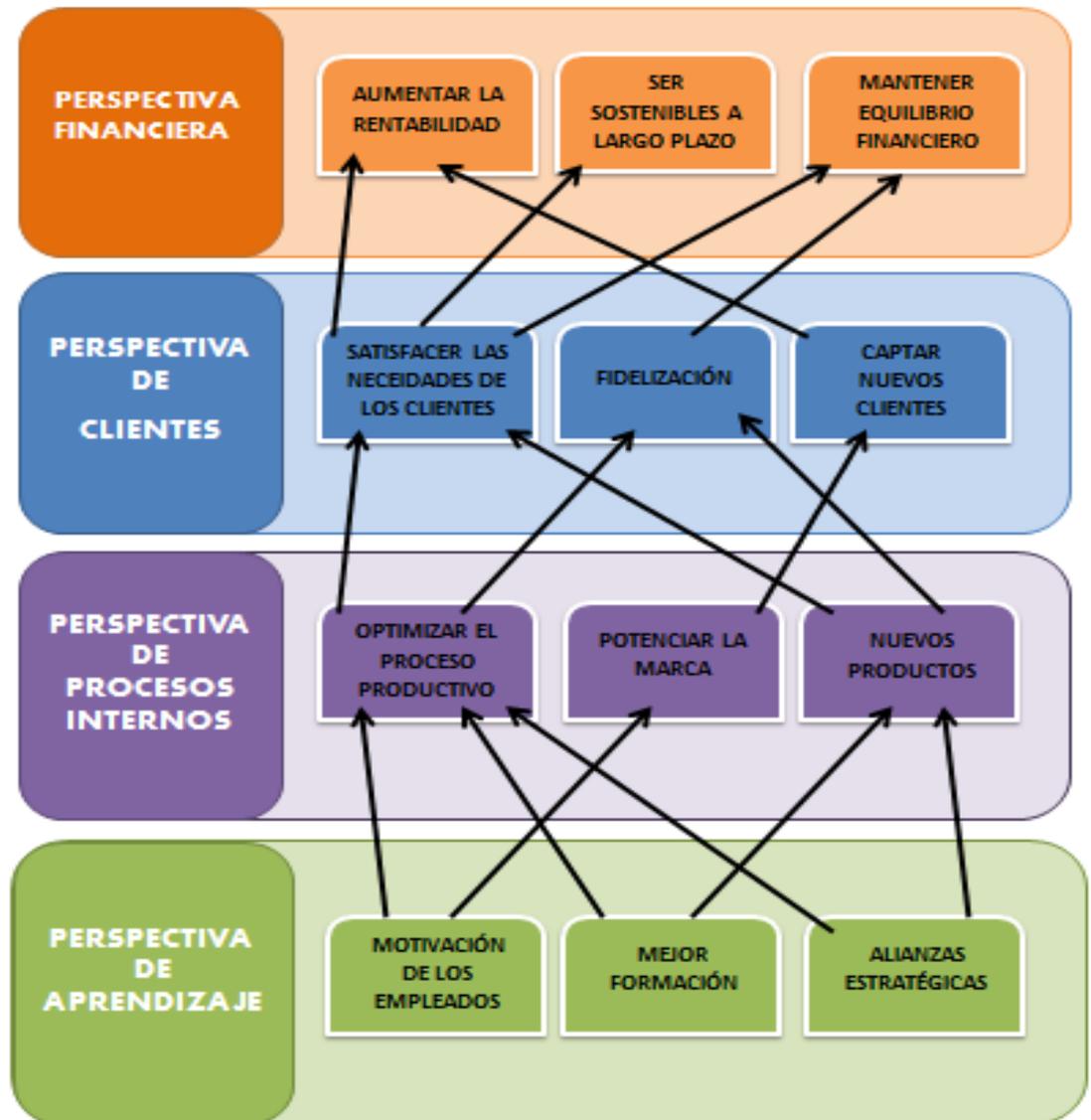


Figura 13: Diagrama causa-efecto. Fuente: Elaboración propia

5.3. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los factores de éxito de las distintas perspectivas facilitan la tarea de elegir los objetivos estratégicos de la empresa, desde un punto de vista equilibrado que engloba los factores fundamentales para el buen funcionamiento de la empresa trascendiendo a meros factores financieros. A continuación se establecerán distintos objetivos estratégicos para cada perspectiva que la empresa se plantea conseguir.

5.3.1. OBJETIVOS SEGÚN LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Teniendo en cuenta que los factores claves de éxito de la perspectiva financiera eran “aumentar la rentabilidad”, “ser sostenible a largo plazo” y “mantener un equilibrio financiero”, se establecen los siguientes objetivos:

- Disminuir el ratio de endeudamiento
- Aumentar la rentabilidad
- Aumentar los beneficios reduciendo costes

5.3.2. OBJETIVOS SEGÚN LA PERSPECTIVA DE CLIENTES

Teniendo en cuenta que los factores claves de éxito de la perspectiva financiera eran “satisfacer las necesidades de los clientes”, “captar nuevos clientes” y “fidelización de clientes”, se establecen los siguientes objetivos:

- Ampliar y diversificar la cartera de clientes
- Conseguir clientes fieles que nos vean como la primera opción de compra

5.3.3. OBJETIVOS SEGÚN LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Teniendo en cuenta que los factores claves de éxito de la perspectiva financiera eran “optimizar el proceso productivo”, “potenciar la marca” y “innovación en nuevos productos”, se establecen los siguientes objetivos:

- Reducir los costes en el proceso productivo
- Crear productos únicos que no se encuentran en la competencia
- Producir eficientemente sin errores
- Tener una marca reconocida a nivel nacional

5.3.4. OBJETIVOS SEGÚN LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE

Teniendo en cuenta que los factores claves de éxito de la perspectiva financiera eran “motivación de los empleados”, “desarrollo de la formación” y “alianzas estratégicas”, se establecen los siguientes objetivos:

- Empleados comprometidos con los valores de la empresa
- Buen clima de trabajo
- Formación continua

5.4. ELECCIÓN DE LOS INDICADORES

Llegados a este punto, conocemos cuál es el conjunto de factores claves para el éxito de la empresa y los objetivos planteados para conseguirlos. Pero esto no es suficiente, el CMI está enfocado a que los factores sean cuantificables. Por ejemplo, sé a través de distintos indicadores cuál es mi rentabilidad actual, cuando conozca la rentabilidad del próximo año podré estudiar si he cumplido mi objetivo de aumentar la rentabilidad, y así con todos los factores de éxito presentes en la empresa.

Teniendo en cuenta los factores de éxito de la perspectiva financiera, se han establecido los siguientes indicadores:

PERSPECTIVA FINANCIERA	
Factores de éxito	Indicadores
Aumentar la rentabilidad	Resultados del ejercicio Dividendos por acción Rentabilidad económica (ROE) Rentabilidad financiera (ROI)
Ser sostenible a largo plazo	Ratios de endeudamiento
Estar en equilibrio	Ratios de liquidez Ratio de capital circulante Período Medio de Maduración % Ingresos/gastos

Tabla 14: Indicadores financieros. Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los factores de éxito de la perspectiva de clientes, se han establecido los siguientes indicadores:

PERSPECTIVA DE CLIENTES	
Factores de éxito	Indicadores
Satisfacción de las necesidades de los clientes	Número de reclamaciones Resultado de encuestas a clientes Número de presupuestos aceptados
Captar nuevos clientes	Número de clientes nuevos
Fidelización	Ventas por cliente Clientes activos/ total clientes

Tabla 15: Indicadores clientes. Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los factores de éxito de la perspectiva de procesos internos, se han establecido los siguientes indicadores:

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
Factores de éxito	Indicadores
Optimizar el proceso productivo	Coste por producto Retraso en la entrega de pedidos Unidades entregadas en perfectas condiciones
Potenciar la marca	Inversión en web Inversión en publicidad
Nuevos productos	Gastos en I+D Productos exclusivos de la empresa Productos nuevos/ total ventas

Tabla 16: Indicadores procesos internos. Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los factores de éxito de la perspectiva de aprendizaje, se han establecido los siguientes indicadores:

PERSPECTIVA FINANCIERA	
Factores de éxito	Indicadores
Motivación de los empleados	Sueldo medio por empleado Resultado de encuestas a los empleados Producción por empleado
Mejorar la formación	Horas de formación/ empleado Gasto total de formación/número de empleados Empleados formados/ total empleados
Alianzas estratégicas	Número de colaboraciones con otras empresas

Tabla 17: Indicadores aprendizaje. Fuente: Elaboración propia

Con la implantación del CMI a la empresa finaliza el objeto de este trabajo, el cual era elaborar una planificación estratégica de Basculantes Ureña basándonos en su pasado y presente para proyectar su futuro.

6. CONCLUSIONES

Cuando somos adolescentes, las personas empezamos a pensar por nosotros mismos, sabemos lo que nos gusta y lo que no, empezamos a ponernos metas y a trazar el camino necesario para alcanzarlas, somos reacios a los riesgos por lo que queremos y debemos tener nuestra vida planificada. La planificación es la mejor herramienta para alcanzar nuestros objetivos. Para mí, las empresas se asemejan a las personas en lo referente a la planificación.

Si una empresa no tiene unos objetivos definidos y unas pautas para conseguirlos, su razón de ser se extingue por el camino. La planificación estratégica es la herramienta que disponen las empresas para avanzar y lograr sus metas, y cuando las cumplan, establecer nuevas y no parar nunca de crecer, ya que como dijo Amancio Ortega, un reconocido empresario español:

“El crecimiento constante es el mejor mecanismo de supervivencia”.

La diferencia entre la planificación como personas y la planificación para las empresas, es que éstas suelen ver en la planificación una tarea laboriosa para la que necesitan tiempo, del cual no disponen porque se están centrando en organizar el día a día de su negocio. La elaboración del presente Trabajo Final de Grado me ha servido para comprobar que realizar un plan estratégico necesita de tiempo y buena información para desempeñarlo, pero una vez hecho es muy valioso para la empresa.

He podido conocer en profundidad a Basculantes Ureña, esto me permite aportar ciertas conclusiones sobre esta empresa.

En primer lugar he podido comprobar lo particular que es una empresa familiar, los lazos de sangre consiguen una unión entre los socios que permite que todos remen en la misma dirección, llegando al puerto deseado. Cuando todos creen en lo que hacen, los sentimientos de superación prevalecen a los de miedo. Un ejemplo de ello fue cuando decidieron invertir en unas instalaciones propias, las ganas de crecer como empresa pudieron con los miedos que suponía hacerlo en una época de crisis económica.

Steve Jobs, cofundador de Apple, en el acto de graduación de Stanford en 2.005, dedicó unas palabras con intenciones de superación perfectamente aplicables al mundo empresarial:

“Tu tiempo es limitado, así que no lo desperdices viviendo la vida de alguien más. No te dejes atrapar por el dogma, que es vivir con los resultados de los pensamientos de otras personas. No dejes que el ruido de las opiniones de otros ahogue tu voz interior. Y lo más importante: ten el coraje de seguir a tu corazón e intuición. De algún modo ellos ya saben lo que realmente quieres ser. Todo lo demás es secundario”.

En segundo lugar ahora conozco mucho mejor a la empresa, se quiénes son sus clientes, y lo valiosos que son para ésta, cuál es su cartera de productos y cómo trabajan para diversificarla, he podido estudiar los dos sectores en los que se desarrolla, y comprobar que el sector de la industria necesita del sector servicios y en concreto de las actividades de transporte para desempeñar su actividad del mismo modo que el transporte necesita de la industria. Ambos sectores se complementan y se encuentran en crecimiento, Basculantes Ureña proporciona su propio grano de arena a dicho crecimiento, aporta los vehículos necesarios para los transportistas adaptándose a los distintos productos que distribuye la industria.

En tercer lugar, el estudio de los datos económicos y financieros de la empresa ha sido fundamental para conocerla en profundidad. Dentro de su rama actividad, se encuentran bien posicionados con respecto a su competencia regional y nacional, aunque no son los líderes en su actividad. Las cifras de ventas y los activos que tiene son un buen punto de partida para conseguir cualquier objetivo que se propongan, pero el endeudamiento, los gastos y como consecuencia la poca rentabilidad frenan el crecimiento de esta empresa.

Una vez obtenido el mayor número de información posible que tiene relación con Basculantes Ureña, he podido apreciar en qué son buenos y en qué se puede mejorar, siendo ésta la mayor finalidad de un plan estratégico. Todos los resultados obtenidos los he canalizado a un Cuadro de Mando Integral, el cual es una herramienta de gestión muy útil para transformar los datos en objetivos cuantificables, proporcionando los indicadores apropiados para comprobar que los objetivos se están cumpliendo.

Por último decir que los planes estratégicos son fundamentales para las empresas, y no basta con hacerlos, la empresa se debe comprometer a cumplirlos, revisarlos y reorganizarlos. Las empresas y su entorno están en continuo cambio y lo que hoy nos perjudica, mañana puede beneficiarnos, o al contrario, por eso no basta con elaborar un plan para toda la vida de la empresa, periódicamente hay que actualizarlo, ver los objetivos que se han cumplido, ver por qué no se han cumplido otros, implantar medidas nuevas para conseguirlos, del mismo modo, es muy importante tener otros objetivos cuando los anteriores ya se han cumplido, como he dicho anteriormente, lo importante para las empresas es seguir creciendo.

Me gustaría finalizar este trabajo con una reflexión, del mismo modo que las personas se encargan durante su vida de que sus bienes más preciados estén en buenas manos cuando ellos ya no estén presentes, las empresas, y muy especialmente las familiares, deben plantearse quién va a tomar el relevo cuando la dirección actual deje su cargo. Me estoy refiriendo en términos coloquiales a lo que recibe en nombre técnico un plan de sucesión.

Cuesta mucho crear una empresa y mantenerla, por ello hay que garantizar su sucesión, los directivos un día dejarán de serlo y no pueden dejar la continuidad de su proyecto en manos del azar. Deben estudiar con detenimiento todos los factores que garanticen que cuando ellos ya no estén, la empresa se mantendrá activa en las condiciones que a ellos les gustaría.

7. BIBLIOGRAFÍA

BUENO CAMPOS, E. “*Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*”, Ed. Pirámide 5º Edición, Madrid, 1996.

BUENO CAMPOS, E. CRUZ ROCHE, I. y DURÁN HERRERA, J.J. “*Economías de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*”, Ed. Pirámide, Madrid, 2002.

BUENO CAMPOS, E. MORCILLO ORTEGA, P. y SALMADOR SÁNCHEZ, M.P. “*Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*”, Ed. Pirámide, Madrid, 2006.

CEGARRA NAVARRO, J. G. “*Conceptos básicos de la gestión del conocimiento*”, Ed. Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena, 2012.

CEGARRA NAVARRO, J.G. y WANDOSELL FERNÁNDEZ BOBADILLA. “*Estrategias de empresa*”, Ed. Diego Marín, Murcia, 2011.

GUERRAS MARTÍN, L.A. y NAVAS LÓPEZ, J.E. “*La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*”, Ed. Aranzadi 4º Edición, Navarra, 2008.

MARTÍNEZ PEDRÓS, D. y MILLA GUTIÉRREZ, A. “*La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*”, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 2005.

MUÑOZ MERCHANTTE, A. “*Análisis de estados financieros, teoría y práctica*” Ed. Ediciones académicas 2º edición, Madrid, 2009.

RANDEL, S. CARLOK y JOHN L. WARD “*La planificación estratégica de la familia empresaria. Cómo planificar para unir a la familia y asegurar la continuidad de la empresa familiar*”, Ed. Deusto, Bilbao, 2003.

RIVERO TORRE, P. BANEGAS OCHOVO, R. SÁNCHEZ-MAYORAL GARCÍA-CALVO, F. MANZANEQUE LIZANO, M. MERINO MADRIS, E. “*Análisis de Balances y Estados Complementarios, ejercicios resueltos y comentados*”, Ed. Pirámide, Madrid, 2012.

SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J.M. “*El plan estratégico en la práctica*”, Ed. Escin 2º Edición, Madrid, 2009.

Temario Análisis de los estados financieros UPCT (2014-2015). Departamento de economía financiera y contabilidad.

Temario Decisiones empresariales de mercado UPCT (2013-2014). Departamento de economía.

Temario Dirección comercial III UPCT (2013-2014). Departamento de economía de la empresa.

Temario Dirección estratégica UPCT (2013-2014). Departamento de economía de la empresa.

Temario Macroeconomía UPCT (2012-2013). Departamento de economía.

Del Instituto Nacional de Estadística (INE):

“*Cifras de Población a 1 de enero de 2015 Estadística de Migraciones 2014*” del 25 de Junio de 2015, accesible en: <http://www.ine.es/prensa/np917.pdf>

“*Contabilidad Nacional Trimestral de España. Base 2010*” del 28 de Mayo de 2015, accesible en: <http://www.ine.es/prensa/cntr0115.pdf>

“*Encuesta Anual de Servicios Estadística de Productos en el sector Servicios. Año 2013*” del 16 de Junio de 2015, accesible en: <http://www.ine.es/prensa/np913.pdf>

“*Encuesta de Población Activa (EPA)*” del 23 de Abril de 2015, accesible en: <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0115.pdf>

“*Encuesta de Población Activa, serie histórica*” accesible en: http://www.ine.es/prensa/epa_tabla.htm

“*Encuesta Industrial de Empresas. Año 2013*” del 18 de Diciembre de 2014, accesible en: <http://www.ine.es/prensa/np887.pdf>

“*Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y del comercio electrónico en las empresas*” del 26 de Junio de 2015, accesible en: <http://www.ine.es/prensa/np918.pdf>

“*Encuesta sobre Innovación en las Empresas*” del 27 de Enero de 2015, accesible en: <http://www.ine.es/prensa/np890.pdf>

“*Indicadores de Confianza Empresarial (ICE)*” del 10 de Julio de 2015, accesible en: <http://www.ine.es/daco/daco42/ice/ice0315.pdf>

“*Indicadores del sector de alta tecnología. Año 2013*” del 25 de Febrero de 2015, accesible en: <http://www.ine.es/prensa/np895.pdf>

“*Nivel de formación de la población adulta*” del 14 de Abril de 2015, accesible en: http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925481659&p=1

[254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m3=1259924822888](http://www.ine.es/prensa/np901.pdf)

“Producto Interior Bruto regional. Año 2014” del 27 de Marzo de 2015, accesible en: <http://www.ine.es/prensa/np901.pdf>

“Proyección de la población de España 2014-2064” del 28 de Octubre de 2014, accesible en: <http://www.ine.es/prensa/np870.pdf>

Otros

“El sector del transporte y la logística en España” Elaborado por Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) en Octubre de 2013, accesible en: http://www.ceoe.es/resources/image/memorandum_sector_transporte_logistica_2013.pdf

“Estudio socio-económico del transporte por carretera en España.” Elaborado por consultrans. Accesible en: <http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/0D1A2A6A-7B07-483C-BA0E-97121413E7B8/16838/ESTUDIOSOCIOECONOMICOSECTORTEPORCARRETERAv2.pdf>

“Real Decreto 2822/1998, de 23 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento General de Vehículos.” (BOE nº 22, de 26 de enero de 1999; corrección de errores en BOE nº 38, de 13 de febrero de 1999) accesible en: <http://www.dgt.es/es/seguridad-vial/normativa-y-legislacion/reglamento-trafico/vehiculos/normas-basicas/>

“Reglamentación sobre vehículos pesados, prioritarios, especiales, de transporte de personas y mercancías y tramitación administrativa” elaborado por el área de formación y comportamiento de conductores. Edición 2011, accesible en: http://www.dgt.es/Galerias/seguridad-vial/formacion-vial/cursos-para-profesores-y-directores-de-autoescuelas/doc/XIV_Curso_26_ReglamentacionVehPesados.pdf

“Renovación de autobuses y de transporte pesado de mercancías (Plan PYMA)” del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio ambiente, accesible en: <http://www.magrama.gob.es/es/cambio-climatico/planes-y-estrategias/PIMA-Transporte.aspx>

Portales Web

Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones (ANFAC). Portal web: <http://www.anfac.com/prensa.action>

Basculantes Ureña. Portal web: <http://www.basculantesurena.com/>

Base de datos SABI. Portal web:

<https://sabi.bvdinfo.com/version-2015828/home.serv?product=sabineo>

Centro Regional de Estadísticas de Murcia (CREM). Portal web:

<http://www.carm.es/econet/home.html>

Código Nacional de Actividad Económica (CNAE). Portal web:

<http://www.cnae.com.es/lista-actividades.php>

Datos macro. Portal web:

<http://www.datosmacro.com/>

Dirección General de Tráfico (DGT). Portal web:

<http://www.dgt.es/es/>

Instituto Nacional de Estadística (INE). Portal web:

<http://www.ine.es/>

Ministerio de Economía y Competitividad. Portal web:

<http://www.mineco.gob.es/portal/site/mineco/>

Ministerio de Educación y Cultura. Portal web:

<http://www.mecd.gob.es/portada-mecd/>

Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Portal web:

<http://www.empleo.gob.es/index.htm>

Ministerio de Fomento. Portal web:

http://www.fomento.gob.es/mfom/lang_castellano/default.htm

Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Portal web:

<http://www.minetur.gob.es/es-ES/Paginas/index.aspx>

Plan General Contable. Portal web:

<http://www.plangeneralcontable.com/>

Seguridad Social. Portal web:

http://www.seg-social.es/Internet_1/index.htm

8. ANEXO

PARQUE DE VEHÍCULOS POR TIPOS

Años	Camiones y furgonetas	Autobuses	Turismos	Motocicletas	Tractores industriales	Remolques y semirremolques	Otros vehículos	TOTAL
1990	2332928	45767	11995640	1073457	68157	.	180766	15696715
1991	2495226	46604	12537099	1174420	73203	.	201844	16528396
1992	2649596	47180	13102285	1251879	76595	.	219668	17347203
1993	2735144	47028	13440694	1278695	77466	.	230870	17809897
1994	2825747	47088	13733794	1287850	80003	.	244442	18218924
1995	2936765	47375	14212259	1301180	87481	.	262185	18847245
1996	3057347	48405	14753809	1308208	94557	.	279778	19542104
1997	3205974	50035	15297366	1326333	104121	.	302579	20286408
1998	3393446	51805	16050057	1361155	116305	.	333725	21306493
1999	3604972	53540	16847397	1403771	130216	.	371298	22411194
2000	3780221	54732	17449235	1445644	142955	243314	168114	23284215
2001	3949001	56146	18150880	1483442	155957	265495	188950	24249871
2002	4091875	56953	18732632	1517208	167014	287220	212830	25065732
2003	4188910	55993	18688320	1513526	174507	306842	241354	25169452
2004	4418039	56957	19541918	1612082	185379	330933	287333	26432641
2005	4655413	58248	20250377	1805827	194206	353946	339259	27657276
2006	4910257	60385	21052559	2058022	204094	376534	392210	29054061
2007	5140586	61039	21760174	2311346	212697	404859	427756	30318457
2008	5192219	62196	22145364	2500819	213366	418629	436631	30969224
2009	5136214	62663	21983485	2606674	206730	412840	447363	30855969
2010	5103980	62445	22147455	2707482	199486	414673	450514	31086035
2011	5060791	62358	22277244	2798043	195960	415568	459117	31269081
2012	4984722	61127	22247528	2852297	186964	410369	460196	31203203
2013	4887352	59892	22024538	2891204	182822	407847	463181	30916836
2014	4839484	59799	22029512	2972165	186060	413155	475872	30976047

BALANCE DE SITUACIÓN BASCULANTES UREÑA DEL 2010 AL 2013

BALANCE DE SITUACIÓN	2.013	2.012	2.011	2.010
ACTIVO NO CORRIENTE	2.290.434	2.302.654	2.353.348	2.444.564
Inmovilizado inmaterial	1.063	1.063	1.063	1.063
Inmovilizado material	2.081.407	2.075.871	2.107.083	2.140.150
Otros activos fijos	207.964	225.720	245.202	303.351
ACTIVO CORRIENTE	500.190	563.009	615.281	608.986
Existencias	148.296	134.163	134.397	135.125
Deudores	314.919	390.104	405.268	373.174
Otros activos líquidos	36.975	38.742	75.616	100.686
Tesorería	32.788	35.246	70.660	99.514
TOTAL ACTIVO	2.790.624	2.865.663	2.968.629	3.053.550
PATRIMONIO NETO	214.521	211.997	166.410	262.855
Capital suscrito	130.240	130.240	130.240	130.240
Otros fondos propios	84.281	81.757	36.170	132.615
PASIVO NO CORRIENTE	2.063.729	2.127.052	2.297.459	2.347.015

Acreeedores L.P.	1.866.890	1.911.837	2.078.784	2.122.983
Otros pasivos fijos	196.839	215.214	218.675	224.032

PASIVO CORRIENTE	512.374	526.613	504.760	443.679
Deudas financieras	294.078	262.765	165.807	31.285
Acreeedores comerciales	163.451	197.039	269.528	343.555
Otros pasivos líquidos	54.845	66.809	69.425	68.839

TOTAL NETO Y PASIVO	2.790.624	2.865.662	2.968.629	3.053.550
----------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS	2.013	2.012	2.011	2.010
Ingresos de la explotación	1.227.566	1.358.405	1.369.948	1.496.018
Importe neto Cifra de Negocios	1.227.566	1.358.405	1.368.652	1.496.018
Resultado de la explotación	90.823	165.944	-20.388	-26.335
Ingresos financieros	89	56	35	79
Gastos financieros	85.881	102.763	106.900	92.914
Resultado financiero	-85.792	-102.707	-106.865	-92.835
Resultado antes de Impuesto	5.031	63.237	-127.254	-119.170
Impuesto sobre beneficios	2.507	16.538	-30.808	-29.165
Resultado de actividades ordinarias	2.524	46.699	-96.446	-90.005
Resultado del ejercicio	2.524	46.699	-96.446	-90.005

Fórmulas de los ratios financieros

Liquidez medio plazo:

$$\frac{AC}{PC} \times 100$$

Garantía largo plazo:

$$\frac{ANC + AC}{PNC + PC} \times 100$$

% Capital Corriente o Circulante:

$$\frac{AC - PC}{Total Activo} \times 100$$

Autonomía financiera:

$$\frac{PN}{Total Pasivo} \times 100$$

Endeudamiento corto plazo:

$$\frac{PC}{Total Pasivo} \times 100$$

Endeudamiento largo plazo:

$$\frac{PNC}{Total Pasivo} \times 100$$

Cargas financieras:

$$\frac{Gastos financieros}{Importe de cifra de negocios} \times 100$$

Rentabilidad económica:

$$\frac{Resultado de la explotación ajustado}{AC de la Expl. + ANC de la Expl.} \times 100$$

Resultado de la explotación ajustado = Σ del punto 1 al 8 de la cuenta de PyG

AC de la explotación

= Existencias + Deudores comerciales

+ Efectivo u otros activos líquidos

+ Periodificación corto plazo

ANC de la explotación = Inm. material + Inm. intangible

Rentabilidad financiera:

$$\frac{Resultado del ejercicio}{Recursos propios} \times 100$$

Nombre	Ingresos de explotación mil EUR		Result. ordinarios antes Impuestos mil EUR		Total Activo mil EUR	
LECTRILER SA	102.582	1	225	15	82.349	2
ROS ROCA SA	83.042	2	-4.602	342	157.854	1
UNIDAD DE VEHICULOS INDUSTRIALES SA	39.657	3	694	5	13.130	11
SOR IBERICA SOCIEDAD ANONIMA	36.550	4	2.024	1	26.693	4
BENIMAR-OCARSA SOCIEDAD ANONIMA.	34.232	5	92	27	17.471	7
TECNOVE SOCIEDAD LIMITADA	31.228	6	889	4	35.654	3
BEULAS SA	22.123	7	-205	332	13.908	10
INDUSTRIAL CARROCERA ARBUCIENSE SA	21.719	8	1.098	2	15.481	8
SUMINISTROS Y SERVICIOS UNIFICADOS DE CARROCERIA SL	19.327	9	-4.731	343	22.349	5
CARROCERIAS AYATS SA	18.187	10	454	8	14.350	9
LIDERKIT SOCIEDAD LIMITADA	14.898	11	70	34	18.655	6
TECNOVE SECURITY SL	10.325	12	224	16	7.003	18
CARROCERIAS FERQUI SL	9.305	13	499	6	5.544	24
RIGUAL SA	7.931	14	268	11	6.863	19
TECNOVE FIBERGLASS SL	5.984	15	303	10	4.669	29
GUILLEN DESARROLLOS INDUSTRIALES SL	5.838	16	52	47	8.649	13
ALKO ESPAÑA SAU	5.823	17	-657	339	5.144	26
FOIMA SA	5.656	18	-63	299	4.328	30
INCIPRESA SA	5.303	19	-770	340	6.040	20
THERMOEUROP SA	5.302	20	1.062	3	5.660	22
INDUSTRIAS MANSILLA SA	5.110	21	78	32	5.199	25
MONZA J ESTEBAN SL	4.470	22	-33	269	4.797	27
DIVISEGUR SOCIEDAD LIMITADA	4.123	23	248	14	1.709	77
REMOLQUES HERMANOS GARCIA SL	3.999	24	498	7	3.039	45
URBENI SL	3.967	25	201	17	5.958	21
COMPOSITOS REFORZADOS, SA	3.612	26	39	51	2.596	52
IBERICA DE REMOLQUES SA	3.546	27	54	46	2.091	65
CARROCERIAS EGA SL	3.201	28	-256	334	3.424	43
MARZASA MARTIN ZABALLOS SA	3.124	29	59	42	3.787	33
STIL CONVERSION SL	3.068	30	94	25	1.642	81
CARROCERIAS VIC SA	3.047	31	21	76	2.483	53
MICROBUSES DE LUJO SL	2.987	32	63	37	804	126
INDUSTRIAS PRIM BALL SL	2.982	33	-71	303	8.258	15
VEBLINTER, SA	2.811	34	67	36	2.273	57
SCATTOLINI IBERICA SL	2.636	35	-64	300	645	151
REPAFRIME SL	2.533	36	2	149	648	149
JOVENES INDUSTRIALES METALURGICOS COMPONENTES ARAHALENSES SL	2.496	37	-885	341	3.695	38
A R PICHEL SA	2.472	38	-47	287	2.138	62
CARROCERIAS SANCA SA	2.418	39	-155	328	1.991	67
HERMANOS MONTULL SA	2.349	40	96	23	8.582	14
SEMICARFRAN SL	2.320	41	94	26	4.252	31
CARROCERIAS SUBIELA SL	2.296	42	57	44	782	128
METALURGICA GARCIA CEREZUELA SL	2.288	43	28	69	1.598	84
JIMENEZ CALIZ HERMANOS SL	2.238	44	37	53	2.615	51
CARROZADOS TECAI SL	2.185	45	79	31	1.728	76
REHATRANS I SL	2.181	46	34	60	1.016	111
TRANSISTEMAS ARAGON SL	2.169	47	-418	337	2.352	55
CARROCERIAS Y BASCULANTES MAR SL	2.148	48	2	150	1.569	85
UNIBUS Y SERVICIOS SA	2.083	49	-442	338	3.773	34
UNIDADES MOVILES TV TECNOVE SL	2.082	50	86	29	2.077	66

CARROCERIAS BURILLO SL	2.081	51	-301	336	3.743	36
KITS Y CARROCERIAS SL	2.067	52	-129	323	1.946	70
MASER CARROCERIAS SL	1.984	53	55	45	479	182
VOLQUETES Y CARROCERIAS MONTALBAN SL	1.971	54	-101	316	3.638	39
FUNDIPOL SA	1.953	55	18	82	1.609	83
CARROCERIAS HERMONT SL	1.741	56	10	96	1.295	98
DIVISEGUR CATALUNYA SL	1.734	57	28	66	525	171
CARROCERIAS DIGAL SAL	1.675	58	-87	310	3.770	35
INSULAR CARROCERA SA	1.629	59	254	13	3.512	42
CONSTRUCCIONES METALICAS ERKUDEN SA	1.624	60	0	190	828	124
CARROCERIAS PENALVA SL	1.620	61	15	86	2.330	56
INDCAR ALMOTRANS SL.	1.558	62	102	22	710	136
AUTOCAR-SYSTEM SA	1.551	63	33	62	1.411	90
MACROMER CARROCERIAS GRUAS CHAPA Y PINTURA SL	1.541	64	256	12	1.961	69
EURO GAZA EMERGENCIAS SL	1.534	65	22	75	699	139
PERIMETAL SL	1.466	66	63	38	3.113	44
METALURGICAS ALZAGA SL	1.464	67	-12	233	1.168	103
CARROCERIAS CONSA SL	1.399	68	39	50	2.659	50
COMERCIAL AGRICOLA HERRERA MONTORO SL	1.397	69	28	67	1.856	71
CARROCERIAS BALLESTAS Y BASCULANTES MARTIN SA	1.384	70	5	119	1.092	107
LUCAS TRAILER SL	1.265	71	-186	331	4.785	28
LEMAUTO BIERZO SA	1.258	72	9	99	1.742	75
INDUSTRIAL ROMU SL	1.235	73	-100	315	2.189	61
BASCULANTES UREÑA SLL	1.228	74	5	122	2.791	48
ECOMAT FABRICACION DE EQUIPOS SL	1.216	75	-38	275	1.410	91
REMOTAL SL	1.166	76	4	135	750	131
AUCAR TRAILER SL	1.156	77	1	182	684	142
CARROSSERIES MOLAS SL	1.133	78	88	28	965	116
ADELTE INGENIERIA DEL TRANSPORTE SL.	1.122	79	85	30	1.354	95
CARROCERIAS EL GALLO SA	1.121	80	-27	257	673	145
REMOLQUES RODRIGUEZ SL	1.120	81	77	33	1.167	104
AUTOLINE SL	1.119	82	3	148	272	239
MOBIL BAGES SA	1.101	83	-31	267	1.974	68
VALLOR EQUIPAMIENTOS SL	1.096	84	-143	326	7.259	17
JUAN SUAREZ CARROCERIAS II SL	1.085	85	1	174	412	200
TALLERES DOVAL SL	1.026	86	121	21	3.599	40
REMOLQUES AGRONALON SL	1.021	87	-34	271	590	156
NOGEBUS SOCIEDAD LIMITADA.	1.015	88	29	63	606	155
CARROCERIAS VALLEJO SA	1.001	89	6	117	1.763	73
GRUAS Y CARROCERIAS ISIDORO SL	992	90	8	105	1.187	101
CARROCERIAS LOS MAÑOS SL	983	91	-42	281	439	193
INDUSTRIA AUXILIAR CARROCERIAS SL	961	92	9	101	356	215
GAROFOLI IBERICA SL	945	93	2	163	876	120
MULTITANK, S.L.	942	94	-20	248	124	301
SEGOTRAILER SL	922	95	19	78	563	163
TALLERS PRAT RUSIÑOL SL	907	96	25	72	865	121
FRENOS CAMINO SL	902	97	132	20	2.125	63
CARROCERIAS Y BASCULANTES TANIS SL	901	98	-20	247	439	192
CUBAS VIC SA	885	99	14	89	1.679	79
GRUAS REMOLQUES Y CAMIONES SL	870	100	69	35	2.704	49
CARROCERIAS JAZ SA	868	101	-8	224	511	175
CARROCERIAS FRANCISCO HIJOS SL	857	102	3	144	1.089	108
JOVENES CARROCEROS SL.	846	103	187	18	576	160
COMPAÑIA INDUSTRIAL REMOLQUES SL	846	104	2	151	1.503	88

CARAVANAS RIOJA SL	845	105	-33	268	2.113	64
BRAM TECHNOLOGIES SL	843	106	1	176	328	223
CAJISA CARROCERIAS JIMENEZ SA	829	107	-2	207	658	148
VOLQUETES ESCALANTE SL	814	108	18	83	340	219
TRANSFORMACIONES VOLQUETS I CARROSSERIES SL	813	109	36	56	589	157
FABRICACION DE VEHICULOS DE LIMPIEZA S.L.	806	110	4	132	1.141	106
CARROCERIAS BESER ALTAVA SL	786	111	-150	327	1.218	99
VOLQUETES Y CARROCERIAS ENCABO SA	786	112	-85	309	369	211
CARROCERIAS OKA SA	768	113	-39	278	488	179
SARTRUCK SOCIEDAD LIMITADA	767	114	13	90	853	122
PLANCHISTERIA XATIVA SL	757	115	-7	221	207	263
CARROCERIAS PROCAR S.L.	755	116	2	162	389	208
CARROCERIAS SOMONTE S.L.	753	117	13	91	730	133
CARROSSERIES AUTO EMPORDA SL	749	118	5	120	698	140
CARROCERIAS VILLFER SL	742	119	8	103	462	188
FLOMEYCA SA	739	120	8	107	2.384	54
INCADO S.L.	733	121	15	88	894	119
CARAVACA & FRANCO SL	731	122	37	52	912	118
CARROCERIAS Y ESTRUCTURAS ARASUR SL	725	123	59	43	1.214	100
MORENO REMONDO SL	722	124	-21	251	330	221
ATALAYA REMOLQUES SLL	709	125	-3	210	536	170
GUILLEN SA	701	126	41	48	10.473	12
REMOLCAR JUAN BARREIRO SL	694	127	9	98	188	272
HIJOS DE GALO HEREDIA SL	688	128	-122	321	1.511	86
CARROCERIA AMELINE SOCIEDAD LIMITADA.	684	129	24	74	244	250
PRODUCTIVE ORGANIZATION SL.	665	130	4	134	79	317
PERIS TAMARIT SA	665	131	-9	227	1.386	94
TALLERES KASAL SALAMANCA SL	661	132	-30	264	438	194
COMERCIAL DE CARROCERIAS Y FRIGORIFICOS 2012 SL.	659	133	20	77	184	276
TALLERES FRANCAL SL	650	134	1	172	1.700	78
COMERCIAL STAYA SA	646	135	35	58	3.736	37
TECNOLOGIA DE CARROZADOS INDUSTRIALES SL	641	136	61	39	559	166
MECAPLUS SL	631	137	-65	301	559	165
CARROCERIAS RODRIGUEZ LOPEZ SL	630	138	-288	335	7.319	16
CARROCERIA INDUSTRIAL MENDAUR SLL	629	139	-58	295	668	146
CARROZADOS SOTIELLO XXI SL	626	140	148	19	1.655	80
CARROCEROS DE BURGOS SA	617	141	-3	213	571	162
GRUAS Y CARROCERIAS SA	614	142	-48	288	3.526	41
CARROCERIAS PJ RESTI SL	575	143	9	100	500	177
TRANSFORMACIONES TECNICAS DEL SUR SL.	573	144	34	61	238	252
MARIA CARMEN JULIAN SL	570	145	36	54	465	186
CARROCERIAS INDUSTRIALES Y FRIGORIFICAS S.L.	554	146	60	40	247	249
CARROCERIAS MORENO SL	551	147	-39	277	957	117
GRUES I BOLQUETS JAP SL	550	148	4	129	394	206
TALLERS OCTAVI FABREGAT SL	550	149	2	152	2.232	58
CARROSSERIES CORNELLA SL	544	150	3	141	426	196
AUXILIAR DE CARROCERIAS Y ESTRUCTURAS METALICAS SL	535	151	-123	322	1.047	109
LECIÑENA CANARIAS SA	533	152	-95	313	3.005	46
METALURGICAS SURCO SAL	522	153	19	79	345	217
DAVID INDUSTRIAS	519	154	3	145	327	224

METALICAS SL						
CARROCERIAS CODECAR SL	515	155	-26	256	263	242
CARROCERIAS YERCA SL	511	156	4	137	309	231
GARCIA BLAZQUEZ Y MORENO SL	504	157	5	126	171	282
CONSTRUCCIONES Y TECNICAS DE MAQUINARIA SA	503	158	-76	306	2.223	59
CARROSSERIES ONTINYENT SL	493	159	-45	284	251	248
CARROCERIAS ESQUERDA SL	492	160	-6	219	507	176
CARROCERIAS HIJOS DE A RAMOS SL	491	161	-27	258	631	152
CANO MUÑOZ SL	488	162	26	71	729	134
TALLERES Y CARROCERIAS CHAPINSA SL	485	163	7	111	546	167
NOVAR DESING SL	479	164	7	115	1.146	105
CARROCERIAS LA EXTRAORDINARIA SL	473	165	-71	304	302	233
CARROCERIAS VICAM SLL	460	166	11	94	725	135
KIPPER&KRAN SL.	457	167	28	65	191	269
VEHICULOS A PRESION SL	452	168	8	102	1.758	74
GRUES I VOLQUETS MIQUEL SL	446	169	8	110	393	207
PROCHASIS SL	445	170	18	81	674	144
CARROCERIAS CESAR SA	432	171	-160	329	4.076	32
METALURGICAS NORTE BURGOS SL	423	172	7	113	523	172
TALLERES RAFAEL MIRALLES SL	419	173	8	104	469	184
TALLERES Y CARROCERIAS MINDA SLL.	416	174	1	180	762	129
CONSTRUCCIONES METALICAS DEL PONIENTE SL	406	175	4	139	343	218
CARROCERIAS UBEDA MARTINEZ SLL	403	176	40	49	296	235
ERJOMA SL	401	177	-82	308	283	237
LAFUNCAR SL	399	178	8	109	1.398	92
AUTOREMOLQUE SORRIBES SL	398	179	-14	237	414	199
CARROCERIAS SAN ELOY SAL	396	180	-1	202	227	257
HIJOS DE JEREMIAS GARCIA GIL SL	395	181	5	123	447	191
TALLERES SANTABALLA SL	388	182	28	68	611	154
REMOLQUES Y CARAVANAS FJ SL	385	183	1	170	575	161
FRANCO LECIÑENA SL	385	184	0	199	171	281
PRECIVILASSAR SL	382	185	4	133	181	279
CARROCERIAS MARIANO APARICIO SL	382	186	-9	225	980	115
BOLQUETS FLUVIA SL	381	187	5	124	1.035	110
THERMOREP CARROCERIAS SOCIEDAD LIMITADA	378	188	19	80	150	290
TALLERES IREGUA SL	371	189	10	95	466	185
TECNOCARSA SLL	370	190	-10	229	206	264
CARROCERIAS CAFRAN SL	370	191	-23	253	478	183
GRUP JMEV SL	364	192	96	24	2.216	60
TALLERES Y CARROCERIAS LA RED SL	364	193	-19	244	321	227
HERMANOS PERIANES SA	360	194	-28	262	832	123
HILL GRUP CARROSSER SL	359	195	-134	324	254	247
HIDROCAMP ECOFRIO SL	350	196	-1	203	90	312
CARROCERIAS FERRER SELMA SL	349	197	-10	232	210	259
INDUSTRIAS DOVALTAC SL	344	198	36	57	1.338	96
BASCULANTES A ALONSO SL	335	199	-53	292	2.884	47
FRAMIREZ GRUAS Y CARROZADOS SL	333	200	-1	201	298	234
CARROCERIAS VICTOR HERNANDEZ SL	329	201	10	97	316	228
CARROCERIAS ECHEVERRIA HERMANOS SL	322	202	-60	297	232	254
AGRO KIT SL	322	203	-16	239	126	300

TALLERES AGAPITO	311	204	60	41	1.613	82
BALLESTEROS SL						
MANUEL ZUÑIGA MARTINEZ SL	306	205	-51	290	491	178
ALVARO Y JAVIER CALLAU SL	301	206	-3	212	137	297
CARROSSERIES CONSA BARCELONA SL.	298	207	-15	238	190	270
COMPONENTES CARROCEROS CAUDETE SL	297	208	3	143	430	195
CONSTRUCCIONES METALICAS HIGUERUELA SL	297	209	7	116	522	173
CARROCERIAS HENALES SL	288	210	-14	236	709	137
PORTAFRIG SL.	287	211	25	73	145	294
REYCAR REMOLQUES Y CARROCERIAS SL	282	212	-110	317	588	158
VOLQUETES RUEDA SL	280	213	-183	330	120	302
INDUSTRIAL CARROCERA SETABENSE SL	278	214	-51	291	543	168
MAQUINARIA AGRICOLA TIERRA DE BARROS SL	277	215	1	171	646	150
CARROCERIAS CABILA SOCIEDAD LIMITADA.	276	216	36	55	71	327
MACROBLOCK GLOBAL EUROPE SL.	275	217	11	93	164	286
CARROCERIAS ERKUDEN SL	274	218	-245	333	381	209
CODETRANS COMERCIAL DE TRANSFORMADOS SL	265	219	-92	312	203	266
DIVOLCA SL.	264	220	1	179	159	289
MAD CARROCEROS SL	261	221	-43	283	188	274
CARROCERIAS FIREMAR SL	260	222	12	92	101	308
CARROSSERIES BOFILL SL	258	223	7	112	559	164
BASCULANTES GARPRA SL	257	224	-111	318	693	141
CARROCERIAS GOMEZ SL	255	225	5	121	85	314
CARROCERIAS DP SL	249	226	2	158	580	159
REMOLQUES Y CARROCERIAS GONZALO GARCIA SL	246	227	8	106	188	271
SAFAMUR EXPORT SL	243	228	2	155	219	258
CARROSSERIES ALAZOR SL	240	229	1	188	373	210
BASCULANTES LORCA SA	239	230	5	127	258	245
CARROCERIAS SERRANO SL	236	231	-120	320	761	130
TECHWELD SYSTEMS SL.	236	232	29	64	237	253
METALURGICA MALAGUEÑA SL	232	233	-37	274	397	203
REMOLQUES CRUZ SOCIEDAD COOPERATIVA	226	234	-21	252	183	278
PIRENAICOS HUESCA SL	225	235	-24	254	208	262
CARROCERIAS HERCOV S.L.	223	236	-8	223	70	328
SERVEIS HIDRAULICS OLIAT SL	222	237	1	177	148	292
TRANFOCAR SL	221	238	-1	205	1.184	102
REMOLQUES TUDELA SL	220	239	0	198	353	216
REMOLQUES OSUNA SL	217	240	2	157	203	265
REMOLCS I PLANXISTERIA SAÑE SL	217	241	-40	279	417	198
BOLQUETES VITORIA SCL	217	242	-47	286	149	291
CAYBA MEDINA DE RIOSECO SL.	211	243	-19	245	228	256
VOLQUETES Y CARROCERIAS GALICIA SL	211	244	-2	206	359	214
PROFCAT SERVEIS I COMPONENTS SL	208	245	1	187	66	330
CARROCERIAS CREVILLENTE SL	204	246	2	156	168	284
CARTEMET BALEAR SL	202	247	2	159	57	332
CASTRO INVERSION Y DESARROLLO SA	201	248	-10	231	994	114
CARROSSERIES COMPTE SOCIEDAD LIMITADA	197	249	1	186	164	287
TALLERES CORMA SL	195	250	-13	235	1.014	112
REMOLQUES GONZALEZ SL	192	251	-18	243	310	230

CARROCERIAS Y REPARACIONES FEJOBEN SLL	181	252	17	85	540	169
B P LORRIES SL	176	253	-5	216	463	187
INDUSTRIAS BARBERO SL	174	254	-29	263	194	268
CARROCERIAS CHICHARRA SL	174	255	2	153	422	197
CARROCERIAS Y REPARACIONES VILLARROBLEDO SOCIEDAD LIMITADA LABORAL CARROZADOS MAFER SOCIEDAD LIMITADA.	168	257	0	193	98	309
LUMAR MARTIN S.L.	168	258	4	131	396	204
CARROCERIAS JOMAAH HELLIN SL	167	259	-61	298	324	225
MATRIUS ANCA SL	166	260	2	165	127	299
CARROZADOS DE VEHICULOS INDUSTRIALES CALZADA SL	163	261	-28	261	76	319
LYNX CARROCERIA TECNICA SL	162	262	6	118	85	315
VOLQUETES L GARCIA SL	159	263	-67	302	302	232
TALLER AUXILIAR REMOLQUES Y CARAVANAS SL	158	264	-17	241	71	326
HIJOS DE REVERTE Y SEGURA SL	155	265	3	142	322	226
RESIDENCIALES MOVILES SA	154	266	-139	325	1.828	72
CARROCERIAS YECLA SL	153	267	2	154	518	174
GUTIERREZ NAVARRO SL	150	268	4	136	270	240
VOLQUETES Y CARROCERIAS GARCIA SL	149	269	-7	220	22	337
CARROSSERIES GERMANS CARRILLO SL	149	270	34	59	91	311
RAFAEL RUIZ RODRIGUEZ SL	147	271	-114	319	261	243
CARROCERIAS VOLTACAR SL	146	272	-50	289	170	283
MEDITERRANEO DE VOLQUETES SL	142	273	-34	270	459	189
GAZA CARROCERA SL	142	274	-58	294	700	138
CARROCERIAS Y CISTERNAS ALITE SL	142	275	2	161	479	181
MECANIZADOS RAMOS SL	137	276	15	87	258	244
CARROCERIAS SEIN HNOS. S.L.	136	277	-41	280	1.505	87
CARROCERIAS Y GRUAS ALONSO H SL	133	278	-96	314	337	220
CARROCERIAS SALAMANCA 2 SL	131	279	-3	211	188	275
F.K. REMOLQUES S.A.L.	129	280	1	168	209	261
TRANSFORMACIONES BERGANTINOS SL.	124	281	4	138	682	143
TALLERES LOZA SL	123	282	-6	217	269	241
CARROCERIAS FRIGORIFICAS DEL MEDITERRANEO SL	121	283	-59	296	1.304	97
CARROCERIAS LOSADA SL	121	284	1	185	330	222
CONDISA TRANSFORMACIONES SL	120	285	8	108	15	339
BUHO CARROCERIAS SL	120	286	3	140	162	288
UNVI CARROCEROS SL	120	287	2	164	5.575	23
FERRODEZA SL	116	288	1	181	365	212
CARROCERIAS INDUSTRIALES FERNANDEZ DE SEVILLA SL	116	289	1	183	73	325
LUXER CAMPER CAR SL	116	290	1	167	115	303
TALLERES SERRANO GUEVARA MACOTERA SL.	115	291	0	197	183	277
REMOLQUES TITOS SL	114	292	-17	242	232	255
SEIJO CENTRAL CARROCERIAS SL	111	293	3	147	256	246
HENALES ALVAREZ SOCIEDAD LIMITADA.	108	294	-2	208	75	323
TALLERES CARRAÑACA SL	106	295	2	160	395	205
INDUSTRIAS TOFH SL	105	296	-38	276	487	180
INDUTEC EJEA SOCIEDAD LIMITADA.	105	297	1	175	68	329

H S P FABRICACION SL	105	298	-24	255	1.395	93
CARROCERIAS MASOL SL	103	299	2	166	101	307
TALLERES AYALA AGUILAR SL.	102	300	-5	215	147	293
CARROZADOS CARDIA SL	102	301	-9	226	452	190
REMOLQUES GONPER SOCIEDAD LIMITADA	101	302	-10	230	188	273
INSONORIZACIONES Y AISLAMIENTOS SL	99	303	-3	209	139	295
INSTALACIONES Y MONTAJES DUO SL	94	304	5	128	74	324
GUILLEN'S TALLERES DE LAS TORRES SLL	93	305	-35	272	106	305
CARROCERIAS INDUSTRIALES ZARAGOZA S.L.	90	306	1	173	86	313
CARROCERIAS HERMANOS CASES SL	87	307	-27	260	104	306
ENGANCHES Y REMOLQUES MEMCAR SL	84	308	-27	259	76	321
TECNAMIG SL	83	309	-87	311	292	236
INGENIERIA TECNICA DE CARROCERIAS SL	79	310	4	130	787	127
METALURGIA Y CARROCERIAS SL	77	311	1	178	747	132
INGRU SA	75	312	340	9	827	125
LA SELVA CARROSSERIA INDUSTRIAL SL	73	313	0	195	56	333
REMOLQUES UNIVER SL	73	314	-43	282	52	334
INFORCON SL	72	315	-7	222	59	331
ACHICE INDUSTRIAS MECANICAS SL	68	316	-21	250	168	285
FEGUPA SL	65	317	-35	273	272	238
EXPLOTACIONES LAS PALMAS 2000 SL	61	318	0	196	210	260
DAVID TRUCK CAR SL	60	319	-1	200	659	147
CARROCERIAS JUAN Y JULIO SLL	59	320	0	192	314	229
MAQUINARIA AGRICOLA VILLAN SL.	59	321	5	125	14	341
TALLERES GROMAZ S.L.	58	322	-30	265	179	280
TALLERES JIMENEZ DE EL HERRUMBLAR SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA LABORAL.	58	323	7	114	14	340
CARROCERIAS BV 2006 SL	57	324	-12	234	408	202
GRUAS Y BASCULANTES D.A.C. SOCIEDAD LIMITADA.	56	325	-1	204	93	310
EUROFRIGO ANDALUCIA SL	56	326	3	146	79	318
AFS PEREZ HIDRAULICA SOCIEDAD LIMITADA.	53	327	0	191	114	304
INDAKIT SL	52	328	17	84	360	213
CABINAS CHECA SL	50	329	-16	240	619	153
CARROCERIAS DOLS SL	47	330	0	189	411	201
INDUVEC SL	43	331	-46	285	139	296
CABAÑERA DE METAL SOCIEDAD LIMITADA	40	332	1	184	21	338
REMOLQUES Y CERRAJERIA GERMAN 2010 SL	38	333	-54	293	75	322
CARROCERIAS Y VOLQUETES ALOS SL	36	334	-19	246	81	316
CIXTASBUR SA	30	335	-78	307	1.009	113
CARROCERIAS Y CARAVANAS VIMARVI SL	28	336	-31	266	200	267
VEHICULOS Y EQUIPOS ALTA PRESION SA	19	337	-4	214	1.439	89
DIVISEGUR REMARKETING, SOCIEDAD LIMITADA	18	338	-73	305	9	343
TALLERES OCHAGAVIA SL	16	339	1	169	242	251
CANARIAS DE ENGANCHES Y REMOLQUES SL	12	340	-9	228	131	298

Planificación estratégica Basculantes Ureña | 2.015

CARROCERIAS PIT LANE SOCIEDAD LIMITADA	8	341	-6	218	13	342
PLEGAMOLL SL	2	342	0	194	26	335