



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA ÚBEDA BUS

Alumno: Marta Dolores Navarrete Martínez

Junio, 2021

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo fundamental elaborar unas estrategias de mejora para la empresa Úbeda Bus, dedicada al transporte de viajeros por carretera. Para ello, se ha realizado una división en dos partes principales. La parte teórica, está compuesta por la explicación de la cadena de valor general y la adaptación de la misma a las empresas del sector servicios, y por las diferentes estrategias de crecimiento que una empresa puede llevar a cabo.

En la parte empírica se explica el caso del grupo Úbeda Bus. Para ello se realiza un análisis externo en el que se explican las caracterizaciones del sector servicios ahondando en el sector del transporte de pasajeros por carretera, mediante el análisis de su normativa y del entorno en el que se encuentra. Esta investigación se realiza a partir de herramientas como el análisis de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, o el estudio del perfil estratégico del entorno. En la parte del análisis interno, se explica la visión y misión de la empresa y los elementos que le aportan valor. Para finalizar el análisis interno, se explica la estrategia de crecimiento seguida por la empresa en los últimos años en la que realiza una integración vertical hacia delante.

Finalmente, teniendo en cuenta toda la información mencionada anteriormente, por último, se encuentra la finalidad del trabajo, las propuestas de mejora de la compañía. La mala situación económica del tejido empresarial español ha afectado a todos los sectores. Especialmente al sector servicios, por ello, se presentan diferentes propuestas con el objetivo de mejorar la situación actual de la empresa. Se plantean tres propuestas, una mayor implicación en redes sociales para atraer al público más joven, renovación de flota para ofrecer un producto mejorado y buscar la diferenciación, que resulta tan complicado en un sector en el que los servicios que ofrece la competencia son similares.

PALABRAS CLAVE: Empresas de servicios, transporte de pasajeros, estrategias, análisis, diferenciación, entorno.

ABSTRACT

The main objective of this work is to offer improvement strategies for the Úbeda Bus company, which is dedicated to road passenger transport. For this purpose, this project has been divided into two main parts. On the one hand, the theoretical part is made up of an explanation of the general value chain and its adaptation to companies in the service sector. On the other hand, it covers different growth strategies that a company can develop.

Regarding the empirical part, the case of Úbeda Bus Group is explained. For this purpose, an external analysis is carried out in which the characteristics of the Service sector are explained, delving deeply into the road passenger transport sector by analysing its regulations and the environment in which it operates. This research is carried out using tools such as the analysis of threats, opportunities, weaknesses, strengths and the study of the strategic profile of the environment. As far as the internal analysis part is concerned, the perspective of the company and the elements that add value to it are explained. To conclude the internal analysis, the growth strategy followed by the company in recent years is explained. As we will show, this strategy involves a forward vertical integration.

Finally, and taking into account all the information mentioned above, the aim of the work is to show all the company's proposals for improvement. The poor economic situation of the Spanish business fabric has affected all sectors. Especially in the service sector, different proposals are presented with the aim of improving the company's current situation. Three proposals are suggested: first, greater involvement in social networks to attract the youngest public. Second, fleet renewal to offer an improved product. Third, to seek differentiation, which is so difficult in a sector where the service offered by the competence are similar.

KEYWORDS: Service companies, passenger transport, strategies, analysis, differentiation, environment.

ÍNDICE

| | |
|------------------------------------------|----|
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 2. CADENA DE VALOR..... | 2 |
| 3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO..... | 7 |
| 4. EL CASO DE LA COMPAÑÍA ÚBEDA BUS..... | 10 |
| 4.1 ANÁLISIS EXTERNO..... | 11 |
| a. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR..... | 11 |
| b. TIPOS DE TRANSPORTE..... | 14 |
| c. NORMATIVA..... | 16 |
| d. PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO..... | 18 |
| 4.2 ANÁLISIS INTERNO..... | 22 |
| a. MISIÓN Y OBJETIVOS..... | 22 |
| b. VISIÓN..... | 22 |
| c. CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA..... | 23 |
| d. CRECIMIENTO..... | 25 |
| 4.3 DAFO Y CAME..... | 27 |
| 4.4 PROYECTOS DE MEJORA..... | 30 |
| 5. CONCLUSIONES..... | 34 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 35 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| FIGURA 1: Cadena de valor..... | 1 |
| FIGURA 2: Adaptación de la cadena de valor a una empresa de servicios..... | 1 |
| FIGURA 3: Matriz Producto - Mercado..... | 9 |
| FIGURA 4: Evolución de ingresos de explotación de Autocares Úbeda Bus S.L..... | 10 |
| FIGURA 5: Ocupados en el sector servicios respecto ocupados totales por trimestre en el año 2019..... | 11 |
| FIGURA 6: Comparativa mensual de viajeros por carretera 2019 – 2020..... | 13 |
| FIGURA 7: Número de empresas de transporte de pasajeros por carretera en España por provincias..... | 14 |
| FIGURA 8: Perfil estratégico del entorno del sector de transporte de viajeros por Carretera..... | 19 |
| FIGURA 9: Comparación ingresos y resultados de explotación de Viajes Úbeda Bus..... | 27 |
| FIGURA 10: Análisis DAFO de Autocares Úbeda Bus..... | 28 |

1. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años el sector del transporte público se ha visto aumentado, bien por el creciente turismo que ha experimentado España, o por la necesidad diaria de la población de desplazarse a su lugar de estudio o trabajo. La concienciación sobre el cambio climático también ha ayudado a su aumento, ya que es más sostenible utilizar el transporte público que desplazarse de forma individual en un vehículo propio.

Pese al aumento anteriormente mencionado, el gremio de los autobuses y autocares se ha visto fuertemente afectado por la Covid-19 junto a otro tipo de amenazas que ha hecho que las empresas se tambaleen. Al igual que todo el sector servicios, que, debido a las restricciones horarias, de movilidad y aforo, han imposibilitado a las empresas para poder realizar su actividad con normalidad.

En el sector del transporte de viajeros por carretera es muy complicado diferenciarse, ya que se ofrece un servicio igual en todas las empresas, con pequeñas diferencias. Sin embargo, teniendo en cuenta la época actual, pequeñas modificaciones en los vehículos o el trato de personal, pueden ayudar a que el cliente se decante por una empresa u otra. Los últimos estudios han demostrado que convertir un producto o un servicio en una experiencia para el cliente mejora la imagen de la empresa y ayuda al aumento de las ventas. Úbeda Bus debe diferenciarse utilizando herramientas como estas, y ofrecer al cliente mucho más que satisfacer una simple necesidad.

Por ello, se plantean tres propuestas de mejora para la empresa Autocares Úbeda Bus S.L. Con el objetivo de que la empresa pueda llevarlas a cabo, se plantea la justificación y objetivos y se definen las líneas de actuación que debe seguir la empresa para poder diferenciarse de sus competidores. Una de ellas tiene el objetivo de mejorar la vinculación entre la empresa y el cliente, especialmente entre los más jóvenes. Por otro lado, se plantea mejorar los vehículos para poder obtener una ventaja competitiva.

Para poder plantear proyectos de mejora, es necesario realizar un análisis interno de la empresa y del entorno en el que se encuentra. Por ello, se estudia teóricamente la cadena de valor y las estrategias de crecimiento en líneas generales. Posteriormente se realiza el estudio de esta parte teórica a través de la empresa Úbeda Bus, y para finalizar se analizan las amenazas y debilidades de la empresa, y las fortalezas y oportunidades. De este modo es posible analizar los aspectos que la empresa debe cambiar a través de las propuestas de mejora.

2. CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta propuesta por Michael Porter en su libro “La Ventaja Competitiva” (Porter 1991) que permite analizar internamente la empresa. Este modelo analiza la actividad descomponiendo la empresa en sus partes constitutivas, con el objetivo de identificar las ventajas competitivas en las actividades que generan un valor extra a su producto final. La ventaja competitiva se obtiene cuando la empresa incorpora y desarrolla las actividades de su cadena de valor de una forma más eficiente que la competencia, y que es percibida como importante por los clientes.

En el escenario actual, es difícil conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, pero es aún más complicado encontrar a clientes fieles y satisfechos a largo plazo (Arellano Díaz, 2017). Debido al aumento en las exigencias de los consumidores por la sobreinformación y la gran oferta de la que disponen.

Una cadena de valor estandar está formada por tres elementos básicos:

- ❖ **Actividades Primarias:** Son las actividades implicadas directamente con la creación física del producto, su venta y el servicio postventa. En algunos casos, estas actividades pueden ser tan amplias e importantes que sea necesario realizar una subdivisión con el objetivo de mejorar el análisis (Ratto, R. D. 2012). Se distinguen cinco actividades primarias:
 - ✓ Logística de Entrada: Se refiere a todas las operaciones relacionadas con la gestión de stocks de la empresa. Desde la recepción, hasta la incorporación en el proceso productivo. Se analizan elementos como el control de existencias, almacenamiento o distribución.
 - ✓ Procesos: En este proceso se produce la transformación de los factores productivos. Se procesan las materias primas para obtener el producto final.
 - ✓ Logística de salida: Una vez obtenidos los productos terminados, esta actividad se encarga de su proceso de almacenamiento y distribución a los consumidores.
 - ✓ Marketing y Ventas: Se refiere a las actividades encaminadas a conseguir clientes. Para vender productos, los clientes deben conocer y confiar en la empresa.
 - ✓ Servicio Post-Venta: Una vez efectuada la venta, se pueden prestar unos servicios de mantenimiento que ayuden al aumento del valor del producto. En numerosas ocasiones este elemento puede ser diferencial para los clientes. Se debe tener en cuenta la facilidad de contacto, la disponibilidad o la calidad de las reparaciones. Este servicio puede realizarse a través de garantías, servicios técnicos o soporte de fábrica de la marca.

❖ **Actividades de Apoyo:**

- ✓ Infraestructuras de la Empresa: Son operaciones de apoyo a toda la empresa, ya que incluye los elementos de administración general de la misma. Son actividades de dirección, finanzas, planificación y control y comunicación interna. Es un coste fijo para la empresa, pero que es vital para su buen funcionamiento.
- ✓ Administración de Recursos Humanos: En una empresa es necesario contar con personas adecuadas en cada puesto, por ello la administración de recursos humanos es muy relevante. El proceso de búsqueda, contratación, formación y desarrollo, al igual que la motivación son necesarias para el éxito de la empresa.
- ✓ Desarrollo de Tecnología: La tecnología genera valor. Los productos que las empresas ofrecen en la actualidad, irán evolucionando con el tiempo gracias al proceso de I+D. Estas modificaciones se producirán en las actividades primarias con el objetivo de mejorar el valor que la organización ofrece al mercado.
- ✓ Compras y Abastecimiento: Esta sección se refiere a la función de compra de materias primas que se van a utilizar en la cadena de valor. También se incluye la gestión de activos, por lo tanto, por un lado, se pueden gestionar los aprovisionamientos del día a día, y por otro a inversiones.

❖ **Margen:** Según Michael Porter, “el margen es la diferencia entre el valor total y los costes totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor”. La cadena de valor tiene como objetivo incrementar la rentabilidad de la empresa potenciando las actividades más valoradas por los clientes y aumentar el margen generando ingresos rentables y eliminando las actividades de bajo valor añadido.

Al igual que la mayoría de herramientas estratégicas que tuvieron su aparición en la era de una economía industrial, la cadena de valor de Porter se basa en conceptos respaldados por organizaciones industriales (Valotto, 2011). Pero ante la creciente importancia del sector servicios, se han producido diferentes adaptaciones.

Las empresas de servicios tienen unas particularidades que distan de asimilarse a las productivas. Hay cuatro características que distinguen un servicio respecto a un producto y que provocan que su venta sea diferente (Peña, M. L. M., & Garrido, E. D. 2016).

- **Intangibilidad:** El servicio no puede ser probado por los clientes antes de adquirirlo.
- **Inseparabilidad:** No es posible la prestación del servicio sin su prestador. La persona es parte del servicio que ofrece.

- **Variabilidad:** Es imposible que el servicio se repita varias veces de igual forma, siempre habrá pequeñas variaciones. El servicio depende tanto de sus ejecutores como de las condiciones y contexto en el que se presta.
- **Caducidad:** Los servicios no se pueden almacenar. En el caso de que la empresa no preste el servicio teniendo oportunidad, es un servicio perdido.

FIGURA 1: CADENA DE VALOR



Fuente: Porter (1985).

FIGURA 2: ADAPTACIÓN DE LA CADENA DE VALOR A UNA EMPRESA DE SERVICIOS



Fuente: adaptado de Porter (1985) por Alonso Gustavo (2008).

Como se puede apreciar en la comparación de los esquemas anteriores, los cambios más importantes producidos al adaptar al sector servicios la cadena de valor tradicional, están en los eslabones primarios. Han sido completamente redefinidos y han añadido una clasificación más.

Este es el apartado que ha sufrido más transformaciones, porque no tiene sentido hablar de logística o transformación en el caso de un servicio (Alonso Gustavo, 2008). Al igual que en la Cadena de Valor original, en esta adaptación, ninguno de los elementos es independiente, es necesario una sinergia entre todos para obtener los resultados.

Los eslabones de apoyo, han sido poco modificados, ya que están formados por actividades que cualquier empresa necesita para poder funcionar. A pesar de ser no estar directamente relacionadas con el producto o servicio que se ofrece, son actividades necesarias y que aportan valor (Canto, J. V. 2013).

- ❖ **Eslabones Primarios:** En esta adaptación de la cadena de valor original, las actividades primarias, están relacionadas con la forma en la que se presta el servicio y el servicio en sí. Ya que, en cualquier empresa es importante el servicio al cliente, pero en empresas de este tipo, se convierte en algo primordial.
 - ✓ Marketing y ventas: Aunque también pertenece a la cadena de valor tradicional, en este caso se convierte en un punto de origen para la prestación del servicio. Permite obtener ventajas competitivas que determinen la prestación del servicio. Las actividades de marketing realizadas de manera responsable, pueden conseguir una ventaja distintiva en la cadena de valor (Vergara et al., 2019).
 - ✓ Personal de contacto: Este es el apartado con mayor importancia, ya que las personas que intervienen en la prestación del servicio e interactúan con el cliente, son la cara visible de la empresa. Tienen la capacidad de determinar la satisfacción del cliente al igual que la calidad del servicio.
 - ✓ Soporte físico y habilidades: Se entiende como soporte físico a los elementos que son necesarios para la prestación del servicio, como el autocar o el tren en un servicio de transporte, o el local en un servicio de restauración. De estos elementos también depende la satisfacción del cliente, en función del aspecto, calidad o comodidad. Por otra parte, las habilidades se refieren a las competencias necesarias que el personal de contacto debe tener para la prestación del servicio. Esta variable es muy relevante en la generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.
 - ✓ Prestación: La prestación, es el servicio en sí y la necesidad que cubre. Debe estar constantemente ajustada a la evolución de las necesidades y deseos de los consumidores, ya que son cambiantes. La prestación puede marcar la diferencia respecto a las empresas competidoras, ya que puede convertir la prestación del servicio en una experiencia de mayor valor.

En esta adaptación de la cadena de valor, se incluye un eslabón que no está controlado por la empresa, pero que sigue siendo determinante para la realización de la actividad.

- ✓ Cientes: A diferencia del sector productivo, en el sector terciario los consumidores forman parte del producto, ya que al intervenir en la prestación del servicio condicionan su calidad. Aunque un mismo cliente consuma un servicio en reiteradas ocasiones, probablemente, nunca será exactamente el mismo servicio, ya que influyen otros factores que pueden alterar la experiencia. Esto puede ser un aspecto negativo, ya que este eslabón está fuera del control de la empresa, por ello, deben propiciar a que el contexto sea estable, aunque flexible al mismo tiempo.
- ✓ Otros clientes: En algunos casos, en los servicios prestados por una empresa a un cliente en concreto, intervienen demás clientes a los que también se les está prestando el servicio de forma simultánea. Por lo tanto, se produce una influencia mutua en la experiencia. Este es un factor que la empresa no puede controlar. Sin embargo, puede intentar reducir los aspectos negativos. Puede conseguirse a través de la segmentación de los clientes para conseguir grupos homogéneos en la medida de lo posible, de este modo, los consumidores tendrán gustos y costumbres similares.
- ❖ **Los eslabones de apoyo,** contribuyen a la formación de la estructura que permitirá realizar el servicio de forma correcta, gracias al trabajo de ayuda que realizan con las actividades primarias.
 - ✓ Dirección general y de recursos humanos: Esta sección es muy importante en todo tipo de empresas, pero especialmente en una empresa de prestación de servicios. El factor humano encargado de la prestación es determinante en la satisfacción del cliente. Por ello, la selección de personal y el control de su situación debe estar controlado de forma rigurosa, para transmitir al cliente de forma correcta las ideas de la empresa. La empresa debe reclutar a los mejores profesionales con una adecuada capacidad negociadora (Andalucía Emprende, 2015).
 - ✓ Organización interna y tecnológica: Para conseguir el correcto funcionamiento de la empresa, es necesario una departamentalización que permita ordenar sus funciones facilitando la prestación del servicio. Los objetivos de la organización deben estar establecidos de forma coherente, correcta y coordinada para ayudar a su consecución. Los objetivos deben estar ordenados por orden de preferencia por la Dirección General para comprobar el grado de importancia de cada uno.
 - ✓ Infraestructuras y ambiente: Se refiere al espacio físico en el que tiene lugar la prestación del servicio o son necesarios para ello. También puede ser el espacio en el que entra en contacto el cliente con la organización para acordar la prestación.
 - ✓ Abastecimiento: A pesar de que la actividad de este tipo de empresas no incluye la transformación de un input, en numerosas ocasiones es necesario la adquisición de determinados materiales o insumos para la prestación del servicio.

3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Para conseguir que una empresa sea capaz de mantenerse en un mercado competitivo, debe plantear continuamente diferentes estrategias que ayudan al crecimiento de la misma. Las estrategias no sólo deben estar enfocadas al aumento de las ventas, cuota de mercado o beneficios, sino que además deben aportar a la empresa unas líneas de actuación. Para poder responder ante ataques de la competencia, aumento del tamaño de la organización y cambios constantes en el mercado y entorno que la rodea. Las estrategias de crecimiento establecen las líneas de actuación de la empresa para conseguir el objetivo, puede crecer mediante desarrollo interno o externo (Pedros y Gutiérrez, 2012).

La elección del tipo de crecimiento, dependerá de numerosos factores, como la fase del ciclo de vida en la que se encuentra la empresa, la saturación del mercado, el número de competidores y los recursos y capacidades de los que dispone la empresa.

El crecimiento interno se puede conseguir aplicando las estrategias desde el interior de la empresa, realizando inversiones en la estructura propia. A través de acciones como ampliar sus plantas de producción o las sucursales que la representan, pero siempre manteniendo el control de la entidad y velando por el cumplimiento de sus objetivos. Este crecimiento suele producirse de forma natural conforme va aumentando la experiencia de la empresa, y aunque es más lento que el crecimiento externo, puede favorecer a la mejor implementación y financiación de las nuevas actividades (Guerras y Navas, 2016).

El crecimiento externo sucede cuando se ven implicadas otras empresas, ya que se consigue a partir de procesos de fusión, adquisición o alianzas estratégicas. La principal ventaja de este modo de crecimiento, es la rapidez con la que se produce, pero también conlleva otras ventajas asociadas a la reducción de costes (Mascareñas, 2005). Se pueden conseguir recursos valiosos en la adquisición de otras empresas, como en el caso de que la empresa adquirida tenga una imagen reconocida (Cuervo, 2001). El crecimiento externo, suele ser el adecuado en mercados en los que hay mucha competencia, ya que con la participación financiera o compra de otras empresas, se ven reducidos los competidores. También es una estrategia conveniente en industrias o países con grandes barreras de entrada.

La matriz de Ansoff es la herramienta más utilizada en la elección de estrategias de crecimiento. Esta matriz permite identificar las posibles oportunidades de crecimiento que tiene la empresa en función del producto que ofrecen y del mercado en el que participan. La matriz de Ansoff es la adecuada en empresas con varios negocios, ya que se obtiene la solución a partir de combinaciones entre productos y mercados. En función de la relación actual de la empresa y los desarrollos planteados, se plantean dos estrategias básicas:

- ❖ Crecimiento por expansión: Este crecimiento se produce cuando la empresa añade una nueva actividad a las que ya realiza, compartiendo al menos una de las dos dimensiones que utiliza (producto o mercado). Existen tres formas de expansión:

- ✓ **Penetración en el mercado:** Esta estrategia combina tanto productos, como mercados actuales. Tiene como objetivo mejorar la cuota de mercado consiguiendo un aumento en las ventas, pero manteniendo los productos actuales y perteneciendo a los mismos mercados. Para conseguir el aumento de las ventas, la empresa puede provocar tres situaciones, en función del producto o servicio que ofrezcan, la primera sería que los clientes actuales consuman más productos, la segunda, conseguir atraer a los clientes de la competencia, y la última, captar a clientes potenciales que en la actualidad no compran este producto. Normalmente, se realiza una mayor inversión en publicidad, fuerza de ventas o mejoras en calidad de atención al cliente. Es la estrategia más segura, ya que la empresa conoce de primera mano sus productos y los mercados en los que opera.

La penetración en el mercado puede desarrollarse a través de un crecimiento externo mediante la compra o absorción de empresas competidoras, o a través de crecimiento interno aumentando el número de canales de distribución propios.

- ✓ **Desarrollo de mercados:** En este caso, se produce una combinación de productos actuales con nuevos mercados. Se basa en introducir los productos que la empresa ofrece en la actualidad en nuevos mercados en los que sean valorados.

Los nuevos mercados pueden ser definidos por nuevos segmentos de consumidores, mercados nacionales desconocidos, o incluso mercados internacionales. Aunque hay numerosas formas de desarrollar esta estrategia, la más utilizada consiste en un proceso de internacionalización de la empresa mediante el desarrollo de nuevas zonas geográficas.

- ✓ **Desarrollo de productos:** Esta estrategia se da a partir de la unión del desarrollo de nuevos productos manteniendo los mercados actuales. El proceso puede producirse lanzando nuevos productos que sustituyan a los existentes, o desarrollando los productos actuales con mejoras o variaciones.

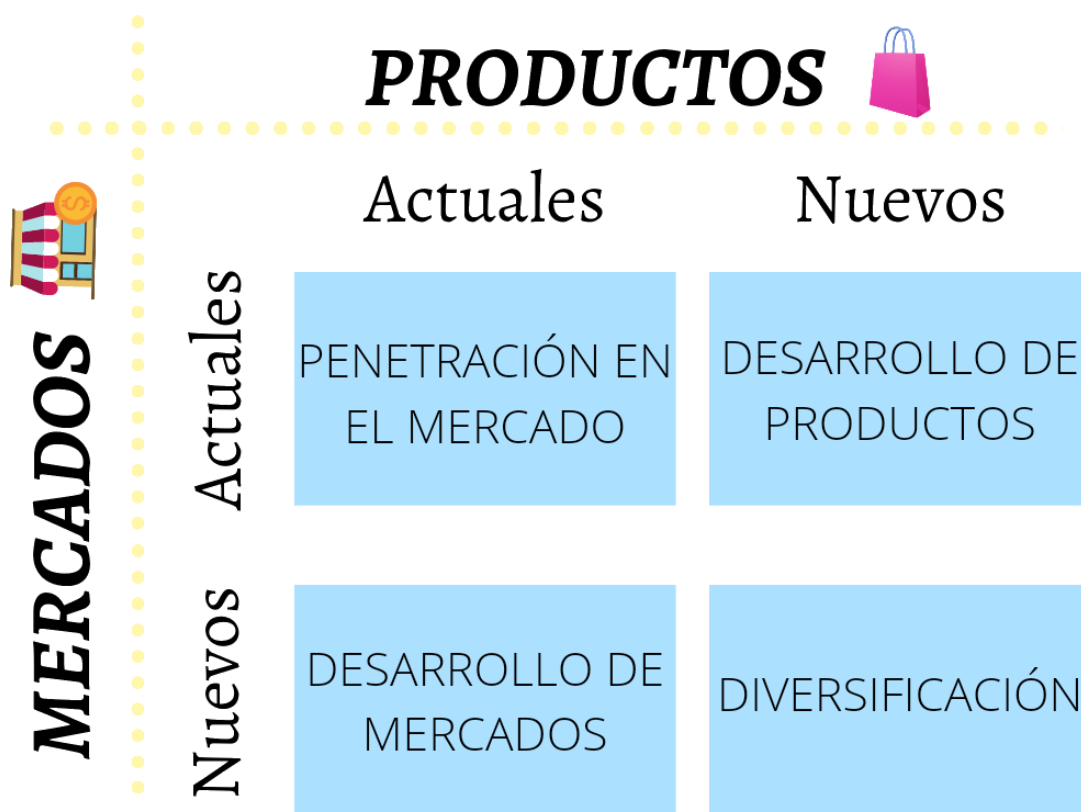
Con el desarrollo de productos actuales, se pretende conseguir productos novedosos, con un diseño diferente, con mejoras en calidad o con nuevas utilidades, con los que conseguir aumentar las cuotas de ventas. Para crear nuevos productos, es necesario realizar grandes inversiones en investigación y desarrollo, además del coste de publicidad o logística que supondría introducir un nuevo producto en el mercado. Esta estrategia ayuda a la empresa a adaptarse a las necesidades y gustos cambiantes de los consumidores.

- ❖ **Crecimiento por diversificación:** A diferencia de la expansión, en esta estrategia se trabaja con nuevos productos en nuevos mercados. Cambian el producto, lo que conlleva cambios en los procesos productivos, la tecnología o los canales de distribución.

- ✓ **Diversificación:** Esta es la estrategia más drástica y con mayor riesgo ya que desarrolla de forma simultánea nuevos productos y nuevos mercados, pero puede ser muy rentable si es llevada a cabo con éxito.

Normalmente, una empresa decide diversificarse cuando se encuentra en un mercado muy saturado, por ello, su estrategia se basa en conseguir la mejora de la cuota de ventas a partir de la apertura de nuevos mercados a través de la venta de nuevos productos. En cuanto a los mercados, la empresa puede diversificarse en negocios no relacionados con su actividad o relacionados con ella. También se puede clasificar esta estrategia en diversificación horizontal, vertical, concéntrica y conglomerada en función del tipo de producto que se ofrezca.

FIGURA 3: MATRÍZ PRODUCTO - MERCADO



Fuente: Adaptado de Ansoff (1957)

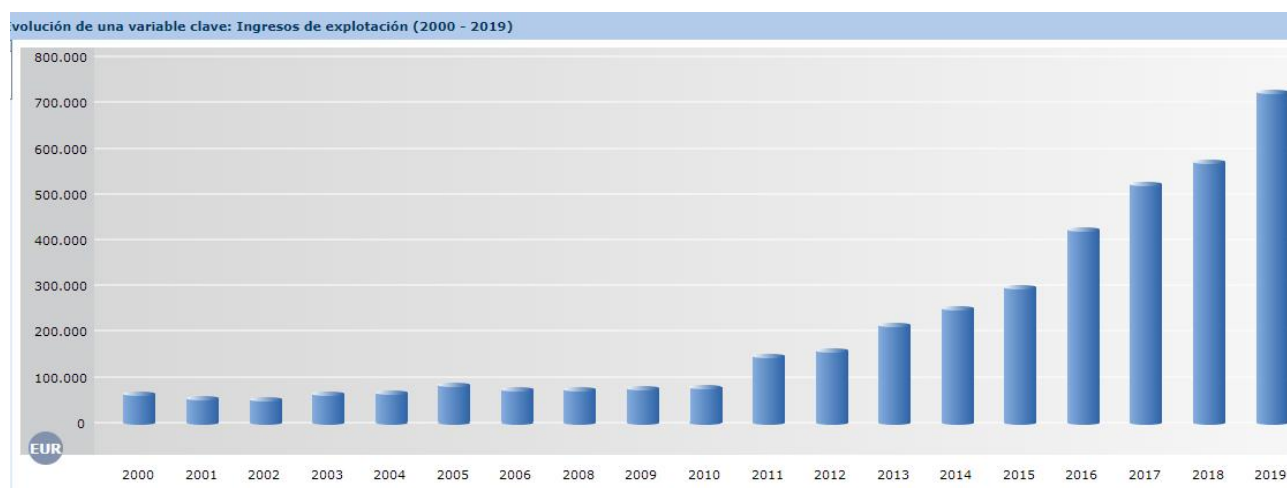
4. EL CASO DE LA COMPAÑÍA ÚBEDA BUS

La empresa objeto del estudio es una empresa del sector terciario, concretamente dedicada al transporte de viajeros por carretera. Realiza servicios de transporte escolar y discrecional, tanto a nivel nacional como internacional. Es una pequeña empresa familiar que fue constituida en 1997, aunque su personal lleva trabajando en el sector desde 1985.

Está ubicada en Úbeda, y en la actualidad cuenta con 17 vehículos entre microbuses y autocares y unos 13 trabajadores, aunque suelen variar en función de la época del año y la demanda del sector. Los vehículos tienen una capacidad comprendida entre las 8 y 71 plazas, y están la mayoría de ellos adaptados para personas con movilidad reducida.

Es clasificada como una microempresa, ya que, a parte de su reducido número de trabajadores indefinidos, sus ingresos de explotación son de poco más de 733.000€, contando con un activo por valor de 366.190€. Sin embargo, ha logrado un fuerte crecimiento en los últimos años, aumentando su volumen de negocio un 90% en la última década. Desde el año 2009 el crecimiento se produjo de una forma mucho más acusada, como se puede ver en el siguiente gráfico.

FIGURA 4: EVOLUCIÓN INGRESOS DE EXPLOTACIÓN AUTOCARES ÚBEDA BUS S.L. (2000 – 2019)



Fuente: SABI (2021)

4.1 ANÁLISIS EXTERNO

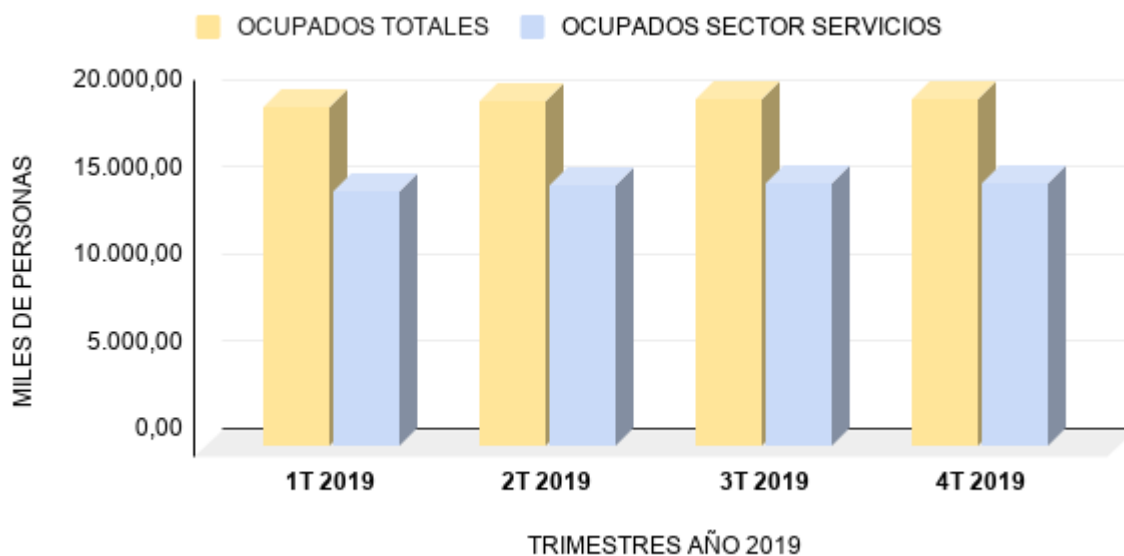
a. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

En la mayoría de estudios e investigaciones realizadas para el análisis de la economía y la empresa, el sector servicios ha sido el gran olvidado. Las actividades realizadas por este sector han sido consideradas como mera intermediación (Valotto, 2011).

Sin embargo, en la última década se ha producido un auge en la economía terciaria que ha provocado que la actividad principal de numerosos países, en especial lo más desarrollados, sea la de dicho sector (Valotto, 2011). Es el caso de países como España, en los que se ha producido un aumento continuado de la cuota del sector servicios dentro del producto interior bruto.

Este aumento también se ha visto reflejado en los datos de empleo. A finales del siglo XX sólo el 36,5% de la población activa se dedicaba al sector servicios, diez años después, los datos superaban el 72% (Luengo, 2011). En la actualidad, los ocupados en el sector servicios según el Instituto Nacional de Estadística se encuentran entorno al 75% de la población total ocupada. En el año 2016 el sector servicios obtuvo unos datos históricos, al obtener un 76,3% de ocupados del conjunto de actividades (Iglesias, 2016).

FIGURA 5: OCUPADOS EN EL SECTOR SERVICIOS RESPECTO OCUPADOS TOTALES POR TRIMESTRES EN EL AÑO 2019



Fuente: Elaboración propia. Datos: INE (2020)

Este aumento ha sido producido especialmente por el incremento de la renta de la población y la mejora en su calidad de vida, que ha provocado una mayor demanda de servicios, tanto turísticos y de transportes como financieros o educativos. A medida que suben los ingresos, las familias gastan más en servicios y menos en bienes de primera necesidad.

Otra razón que justifica este incremento es el llamado Estado de bienestar, al que los gobiernos pretenden llegar fomentando el acceso a servicios públicos como la educación, la sanidad o el transporte a precios bajos o incluso de forma gratuita. Por su parte, las empresas también han contribuido al aumento de los servicios.

Con la globalización las empresas buscan destacar los bienes que producen con respecto a sus competidores, por ello invierten cada vez más en tecnología, investigación o consultoría (Serrano 2011).

El sector servicios ha demostrado su rigidez ante situaciones de crisis económica. Las economías orientadas a servicios con mayor valor agregado disponen de una mayor capacidad de adaptación ante situaciones de crisis (Giral, 2016).

En la última crisis sufrida en España en el año 2008, el sector servicios fue el que menos sufrió sus consecuencias. Incluso recuperó mejores cifras, ya que durante la recesión sufrió pérdidas de 2.000 millones de euros y tras la crisis contribuyó al PIB la cifra de 50.000 millones de euros (Ortega Regato, 2012). El impacto de dicha crisis sobre el mercado laboral, también demuestra la fortaleza del sector servicios, que sólo se vio afectado en un 6% del total del empleo destruido, según los datos de la EPA¹. El sector servicios se proclamó como el principal artífice de la recuperación de la economía española.

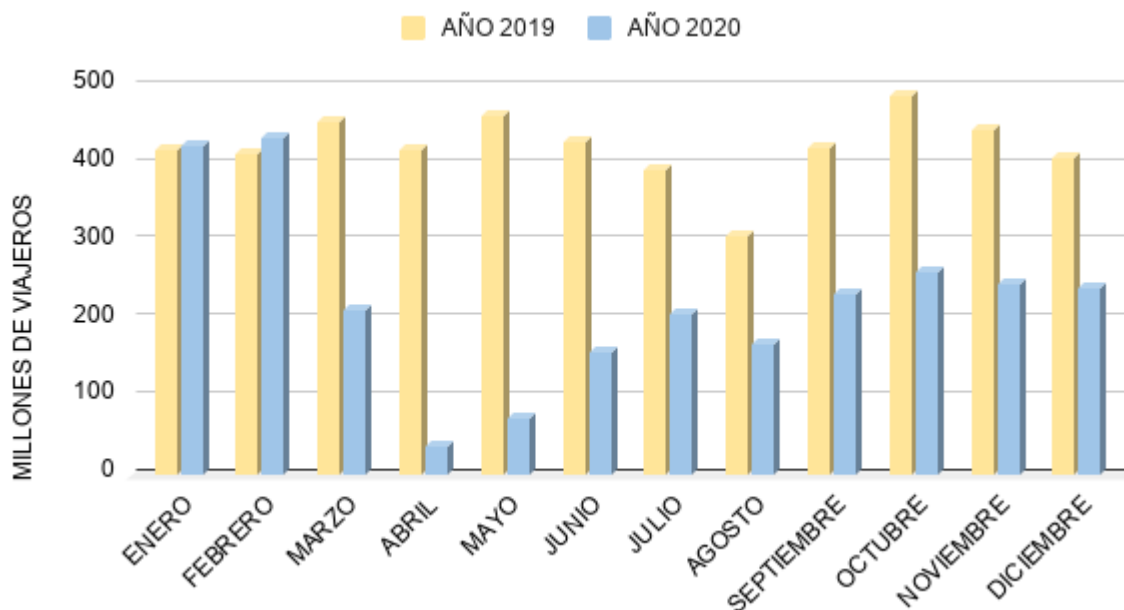
El convenio firmado en 2008 entre el Comité Nacional de Transporte por Carretera y las Administraciones Estatales ayudó a paliar los efectos de esta crisis. Este acuerdo tenía como objetivo reducir los posibles efectos negativos derivados de la pérdida de competitividad y rendimiento de las empresas por las variaciones en los precios del petróleo, el diésel y los impuestos energéticos (Confederación Española de Organizaciones Empresariales, 2009).

Sin embargo, en la crisis vivida en la actualidad a causa del Covid-19, ha sido el sector más dañado (DBK Informa, 2020). Ha atacado directamente al turismo, la actividad principal del sector servicios, y al transporte y la restauración. Sin embargo, en el sector primario y productivo, podían continuar con su actividad con cierta normalidad, independientemente de la variación de ventas provocada por los cambios en la situación económica de las familias.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, el sector de transporte de viajeros por carretera ha sufrido un gran daño en esta crisis (Nota de Prensa INE, 2021). Debido a las restricciones de movilidad impuestas ante la situación de la pandemia, la población no podía trasladarse y por lo tanto dejó de usarse el transporte público.

¹ Encuesta de Población Activa entre 2008 y 2014

FIGURA 6: COMPARATIVA MENSUAL DE VIAJEROS POR CARRETERA 2019-2020



Fuente: Elaboración propia. Datos: INE (2021)

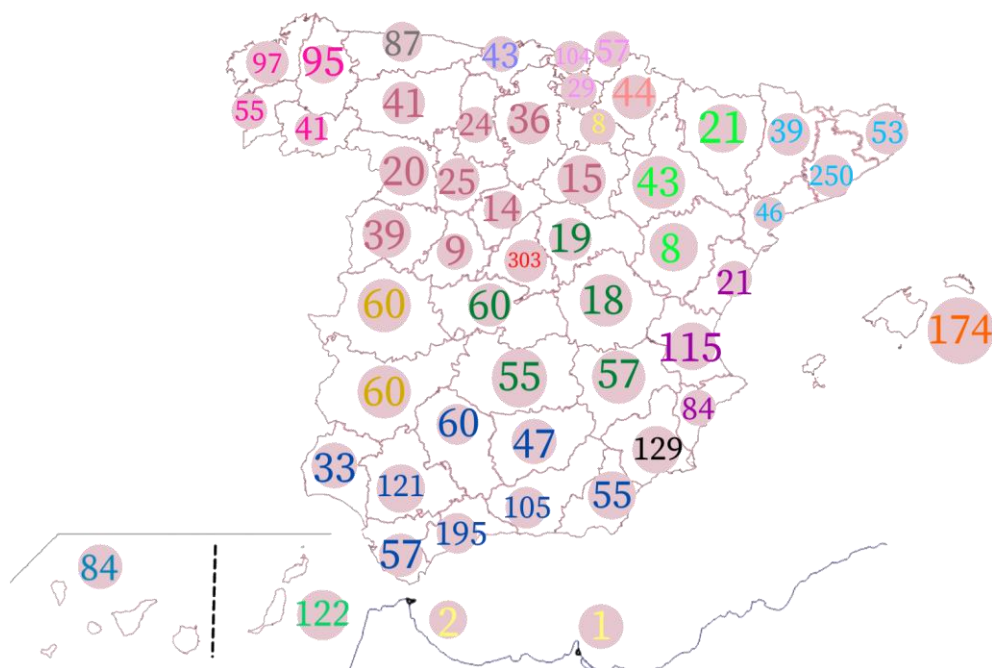
Las pérdidas sufridas en el subsector de transporte de viajeros por carretera están en torno a cuatro mil millones de euros y más de treinta mil empleos, avocando a un tercio de las empresas a su desaparición. Estos datos provocan desconfianza por parte de los empresarios que ven imposible recuperar la facturación en 2021 (Confibus, 2020)

El transporte de pasajeros por carretera ha conseguido un papel fundamental en la economía española. Son numerosos los mercados que reclaman innovaciones en los medios de transporte, para conseguir una mayor eficacia en el desarrollo de las actividades económicas. Además, favorece a la competitividad española en el ámbito internacional ayudando al avance de los principales sectores de la economía nacional, como son el sector industrial, comercial y especialmente el turístico.

Es una actividad que en España está formada principalmente por PYMES (Nexobus, 2020), ya que la mayoría del tejido empresarial está integrado por empresas familiares que han mantenido su tamaño durante años. Hay un gran número de empresas, ya que, por su reducido tamaño, una única empresa no tendría capacidad para desarrollar las actividades de transporte de toda la comarca.

En el siguiente mapa se muestra el número de empresas de este tipo que hay por provincia. Muchas de ellas, las de mayor tamaño, están presentes por toda España manteniendo su sede social en ciudades importantes como Madrid o Barcelona. Como la empresa “NEX CONTINENTAL HOLDINGS S.L.”, la más importante en la actualidad dentro del país. Es un grupo empresarial que opera a través de la multinacional “ALSA Grupo S.L.U”. El grupo ha experimentado un fuerte crecimiento en los últimos años gracias a las fusiones y adquisiciones realizadas con otras empresas del sector.

FIGURA 7: NÚMERO DE EMPRESAS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS POR CARRETERA EN ESPAÑA POR PROVINCIAS



Fuente: Elaboración propia. Datos: SABI (2020)

El total de empresas de transporte de pasajeros por carretera en España es de 3.819. En los datos se tienen en cuenta tanto empresas de transporte discrecional como regular o urbano. Es el total de empresas incluidas en los códigos de Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) 4939, otro transporte terrestre de pasajeros y 4931, transporte terrestre urbano y suburbano de pasajeros.

La forma jurídica más utilizada en este tipo de empresas en España, es la sociedad limitada, ya que más del 86% del total de empresas la han adoptado (SABI, 2020). El principal motivo es el alto endeudamiento al que están sometidas estas empresas, ya que los activos necesarios para su actividad tienen un precio muy elevado, lo que conlleva a las empresas a endeudarse principalmente mediante préstamos y leasing como fuente de financiación. Gracias a esta forma jurídica, los empresarios no tienen que responder con su patrimonio personal en caso de insolvencia, las deudas solamente irán contra el patrimonio de la sociedad. Además, teniendo en cuenta que la mayoría de empresas son familiares, es mejor la utilización de sociedad limitada frente a sociedad anónima, ya que la aportación inicial necesaria es mucho menor.

b. TIPOS DE TRANSPORTE

Para poder hablar del sector de transporte de pasajeros por carretera, es necesario definir sus modalidades, y para ello, lo primero es diferenciar los tipos de vehículos que se utilizan y en qué situaciones.

Normalmente se habla de autobús y autocar indistintamente, refiriéndose a un vehículo que se utiliza para transportar a un grupo numeroso de personas, pero dependiendo del trayecto en el que se vaya a utilizar el vehículo es llamado de una forma u otra. El autobús, es un automóvil utilizado para un trayecto fijo, normalmente transporte urbano o de cercanías. Y el autocar está concebido para largos recorridos por carretera, como puede ser para transporte discrecional o regular de larga distancia.

Dentro de esta clasificación se pueden encontrar otros modelos dependiendo de su capacidad o uso específico. Puede ser un microbús, al disponer de un menor número de plazas, o vehículo articulado o de doble piso para el caso contrario. También en el caso de un autobús o autocar destinado al servicio de transporte escolar, que deben tener una homologación específica para poder realizar este transporte.

En función de la naturaleza del transporte, pueden ser de uso privado o uso público. En un transporte privado sería el caso en el que no se utiliza tacógrafo y no es necesario estar en posesión de una tarjeta de transporte. Este trabajo se centra en el transporte público, ya que son los utilizados para la realización de una actividad económica por parte de una empresa.

Dentro del transporte público, puede ser dividido en regular o discrecional, en función de la regularidad e itinerario (Ministerio de Transporte, Movilidad y Agenda Urbana, 2020).

- ❖ **Discrecional:** Son los servicios no incluidos en la definición de transporte regular y se caracterizan principalmente por ser usados para transportar grupos homogéneos por encargo del cliente o iniciativa propia del transportista. Son servicios de carácter ocasional, ya que no están preestablecidos y requieren un acuerdo previo con el cliente.
- ❖ **Regular:** Se considera transporte regular al que es realizado reiteradamente con un mismo itinerario previamente establecido y está sujeto a calendario y horarios también previamente establecidos. En el caso de que el transporte sea usado por un grupo específico de usuarios se estaría hablando de transporte regular de uso especial, como puede ser el transporte escolar. El transporte regular puede ser de diferentes tipos en función de la distancia que recorra el vehículo y la zona en la que se realice.
- ✓ **Urbano:** Es clasificado como el transporte que es realizado en las zonas urbanas dentro de un mismo municipio. Se realiza con el objetivo de conectar las diferentes zonas del municipio y puede ser realizado por una empresa privada, a través de una concesión administrativa como sucede en las provincias andaluzas o por una empresa pública, como es el caso del transporte en Madrid. Su regulación depende de los ayuntamientos o comunidades autónomas.
- ✓ **Interurbano:** Es el transporte que tiene lugar entre núcleos urbanos de diferentes municipios, cubre las líneas de cercanías y se adjudica a las empresas mediante una concesión administrativa. En algunas rutas intervienen los consorcios de transporte metropolitano, como es el caso de la provincia de Jaén.

- ✓ Se constituyó el consorcio metropolitano del área de Jaén con el objetivo de realizar una cooperación técnica, económica y administrativa que facilite la utilización del transporte público entre la población de los municipios consorciados (Consortio de Transporte Jaén, 2007). Para ello, el consorcio subvenciona al viajero realizando una serie de descuentos y bonificaciones a través de la utilización de la tarjeta de movilidad.
- ✓ **Media y larga distancia:** Se incluyen los desplazamientos de viajeros efectuados a una distancia inferior a 300 kilómetros en el caso de media distancia, y superior a 300 kilómetros en larga. En este caso los trayectos también son adjudicados a las empresas mediante concesión administrativa y dependen de las comunidades autónomas o del Estado, en función del trayecto que realicen.

c. NORMATIVA

En el ordenamiento jurídico español, la normativa que regula actualmente el transporte terrestre, y en concreto el transporte de pasajeros por carretera está formada por tres textos legales:

- ❖ “LOTT: Ordenación de transportes terrestres”, ley 9/2013 del 4 de julio, que modifica la ley 16/1987 del 31 de julio.

La presente ley regula de forma general los transportes terrestres en los títulos preliminar y primero, y posteriormente se centra en la regulación específica del transporte por carretera y ferrocarril. Sustituye a la ley referida al transporte por carretera de 1947 y de transporte ferroviario de 1877 de forma simultánea. De este modo, se ha conseguido igualdad entre el transporte terrestre y el ferrocarril en términos de competitividad (Olmedo, 2003).

El objetivo de dicha ley es establecer un sistema en el que exista un marco normativo general a nivel estatal, pero con cierta flexibilidad. De este modo, las Comunidades Autónomas puedan adaptar la normativa según las necesidades territoriales, sin que sea necesario promulgar una regulación propia.

Esta última actualización de la normativa, posibilita la intervención de las administraciones públicas en determinadas circunstancias. Con el objetivo de promover la correcta satisfacción de las necesidades de transporte de los ciudadanos en condiciones idóneas de seguridad.

Pero manteniendo el derecho a la libertad de empresa para que la misma pueda actuar en el mercado con el mayor grado de autonomía posible.

- ❖ “LODTT: Ley Orgánica de delegación de facultades del Estado en las Comunidades Autónomas en materia de transportes por carretera y cable” ley 5/1987 del 31 de julio.

Esta ley Orgánica complementa a la anteriormente mencionada, marcando unas directrices que deben ser seguidas por las Comunidades Autónomas a la hora de redactar las normas de desarrollo independientes de cada autonomía, con el objetivo de conseguir un equilibrio entre las exigencias comunitarias y la igualdad para todas las empresas de transporte españolas.

La LOTT enmarca el carácter general de la ley a nivel estatal, por lo que sería su aplicación necesaria en transportes que afecten a más de una comunidad autónoma. En el caso de que el transporte se produzca dentro de una misma comunidad autónoma, se aplicará la normativa autonómica si existiese.

- ❖ “ROTT: Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres” Real Decreto 70/2019 del 15 de febrero, que modifica el Real Decreto 1211/1990 del 28 de septiembre.

Al verse modificada la ley 16/1987, por la ley 9/2013 (LOTT), resultaba preciso modificar su reglamento, para ajustar su contenido a la normativa actualizada. Este reglamento es la concreción de las leyes mencionadas.

Los aspectos que se han visto modificados en dicho reglamento son los relativos a la expedición y mantenimiento de las autorizaciones necesarias para el desarrollo de la actividad profesional de transportista. Quedando establecido como necesario un nivel académico mínimo para la obtención del certificado de competencia, y reduciendo el requisito de flota mínima. Anteriormente era necesario disponer de un mínimo de 190 plazas divididas en 5 autobuses de menos de 2 años, y en la actualidad solo es necesario para la creación de la empresa un autobús de nueva matriculación. El empresario deberá cumplir los requisitos de establecimiento, capacidad financiera, honorabilidad y competencia profesional necesarios para el ejercicio de la profesión de transportista por carretera y el mantenimiento de su título.

Además de adaptar este reglamento a la LOTT modificada, también lo hace a la normativa comunitaria en lo relativo a infracciones, sanciones y pérdida de honorabilidad, establecidos en el Reglamento (UE) 2016/403 complementario al Reglamento (CE) 1071/2009.

- ✓ “CE 561/2006: Reglamento Europeo y del Consejo del 15 de marzo de 2006.” Que modifican los Reglamentos (CEE) n°3821/85 y (CE) n°2135/98 y deroga el Reglamento (CEE) 3820/85.

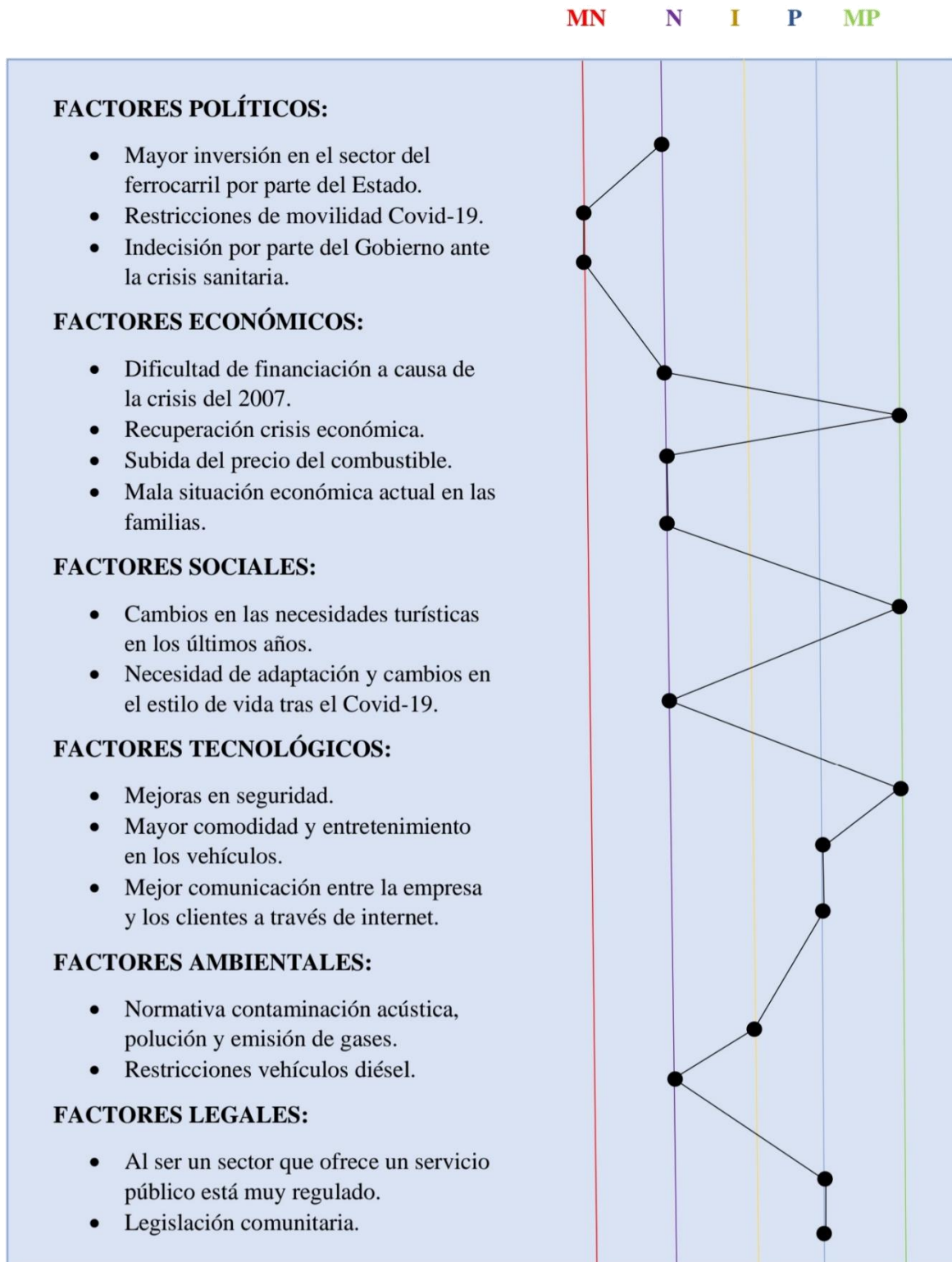
Este reglamento es relativo a la armonización del sector de los transportes por carretera a nivel europeo. En materia de tiempos de conducción, descanso y derechos de los viajeros. Se produjo la modificación del 2006 por la introducción del tacógrafo digital obligatorio.

d. PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO.

Analizando el perfil estratégico del entorno en el que se encuentra la empresa, es posible identificar los factores que pueden afectarle y a las empresas que lo componen. Permite determinar el contexto actual en el que se mueven y ayudar en la decisión de qué estrategias debe seguir (Guerras y Navas, 2016).

Los cambios sufridos en la última década en el sector del transporte de viajeros por carretera, hacen necesario analizar el entorno para poder adaptarse. La supervivencia de numerosas empresas dependerá de la capacidad que tengan de anticiparse, ya que se pueden producir cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales o ambientales que afecten a su actividad. Por ello, las estrategias seguidas por las empresas deben estar acorde con el entorno en el que desarrollan su actividad.

FIGURA 8: PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO DEL SECTOR DE TRANSPORTE DE VIAJEROS POR CARRETERA.



Fuente: Elaboración propia.

- ❖ POLÍTICOS: En la actualidad todos los sectores y empresas están condicionados por la crisis económica y sanitaria en la que el mundo se encuentra inmerso. Es una situación de incertidumbre en la que las principales medidas para su mejora, son los confinamientos y restricciones de movilidad, lo que provoca que el sector del transporte de pasajeros no pueda realizar su actividad. Igualmente, la indecisión por parte de las instituciones del país, desanima a la población a la hora de programar viajes tanto a corto como a largo plazo.

Las políticas de inversión en los últimos años han favorecido al sector del ferrocarril. Según el Ministerio de Fomento, las inversiones realizadas en el año 2018 en la red de carreteras españolas no han alcanzado el 25%, mientras que la inversión en ferrocarril supera el 48%.

- ✓ ECONÓMICOS: El aumento del precio de los combustibles y su repercusión en el IPC están disminuyendo la rentabilidad del sector. Aunque comparando con la Unión Europea, el precio del carburante en España es de los más bajos, ha sufrido fuertes repuntes que asfixian a los transportistas (OTLE, 2018).

El sector vio dañada su financiación tras la crisis financiera de 2007 obligándoles a disminuir el ritmo de actividad, forzando incluso a cerrar ciertas empresas que eran viables económicamente (Steinberg, F. 2008). Pero con la recuperación se produjo una disminución de los tipos de interés que ayudaron a la reactivación de la inversión.

La crisis actual en la que está inmerso el país, provoca que la población reduzca sus gastos a lo estrictamente necesario para cubrir sus necesidades. Las familias que se encuentran en una mala situación económica en la actualidad no pueden permitirse este tipo de gastos, y las que actualmente están recibiendo ingresos prefieren ahorrar la mayor parte de sus ingresos, ante la situación de incertidumbre. Esta situación provoca en las empresas de nuevo una disminución en sus inversiones, ya que no saben si podrán responder ante estos gastos en un futuro cercano.

- ❖ SOCIALES: Los cambios en las necesidades turísticas de la población durante los últimos años han aumentado los niveles de actividad del sector del transporte de viajeros para cubrir todos los desplazamientos de todos los visitantes.

Sin embargo, la situación vivida en el último año ha provocado cambios en la forma de vida de la población, que ha necesitado adaptarse para continuar con la rutina de la mejor forma posible. Ha aumentado el teletrabajo, las clases on-line, e incluso los planes de entretenimiento desde casa, esto afecta negativamente al sector del transporte de pasajeros, ya que actualmente se han reducido los desplazamientos a causa de las restricciones sanitarias. Pero en un futuro, cuando estas restricciones no sean necesarias, la población tampoco volverá a desplazarse tanto como antes de la llegada del Covid - 19, ya que se han adaptado a cumplir con sus obligaciones de la vida diaria y al aprovechamiento del tiempo libre, desde casa.

- ❖ TECNOLÓGICO: Al igual que en cualquier sector, el aumento de la tecnología ha facilitado la vida a empresas y consumidores. En el caso de este tipo de empresas, las principales mejoras tecnológicas se han producido en los ámbitos de la seguridad, la comodidad y el control.

Para la comodidad del usuario de este transporte, se han incorporado dentro de los vehículos pantallas para su entretenimiento, conexión a internet o cargadores para sus dispositivos móviles. Además de las mejoras producidas en los asientos para la adaptación del cuerpo y conseguir un mayor bienestar durante el trayecto.

Para obtener una mayor seguridad, en un gran número de vehículos se está comenzando a implantar dispositivos alcoholímetros, para que el vehículo no pueda ser arrancado hasta que esta prueba demuestre que el conductor no se encuentra bajo los efectos del alcohol. Además del control de tacógrafo realizado por las autoridades, para asegurarse de que el vehículo no ha superado la máxima velocidad permitida y el conductor cumple estrictamente con su jornada de descanso necesaria.

La tecnología ha permitido una mejor comunicación entre empresa y cliente, ya que actualmente está al alcance de la mano del cliente cualquier información que necesite sobre horarios o rutas.

- ❖ AMBIENTAL: Al igual que cualquier vehículo que circule dentro de las fronteras españolas, los autobuses y autocares deben seguir la normativa de contaminación acústica, polución y emisión de gases. En este tipo de vehículos la normativa es especialmente exhaustiva, ya que, a causa de su tamaño, la contaminación puede ser mucho mayor. Para ello existe una clasificación que determina la polución emitida por el motor.

Además de los controles actuales, existen planes a largo plazo que pueden perjudicar a las empresas. Las restricciones a los vehículos diésel en Europa suponen una amenaza, ya que obligará a las empresas a realizar grandes inversiones en flota, teniendo en cuenta que el 98% del total de autobuses utilizan el diésel como combustible.

- ❖ LEGAL: El sector del transporte de pasajeros por carretera está muy regulado, por ello, la variable legal afecta directamente a su funcionamiento. Las empresas de transporte de pasajeros por carretera utilizadas para el servicio público, deben cumplir ciertos estándares de calidad y seguridad que en el caso de España vienen establecidos por la Comunidad Europea. Tanto en el caso del transporte en sí mismo, como en la homologación de vehículos y transparencia empresarial.

A nivel nacional, al tratarse de un servicio público, está regulado por el Estado y las Comunidades Autónomas. En el caso de empresas que realicen transporte internacional, deben seguir la normativa vigente en dichos países, independientemente del origen del trayecto.

4.2 ANÁLISIS INTERNO

a. MISIÓN Y OBJETIVOS

La misión de la empresa u organización es el motivo que justifica su existencia en el presente. La misión permite que todos los elementos de la empresa, clientes, empleados y proveedores, conozcan sus objetivos y razón de ser, permitiéndole destacar en el negocio (Thompson, 2006). La misión transmite la cultura y la estrategia seguida por la empresa. La cultura sirve como punto de unión para los elementos de la organización.

Teniendo en cuenta, que todas las empresas se ven influenciadas por el entorno en el que se encuentran, a la hora de elegir la misión, es necesario tener en cuenta todos los factores que le rodean, como el entorno, las condiciones económicas o los recursos disponibles.

La misión dispone de una mayor precisión que la visión, ya que se obtiene teniendo en cuenta certezas sobre la empresa.

La mayoría de PYMES carecen de una misión o visión establecida, ya que se gestionan con menor racionalidad y las actuaciones no están tan deliberadas (Quintero, 2003). La misión de Autocares Úbeda Bus no está reflejada, sin embargo, a partir del conocimiento interno de la empresa ha sido posible determinarla.

La misión de Autocares Úbeda Bus, es ofrecer un servicio de transporte de calidad, accesible y seguro para sus clientes. Para ello, debe disponer de vehículos y capital humano que le permitan hacerlo posible.

El objetivo establecido a corto plazo por esta empresa, es poder seguir con su actividad pese a la pandemia Covid-19. Una vez superado este objetivo, pretende reducir el endeudamiento actual causado por la reciente adquisición de varios vehículos de nueva matriculación.

Además, incluye otros objetivos relacionados con la misión. Pretende realizar nuevas inversiones para renovar la parte de la flota más antigua, y conseguir aumentar el trabajo de transporte discrecional. El aumento en el número de vehículos junto con un proceso de selección de personal más exhaustivo, ayudará a la empresa a aumentar su tamaño cumpliendo con la misión establecida.

b. VISIÓN

La visión se define como la meta a largo plazo que tiene la empresa, y que le sirve de rumbo en sus acciones. Establece las expectativas de la empresa y como llegar a cumplir las metas. También ayuda en la toma de decisiones estratégicas de la empresa, para orientarla al crecimiento y la competitividad.

La visión debe ser realista y creíble teniendo en cuenta las capacidades de la organización, pero con una intención de mejora respecto a la actualmente existente. Una vez alcanzada la visión establecida es necesario crear una nueva.

La visión puede variar conforme va evolucionando el entorno y del ciclo de vida en el que se encuentre la empresa. Actualmente, la visión de Autocares Úbeda Bus es posicionarse como una de las empresas líderes en el sector en la provincia de Jaén a través de la fidelidad de sus clientes.

La empresa pretende conseguir la visión establecida a través de ciertos valores. Para obtener la fidelización de los clientes, debe ofrecer un servicio de calidad a través de un trato personal que cumpla sus necesidades. Para conseguir un buen trato entre clientes y empleados, es necesaria la satisfacción de los empleados, para ello, debe hacerlos partícipes de las acciones de la organización y brindarles estabilidad laboral. Todas estas acciones deben dar como resultado un aumento de la rentabilidad de la empresa mediante el crecimiento empresarial.

c. CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA

Como se ha mencionado anteriormente, la cadena de valor en una empresa del sector servicios tiene ciertas complejidades que la diferencian de una empresa industrial. En el caso de la empresa Autocares Úbeda Bus, la cadena de valor más adecuada sería la adaptación de la cadena de valor tradicional.

- ❖ Las **actividades primarias** están relacionadas directamente con el transporte. Se pueden dividir en seis áreas:
 - ✓ Marketing y Ventas: En este punto está la fidelización conseguida con los clientes, y la publicidad utilizada para llegar a ellos. Úbeda Bus realiza actividades de publicidad en la prensa y televisión local y a través de las redes sociales. Pero la publicidad que más le aporta y que además no conlleva un coste directo, es la satisfacción que los clientes actuales transmiten a sus conocidos, convirtiéndoles en clientes potenciales.
 - ✓ Personal de contacto: En el caso de esta empresa, son los conductores de autobús las personas que tienen contacto directo con el cliente en la prestación del servicio. La buena elección del personal humano puede ayudar a la satisfacción del cliente, ya que, dependiendo del comportamiento del conductor, puede variar la experiencia de los viajeros.
 - ✓ Soporte físico y habilidades: El soporte físico corresponde con el vehículo que se utiliza para la prestación del servicio, que puede ser un autocar o microbús en esta empresa. Para poder conducir un autobús son necesarias unas habilidades específicas, a parte del carné de conducir D, es necesario cursar y obtener periódicamente el CAP². Una formación sobre seguridad, mecánica, legislación y demás materias que capacita para conducir transporte público.

² Certificado de Aptitud Profesional. Es una formación obligatoria para conductores de camión y autobús.

- ✓ Prestación: La actividad principal, la prestación del servicio. Esta empresa ofrece los servicios de transporte por carretera. Cubre la necesidad de trasladarse por medios ajenos.
- ✓ Cliente: El cliente puede ser que acuerda la prestación del servicio de transporte o quien lo usa. No en todas las ocasiones es la misma persona. En el caso de necesidad de traslado de trabajadores de una empresa, el contratante sería la empresa, y los viajeros los empleados.
- ✓ Otros clientes: En un autobús, puede haber hasta 70 personas, por ello, las acciones de unos viajeros, pueden afectar en la experiencia de otros.

En el caso de transporte discrecional, suele ser un grupo homogéneo en el que todos los viajeros se conocen, pero en transporte regular o urbano, pueden variar constantemente los viajeros en un mismo trayecto, en función de las paradas que se realicen.

❖ Las actividades de apoyo son necesarias para la prestación del servicio, aunque no están directamente relacionadas con él. Existen cuatro actividades de apoyo:

- ✓ Dirección general y de recursos humanos: La dirección de la empresa recae en manos del administrador único, al igual que el resto de gestiones necesarias para el funcionamiento de la empresa. Estas actividades no están divididas en departamentos, ya que es una pequeña empresa con un reducido volumen de ventas. La dirección de recursos humanos, debe ser muy controlada. Una adecuada elección en los procesos de contratación teniendo en cuenta la experiencia de conducción y el trato con el cliente puede favorecer a la empresa.
- ✓ Organización interna y tecnológica: A pesar del reducido volumen de ventas, la empresa debe estar organizada para que todos los servicios de transporte se realicen de forma correcta. Úbeda Bus dispone de una agenda electrónica en la que quedan reflejados todos los servicios por día, con todos los detalles, para no fallar en horarios o itinerarios. Además, a los trabajadores se les informa diariamente de los trabajos que deben realizar.
- ✓ Infraestructuras y ambiente: Además de los autocares, la empresa dispone de otras infraestructuras que mejoran la prestación del servicio. Dispone de una oficina en la que reunirse para concretar el servicio y unas cocheras en las que guardar los vehículos. En las cocheras disponen de una máquina industrial para el lavado externo de los vehículos, y todas las herramientas necesarias para su mantenimiento y limpieza interna. También disponen de un apartado de taller en la nave, para pequeñas reparaciones que necesiten los vehículos.

- ✓ Abastecimiento: Para poder utilizar los vehículos, es necesario el combustible. En las dependencias de la empresa disponen de un depósito de combustible que abastecen semanalmente sus proveedores. También necesitan otros materiales para los vehículos o para el trabajo de oficina necesario en la empresa.

d. CRECIMIENTO

Según el reglamento RD 1/2007, que regula los viajes combinados³, las agencias de viajes son las únicas entidades que pueden ejercer como organizadoras y vendedoras de dichos viajes. En el caso de los viajes organizados para grupos, sólo pueden ser vendidos por agencias de viajes o detallistas⁴, ya que la empresa transportista no tiene la capacidad para vender plaza a plaza el trayecto del vehículo en el caso de transporte discrecional. Por lo que, en este tipo de viajes, es necesaria la intervención de un intermediario entre la empresa transportista y el cliente final, lo que provoca un aumento del precio de venta al público.

La empresa Autocares Úbeda Bus, en marzo de 2016 decide constituir una empresa auxiliar a su actividad, Viajes Úbeda Bus, cuya actividad principal es complementar a la anteriormente mencionada, creando así el grupo Úbeda Bus.

Con la constitución de esta nueva empresa, su administrador pretende convertirse en detallista y organizador de viajes combinados, realizando una integración vertical hacia delante, ya que es quien vende al consumidor final. Al pertenecer ambas empresas al mismo grupo, pueden programar los viajes en función de la disponibilidad de los autocares y evitar la comisión del intermediario consiguiendo precios competitivos. De este modo, Autocares Úbeda Bus será la única empresa que realice el servicio de transporte a esta agencia.

En el momento previo a la constitución de Viajes Úbeda Bus, se realizó un estudio de los posibles competidores que podía tener. En Úbeda, sólo hay una agencia de viajes que organice viajes combinados, pero necesitan para el transporte a una empresa externa, por lo que sus costes son más elevados. En este aspecto, el grupo Úbeda Bus, dispone de una ventaja competitiva en costes.

Otros competidores que podría tener la empresa en la zona, serían diferentes personas físicas que fuera de la legalidad, organizaban y vendían viajes combinados, sin contar con la autorización de organizadores. Estas personas podían ofrecer viajes a un menor precio al no tener la obligación de pagar ciertas tasas e impuestos. Por ello, Viajes Úbeda Bus decide seguir una estrategia de diferenciación, ofreciendo a sus clientes unos viajes de calidad, manteniendo unos precios asequibles.

³ Viajes en los que se produce una combinación previa, de al menos dos elementos, como transporte y alojamiento, y otros servicios turísticos, cuya prestación sobrepase las 24 horas o incluya una noche de estancia.

⁴ Persona física o jurídica que vende u ofrece un viaje combinado propuesto por un organizador.

Para conseguir esta calidad, realiza una gran inversión en vehículos de nueva matriculación, para que el cliente escoja a esta agencia, especialmente por su transporte, al contar con las últimas mejoras en tecnología, seguridad y comodidad.

Estas mejoras están avaladas por los certificados de calidad del instituto de certificación OCA, ya que cuenta con certificados de la gestión de calidad, seguridad y salud laboral, sistema de gestión medioambiental, transporte de pasajeros, y sistemas de gestión de la seguridad vial.



Con esta estrategia, el grupo Úbeda Bus ha conseguido aumentar su resultado de explotación, principalmente por la empresa de autocares. Los beneficios obtenidos por Viajes Úbeda Bus han sido mínimos en proporción al aumento global, ya que, su objetivo principal era realizar una actividad auxiliar, que le permitiera a Autocares Úbeda Bus S.L. aumentar su actividad y por lo tanto sus ingresos de explotación. Aun así, la empresa Viajes Úbeda Bus también ha experimentado un crecimiento exponencial en su corta vida empresarial.

FIGURA 9: COMPARACIÓN INGRESOS Y RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN DE VIAJES ÚBEDA BUS

| | <i>2016</i> | <i>2017</i> | <i>2018</i> | <i>2019</i> |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| INGRESOS DE EXPLOTACIÓN | 13.744€ | 98.551€ | 113.729€ | 132.904€ |
| RESULTADOS DEL EJERCICIO | -29€ | -128€ | 325€ | 316€ |

Fuente: Elaboración propia. Datos: SABI

4.3 DAFO Y CAME

El análisis DAFO es una herramienta que permite conseguir ventajas competitivas a las empresas. si las decisiones tomadas con la información obtenida son las adecuadas. La parte del análisis externo que forma el DAFO, está constituida por las amenazas y oportunidades del entorno empresarial de la compañía, es decir, los factores que no dependen directamente de la empresa, pero que si le afectan. Pueden alterar en ciertas ocasiones de forma directa, y en otras de una forma más indirecta el funcionamiento de la empresa. El objetivo de este estudio es conseguir que la empresa sea capaz de aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas, a través del análisis de la información y los cambios en el mercado, el sector, la competencia y el entorno.

Las **amenazas**, son los factores externos que pueden afectar negativamente a la empresa y deben ser tenidos en cuenta a tiempo, para poder identificarlas e intentar convertirlas en oportunidades. Las **oportunidades** son los aspectos positivos que influyen en la empresa, y con los que puede conseguir una ventaja competitiva frente a sus competidores si son identificados a tiempo.

Por otro lado, estaría el análisis interno, formado por las fortalezas y debilidades de las que dispone la empresa. El objetivo es potenciar e impulsar las fortalezas y corregir las debilidades mediante el aumento del conocimiento de la parte interna de la organización, analizando los recursos y capacidades, estrategias y procesos de la misma.

Las **debilidades** son los elementos en los que la organización encuentra una desventaja respecto a sus competidores. Mientras que las **fortalezas** son el caso contrario, los puntos fuertes de la organización que le ayuda a destacar sobre sus competidores.

FIGURA 10: ANÁLISIS DAFO DE AUTOCARES ÚBEDA BUS

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Numerosos competidores en el sector en la comarca en la que actúa la empresa. ● Nuevos tipos de competidores como Bla Bla Car. ● Concesiones públicas que provocan incertidumbre y limitan las acciones de la organización. ● Reducción de las barreras de entrada en la última actualización de la normativa. ● Cambios en las regulaciones legales. ● Altos costes mantenimiento y adquisición de los vehículos. ● Covid-19 y restricciones de movilidad. | <p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Servicio de gran calidad tanto a nivel humano como material. ● Personal con experiencia en el sector. ● Adaptabilidad en cuanto a la realización de servicios, pudiendo ser de tipo discrecional, regular, urbano y escolar. ● Clientes fidelizados. ● Relación calidad precio. ● Trabajadores motivados. ● Amplia cartera de clientes. ● Clientes satisfechos que pueden incentivar a clientes potenciales. |
| <p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Poca diferenciación en el servicio entre empresas competidoras. ● Tendencia creciente del interés de la población de viajar y conocer nuevos lugares. ● Mayor involucración en el uso del transporte público para reducir la contaminación. | <p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Estrategia de marketing poco definida. ● Baja implicación en redes sociales. ● Posible obsolescencia de los autocares. ● Estructura organizativa no definida. ● Flota limitada de vehículos. |

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizado el análisis DAFO, es necesario utilizar una herramienta complementaria, la matriz CAME, con la que es posible fijar un plan estratégico según las conclusiones obtenidas a partir del análisis anterior. Esta matriz tiene como objetivo ayudar a las empresas a determinar las estrategias necesarias para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

Antes de poner en marcha las estrategias necesarias, debe tenerse en cuenta que no es conveniente intentar solucionar o mejorar todos los aspectos del negocio de una forma simultánea, ya que son acciones muy diversas y que necesitan un fuerte compromiso por parte de la empresa para conseguir su eficacia. Además, teniendo en cuenta que las empresas tienen recursos limitados, y en especial las PYMES, como es el caso de “Autocares Úbeda Bus S.L.”, es necesario ordenar las estrategias en función de facilidad de implantación y posible beneficio resultante.

En función de las prioridades de la empresa, el análisis CAME puede realizar diferentes estrategias.

- ❖ **Estrategias ofensivas:** Esta estrategia se centra en explotar las oportunidades y conservar las fortalezas. Suele ser utilizado cuando hay cambios en el mercado, tanto por parte de los consumidores como de los competidores.

Un claro ejemplo en el que se debe utilizar una estrategia ofensiva, es conservar y explotar las fortalezas que tiene la empresa, si tiene **una alta calidad en los vehículos y en sus recursos humanos** gracias a la **experiencia** y la **motivación**, debe sacarle el mayor partido posible. También debe ser capaz de aprovechar la **versatilidad** para realizar diferentes tipos de servicios con los vehículos.

El poder del que dispone la empresa teniendo una amplia **cartera de clientes**, además de su **fidelización** gracias a la **relación calidad-precio** que ofrece, debe utilizarse de forma positiva, lo que conseguirá también, que, gracias a la satisfacción de los clientes actuales, **aumente el número de clientes** potenciales.

El aumento del **interés de la población por conocer nuevos lugares**, es una oportunidad que estas empresas deben aprovechar, incentivando el uso del transporte público, más concretamente el autobús como medio de transporte para viajar, que además contribuye a la **mejora de las condiciones medioambientales**.

- ❖ **Estrategias de supervivencia:** Este tipo se caracteriza por intentar eliminar, o al menos minimizar los aspectos negativos que perjudican al negocio. Intenta corregir las debilidades y afrontar las amenazas. Esta estrategia es válida en situaciones de entrada de nuevos competidores o situaciones de crisis económica.

Esta estrategia sería adecuada ante la situación de **incertidumbre** que provoca la inestabilidad a largo plazo causado por las **concesiones públicas**. En este caso, la empresa, debe ser capaz de abordar trabajos de todo tipo, no sólo concesiones, para que en caso de que los resultados del concurso público no sean óptimos para la empresa, pueda continuar realizando su actividad.

También debe tener en cuenta que no debe realizar grandes inversiones, ya que es posible que, una vez finalizado el trabajo de la concesión pública, el vehículo no sea necesario en la empresa. Este aspecto debe tenerse muy en cuenta debido a los **altos costes de mantenimiento y adquisición** que comprenden los vehículos.

Otra amenaza en la que se debe utilizar esta estrategia es ante la **entrada de un nuevo competidor** en el sector debido a la **disminución de las barreras de entrada**. Ante esta situación, la empresa debe corregir las debilidades para conseguir ser un fuerte competidor con respecto a los nuevos.

En la actualidad, la forma en la que una empresa transmite por redes sociales, condiciona las opiniones que la población pueda tener de la misma. Por ello, una solución para la **baja implicación en redes** y la **inexistencia de un plan de marketing** definido, puede ser realizar un estudio para descubrir el tipo de clientes que utilizan los servicios de Autocares Úbeda Bus, y trabajar en función de sus necesidades estudiando la mejor forma para llegar a ellos.

- ❖ **Estrategias defensivas:** Las acciones defensivas se centran en que la situación del negocio no empeore, intentando afrontar las amenazas y mantener las fortalezas. Utilizándolas como cualidades que diferencien a la empresa respecto a sus competidores. Estas acciones suelen usarse en situaciones en las que entran nuevos competidores en el mercado. La empresa decide reorientar su estrategia para posicionarse en un nicho de mercado concreto desde el que convertirse en una empresa con más poder en el mercado y con la capacidad de fidelizar a los clientes.

Esta estrategia debería utilizarse en la amenaza de la **existencia de numerosos competidores**, deben realizarse una serie de acciones que diferencie al negocio frente al resto de empresas y ayude a la fidelización de los clientes. Al igual, con la existencia de **BlaBlaCar**, la empresa debe potenciar las mejoras en calidad y seguridad frente al poder de precios bajos de la app para compartir coche.

- ❖ **Estrategias de reorientación:** Esta estrategia está enfocada a transformar la situación actual de una empresa, mediante el aprovechamiento de las oportunidades existentes o las nuevas presentes en el mercado. Pero sin haber corregido las debilidades que propiciaron la mala situación del negocio.

La estrategia de reorientación puede ser útil en una situación en la que existen muy **pocas diferencias entre las empresas del sector**, ya que tiene una oportunidad de diferenciarse.

4.4 PROYECTOS DE MEJORA

Tras realizar el análisis DAFO y presentar diferentes soluciones a través de la matriz CAME, es necesario plantear ciertas propuestas de mejora que la empresa debe llevar a cabo. Las propuestas de mejora son una serie de medidas que desarrolla la organización para obtener mejores resultados.

1º PROYECTO: Mejoras en marketing y mayor implicación en redes sociales.

❖ Justificación.

En los últimos veinte años, la tecnología ha transformado la forma de vida de la población (Siemens G, 2004). Especialmente la de los más jóvenes, que han crecido rodeados de dispositivos con conexión a internet. La forma de llegar a esta población objetivo es a través de las redes sociales, que actualmente se han convertido en un escaparate desde el que las empresas se promocionan (García Galera, M. D. C., & Hoyo Hurtado, M. D. 2013).

Los clientes del grupo Úbeda Bus están entre 45 y 70 años, pero especialmente mayores de 60. Esta población es la que mayor disponibilidad tiene para poder viajar, ya que la mayoría de ellos están jubilados. Además, disponen de una buena situación económica que les permite realizar viajes de varios días.

❖ Objetivo.

Con el aumento de la presencia en redes sociales, la empresa puede llegar a un público más joven. De este modo, tendrá un nuevo nicho de mercado y aumentarán sus ventas.

La empresa podrá utilizar el marketing de segmentos, puede segmentar el mercado según datos de edad, ya que tienen características, gustos y necesidades similares. Esta segmentación permite adaptar la oferta en función de los grupos existentes, de este modo la publicidad será más efectiva porque se identificarán mejor las necesidades de los clientes. Se pueden generar nuevas oportunidades de crecimiento que le permitirá a la empresa obtener una ventaja competitiva.

❖ Líneas de actuación.

Se plantearán nuevas propuestas de viajes más acorde con los gustos, necesidades y disponibilidad de los más jóvenes. Acompañado de una campaña de publicidad a través de las redes sociales. También se tendrá en cuenta la situación económica de estos clientes potenciales y se buscarán actividades y estancias más económicas.

Las acciones publicitarias comenzarán con varios sorteos de viajes, para dar la empresa a conocer entre el público más joven. Para poder participar en los sorteos, el cliente debe publicar una foto de los viajes que haya realizado con la empresa. De esta forma, los conocidos se interesarán por el servicio que ofrece.

Otra herramienta que puede mejorar el contacto con los clientes, sería añadir en la página web del grupo un apartado para que los clientes puedan dejar sus datos y la información que necesiten. Así, la empresa podrá ponerse en contacto con los clientes de una forma rápida, y con la suficiente información para elaborar un presupuesto.

2º PROYECTO: Renovación de flota.

❖ Justificación.

Actualmente, la empresa cuenta con una media de edad de los vehículos de siete años. Dispone de vehículos matriculados entre el año 2009 y 2020. Aproximadamente la mitad de los vehículos fueron matriculados a partir del año 2018, sin embargo, no son suficientes para obtener una media de años lo suficientemente atractiva.

Las concesiones públicas a las que opta la empresa tienen en cuenta la edad de los vehículos que se van a utilizar para ese servicio, por ello, vehículos más nuevos, aumentarían las posibilidades de obtener las licitaciones.

Los clientes prefieren vehículos más nuevos, ya que cuentan con mejoras en comodidad y seguridad, y gracias al entretenimiento que ofrecen los vehículos pueden hacer el trayecto más ameno.

❖ Objetivo.

Normalmente, los vehículos de mayor edad acarrearán más gastos de taller, por lo que se reduce su rentabilidad. Aunque para la compra de un vehículo nuevo sea necesario endeudar la empresa, a largo plazo se obtendría mayor rentabilidad. Además, los gastos de taller en vehículos nuevos corren a cargo de la garantía de la que disponen, reduciendo notablemente los gastos que podría conllevar el mantenimiento del vehículo.

La empresa podrá optar a un mayor número de servicios públicos y los clientes preferirán vehículos más nuevos. Gracias a la renovación de flota, la empresa podrá diferenciarse de la competencia, siendo la empresa con menor edad media de los vehículos de la provincia.

❖ Líneas de actuación.

La empresa deberá vender los vehículos de mayor antigüedad y realizar una gran inversión en vehículos de reciente matriculación. Es posible que sea un proceso lento, ya que la empresa no debe endeudarse demasiado en tan poco tiempo. Aunque reduzca el número de vehículos, el resultado de esta estrategia será una flota renovada.

Para dar un mayor valor al vehículo, los autobuses que la empresa adquiera a partir de ahora, pueden incluir pantallas en cada asiento o incluir extras que mejoren la experiencia del viajero.

3º PROYECTO: Diferenciación.

❖ Justificación.

La empresa cuenta en la actualidad con vehículos desde 7 hasta las 71 plazas, pasando por 10, 13, 16, 19, 30, 35, 55, 59 y 69 plazas. Contando la mayoría de ellos, con adaptación para personas con movilidad reducida.

El autobús de 71 plazas es muy solicitado por los clientes, ya que por un precio poco superior dispone de 16 plazas más que un vehículo estándar. En la provincia de Jaén existen pocas empresas que dispongan de vehículos de tal capacidad, por lo que determinados clientes escogen esta empresa por la diferenciación que le concede este vehículo.

Actualmente, toda la población vive conectada a internet, y disponer de wifi en los autocares para amenizar el viaje puede mejorar la satisfacción de los viajeros.

❖ Objetivo.

Con la adquisición de vehículos de gran capacidad, la empresa podrá solventar toda la demanda que recibe para este tipo de autobús. De este modo no tendrá que declinar las solicitudes de los clientes.

Con la instalación de dispositivos wifi en todos los autocares, la empresa podrá mejorar el servicio que ofrece, y conseguir más clientes. La empresa podrá diferenciarse al ofrecer un servicio complementario que le aporta valor.

❖ Líneas de actuación.

La empresa puede adquirir vehículos de gran capacidad teniendo en cuenta varios modelos. Podría plantear la compra de un autocar de dos pisos, en el que tendrá una capacidad máxima de 90 plazas, o un autobús semiurbano en el que pueden ir algunos viajeros de pie, en este caso la capacidad máxima será de 120 pasajeros. El inconveniente de estos vehículos es el reducido, incluso inexistente espacio de maletero, por lo que no podrá ser usado en trayectos de larga distancia, o necesitará un remolque para el equipaje de los viajeros.

El vehículo que sería más conveniente para esta empresa sería un bus de quince metros y setenta y una plazas. De este modo tendrá un vehículo de gran capacidad, pero con todas las comodidades y prestaciones de un vehículo estándar. Además, es importante que los vehículos nuevos estén adaptados para personas con movilidad reducida, de este modo, todo el mundo podrá trasladarse cómodamente.

Se realizarán instalaciones de wifi en los vehículos al que los pasajeros accederán a través de un registro con su e-mail. Estos dispositivos también ofrecerán el servicio de GPS desde el que la empresa podrá acceder y ver en tiempo real dónde se encuentra el autobús y las condiciones de velocidad.

5. CONCLUSIONES

Hemos podido comprobar la creciente importancia adquirida por el sector servicios en la economía española. Además, de los subsectores de este sector, el transporte ha sido de los que más ha crecido, lo que confirma la importancia de estas empresas y de trabajar para ofrecer un mejor servicio.

En el último año y medio, la industria del transporte de pasajeros ha sufrido los efectos de la crisis sanitaria, y la mala situación económica derivada de esta. Esta situación ha obligado a las empresas a realizar un gran esfuerzo para poder continuar con su actividad, de hecho, muchas de ellas no lo conseguirán y deberán cerrar. La reducción de empresas en el sector provocará que la competencia entre las empresas que permanezcan sea más fuerte, ya que tendrán claro su principal competidor. Por este motivo, resulta esencial que las empresas puedan ofrecer un servicio diferenciado que ayude a aumentar la satisfacción de los clientes y conseguir más fuerza en un sector con tanta competencia.

Para justificar la importancia de estas estrategias, en el trabajo se analizan las diferentes actividades que pueden aportar valor a una empresa, teniendo en cuenta el entorno en el que se encuentra. Se estudia la cadena de valor y las estrategias de crecimiento. La reducida base teórica existente en torno a empresas dedicadas a esta actividad y en general al sector servicios ha supuesto un inconveniente, por ello, se han utilizado adaptaciones teóricas y análisis realizados respecto otras empresas del sector.

El objetivo de este trabajo fue desde un principio mejorar la situación actual de la empresa Úbeda Bus. Para ello se ha realizado un estudio interno y externo de la empresa ha puesto de manifiesto las deficiencias que sufre y las actividades del entorno que le afectan. Finalmente se decidió plantear tres propuestas de mejora que la empresa podría llevar a cabo a corto y medio plazo. A pesar de contar con toda la información necesaria desde el interior de la empresa, no se han podido plantear más propuestas estratégicas a seguir por la organización, ya que, teniendo en cuenta la situación actual que está sobrellevando la empresa a causa del Covid-19, se limitan las posibles opciones.

Las propuestas planteadas al grupo Úbeda Bus no tienen por qué ser adoptadas por todas las empresas de transporte de viajeros para mejorar su situación, ya que están adaptadas a su situación y a sus clientes. Ya que se ha realizado a partir de una empresa concreta, y aunque tenga similitudes con otras empresas del sector, utilizar las estrategias en otra empresa puede ser perjudicial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Business Review*, 2, 83-96. (<https://n9.cl/ce8m4>)

Ansoff, H. I., & Andrews, K. (1965). The concept of corporate strategy

Arellano Díaz, H. O. (2017). La calidad de servicio como ventaja competitiva. (<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6093282>)

Camperos, M. C. METODOS DE DESARROLLO: INTERNO Y EXTERNO

Canto, J. V. (2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Industrial Data*, 16(1), 17-28 (<https://www.redalyc.org/pdf/816/81629469003.pdf>)

CEUPE. (2020). *Estrategias de crecimiento empresarial*. (<https://www.ceupe.com/blog/las-estrategias-de-crecimiento-empresarial.html>)

CONFEBUS. (2020, Diciembre). *Impacto del Covid-19 en empresas de transporte*. (<http://www.confibus.org/publicaciones/ver/3068/v-barometro-confibus-impacto-covid-19-en-empresas-de-transporte>)

Consejería de Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio. (2007). *Consortio Metropolitano del Área de Jaén*. (<https://ctja.es/consorcio.php>)

Cortés Zarrías, F. (2017). El Consorcio de Transporte Metropolitano del Área de Jaén: Un instrumento para el Desarrollo Económico Local. (<http://tauja.ujaen.es/handle/10953.1/6799>)

Cuervo García, Álvaro. (2001). *Introducción a la administración de empresas*

DBK Informa. (2020, Marzo). *Covid-19: Impacto en los Principales Sectores de la Economía*. (<https://n9.cl/xfpm>)

Dynamic. (2020). *Análisis de las actividades de la empresa*. (<https://www.dynamicgc.es/cadena-de-valor-porter/>)

EAE Business School. (2020, Junio). *Diversificación Empresarial*. (<https://retos-directivos.eae.es/definicion-y-principales-tipos-de-diversificacion-empresarial/>)

Economipedia. (2019). *Matriz de Ansoff*. (<https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>)

Ediciones Díaz de Santos SA. (1998). *Estrategias de crecimiento*. Ediciones Díaz de Santos.

EInforma. (2021). *Nex Continental Holdings S.L.* Información de empresas. (<https://www.einforma.com/informacion-empresa/nex-continental-holdings>)

El Economista. (2020). *Empresas CNAE 4931.* (<https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-4931.html>)

El Economista. (2020). *Empresas CNAE 4939.* (<https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-4939.html>)

Emprende, A., & Andaluza, F. P. (2015). Cadena de valor. *Cadena Valor McKinsey Recuperado* (<https://www.andaluzaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>).

Estatutos del Consorcio de Transporte Metropolitano del Área de Jaén. Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, núm. 21 pp. 46-54 del 30 de enero de 2008. (http://ctja.es/docs/pdf/consorcio/Estatutos_CTJA.pdf)

García Delgado, J. L., & Myro, R. (1993). *Lecciones de Economía Española.* (15th ed.). Thomson Reuters.

García Galera, M. D. C., & Hoyo Hurtado, M. D. (2013). Redes sociales, un medio para la movilización juvenil. (<https://addi.ehu.es/handle/10810/41093>)

Giral, D. L., & Navia, F. M. (2016). El comercio de servicios y el desarrollo: una discusión en curso. *sociedad y economía*, (30), 255-280. (<https://www.redalyc.org/pdf/996/99645393011.pdf>)

Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2016). *La Dirección Estratégica de la Empresa* (5ªed.). Thomson Reuters.

Hernández Ortiz, M. J. (2012). *Administración de empresas.* (3rd ed.). Pirámide.

Hurtado, D. (2008). *Principio de administración.* Itm.

Iglesias, B. C. (2016). El empleo en el sector servicios. *Economistas*, (150), 18-26. (<https://www.cemad.es/wp-content/uploads/2016/11/0150.pdf>)

Instituto Nacional de Estadística. (2002). *Cifras INE. La encuesta del sector servicios.* (https://drive.google.com/drive/u/2/folders/1DKQLPhSKLBBkTUf5edJ_h50W4N4TYu29)

Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Valor añadido bruto.* (https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177056&menu=ultiDatos&idp=1254735576581)

Instituto Nacional de Estadística. (2021). *Nota de Prensa. Estadística del Transporte de Viajeros*. (<https://www.ine.es/daco/daco42/daco4210/tv0121.pdf>)

Luengo, J. (2011). La importancia del sector servicios en la actual economía española. *Temario de oposiciones de Geografía e Historia, Clío*, 37 (<http://clio.rediris.es/n37/oposiciones2/tema20.pdf>)

Mascareñas, J. (2005). La valoración de un proyecto de inversión biotecnológico como una opción real compuesta. *Monografías de Juan Mascareñas sobre Finanzas Corporativas*, (34), 1988-1978.

Ministerio de Fomento. Dirección General de Transporte Terrestre. (2019, Octubre). *Evolución de los indicadores económicos y sociales del transporte terrestre*. (<https://www.mitma.gob.es/CVP/handlers/pdfhandler.ashx?idpub=TTW167>)

Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana. (2019). *Transporte internacional de viajeros*. (<https://www.mitma.gob.es/transporte-terrestre/transporte-internacional-de-viajeros/servicios-discrecionales>)

Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana. (2020). *Datos del registro general*. (<https://www.mitma.gob.es/transporte-terrestre/informacion-estadistica/estadisticas-estudio/datos-del-registro-general>)

Ministerio de Transporte, Movilidad y Agenda Urbana. (2020). *Observatorio de Transporte*. (<https://observatoriotransporte.mitma.es/elementos-del-otle#dato-1>)

Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana. (2020). *Transporte Terrestre*. (<https://www.mitma.gob.es/areas-de-actividad/transporte-terrestre/servicios-al-transportista/cap/preguntas-especificas-viajeros-objetivo-3>)

Nexobus. (2020, abril). *Las PYMES del transporte en autobús*. (<https://www.nexotrans.com/noticia/97925/nexobus/las-pymes-de-transporte-en-autobus-luchan-por-la-supervivencia-en-la-crisis.html>)

Olmedo, A. (2003). Viscitudes de la protección al ferrocarril. *Transportes, servicios y telecomunicaciones*, 5, 61-78.

Ortega Regato, E., & Peñalosa Ruiz, J. M. (2012). Claves de la crisis económica española y retos para crecer en la UEM. *Documentos ocasionales/Banco de España*, 1201. (<https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSerias/DocumentosOcasiones/12/Fich/do1201.pdf>)

Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Elección de estrategias*. Ediciones Díaz de Santos.

Peña, M. L. M., & Garrido, E. D. (2016). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*. ESIC Editorial.

Peris-Ortiz, M., Rueda Armengot, C., & Benito-Osorio, D. (2013). Matriz de Crecimiento Empresarial (<https://riunet.upv.es/handle/10251/31220#>).

Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones* (Vol. 1025). Buenos Aires: Vergara. (http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1254/1254_u12_act1.pdf)

Quintero, J. S. (2003). Estrategia integral para pymes innovadoras. *Revista escuela de administración de negocios*, (47) (<https://www.redalyc.org/pdf/206/20604703.pdf>).

Ratto, R. D. (2012). Ventaja competitiva y cadena de valor. *Pontif. Univ. Católica Valparaíso*, 11. (<https://n9.cl/634ql>)

Ruiz Barroeta, M. (2020). *Análisis CAME*. (<https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-came/>)

Serrano, J. C. (2011). El sector servicios en la economía global: transformaciones y consecuencias. *Clío*, 37, 1-17. (<http://clio.rediris.es/n37/oposiciones2/tema08.pdf>)

Siemens, G. (2004). Conectivismo: Una teoría de aprendizaje para la era digital. *Recuperado el, 15* (<https://skat.ihmc.us/rid=1J134XMRS-1ZNYT4-13CN/George%20Siemens%20-%20Conectivismo-una%20teor%C3%ADa%20de%20aprendizaje%20para%20la%20era%20digital.pdf>)

Steinberg, F. (2008). La crisis financiera mundial: causas y respuesta política. *Boletín Elcano*, (107), 8. (<http://biblioteca.ribei.org/id/eprint/1410/1/ARI-126-2008-E.pdf>)

Thompson, I. (2006). Misión y visión. *Promonegocios. net*. (<http://www.colegio-isma.com.ar/Secundaria/Apuntes/Mercantil/4%20Mer/Administracion/Mision%20y%20Visio n.pdf>)

Valotto Patuzzo, G. V. (2011). La evolución en la consideración económica del sector servicios. *Contribuciones a la Economía*, 2. (<https://www.eumed.net/ce/2011a/gvp.htm>)

Vergara, O., Acevedo, Á., & González, Y. (2019). Marketing Responsable: Ventaja Distintiva en la Cadena de Valor de las Organizaciones. *Journal of Management & Business Studies*, 1(1), 44-74 (<https://revistas.uautonoma.cl/index.php/jmabs/article/view/292>)

Wikipedia. (2021). *Alsa*. (<https://es.wikipedia.org/wiki/ALSA>)