

**FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
DOBLE GRADO EN DERECHO Y ADE**



**TÍTULO: ACCIONA FORWARDING S.A**

**AUTOR: Arantxa Olaizola Montalbán**

**TUTOR: José Emilio Navas**

**CURSO ACADEMICO: 2017/2018**

**CONVOCATORIA: Enero**

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	5
2. OBJETIVOS Y VALORES DE LA EMPRESA .....	6
2.1. La Misión, la Visión, los Valores y los Objetivos Estratégicos .....	6
2.2. La Creación de Valor y los Grupos de Interés .....	7
2.3. El Gobierno de la Empresa .....	8
2.4. La Responsabilidad Social Corporativa .....	9
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	9
3.1. Análisis del Entorno General .....	10
3.1.1. El Perfil Estratégico del Entorno .....	10
3.2. Análisis del Entorno específico .....	13
3.2.1. Análisis de la Estructura de la Industria: las Cinco Fuerzas de Porter .....	13
3.2.2. Grupos Estratégicos de la Industria Logística.....	18
4. ANÁLISIS INTERNO .....	19
4.1. El Diagnostico Interno de la Empresa .....	19

4.1.1. La Identidad de la Empresa .....	20
4.1.2. El Perfil Estratégico de la Empresa .....	21
4.2. La Cadena de Valor .....	22
4.2.1. Las Actividades de la cadena de valor.....	23
4.2.2. Las Interrelaciones de la cadena de valor.....	24
4.3. Análisis de los Recursos y Capacidades .....	25
4.3.1. La Identificación de los Recursos y Capacidades .....	25
4.3.2. Evaluación estratégica de los Recursos y Capacidades .....	27
4.3.3. La Gestión de los Recursos y Capacidades .....	29
4.4. Análisis DAFO .....	30
5. ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA.....	30
5.1. Creación y Mantenimiento de la Ventaja Competitiva.....	30
5.2. Ventaja Competitiva en Diferenciación de Productos .....	31
5.3. Ampliación de las Estrategias Competitivas de Porter: el Reloj Estratégico .....	33
6. DIRECCIONES DE DESARROLLO .....	33

6.1. El Campo de Actividad y el Desarrollo de la Empresa.....	33
6.1.1 La Definición del Campo de Actividad .....	33
6.1.2 Crecimiento y Desarrollo.....	35
6.1.3 Las Direcciones de Desarrollo.....	35
6.2. La Expansión de Actividades .....	36
6.2.1. Penetración en el Mercado .....	36
6.2.2. Desarrollo de Productos .....	36
6.2.3. Desarrollo de Mercados .....	37
6.3. La diversificación de Actividades.....	37
6.4. La Reestructuración de Actividades.....	38
7. MÉTODOS DE DESARROLLO .....	39
7.1. Desarrollo Interno Frente a Desarrollo Externo.....	39
7.1.1 Justificación del Desarrollo Externo.....	39
7.2. Las Adquisiciones de la Empresa .....	40
7.2.1 Ventajas del Desarrollo Externo (Adquisición) .....	40

7.3. La Cooperación o Alianzas entre Empresas .....	41
7.3.1 Ventajas del Desarrollo Externo (Alianza) .....	41
7.3.2 Inconvenientes del Desarrollo Externo (Alianza) .....	41
8. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN .....	42
8.1 La Empresa Multinacional y Razones para la Internalización.....	42
8.2 La Competencia Global: Factores y Estrategias.....	42
8.2.1 Factores de Globalización.....	42
8.2.2 Estrategias para Competir Internacionalmente.....	43
8.3 Estrategias de Entrada en Mercados Exteriores.....	44
8.4 La Dirección de la Empresa Multinacional.....	45
8.4.1 Comercialización de Productos.....	45
8.4.2 Política de Recursos Humanos: la Gestión de Expatriados.....	45
9. CONCLUSIONES .....	47
10. BIBLIOGRAFÍA .....	48

## **1. INTRODUCCIÓN**

La empresa Acciona Forwarding S.A con domicilio social en Coslada (Madrid, España), fue fundada el 22 de noviembre de 1986; anteriormente conocida como Press Cargo, S.A hasta julio del 2006 donde Acciona Grupo decidió comprarla y cambiar su nombre a Acciona Forwarding, invirtiendo así en los procesos logísticos, puesto que era un sector complementario a sus actividades principales de infraestructura y energía.

Es una empresa perteneciente al CNAE 5229- actividades anexas al transporte, dedicada al transporte nacional e internacional de mercancías en la modalidad de carga por cualquier medio ya sea terrestre, marítimo o aéreo, aunque se ha especializado en estos dos últimos. Cuenta con un equipo formado por 160 profesionales, corresponsales con

cobertura mundial que garantizan los envíos a cualquier parte del mundo y una amplia red de oficinas propias distribuidas a nivel nacional e internacional:

**España:** Alicante, Barcelona, Bilbao, Las Palmas, Madrid, Málaga, Vigo, Tenerife, Valencia y Gijón.

**Internacional:** Brasil, Colombia, Chile y Perú.

Acciona Forwarding se caracteriza por su calidad y servicio, teniendo como finalidad adaptarse a las necesidades de los clientes ofreciendo un servicio completo, no sólo del transporte en sí mismo (carga aérea, marítima y terrestre), sino de los servicios complementarios como la gestión y coordinación de trámites aduaneros, consignación, correspondencia internacional, almacenaje, embalaje y contratación de seguros para mercancía y transporte.

Por otro lado, la empresa cuenta con un departamento de proyectos en la división de tráfico marítimo especializado en el desarrollo de un servicio integral para grandes volúmenes y cargas que excedan de lo convencional, transportes especiales, embarques marítimos de grandes pesos, o el fletamento de buques en el mercado internacional.

En el presente trabajo se explicarán los objetivos y valores de la empresa, para posteriormente realizar un análisis del entorno y después un análisis interno. En cuarto lugar, consideraremos las estrategias y ventajas competitivas de la cadena. En quinto lugar, se hablará sobre las direcciones y los métodos de desarrollo y, por último, se hablará acerca de la estrategia de internalización de la empresa.

## **2. OBJETIVOS Y VALORES DE LA EMPRESA**

### **2.1. La Misión, la Visión, los Valores y los Objetivos Estratégicos**

La misión de Acciona Forwarding es ofrecer soluciones a medida para satisfacer las necesidades de transporte y logística de clientes en cualquier lugar del mundo, proporcionando un servicio de calidad y generando valor para los grupos de interés de Acciona Forwarding.

Podemos decir que es una misión amplia, recogiendo la esencia de la empresa centrándose en el campo de actividad relacionado con el servicio ofrecido y el ámbito geográfico cubierto; y, por otro lado, en los valores, creencias y filosofía de la empresa, dando lugar a una cierta discrecionalidad en el futuro desarrollo empresarial.

Por otra parte, la idea de visión, siendo este el concepto más general y referido al más largo plazo, la podríamos describir como la idea de ser reconocidos como una empresa líder, manteniéndose en continuo crecimiento y proporcionando las mejores soluciones logísticas a los clientes. Reuniendo así, la idea profunda de triunfo, al querer ser una empresa líder; querer ser estable en el tiempo, al estar en continuo crecimiento y dar así coherencia a las decisiones de la empresa y mereciendo el esfuerzo y compromiso personal proporcionando las mejores soluciones logísticas, siendo esto un reto para toda la empresa, sintiéndose todos comprometidos con ella y queriendo alcanzarla.

Los valores de Acciona Forwarding se centran en la calidad, trabajando por la satisfacción total del cliente, asegurando y manteniendo la confianza con el cumplimiento del servicio contratado, así lo certifica la obtención del sello de calidad UNE-EN-ISO 9001 con un exhaustivo control en la carga, ruta y descarga, velando siempre por su mercancía; constancia y pasión, siempre con voluntad continuada y determinación de mejorar día a día e innovación, apostando siempre por el desarrollo de las tecnologías de la información y utilizando herramientas para la mejor gestión al servicio del cliente (CRM y trazabilidad de operaciones), así como la dotación de tecnología para la localización de vehículos y mercancías.

Entre los objetivos de la compañía cabe destacar los estratégicos y los financieros. En relación con los objetivos estratégicos podemos destacar:

- Expandir mercado abriendo dos oficinas en México y Argentina para 2018-2019.
- Ganar cuota de mercado en el transporte de líquidos a granel a través del proyecto flexitank para 2018.
- Utilizar sinergias entre las distintas oficinas de la compañía concentrando así los volúmenes de comprar en el sector aéreo con el fin de reducir costes por el efecto volumen, como objetivo ahorrar un 5% de esos costes en 2017.
- Participar en 2017 en la asociación interna de agentes de carga Alacat, incrementando las relaciones de agentes con el fin de incrementar el número de importaciones, consiguiendo una media de agentes de 37 a 45 aproximadamente.
- Conseguir homologación 2017-2018 en el Ministerio de Defensa para el concurso público de transporte de sus mercancías en España.



En relación con los objetivos financieros busca centrarse en los siguientes, basándose en la experiencia de años anteriores:

- Incrementar facturado en un 16,4 % respecto al año 2015, pasando de 57 millones de euros a 66 millones de euros.
- Conseguir un incremento del BAI (beneficio antes de impuestos) en un 25,4% respecto del año anterior. Pasando de 1478 millones de euros a 1854 millones de euros.

## **2.2. La Creación de Valor y los Grupos de Interés**

El principal objetivo de la empresa no es solo la búsqueda de valor a corto plazo, sino también, diseñar estrategias a largo plazo que generen un crecimiento sostenible de valor en el tiempo. La creación de valor para el accionista es el principal indicador para medir la rentabilidad de una empresa y la responsabilidad de un directivo es aumentar el valor de la organización y para ello es indispensable el compromiso de todos los empleados.

El conflicto de los objetivos entre los grupos aparece como consecuencia de la incompatibilidad de alcanzar las expectativas de todos ellos en los niveles deseados. Por tanto, los objetivos de la empresa se entienden como el resultado de un proceso de negociación y ajuste entre los distintos grupos participantes de forma que todos ellos consideren cumplidos sus objetivos particulares, al menos a un nivel suficiente. Entre los grupos de interés internos están los accionistas, los directivos y los trabajadores y entre los externos, los clientes, los proveedores, las entidades financieras, los sindicatos, el Estado y las organizaciones sociales.

## **2.3. El Gobierno de la Empresa**

La dirección de Acciona Forwarding recae sobre Jorge Olaizola Díaz, y la propiedad, es decir, el 100% de las acciones recae sobre la empresa Acciona Service S.L. Esto puede causar situaciones de divergencia de intereses y de asimetría de información entre ambos grupos. Por tanto, es necesario controlar a la dirección para evitar que esta fije autónomamente los objetivos sin atender a los intereses del accionista, dando lugar a formas de organización ineficientes que impliquen pérdidas residuales de valor.

Como supervisión directa, nos encontramos un cambio del órgano de administración en febrero de 2009, sustituyendo el consejo de administración por administradores mancomunados, compuesto por Acciona Corporación SA representada por D. Ramón

Jiménez Serrano y Acciona Desarrollo Corporativo SA representada por D. Tomás Rodríguez Borges. También se realiza el control a través de auditorías externas con la empresa Deloitte y se ejerce vigilancia a través de la jerarquía organizativa interna.

Los sistemas de incentivos buscan relacionar los intereses de los directivos con los intereses de los propietarios. Acciona Forwarding se centra en el sistema de retribución variable directa vinculando los bonus del directivo con los resultados de la empresa y con ciertas retribuciones en especie como el automóvil.

Por otro lado, los mecanismos externos de control están basados en el poder disciplinador que sobre la actuación de los directivos pueden ejercer los mercados, sin que la propiedad asuma coste adicional alguno por su utilización. Entre ellos encontramos el mercado de empresas, pues en caso de que se obtuviesen peores resultados de los que potencialmente la empresa podría obtener, se podría incentivar a inversores externos a comprar la empresa y reemplazar a su actual dirección. – Los inversores externos interesados serían forwarders internacionales sin implantación en España ni Latinoamérica, como ejemplos de estos encontramos a Sun Cargo o Morrison (forwarders con origen en extremo oriente - far east) y a RCS con origen en EEUU. Asimismo, el buen funcionamiento de la empresa puede favorecer que el mercado de trabajo de directivos valore positivamente los conocimientos y experiencias de estos, volviéndose atractivos para otras empresas del mercado, aumentando su potencial de riqueza actual y futura. Aunque en Acciona Forwarding no existen medidas o incentivos adicionales para mantener al directivo en la empresa cuando su valor de mercado aumente considerablemente (por ejemplo, no existen los contratos blindados).

## **2.4. La Responsabilidad Social Corporativa**

La Responsabilidad Social Corporativa hace referencia a la actitud de la empresa ante las demandas de tipo social planteadas por el conjunto de la sociedad como consecuencia de su actividad.

Acciona Forwarding no tiene integrado en su estrategia empresarial la RSC y se centra en el principio de maximización del beneficio y de las utilidades obtenidas por la empresa para sus accionistas como objetivo fundamental de su actuación. Sin embargo, podría mencionar la implantación de cursos de formación a través de Ateia Oltra para sus empleados relativos a mercancías peligrosas, aduanas, optimización de rutas en transporte aéreo y marítimo, así como cargas especiales.

Si bien es cierto que Acciona Forwarding no tiene integrado la RSC en su estrategia, el Grupo Acciona, al que pertenece, destaca por su compromiso social y medioambiental, destacamos actividades como programas de inserción laboral de personas en riesgo de exclusión social (por ejemplo, en 2016 se contrataron 155 personas, de las cuales 20 han sido víctimas de violencia de género), programas de sensibilización a su equipo impartiendo un total de 125.963 horas en 2016 de formación en prevención de riesgos laborales en las distintas divisiones de Acciona, o fijar como objetivo del Plan Director de Sostenibilidad alcanzar el 3% de personas con capacidades diferentes en plantilla, siempre velando por el respeto de los Derechos Humanos, reflejado en la Política de Derechos Humanos de la Compañía.

### 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

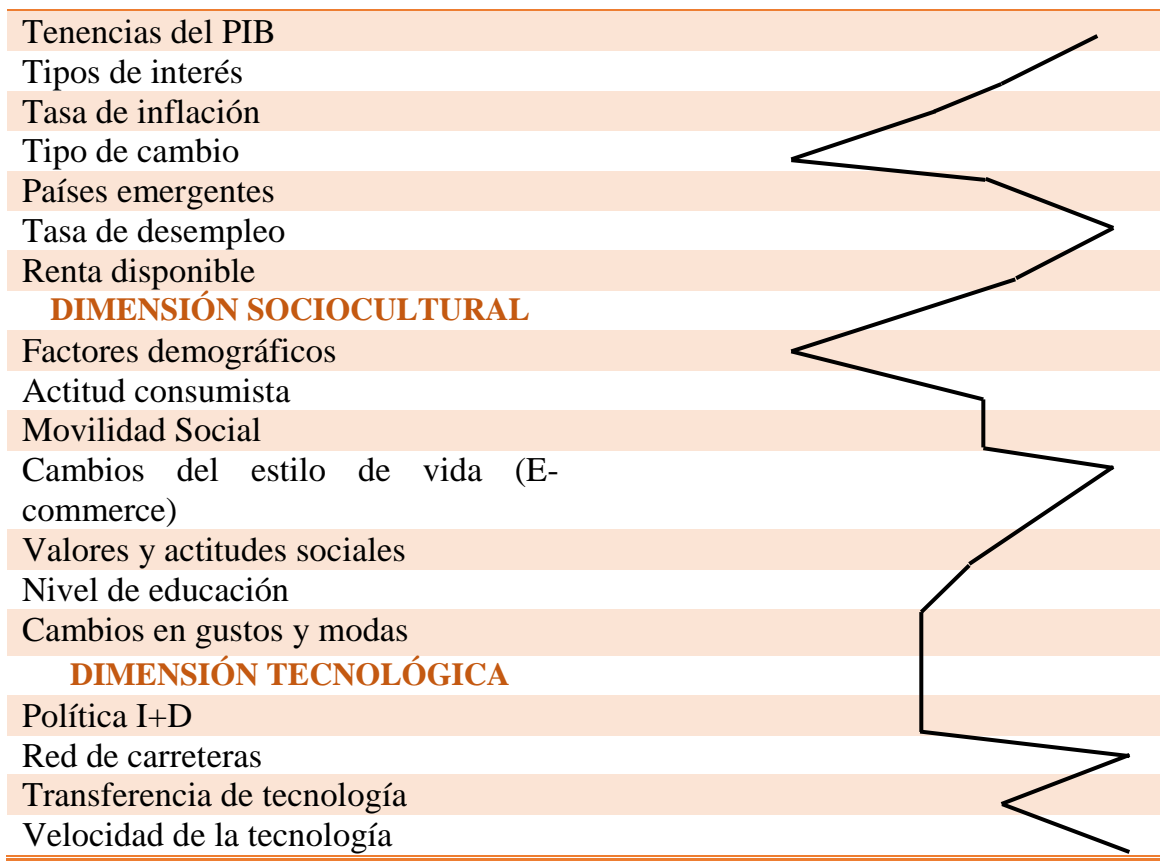
El entorno es todo aquello que está fuera de los límites de la empresa como organización, sin embargo, el entorno relevante para el análisis serán todos los factores externos que influyen sobre las decisiones y los resultados de la empresa. A lo largo del tiempo, el entorno ha ido evolucionando de estable a turbulento, caracterizándose por la novedad, intensidad, dinamismo y complejidad de los factores y los cambios, lo que provoca la incertidumbre que encuentra la empresa al analizar su entorno.

El entorno posee dos niveles de análisis: el general, el cual hace referencia al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, del sistema socioeconómico; y el específico o competitivo, que es más próximo a su actividad habitual, es decir, al sector o industria al que la empresa pertenece.

#### 3.1. Análisis del Entorno General

##### 3.1.1. El Perfil Estratégico del Entorno

<b>FACTORES CLAVE DEL ENTORNO</b>	<b>MN</b>	<b>N</b>	<b>E</b>	<b>P</b>	<b>MP</b>
<b>DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL</b>					
Estabilidad del gobierno					
Terrorismo					
Política fiscal					
Comercio exterior (TLC)					
Subvenciones					
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>					
Ciclos económicos					



### **DIMENSIÓN POLÍTICO- LEGAL**

La situación política de inestabilidad que hemos experimentado estos meses en España con el desafío independentista de Cataluña ha causado una gran incertidumbre en los mercados y desconfianza en las empresas respecto a las perspectivas económicas, lo que ha producido una bajada considerable en la dimensión comercial haciendo bajar el tráfico de mercancías. Además, la creciente amenaza del terrorismo internacional y del crimen organizado añade impedimentos al trasiego natural de mercancías a nivel global, nos referimos con esto a las Aduanas (elemento de extraordinaria importancia dentro del proceso logístico que traspasa las fronteras), las cuales han perjudicado la reducción de costes, los tiempos de tránsito y almacenamiento al perder eficiencia en la tramitación de controlar, identificar y atender los riesgos de todos los movimientos de las mercancías.

Como miembro integrante de la Unión Europea, España es parte en los Tratados de Libre Comercio que esta comunidad suscribe. Se trata de un acuerdo comercial vinculante en el que acuerdan una serie de preferencias arancelarias mutuas y también la reducción de barreras no arancelarias para el comercio de bienes y servicios entre ambas naciones lo que hace incrementar las exportaciones e importaciones y diversificar mercados, destacamos el pasado 29 de junio 2017 cuando el Congreso de los Diputados

aprobó la ratificación del **Acuerdo de Libre Comercio** entre la UE y Canadá (CETA), eliminando el 99% de los impuestos aduaneros entre ambos territorios.

El Estado ha reducido el déficit público reduciendo el gasto, por tanto, no ha habido un incremento en los impuestos, y en la actualidad, las subvenciones son mínimas.

## **DIMENSIÓN ECONÓMICA**

A pesar de la profunda crisis económica que ha afrontado nuestro país en los últimos tiempos, empieza una recuperación económica: en octubre del 2017, España superó los 19 millones de ocupados por primera vez desde 2009, el paro cayó en 182.600 personas, hasta las 3.731.700 personas. Esto permitió reducir la tasa de desempleo hasta el 16,38%, esto hace que la renta disponible aumente y las importaciones se incrementen.

Actualmente, el PIB ha crecido en el segundo trimestre de 2017 un 0,9% respecto al trimestre anterior (PIB per cápita trimestral de 6.207€, 217€ mayor que el del mismo trimestre del año anterior, que fue 5.990€) lo que hace mejorar la economía, aumentar el consumo y las empresas, aumentando exportaciones e importaciones. También nos beneficia la nueva noticia del presidente del Banco Central Europeo Mario Draghi, quien afirmó en abril del 2017 que los tipos de interés seguirán bajos durante «un periodo de tiempo extenso».

El tipo de cambio ha afectado negativamente a los forwarders, ya que el euro se ha revalorizado en agosto 2017 un 15%, situándose alrededor de 1,2 dólares, el nivel más alto en los últimos dos años y medio, esto ha perjudicado las cargas de exportaciones, ya que los productos y servicios que venden al exterior los países que usan el euro ahora son más caros.

## **DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL**

En el factor demográfico, destacamos el “ancho ibérico” de 1.668mm de la vía de ferrocarril establecido en España desde 1955 diferente al que impera en la Europa Occidental (1.435 mm “ancho internacional), lo que ha tenido costosas consecuencias económicas. (Actualmente, las líneas de alta velocidad como el AVE ya emplean el ancho normal europeo). Esto ha hecho subir los costes del transporte al no poder usar el ferrocarril y tener que depender del transporte convencional terrestre por camión. También, debemos tener en cuenta que los estilos de vida están cambiando, estamos pasando a una sociedad más consumista y dinámica; gracias al desarrollo tecnológico y

la creciente confianza de los consumidores a comprar a través del e-commerce, se ha desarrollado una gran demanda de productos, creado nuevos métodos de transporte como puede ser la **consolidación de carga**, esta medida permite que la misma o distintas empresas agrupen carga para un mismo destino para obtener costes inferiores y eso ha beneficiado al forwarder, porque antes era inviable el envío de un pequeño paquete a un destino extranjero ya que su costo era muy elevado.

## **DIMENSIÓN TECNOLÓGICA**

El desarrollo de las telecomunicaciones ha permitido que la transferencia de datos sea mucho más sencilla. Esto tiene fundamental importancia ya que los operadores logísticos deben estar conectados permanentemente con empresas del exterior. De esta manera se puede obtener información instantánea sobre dónde se encuentran los contenedores, en cuánto tiempo arriban a puerto de destino, etc.

El desembolso en I+D de la economía española se encuentra en los 13.172 millones de euros, sin embargo, en términos de PIB ha reducido su inversión en un 10% desde el 2008 situándose en el 1,22%, mientras que la media del desembolso de la UE-28 ha crecido un 25% desde el 2008.

Además, destacamos que España cuenta con una admirable red de carreteras, 15.048 de los 166.284 kilómetros de red corresponden a vías de gran capacidad (autopistas de peaje, libres y autovías). De este modo, España es en la actualidad el país de Europa con mayor longitud de este tipo de vías. Por detrás se sitúan Alemania, con 12.917, y Francia, con 11.465 km. Esto ha beneficiado al sistema de transporte por carretera, optimizando tiempos de ruta y distancia.

### **3.2. Análisis del Entorno Específico**

#### **3.2.1. Análisis de la Estructura de la Industria: las Cinco Fuerzas de Porter**

La finalidad del modelo de Porter consiste en analizar las oportunidades y amenazas que la industria ofrece a Acciona Forwarding, manifestando el grado de atractivo de la industria y determinando la capacidad que tiene la empresa de obtener rentabilidad.

#### La Intensidad de la Competencia Actual

Esta fuerza hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria logística en un momento determinado; resultado de factores estructurales, los cuales determinan la competencia, la posibilidad de obtener rentas y finalmente, el atractivo de la industria.

**Número de competidores y equilibrio entre ellos:** La industria logística se define por su enorme grado de concentración con un débil equilibrio de poder competitivo, esto se debe a que el 73,9% de la cifra de negocio agregada del sector la acaparan 100 empresas, repartiéndose el 26,1% sobrante a las 707 empresas restantes según el Libro blanco del sector transitario en España 2016. Si bien, Acciona Forwarding posee mayor músculo financiero y facilidad para obtener clientes gracias a la marca e imagen que le proporciona el Grupo Acciona.

↑ Grado de concentración de la industria	↓ Intensidad de Competencia	↑ Posibilidad de obtener rentas	↑ Atractivo de la industria
--	-----------------------------	---------------------------------	-----------------------------

**Ritmo de crecimiento de la industria:** La industria logística es una industria madura, el ritmo de crecimiento del sector se reduce y se incrementa la rivalidad entre competidores, puesto que las empresas sólo podrán crecer a costa de la cuota de mercado de las otras, obligando a los competidores a ser más agresivos para captar nuevos clientes.

↓ Ritmo de crecimiento de la industria (madurez)	↑ Intensidad de Competencia	↓ Posibilidad de obtener rentas	↓ Atractivo de la industria
--	-----------------------------	---------------------------------	-----------------------------

**Barreras de movilidad:** Dentro de esta industria, hay muchos obstáculos que impiden a las empresas moverse de un segmento a otro. Los segmentos serían la carga aérea, marítima, terrestre y los couriers (paquetes pequeños), las dificultades se dan por ser tipos de tráfico totalmente distintos, tanto por proveedores como por modalidad, urgencia y volumen, exigiendo una inversión y una especialización muy grande. Como ejemplo destaco Mosca-Marítimo SL con origen en Murcia, el cual se ha especializado en carga terrestre nacional y marítima únicamente a las Islas Canarias o DHL, el cual cuenta con una estructura internacional de capilaridad que hace posible la especialización en entregas de couriers a cualquier domicilio del mundo.

↑ Barreras de movilidad	↓ Intensidad de Competencia	↑ Posibilidad de obtener rentas	↑ Atractivo de la industria
-------------------------	-----------------------------	---------------------------------	-----------------------------

**Barreras de salida:** Las barreras de salida son los costes o dificultades que una empresa debe superar para abandonar el sector productivo en el que opera. Empresas menos eficientes permanecerán en la industria y lastrarán al resto. La industria logística tiene escasos activos especializados, interrelaciones estratégicas o barreras morales, sin embargo, podríamos mencionar los costes fijos de salida como las indemnizaciones por despido, pero en conjunto, son barreras de salida muy pequeñas.

↓ Barreras de salida	↓ Intensidad de Competencia	↑ Posibilidad de obtener rentas	↑ Atractivo de la industria
----------------------	-----------------------------	---------------------------------	-----------------------------

**Estructura de costes de las empresas:** En la industria logística, la estructura de costes de las empresas está formada principalmente por costes variables, que constituyen el 90% de los costes totales. Pongo de ejemplo nuestra empresa, Acciona Forwarding, cuyo coste variable es de 64 millones de euros anuales y el coste fijo es de 6 millones de euros repartidos en alquileres, sistemas de información y sueldos de los empleados. Por tanto, las empresas no tendrán que trabajar a plena capacidad para que su peso en los costes unitarios sea el menor posible, haciendo que la intensidad de la competencia descienda.

↓ Poco peso de los costes fijos sobre los variables.	↓ Intensidad de Competencia	↑ Posibilidad de obtener rentas	↑ Atractivo de la industria
--	-----------------------------	---------------------------------	-----------------------------

**Diferenciación de productos:** En esta industria, no hay diferenciación de productos, puesto que los servicios y proveedores son los mismos, por tanto, la intensidad de la competencia se incrementa ya que los clientes no se fidelizan por productos sino por calidad de servicio y precio.

↓ Poca diferenciación de productos	↑ Intensidad de Competencia	↓ Posibilidad de obtener rentas	↓ Atractivo de la industria
------------------------------------	-----------------------------	---------------------------------	-----------------------------



**Costes de cambio de proveedor:** En esta industria, el coste que un cliente tiene que asumir por cambiar de proveedor es casi inexistente, lo que reduce el grado de atractivo.

↓ Pocos costes de cambio de proveedor	↑ Intensidad de Competencia	↓ Posibilidad de obtener rentas	↓ Atractivo de la industria
---------------------------------------	-----------------------------	---------------------------------	-----------------------------

**Capacidad productiva instalada:** La capacidad productiva instalada debe adecuarse a la variación de los volúmenes de exportación e importación de mercancías, de manera que no se realizarán movimientos competitivos agresivos más allá de eventuales ofertas en precio en caso de bajada de volúmenes, estrategia similar a la de los competidores.

↓ Poca capacidad productiva instalada	↓ Intensidad de Competencia	↑ Posibilidad de obtener rentas	↑ Atractivo de la industria
---------------------------------------	-----------------------------	---------------------------------	-----------------------------

**Diversidad de competidores:** podemos decir que existe una gran diversidad, pues los competidores en esta industria difieren en estrategias, orígenes nacionales, objetivos, tamaño y forma de competir normalmente por servicio y por área geográfica. Por ejemplo, UPS y DHL tienen una gran estructura implantada a nivel mundial y una estrategia global en couriers y carga; otros como Shenker o Panalpina son más pequeños y se centran solamente en carga aérea y marítima. Por tanto, es más difícil predecir el comportamiento de los competidores.

↑ Alta diversidad de competidores	↑ Intensidad de Competencia	↓ Posibilidad de obtener rentas	↓ Atractivo de la industria
-----------------------------------	-----------------------------	---------------------------------	-----------------------------

**Intereses estratégicos:** Los intereses estratégicos de las empresas del sector se centran simultáneamente en lograr el éxito de la industria, con el objetivo de surtir todo el servicio de transporte como sea posible, por tanto, se intensifica la competencia, reduciendo el atractivo de la industria.

↑ Altos intereses estratégicos	↑ Intensidad de Competencia	↓ Posibilidad de obtener rentas	↓ Atractivo de la industria
--------------------------------	-----------------------------	---------------------------------	-----------------------------

Los competidores potenciales hacen referencia a las nuevas empresas que quieren entrar en la industria, lo que dependerá de las barreras de entrada y de la relación de los competidores establecidos.

En el primer caso, nos encontramos con barreras de entrada relativas, relacionadas con las necesidades de capital, tanto en publicidad como en crédito a clientes, ya que existe un desfase financiero entre el pago a proveedores (a 30 días) y el cobro a clientes (a 90 días). Economías de escala, propiciadas gracias al poder de contratación conjunta de grandes volúmenes a proveedores, consiguiendo mejores precios y disminuyendo así el coste total. Políticas de gobierno, al tener la necesidad de obtener las certificaciones necesarias en IATA<sup>1</sup>, OEA<sup>2</sup>, ISO<sup>3</sup> y PRL<sup>4</sup>; y el efecto aprendizaje y la estrategia de especialización en los distintos servicios de carga, lo que permite a la empresa optimizar en tiempo y forma la calidad y capacidad de venta, adecuando su actividad a las exigencias de su mercado, al mismo tiempo que actúa como barrera de defensa ante nuevos competidores.

En la actualidad, la reacción de los competidores establecidos suele ser baja, la posible represalia en situaciones puntuales sería la reducción temporal de los precios de manera considerable en algunas “commodities” como son la carne, las legumbres o los productos perecederos para aumentar la cuota de mercado o a algunos clientes específicos para mantener su fidelización.

### Productos Sustitutivos

En la actualidad, el único servicio sustitutivo que satisface las mismas necesidades de los clientes de los que ofrece la industria, sería el contacto directo de los clientes con los proveedores, eliminando así el servicio de los forwarders. Sin embargo, esta medida es complicada ya que tanto los proveedores navieros como aéreos no contratan directamente con los clientes, esto se debe al insuficiente volumen de carga de los clientes, a la obligación por parte de los proveedores de crear una gran estructura de gestión a todos estos pedidos y, además, los proveedores sólo contratan con empresas homologadas (Ejm: proveedores aéreos sólo contratan con empresas homologadas en IATA). Esta circunstancia favorece y aumenta el grado de atractivo del sector.

---

<sup>1</sup> International Air Transport Association

<sup>2</sup> Operador Económico Autorizado

<sup>3</sup> Organización Internacional de Estandarización

<sup>4</sup> Prevención de Riesgos Laborales

### Poder Negociador de Proveedores

El poder de los proveedores es exorbitante, no sólo en la negociación de los precios, sino en las diversas imposiciones de condiciones tales como las responsabilidades en las garantías de carga o las formas y plazos de pago, esto se debe a que los proveedores de esta industria están muy concentrados tanto en las cargas aéreas como en las marítimas, con una tendencia en los últimos años de fusión entre ellas, ejemplo de ello es la fusión de Iberia con British Airways en 2009. Además, se produce una segunda concentración ya que los proveedores se especializan en el tráfico de distintas áreas geográficas. La consideración de esencial y la inexistencia de servicios sustitutivos genera un alto poder de negociación de los proveedores, resultando el sector poco atractivo.

### Poder Negociador de Clientes

El poder de negociación de los clientes podría definirse como medio-alto, esto se debe en primer lugar a su bajo grado de concentración, ya que sus necesidades son muy específicas y heterogéneas. Sin embargo, el servicio está poco diferenciado y gracias a la aparición de las páginas web, el cliente posee una información completa que le permite comparar entre las diferentes empresas de logística; si a esto le añadimos que los costes derivados de cambiar de forwarder son mínimos, nos encontramos con una ventaja negociadora de los clientes, hecho que hace al sector menos atractivo.

### Otras Fuerzas a Valorar

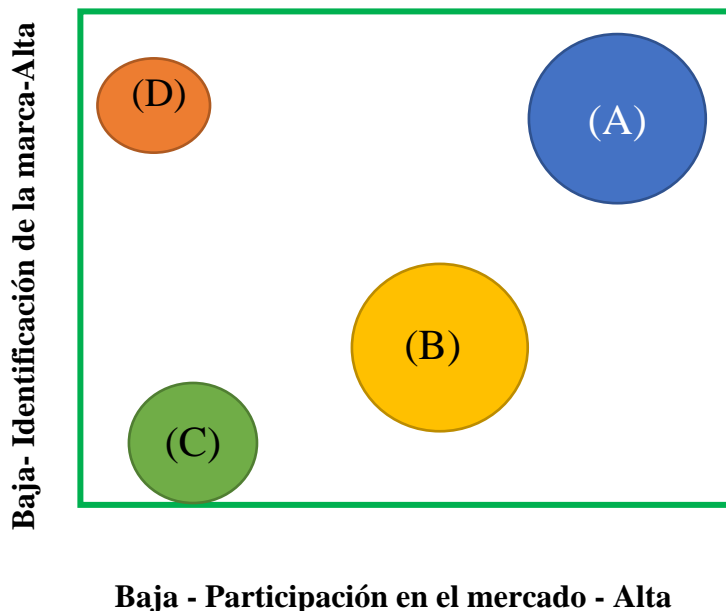
Además de los proveedores y los clientes, las empresas se relacionan con los llamados “agentes de frontera”. En este caso se trata de los estibadores portuarios, los cuales iniciaron una huelga a mediados del año 2017 llevando consigo el colapso de los puertos españoles y la imposibilitación del despacho de mercancías, produciendo unas pérdidas de 12 millones de euros por día de paro y la fuga del transporte de mercancías a otros puertos europeos próximos a España como fue Portugal.

Igualmente, el modelo de Porter no tiene en cuenta la existencia de servicios complementarios, ya que sólo contempla la existencia de servicios sustitutivos. En este caso, las empresas ofrecen no sólo el servicio de transporte en sí mismo, sino que lo complementan con el servicio administrativo de aduanas, almacenaje y seguro sobre el transporte de la mercancía, esto hace aumentar el valor percibido por el cliente, modificando los límites de la industria, haciéndola más atractiva.

### 3.2.2. Grupos Estratégicos de la Industria Logística

A menudo, las empresas se diferencian entre sí en relación a factores como calidad de los productos, política de precios, estructura de costes, etc. Dentro de los numerosos mercados es posible observar grupos de empresas que siguen la misma estrategia básica, pero diferente de otros grupos de empresas. Esto es lo que se conoce como grupo estratégico, que no es más que un “conjunto de empresas de un sector que sigue una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas”. Entender a estos grupos es de gran importancia ya que permite identificar a los competidores directos de la empresa para así poder controlar sus movimientos y conocer cuáles pueden ser sus reacciones. Para categorizar a los grupos estratégicos dentro de la industria logística, utilizaremos dos variables:

- **Identificación de la marca:** Se entiende por esto a la identificación que tiene el público de la marca, relacionando al prestigio de la marca y su respaldo.
- **Participación en el mercado:** La participación del mercado del grupo estratégico en su totalidad, medido en función de la facturación total.



**Gran Empresa (A):** empresas de reconocido prestigio con implantación internacional alta; exportan grandes volúmenes, cuentan con numerosas oficinas propias y buscan suministrar asesoramiento y servicios adicionales constituyendo la principal característica de diferenciación.

Volumen de facturación entre 108 y 471 millones de €/año. Ejemplos: Kuehne & Nagel, Shenker Logistics y DHL Global Forwarding.

**Mediana Empresa (B):** este grupo se compone de una mayor cantidad de operadores, son empresas con marca reconocida e implantación internacional media, cuentan con un menor número de oficinas y empleados que el grupo (A), pero prestan una mejor atención al cliente. Volumen de facturación entre 57 y 96 millones de €/año.

Ejemplos: Acciona Forwarding, Tiba Internacional y Transnatur.

**Pequeña Empresa (C):** este grupo se compone de los pequeños operadores logísticos que tienen una baja participación en el mercado y una identificación de marca limitada. Son empresas con un reducido músculo financiero, enfocado a trabajar en ámbitos nacionales, con precios menos competitivos. Volumen de facturación entre 20 y 56 millones de €/año.

Ejemplos: Kerry Logistics, BCN Aduanas y Transportes y Seitrans.

**Empresas Especializadas (D):** empresas de tamaño pequeño, pero de ascendente renombre. Son empresas que se dedican a un solo tipo de servicio (oferta reducida pero amplia en su segmento); con una calidad y una atención al cliente excelente, estas empresas no compiten entre sí ya que cada una se dedica a un servicio diferente. Algunos ejemplos son Airpharm, que transporta sólo productos farmacéuticos por aéreo; Mosca-Marítimo, que se dedica exclusivamente al transporte marítimo con destino a Canarias; o Cargo-Flores, empresa española que sólo transporta flores por aéreo.

## **4. ANÁLISIS INTERNO**

### **4.1. El Diagnostico Interno de la Empresa**

El diagnostico interno de la empresa persigue identificar las fortalezas y debilidades de Acciona Forwarding para así desarrollar su actuación competitiva.

#### **4.1.1. La Identidad de la Empresa**

El objetivo de la identidad de la empresa es determinar el tipo y características fundamentales de la empresa.

En primer lugar, debemos considerar la edad de la empresa. Acciona Forwarding es una empresa madura o adulta con más de 30 años de experiencia en el sector, ya que fue fundada el 22 de noviembre de 1986; anteriormente conocida como Press Cargo, S.A hasta julio del 2006 donde Acciona Grupo decidió comprarla y cambiar su nombre a Acciona Forwarding.

En segundo lugar, debe tenerse en cuenta el tamaño. Acciona Forwarding, comparada con las demás empresas del sector que opera en España, está considerada como empresa grande, pues cuenta con una gran cantidad de recursos a su disposición; se encuentra en el puesto número 23 de 500 del “top ranking por ventas 2016 de empresas transitarias en España” con una facturación de 57.000.000€/año, 823 millones de Kg/año transportados, 61.800 operaciones aéreas al año, 14.000 operaciones marítimas al año y 160 profesionales.

En tercer lugar, en relación con el campo de actividad, es una empresa transitoria perteneciente al CNAE 5229- actividades anexas al transporte, especializada en el transporte nacional e internacional de mercancías en la modalidad de carga por cualquier medio (ya sea aéreo, naval o terrestre), enfocado a todo tipo de clientes.

En cuarto lugar, por lo que se refiere al tipo de propiedad, debe tenerse en cuenta que la empresa es de propiedad privada, concentrada el 100% de las acciones sobre la empresa Acciona Service S.L.

En quinto lugar, debemos considerar el ámbito geográfico: Acciona Forwarding se encuentra enfocado en el marco geográfico multinacional, además de ser una empresa multiplanta, ya que tienen una red de oficinas propias distribuidas a nivel nacional e internacional:

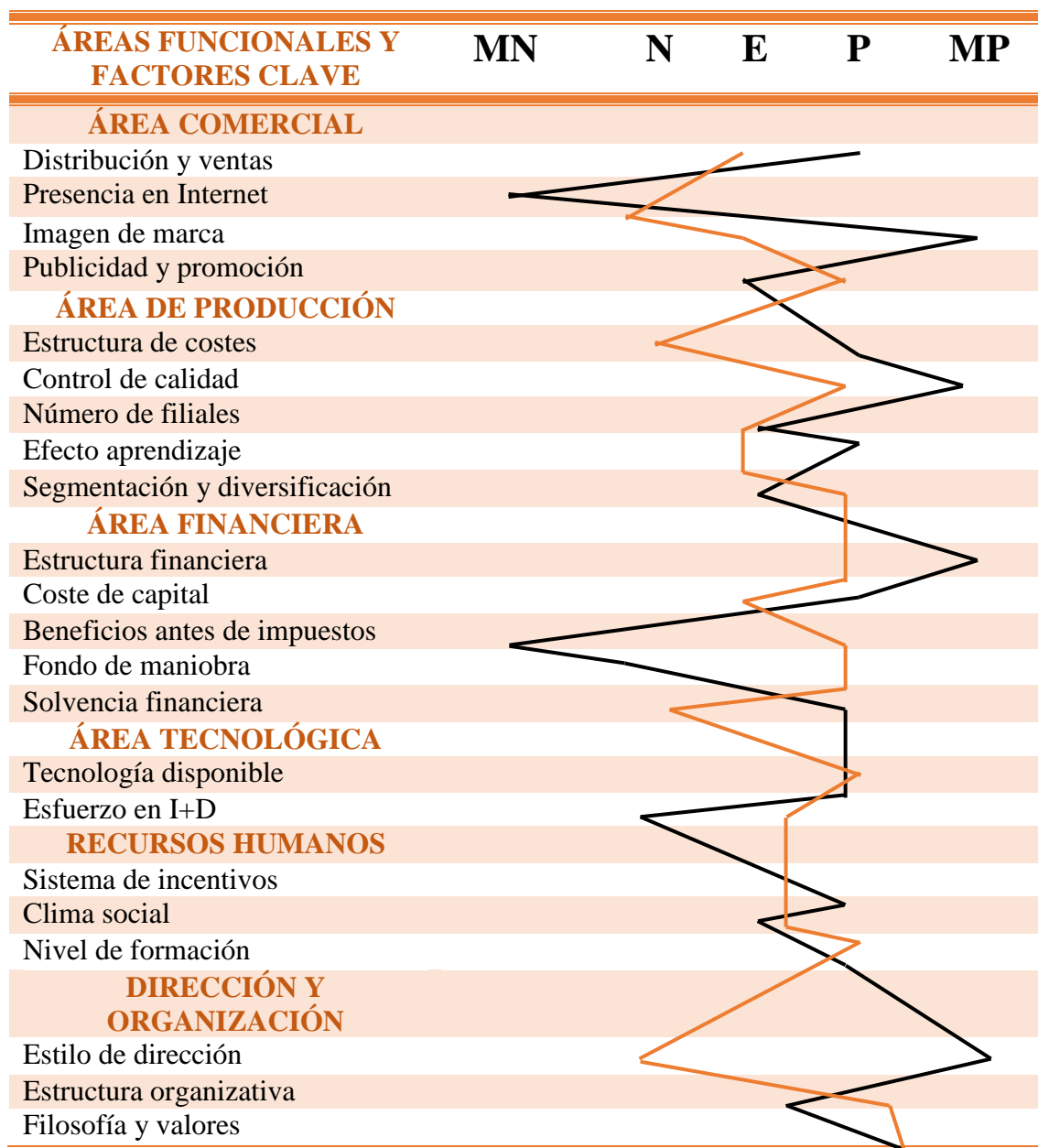
España: Alicante, Barcelona, Bilbao, Las Palmas, Madrid, Málaga, Vigo, Tenerife, Valencia y Gijón.

Internacional: Brasil, Colombia, Chile y Perú

Por último, en relación con la estructura jurídica, siendo una sociedad anónima que no cotiza en bolsa, con un capital social de más de 500.000€.

#### **4.1.2. El Perfil Estratégico de la Empresa**

El perfil estratégico de la empresa es una técnica de análisis interno que trata de identificar las fortalezas y debilidades a través del estudio y análisis de un conjunto de variables internas agrupadas por áreas funcionales. A continuación, compararemos la valoración de Acciona Forwarding con la industria logística en España.



*El color negro representa a Acciona Forwarding y el naranja a la industria logística*

En el **área comercial**, Acciona Forwarding se encuentra en el puesto número 23 de 500 del “top ranking por ventas 2016 de empresas transitorias en España”; cuenta con una participación activa en misiones comerciales como marketing directo, asistencia a ferias y posicionamiento de la marca Acciona, la cual es signo distintivo del servicio dentro de la industria. Actualmente, la empresa no utiliza adecuadamente los canales de

publicidad a través de internet ya que la página web es poco eficiente y no hay interacción fluida con la red de agentes internacionales.

En el **área de producción**, destacamos la optimización de costes que ha conseguido Acciona Forwarding respecto a la industria logística, ya que inició una acción de compras en el tráfico aéreo actuando conjuntamente con tres transitarios medios, lo que ha creado una ventaja competitiva en precios. Además, la industria exige ciertas certificaciones de calidad, si bien Acciona Forwarding cumple esas certificaciones rigurosamente (IATA, OEA, ISO y PRL), consiguiendo así la máxima satisfacción de sus clientes.

En el **área financiera**, Acciona Forwarding tiene una mejor capacidad financiera que la industria en general gracias al Grupo Acciona, quien posee una gran diversidad de negocios en los sectores de energía, estructura y agua (desaladoras y depuradoras) dando a Acciona Forwarding un 30% de las cargas totales de tales sectores. Sin embargo, un reajuste de personal ha causado unos resultados por debajo de la media del sector.

En el **área tecnológica**, Acciona Forwarding se encuentra en una buena posición competitiva, ya que cuenta con un sistema de consulta en línea para poder hacer seguimiento a las órdenes de los clientes y visualizar en qué estado de envío se encuentran.

En relación con los **recursos humanos**, Acciona Forwarding destaca por la implantación de cursos de formación para sus empleados a través de Ateia Oltra, relativos a mercancías peligrosas, aduanas, optimización de rutas en transporte aéreo y marítimo, así como cargas especiales. También distinguimos un sistema de incentivos más atractivo que la industria para comerciales, dependiendo de su categoría y volumen de ventas y a los directivos por cumplimiento de objetivos.

En el área de **dirección y organización**, Acciona Forwarding aplica de manera apropiada la filosofía y valores del grupo Acciona (política de derechos humanos).

## **4.2. La Cadena de Valor**






La cadena de valor desagrega todas las actividades de una empresa que hay que llevar a cabo para vender, en nuestro caso, un servicio de transporte.

El objetivo del análisis de la cadena de valor reside en identificar las fuentes de ventajas competitivas para Acciona Forwarding.



### 4.2.1. Las Actividades de la cadena de valor

Las **actividades primarias** son las que forman, de manera directa, el proceso productivo básico, su transferencia y la atención post-venta, son:

-  **Logística interna:** la logística interna comienza en el momento en que el comercial capta clientes a través de contactos, ferias o sales lead; estos clientes piden presupuesto para unas cargas específicas. Posteriormente, el comercial realiza la búsqueda de precio por sus propios medios o a través de su corresponsal de departamento aéreo, marítimo o terrestre para que le informen de los mejores precios actuales, realizando la oferta correspondiente al cliente y efectuando la venta del servicio.
-  **Operaciones:** una vez realizada la venta, el comercial notifica al coordinador de operaciones de la nueva carga. En este momento se inicia la actividad de operaciones a través del customer service quien vuelve a contactar al cliente para proceder con la coordinación de la carga. Aquí la tarea consiste en la recepción del pedido, comunicarse con proveedores para encontrar disponibilidades, solicitar reserva y llevar a cabo la logística de la carga. Ulteriormente se pagará a los proveedores por los servicios prestados.
-  **Logística externa:** la distribución física a los clientes es realizada principalmente por los agentes en el exterior o agentes de destino que contactan con los importadores y se encargan cuando el servicio es “delivered at place”<sup>5</sup> de la documentación y la entrega de la mercadería desde el puerto de destino hasta el punto concretado de otro país.
-  **Marketing y ventas:** estas actividades son las que están en contacto directo con el cliente. Son la captación de clientes y publicidad a través de ferias, la atención y el asesoramiento personalizado al cliente por vendedores altamente capacitados y la gestión de la imagen de marca.
-  **Servicio postventa:** las actividades que se desarrollan después de la venta son los seguimientos de los embarques hasta el arribo a destino. Además de una evaluación de la satisfacción del exportador e importador exigido por la OEA<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> DAP: el vendedor debe poner la mercancía a disposición del comprador en el lugar acordado con el comprador, incluyendo todos los gastos asociados a la descarga de la mercancía del medio de transporte.

<sup>6</sup> OEA: Operador Económico Autorizado.

Las **actividades de apoyo** son las que no forman parte del proceso productivo de manera directa, pero sirven de soporte para las actividades primarias, son:

- ✚ **Aprovisionamiento:** consiste en la centralización de las compras de factores. Se destaca la compra de ordenadores, oficinas, logística de almacén y maquinaria como carretillas elevadoras y máquinas de embalar. Destacamos la selección rigurosa de proveedores que garantizan la eficacia del servicio. Además de una política de compra formalizada y estándares de calidad.
- ✚ **Desarrollo de tecnología:** entre los elementos tecnológicos, despuntamos el desarrollo de softwares específicos tanto para la gestión de las actividades que hacen controlar el tráfico, control y coordinación con aduanas, proporciona información para la declaración fiscal y ejecuta la declaración Intrastat<sup>7</sup>.
- ✚ **Administración de recursos humanos:** La empresa busca profesionales valiosos y con talento a través de los recursos de personal que tienen los departamentos de selección del Grupo Acciona, además de la utilización de headhunters<sup>8</sup>. Todos los empleados de Acciona Forwarding con funciones de desarrollo de negocio y/o comerciales tienen que conocer las leyes de competencia aplicables, por lo que se realizan sesiones de información y formación. Además de incentivos por ventas y objetivos a comerciales y directivos.
- ✚ **Infraestructura de la empresa:** la infraestructura comprende administración, finanzas y planificación estratégica. Acciona Forwarding cuenta con una administración superior que respalda los procesos de la organización; cuenta con una buena gestión contable que recoge todos los ingresos y gastos, así como las deudas. Además, todas las actividades de management se coordinan mensualmente en un comité de dirección formado por los departamentos financieros, de venta, producción, informática y RRHH, donde se evalúan los resultados de la compañía y se toman decisiones a corto plazo para ser más eficaces.

#### 4.2.2. Las Interrelaciones de la cadena de valor

Las interrelaciones de la cadena de valor pueden intensificar la ventaja competitiva a partir de dos maneras: optimizando o coordinando actividades. Éstas pueden darse entre actividades internas de la empresa, denominadas eslabones horizontales; o entre la

---

<sup>7</sup> Intrastat es el sistema por el cual se recogen estadísticas de tráfico de mercancías entre los países de la Unión Europea.

<sup>8</sup> Headhunter: cazatalentos que realizan una búsqueda directa del perfil que le han solicitado.

cadena de la empresa con la cadena de valor de proveedores o clientes, denominadas eslabones verticales.

El eslabón horizontal entre una actividad de apoyo como es desarrollo de la tecnología con actividades primarias como es la logística interna y actividades operativas. Acciona Forwarding utiliza un programa informático que sistematiza e integra todos los procesos comerciales, operativos, administrativos y financieros dentro de la organización permitiendo obtener información integrada de manera inmediata. Por ejemplo, si un comercial recibe una solicitud de oferta, son capaces de obtener los mejores precios de tráfico en el mercado, el tipo de servicio más adecuado a la carga, así como la disponibilidad de los proveedores de forma automática gracias a la base de datos. Así, la empresa optimiza sus rendimientos y a la vez consiguen una mayor satisfacción del cliente, puesto que éste puede acceder en tiempo real a la información relativa a su carga, como es donde se encuentran los contenedores, en cuánto tiempo arriban a puerto de destino, etc.

De esta forma se crea una organización virtual de carácter permanente, que posibilita eliminar toda clase de actividades duplicadas en esfuerzo, consiguiendo una estructura de costos óptima.

El desarrollo de participación en ferias internacionales de diversos sectores, como por ejemplo Sial<sup>9</sup>, Conxemar<sup>10</sup> o Tecma<sup>11</sup> fortalecen la captación de clientes, además de servir como canal de difusión y promoción. Este sería un eslabón vertical, donde la interrelación con el cliente permite desarrollar las ventas en nuevos mercados o commodities, además de dar una solución logística integral al cliente ofreciéndole un servicio “a medida”.

Otro eslabón vertical sería la acción de Acciona Forwarding de coordinación con otros tres forwarders internacionales en la compra de espacios en carga aérea. Al concentrar todos los volúmenes de carga de estas cuatro empresas, los proveedores aéreos ajustan sus precios debido al interés de captar todo el volumen de carga, permitiendo una optimización en costes para la empresa.

### **4.3. Análisis de los Recursos y Capacidades**

#### **4.3.1. La Identificación de los Recursos y Capacidades**

---

<sup>9</sup> Feria internacional de alimentos, París, Francia.

<sup>10</sup> Feria del sector del congelado de pescado, Vigo, España.

<sup>11</sup> Feria internacional del Urbanismo y del medio Ambiente, Madrid, España.

Los recursos o activos individuales son el conjunto de factores o activos de los que dispone y controla una empresa; pueden dividirse en dos clases: tangibles e intangibles. Los recursos tangibles se dividen a su vez en físicos y financieros; y los recursos intangibles en humanos y no humanos.

Los **recursos físicos** estarían formados por las instalaciones, como son las oficinas y los almacenes; el mobiliario (mesas, sillas, teléfonos, etc.); los elementos de transporte como furgonetas ligeras y vehículos de empresa; y equipos para el proceso de información como son los ordenadores. Los **recursos financieros** hacen referencia a disponibilidades, derechos de cobro y a la capacidad de endeudamiento. Al 31 de diciembre de 2016, el capital social de Acciona Forwarding asciende a 601 mil euros, representado por 10.000 acciones de 60,10 euros de valor nominal cada una, todas ellas de la misma clase, totalmente suscritas y desembolsadas (no cotizan en bolsa).

Entre los principales activos financieros de la sociedad se encuentra “deudores comerciales y otras cuentas a cobrar” (16.698 mil euros), esta partida concentra los riesgos de insolvencia y morosidad. Con carácter general, la sociedad tiene su tesorería y otros activos líquidos equivalentes (221 mil euros) depositados en entidades de elevado nivel crediticio y controla los riesgos de morosidad e insolvencia mediante la fijación de límites de crédito por la dirección financiera y el establecimiento de condiciones exigentes respecto a los plazos de cobro. Otros activos financieros serían las inversiones financieras a l/p equivalentes a 209 mil euros (instrumentos de patrimonio, créditos a terceros y fianzas constitutivas) y las inversiones en empresas del grupo, las cuales ascienden a 1980 mil euros, destacando en esta partida la concesión de crédito en el ejercicio 2015 a Acciona Forwarding Colombia S.A por importe de 66 mil euros para atender sus necesidades de financiación, teniendo fecha de vencimiento el 5 marzo de 2018. Dicho crédito está referenciado a tipos de interés de mercado.

Los **recursos intangibles** están basados en la información y el conocimiento. Los **intangibles humanos** de la empresa no se refieren tanto a las personas como tales sino a sus conocimientos, potenciados a través de cursos de formación y de su experiencia con la compañía; a la capacidad de adaptación a las diferentes situaciones que pueden acaecer; la habilidad de razonamiento y decisión; el nivel de compromiso y lealtad hacia Acciona Forwarding, etc. Los **activos no humanos** deben clasificarse en: **tecnológicos**, como son las bases de datos, páginas web, sistema CRM<sup>12</sup>, línea de consulta para la trazabilidad de mercancías y el *Report Program* (RP) de gestión subcontratado de la empresa Bytemaster e implantado en 2011, que integra dentro de la misma herramienta

---

<sup>12</sup> Customer relationship management

los módulos operativos (aéreo y marítimo), el módulo contable-financiero, aduanas y el módulo comercial; y **organizativos**, como es la marca de Acciona, la cual es signo distintivo del servicio dentro de la industria; la reputación y el prestigio conseguido a través de la realización de proyectos de gran envergadura como ha sido en este año 2017 el transporte del parque eólico de Ventikas a México o la participación en la puesta en marcha de la línea de tren de alta velocidad Ankara-Estambul, haciendo aumentar progresivamente su cartera de clientes.

Las **capacidades** se refieren a la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta e implican una combinación de recursos y pautas o rutinas organizativas.

Frente a las habilidades individuales, las capacidades sólo existen en la medida en que las personas colaboran entre sí para realizar una actividad y esto es lo que ha hecho Acciona Forwarding, creando una interrelación entre las diferentes áreas geográficas a través de un plan de intercambio de empleados por tres meses, coordinando comerciales para trabajar en equipo desarrollando multivalentes. Por ejemplo, comerciales de Brasil, los cuales tienen unas habilidades comerciales individuales para tratar con clientes de su área geográfica trabajan conjuntamente con comerciales de Chile y Perú, dirigidos por un jefe de equipo común, crean sinergias al fin de conocer la idiosincrasia de los clientes en las diferentes áreas geográficas consiguiendo un servicio más completo a los multivalentes que tienen negocios en esos tres países, desarrollando habilidades colectivas a través de la experiencia y el aprendizaje.

También nos encontramos con las rutinas organizativas, como por ejemplo, el reparto de funciones, donde los comerciales requieren de un reconocimiento rápido de las características del pedido concreto para analizar la mejor ruta de transporte – habilidad individual-, así como una coordinación perfecta con el departamento de precios y el departamento de almacén – habilidad colectiva-, los cuales analizarán disponibilidad y precios para la mercancía, consiguiendo una capacidad de respuesta dinámica y óptima al cliente, enriqueciendo así, la calidad del servicio.

#### **4.3.2. Evaluación estratégica de los Recursos y Capacidades**

##### **Criterios para la obtención de la ventaja competitiva:**

- 1) **Escasez:** la mayoría de empresas en este sector son forwarders netos, sin embargo, nuestra empresa, al pertenecer a un grupo industrial como Acciona, facilita la obtención de carga en las diferentes áreas de actividad del grupo, así como la

imagen internacional. También se beneficia de empresas del grupo como es Transmediterránea, la cual, con su flota naviera y sus tráficos a Canarias, otorgan a Acciona Forwarding una opción de adjudicación de espacios y precios más atractivos que los del mercado.

- 2) **Relevancia:** la red de oficinas propias tanto a nivel nacional como internacional en Latinoamérica, es de gran trascendencia en cuanto al servicio integral ofrecido desde origen hasta destino en estas áreas.

#### **Criterios para el mantenimiento de la ventaja competitiva:**

- 3) **Durabilidad:** Nos referimos a la Marca Acciona, la cual no pierde su potencial generador de ventaja competitiva con el paso del tiempo, sino que gana utilidad. Acciona es una marca de uso simultáneo ya que se puede utilizar al mismo tiempo en los diferentes servicios que ofrece (forwarding, infraestructuras, energía, agua, urbanos y medio ambiente), además de su aplicabilidad ilimitada.
- 4) **Transferibilidad:** El recurso intangible de la marca presenta importantes problemas de transferibilidad debido a su propia naturaleza y a su característica de activo específico en el sentido de que su valor se puede reducir cuando se transfieren a otra empresa. Esto beneficia al mantenimiento de la ventaja competitiva en el tiempo. También destacamos los recursos humanos, donde la fácil transferibilidad de los comerciales a otras empresas competidoras puede afectar de forma muy negativa al fondo de comercio de la empresa, ya que se llevan ciertas informaciones que, en algunos casos, provocan una tensión con los clientes que estaban fidelizados.
- 5) **Imitabilidad:** La reputación de Acciona Forwarding es una variable de posible imitación, sin embargo, es lenta y de costosa acumulación. La empresa, mediante un proceso único e irrepetible ha consolidado su reputación a través de los treinta años de experiencia en la industria y de sus muchos proyectos significativos como la participación en la construcción del metro de Quito este año 2017; creando, además, una ambigüedad causal derivada de la presencia de activos invisibles como es la cultura organizativa y la relación con clientes y proveedores.
- 6) **Sustituibilidad:** Acciona Forwarding dispone de una capacidad valiosa a través de una red de diez oficinas propias en España con una coordinación y unos estándares definidos. Los competidores que intentan conseguir esta capacidad pueden hacerlo a través de la compra de forwarders con oficinas en España o creando sus propias oficinas, sin embargo, esto conlleva el hándicap de un alto coste o inversión, además del tiempo de dedicación para adaptarse e implantar una filosofía y aprendizaje común.

- 7) **Complementariedad:** Acciona Forwarding no sólo ofrece el servicio de transporte en sí mismo, sino que lo complementan con servicios como: gestión y coordinación de trámites aduaneros, almacenaje, embalaje y contratación de seguros para mercancía y transporte; esto hace más difícil de transferir, imitar y sustituir los recursos y capacidades ya que los competidores deberían de disponer de todos ellos de manera simultánea y combinada.

#### **Criterios para la apropiación de las rentas de la ventaja competitiva:**

- 8) **Apropiabilidad:** En el caso de los recursos humanos, la empresa no puede establecer derechos de propiedad, ya que las habilidades, en este caso, de un comercial le pertenecen a él como persona y, por tanto, la empresa se podrá apropiar de ellas en la medida en que el comercial preste sus servicios a la entidad. Acciona Forwarding intenta conseguir el control de estos a través de contratos adecuados; y su motivación, vinculando un sistema de incentivos atractivo al volumen de ventas y cumplimiento de objetivos.

### **4.3.3. La Gestión de los Recursos y Capacidades**

La gestión de los recursos y capacidades implica tomar dos tipos de decisiones:

#### **a) Mejorar la dotación a través de:**

- **La adquisición externa** de forwarders que ya estaban en funcionamiento, manteniendo el personal, las oficinas y los clientes, con el objetivo de introducirnos y desarrollarnos en un nuevo país. Esto ocurrió con el forwarder “*Cargo 1*” de Brasil.
- **El desarrollo interno** mediante la publicidad y promoción a través de ferias y periódicos especializados en el sector como son “*Transporte XXI*” y “*Logística Industrial 2000*” tendentes a incrementar el reconocimiento de la marca. Además, hay inversiones en capital humano mediante programas de formación continua y rotación de comerciales entre las diferentes oficinas, consiguiendo internamente capacidades y recursos valiosos.

#### **b) La explotación de la dotación actual puede realizarse de dos maneras:**

- **Interna**, utilizando la ventaja de tener una buena marca y reputación a una estrategia competitiva. Esto permite obtener una imagen positiva de los servicios ofertados, pues transmite servicios de mayor calidad. Aplicar esta ventaja a la estrategia corporativa permite la diversificación, ampliando el campo de actividad de la empresa hacia nuevos mercados o segmentos; o la internacionalización, utilizando la misma marca para establecer oficinas en otros países.

- **Externa**, mediante la comercialización de recursos y capacidades que no son específicos de la empresa y pueden ser útiles para otras, como puede ser el arrendamiento de espacios excedentes en los almacenes logísticos de Acciona Forwarding, obteniendo una fuente adicional de rentabilidad.

#### 4.4. Análisis DAFO

El análisis DAFO culmina la fase de análisis estratégico, pues sintetiza las cuestiones clave sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento y solvencia de la Marca</li> <li>- Conocimiento del mercado</li> <li>- Acuerdo EVOL<sup>13</sup></li> <li>- Pertenencia a un grupo con gran proyección internacional.</li> <li>- Servicios complementarios</li> <li>- Experiencia profesional con 30 años de servicio.</li> <li>- Oficinas propias en varios países</li> <li>- Formación continua de los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web obsoleta</li> <li>- Poca interacción entre los departamentos comercial/aéreo/marítimo y administrativo</li> <li>- Poca agilidad a la hora de obtener costes</li> <li>- No estar especializado en ningún tráfico específico</li> <li>- Una gran parte de nuestros servicios se deben a un grupo reducido de clientes, que en caso de que se pierdan, nos afectaría de forma muy negativa.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento del negocio logístico</li> <li>- Tendencia de las empresas a externalizar transporte y logística</li> <li>- Avances tecnológicos</li> <li>- Nuevo nicho de mercado: e-commerce</li> <li>- Globalización (apertura de los mercados)</li> <li>- Apoyo y colaboración de las instituciones públicas en la expansión internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrada de nuevos agentes/transitorios</li> <li>- Asociaciones estratégicas de la competencia con otros agentes del exterior</li> <li>- Agencias de transporte especializadas (sector farmacia/perecederos)</li> <li>- Mayores exigencias tanto en certificaciones como homologaciones para operar.</li> <li>- Variaciones en las tarifas por parte de los proveedores</li> </ul>

## 5. ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA

<sup>13</sup> Acuerdo de Acciona Forwarding con tres transitarios para actuar conjuntamente en las compras de tráfico aéreo, creando una ventaja competitiva en precios.



## **5.1. Creación y Mantenimiento de la Ventaja Competitiva**

Una ventaja competitiva puede tener origen tanto en aspectos internos como externos.

Respecto al origen externo, a medida que en una industria se produzca un mayor número de cambios en los factores y el alcance de estos sea mayor, mayores serán las posibilidades de conseguir ventajas competitivas. Además, la empresa deberá tener la habilidad para detectar los cambios y tener la capacidad de respuesta para aprovecharse de los mismos.

Acciona Forwarding, aparte de sus servicios convencionales, encontró en el mercado un nuevo sistema para la carga de líquidos llamado flexitank, esta es una bolsa de gran tamaño que transforma un contenedor 20'DV<sup>14</sup> convencional en un sistema de transporte marítimo de líquidos a granel, sustituye a los sistemas convencionales existentes como los tanques, tambores o los IBC<sup>15</sup>. Entre sus beneficios se encuentran: la minimización de costes ya que el flexitank es desechable y sólo son necesarias dos personas para la carga/descarga; siempre está disponible, al contrario que otros tanques para líquidos y son de un solo uso, eliminando el peligro de contaminación con otros productos que pudieran haber sido transportados con anterioridad. Acciona Forwarding no solo tuvo la habilidad de detectar una oportunidad en el mercado, sino que tuvo la capacidad de responder de forma rápida y flexible añadiéndolo a su portfolio comercial obteniendo una ventaja competitiva. Los valores internos consisten en el análisis de los recursos y capacidades. Se debe tener en cuenta la eficiencia, la calidad, la innovación y la capacidad de satisfacción del cliente cuando utiliza el servicio ofrecido por Acciona Forwarding.

No obstante, el mantenimiento de esta ventaja competitiva depende de tres factores: las barreras de imitación, en tanto la mayor ventaja radica en la imagen de marca, la reputación y la experiencia acumulada; la capacidad de los competidores para imitar la ventaja competitiva, la cual es posible, aunque es lenta y de costosa acumulación; y el dinamismo de la industria, donde los cambios son continuos y las ventajas competitivas transitorias.

## **5.2. Ventaja Competitiva en Diferenciación de Productos**

Acciona Forwarding tiene ventaja competitiva en diferenciación de productos porque ofrece un servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos que lo hacen ser percibido como único por los clientes, por lo que están dispuestos a pagar más por ese producto que por el de los competidores.

---

<sup>14</sup> Dry van (carga seca)

<sup>15</sup> Intermediate Bulk Container (contenedores intermedios a granel)

Esta diferenciación crea valor para el cliente reduciendo su coste, de manera que esté dispuesto a pagar un precio superior por el ahorro en tiempo, desplazamiento y trámites en la entrega de la mercancía. La empresa necesita diferenciarse y para ello utiliza distintas variables: En primer lugar, las características del servicio. Se destaca el rendimiento del servicio en términos de seguridad y fiabilidad, debido a las certificaciones de calidad (IATA, OEA, ISO y PRL) y los servicios complementarios como son los servicios preventa de estudio logístico en las necesidades del pedido, sobretodo, para grandes volúmenes o cargas especiales; garantías financieras en los trámites ante la administración tanto de aranceles como de IVA; asesoramiento en los documentos de pago entre exportador e importador a través de la “carta de crédito” y sistema de consulta en línea a disposición de los clientes para el seguimiento y visualización del estado de envío de sus pedidos.

La segunda variable son las características del mercado: en la actualidad han surgido nuevas necesidades gracias al desarrollo del e-commerce, donde se requiere una tipología de carga diferente a la tradicional llamada couriers, caracterizada por ser volúmenes muy pequeños y de “punto a punto”. Acciona Forwarding se ha adaptado con nuevos métodos de transporte como es la consolidación de carga, permitiendo que distintas empresas agrupen carga para un mismo destino obteniendo costes inferiores; además de tomar medidas a efectos de implantar estructuras capilares en un marco temporal de 2-3 años.

En tercer lugar, las características de la empresa. Acciona Forwarding se relaciona con el cliente a través de un trato cercano ofreciendo un servicio específico a sus necesidades y genera confianza a través de la marca Acciona, la cual es signo distintivo del servicio dentro de la industria. Además, ha consolidado su reputación a través de los treinta años de experiencia y de sus muchos proyectos significativos que exigen un gran compromiso, por ejemplo, los clientes de alta tecnología como son *Telefónica* o *Thales Alenia Space*, que por el alto coste de sus productos requieren de una empresa solvente y que les den garantías de que el servicio se realizará en tiempo y forma programada.

Entre otras variables para la diferenciación, encontramos la estrategia de respuesta rápida que Acciona Forwarding utiliza con sus clientes del mercado de periódicos y revistas como son “*Motorpress*”, “*Hola*” o “*El País*”, donde el tiempo se constituye la fuente básica de obtención de la ventaja competitiva, pues si no se distribuyen el día indicado, pierden todo su valor.

Para poder llevar a cabo esta ventaja competitiva deben existir ciertas barreras a la imitación y darse unas condiciones adecuadas a la aplicación. Si bien, el factor de

localización de oficinas propias en LATAM<sup>16</sup> es uno de los más explotados por parte de la empresa, este puede ser imitado por los competidores, sin embargo, implicaría tener una estructura financiera sólida para realizar una inversión inicial alta en recursos y transferencia de capacidades; además de enfrentarse a un mayor riesgo y una menor flexibilidad. A todo esto, le añadimos el factor tiempo pues una efectiva implantación conllevaría varios años de ocupación. Si bien Acciona Forwarding no se olvida de los costes, este no es su objetivo primordial, en tanto intentan ofrecer un servicio personalizado a un precio razonable.

Entre los principales riesgos que tiene la ventaja en diferenciación se encuentra la imitación de los competidores, la cual es bastante frecuente en una industria madura como es la logística y la estrategia de segmentación de los competidores, pudiendo lograr mayor diferenciación en los segmentos que cubren, como ocurre con Airpharm, que transporta sólo productos farmacéuticos por aéreo o Cargo-Flores, empresa española que sólo transporta flores.

### **5.3. Ampliación de las estrategias competitivas de Porter: el reloj estratégico**

Según el reloj estratégico de Porter, Acciona Forwarding desarrolla una estrategia híbrida, en tanto busca proporcionar a los clientes un servicio con un medio-alto valor añadido percibido y precios medios, manteniendo en consecuencia una buena relación calidad-precio. Acciona Forwarding no es la empresa más diferenciada ni la que ofrece los precios más bajos del mercado, pero el valor añadido percibido del cliente supera el precio exigido, por tanto, al crear un excedente positivo, la empresa se vuelve más atractiva. Sin embargo, esta estrategia no es fácil de conseguir, ya que supone la doble habilidad de captar y atender las necesidades de los consumidores con el mantenimiento de una estructura de costes relativamente reducidos, conseguidos en este caso, gracias al volumen de actividad con el que trabaja Acciona Forwarding.

## **6. DIRECCIONES DE DESARROLLO**

### **6.1 El Campo de Actividad y el Desarrollo de la Empresa**

Las estrategias corporativas giran en torno a la definición del conjunto de actividad en las que opera una empresa y en su modificación a lo largo del tiempo.

#### **6.1.1 La Definición del Campo de Actividad**

---

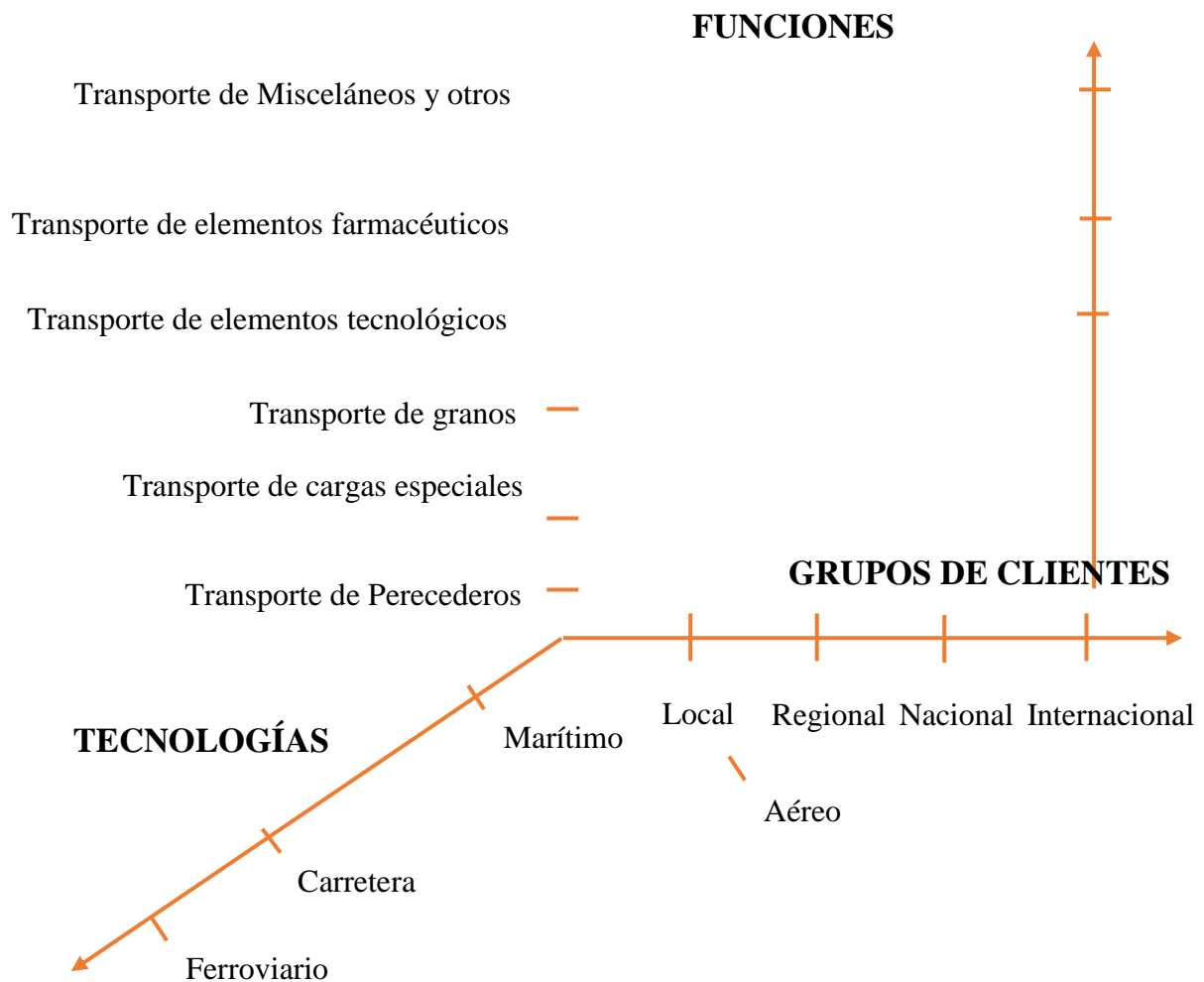
<sup>16</sup> Latinoamérica

El campo de actividad se refiere al conjunto de servicios y mercados en los que quiere competir Acciona Forwarding. La empresa elige su campo de actividad definiendo el ámbito en el que quiere actuar y, en segundo lugar, la diferenciación entre segmentos estratégicos.

El ámbito hace referencia al número de funciones, grupos de clientes o de tecnologías que utiliza la empresa, Acciona Forwarding tiene un ámbito amplio.

El ámbito de funciones explica la diversidad de necesidades de los clientes que se quieren satisfacer, en nuestro caso, nos enfocaríamos sólo en el transporte de mercancías y no transporte de viajeros. Entre estos encontraríamos transporte de perecederos, de granos, elementos tecnológicos, farmacéuticos, misceláneos y cargas especiales.

El ámbito de clientes identifica el tipo de clientes al que se quiere llegar. Acciona Forwarding ha utilizado el criterio geográfico de segmentación de la demanda para diferenciar entre grupos de clientes, donde la actuación de la empresa se orienta a todos los entornos, desde el local hasta el internacional.



Cada tipo de medio de transporte se puede considerar como una tecnología distinta o forma específica de cubrir la función del transporte de mercancías, en nuestro caso, cubriríamos el terrestre, marítimo y aéreo, aunque se ha especializado en estos dos últimos. Esto implica que va a competir en distintas industrias con distintos negocios.

La diferenciación entre segmentos estratégicos hace referencia al grado en el que una empresa trata de forma diferente a los distintos segmentos de acuerdo con cada una de las dimensiones básicas. Acciona Forwarding sigue un criterio de segmentación de clientes por zonas geográficas (local, regional, nacional e internacional) y atiende a todos estos grupos de clientes con una oferta homogénea.

En cuanto a las dimensiones de funciones y tecnología, se ofrecen diferentes tipos de transportes de mercancías que tratan de cubrir varias necesidades utilizando varias tecnologías que proceden de industrias diferentes.

### **6.1.2 Crecimiento y Desarrollo**

El crecimiento y desarrollo hace referencia a una evolución por la cual la empresa modifica su tamaño o el campo de actividad en el que actúa.

Acciona Forwarding ha crecido en los últimos años, en variables como las ventas, actualmente con una facturación de 57.000.000€/año, el volumen de operaciones equivalente a 823 millones de Kg/año transportados, (61.800 operaciones aéreas al año y 14.000 operaciones marítimas al año) y el personal empleado, pasando de 97 empleados en 2010 a 160 profesionales en 2017. Este crecimiento ha constituido un elemento fundamental en la definición de la estrategia corporativa, ya que refleja una progresión continua de la empresa, al igual de una sensación de no estar estancada y tener posibilidades de futuro.

El concepto de desarrollo de la empresa es más amplio que el de crecimiento, ya que incluye variaciones cualitativas en las características internas de la empresa y, por tanto, las estrategias de desarrollo pueden crear valor con crecimiento o sin él (variación cuantitativa).

En cuanto al problema de la dirección de desarrollo, Acciona Forwarding no ha modificado de forma excesiva su campo de actividad, pero sí que ha desarrollado nuevos servicios que poseen diferentes características como, por ejemplo, el Flexitank (transporte marítimo de líquidos a granel) o el desarrollo de los couriers, caracterizada por ser volúmenes muy pequeños y de “punto a punto”, donde Acciona Forwarding se ha adaptado con nuevos métodos de transporte como es la consolidación de carga,

permitiendo que distintas empresas agrupen carga para un mismo destino obteniendo costes inferiores, siendo este último, el método de desarrollo utilizado para conseguir dicho objetivo.

### **6.1.3 Las Direcciones de Desarrollo**

Las estrategias o direcciones de desarrollo representan un conjunto de decisiones que conducen a la empresa al mantenimiento o modificación del campo de actividad y estas se analizan en un marco tridimensional. En nuestro caso, Acciona Forwarding, en su ámbito horizontal, ha decidido mantenerse especializada y no ampliar ni reducir su cartera de actividades; en su ámbito vertical, tampoco ha ampliado o reducido el grado de integración vertical; y en su ámbito geográfico, sí que ha decidido extender sus actividades en otros países, sobretodo, en Latinoamérica. Por tanto, la dirección de desarrollo identificada es la de Expansión, manteniendo una estrecha relación con la situación actual de los servicios tradicionales, pero adentrándose a nuevos mercados.

## **6.2. La Expansión de Actividades**

Esta estrategia se basa en la ampliación o explotación de los productos y mercados tradicionales de la empresa, supone una estrecha relación con su actividad actual.

### **6.2.1. Penetración en el Mercado**

Acciona Forwarding trata de aumentar el volumen de sus ventas manteniéndose en sus negocios actuales, en primer lugar, a través de variables comerciales destinadas a captar nuevos clientes mediante la publicidad en periódicos especializados en el sector como son “*Transporte XXI*” y “*Logística Industrial 2000*” y promocionándose a través de ferias, intentando localizar las bolsas de demanda insatisfechas por los competidores, dando a conocer al cliente directamente los diferentes servicios de los que dispone y cuáles serían los más apropiados al caso concreto. Actualmente, la empresa no utiliza adecuadamente los canales de publicidad a través de internet ya que la página web es poco eficiente.

En segundo lugar, explota fuentes de ventaja competitiva en diferenciación del servicio que permite el crecimiento a largo plazo, por ejemplo, normalmente las cargas que provienen desde el Far East con destino a Latinoamérica tienen que parar en Miami, ya que es el centro de concentración de cargueros para la distribución de mercancía hacia Latinoamérica. Sin embargo, Acciona Forwarding ha conseguido una línea de vuelo alternativa que va Far East – Dubái – Madrid y desde aquí, cargando mercancía en vuelos de pasajeros, llega a los distintos puntos de Latinoamérica. Con esta nueva ruta, aunque sea sólo para cargas pequeñas (2000-3000 kilos) ya que se transportan en vuelos

de pasajeros y no cargueros, se ha mejorado el “*Transit time*”<sup>17</sup> de 7 a 4 días, reduciendo los costes para el cliente y aumentando así, la frecuencia de uso de este servicio.

### **6.2.2. Desarrollo de Productos**

La empresa busca mantenerse en el mercado actual, pero desarrolla nuevos servicios que poseen características nuevas y diferentes. Esto es lo que ha ocurrido con el Flexitank, donde Acciona Forwarding amplía la gama de un servicio básico como es el transporte de líquidos a través de un nuevo sistema, que consiste en una bolsa de gran tamaño que transforma un contenedor 20'DV<sup>18</sup> convencional en un sistema de transporte marítimo de líquidos a granel, adaptándose mejor a las necesidades de los clientes que los modelos convencionales, ya que es desechable, siempre está disponible, sólo son necesarias dos personas para la carga/descarga y son de un solo uso, eliminando el peligro de contaminación con otros productos que pudieran haber sido transportados con anterioridad. Además, ofrece al mercado una imagen de innovación que refuerza su prestigio ante los clientes.

### **6.2.3. Desarrollo de Mercados**

Con la estrategia de desarrollo de mercados la empresa busca abrirse a nuevos mercados ofreciendo los mismos productos, Acciona Forwarding aprovecha la tecnología y las capacidades existentes para vender sus productos en ámbitos distintos a los actuales, concretamente busca ampliarse a nuevas áreas geográficas, ya que la empresa dispone de los recursos materiales, financieros y humanos necesarios para llevar a cabo estas operaciones de expansión.

Acciona Forwarding realiza planes quinquenales para liderar el transporte en Latinoamérica, consolidando las oficinas que tienen en Brasil, Colombia, Chile y Perú y previendo aperturas de nuevas oficinas; En este año 2017 se tuvo el propósito de abrir una nueva oficina en México aprovechando que otras divisiones del Grupo Acciona (agua, energía y construcción) tenían contratos adjudicados en este país, un ejemplo de ello es el proyecto de la central fotovoltaica Puerto Libertad, ubicada en el estado de Sonora adjudicada a Acciona Energía; Sin embargo, debido a los retrasos en los proyectos adjudicados al Grupo, la implantación de la nueva oficina se traslada al 2018.

## **6.3 La Diversificación de Actividades**

---

<sup>17</sup> Tiempo de tránsito (TT) es el tiempo de viaje planificado de un puerto a otro.

<sup>18</sup> Dry van (carga seca)

La estrategia de diversificación consiste en que la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes.

Acciona Forwarding no ha realizado ningún tipo de diversificación “relacionada” ni “no relacionada” debido a las dificultades para generar sinergias, la dispersión de intereses y los costes asociados para conseguirlo.

En el caso de que Acciona Forwarding realizase una diversificación “relacionada” en un futuro, debería ser un negocio propio de seguros para todo tipo de transportes, compartiendo recursos tangibles como son los espacios en las mismas oficinas e intangibles como es la tecnología utilizada y la marca Acciona. Y, en el caso que Acciona Forwarding realizase una diversificación “no relacionada” en un futuro, debería buscar la obtención de sinergias financieras mediante la mejor asignación de recursos financieros entre los distintos negocios. Para encontrar una alta rentabilidad es recomendable invertir en sectores de futuro emergentes o en crecimiento (tecnología, apps, etc.). La principal razón utilizada para una diversificación de este tipo, es la reducción del riesgo global de la empresa.

#### **6.4. La Reestructuración de Actividades**

La estrategia de reestructuración es la modificación del campo de actividad de la empresa con el posible abandono (desinversión) de al menos uno de los negocios, y en ocasiones, puede estar relacionada con el saneamiento, acompañando o no a la reestructuración de cartera.

- a) **Saneamiento de un negocio:** Acciona Forwarding Perú en el 2011 mantenía de forma persistente unos resultados deficientes derivados de una dirección poco eficiente, una estrategia competitiva inadecuada y unos altos costes internos. Acciona Forwarding decidió sanear, ya que había posibilidades de recuperar la rentabilidad debido a que el negocio estaba en una industria atractiva y la dirección estaba en condiciones de corregir las causas que provocaron los malos resultados.

Las medidas que se tomaron fueron cambiar al directivo local por un expatriado, la implantación de medidas de reducción de costes a través del cambio de ubicación de la oficina en Perú desde el centro a la terminal portuaria de Callao, la reducción del personal y la reestructuración de la plantilla reorganizando los puestos de trabajo para una optimización del servicio. El objetivo era detener la caída de los resultados para posteriormente, iniciar el proceso de recuperación.



**b) Reestructuración de la cartera de negocios:** Acciona Forwarding Argentina en el 2012 mantenía de forma persistente unos resultados deficientes debido a dos razones, en primer lugar, una de las actividades principales era la distribución de la prensa (España-Argentina), donde el propio rubro sufrió un declive importante debido a los periódicos digitales; la segunda se debió a un estado de turbulencia e inestabilidad que apareció en Argentina desde la expropiación de Repsol, donde clientes principales como Telefónica dejó de importar sus productos o donde proveedores como la naviera MSC no ofrecía servicio si no había pago por adelantado. Acciona Forwarding ante esta desconfianza en el mercado y los sucesivos resultados deficientes decidió aplicar una estrategia de desinversión; negoció con un forwarder mediado argentino cediéndole algunos de los empleados de la oficina y la gestión del fondo de comercio a cambio del 20% de los rendimientos.

## **7. MÉTODOS DE DESARROLLO**

### **7.1. Desarrollo Interno Frente a Desarrollo Externo**

Acciona Forwarding ha utilizado tanto el método de desarrollo interno como el externo. El desarrollo interno se realiza por medio de inversiones en la propia estructura de la empresa, por el contrario, el desarrollo externo es el crecimiento que se realiza a través de la adquisición, participación, asociación o control, por parte de la empresa de otras empresas o de activos que ya estaban en funcionamiento. A través de estos dos desarrollos, la empresa puede ampliar sus negocios actuales, así como introducirse en otros nuevos.

Acciona Forwarding invierte en factores de producción de su propia estructura como es la contratación de personal para el departamento de ventas y desarrollo de aplicaciones informáticas, consiguiendo un crecimiento para la empresa y para el sistema económico, al crearse una nueva capacidad productiva.

Por otro lado, Acciona Forwarding también llevó a cabo un desarrollo externo mediante la adquisición del forwarder “*Cargo 1*” de Brasil que estaba ya en funcionamiento, manteniendo el personal, la oficina y los clientes. Mediante este crecimiento, la empresa implicada crece, pero no lo hace el sistema económico en su conjunto, ya que la capacidad productiva resultante es la misma que antes tenían las empresas por separado.

#### **7.1.1 Justificación del Desarrollo Externo**

Muchos son los argumentos que justifican la importancia cada vez mayor que está teniendo el desarrollo externo en el mundo occidental durante las últimas décadas. Para Acciona Forwarding encontramos:

- a) **Motivos de eficiencia económica** – En el caso de la adquisición del forwarder “Cargo 1” de Brasil, nos encontramos con los motivos de la reducción de los costes de funcionamiento a través de las economías de escala y de aprendizaje y la rentabilización de los fondos excedentarios ante la oportunidad de invertir en la adquisición de otra empresa.

En el caso del consorcio entre Acciona Forwarding “Perú” con la empresa Neptunia S.A nos encontramos con la reducción de los costes de transacción, ya que, las empresas que se unen establecen una relación de confianza duradera que evita comportamientos oportunistas.

- b) **Motivos estratégicos** – En el caso de la adquisición del forwarder “Cargo 1” de Brasil, nos encontramos con los motivos de obtención de nuevos recursos y capacidades de la otra empresa y la reducción del nivel de la competencia en la industria, aumentando el poder de mercado del adquirente (en este caso Acciona Forwarding).

En el caso del consorcio entre Acciona Forwarding “Perú” con la empresa Neptunia S.A nos encontramos con que era la mejor manera de superar una barrera de entrada a un país, ya que Neptunia S.A fue una de las tres empresas que recibió una concesión para almacenaje de contenedores y movimientos en la terminal portuaria del Callao, Perú.

- c) **Otros motivos** – Aquí mencionaremos el motivo del cumplimiento de los objetivos propios de los directivos, ya que, a través del desarrollo externo, satisfacen más fácilmente su función de utilidad que está relacionada con el aumento de retribuciones y poder.

## **7.2. Las Adquisiciones de la Empresa**

La adquisición tiene lugar cuando una empresa, mediante diversos procedimientos, compra el capital social de otra con la intención de dominarla total o parcialmente. Esta es la manera que tiene la compañía de realizar su desarrollo externo, adquiriendo forwarders que ya están en funcionamiento, manteniendo por tanto su personalidad jurídica.

Como ya comentamos, este ejemplo se dio con el forwarder “Cargo 1” de Brasil, donde, Acciona Forwarding compró en 2006 el 80% del capital social a través de un contrato de compraventa donde los propietarios se pusieron de acuerdo en las condiciones, ostentado así un control absoluto; cuatro años después, compró el 20% restante. Ciertas justificaciones a este desarrollo externo han sido los motivos de eficiencia económica al reducir los costes de funcionamiento a través de economías de aprendizaje y el motivo estratégico de consecución de nuevos recursos y capacidades que tenía la otra empresa.

### **7.2.1 Ventajas del Desarrollo Externo (Adquisición)**

Una de las ventajas de este desarrollo externo es que es más rápido que el interno, ya que al comprar un forwarder en funcionamiento, incorporas inmediatamente la capacidad productiva de la empresa integrada.

Facilitó el proceso de internacionalización, ya que la adquisición de una empresa operativa en el país de destino (en nuestro caso, Brasil) facilita la entrada, reduce el riesgo del crecimiento y permitió la adquisición de nuevos recursos y capacidades. Además, en las industrias maduras como es la industria logística, es más fácil conseguir cuota de mercado a través del desarrollo externo, ya que la competencia es muy elevada.

### **7.3. La Cooperación o Alianzas entre Empresas**

La cooperación entre empresas se define como un acuerdo entre empresas independientes que, uniendo sus capacidades y/o recursos, pero sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas.

Acciona Forwarding “Perú” realizó un consorcio con la empresa Neptunia S.A, por el que formalizó una relación a largo plazo y una organización mutua integrada entre ellos con el objetivo único de dar servicio en Perú a la compañía de telecomunicaciones Entel-Chile S.A.

Este acuerdo contractual, el cual sigue en vigor, se produjo ya que Neptunia S.A fue una de las tres empresas que recibió una concesión para almacenaje de contenedores y movimientos en la terminal portuaria del Callao, Perú; mientras que Acciona Forwarding tenía el cliente y el servicio del transporte internacional. En conjunto, gestionan las cargas de transporte internacional, el almacenaje y el desaduanaje en la terminal portuaria del Callao para la empresa Entel-Chile S.A.

### **7.3.1 Ventajas del Desarrollo Externo (Alianza)**

Entre las ventajas de la alianza a través de un consorcio entre Acciona Forwarding “Perú” y Neptunia S.A distinguimos la consecución de un objetivo que difícilmente se podría lograr sin el acuerdo (en nuestro caso, dar servicio a Entel-Chile S.A.). Además, no existe una relación de subordinación entre las empresas cooperantes.

También mencionamos que las cooperaciones pretenden conseguir un mayor equilibrio entre eficiencia y flexibilidad tratando de conseguir las ventajas y evitar los riesgos que suponen las fusiones y las adquisiciones, ya que se mantienen independientes los equipos de gestión, permitiendo a cada socio concentrarse en aquello en lo que es especialista.

### **7.3.2 Inconvenientes del Desarrollo Externo (Alianza)**

Entre los inconvenientes de la alianza a través de un consorcio entre Acciona Forwarding “Perú” y Neptunia S.A distinguimos en primer lugar la pérdida de autonomía en la toma de decisiones al quedar limitada por las condiciones del acuerdo y por el control que sobre el mismo ejerce el otro socio; en segundo lugar, los costes en tiempo y dinero en la negociación y vigilancia del acuerdo, así como cierta complejidad organizativa ya que requiere una coordinación continua entre los socios. Además, hay que tomar en cuenta la posible falta de confianza y compromiso entre los socios, sobretodo, cuando no se ofrece al socio lo mejor que cada empresa tiene, aunque esta circunstancia es más habitual cuando los aliados son competidores directos, la cual, no es nuestro caso ya que la alianza es entre empresas complementarias.

## **8. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN**

### **8.1 La Empresa Multinacional y Razones para la Internalización**

Una empresa es multinacional cuando opera en dos o más países con la finalidad de maximizar sus beneficios bajo una perspectiva global de grupo, llevando a cabo actividades de su cadena de valor en más de un país. Entre las razones por las cuales Acciona Forwarding decidió internacionalizarse encontramos:

- **Razones internas** como la búsqueda de operar no sólo en el mercado nacional, sino también en otros países consiguiendo así, el volumen de ventas necesario para alcanzar un tamaño mínimo eficiente; y la explotación con éxito de los recursos, conocimientos y capacidades propias en el extranjero, como por ejemplo el traslado de los acuerdos con los proveedores marítimos a otros países o las relaciones con los agentes internacionales.
- **Razones externas** como el seguimiento de clientes de gran envergadura que internacionalizan sus actividades; un claro ejemplo de esta conducta fue el

cliente Telefónica, quien se internacionalizó a Colombia, Chile, Perú, Argentina y Brasil. Acciona Forwarding se internacionalizó en la mayoría de esos países (Argentina, Chile y Perú) para prestarle servicio.

Por otra parte, no debemos olvidar que el ciclo de vida de la industria logística se encuentra en fase de madurez, por lo que conseguir un crecimiento sostenido no es fácil, así que la diversificación geográfica entrando en nuevos países cuya industria está en la etapa emergente puede ser una buena decisión. Además, la salida a los mercados exteriores se justifica en la demanda externa, lo que permite acceder a nuevos clientes potenciales a los que ofrecer nuestros servicios.

## 8.2 La Competencia Global: Factores y Estrategias

### 8.2.1 Factores de Globalización

Los factores que influyen en la globalización de la competencia en una determinada industria son dos:

- a) **La estructura de la oferta:** hace referencia al tipo de competencia existente en la industria logística, esta depende, en primer lugar, de su **estructura competitiva** caracterizada por un menor número de competidores de tamaño más grande, ya que el 73,9% de la cifra de negocio agregada del sector la acaparan 100 empresas, repartiéndose el 26,1% sobrante a las 707 empresas restantes; por tanto, la industria tiende a ser más global.

En segundo lugar, nos encontramos con el **grado de especialización nacional**; en la industria logística existen oferentes en todos los países del mundo, haciendo a la industria menos especializada y, por consiguiente, menos global.

- b) **La accesibilidad al mercado:** hace referencia al grado de facilidad o dificultad de acceso a los distintos países, este depende, en primer lugar, de **las barreras de entrada a un país**, en nuestro caso, la industria logística tiende a ser más abierta y más global, ya que existen pocas barreras de entrada debido a las formas de hacer y estándares nacionales uniformes y a la poca protección a la industria local.

En segundo lugar, nos encontramos con **la similitud de la demanda**; en nuestro caso, las pautas de comportamientos de los clientes son homogéneas en los distintos países, facilitando a la industria a ser más global. Finalmente, hablamos de un mercado fácil ya que las barreras de entrada son bajas y las pautas de demanda homogéneas.

Combinando los diferentes niveles definidos (estructura de la oferta y accesibilidad al mercado) podemos obtener una tipología de la industria en función de su grado de globalidad.

La industria logística es una **industria potencialmente global**, ya que algunos factores tienden a una caracterización más global y otros hacia una más local; por ejemplo, la competencia está muy fragmentada por la existencia de numerosos participantes, aunque sólo unos pocos grandes competidores dominan la competencia mundial; la estructura de la oferta no es especializada, ya que existen oferentes en todos los países del mundo; y por último, no existen barreras importantes al comercio internacional y las pautas de comportamiento de los consumidores son similares en todos los países.

### **8.2.2 Estrategias para competir internacionalmente**

Las dimensiones que determinan cómo compite una empresa en el ámbito internacional son las presiones para la reducción de costes y las presiones para la adaptación; la conjunción de estas dos presiones opuestas da lugar a cuatro estrategias competitivas: estrategia global, estrategia multipaís, estrategia transnacional y estrategia internacional.

Acciona Forwarding sigue una **estrategia transnacional**, intentando equilibrar las ventajas entre eficiencia, adaptación local y aprendizaje global. El objetivo es mejorar la adaptación a todas las situaciones competitivas nacionales, así como lograr flexibilidad a partir de la gestión eficiente de los flujos y transferencia de conocimientos de toda la organización, tratando de que cada negocio individual piense globalmente y actúe localmente.

### **8.3 Estrategias de Entrada en Mercados Exteriores**

Existen tres estrategias de entrada en los mercados exteriores, a diferenciar entre exportación, los sistemas contractuales y la inversión directa.

**Inversión directa:** Acciona Forwarding, al ser una empresa de gran experiencia internacional, se ha decantado por la modalidad de inversión directa en el exterior, la cual consiste en la aportación de capital en el país de destino, ya que, a largo plazo, es la que concede más oportunidades de rentabilidad.

La empresa ha decidido realizar la inversión en solitario a través de filiales propias, pues necesita una coordinación estratégica global, un mayor control de las actividades internacionales y el aprovechamiento de las ventajas en costes. Asimismo, la inversión se hace adquiriendo una empresa que ya opera en el país de destino, accediendo

rápidamente a dicho país y a los recursos de la empresa objetivo, permitiendo combinarlos con los de Acciona Forwarding. Sin embargo, es una estrategia de entrada costosa, ya que supone un mayor compromiso de recursos propios en el extranjero, al igual que arriesgada, debido al desconocimiento del nuevo mercado.

Como ya comentamos, este ejemplo se dio con el forwarder “*Cargo 1*” de Brasil, donde Acciona Forwarding compró en 2006 el 80% del capital social, adquiriendo cuatro años después el 20% restante.

**Sistemas contractuales:** Acciona Forwarding también ha realizado estrategias de entrada a través del sistema contractual o forma de inversión indirecta, en este tipo de estrategia, no se produce aportación de capital por parte de la empresa originaria, sino que se transfieren derechos a otras empresas, bajo condiciones concretas a cambio de una contraprestación económica. De esta forma, la empresa se alía con un socio local y consiguen un objetivo que difícilmente se podría lograr sin el acuerdo. Este fue el ejemplo del consorcio entre Acciona Forwarding “Perú” y Neptunia S.A, por el que se formalizó una relación a largo plazo y una organización mutua integrada con el objetivo único de dar servicio en Perú a la compañía de telecomunicaciones Entel-Chile S.A

## **8.4 La Dirección de la Empresa Multinacional**

### **8.4.1 Comercialización de Productos**

Ciertos problemas de la empresa multinacional están estrechamente vinculados con las políticas de productos, marcas y precios.

Respecto a la política del producto, Acciona Forwarding tiene un servicio estandarizado, que se comercializa en el mundo de igual forma, siendo su publicidad y promoción uniforme.

En la decisión sobre la marca y nombres comerciales, se utiliza la marca global de Acciona Forwarding en todas sus oficinas, ofreciendo ventajas de economías de escala en marketing, ya que se produce un elevado grado de estandarización en variables comerciales como publicidad, promoción y gestión de imagen internacional del servicio logístico.

Por último, la política de precios, la cual hace referencia a la fijación del precio de venta del servicio en cada país, Acciona Forwarding aplica una discriminación de precios en

función de las necesidades de los consumidores. Además, aplica una política de precios reducidos cuando entra en un nuevo país, con el objetivo de aumentar rápidamente la cuota de mercado. Cuando lo consigue, se suben los precios para recuperar el margen.

#### **8.4.2 Política de Recursos Humanos: la Gestión de Expatriados**

Los expatriados son aquellos directivos o empleados que desarrollan su trabajo en el país de destino provenientes de otro país.

En Acciona Forwarding Brasil, se mantuvo al directivo local que ya estaba al frente del anterior forwarder “*Cargo 1*”, esta decisión facilitó la continuidad de la gestión, aumentó la aceptación de la empresa en Brasil y conllevó un ahorro en costes salariales. Además de ser un factor de motivación del personal local y representación del punto de vista local ante la central.

En Acciona Forwarding Perú, se encuentra como directivo un expatriado que provenía de la matriz (Madrid), el motivo principal de su asignación fue la transmisión del “know how” y la cultura de la empresa en el país de destino; su marco temporal es de 5 años, adecuado para adquirir y transmitir los conocimientos complejos y necesarios para el desarrollo del servicio.

Además de la transmisión de conocimientos, garantiza el control sobre procedimientos, sistemas y políticas, ya que el expatriado representa los intereses de la central e incrementa los canales de comunicación. También es utilizado como mecanismo de coordinación, puesto que las filiales son integradas e intenta simultanear la sensibilidad a las condiciones locales con la lealtad al interés corporativo.

La asignación de directivos entre filiales o entre éstas y el centro permite una mejor comprensión de los problemas y oportunidades en los diferentes países incrementando el conocimiento de la red permitiendo el aprendizaje y la ayuda mutua, fomentando la integración global.

Entre los principales problemas para la empresa vinculados con los expatriados son la financiación de la estancia, la desmotivación del personal local, los altos costes salariales y la dificultad para la reinserción adecuada a la vuelta.

Para el propio expatriado, algunas de las ventajas que se le presentan son la mejora retributiva, carrera profesional y ampliación cultural. Sin embargo, ciertos problemas



están relacionados con el cambio de ambiente, la adaptación propia y de su familia, incertidumbre ante el riesgo y sensación de desconexión con el país de origen.

## **9. CONCLUSIONES**

La empresa Acciona Forwarding, cuenta con una experiencia media-alta, con unos 30 años de actividad, y se encuentra en un entorno maduro como es la industria logística, la cual exige ciertas certificaciones de calidad que Acciona Forwarding cumple rigurosamente (IATA, OEA, ISO y PRL) consiguiendo así la máxima satisfacción de sus clientes.

Si bien, ha sabido distinguirse en el mercado gracias a una participación activa en misiones comerciales como marketing directo, asistencia a ferias y posicionamiento de la marca Acciona, la cual es signo distintivo del servicio dentro de la industria. En este punto, resultaría recomendable mejorar la eficiencia de los canales de publicidad a través de internet.

En la actualidad, han surgido nuevas necesidades gracias al desarrollo del e-commerce, donde se requiere una tipología de carga diferente a la tradicional llamada couriers, caracterizada por ser volúmenes muy pequeños y de “punto a punto”. Acciona Forwarding se ha adaptado con nuevos métodos de transporte como es la consolidación

de carga, permitiendo que distintas empresas agrupen carga para un mismo destino obteniendo costes inferiores. Además, ha sabido aprovechar las oportunidades del mercado al implantar un nuevo sistema para la carga de líquidos llamado flexitank, transformando un contenedor en un sistema de transporte marítimo de líquidos a granel, sustituyendo a los sistemas convencionales existentes como los tanques o los tambores.

En principio, es aconsejable que Acciona Forwarding se plantee la integración de la RSC en su estrategia, pues, aunque haya implantado cursos de formación a través de Ateia Oltra para sus empleados y pertenezca al Grupo Acciona, quien destaca por su compromiso social y medioambiental, no es suficiente. Al adoptar criterios de responsabilidad social, la empresa puede facilitar las relaciones con los distintos grupos de interés, reducir los conflictos y mejorar las condiciones del entorno y, por lo tanto, hacerla más sostenible.

Asimismo, en relación con los métodos de desarrollo externo, Acciona Forwarding podría llevar a cabo más acuerdos de cooperación accionariales como es la “joint-venture” compartiendo la tecnología y el know-how de una empresa con el conocimiento de mercado o la red de distribución de otra; y no sólo adquisiciones totales de empresas que ya operan en el país de destino.

## **10. BIBLIOGRAFÍA**

### MANUALES

Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A., “Fundamentos de dirección estratégica de la empresa” Ed. Thomson Reuters, edición 2º, 2016, Madrid.

Transporte XXI. “Libro blanco del sector transitario en España 2016” Ed. Industria y Comunicación SA, 2017, Vizcaya.

Acciona Informa. “Número 60 abril 2015” Ed. Dir. Gral. de Imagen Corporativa y Marketing Global Acciona, S A, 2015, Madrid.

Acciona Informa. “Número 61 julio 2015” Ed. Dir. Gral. de Imagen Corporativa y Marketing Global Acciona, S A, 2015, Madrid.

### PÁGINAS WEB

La Vanguardia (2017). *España ratifica el CETA, el tratado de libre comercio con Canadá* [online]. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/economia/20170629/423762388381/ceta-espana- aprobacion.html> [29 junio 2017].

El País (2017). *Los estibadores paran los puertos con la primera parte de la huelga de 48 horas* [online] Disponible en: [https://elpais.com/economia/2017/06/13/actualidad/1497380022\\_055795.html](https://elpais.com/economia/2017/06/13/actualidad/1497380022_055795.html) [14 junio 2017].

ABC (2017). *España supera los 19 millones de ocupados por primera vez desde 2009* [online] Disponible en: [http://www.abc.es/economia/abci-numero-parados-baja-182600-personas-durante-tercer-trimestre-201710260902\\_noticia.html](http://www.abc.es/economia/abci-numero-parados-baja-182600-personas-durante-tercer-trimestre-201710260902_noticia.html) [26 octubre 2017].

ABC (2017). *Draghi afirma que los tipos de interés seguirán bajos durante «un periodo de tiempo extenso»* [online] Disponible en: [http://www.abc.es/economia/abci-draghi-afirma-tipos-interes-seguiran-bajos-durante-periodo-tiempo-extenso-201704060955\\_noticia.html](http://www.abc.es/economia/abci-draghi-afirma-tipos-interes-seguiran-bajos-durante-periodo-tiempo-extenso-201704060955_noticia.html) [6 abril 2017].

El País (2016). *España da la espalda al gasto en I+D a pesar de la recuperación* [online] Disponible en: [https://elpais.com/economia/2016/11/24/actualidad/1480021637\\_814788.html](https://elpais.com/economia/2016/11/24/actualidad/1480021637_814788.html) [25 noviembre 2016].

Acciona.com (2017). *Acciona y Tuto Energy amplían en un 50% el proyecto solar Puerto Libertad en México, que será el mayor del país con 339 MWp* [online] Disponible en: <https://www.acciona.com/es/salaprensa/noticias/2017/febrero/acciona-tuto-energy-amplian-50-proyecto-solar-puerto-libertad-mexico-mayor-pais-339-mwp/> [7 febrero 2017].

Zonebourse.com (2011). *Informe anual Acciona 2011* [online] Disponible en: [https://www.zonebourse.com/ACCIONA-69450/pdf/326459/Acciona\\_Rapport-annuel.pdf](https://www.zonebourse.com/ACCIONA-69450/pdf/326459/Acciona_Rapport-annuel.pdf) [2011].

Acciona (2014). *Forwarding, tu socio en transporte y logística internacional* [online] Disponible en: [https://saaccionacl.blob.core.windows.net/media/1004080/fwd\\_2014.pdf](https://saaccionacl.blob.core.windows.net/media/1004080/fwd_2014.pdf) [2014].

Ibercondor.com (2017). *Flexitank, la solución para el transporte de líquidos no peligrosos a granel* [online] Disponible en: <https://ibercondor.com/flexitank-la-solucion-para-los-liquidos-a-granel-no-peligrosos> [29 junio 2017].

Libreborme.com (2017). *Sociedad “Acciona Forwarding SA”* [online] Disponible en: <https://libreborme.net/borme/empresa/acciona-forwarding/> [6 noviembre 2017].