



**Máster universitario de gestión del negocio
marítimo y del Derecho marítimo**

Trabajo Fin de Máster

**Plan de negocio para la creación de una
empresa de Transporte y Logística.**

DSERVICE S.L.

Presentado por:

David Sanmiguel Erchiga

Dirigido por:

Francesco de Candia

06/2022

Agradecimiento

- **Toda mi familia por el apoyo incondicional en todos estos meses.**
- **A todos mis profesores por enseñarme y darme las herramientas correspondientes.**
- **A mi tutor, que ha estado cuando lo he necesitado y me ha guiado en todo momento.**
- **A la universidad Europea por confiar en mí y acogerme dándome la oportunidad de demostrar lo que valgo.**

Resumen ejecutivo

Como en cualquier negocio, un emprendedor debe tener claro que a la hora de iniciar un proyecto y elegir su modelo de negocio, debe tener en cuenta diversos factores. Estos, podrán influir tanto de forma positiva como negativa en su desarrollo.

El sector del transporte es muy importante en valencia gracias a la gran salida que tenemos derivada del puerto de valencia, el cual se sitúa entre los más importantes de Europa. Cada vez más vemos como la carga sigue aumentando, pero no podemos hacer frente a ella debido a los problemas que nos encontramos con los propios transportistas o infraestructuras.

El objetivo del trabajo consiste en la creación de una empresa dedicada al transporte y logística nacional enfocada a las islas baleares. Para ello, se estudiarán todos los factores necesarios para conseguir que el proyecto tenga éxito y, poder explicar cuál es la viabilidad.

Para ello, como marco introductorio, analizaremos la situación y evolución del mercado en el que nos encontramos. Mencionaremos también como se desarrollará la empresa por dentro para poder obtener una sostenibilidad y, encontrar ventajas competitivas con respecto a nuestra competencia. Además, identificaremos los puntos débiles de la empresa y, la forma de obtener soluciones.

Por otro lado, veremos los métodos de marketing más eficientes para poder coger cuota de mercado y, poder asentarnos en un mercado siempre orientado hacia las islas baleares para poder explotar este nicho de mercado.

Por último, nos focalizaremos en la financiación de la empresa para ver si podemos tener una fiabilidad y, nuestros tiempos para poder devolver esa inversión inicial. Sin olvidar, que se desarrollaran unas conclusiones donde expresaremos si realmente es factible llevar a cabo el proyecto.

Palabras clave:

Logística

Transporte

Clientes

Carga

Marítimo

Abstract

As in any business, an entrepreneur must be clear that when starting a project and choosing a business model, several factors must be taken into account. These can have a positive or negative influence on its development.

The transport sector is very important in Valencia thanks to the great outlet we have derived from the port of Valencia, which is one of the most important in Europe. More and more we see how the cargo continues to increase, but we cannot cope with it due to the problems we encounter with the transporters themselves or infrastructures.

The aim of the project is to create a company dedicated to national transport and logistics focused on the Balearic Islands. To this end, all the necessary factors will be studied in order to ensure the success of the project and to be able to explain its viability.

To do this, as an introductory framework, we will analyse the situation and evolution of the market in which we find ourselves. We will also mention how the company will develop internally in order to achieve sustainability and find competitive advantages over our competitors. In addition, we will identify the weak points of the company and how to find solutions.

On the other hand, we will look at the most efficient marketing methods to be able to gain market share and to be able to establish ourselves in a market that is always oriented towards the Balearic Islands in order to exploit this market niche.

Finally, we will focus on the financing of the company to see if we can have a reliable and our times to be able to return the initial investment. Without forgetting that we will develop some conclusions where we will express if it is really feasible to carry out the project.

Keywords:

Logistics

Transport

Customers

freight

Maritim

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	12
1.1	Descripción del negocio	12
1.2	Misión, Visión y Valores.	13
1.3	Necesidades que satisfacer.	14
1.4	Servicios que ofrecemos.	17
1.5	Ámbito geográfico.	19
2	ANÁLISIS DEL MERCADO	21
2.1	Introducción	21
2.2	PESTEL	24
2.3	Fuerzas de Porter	34
2.4	DAFO-CAME	37
3	Operaciones y procesos	45
3.1	Localización	45
3.2	Los procesos	48
4	RECURSOS HUMANOS	53
4.1	Forma jurídica /fiscal	53
4.2	Equipos y funciones.	55
4.3	Organigrama	59
5	Plan de Marketing	61
5.1	Estrategia de Marketing	64
6	Plan Económico-Financiero	68
6.1	Presupuesto inicial.	68
6.2	Financiación	71
6.3	Costes fijos y variables	72
6.4	Payback y VAN	75
7	Conclusiones	78
8	Bibliografía	82

Índice de gráficos

Gráfico 1: Evolución del número de empresas del sector transporte.....	22
Gráfico 2: Evolución de los ocupados en transporte y almacenamiento por genero	23
Gráfico 3: Evolución del PIB y de la incidencia del VAB.....	26
Gráfico 4: Incidencia del VAB del sector transportes y almacenamiento y sus ramas de actividad en el PIB.	26
Gráfico 5: Evolución del porcentaje de trabajadores del sector transporte y almacenamiento sobre el total de trabajadores en EU-27.	27
Gráfico 6: Precio acumulado del gasoil en España.....	28
Gráfico 7: Evolución del número de parados en España.....	31

Índice de Tablas

Tabla 1: Precio mínimo y máximo de la gasolina y diésel en España	29
Tabla 2: DAFO.....	37
Tabla 3: DAFO.....	41
Tabla 4: Puntuación de factores clave.....	47



Tabla 5: Proceso base.....	49
Tabla 6: Organigrama	59
Tabla 7: Las 4'P	61
Tabla 8: Coste de las Infraestructuras	69
Tabla 9: Coste del equipo de oficina	69
Tabla 10: Coste de Software y Hardware	70
Tabla 11: Coste del Marketing	70
Tabla 12: Financiación del préstamo.....	71

Tabla 13: Amortización	72
Tabla 14: Gastos de personal	73
Tabla 15: Flujo de caja.....	74
Tabla 16: VAN.....	75

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Descripción del negocio

La finalidad de la empresa es ofrecer un servicio de transporte y logística integral a nuestros clientes centrándonos en una actuación dentro del territorio español, concretamente desde la península a las Islas Baleares y Canarias.

El negocio nace debido a las pocas empresas que ha sido capaces de especializarse en este nicho de mercado y explotar todos los recursos de forma eficiente, ya que para nosotros lo más importante es realizar el servicio con la mayor calidad y eficacia.

Es verdad que en este sector podemos encontrar diversas empresas que hacen transporte, pero si nos damos cuenta, la mayoría se enfocan en carga completa y, es por eso por lo que hemos querido focalizar nuestra actividad en la carga por grupaje buscando clientes potenciales que estén dentro del mundo del mueble, electrodomésticos, comida envasada (No necesidad de refrigeración), etc. Lo que buscamos son clientes en las islas que nos puedan aportar carga durante todo el año ya que, lo más complicado es mantener un ritmo mínimo o estable de actividad a lo largo de los meses debido a que son zonas de población baja durante la mayoría del año exceptuando los meses de verano, donde nos encontraremos con un notable aumento de la actividad económica.

La estructura inicial de la empresa se registrará por 2 almacenes principales en Valencia y Barcelona seguidos de las naves que dispondremos en las islas baleares y canarias para poder descargar y almacenar hasta poder repartirla. Además, contaremos con un servicio de reparto a particulares, con opción a diferentes preferencias como reparto, reparto más subida, con montaje, etc. Esto, hará más atractiva a la empresa ya que atraerá a otras grandes empresas internacionales también dentro del sector que de vez en cuando, les piden servicios que ellos no pueden llevar a cabo y nos las ceden.

1.2 Misión, Visión y Valores.

Misión

La misión que se establece y que se quiere transmitir a todos los empleados ya que, es indispensable que todos tengan claro las pautas de los inicios de la empresa se divide en 3 partes claras:

- **Ofrecer tanto rapidez como calidad en nuestros servicios.**
- **Satisfacer de la mejor forma a nuestros clientes.**
- ***Realizar mejoras continuas para crecer.***

Buscando sobrepasar las expectativas de nuestros clientes y, mantener este éxito de forma continuada sin perder valor.

Visión

Llegar a ser una de las empresas líderes en el sector siempre enfocadas a nuestro nicho de mercado llegando a explotar todas las oportunidades de la mejor forma posible. Para lograrlo de forma conjunta primero tenemos claro que debemos segmentarlo en diferentes secciones y ser os mejores en ellas:

- **Formar parte de la satisfacción del cliente.**
- **Líderes en rapidez en los servicios ofrecidos.**
- **Líderes en logística integral.**
- **Líderes en el cara a cara.**

Valores

Una cosa indispensable que buscamos en cualquier trabajador o empresa que trabaje con nosotros es la de que conozca y defienda nuestros valores ya que, somos una empresa que se fija mucho en lo que hay detrás de las personas y su forma de afrontar los retos. Es por esto por lo que ponemos en manos de cualquiera la siguiente lista de valores:

- **Ética.**
- **Profesionalidad.**
- **Cercanos con los clientes.**
- **Lealtad**
- **Orientación para un mejor resultado.**
- **Prevenir riesgos laborales.**
- **Mejoras tecnológicas.**
- **Concienciación con el medioambiente**

1.3 Necesidades que satisfacer.

Cuando pensamos en una empresa de transporte y logística se nos vienen unos puntos clave para que cualquier cliente liente este mínimamente satisfecho y que, la empresa pueda ser considerada antes ellos. Los aspectos mínimos que podemos encontrar dentro del sector en cada una de las empresas son:

- Demostrar una fiabilidad de casi al 100% para que el mercado sea capaz de confiar en nosotros y, no tengan dudas.
- Una cobertura mínima para poder dar una seguridad a toda la cartera de clientes
- Experiencia dentro de su actividad
- Una atención al cliente personalizada para la resolución de diferentes problemas o dudas que puedan aparecer dentro del proceso.
- Estar actualizado en cuando a tecnología y así, no quedar obsoletos con su competencia.

- Maquinaria que se renueve periódicamente dentro de las posibilidades para que, a la hora de realizar el servicio se pueda desarrollar de la forma más fluida y eficiente.

Pero realmente, si queremos diferenciarnos del resto debemos ir un paso más allá. Para conseguirlo debemos llevar una mejora continua de todos estos aspectos e incluso se debe buscar la forma de incorporar nuevos puntos clave para ser competitivos y ser capaces de ofrecer un valor añadido que haga que nuestros clientes tengan fidelidad.

Para esto, se han marcado unos puntos clave y su manera de llevarlos a cabo de forma mucho más fructífera:

- Ofrecer una fiabilidad del 100% mediante la exposición del equipo que hay detrás de todo el proceso y la posibilidad de ver experiencias de clientes que ya hayan trabajado con nosotros. Esta opción será posible gracias a la página web que habilitaremos donde se deberá puntuar la satisfacción que ha tenido cada cliente una vez cada mes. Sin olvidarnos de todos los documentos en orden que expondrán los puntos necesarios para que el servicio sea llevado a cabo con toda seguridad.
- Disponer de un canal explícito para incidencias y dudas de todos nuestros clientes y así, poder crear un lazo mucho más personal con el cliente para que este seguro de que tendrá una cobertura ante cualquier problema.
- Ofrecer una atención muy personalizada para que nuestros clientes se sientan cercanos plasmando uno de nuestros valores claves como es el ambiente cercano. Con esto, también se busca ser muy transparente a la hora de gestionar cualquier problema y, intentar buscar la mejor solución tanto para nosotros como para nuestros clientes, siempre tomando una decisión conjunta.
- Buscar la mejora continua para poder ofrecer a nuestros clientes las mejores instalaciones, equipamiento y tecnología para poder maximizar la seguridad de que el servicio se gestionará de la mejor manera ya que, contamos con lo mejor del mercado.
- Levaremos una gestión de nuestro inventario y almacenes muy precisa enfocados en poder ejecutar todo el proceso de la forma más ágil. Además, esto ayudara a agilizar el

proceso de resolución cuando se creen duda de donde está la mercancía ubicada o en que almacén se encuentra.

- Disponer de versatilidad añadiendo un servicio extra que muy pocas empresas realizan en las islas. Este servicio es el de particulares pudiendo llegar directamente al cliente final ofreciendo diversas opciones como:
 - **Reparto a pie de calle.**
 - **Reparto + subida y desembalaje**
 - **Reparto+ Montaje**

Esta versatilidad nos dará un valor añadido imprescindible para poder llegar a ser competitivos en un sector donde cada vez se está creciendo más y, la competitividad es muy agresiva.

- Ofrecer una logística inversa bastante sencilla y clara para nuestros clientes. No siempre se conseguirá hacer llegar la mercancía en las condiciones deseadas, por lo que es clave tener una buena logística inversa para así, conseguir la satisfacción por otras vías y que no nos afecte de forma grave. Esto, ayudara a que siga siendo fiel y nuestra imagen siga siendo positiva.
- Tener unas políticas sostenibles y facilitar acceso a ellas. Es muy importante hacer llegar al sector que somos una empresa que busca el bienestar del ecosistema. Para ser capaces de lograrlo, hemos implementado una serie de estrategia verde que permitan medir, reducir y compensar las emisiones de cada transporte llevado a cabo.

Una de las actuaciones claves de estos proyectos es la compra de vehículos sostenibles con los que contamos e iremos incorporando, buscando generar sostenibilidad e incitando al cambio global dentro del sector.

- Por último, ser la empresa que sea capaz de llegar a ese equilibrio entre precio-calidad, ofreciendo todos nuestros recursos para que nuestros clientes se olviden de todos los dolores de cabeza que pueden llevar la gestión de un correcto transporte. Nosotros nos encargaremos de que no tenga problemas con el destinatario gracias a, nuestra rapidez

unida con una gran calidad a la hora de hacer llegar la mercancía en unas condiciones excepcionales.

1.4 Servicios que ofrecemos.

La empresa, ofrece un servicio integral con el objetivo de simplificar todas las operaciones de transporte y logística. Teniendo en cuenta las necesidades a satisfacer de nuestros clientes y la forma en la que queremos ejecutarla, ofrecemos los siguientes:

- Entregas domiciliarias B2C: Este tipo de servicios es algo muy valorable dentro del nicho de mercado donde nosotros actuamos ya que, las grandes empresas no son capaces de hacerlo debido a que este tipo de mercancía como son los muebles no es muy atractivo. Por lo que, se genera un valor añadido tan grande que hace que, otras empresas acudan a nosotros cuando algún cliente fiel necesita una gestión de este tipo. Debido a nuestra especialización en muebles y electrodomésticos, es muy común que tengamos diariamente bastantes entregas a particulares ya que, la población de las islas es muy propensa a renovarse sus casas o incluso a hacer mudanzas. Sin olvidar, los hoteles cada vez que se aproxima la temporada de verano gracias a la alta ocupación de extranjeros.

Para poder llevar a cabo este servicio contamos con:

- Vehículo adaptado a las necesidades con 2-3 operarios cualificados con experiencia reconocida.
 - Posicionamiento de la mercancía
 - Servicios adicionales como ya hemos explicado con anterioridad.
- Entregas profesionales B2B: Este tipo de servicio se trata de la transacción comercial entre un negocio y otro. Con el aumento de volumen, llevar a cabo un correcto transporte y almacenamiento se ha vuelto esencial para las empresas, es por eso que, se definen diferentes etapas para conseguir un mayor valor:
 - Almacenaje, control de stock y consolidación: Disponer de naves es clave para poder almacenar la mercancía de nuestros clientes y, conseguir organizarla y

distribuirla de la mejor manera para poder ahorrar tiempo y costes tanto a nosotros como a nuestros clientes (fabricantes).

- Transporte: Gestionar que tipo de vehículo es el mas adecuado para dar salida ese día, teniendo en cuenta el volumen de mercancía que vamos a enviar debido a que nuestras cargas son grupales y no completos. Además, de organiza con que naviera saldrá cada contenedor, teniendo en cuenta las conexiones más rápidas y sus costes.
 - Picking, Cross docking y etiquetado: Una vez entra la mercancía a nuestro almacén logístico, debemos organizarla de la manera mas eficiente para agilizar los procesos e intentar que esta, pase el menor tiempo en nuestras instalaciones generando el menor coste y congestión posible.
 - Integración Sistema IT: Utilizar nuestras tecnologías implantando software que ayuden a mejorar logística integral.
 - Control de costes: Control exhaustivo de los costes que se generan a lo largo del procedimiento logístico que hemos hablado anteriormente. De hecho, se planifican unas estrategias para saber donde perdemos dinero y como mejorar para que no suceda.
-
- Servicios exprés: Contamos con un servicio para empresas que tengas urgencias y necesiten que su mercancía sea prioritaria al resto. Este servicio claramente lleva un coste extra, pero agiliza todo el proceso y hace que los clientes puedan tener una solución en situaciones críticas.
 - Almacenamiento: Gracias a que contamos con diferentes sucursales, podemos ofrecer a nuestros clientes la posibilidad de gestionar la mercancía en nuestros almacenes en el caso de que la entrega debido a motivos puntuales tenga que esperar y, necesiten que alguien se la almacene con seguridad. Además, para que estén seguros de donde se encuentra parada dicha mercancía, contamos con una pagina web dedicada a ellos en la que pueden saber donde se encuentra en casa momento.
 - Consultoría logística: Tanto para los clientes habituales como para los nuevos, disponemos de un grupo de personas dispuestas a interactuar sobre diferentes dudas o temas que se quieran tratar como:
 - Análisis y optimización de procesos.

- Diseño de soluciones personalizadas.
- Implementación de proyecto.
- Reducción de costes.

1.5 **Ámbito geográfico.**

Debido al nicho de mercado en el que queremos enfocarnos, la empresa realizara sus funciones enfocadas a las islas baleares y canarias. Es decir, se buscará carga en la península para ser distribuida en las islas.

En principio contaremos con 2 sucursales en la península distribuidas en Valencia y Barcelona donde se recibirá toda la carga que se genere en alrededores y, otras 4 en las islas donde llegará la mercancía y será repartida:

- Menorca
- Mallorca (2 almacenes debido a la opción de particulares)
- Ibiza
- Las Palmas de Gran Canaria

Se adquieren naves en estos puntos debido a que es necesaria contar con almacén logístico en cada una de las grandes islas para poder gestionar mejor las entregas y poder organizar la mercancía para su reparto.

2 ANALISIS DEL MERCADO

Con el siguiente análisis de mercado lo que buscamos es información alrededor de nuestra industria, clientes, competidores y cualquier variable o condición que nos pueda afectar tanto de forma positiva como negativas. Además, nos va a permitir ver qué relaciones existen entre la oferta y la demanda y, la forma de aprovecharlas para ser atractivos ante nuestro público y competitivos ante nuestros competidores.

Sin olvidar, que gracias a esto conseguiremos unas bases para poder planificar nuestras estrategias tanto a corto como a largo plazo. Algo que nos reforzara para respaldar la idea de negocio.

En concreto, analizaremos el sector servicios, pero siempre dirigiéndolo hacia el nicho de mercado en el que nos vamos a enfocar y del cual, vamos a buscar sacar el mayor rendimiento posible.

2.1 Introducción

Para saber en qué sector nos estamos moviendo, empezaremos analizando la situación actual en la que se encuentra el sector del transporte en los flujos entre la península y las islas. Se tendrá en cuenta el transporte terrestre y marítimo.

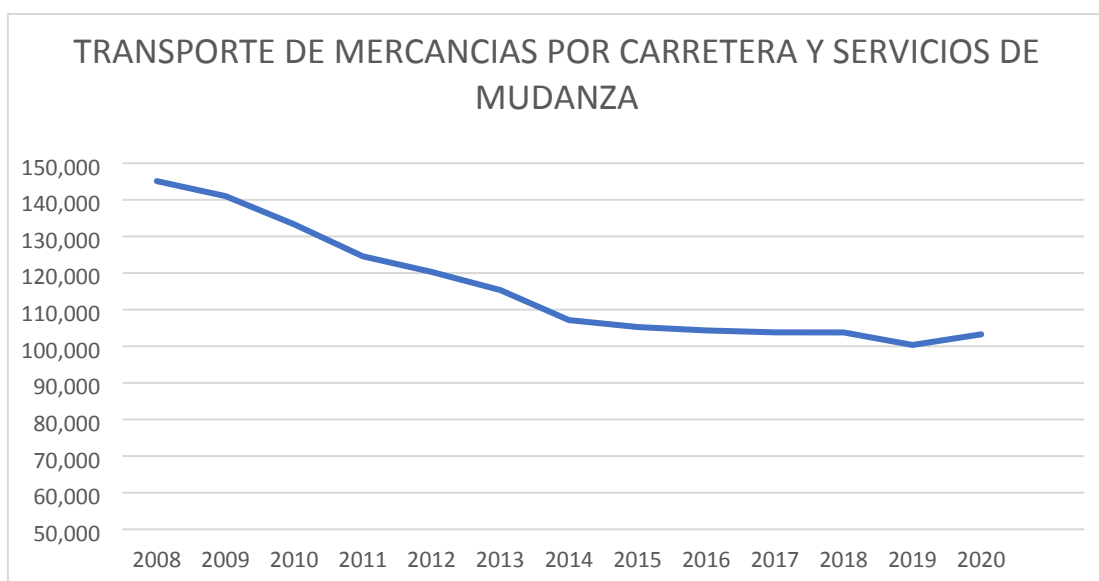
La industria del transporte de mercancías después de pasar un año tan complicado como el 2020 a causa del COVID-19, a sabido readaptarse con una facilidad que nadie esperaba ya que, el servicio B2B estuvo prácticamente parado 1. Tanto es así que, en el año 2021 sigue siendo uno de los sectores mas importantes de España, representando alrededor de un 7,9% sin contar con otras actividades como de carácter logístico. Llegando a tener una cifra de negocio cerca de los 111.000 millones de euros y, generando alrededor de 1 millón de puestos de trabajo.

Este sector es tan destacable en España gracias a que destaca por una serie de puntos tanto a nivel geoestratégico como por su calidad de infraestructuras:

- Marco TEN-T: Destacan los corredores del mediterráneo y del atlántico. En primer lugar, destacamos la conexión de los puertos marítimos con el corredero ferroviario que une el norte de África y Europa central mediante España. En segundo lugar, las conexiones tanto internas como marítimas con Francia y Alemania contribuyendo al 12% del PIB de la Unión Europea.
- Posición geoestratégica: España es capaz de aportar el acceso a un mercado global a más de 500 millones de personas.
- Importante mercado de producción y consumo: Se puede observar gracias al aumento de compras por internet en un 24%.
- Extensa red de infraestructuras.
- Competitividad global: puesto 18 del mundo por su desempeño logístico según el Logistics Performance Index que el Banco Mundial elabora.
- Gran número de plataformas logísticas: En España contamos con más de 150 parques logísticos.

Por último, para que quede claro este acercamiento al mercado, se mostrarán diferentes gráficas enfocadas a poder observar cuál y cómo ha sido el crecimiento de este sector a lo largo de los años en España y su importancia.

Gráfico 1: Evolución del número de empresas del sector transporte.



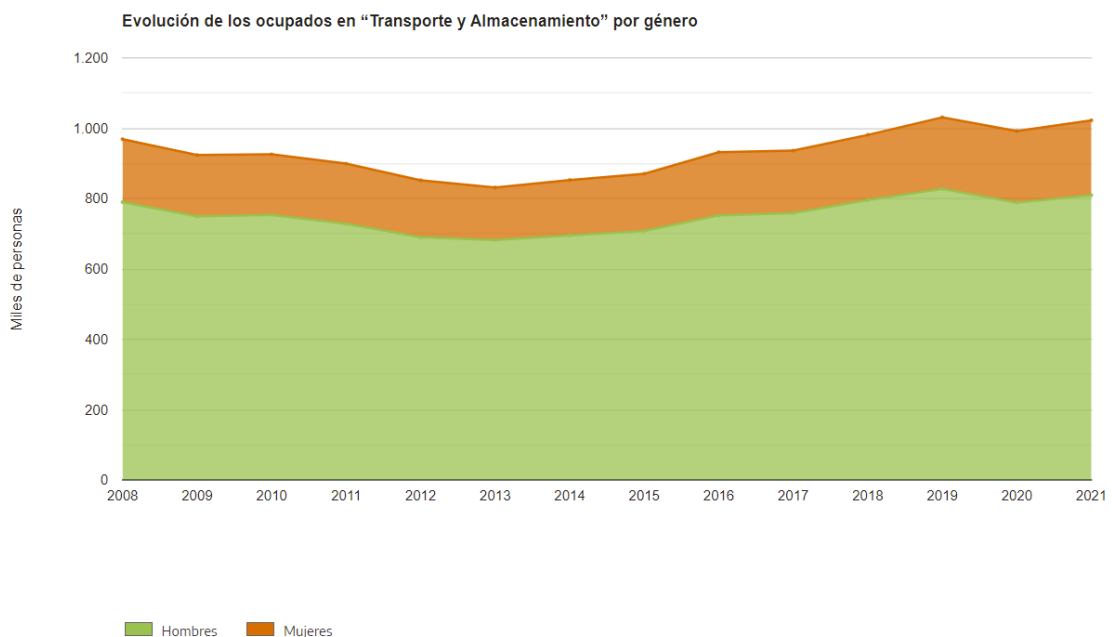
Fuente: INE,2019

Según vemos en la gráfica anterior, a partir de la crisis de 2008 muchas empresas de transporte cerraron al igual que paso en todos los sectores. Esto se debe a los grandes problemas económicos de los ciudadanos y de los diferentes clientes de dichas empresas.

Como todos sabemos, si el cliente no puede comprar ya que, el poder adquisitivo es menor gracias a la subida de los precios, las tiendas no tienen necesidad de hacer nuevos pedidos y, por lo tanto, las empresas de transporte no tienen nada que transportar. Es decir, entramos en un círculo vicioso del cual, acaban sobreviviendo los más competitivos y las empresas con mayor nivel de adaptación.

Por último, cabe recalcar la rápida salida de la crisis del COVID 19 gracias a que hemos sabido redirigir el sector hacia un nuevo método de trabajo. Esto, ha generado una demanda enorme consiguiendo hacer récord y, ha ayudado a que empezemos a crear nuevas empresas debido a que no somos capaces de hacer frente a las cargas con las empresas ya existentes. De hecho, hemos a superar las 113.000 empresas como ya paso en 2018, donde la situación de caída se había conseguido estabilizar.

Gráfico 2: Evolución de los ocupados en transporte y almacenamiento por género



índice: INE, 2021

En este caso, podemos ver como la evolución de los ocupados en este sector después de descender tras la crisis de 2008, consigue remontar a partir del 2013 cogiendo una tendencia bastante positiva llegando a máximos. Pero, se ve frenado debido al COVID y teniendo un fuerte descenso del 2019 al 2020.

Aunque, tras salir de la situación de crisis por la pandemia se ha visto una tendencia extraordinaria llegan a casi igualar los números de 2019 en tan solo 1 años.

Algo muy curioso es la tendencia opuesta que toma con la evolución de las empresas ya que, aunque las empresas disminuían en el sector, los puestos de trabajo iban aumentando gracias a que las restantes estaban creciendo de forma exponencial y se estaban fortaleciendo. Esto quiere decir que las empresas sobrevivientes iban a poder asentarse de forma más clara en el mercado, pero, iba a ser más complicado esta vez entrar en dicho mercado y, llegar a ser competitivo frente a las empresas ya instauradas.

Por otro lado, el aumento tan drástico de 2020 a 2021 se debe a que todo el mundo debido a una situación puntual había generado que la demanda fuera tan alta, que la oferta tubo que crecer de forma tan rápida que no era capaz de hacerlo con las personas y empresas que en ese momento se encontraban en el mercado y por ello, empezaron a aumentar el número de empleados y de nuevas empresas.

2.2 PESTEL

Con esta herramienta vamos a ser capaces de identificar todos los factores externos que afectan al ambiente donde opera nuestra empresa. Va a ser fundamental ya que, nos permitirá tomar decisiones de una forma mucho más fácil.

Se divide en 5 apartados:

❖ Político-legal

En este caso, explicaremos todas las leyes que la empresa debe cumplir, ya nos afecté de forma positiva o negativas. Incluiremos leyes a nivel de propiedad intelectual, de salarios, seguridad social, licencias, etc.

A continuación, veremos las diferentes normativas que se han instaurado entre 2021 y 2022 ([Normativa transporte por carretera | Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana \(mitma.gob.es\)](#)):

- Orden PCM/282/2022 de 6 de abril: En la que se describe el reglamento de la ley de ordenación de los transportes terrestres en materia de transporte sanitario.
- Real Decreto 242/2022 de 5 de abril: Donde se regula la cualificación inicial y formación continua de los conductores.
- Real Decreto-ley 3/2022 de 1 de marzo: Buscando la mejora en cuanto a la sostenibilidad del transporte de mercancías por carretera y en la cadena logística. Además, de centrarse en los precios de los contratos públicos de obra.
- Resolución de 26 de octubre de 2021: Anuncia la entrada en funcionamiento del Registro de Comunicaciones de los Servicios de Arrendamiento de Vehículos con Conductor y sus condiciones de uso. (BOE 01-11-21).
- Ley 13/2021 de 1 de octubre: Modificaciones de las normas en cuanto a infracciones contra los arrendamientos de vehículos con conductor y buscando mejorar la gestión en el ámbito del transporte y sus infraestructuras.

Viendo todas estas normativas, nos damos cuenta de que poco a poco vamos mejorando y buscando la sostenibilidad dentro del sector. El principal objetivo, es el de conseguir que todos los trabajadores se encuentren en un ámbito de trabajo correcto y que las empresas, ofrezcan puestos de trabajo cualificados y respetando a todos y al medioambiente.

❖ **Económico:**

En este caso observaremos y analizaremos la evolución de diferentes factores económicos que giran alrededor del sector y que llegan a afectar directamente sobre él, como:

Gráfico 3: Evolución del PIB y de la incidencia del VAB

Índice: Ministerio de transporte, movilidad y agenda urbana

Evolución del PIB y de la incidencia del VAB del sector 'Transporte y Almacenamiento' por ramas de actividad. Índice 2000 = 100

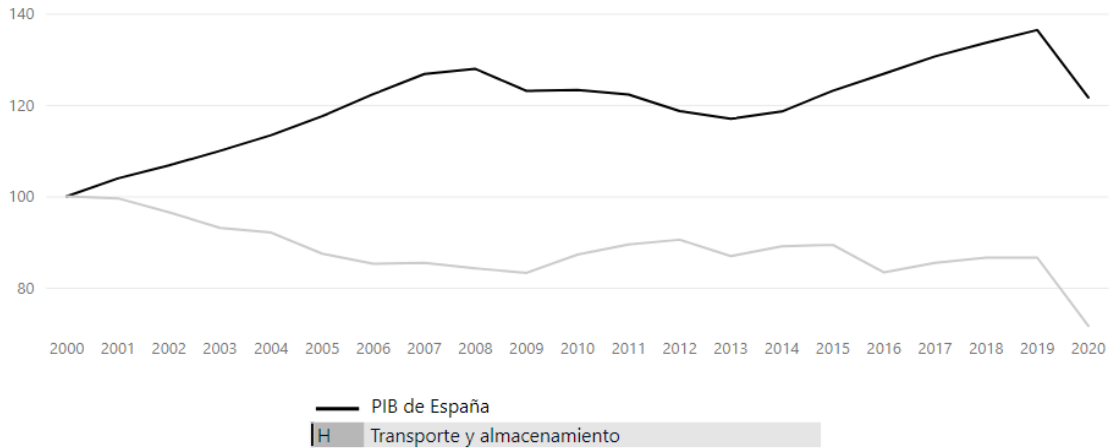
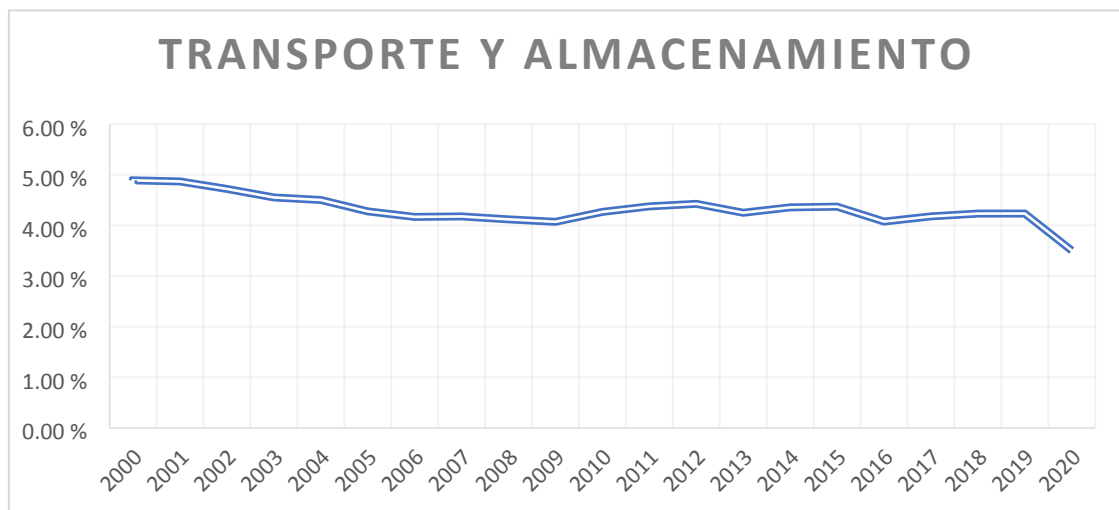


Gráfico 4: Incidencia del VAB del sector transportes y almacenamiento y sus ramas de actividad en el PIB.

Incidenca del VAB del sector "Transporte y Almacenamiento" y sus ramas de actividad en el PIB



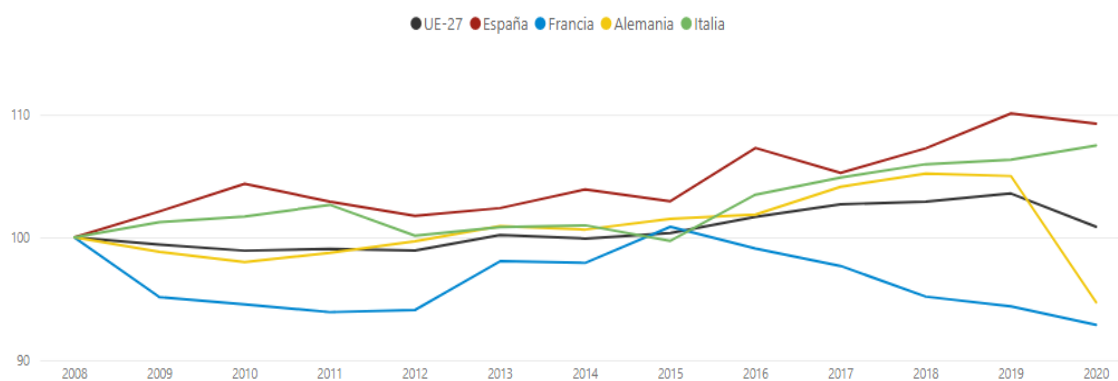
Índice: Ministerio de transporte, movilidad y agenda urbana

Como podemos observar en las anteriores gráficas, el PIB tiene un incremento bastante notable hasta 2008, cuando llega la crisis. Esta caída fue tan grave que tuvimos una tendencia descendente hasta 2013 momento en el que empezamos a recuperarnos gracias a que volvemos a aumentar la exportación algo clave en nuestro país debido a la floja demanda interna. De hecho, vemos como este aumento va ligado a un aumento en transporte y almacenamiento, es decir, la incidencia en esos años es clave para la recuperación.

A partir de entonces, España empieza a reconstruirse poco a poco hasta que llega el año 2019, donde aparece el COVID-19 obligando a cerrar prácticamente toda España y el mundo entero. Un duro golpe para la economía española debido a que vivimos de mercados externos. En este caso, también vemos una repercusión muy alta entre el sector del transporte y almacenamiento con la proyección del PIB ya que, al no poder salir de casa, todos los comercios se pararon y con ello, los transportes.

Gráfico 5: Evolución del porcentaje de trabajadores del sector transporte y almacenamiento sobre el total de trabajadores en EU-27.

Evolución del porcentaje de trabajadores del sector Transporte y almacenamiento sobre el total de trabajadores en UE-27, España, Francia, Alemania, Italia. Índice 2008 = 100

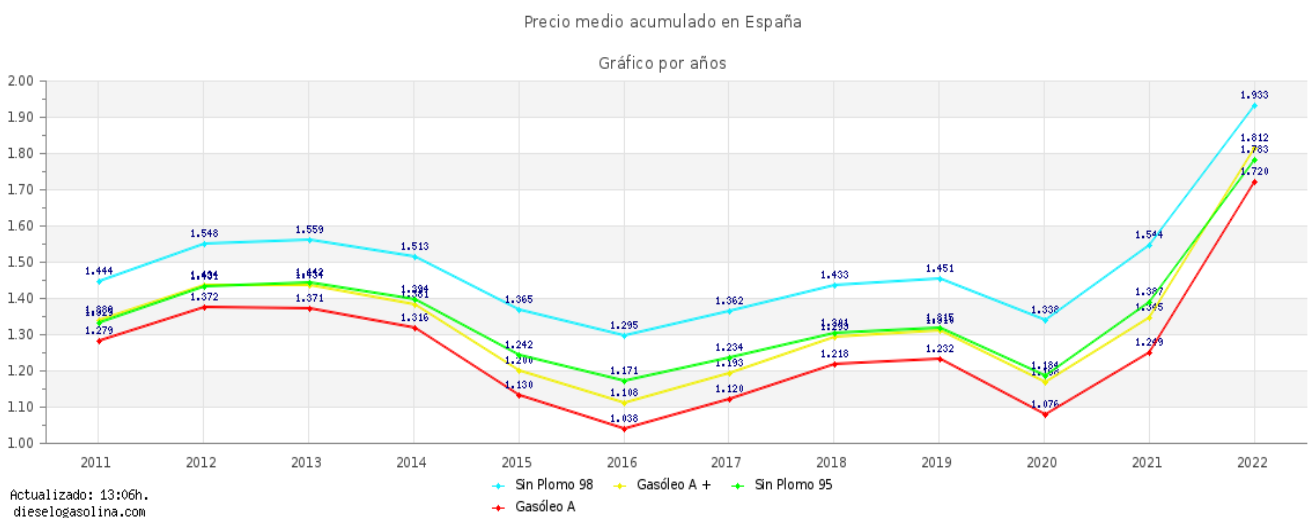


Índice: Ministerio de transporte, movilidad y agenda urbana

En la siguiente gráfica vemos principalmente como España está por encima de sus vecinos en cuanto a trabajadores en el sector del transporte dejando muy atrás a Francia y estando por encima de la media europea. Esto se debe a que España tiene puertos muy importantes que gracias a ellos se genera mucha carga y, por lo tanto, la demanda de trabajo es mucho mayor que en otros países.

La tendencia general en nuestro país es positiva aun en años donde nos encontrábamos en una crisis, esto quiere decir que uno de los sectores que mejor se adaptó y que más resistió fue el del transporte gracias al marítimo. Es verdad, que con la pandemia muchas empresas tuvieron que cerrar o despedir a trabajadores debido a que era imposible trabajar y el margen no era suficiente para poder aguantar en esos tiempos tan difíciles, por eso ese descenso que apreciamos entre el 2019 y el 2020 pero que no es drástico como si fue el del año 2017 llegando a estar prácticamente igualados con Italia.

Gráfico 6: Precio acumulado del gasoil en España



Precios - todo el tiempo



Índice: Dieselogasolina

Tabla 1: Precio mínimo y máximo de la gasolina y diésel en España

	Precio mínimo	Precio máximo
Gasolina	1.01 EUR/L (13.02.2016)	2.12 EUR/L (17.06.2022)
Diésel	0.93 EUR/L (17.02.2016)	2.08 EUR/L (23.06.2022)

Índice: Dieselogasolina

Por último, con estos 3 gráficos podemos apreciar la evolución de algo tan importante como es el precio de la gasolina. Es tan importante debido a que para el transporte de mercancías por carretera es indispensable y más, si son transportes internacionales.

Como se puede observar, la subida entre 2021 y 2022 es sorprendente, ya que pasamos de una media de 1,2 €/L hasta los 2,12 €/L, llegando a máximos históricos y, afectando a toda la población. Esta subida lo que supone para las empresas es que tienen que aumentar el coste del transporte a sus clientes habituales entrando en una disputa.

Cabe recalcar, que este aumento ha ido paralelo a la guerra que se está llevando a cabo entre Ucrania y Rusia, algo que no ayuda demasiado a España debido a que no tiene suministros propios.

Conclusión, debido a esta situación las empresas de transporte se están viendo obligadas a aumentar sus precios, las navieras aumentan los fletes y las personas tienden a desplazarse menos y a gastar menos.

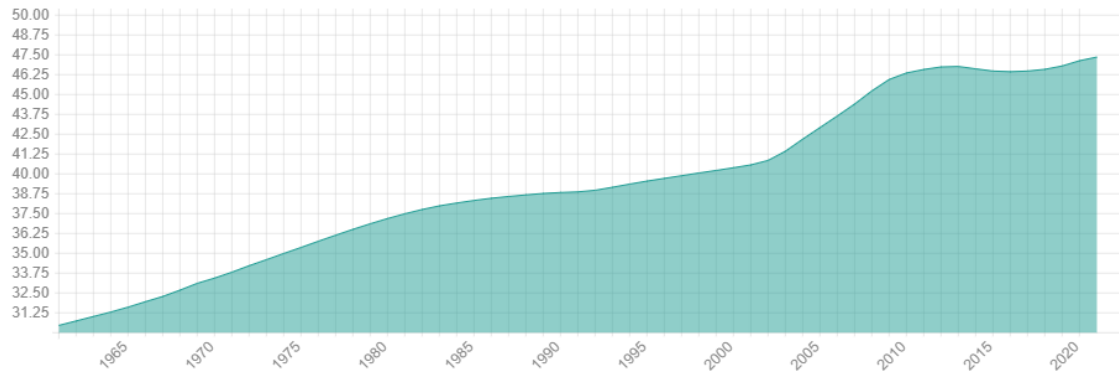
❖ Sociocultural:

A continuación, analizaremos los factores claves para poder entender el ambiente, la estructura social y el modo de vida de la población.

Gráfico 6: Desarrollo demográfico en España desde 1960

Desarrollo demográfico en España desde 1960

(Cifras en millones de habitantes)



Índice: INE

En referencia a la población, vemos como esta ha ido aumentando progresivamente durante los años gracias a que poco a poco llevamos una vida mas sana, hay avances en la medicina y buscamos siempre lo mejor para nuestro cuerpo. Es verdad que no nacen tantos niños como antes debido a que, hoy en día buscamos mantener nuestro nivel de vida de jóvenes y primero pensamos en como vamos a mantener a nuestros hijos y que nivel de vida queremos darle. Es decir, el nivel de natalidad disminuye, pero el de esperanza de vida aumenta.

Otro factor para tener en cuenta es el aumento de extranjeros debido a todos los problemas que están teniendo en sus países que hacen que tengan que venir a Europa de forma legal e ilegal.

Gráfico 7: Evolución del número de parados en España



Índice: INE

Algo muy positivo es la tendencia que vemos en España con la población parada desde el año 2013 cuando alcanzamos máximos tras la crisis mundial, llegando a tener casi 6 millones y medio de parados, una cifra muy preocupante que iba ligada a la desaparición de miles de empresas.

La única recaída que hubo fue debido al covid-19 que afectó de pleno y sin previa previsión a todo el mundo. Sin embargo, la tendencia positiva inmediata era algo que tampoco se creía pero que está siendo un golpe de realidad gracias a la alta demanda de la población debido a diferentes factores.

Otro factor para tener en cuenta es el poder adquisitivo de los españoles a día de hoy, siendo bastante inferior al pasado y estando por debajo de la media europea en 2%. Esta pérdida de poder se debe a diferentes situaciones que están ocurriendo en España:

- Los precios de todos los productos y materias primas han subido muy por encima de los salarios, es decir, la “cesta de compra” ya no es la misma que antes. Hoy en día, no puedes adquirir lo mismo que antes por el mismo precio, un claro ejemplo lo tendríamos a la hora de ir a hacer la compra o de poner gasolina
- Los sueldos han aumentado menos en comparación con los productos del mercado
- Los impuestos han aumentado en comparación con el resto de Europa

Por último, cabe destacar el nivel de vida o calidad de vida que hay hoy en día en nuestra sociedad ya que, cada vez mas las personas nos preocupamos por diferentes aspectos:

- Cada vez somos más perfeccionistas a la hora de elegir algo, es decir, cuando vamos a comprar un producto el proceso de selección es mas exhaustivo y nos fijamos en cosas que antes no nos importaba.
- Buscamos mantener el mismo nivel de vida, pero no siempre buscando la peor oferta, ya que cada vez preferimos algo bueno que barato.
- Nos cuidamos muchísimo mas y buscamos productos que no sean perjudiciales para nosotros ni para el medioambiente

Además, todo este nivel de vida va ligado a nuestros valores culturales ya que, nos enfocamos siempre es buscar algo que no sea perjudicial para nadie. En el caso del mundo del servicio, se buscan empresas que tengan políticas medioambientales, que su imagen sea buena, que sus valores estén alineados con los nuestros, etc. Esto, cada vez más es un punto clave para decantarnos por una empresa u otra y, el mercado es consciente

Este aspecto es clave para estar en mejora continua y no quedarse obsoletos con el paso del tiempo. La innovación es algo siempre positivo ya que, nos ayudara a mejorar en nuestro proceso y a ser mucho más eficientes en la ejecución.

El sector del transporte se ve afectado cada vez más por los cambios tecnológicos que se están experimentando y es por eso que, las empresas necesitan usar las tecnologías para llegar a ser mucho mas competitivas y diferenciarse del resto. De hecho, se esta avanzando de una forma increíble junto al sector marítimos y eso que, eran de los últimos sectores en actualizarse en estos últimos años.

Los beneficios que están obteniendo tanto las empresas como los clientes son:

- Tener localizada a toda la flota en tiempo real: Conseguimos que tanto la empresa como los clientes conozcan la ubicación de su pedido y el tiempo estimado de llegada a destino. Además. para la empresa es un lujo en cuanto a logística para llevar un control real de tiempos de espera y de organización.
- Conocimiento de las trazadas de nuestra flota por carretera: Ante cualquier imprevisto somos capaces de saber la ruta que ha tomado.
- Optimizar las rutas de cada transportista: Conociendo cuales son las condiciones de la carretera, meteorológicas, la más rápida, etc. Es decir, la ruta más eficiente en cuanto a tiempo, coste, comodidad, etc.
- Mejora a seguridad del transportista al no tener que estar dando feedback constante a la empresa.
- Optimización del proceso logístico y de almacén

En conclusión, la llegada de la tecnología ITS esta enfocada en mejorar la seguridad de las empresas de transporte, siendo capaz de solucionar cualquier problema que se les plante. Sin olvidar, que te hará ser más competitivo y te ayudará a conseguir la ventaja competitiva que te diferencie.

2.3 Fuerzas de Porter

A continuación, hablaremos sobre las 5 fuerzas de Porter, algo esencial para definir la estrategia de negocio de una empresa. Dicho modelo, fue creado por el ingeniero y profesor Michael Porter en 1979

Se divide en:

1) Poder de negociación del cliente

El poder de negociación será mucho mayor cuando haya más empresas ya que, las tendrán más opciones para escoger. Los clientes tendrán mas facilidad de poder afectar al precio de estas debido a que obligarán que los precios tengan que bajar para ser competitivos.

En España, este sector por desgracia muchas veces no queda otra que poner precios por debajo de lo que nos gustaría debido al alto numero de competidores e intento de establecer un precio acorde a sus gustos. De hecho, en Valencia se compite antes a precios bajos que en calidad como puede pasar en Barcelona.

Nuestra empresa, se intentará diferencias en todas sus fases para poder encontrar suficiente valor añadido y, que no tenga que competir en bajos precios. Es verdad que, debido a que estamos enfocados en carga grupal, en ciertas mercancías y en una zona geográfica en concreto, habrá que luchar contra menos competencia.

2) Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores se deberá a la capacidad de influir sobre el proceso de la empresa con sus insumos. En dicho mercado, la capacidad de negociación con ellos es bastante alta como puede pasar con los supermercados teniendo en cuenta que existen muchos proveedores y no son capaces de afectar al proceso de la empresa.

Este poder, puede deberse a que existen una serie de circunstancias en el mercado:

- Mercado de Monopolio: Algo que se intenta que no pase en ningún sector ya que, los precios serían desorbitados teniendo únicamente 1 proveedor. Esta situación, es imposible que se genere en nuestro sector.
- Exceso de demanda: Algo que tampoco puede ocurrir debido a que existen varios proveedores dentro del mercado.
- Que haya un insumo de mucha mayor calidad que el resto, esto puede ocurrir con un mejor aprovechamiento de las tecnologías: Hoy en día y como han avanzado las tecnologías en el sector, es algo que no se plantea o no está ocurriendo.
- Que el proveedor se convierta en competencia: Algo que cada vez ocurre más en diversos sectores, pero, en transporte es difícil que ocurra por el alto coste que conlleva diversificar.

En conclusión, para que no exista este poder de negociación es clave no tener un solo proveedor e ir cambiando estos continuamente para que no se asienten y, siempre busquen lo mejor para tu empresa. Por eso, nosotros contamos con mas de 2 proveedores y firmamos un contrato con ellos de máximo 2 años. Con esto, conseguimos que siempre estén alerta y se preocupen, ofreciéndonos el mejor servicio para poder continuar trabajando con ellos y que no se queden obsoletos en cuanto a precios y a eficiencia con el resto.

3) Rivalidad de los competidores

Este aspecto va muy relacionado con el poder de los clientes ya que, cuanto mayor sea el número de empresas más dificultad habrá de tener el poder. Es decir, será clave conseguir valor añadido para diferenciarse de tu competencia.

Hoy en día, cualquier mercado se encuentra explotado por lo que es muy importante analizar todos tus procesos para poder identificar errores e intentar cambiar la situación buscando

soluciones. Para poder lograr esto se necesita tener gente muy cualificada que sepa tanto resolver incógnitas como explotar fortalezas. Una técnica muy usada es investigar los puntos fuertes de nuestra competencia e intentar juntarlos con los nuestros para encontrar la perfección.

Puntos clave que se deberían analizar en nuestro negocio para ser más competitivos serían:

- Diferenciarse en producto
- Diversificación
- Economías de escala
- Buenos canales de distribución
- Inversiones en tecnología.

4) Amenaza de nuevos competidores

Esta amenaza es mucho mayor en sectores donde la inversión no es muy alta, si nos fijamos en el nicho de mercado donde nos enfocamos se puede ver que la inversión inicial debe ser bastante alta debido a que es necesaria contar con infraestructuras en las diferentes islas, algo muy complicado hoy en día debido al precio del suelo.

Aun con esto, es muy importante estar pendiente de las barreras de entrada que existen debido a que no es un mercado en el que haya muchos competidores. Para luchar contra nuevos competidores es clave trabajar continuamente en la estrategia de la empresa para incrementar estas barreras de entrada

5) Productos sustitutivos

A lo largo de los años hemos visto muchas empresas exitosas morir por no adaptarse a los nuevos tiempos debido a que se han acomodado y, no han creído oportuno evolucionar con el mercado. Ahora mas que nunca, es fundamental llevar a cabo una mejora continua por las nuevas tecnologías que nos obligan a estar en alerta ante tantos cambios drásticos.

Este aspecto, afecta en mayor medida a negocios que venden el producto final ante la gran oferta que existe y la competencia en cuanto a precios, sin embargo, en sectores donde se encuentran los intermediarios no es tan fuerte pero no debemos despistarnos.

Para poder pelear contra esta situación, es imprescindible trabajar continuamente a nivel de producto/servicio y fabricación/proceso. El caso más extremo es el de Nokia, una marca líder que acabo muriendo por no llevar un trabajo continuo, de ahí la frase “evolucionar o morir”.

2.4 DAFO-CAME

Para iniciar un proyecto de forma solida es necesario debes tener una propuesta que de valor a tu negocio y para eso, es muy importante conocer muy bien a tus clientes, a tu propia empresa a tu entorno.

Cuando nos encontramos en un mercado saturado debemos conocer todos los puntos de nuestra empresa bien definidos y conoce bien como funciona siendo conscientes de nuestros puntos fuertes y débiles. Par conseguir esto, el análisis DAFO es lo mejor, analizando 4 puntos:

Tabla 2: DAFO



Índice: Creación propia

- Debilidades: En este punto hay que ser critico y detectar de verdad lo que te merma con tu competencia. El objetivo es encontrar lo que esta haciendo que no puedas avanzar y buscar soluciones para darle la vuelta o buscar la forma que menos te afecte.

Cuando hablamos de estos problemas, nos referimos a lo que ocurren dentro de la propia empresa, ya sea en la dirección o en la mano de obra. Para poder localizarlos debemos hacernos una serie de preguntas como:

- ¿Con qué piedra se tropieza tropezando continuamente?
- ¿Qué está pasando para que no se llegue a nuevo público potencial?
- ¿Qué le recomendarías a otra persona que tuviera este mismo negocio?
- ¿Qué están percibiendo los clientes de forma negativa en el mercado?
- ¿Por qué no se están ampliando las cargas con respecto a otros años?

Muchas de las debilidades que encontramos en las empresas de nuestro sector son:

- Resistencia a los cambios tecnológicos. Es un sector que se ha resistido a introducir nuevas tecnologías.
 - Motivación del personal, sin entrar en incentivos económicos.
 - Personal en cuanto a transportistas. En temporada alta de trabajo como es verano, es muy difícil encontrar personal para las islas debido a que no es una zona cómoda para vivir por el nivel de vida y los sueldos que se están pagando.
 - Falta de equipos para ejecutar el transporte debido al problema del microchip para hacer nuevos camiones. Los tiempos de espera son de 6 meses para arriba.
- Fortalezas: Son los elementos positivos que hay dentro de la propia empresa y que nos hacen tener valor para diferenciarnos.

Estos elementos pueden ir variando, pero lo realmente importante es ser capaz de identificarlos, algo que parece fácil pero que muchas veces las empresas no son capaces de identificar o de explotarlas correctamente. Para poder reconocerlas es importante hacerse una serie de preguntas como:

- ¿Cosas en las que destaca tu empresa?
- ¿Haces algo distinto al resto?
- ¿Qué servicio tienes que otros no son capaces de ofrecer?
- ¿Qué hace que atraigas a nuevos clientes?
- ¿Con qué satisfaces realmente a tus clientes?

- ¿Qué feedback positivo te dan?

Gracias a que nos hemos especializado en un nicho de mercado tan concreto podemos observar diferentes fortalezas como:

- Aparte de ofrecer transporte de mercancías por contenedor a las islas, disponemos de un apartado únicamente para particulares, designando un grupo de personas concentradas únicamente en este servicio.
- Mejora continua en nuevas tecnologías, enfocados en siempre mejorar el proceso para dar un servicio satisfactorio y tener un valor añadido con respecto a nuestra competencia.
- Disponemos de un equipo altamente cualificado con capacidad de resolución de cualquier problema que se genere en el cliente.
- Gracias a unos buenos acuerdos con las diferentes navieras, somos capaces de hacer la entrega en tiempo record. Además, al contar con zonas de almacenaje en las diferentes islas, tenemos la capacidad de llevar un control de stock eficiente.
-
- Amenazas: Cuando nos referimos a amenazas nos centramos en factores externos que pueden mermar el avance de la empresa, es verdad que no podemos controlarlas, pero si, buscar estrategias que hagan que nos afecten en la menor medida posible.

Algunas de las preguntas que debemos hacernos para identificarlas son:

- ¿Qué factores pueden afectarnos de manera externa?
- ¿Cómo están actuando los competidores antes estos problemas?
- ¿En que fase del proceso nos pueden afectar?

Analizando nuestro modelo de negocio y nuestra forma de actuar, podemos encontrar amenazas en los siguientes casos:

- Modificaciones en los precios del mercado debido a situaciones concretas como puede ser la subida del gasoil, guerras que afectan a todo el mundo, subida de

impuestos, aumento de sueldos, problemas para la creación de nuevos equipos como se está viendo en cuanto a camiones, etc.

- Saturación en el mercado debido a la escasez de recursos para afrontar la subida de demanda que se ha experimentado tras el COVID o que se genera en épocas de verano.
 - La entrada de nuevos competidores con una estrategia enfocada en la pelea por el precio, obligándote a bajar tus precios para que no te roben mercado o introduciendo nueva tecnología que te obligue a invertir.
 - Cambios en la legislación que haga que tengas que adaptarte a nuevas obligaciones en cuanto al medioambiente, a la hora de llevar a cabo un proceso, etc.
 - Aumento de los fletes derivado de problemas como ya hemos hablado anteriormente.
- Oportunidades: Todos aquellos factores que aparezcan en el entorno y que puedes aprovechar para crecer y diferenciarte del resto. Además, si lo ejecutas de forma correcta, te ayudara a crear nuevas estrategias tanto a corto como a largo plazo.

Para poder identificarlas, deberás hacerte una serie de preguntas como:

- ¿Actuaciones sociales que puedan beneficiar?
- ¿Algún cambio económico que pueda beneficiar?
- ¿Cómo pueden beneficiar las nuevas tecnologías al negocio?

Analizando el mercado y viendo el nuevo camino que estamos cogiendo, podemos observar una serie de oportunidades para aprovechar como:

- Debilidad de algunas empresas asentadas en el mercado, el claro ejemplo que tenemos reciente es la venta parcial de una empresa como la del Mosca debido a problemas derivados de la situación del COVID e internas de la propia empresa.
- Aprovechamiento de las nuevas tecnologías gracias al equipo altamente cualificados con el que contamos.
- Desarrollo de la venta o información a través de la página web.

- Nuevas legislaciones enfocadas en el beneficio de los empresarios.

Tabla 3: DAFO

Debilidades	Fortalezas	Amenazas	Oportunidades
<input type="checkbox"/> Resistencia a cambios tecnológicos	<input type="checkbox"/> Diversidad	<input type="checkbox"/> Precios	<input type="checkbox"/> Debilidades de empresas grandes
<input type="checkbox"/> Motivación del personal	<input type="checkbox"/> Mejora continua tecnologías	<input type="checkbox"/> Saturación de mercado	<input type="checkbox"/> Nuevas tecnologías
<input type="checkbox"/> Falta de personal	<input type="checkbox"/> Equipo altamente cualificado	<input type="checkbox"/> Nuevos competidores	<input type="checkbox"/> Marketing a través de internet
<input type="checkbox"/> Falta de equipo	<input type="checkbox"/> Acuerdos beneficiosos	<input type="checkbox"/> Cambios en la legislación	<input type="checkbox"/> Nuevas legislaciones
		<input type="checkbox"/> Aumento de fletes	

Índice: Elaboración propia

Una vez analizado los 4 puntos anteriores, pasamos al CAME que consiste en:

- **Corregir las Debilidades**
- **Afrontar las Amenazas**
- **Mantener las Fortalezas**
- **Explotar las Oportunidades**

Dependiendo de la situación que se viva en la empresa, podemos optar por una serie de estrategias para retomar la inercia positiva de la empresa o para darle un enfoque mas eficiente.

Estas estrategias son:

- Estrategia ofensiva:** Se centra en combinar las fortalezas y oportunidades de la empresa. Es recomendable cuando tienes un factor muy fuerte que te diferencia del resto del mercado y tienes una empresa flexible.

En este caso, buscaríamos potenciar esa diversidad que tenemos en las islas para poder hacer frente a los grandes que ya se encuentran asentados en el mercado, debido a que no son capaces de ofrecer ese servicio al necesitar un alto coste y un equipo únicamente enfocado a este servicio. Además, iría combinado con la

oportunidad que encontramos hoy en día con la caída de empresas fuertes como es el “Mosca”, el cual es competidor a grandes rasgos.

- ii. **Estrategia defensiva:** Se aprovechan las fortalezas y las amenazas para mantener su posición y no perder terreno con el resto. Muchas veces hemos visto empresas crecer de forma exponencial pero que no han sabido mantenerse en la cima y, no es tan fácil como parece porque llegar a tocar el éxito no es lo mismo que asentarse durante mucho tiempo.

Para poder mantenerse es primordial contar con una buena estructura y una estrategia bien definida. En nuestro caso nos centraremos en la mejora continua en cuanto a tecnologías para así, no quedarnos obsoletos y poder ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes. Gracias a este enfoque, podemos combatir contra la saturación que encontramos en el mercado ante la gran oferta que encontramos

Además, podremos conseguir introducir nuevas técnicas que nos hagan mucho más avanzados y con ello, atraer a nuevos clientes y diferenciarnos del resto.

- iii. **Estrategia de reorientación:** Este tipo de estrategia es clave cuando nos encontramos en situación crítica, es decir, estamos al borde del abismo. Para conseguir este objetivo, hay que centrarse en aprovechar las oportunidades que nos aparecen para combatir contra las debilidades que tiene la empresa y que están haciendo que vaya hacia el fracaso.

En nuestro caso, nos centraríamos en explotar las nuevas oportunidades de tecnologías que nos ayudaran a ser más eficientes en nuestros procesos y a encontrar un valor añadido que sea capaz de retomar la inercia negativa. Con esto, se conseguir bajar el precio de todo el proceso y hará que esa debilidad que apareció con el pobre avance en tecnología se convierta en una fortaleza siendo un punto clave en nuestra identidad.

- iv. **Estrategia de supervivencia:** Se enfoca en épocas donde el sector o la empresa se ve afectada por una serie de circunstancias como la que vivimos con la pandemia. Se trata de buscar soluciones para corregir de inmediato las debilidades que están

afectando a la empresa e intentar que las amenazas que hay en el exterior nos afecten de la menor forma posible.

Nos enfocaremos en resolver una de las debilidades más básicas, pero a la vez más complejas que podemos encontrar en cualquier negocio como es la falta de motivación. Con esto, lo que se busca es que el personal este mucho más a gusto realizando sus funciones para así, llegar a ser mucho más eficientes y no tener que buscar más personal o incluso poder prescindir de forma temporal de algunos.

Este enfoque viene dado por la situación del COVID, que nos obligó a tomar decisiones drásticas teniendo que prescindir de parte de nuestros empleados debido a que era imposible realizar la actividad y, por lo tanto, nadie era capaz de hacer frente a los gastos que suponían aun teniendo las puertas cerradas.

Además, una vez se volvieron a abrir las puertas, la demanda subió de forma tan rápida que el problema se convirtió en que la demanda era tan alta que con los trabajadores que había no se era capaz de cubrir.

En situación normal, la solución sería aumentar los empleados ya que, vas a tener cobertura futura, pero si contamos con que las empresas habían soportado unos costes enormes, era improbable que de la noche a la mañana se aumentase el gasto por mucho que en un futuro se pudiese compensar e incluso obtener beneficios.

3 Operaciones y procesos

3.1 Localización

Para cualquier negocio, tener una buena localización es importantísimo ya que, es ahí donde vas a sentar tus bases y te llegara a repercutir directamente en tu éxito o fracaso futuro. Por eso, es imprescindible hacer un análisis previo y no llevarlo a la liera.

Tu local es el lugar de trabajo por lo que es clave buscar algo que sea cómodo para el trabajador y, que tenga todas las comodidades necesarias para desarrollar tu actividad de forma óptima. Sin olvidar, que debe ser atractivo para tus clientes y eficiente a la hora de desarrollar tu actividad. En nuestro caso se han trabajado sobre una serie características como:

- En primer lugar, hemos analizado que sea una zona atractiva para los clientes y que esta copada de diferentes empresas que nos puedan interesar. Es verdad que, los clientes de este sector no se decantan por tener la empresa en el mismo polígono que la tuya, pero, si creemos que debemos estar en polígonos donde haya muchos clientes potenciales debido a que al estar cerca solamente por el interés intentaran informarse de nuestros servicios, precios, disponibilidad, etc. Además, es más fácil que conozcan nuestro nombre si están obligado a pasar por nuestras instalaciones todos los días.
- En segundo lugar, buscaremos polígonos que tengan buenas conexiones en cuanto a salida y entrada con el puerto, debido a que creemos que es primordial tener un rápido acceso fácil y rápido para así, intentar no sufrir ante circunstancias adversas que hagan que lleguemos tarde al puerto y la mercancía no pueda llegar a salir.

Muchos polígonos grandes tienes problemas de atascos debido a la alta carga diaria o a que cuentan con depósitos y eso, conlleva a que muchas empresas tengan que ir a retirar contenedores continuamente a lo largo del día. Es decir, generaría un problema grande a la empresa en el caso de que fuera con retraso en las operaciones de carga y descarga.

En el caso de referirnos a las instalaciones de las islas, el criterio estaría enfocado de otra manera teniendo más en cuenta la cercanía del polígono con el puerto para que la mercancía estuviera en almacén cuanto antes y, se pudiera llevar un control de esta más óptimo y organizarla de forma mucho más rápida para no generar un colapso teniendo en cuenta que las naves no son del mismo tamaño que las de la península.

- Otro factor para tener en cuenta sería el precio, esto es algo que en la península no nos tiene tan preocupados ya que, al ser el núcleo del negocio preferimos que tenga un equilibrio con la calidad y, encontrar las mejores comodidades posibles.

Se busca esto, ya que toda nuestra carga se originará aquí para luego ser transportada a las islas y una vez allí, será repartida a los distintos clientes. Es verdad que, viendo los precios del suelo en las islas, nadie sería capaz ahora mismo de invertir esas cantidades, pero en nuestro caso, contamos con unas naves familiares de un negocio antiguo que solamente tendremos que reformar para acondicionarlas y se pueda llevar a cabo la actividad en ella. Esto, es algo muy favorable para el negocio gracias a que no tendremos que hacer una inversión que seguramente no tendríamos capacidad financiera.

Estas infraestructuras nos darán un respiro financiero y nos aportara una ventaja competitiva clave para entrar con más fuerza al mercado.

- Por último, buscaremos infraestructuras óptimas para desarrollar nuestra actividad diaria. Desde unos muelles modernos que nos ayuden a ser mas eficientes en las operaciones de almacén hasta unas oficinas modernas que cuenten con unas condiciones buenas para ayudar a nuestro equipo y, que realicen su trabajo de la forma más cómoda. Además, esto será una motivación extra para todo el equipo ya que, demuestra que nos preocupamos por su bienestar y no solamente por generar beneficio para la empresa.

Después de haber analizado todos los puntos clave para encontrar la localización mas optima, mostraremos la importancia de cada una de ellas del 1 al 4:

Tabla 4: Puntuación de factores clave



Índice: Creación propia

Como se puede observar, la mayor puntuación la obtendría las buenas conexiones debido a que como hemos dicho anteriormente una de las claves de nuestra empresa es la puntualidad con nuestros clientes queriendo ser una empresa que destaque por lo generar demoras y para eso, necesitamos invertir todo lo posible y tenerlo como máximos objetivo. Por otro lado, vemos con la menor puntuación al precio debido a que con el dinero que nos ahorramos gracias a las naves de las islas, no estamos tan preocupados por los costes que podamos tener con el resto de las infraestructuras, pero sin excedernos.

En conclusión, hemos optado por adquirir 2 naves:

- La primera sería en valencia en el polígono de Beniparrell gracias a que cuenta con un acceso excelente a la pista de silla para ir dirección el puerto, tiene una

capacidad de almacenaje de 500 metros cuadrados, cuenta con unas instalaciones modernas tanto de oficinas como de muelles y un fácil acceso para la carga y descarga de la mercancía.

- En segundo lugar, tenemos la de Barcelona en Les Franqueses del Vallés, ya que cuenta con la entrada más cercana dirección al puerto por lo que el trayecto hasta el puerto es el más rápido posible, las oficinas están enfocadas a que los trabajadores se encuentren como en casa y, cuenta también con mas de 500 metros cuadrados de almacenaje y una facilidad de carga y descarga que muy pocos tienen.

3.2 Los procesos

Saber todos los pasos de forma detallada de nuestro proceso es clave para poder transmitir nuestra forma de trabajo al público y, nos dará la capacidad de poder identificar cualquier problema que se genere en algún momento. Es decir, nos ayudara a identificar donde esta el problema ante una falta de eficiencia.

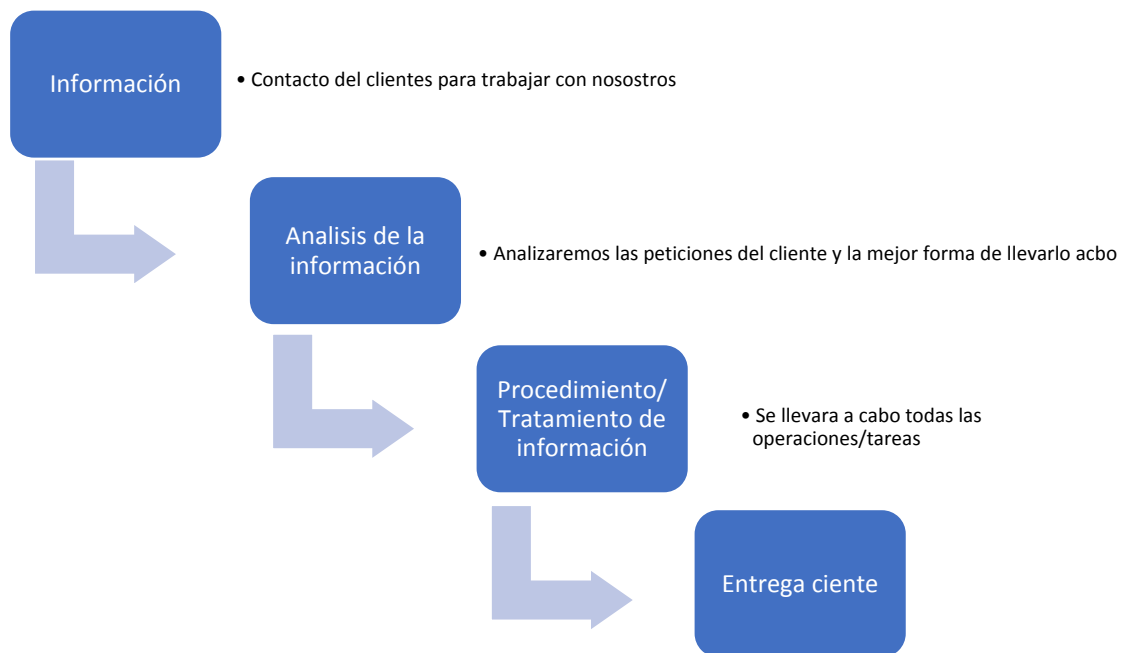
Muchas veces, con el paso del tiempo las empresas son muy propensas a ir perdiendo productividad debido a problemas tanto internos como externos y, es aquí donde entra el conocimiento exhaustivo de nuestro proceso, el resultado dependiendo de esto puede ser negativo o positivo.

En nuestra empresa al ofrecer distintos servicios y en muchos casos personalizado, analizaremos un proceso base del cual nacen todos lo que ofertamos nosotros como:

- Envíos de carga general desde la península a las islas Baleares y Canarias.
- Envíos personalizados.
- Envíos completos (En ocasiones)
- Mudanzas.
- Particulares.

Para poder moldear nuestros procesos dependiendo del tipo de entrega, debemos tener claro la base:

Tabla 5: Proceso base



Índice: *Elaboración propia*

- **Información:** Nos referimos al primer contacto que tenemos con el cliente ya sea a través de la página web, vía telefónica o físicamente. Es esta primera fase, el cliente nos aportara la información necesaria para poder trabajar con nosotros trasladándonos su petición alrededor de los tiempos de entrega que tenemos, tipo de mercancía, lugar de recogida y entrega, etc.

Muchos de los clientes, valoran este primer contacto de forma muy seria ya que, necesitan ver cómo nos comportamos y nuestro trato con ellos. En muchos casos acabara suponiendo la decisión de seguir adelante con ellos o no.

- **Análisis de la información:** Tras conocer todas las necesidades de nuestros clientes, el equipo se dispone a analizar toda la información recibida para organizar el proceso de la forma mas eficiente y satisfactoria posible.

Entender correctamente las necesidades de los clientes va a ser clave para poder proceder de forma correcta y que no puedan surgir fallos evitables. La mayoría de los problemas que ocurren durante el proceso se deben a una incorrecta gestión de la información porque solamente se centran en hacer el trabajo de forma rápida para así, abarcar más proyectos a la vez.

- **Procedimientos/ Tratamiento de la información:** Este momento es el más crucial de todo el proceso ya que es donde se van a realizar todas las acciones para llevar acabo el pedido de los clientes, es decir, aquí se verá realmente es donde se crea el valor de nuestra empresa para el mercado.

Las acciones que se llevaran a cabo son:

- **Recepción del medio**
- **Almacenaje**
- **Distribución**
- **Carga**
- **Traslado**
- **Recepción**
- **Distribución**

Cada una de las acciones anteriores lleva un proceso minucioso en el que pueden ocurrir diversas cosas que nos pueden perjudicar o dar un valor añadido que el cliente valorara. Como se ha dicho anteriormente, para que todo transcurra correctamente será muy importante haber gestionado bien las dos fases anteriores y todos los protocolos durante los procedimientos.

- **Entrega:** Nos encontramos en el punto clave para determinar si el cliente a cubierto sus necesidades y si hemos cumplido con sus expectativas.

Tras un gran trabajo hecho por todo el equipo, queda la entrega de la mercancía en el punto final donde realmente se nos valorara todo el esfuerzo. Por eso, es muy importante llegar según los tiempos estipulados y con una mercancía en condiciones óptimas. Su cumplimos con estos 2 requisitos seguramente podremos intentar fidelizar a nuestro cliente con otros conceptos que habrán aportado un valor añadido.

Es decir, si logramos que el cliente vuelva a trabajar con nosotros significara que hemos alcanzado el éxito y nuestros objetivos, porque lo más difícil no es conseguir clientes sino mantenerlos.

4 RECURSOS HUMANOS

4.1 Forma jurídica /fiscal

Antes de explicar la forma jurídica elegida por “**DService**” se analizarán todas las formas posibles que podría adoptar según el tipo de modelo de negocio que tienes.

Hay que dejar claro que la empresa será societaria para así, poder estar cubiertos ante riesgos que puedan aparecer con la creación de esta nueva empresa. Como en todo nuevo negocio existen ciertos riesgos que aun teniendo una muy buena planificación pueden aparecer, por eso se lleva a cabo esta elección, aunque cabe recordar que mínimamente se deberá responder con lo aportado inicialmente.

Además, una cosa positiva de las sociedades es que de cara al público tenemos una imagen mucho más solvente aportándonos un status superior y que nos ayudara a que nuestros clientes y bancos confíen mucho mas en nosotros. A continuación, veremos los siguientes tipos de sociedades:

- Sociedad Limitada: Destaca por ser una sociedad muy enfocada por Pymes, debido a que los requisitos mínimos son:
 - Puede crearse por una sola persona.
 - Capital mínimo de 3.000€
 - Responsabilidad limitada al capital aportado.

Pero cabe recordar que la transmisión de participaciones no es del todo libre ya que los socios siempre tienen derecho a tanteo por encima del resto.

- Sociedad anónima: Esta sociedad es la 2 más utilizada en España y se diferencia de la limitada en unos aspectos claves. De hecho, la mayor diferencia es que

debemos aportar un capital mínimo de 60.000€, teniendo que desembolsar el 25% en el momento de la escritura.

Las ventajas que encontramos son:

- Las acciones se transmiten libremente cuando hay una venta.
- Responsabilidad de los socios limitada a lo aportado.

Las desventajas que encontramos son:

- El capital mínimo exigido es mayor: 60.000€
- No se puede controlar la presencia de personas ajenas.
- Los tramites para constituirla son más complejos que una sociedad limitada.

- Sociedad colectiva: Es una sociedad que tiene carácter personalista, donde los socios son una parte fundamental al aportar capital y desarrollar una actividad directamente dentro de la empresa.

Las ventajas que podemos apreciar son:

- Estructura y funcionamiento simple.
- No requiere capital mínimo.
- Control de personas ajenas.

Las desventajas que observamos son:

- Responsabilidad limitada, personal y solidaria
- No puede gestionar la empresa una persona externa a la empresa.

- Sociedad comanditaria: Es bastante similar a la colectiva, pero en este caso, los socios no tienen porque encargarse directamente de la gestión de la empresa.

Las ventajas que localizamos en este caso son:

- No requiere capital mínimo.

- Permite la entrada de capital externo sin tener que obligar a que estos participen en la gestión.

Las desventajas que encontramos son:

- Estructura y funcionamiento más complejo.
- Socios no comanditarios no pueden votar ni participar en la administración de esta.

Una vez visto las diferentes sociedades que podríamos formar para la empresa, decidimos optar por una sociedad limitada como la mayoría de las pymes, primordialmente por las condiciones de tener que invertir un capital menor y que los socios únicamente deberán responder por el capital aportado en caso de que surgieran problemas y no tuviéramos éxito.

Además, los tramites que llevamos a cabo son mucho mas sencillos que las demás sociedades llevándonos un menor tiempo y muchos menos problemas. Es decir, el nombre de la empresa será “DService S.L”.

4.2 Equipos y funciones.

La organización de los recursos es muy importante en nuestro modelo de negocio ya que, las personas que forman el equipo de trabajo son el pulmón del negocio y por eso debemos estar coordinados de la mejor forma posible.

Por esto, se analizarán los diferentes perfiles de trabajo con los que contara la empresa y que se encargarán de que todo el proceso se ejecute correctamente. Si una parte falla, el proceso completo fallara.

Los perfiles para analizar son:

- Dirección/Gerente: Será un puesto desarrollado por nosotros mismos enfocado a coordinar el resto de las áreas de trabajo. El objetivo de este puesto es el de supervisar

todos los puestos de trabajo para que se cumplan los estándares que se han pactado, ayudando a resolver cualquier incidencia o duda que se le genere al trabajador.

Es decir, se guía a todo el equipo a conseguir los objetivos diarios siendo la figura central de proyecto.

- **Departamento administración:** En este apartado incluimos los subgrupos de contabilidad y finanzas. Este departamento está conformado por un grupo de personas que se dividirán las tareas con el fin de proporcionar la siguiente información:
 - ✓ Proporcionar información sobre la situación económica.
 - ✓ Ayudar en la toma de decisiones con datos económicos
 - ✓ Aprovechar los recursos económicos.

Si realmente contamos con un buen equipo nos ayudaran a obtener diferentes beneficios como:

- ✓ A nivel financiero: Buena gestión de los flujos significara a unos mejores resultados.
 - ✓ A nivel comercia: Nos mostrara la rentabilidad de los proyectos.
 - ✓ A nivel estratégico: Nos ayudara a obtener nuevo capital o el necesario para el desarrollo estratégico.
- **Departamento Logística:** Para que el servicio que ofrecemos cumpla las expectativas de nuestros clientes es necesario contar con un buen equipo logístico ya que, se encargaran de que los pedidos puedan llegar en buen estado y a tiempo. Contaremos con 2 logísticos y 6 mozos de almacén.

Algunas de sus funciones en el día a día son:





- ✓ Control de inventario: Estas labores comienzan desde que la mercancía llega a nuestro establecimiento hasta que salen hacia destino. Un correcto control generara una buena toma de decisiones en cuanto a la distribución de la mercancía para que esta, pueda llegar con los menos errores posibles a los clientes

- ✓ Procesos operativos de almacén: Toda la actividad que se genera dentro del almacén desde descarga de mercancía, colocación, elegir en qué tipo de vehículo se va a transportar, cargade la mercancía, etc.
- ✓ Transporte y distribución: Para poder realizarlo deberemos contar con una flota de camiones, en este caso no será propia sino de autónomos.

Paraque todo este proceso salga correctamente es necesario planificar las rutas de la forma mas eficiente en cuanto a tiempo y precio. Esto, se deberá extremar en caso como los de entrega a particulares debido a las cuotas extras y lo servicios que tenemos.




- ✓ Trazabilidad: Es imprescindible para conocer el recorrido de las mercancías y llevar un control de estas.

Hay 4 tipos:

-  Trazabilidad interna
-  Trazabilidad externa
-  Trazabilidad hacia atrás
-  Trazabilidad hacia adelante

- ✓ Logística inversa: Esta sección ha ido cogiendo fuerza con el paso de los años, ya que saber la satisfacción de nuestros clientes es lo más importante puesto que vamos a crecer gracias a ellos.

Algunas de las funciones son:

-  **Saber la satisfacción de nuestros clientes**
-  **Gestionar las devoluciones por cualquier problema en la entrega.**
-  **Recoger los envases o residuos peligrosos.**

Muchos de estos puntos van relacionados con el objetivo de crear una buena imagen de la empresa y en concreto, con la responsabilidad social.

- **Departamento comercial:** Tiene como objetivo trabajar en las ventas y todo lo que gira alrededor de ellas. Es necesario tener una gestión y organización interna correcta y siempre enfocada a la flexibilidad del mercado en el que trabajamos.

Las funciones para desarrollar son:

- ✓ **Fijación de objetivos.**
 - ✓ **Definición de nuestros productos.**
 - ✓ **Comunicación continua con nuestros clientes actuales y clientes potenciales.**
 - ✓ **Llevar un control de la calidad de producto.**
 - ✓ **Resolver cualquier problema o duda de los clientes postventa**
- **Departamento RRHH:** Este departamento se centra en todas las actividades que tienen que ver con las personas de la compañía, dirigiendo y coordinando las tareas de estos. Cabe recalcar que en nuestro caso este puesto estaría dentro de la dirección.

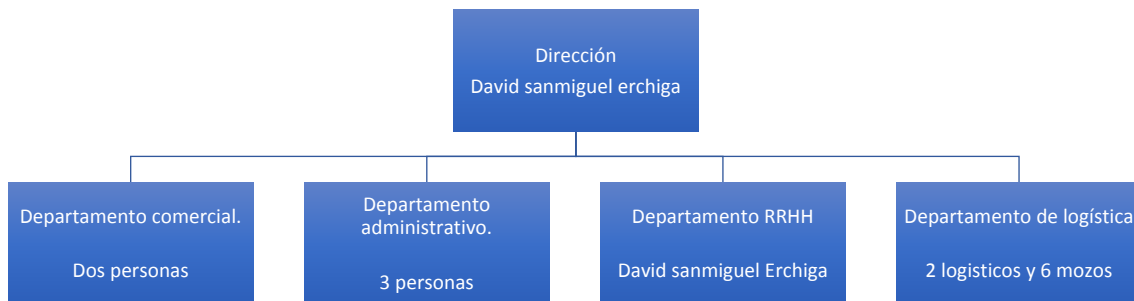
Sus funciones son:

- ✓ **Empleo:** Tareas relacionadas con planificación de los puestos de trabajo, selección de personal, políticas de externalización, etc.
- ✓ **Administración de personal:** Tareas enfocadas a pago de nóminas, contratos, control de protocolos, etc.
- ✓ **Retribución:** Establecer las políticas retributivas, estructurando cuáles serán los salarios.
- ✓ **Relaciones laborales:** Encargado de establecer comunicación con los empleados para tratar temas de convenio

4.3 Organigrama

A continuación, realizaremos el organigrama sin entrar en mucho detalle de nuestra empresa, en él se podrá ver representado la estructura jerárquica y funcional, permitiendo entenderla en un simple vistazo.

Tabla 6: Organigrama



Índice: *Elaboración propia.*

La creación de dicho organigrama esta enfocada a delimitar la posición de cada uno de los empleados y a ayudar a las nuevas incorporaciones a tener clara la jerarquía de un modo mucho más rápido y sencillo.

Como podemos observar, la empresa se conforma de un director el cual se encargará de llevar el control de todas las funciones tanto externas como internas de la empresa, teniendo una fácil comunicación con las partes bajas del organigrama gracias a la cercanía con todos los puestos de trabajo. Esto, va enfocado a crear un ambiente mucho más familiar y quitar las típicas barreras de jefe autoritario que no tiene en cuenta la opinión de sus trabajadores.

5 Plan de Marketing

Tras el análisis minucioso tanto del mercado como de la empresa nos enfocamos en definir las estrategias de marketing paso a paso desde lo que es más general hasta lo más preciso. Con esto, buscamos cumplir los objetivos de la empresa de la forma más eficiente aprovechando todos los recursos posibles.

Utilizaremos las 4'P:

Tabla 7: Las 4'P



Índice: IONOS

- **Estrategia de producto-servicio:** En DSERVICE S.L ofrecemos el servicio de transportar y almacenar la mercancía de nuestros clientes, facilitándoles todo el proceso.

Nosotros hemos optado por ofrecer un servicio enfocado en cargas generales debido al tipo de producto en el que nos enfocamos como es el mueble o los electrodomésticos, diferenciándonos de la mayoría de las empresas de transporte que optan por hacer carga general. Es decir, recogemos lo que los grandes no quieren de forma eficiente y teniendo otro modelo de trabajo distinto al del resto. Además, optamos por incluir un nuevo tipo de servicio y abrir un apartado exclusivamente para ello, como es el de particulares ya que, aunque incluye mucha inversión y pérdida de tiempo, nos repercute una retribución muy atractiva para la empresa. Por último, gracias a centrarnos en estos tipos de

servicios hacemos que muchas grandes empresas contacten con nosotros cuando tienen una petición de este tipo y ellos, no son capaces de hacerle frente.

Conseguimos diferenciarnos tanto de empresas de mudanza como de empresa de carga general y, logramos tener un valor añadido muy atractivo para el cliente final, para proveedores y para nuestra propia competencia. Sin embargo, hay que tener en cuenta que nos encontramos todavía en fase de madurez.

- **Precio:** Antes de establecer unos precios debemos analizar muy bien la información de todo el mercado y en concreto, de nuestros competidores. Dentro de confeccionar los precios debemos tener en cuenta los precios iniciales, modificaciones por situaciones externas, ofertas especiales, etc.

Por un lado, a la hora de establecer un precio nos hemos enfocado en estar en un punto intermedio ya que, intentamos dar un servicio por encima del resto en cuanto a tiempos de entrega y a no tener un exceso de incidencias por recibir la mercancía con daños, algo que es muy frecuente en grandes empresas.

Por otro lado, al estar enfocados en un mercado donde crece tanto en verano y durante el resto del año baja de forma tan drástica, buscamos compensar a nuestros grandes clientes que mantienen la carga durante todo el año. Es decir, intentaremos no subirle los precios tanto como a los demás en épocas altas o por situaciones extremas como lo que está ocurriendo ahora con la subida de la gasolina. Además, se les hará precio para pedidos excepcionales y en ocasiones, se les dará prioridad a casos extremos.

- **Ventas y distribución:** En este caso, pretendemos destacar en una serie de puntos que creemos que nos van a diferenciar del resto y nos facilitaran atraer nuevos clientes:
 - **Plazos de entrega puntuales:** Para poder lograr este objetivo hemos luchado con las 3 navieras que existen a día de hoy firmando un acuerdo con 2. Esto, lo hacemos para tener diversidad de salidas tanto de días como de destinos y así, poder tener opciones variadas de envío y, no tener que depender únicamente de las salidas de una.

Además, contaremos con diferentes infraestructuras en las islas que nos darán la capacidad de enviar ciertas mercancías con antelación para almacenarlas y, organizar las entregas con antelación y que así, no se retrasen no salidas de barcos debido a temporales, falta de barco, etc.

- **Precios óptimos:** En este caso, también optaremos por enfocarnos en las navieras. Buscaremos no solamente comprometernos con una para que esta no se asiente y, nos pueda apretar en los precios. Sin olvidar, que no firmaremos por más de dos años con cada una y así, poder renegociar los precios dependiendo de la situación en la que estemos.

De hecho, en este caso hemos conseguido precios distintos con cada una y hemos repartido los embarques por igual para así, no depender de nadie y tener capacidad para pelear los precios.

- **Promoción y comunicación:** Para cualquier empresa que acaba de aparecer en el mercado es clave darse a conocer de forma rápida y eficaz. En nuestro caso para darnos a conocer en el mercado hemos llevado a cabo una serie de iniciativas:

- **Página web:** Nos hemos centrado en diseñar una página web que sea bastante sencilla de entender para el consumidor y, en la que tenga explique adecuadamente todos los servicios que ofrecemos. Además, contara con un apartado exclusivamente para ponerse en contacto con nosotros y poder consultarnos dudas, precios, etc.
- **Evento de inauguración:** Organizaremos un evento para que todos nuestros clientes potenciales puedan venir a conocernos y vean que somos una empresa muy familiar y cercana con todos ellos. No tiene por qué ser un lugar para cerrar tratos o hablar de negocios, sino que va enfocada a conversar sobre cualquier tema y a crear relaciones.

- Generar anuncios en diferentes webs: Hemos querido invertir en generar anuncios breves y concisos para generar un impacto en los clientes y así, les genere curiosidad y vengan por primera vez a conocernos o busquen información alrededor nuestra.
- Boca a boca: Se trabaja mucho por dar una primera impresión buenas ya que, va a ser clave para que pueda difundirse la buena imagen que podamos generar.

5.1 Estrategia de Marketing

Tras el análisis de las 4 'P, se ha tomado una decisión en cuanto a las estrategias de marketing que la empresa debe tomar para diferenciarse dentro del mercado y poder ser competitiva en cuanto a su competencia.

Tipos de estrategias:

- **Estrategia de segmentación:** Como hemos visto a lo largo de todo el trabajo, nuestra empresa va a ir enfocada a un nicho muy concreto de mercado. Una herramienta muy útil y que seguramente para crecer utilizaremos en un futuro será el mapa de empatía. Como ya hemos dicho, optamos por utilizar la estrategia de nicho de mercado, la cual es un subtipo dentro de la segmentación. Esta decisión esta tomada por 2 razones muy concretas:

- ✚ Es un sector maduro en el que es necesario hacerlo si queremos destacar y asentarnos.
- ✚ Hoy en día, tenemos unas limitaciones operativas.

Por esto, hemos decidido concentrarnos de forma geográfica exclusivamente en envíos a las Islas Canarias y Baleares, de forma de producto solamente tenemos cargas completas divididas mayoritariamente en mueble y electrodomésticos y, en filmografía con empresas de mueble, hoteles, particulares, etc.

- **Estrategia de fidelización:** El concepto de esta estrategia es el más sencillo, pero lograrlo podríamos decir que es el mayor reto para una empresa.

Existen diversas formas de ponerlo en práctica ya que, dependiendo del sector, los clientes tendrán mas en cuenta unas acciones que otras.

En nuestro caso hemos optado por destacar en las facetas que creemos que más valor añadido nos aportara de cara a nuestros clientes como:

- ✚ **Servicio postventa personalizado:** Queremos demostrarles a nuestros clientes que son importantes para nosotros y por eso, hacemos un seguimiento exhaustivo postventa.

Sentimos que este método no solamente hará que el cliente se sienta más valorado, sino que, le brindara la oportunidad de expresarse y dar su opinión sobre su experiencia

- ✚ **Trato muy cercano:** Buscamos que los clientes que vienen a nuestra casa se sientan como si estuvieran en la suya. Es decir, queremos que nuestros clientes se sientan a gusto trabajando con nosotros, que puedan preguntar sobre cualquier incertidumbre y que, también sean partícipes de lo que hacemos.

De hecho, es uno de nuestros valores y queremos transmitirlo a nuestros clientes, nuestro mercado y nuestros propios trabajadores. Creemos que es una filosofía de trabajo y, todos los que estén a nuestro alrededor deben comprenderla y estar de acuerdo con ella.

- ✚ **Beneficios por longevidad:** Creemos que una buena forma de hacer que nuestros clientes se queden y se sientan importantes es la de recompensar esa confianza que ellos depositan en nosotros.

Es decir, si en alguna ocasión necesitan un precio especial o una urgencia nosotros estaremos dispuestos a escucharlos y a llegar a un acuerdo beneficiosos

para ellos debido a toda la confianza que en su día depositaron en nosotros. Estos acuerdos, no serán por norma general, pero sí que se realizaran varias veces durante el año con clientes que lleven muchos años con nosotros.

- ✚ **Tiempo de entrega:** Otro punto fuerte y que creemos que debemos focalizarnos es en los tiempos de entrega. Somos una empresa que quiere caracterizarse por siempre cumplir con los tiempos de entrega ya que, creemos que si nos hemos comprometido con ellos debemos de no faltar a nuestra palabra, sin empeorar en cuanto a calidad de entrega.

Como en todos los negocios no siempre se podrá cumplir debido a factores externos que nos puedan ocurrir y que nosotros muchas veces no podremos predecir, pero, sí que trabajaremos para que no ocurra por fallos de falta de planificación u organización

- **Estrategia “Brand building” (Imagen de marca):** Para lograr tener una marca que impacte tanto en nuestros competidores como en los clientes es necesario destacar en todas las partes que hemos hablado anteriormente.

Para poder lograrlo los puntos clave que debemos tener claro son:

- ✚ Plan de sostenibilidad.
- ✚ Tener un mensaje claro y conciso.
- ✚ Ser fiel a tus valores.
- ✚ Expresar de forma clara y concisa cuáles son tus cualidades.
- ✚ Tu servicio claramente definido para tu público potencial

El desarrollo de todos estos puntos tiene como objetivo crear un valor único dentro del mercado y que haga mucho más atractiva tu empresa para que los clientes el día de mañana decidan trabajar con ella. Nosotros hemos optado por destacar los anteriores puntos ya que, van unidos con nuestros valores y con los valores de los clientes de nuestro mercado.

6 Plan Económico-Financiero

El objetivo del plan económico-financiero es evaluar la situación de la empresa y la proyección de futuro. Para poder conseguirlo, se debe analizar la gestión empresarial para prever su situación en un futuro y así, poder tomar decisiones teniendo la menor incertidumbre.

Para hacer correctamente el plan financiero tendremos en cuenta los siguientes componentes

- Presupuesto inicial.
- Financiación
- Costes fijos y variables

6.1 Presupuesto inicial.

Cuando hablamos de financiación inicial en la creación de un negocio, se deben incluir todos los costes que se asocien con la creación del proyecto. No hay un esquema fijo ya que, cada negocio es muy diferente.

Para hacernos una idea de lo que supondrá lo dividiremos en diferentes apartados:

- i. Requerimiento de capital para la creación de la empresa:** En este lugar al ser una sociedad limitada el capital mínimo para su creación es de unos 3.000€ como ya hemos visto.
- ii. Infraestructuras:** En este caso incluiremos las naves que adquiriremos en los diferentes puntos de actuación.

Tabla 8: Coste de las Infraestructuras

Lugar	Compra/Alquiler	Precio
Valencia	Compra	100.000,00 €
Barcelona	Compra	100.000,00 €
Ibiza	Herencia	- €
Mallorca	Herencia	- €
Menorca	Herencia	- €
Canarias	Herencia	- €
Total		200.000,00 €

Índice: Elaboración propia.

Como vemos en la tabla anterior, la inversión inicial en cuanto a infraestructura ascenderá hasta los 200.000€. Podemos hacer frente a este primer gasto gracias a que disponemos de este dinero por una venta familiar.

- iii. **Equipo de oficina:** En este apartado tendremos en cuenta todos los equipos que vamos a necesitar a lo largo de proceso para realizar nuestra actividad de forma óptima.

Tabla 9: Coste del equipo de oficina

Equipos	Cantidad	Precio
Ordenadores	20	4.000,00 €
Sillas	20	400,00 €
Mesas	20	2.000,00 €
Estanterías	10	200,00 €
Teléfonos	20	1.000,00 €
Fotocopiadoras	5	1.000,00 €
Traspalea	2	1.000,00 €
Total		9.600,00 €

Índice: Elaboración propia.

Como podemos observar en la tabla anterior hemos tenido en cuenta diversos equipos. El coste mayor lo podemos apreciar en los ordenadores debido a que contaremos con bastante personal de oficina en todas nuestras ubicaciones, ascendiendo el coste hasta unos 4.000€. Por el contrario, lo que menos nos supondrá son las estanterías debido a que no deben ser de muy alta calidad ya que, cumplen su función principal ya sean de un material u otro.

- iv. **Software y Hardware:** Incluiremos todos los programas que se necesiten para ayudar al desarrollo de la actividad de una forma mucho más eficiente.

Tabla 10: Coste de Software y Hardware

Descripción	Cantidad	Precio
Microsoft Office	1	336,00 €
ContaPlus	1	319,00 €
Nominaplus	1	500,00 €
Antivirus	1	40,00 €
Diseñador de web	1	500,00 €
Total		1.695,00 €

índice: Elaboración propia

En la tabla anterior observamos diferentes tipos de programas que necesitaran nuestros equipos para poder desarrollar su trabajo como el departamento de financiero o los logísticos. Lo mas costoso serían los programas de Nominaplus y el de creación de la página web. La inversión total teniendo en cuenta todos los programas ascendería hasta los 1.695€.

- v. **Marketing:** Tendremos en cuenta todos los gastos que vayan dirigidos a promocionar nuestro negocio y le de visibilidad en el mercado.

Tabla 11: Coste del Marketing

Descripción	Cantidad	Precio
Cartel Frontal	6,00 €	1.200,00 €
Vinilos	6,00 €	600,00 €
Tarjetas de empresa	1.000,00 €	150,00 €
Total		1.950,00 €

Índice: Elaboración propia

Por último, vemos todos los gastos necesarios en publicidad que nos van a ayudar a darnos a conocer y a dar una imagen de seriedad ante nuestro público. En este caso, la

inversión total ascenderá a los 1950€ debido al alto coste que suponen los carteles en cada una de las delegaciones con las que contamos.

6.2 Financiación

Toda empresa necesita financiación para poder empezar con el negocio y obtener todo lo necesario para desarrollar su actividad. Como único socio del negocio, aparte de los 3.000€ iniciales para constituir la Sociedad Limitada, aportare los 200.000€ que necesitamos para la adquisición de las 2 naves en la península, este dinero surge de la venta de una de las naves que tenia mi familia de otro negocio en Andalucía y que me correspondía.

Después, todos los gastos iniciales que debemos hacer y que se explican detalladamente en el punto anterior, se financiaran a través de un crédito bancario de 30.000€

Tabla 12: Financiación del préstamo.

Importe a financiar: €

 500 30.000

Plazo: ▼

Coste aproximado
494,00 €/mes

Índice: Lendo

Se ha optado por financiar los 30.000€ con el banco que mejores condiciones nos ofrecía con un plazo de 6 años. Algunos de los datos interesantes de este prestamos son los tipos de interés fijos con un 5,80%, es decir, el coste mensual a devolver será de 494€ con un importe total a devolver de 35.418€.

Tabla 13: Amortización

Años	Capital restante	Intereses	Pagado por año	Total pagado
0	30,000.00	0.00	0.00	0.00
1	25,690.21	1,597.49	5,907.28	5,907.28
2	21,125.06	1,340.90	5,906.05	11,813.33
3	16,289.42	1,069.11	5,904.75	17,718.07
4	11,167.27	781.22	5,903.37	23,621.45
5	5,741.63	476.27	5,901.91	29,523.36
6	0.00	153.28	5,894.90	35,418.26

Índice: Lendo

Si queremos desglosar lo que vamos a pagar al año sumando los intereses debemos realizar la amortización de préstamo como observamos en la imagen. Así, podremos llevar un control del gasto que nos va a suponer al año ya que, no siempre nos supondrá el mismo coste. Además, podemos ver el capital que nos queda pendiente cada año y el total de lo que habremos pagado sumando los intereses al final de los 6 años.

6.3 Costes fijos y variables

Cuando nos referimos a los costes fijos estamos teniendo en cuenta únicamente los que una empresa debe pagar independientemente del nivel de operación. Es decir, los que no dependen de la eficiencia obtenida.

- Gastos de personal: Son los costes que más van a repercutir en los costes de la empresa, puesto que contamos con una plantilla bastante amplia teniendo en cuenta que acabamos de arrancar. Únicamente, se tendrán en cuenta los 3 primeros años debido a que conforme vayamos aumentando productividad con el paso de los años, los sueldos también irán aumentando.

Tabla 14: Gastos de personal

Columna1	Año 1	Año 2	Año 3
Comerciales	31.200,00 €	31.200,00 €	31.200,00 €
Logísticos	32.400,00 €	32.400,00 €	32.400,00 €
Administración	48.000,00 €	48.000,00 €	48.000,00 €
Gerente/RRHH	21.600,00 €	21.600,00 €	21.600,00 €
Total	133.200,00 €	133.200,00 €	133.200,00 €

Índice: Elaboración propia

En la tabla anterior tenemos sumados los sueldos individuales de cada departamento obteniendo la cuantía total década uno de ellos de forma anual. En el caso del gerente que seremos nosotros mismo, sí que es verdad que puede variar dependiendo como vaya la situación en los primeros 3 años, es decir, si se generan problemas buscaremos antes bajar nuestro sueldo que el del equipo. Con un total de 133.200€ anualmente.

- **Gastos de luz, agua e internet:** Se recogen todos los gastos anuales que supondrá la contratación de la línea telefonía, de la luz y del agua. Estos gastos pueden variar durante los años debido a que los contratos que cerraremos serán de 2 años para poder estar en negociaciones constantemente y no nos afecte tanto los problemas externos que puedan suceder. En este caso se estima que el gasto en cada uno de los 3 años oscilara entre los 1500€ y 2000€ euros anuales.
- **Publicidad:** Como hemos hablado en los apartados anteriores, la empresa invertirá en diferentes acciones destinadas a dar a conocer la empresa y crear una imagen bastante llamativa para nuestro público. Teniendo en cuenta que muchas acciones desaparecerán con el paso de los años, hemos calculado que el coste durante los 3 primeros años se mantendrá entre los 2000€ y 2500€ anuales.
- **Seguros:** En este apartado se tendrá en cuenta los seguros para cubrir las diferentes naves y el material que hay en ellas. Teniendo en cuenta todas las naves con las que contamos. Creemos que el coste mensual de cada nave ascenderá a 2.000€ por lo que, en total ascenderá a unos 12.000€.

Para resumir, la empresa contara con unos costes fijos y variables anuales de 213.245,00 €.

Con todos los gastos analizados anteriormente, sacaremos el flujo de caja de los 3 primeros años de forma estimada al no saber a ciencia cierta cuales serán nuestros ingresos. Por lo que, este resultado no es el real sino una estimación de lo que creemos que pueda llegar a pasar si todo va como según lo hemos planificado y organizado.

Tabla 15: Flujo de caja

Columna1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión inicial	213.245,00 €			
Capital	30.000,00 €			
Ingresos		240.000,00 €	280.000,00 €	320000
Costes		136.712,00 €	136.712,00 €	136.712,00 €
Ebitda		103.288,00 €	143.288,00 €	183.288,00 €
Amortización		5.000,00 €	5.001,00 €	5.002,00 €
BAII		98.288,00 €	138.287,00 €	178.286,00 €
Gastos financieros		1.597,49 €	1.598,49 €	1.599,49 €
BAI		96.690,51 €	136.688,51 €	176.686,51 €
IS		24.172,63 €	34.172,13 €	44.171,63 €
BDI		72.517,88 €	102.516,38 €	132.514,88 €
Amortización crédito		5.907,28 €	5.908,28 €	5.909,28 €
Flujo de caja	-243.245,00 €	-176.634,40 €	-80.026,30 €	46.579,31 €

Índice: Elaboración propia

A continuación, se comentarán todos los puntos importantes de la tabla anterior:

- Los ingresos se han calculado de forma orientativa tiendo una serie de orientaciones alrededor de los clientes que podríamos tener, volumen de carga, precios que tenemos, etc.
- El resultado del EBITDA es muy importante ya que, nos mostrara el resultado de explotación para saber si hemos obtenido beneficios o no entre los ingresos y los costes fijos y variables.
- El BAII es el indicador contable que nos mostrara el resultado de los ingresos menos gastos excluyendo los impuestos e intereses que tiene que pagar la empresa.
- El BAI lo utilizamos para analizar si la empresa es viable o no por culpa de una mala financiación. En nuestro caso, vemos como el resultado es positivo y, si que somos rentables en nuestro ejercicio económico.
- Los flujos de caja nos muestran la liquidez de la empresa al terminar el ejercicio, es decir, nos va a decir si vamos a tener liquidez para afrontar algún contratiempo y nos mostrara

nuestra flexibilidad. En nuestro caso, debido a la alta inversión inicial que llevaremos a cabo tendremos un resultado negativo hasta llegar al tercer año donde comenzaremos a generar liquidez obteniendo un resultado no muy grande de 46.579,31 €. Es decir, habremos recuperado la inversión inicial.

6.4 Payback y VAN

Payback

El Payback nos mostrara en cuanto tiempo el emprendimiento llegara a un punto de equilibrio, es decir, en cuanto tiempo conseguiremos superar el valor de la inversión inicial.

Para calcularlo utilizamos la siguiente formula: “**año de la última caja negativa + último valor negativo / primera caja positiva x número total de meses**”. En nuestro caso, superaremos la inversión inicial en 2 años y 3 meses.

VAN

El VAN es un método que actualiza los cobros y pagos de un proyecto durante todos los años con el fin de obtener cuanto se va a ganar o perder.

Tabla 16: VAN

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Índice: Economipedia

Dicha formula se compone por:

- **Ft** son los flujos de dinero en cada periodo t
- **I 0** es la inversión realiza en el momento inicial (t = 0)
- **n** es el número de periodos de tiempo
- **k** es el tipo de descuento o tipo de interés exigido a la inversión: Tendrá un valor estimado de 11%.

Teniendo en cuenta nuestros resultados durante todos los años, obtendremos un VAN superior a 0 queriendo decir que nuestra empresa será capaz de generar beneficios a largo plazo, en concreto en nuestro 3 ejercicio.

7 Conclusiones

Para finalizar el trabajo llevado a cabo plasmaremos las conclusiones de cada uno de los análisis que hemos ido haciendo en los diferentes apartados.

- i. En primer lugar, algo que queda claro es que la situación actual del sector no es la mejor debido a circunstancias como la del aumento del precio de gasoil, llegando a alcanzar máximos históricos. Sumado al problema del COVID que hizo que todo el sector estuviera parado prácticamente 1 año. Lo bueno es que la recuperación a sido mucho más rápida de lo esperado y eso, ha ayudado a que la subida de la gasolina no nos haya impactado de forma tan drástica. Con esto aprendemos que siempre debemos tener un margen de caja para poder hacer frente a situaciones extremas como las vividas en los últimos años y en el presente.
- ii. También, hemos podido ver como el sector del transporte y almacenamiento ha crecido de forma exponencial en los últimos años, creando muchísimos puestos de trabajo tanto a nivel nacional como internacional. Sin olvidar que esta subida ha ido de la mano con el sector marítimo, un sector que cada vez crecer mas y gana importancia a nivel Nacional y, en concreto en Valencia.
- iii. Teniendo en cuenta el retraso que había dentro en el sector en cuento a la tecnología hemos visto que, con el paso del tiempo el sector se ha abierto y cada vez esta más automatizado generando una mayor eficiencia en su trabajo.
- iv. Hemos visto que gracias al análisis previo de todo lo que nos rodea vamos a ser capaces de entrar con bastante fuerza en ese nicho de mercado que nos hemos querido especializar tanto. Además, con nuestra diversificación creemos que vamos a aportar un valor añadido a nuestros clientes que nos va a ayudar a asentarnos dentro de este mercado tan copado de grandes empresas.

Es verdad que con el paso del tiempo este sector ha ido perdiendo la esencia familiar que tanto lo caracterizaba en sus inicios, pero tras ver como esta cambiando la sociedad y sus necesidades, tenemos claro que traer una empresa con los valores antiguos nos diferenciara del resto y hará que muchas empresas quieran empezar a trabajar con nosotros.

- v. Como hemos dicho anteriormente, gracias a las estrategias seleccionadas seremos capaces de distinguir nuestra marca del resto, otorgándole unos valores y objetivos claros que todo el mundo entenderá y compartirá.
- vi. Hemos buscado un equipo altamente cualificado y que no fuera escueto para las épocas en las que el volumen crece mucho como son los meses cercanos a verano. Además, creemos que los puestos están muy bien definidos y el trabajo aportado por cada uno esta hilado con su salario.
- vii. En cuanto a la zona de nuestras naves, se llega a la conclusión de que son las idóneas combinando los factores precio, calidad, rapidez y prestaciones optimas. Es verdad que con un mayor presupuesto podríamos optar a algo mejor, pero, sería inviable para que el proyecto comenzara siendo viable a nivel económico.
- viii. En cuanto al marketing, se obtienen las vías mas directas y que mas impactan en nuestros clientes. Es verdad que existen otras vías, pero teniendo en cuenta el tipo de cliente que aflora en este sector, no serían llamativas y pasarían desapercibidas sin llegar a generar el éxito que buscamos.
- ix. El presupuesto inicial realmente no es muy elevado gracias a que contábamos con todas las naves de las islas Baleare y Canarias y, con el dinero de las 2 naves que debíamos alquilar o comprar en la península. Todo esto es una ayuda enorme ya que solamente esas 2 naves nos habrían supuesto un crédito de mas de 200.000€ algo muy difícil de conseguir, aunque nos hubieran ayudado tener todas las demás naves como aval.

Es decir, la financiación solamente será de un préstamo de 30.000€ para cubrirnos inicialmente antes nuestros proveedores y acreedores.

- x. Nos hemos dado cuenta de que tenemos unos costes bastantes elevado por culpa de los salarios, algo en este caso podemos afrontar gracias a la situación anteriormente comentada. Es verdad que los salarios superan los 100.000€ anuales, pero son el centro de nuestra actividad y los que tienen que sacar el trabajo diario adelante para obtener beneficios.

- xi. Por último, tras todo el análisis financiero y gracias a las herramientas del Payback y VAN, observamos una tendencia positiva con el paso de los años llegando a obtener resultados positivos a partir del 3 año, aunque no sean excelentes.

Con esto, comprobamos que la empresa va a ser solvente y que podrá ser capaz de generar beneficios sin tener problemas.

Como ya hemos comentado, estos números son provisionales y nunca sabemos lo que puede pasar. Debemos estar siempre alerta ante cualquier problema tanto interno como externo.

8 Bibliografía

- **B2C.** (2022, enero 1). Economipedia.
- **Ciudad, S. T.** (2021, abril). *Planificación estratégica: Herramientas de análisis interno y externo.* Simondcirene. <https://simondcirene.cl/blog/planificacion-estrategica-herramientas-de-analisis-interno-y-externo/>
- **Creación de empresas.** (2020). Cámara de comercio de España. <https://www.camara.es/blog/creacion-de-empresas/tipos-de-sociedades-mercantiles-en-espana-cual-se-adapta-mejor-tus-necesidades>
- **Eptmc, E. y.** (2019). *Transporte de mercancías por carretera nacional e internacional.* OTLE. <https://observatoriotransporte.mitma.gob.es/inform/es/2020/la-movilidad/-transporte-por-carretera/transporte-de-mercancias-por-carretera-nacional-e-internacional-fuenteseurostat-y-eptmc>
- **Garcia, I.** (2020, invierno 2). *B2C.* TOSTPOST. B2C - ¿qué es? Lo que distingue a la entrega de correo B2C? Características del negocio B2C (tostpost.com)
- **Icex.** (2021, julio). *Logística y transporte.* Invest in Spain. <https://www.investinspain.org/content/icex-invest/es/sectors/transport.html>
- **INE.** (2020). *Transporte de mercancías por carretera y servicios de mudanza (Grupo 494 CNAE-20): por desglose de los consumos de combustibles y otros aprovisionamientos y tramos de ocupación.* INE. <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?tpx=53086>
- **IONOS.** (2019, abril). *Resumen del plan de inversión.* IONOS. <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/plan-de-inversion>

- **Max4logistic. (2022). B2B.** Max4logistic. El B2B en la logística y transporte - (max4logistics.com)
- **Moldtrans. (2021, febrero). El sector del transporte de mercancías evoluciona y se adapta a la situación actual.** Moldtrans. <https://www.moldtrans.com/>
- **Morales, V. V. (2020, junio). VAN.** Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>
- **Nirian, P. O. (2021, abril). Organigrama.** Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/organigrama.html>
- **OTLE. (2019-2020). Movilidad interior de personas y de mercancías.** OTLE-Observatorio del transporte y la logística en España. <https://observatoriotransporte.mitma.es/inform/es/2020/la-movilidad/-evolucion-reciente-de-la-movilidad-general/movilidad-interior-de-personas-y-de-mercancias>
- **Quiroa, M. (2019, junio). Poder de negociación de los proveedores.** Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/poder-de-negociacion-de-los-proveedores.html>
- **Quiroa, M. (2021, febrero). PESTEL.** Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>
- **RM-Forwarding. (2022, septiembre). B2B-B2C.** RM-FORWARDING. <http://rm-forwarding.com/2020/09/16/b2b-o-b2c-principales-diferencias-en-logistica/>

