



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

# *Desarrollo de un plan de negocio para una nueva empresa en el sector de la mensajería y paquetería de envíos internacionales*

---

**MEMORIA PRESENTADA POR:**

*Fares Oueghlani*

**TUTORA:**

*Ana Mengual Recuerda*

**COTUTOR:**

*David Juárez Varón*

MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco en especial a la dirección de la Universitat Politècnica de València, Campus de Alcoy, por acogerme en su establecimiento y por la confianza que depositó en mí para que pueda realizar este máster.*

*Mi más cordial agradecimiento a mis tutores, Ana Mengual Recuerda y David Juárez Varón, por el continuo seguimiento a lo largo del proyecto y por sus relevantes consejos y recomendaciones. Sus consejos fueron para mí aportes decisivos en la realización de este trabajo. Tuve el privilegio de conocer sus cualidades pedagógicas, su seriedad y su minuciosidad en el trabajo.*

*Por último, quiero agradecer a mis compañeros del máster, y especialmente, a mi amiga, Georgiana Glavan, por su ayuda.*

*Dedico este trabajo*

*A mis padres que me apoyaron y animaron durante estos años de estudio.*

*Aquí está el testimonio de mi profunda gratitud.*

*A mis hermanos, a mis primos y a los que compartieron conmigo todos los momentos emocionales mientras hacía este trabajo. Me han apoyado y animado calurosamente a lo largo de mi viaje.*

*A mi familia, a mis seres queridos y a quienes me dan cariño y vivacidad.*

*A todos mis amigos que siempre me han animado y a los que les deseo mucho éxito.*

*A todos los que amo.*

# RESUMEN

El presente trabajo evalúa la factibilidad técnica y económica que tendría una nueva empresa especializada en envíos internacionales de mensajería y paquetería. El proyecto tiene como objetivo desarrollar una nueva empresa de paquetería que se dirija principalmente a particulares y quiera cubrir sus necesidades de enviar paquetes a familiares o amigos en el extranjero o a estos últimos para enviar paquetes a casa. La zona de recogida de paquetes y las rutas de transporte serán de las comunidades autónomas de Andalucía y la Comunidad Valenciana y las entregas se realizarán por la siguiente ruta: Francia - Toulouse, Lyon, París, Bélgica - Bruselas y Alemania - Kolhn, Frankfurt, Múnich, Nuremberg, Stuttgart - y otras ciudades que se encuentran en estas rutas.

Para ello se desarrollará un plan de negocio que contendrá la estructura comercial, organizacional, operacional y financiera. Es por ello que se realizará el análisis estratégico del sector, mediante el DAFO, PESTEL, las 5 Fuerzas de Porter, identificación de las variables críticas actuales y analizando la competencia para crear estrategias claves. Mediante la identificación de la propuesta de valor y las estrategias que crearán una diferenciación frente a la competencia se logrará posicionar la marca en las mentes de los clientes.

Se va a analizar el mercado para conocer las características de la oferta y necesidades de la demanda cuantificando de manera más precisa el mercado total, asimismo establecer las metas a alcanzar y tener una visión clara del segmento de cliente a apuntar.

Adicional a ello, para el cumplimiento de los objetivos del negocio se diseñará el plan de marketing que define la estrategia comercial y las características de la oferta propuesta por la empresa. En referencia al plan de operaciones, se mencionarán los procesos y procedimientos claves para la marcha del negocio. Finalmente, se detallará la factibilidad económica y financiera del negocio. El horizonte del proyecto es de 3 años.

**Palabras clave:** Plan de negocio, Creación de empresa, El sector de mensajería y paquetería, España, Envíos internacionales, Plan de marketing, Estrategia financiera, Investigación comercial, Modelo de negocio, Rentabilidad, Propuesta de valor.

# ABSTRACT

This work evaluates the technical and economic feasibility that a new company specialized in international courier and parcel shipments would have. The project aims to develop a new parcel company that is mainly aimed at individuals and wants to cover their needs to send packages to family or friends abroad or to the latter to send packages home. The package collection area and transport routes will be from the autonomous communities of Andalusia and the Valencian Community and deliveries will be made by the following route: France - Toulouse, Lyon, Paris, Belgium - Brussels and Germany - Kolhn, Frankfurt, Munich, Nuremberg, Stuttgart - and other cities found on these routes.

For this, a business plan will be developed that will contain the commercial, organizational, operational, and financial structure. That is why the strategic analysis of the sector will be carried out, through SWOT, PESTEL, Porter's 5 Forces, identification of the current critical variables and analyzing the competition to create key strategies. By identifying the value proposition and the strategies that will create a differentiation from the competition, it will be possible to position the brand in the minds of customers.

The market will be analyzed to know the characteristics of the supply and needs of the demand, quantifying more precisely the total market, also establishing the goals to be achieved and having a clear vision of the customer segment to target.

In addition to this, for the fulfillment of the business objectives, the marketing plan that defines the commercial strategy and the characteristics of the offer proposed by the company will be designed. In reference to the operations plan, the key processes, and procedures for running the business will be mentioned. Finally, the economic and financial feasibility of the business will be detailed. The project horizon is 3 years.

**Keywords: Business plan, Business creation, The courier and parcel sector, Spain, International shipments, Marketing plan, Financial strategy, Commercial research, Business model, Profitability, Value proposition.**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1.1. La idea del negocio</b> .....	2
<b>1.2. Logo de la empresa e imagen corporativa</b> .....	3
<b>1.3. Misión, visión y valores de la empresa</b> .....	4
<b>1.4. Tramites de constitución y forma jurídica</b> .....	6
<b>2. PLAN ESTRATÉGICO</b> .....	8
<b>2.1. Análisis Externo - Macroentorno</b> .....	8
<b>2.1.1. Aspectos generales sobre el transporte de paquetes en la UE</b> .....	8
<b>2.1.2. Análisis PESTEL</b> .....	13
<b>2.1.2.1. Factores políticos</b> .....	13
<b>2.1.2.2. Factores económicos</b> .....	15
<b>2.1.2.3. Factores sociales</b> .....	19
<b>2.1.2.4. Factores tecnológicos</b> .....	23
<b>2.1.2.5. Factores ecológicos / medioambientales</b> .....	24
<b>2.1.2.6. Factores legales</b> .....	25
<b>2.2. Analisis Externo - Microentorno</b> .....	27
<b>2.2.1. Las cinco fuerzas de Porter</b> .....	27
<b>2.2.1.1. Competidores</b> .....	28
<b>2.2.1.2. Competidores potenciales (intensidad de las barreras de entrada)</b> .....	32
<b>2.2.1.3. Productos de sustitución</b> .....	33
<b>2.2.1.4. Proveedores</b> .....	33
<b>2.2.1.5. Clientes</b> .....	35
<b>2.3. Análisis Interno de la empresa</b> .....	36
<b>2.3.1. Identificación de recursos y capacidades</b> .....	36
<b>2.3.1.1. Tangibles</b> .....	36
<b>2.3.1.2. Intangibles</b> .....	37
<b>2.3.1.3. Identificación de capacidades</b> .....	38
<b>2.4. Análisis DAFO</b> .....	40
<b>2.4.1. Matriz DAFO</b> .....	42
<b>3. BUSINESS MODEL CANVAS</b> .....	44
<b>4. PLAN DE MARKETING</b> .....	48
<b>4.1. Objetivos de marketing</b> .....	48
<b>4.2. Segmentación</b> .....	49
<b>4.3. Posicionamiento</b> .....	50

<b>4.4. Marketing Mix</b> .....	51
<b>4.4.1. Producto/Servicio</b> .....	52
<b>4.4.2. Precio</b> .....	53
<b>4.4.3. Promoción</b> .....	55
<b>4.4.4. Distribución</b> .....	60
<b>5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	64
<b>6. PLAN DE OPERACIONES</b> .....	67
<b>6.1. Requerimiento de personal</b> .....	68
<b>6.2. Requerimiento de equipos de operación</b> .....	68
<b>6.3. Localización de la empresa</b> .....	69
<b>6.4. Identificación y descripción de los servicios</b> .....	69
<b>7. PLAN FINANCIERO</b> .....	71
<b>7.1. Inversión inicial</b> .....	71
<b>7.2. Ingresos y gastos estimados para los próximos 3 años</b> .....	74
<b>7.3. Rentabilidad</b> .....	78
<b>8. CONCLUSIONES</b> .....	81
<b>9. LÍNEAS FUTURAS</b> .....	84
<b>10. ANEXOS</b> .....	85
<b>10.1. Bibliografía</b> .....	85
<b>10.2. Índice de tablas</b> .....	88
<b>10.3. Índice de figuras</b> .....	89

### 1. INTRODUCCIÓN

El mercado mundial de paquetería conseguirá sobreponerse a la crisis sanitaria y crecerá un 9,6% anual para alcanzar un volumen total de 375.200 millones de euros, según un reciente informe de Transport Intelligence, en 2021. En concreto, el análisis detecta que las medidas de confinamiento establecidas en múltiples países la pasada primavera para contener el avance de la pandemia han tenido como consecuencia un fuerte incremento en los envíos transfronterizos de paquetería para particulares asociados al comercio electrónico. Así mismo, el estudio de Transport Intelligence estima un crecimiento acumulado de un 7,5% entre finales de 2020 y 2024, año en que alcanzará, según sus cálculos, un volumen global de 501.100 millones de euros. (*Cadena de Suministro*, 2020)

El mercado de paquetería será uno de los segmentos menos afectados por la pandemia junto con los distribuidores farmacéuticos, minoristas de alimentos, salud y asistencia social, IT&C, agricultura (pero dependiendo de las condiciones climáticas), energía y gas, agua y saneamiento.

En el mercado de paquetería y mensajería de España hay muchas empresas que realizan entregas a nivel internacional, algunas son multinacionales y otras son empresas de menor tamaño, pero en general, la mayoría dirigen sus servicios a otras empresas, con modelos de negocio B2B y menos son las que se dirigen solo a particulares que desean enviar paquetería al exterior. Sin embargo, también hay empresas en este mercado que se ocupan de entregas internacionales para particulares y serán nuestros competidores directos en las entregas en determinados países. Intentaremos diferenciar nuestro negocio de los de otras empresas a través de precios competitivos, una sólida estrategia de marketing y la calidad de nuestros servicios.

Este trabajo evalúa la viabilidad técnica y económica de una nueva empresa especializada en el transporte internacional de paquetería. Para ello, se desarrollará un plan de negocios que contendrá la estructura comercial, organizativa, operativa y financiera. Por tanto, el análisis estratégico del sector se realizará a través de FODA,

PESTEL, las 5 fuerzas de Porter, la identificación de las variables críticas actuales y el análisis de la competencia para crear estrategias clave. Al identificar la propuesta de valor y las estrategias que crearán una diferenciación de la competencia, será posible posicionar la marca en la mente de los clientes.

### 1.1. La idea del negocio

Home Pack es una nueva empresa de paquetería dirigida principalmente a particulares. El principal objetivo de la empresa es cubrir la necesidad de los clientes potenciales de enviar paquetes a familiares o amigos en el extranjero o de estos últimos de enviar paquetes a casa. La zona de recogida de paquetes y las rutas de transporte serán de las comunidades autónomas de Andalucía y la Comunidad Valenciana y las entregas se realizarán por la siguiente ruta: Francia - Toulouse, Lyon, París, Bélgica - Bruselas y Alemania - Kolhn, Frankfurt, Múnich, Nuremberg, Stuttgart - y otras ciudades que se encuentran en estas rutas.

Home Pack tiene como objetivo estar completamente dedicado a los clientes particulares y satisfacer sus necesidades, tratando de ofrecer soluciones lo más específicas posible a cada cliente, desarrollando una relación familiar con ellos.

Para el desarrollo de esta actividad se creará una sociedad de responsabilidad limitada, cuyo objeto de actividad se encuentra en el código CNAE 5320: Otras actividades postales y de correos. La sede de la empresa estará en la ciudad de Granada donde también tendremos el garaje, y las rutas de recogida y entrega de paquetes serán las mencionadas anteriormente. La empresa estará constituida por tres socios que aportarán un capital de 25.000 euros cada uno, dinero del que se comprarán tres vehículos Mercedes-Benz Sprinter 314 CDI que se destinarán a la actividad de la empresa.

Uno de los objetivos de la empresa es identificar clientes potenciales en el mercado y presentarles una oferta sumamente competitiva para atraerlos en la realización de un

envío, seguido de un intento de fidelizarlos para que sean ellos quienes recomienden la empresa después.

La principal forma de publicidad será a través de las tiendas españolas en las comunidades del extranjero, y en el país utilizaremos el mismo método en los pueblos de las provincias correspondientes. También utilizaremos los métodos de promoción online con los que intentaremos llegar a la mayor cantidad de clientes potenciales posible.

A continuación, se inserta el logotipo de la empresa y su lema, que también tiene como objetivo estimular ciertas emociones relacionadas con el hogar.

### **1.2. Logo de la empresa e imagen corporativa**

La imagen corporativa o la imagen de marca, es el conjunto de creencias, actitudes y percepciones que tienen los públicos sobre una empresa o marca. Es decir, es la forma en que ese público interpreta el conjunto de señales procedentes de los productos, servicios y comunicaciones, emitidas por la marca.

La imagen corporativa es el significado que tiene la empresa para el público. De hecho, la imagen que se crea en la mente del público no siempre se genera por los mensajes emitidos por la empresa, sino que es habitual que lo que piensan los consumidores provenga de multitud de fuentes, como las opiniones de otros o lo que se dice en los medios. Teniendo en cuenta el entorno tan cambiante y competitivo en el que se mueven las empresas hoy en día, es fundamental contar con una imagen corporativa muy fuerte, que nos permita destacar y diferenciarnos del resto.

Home Pack tiene como objetivo estar completamente dedicado a los clientes particulares y satisfacer sus necesidades, tratando de ofrecer soluciones lo más específicas posible a cada cliente, desarrollando una relación familiar con ellos.

Queremos que Home Pack sea la solución más práctica para resolver los problemas de nuestros clientes con respecto a las entregas internacionales que desean realizar.

Queremos que nos vean como a una pequeña empresa que respeta la normativa medioambiental, que trata de dar lo mejor de sí para estar siempre a la altura, que siempre está a la disposición de sus clientes.

A continuación, se inserta el logotipo de la empresa y su lema, que también tiene como objetivo estimular ciertas emociones relacionadas con el hogar.



*Fig.1.1. Logo Home Pack*

### 1.3. Misión, visión y valores de la empresa

#### **Misión**

Ser una empresa logística referente en el sector, con el propósito de satisfacer permanentemente las expectativas de los empleados, clientes, accionistas y sociedad. Garantizar un transporte seguro de mensajería y paquetería, con una distribución eficiente, con el sello de calidad y servicio. Cumplir con responsabilidad las expectativas de nuestros clientes en la prestación del servicio de transporte de paquetes, mediante la

aplicación de innovaciones tecnológicas y el soporte de un talento humano competente, para obtener una rentabilidad que nos garantice solidez y permanencia, contribuyendo con el desarrollo económico del país.

### **Visión**

Ser percibidos como una empresa que satisfaga cualquier necesidad logística en el mercado internacional europeo. Consolidarnos en el mercado como una empresa líder a nivel nacional, por sus estándares de calidad y cumplimiento en los procesos de paquetería y soluciones para los envíos internacionales. Que nuestra cultura de calidad y de responsabilidad social brinde la posibilidad de satisfacer las necesidades específicas y de cadena de valor de cada cliente, de manera que Home Pack sea la mejor opción.

### **Valores de la empresa**

Los valores de la empresa son:

**Compromiso** - Trabajar en equipo cada día para brindar a nuestros clientes lo mejor de nosotros mismos.

**Honestidad y confianza** - Ofrecer en cada acción la mejor actitud para dar tranquilidad y seguridad a todo el que se vincula con nosotros.

**Proximidad al cliente** - Tener en cuenta siempre las necesidades de nuestros clientes y contestar a cada solicitud que ellos pueden tener.

**Responsabilidad social** – Respecto a los derechos humanos, a las relaciones laborales, equidad, tolerancia, respeto al medio ambiente, apoyo a la comunidad.

### 1.4. Tramites de constitución y forma jurídica

En la mayoría de LAS PYMES que adoptan la forma de SL, el administrador y los socios con control efectivo de la misma tienen que cotizar en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos. Después de cumplir los trámites para ser autónomo, para registrar el nombre de la sociedad se solicita el certificado negativo de denominación al Registro Mercantil Central; el documento acredita que el nombre elegido no coincide con el de ninguna otra sociedad ya existente. Este trámite se puede realizar también online en la web [www.registradores.org](http://www.registradores.org). Una vez concedido el certificado, el nombre quedará reservado para el solicitante durante seis meses, aunque sólo tendrá una validez de tres meses hasta su registro en el notario. En caso de superar este periodo, se deberá proceder a su renovación. Transcurridos seis meses sin su utilización, el nombre vuelve a estar disponible para cualquiera.

Se deben redactar los Estatutos Sociales - el conjunto de normas que regirán la empresa y que se incorporarán a la escritura pública de la constitución. El Estatuto Social debe contener la denominación de la sociedad, donde figurará necesariamente la expresión Sociedad de

Responsabilidad Limitada, el objeto social o actividad a la que se dedicará la sociedad, la fecha de cierre de cada ejercicio, el domicilio social dentro del territorio español, el capital social, las participaciones en que se divida, el valor nominal de cada participación y la numeración de estas, y el sistema de administración de la sociedad.

Tras la firma de las escrituras, se debe obtener el NIF provisional de Hacienda, que tendrá una validez de seis meses, plazo en que la sociedad deberá canjearlo por el definitivo, así como las etiquetas y tarjetas identificativas.

La sociedad ha de inscribirse en el Registro Mercantil de la provincia en la que se ha fijado su domicilio social. Para ello, hay un plazo de dos meses desde la obtención de la escritura de la constitución.

Mencionamos algunas de las normas que deben cumplir los negocios de mensajería:

## 1. INTRODUCCIÓN

---

- Todo envío deber tener número de identificación individual.
- El servicio de mensajería debe expedir un recibo de admisión o guía, por cada envío, en el cual debe constar: número de identificación del envío, peso del envío en gramos, valor del servicio, nombre y dirección completa del remitente y destinatario.
- Todo envío de mensajería debe cursar con una copia del recibo de admisión o guía, adherido al envío. Los envíos de mensajería especializada se caracterizan por la rapidez en la entrega.

Está prohibido transportar algunos artículos o materiales, tales como: a) Animales vivos o muertos no disecados. b) Estupefacientes (morfina, cocaína, etc.). c) Los objetos que por su naturaleza o embalaje puedan ocasionar daños a los empleados del correo, o puedan manchar o deteriorar los demás envíos con los cuales se empacan conjuntamente. d) Las materias explosivas, inflamables o peligrosas; e) Dinero en efectivo y otros objetos de valor, tales como monedas, platino, oro y plata manufacturadas o no, billetes representativos de moneda o cualquier otro valor al portador piedras finas o cualquier objeto precioso; f) Químicos tóxicos o venenosos; g) Armas, municiones y elementos bélicos de toda especie, entre otros.

## 2. PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico tiene dos partes: análisis externo y análisis interno. El análisis externo se dedica a investigar todos aquellos factores del entorno que afectan a la actividad de la empresa. A su vez, dentro del análisis externo, se suele distinguir entre el entorno general y el entorno competitivo. El primero estudia los factores que, desde un punto de vista genérico, influyen en el comportamiento empresarial, y serán consideradas técnicas como el perfil estratégico del entorno y los distritos industriales. El segundo hace referencia al entorno competitivo, es decir, en función del tipo de actividad que desempeñe la empresa, y para ello se utilizarán el modelo de las cinco fuerzas de Porter y la segmentación de la industria. (López & Martín, 2016)

### 2.1. Análisis Externo - Macroentorno

#### 2.1.1. Aspectos generales sobre el transporte de paquetes en la UE

Se consideran envíos internacionales los envíos que tienen como destino una dirección fuera del territorio nacional. La principal diferencia entre los envíos nacionales e internacionales son los controles aduaneros y restricciones para enviar determinadas mercancías.

Los controles aduaneros varían de un país a otro. Dependiendo del lugar de origen y destino del envío, el paquete puede someterse a los siguientes controles:

- Control único en el país de salida del paquete.
- Control único de entrada en el país de destino.
- Ambos controles, a la salida del país de origen y a la entrada del país destino.

Dependiendo del destino del paquete, las restricciones, documentación, impuestos, aranceles y tasas que se pueden aplicar variarán. Los envíos entre los países miembros

## 2. PLAN ESTRATEGICO

---

de la Unión Europea son envíos internacionales, pero al ser dentro de la Unión Europea se tratan de distinta forma.

Existe una lista de artículos prohibidos que no se pueden enviar de un país a otro y esta lista depende del país de destino. La lista de artículos prohibidos se puede encontrar en el sitio web de la embajada de cada país. En ámbito general, algunos de los artículos prohibidos son: material pirotécnico, líquidos inflamables, bebidas alcohólicas, etc.

El servicio de transporte de paquetería se ha convertido en uno de los servicios más utilizados en España debido a que cada vez son más los españoles que se van al extranjero para trabajar, pero también debido al crecimiento de los negocios que se están desarrollando a nivel internacional.

La opción de enviar un paquete a otro país a través de una empresa que hace envíos internacionales es barata, rápida y segura. La mayor ventaja es que el paquete puede recogerse desde la dirección deseada y también enviarse a una dirección especificada por el cliente. Además, el precio por kilogramo es asequible.

Cada empresa tiene reglas con respecto a la cantidad máxima de paquetes y precios por kilogramo o dependiendo de los productos que se envían, pero la mayoría permiten un paquete de hasta 30 kilogramos.

Los servicios de entrega de paquetes son los servicios que implican la recogida, la clasificación, el transporte y la distribución de paquetes. Los envíos internacionales se hacen por tierra, mar y aire. Dependiendo de la urgencia del envío, del tipo de mercancía, del destino y el peso volumétrico será más recomendable una vía u otra. Los servicios estándar que ofrecen las empresas de transportes para envíos internacionales presentan limitaciones en cuanto a peso y dimensiones. Es posible hacer envíos internacionales de paquetes muy grandes y pesados, pero a partir de un determinado peso volumétrico, los envíos pueden tardar más tiempo en llegar a su destino ya que se enviarán por vías más lentas, como puede ser el envío marítimo. (ENVIOS, 2020)

El mercado de los servicios de paquetería transfronteriza es diverso, complejo y competitivo, con varios proveedores que ofrecen diferentes servicios y precios en función

del peso, tamaño y formato de los paquetes, del número de paquetes enviados, así como del destino o de las posibles características con valor añadido como lo son los sistemas de trazabilidad.

En varios estados miembros, los proveedores de servicios universales no tienen una cuota de mercado mayoritaria en el mercado de los servicios de paquetería. Esta diversidad hace que sea difícil para los consumidores comparar los servicios de envíos de paquetes ofrecidos por diferentes proveedores en términos de calidad y precio, ya que a menudo desconocen la existencia de diferentes opciones de entrega de paquetes para servicios similares. Debería facilitarse el acceso a la información pertinente, especialmente para las PYME y para las personas. Además, los minoristas pequeños y medianos perciben los problemas de entrega como un obstáculo para las ventas transfronterizas.

Debido a la naturaleza internacional del sector postal y de paquetería, el desarrollo de las normas técnicas europeas e internacionales es importante para traer beneficios a los usuarios y al medio ambiente, así como para ampliar las oportunidades de mercado para las empresas. Además, los usuarios suelen señalar problemas de calidad del servicio al enviar, recibir o devolver paquetes transfronterizos, por lo que es necesario seguir mejorando los estándares de calidad de los servicios de entrega de paquetes transfronterizos.

Es por eso por lo que se ha acordado un reglamento (*EUR-LEX*, 2018) sobre los servicios de entrega transfronterizos y uno de los objetivos de este es mejorar la transparencia de los precios. El reglamento requiere que los proveedores con 50 o más empleados, así como los proveedores establecidos en más de un país de la UE, proporcionen a sus respectivas autoridades reguladoras nacionales precios nacionales y transfronterizos para hasta 15 servicios básicos de paquetería (en ciertos casos, las autoridades reguladoras pueden utilizar un umbral de 25 empleados en determinadas condiciones de cada país). La Comisión publica esos precios y estas informaciones se actualizan cada año el 31 de marzo.

Para mejorar los servicios de entrega de paquetería transfronteriza, especialmente para las personas, las microempresas y las pequeñas empresas, es necesario mejorar el acceso y la transparencia de las listas públicas de tarifas para estos servicios. " Hacer más transparentes y fácilmente comparables en toda la Unión los precios transfronterizos, fomentaría la reducción de las diferencias excesivas entre tarifas, en particular, en su caso, las diferencias injustificadas de las tarifas nacionales y transfronterizas. "(EUR-LEX, 2018)

Las tarifas son los precios públicos que un cliente debe pagar por enviar un artículo de una sola pieza en el país o a otro país de la UE. Se pueden encontrar en el sitio web del proveedor y en las listas de tarifas públicas del proveedor. Cabe señalar que el servicio proporcionado por un proveedor para un precio específico puede incluir ciertas condiciones y restricciones. En muchos casos, las características de un servicio de paquetería pueden diferir de un proveedor a otro.

Los envíos de paquetes desde España a algún país de la Unión Europea (a excepción de los envíos con origen o destino a zonas dentro de la UE que no se rigen por el "Impuesto sobre el Valor Añadido – IVA" como es el caso de Islas Canarias), no necesitan ir acompañados de documentación aduanera.

Gracias a la infraestructura de las empresas de transporte alrededor del mundo, las distancias de miles de kilómetros muchas veces parecen más cortas.

### **Tiempo de Entrega**

El tiempo de entrega del paquete es uno de los factores que más influye en el precio. Hay servicios y empresas que entregan el paquete el mismo día de la recogida o servicios y empresas que lo entregan varios días después a su recogida. Generalmente, el tiempo de entrega y el precio están directamente relacionados, por lo que cuanto más rápido se entregue el paquete, más elevado será el precio. Los precios de los envíos internacionales pueden resultar considerablemente más económicos al elegir un tiempo de entrega largo, la explicación reside en mayor margen de maniobra para la empresa de transporte; cuanto más tiempo tenga la empresa para entregar el paquete, más opciones tiene de optimizar sus recursos para hacer llegar el paquete a destino.

### **Peso y dimensiones**

Todas las empresas de transporte establecen para sus envíos limitaciones en cuanto a las dimensiones y peso de los paquetes diversifican los precios según el tamaño del paquete. El precio del envío de un paquete está directamente relacionado con estas dos variables, lo que se conoce como peso volumétrico. Cuanto más pesado y grande sea el paquete, más elevado será el precio del envío. Normalmente, las empresas de transporte cuentan con servicios y tarifas especiales para envíos de mercancías de gran volumen, ofreciendo envíos baratos para paquetes grandes no urgentes. También suelen tener tarifas especiales para el envío de equipaje y lanzan ofertas para las diferentes épocas de vacaciones.

### **Lugar de destino**

El lugar de destino del paquete es otro factor que influye en el precio del envío. Los envíos nacionales son más baratos que los envíos internacionales. El precio de un envío internacional se ajusta eligiendo plazos de entrega más largos o elegir una empresa de transporte que opere un gran volumen de envíos internacionales. Este perfil de empresa suele ofrecer precios muy competitivos para los envíos internacionales. Dentro de los envíos nacionales, se diferencian los envíos dentro de la Península, más baratos, y los envíos entre Península y las Islas Baleares, Islas Canarias, Ceuta y Melilla.

### **Recogida y entrega del paquete**

Al contratar un envío se puede solicitar la recogida del paquete en una dirección o llevar el paquete a una oficina de la empresa de mensajería para tramitar el envío desde allí. Hay empresas que hacen distinción en sus precios en base a lo anterior, ofreciendo las dos opciones con precios distintos, la entrega del paquete en oficina suele ser la más económica. Por otro lado, hay empresas que también ofrecen diferentes precios dependiendo también de la entrega del paquete; si el paquete se le entrega al destinatario en una dirección es una opción más cara que si se deja en la oficina para que el destinatario pase a buscarlo (opción más barata). En muchos casos, que el paquete se envíe a una oficina es doblemente ventajoso, más barato y mayor comodidad para las personas que no suelen estar en casa.

### 2.1.2. Análisis PESTEL

Se ha realizado un análisis PESTEL para conocer mejor el sector del mensajería y paquetería por carretera, describiendo con la ayuda de esta herramienta los factores que están involucrados en el sector del transporte, tanto políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos como legales. A través de este análisis se podrán más adelante encontrar posibles amenazas y oportunidades que tiene este sector.

#### 2.1.2.1. Factores políticos

Conforme a la página web de Coface, la situación política en España, como en toda Europa, es tensa; la situación de emergencia llevó a los partidos polarizados a un equilibrio incómodo, pero aumentaron las tensiones entre los gobiernos regionales y centrales (Coface, febrero 2021). La empresa francesa Coface proporciona soluciones para la gestión de los riesgos de crédito en todo el mundo, ofreciendo a empresas e instituciones financieras garantías, que evolucionan en línea con los cambios en el comercio internacional. También facilita información de riesgo país acerca de 156 países. Coface analiza y clasifica los distintos países del mundo tomando en cuenta criterios como la situación financiera y el comportamiento de pago de las empresas, el potencial económico y el entorno político del país.

En vísperas de la pandemia, el panorama político se estaba volviendo cada vez más polarizado y fragmentado, con el histórico duopolio bipartidista del PSOE y el Partido Popular de centroderecha perdiendo votos frente a los radicales ideológicos (UP a la izquierda y Vox a la derecha) y partidos regionalistas. Esto resultó en una parálisis duradera de la gobernanza, manifestada por elecciones anticipadas recurrentes (cuatro en cuatro años) y la incapacidad de aprobar un presupuesto. Bajo la presión de la pandemia, se aprobó un nuevo presupuesto con una amplia mayoría, el primero desde 2018.(COFACE, 2020)

## 2. PLAN ESTRATEGICO

---

La inestabilidad política y la situación actual de crisis sanitaria pueden afectar el desarrollo de un negocio, especialmente en el ámbito del transporte, porque las restricciones de tráfico en Europa pueden restringir la actividad de una empresa nuevamente creada.

**Política impositiva:** Debido a que la empresa se centra en el transporte y distribución de paquetes, un factor muy importante es el precio del combustible (crudo). El combustible tiene un tipo impositivo especial, muy alto, lo que puede afectar mucho a este negocio. Desde el 1 de noviembre de 2012, el IVA de los carburantes en la Península y Baleares es del 21% (antes era del 18%). El IVA se aplica sobre el precio del carburante más el resto de los impuestos lo que hace que la recaudación sea mayor. El 50% de dicha recaudación se cede a las Comunidades Autónomas. Además, hay otros dos impuestos, uno de **tipo general** que procede del antiguo Impuesto Especial (IE) y es de un precio fijo por litro lo que representa más un 30% del precio total del litro en gasolinera. El 58% de dicha recaudación se cede a las Comunidades Autónomas y uno de **tipo especial** procedente del antiguo Impuesto Venta Minoristas Estatal (IVMe), representa una cantidad fija por litro que puede ser actualizada cada año en la Ley de Presupuestos Generales del Estado. El 58% de dicha recaudación se cede a las Comunidades Autónomas. Y como último, el Tramo Autonómico del impuesto de Hidrocarburos que sustituye el antiguo «céntimo sanitario» (IVMa), varía entre 0 y 48 céntimos por litro. (*Autonocion, 2021*)

Desde noviembre 2020, el precio de la gasolina acumuló una subida de en torno al 15,6%. En el caso del gasóleo, es un 17,5% más caro. El precio medio del litro de gasolina se ha situado en los 1,321 euros, su nivel más alto desde enero del año pasado, tras subir un 0,76% en la semana, según datos del Boletín Petrolero de la Unión Europea recogidos por Europa Press. El precio del gasóleo ha tocado su nivel más alto desde marzo del año pasado situándose en los 1,192 euros el litro. No obstante, la gasolina sigue estando más barata en España respecto a la media de la Unión Europea (UE) y la zona euro, donde el litro cuesta 1,448 euros y 1,502 euros, respectivamente, al mismo tiempo que el litro de gasóleo cuesta de media 1,301 euros en la UE y 1,325 euros en la eurozona. (*El Periódico de La Energía, 2021*)

**2.1.2.2. Factores económicos**

Una parte importante en la competitividad de los servicios y la industria europea es la facilidad de movilización, tanto de personas como de mercancías, por ello un buen sistema de transporte tiene significativos impactos en el crecimiento económico de una región, el crecimiento social y el medioambiente, reflejando la evolución económica de las regiones.

Aunque la economía española fue la que más cayó de la eurozona el año pasado, un 11%, por culpa de la crisis sanitaria, Bruselas provisiona que este año y el siguiente la economía española será la economía europea que más crecerá y que recuperará los niveles precrisis ya en el primer o segundo trimestre de 2022, con un crecimiento del 5,6% este año y 5,3% el siguiente. La recuperación del turismo internacional, suave este año y ya más robusta en 2022, es uno de los elementos que permitirá este repunte. Unas cifras, sin embargo, que se quedan por debajo de la previsión del gobierno español, que espera un crecimiento del 7,2% este año. (LA VANGUARDIA, 2021)

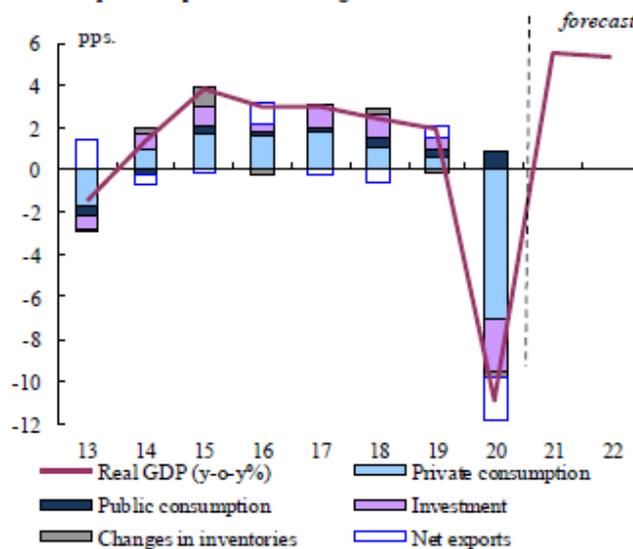


Fig. 2.1. El crecimiento y la contribución del PIB real de España  
Fuente: ec.europa.eu

## 2. PLAN ESTRATEGICO

Por lo tanto, el Banco de España ha rebajado sus estimaciones de crecimiento del PIB para este año como consecuencia de los rebrotes del COVID, las nuevas medidas restrictivas adoptadas desde enero y por el retraso de los fondos europeos, y ahora estima un crecimiento del 6% en 2021 en el escenario central, ocho décimas menos que en diciembre, pero ha mejorado más de un punto la previsión para 2022 (+5,3%) y ha mantenido la de 2023 (+1,7%).(EPDATA, 2021)

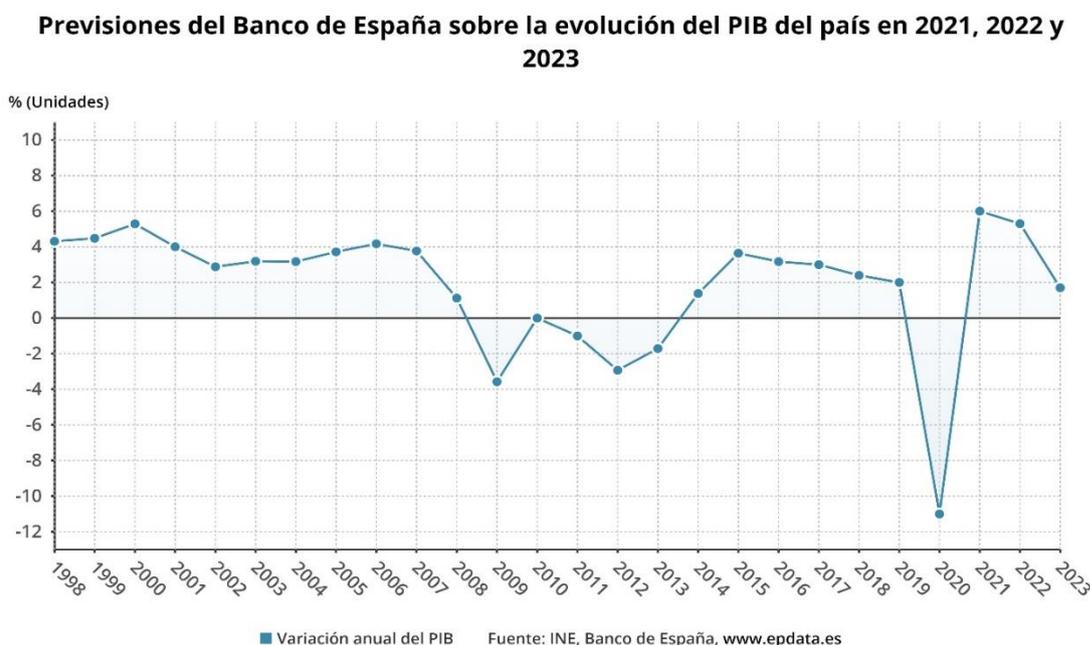


Fig. 2.2. Previsiones del Banco de España sobre la evolución del PIB del país en 2021, 2022 y 2023

Fuente: INE, Banco de España, [www.epdata.es](http://www.epdata.es)

Durante varias décadas en Europa, el mercado del transporte ha crecido a una tasa más rápida que el PIB debido a los cambios en el modo de consumir, a la implantación de métodos de fabricación cada vez más dependientes del transporte y a las nuevas tecnologías. Entre los años 1995 y 2006 el transporte de mercancías creció una media anual del 2.8% (según toneladas y kilómetros recorridos), mientras el crecimiento del PIB a precios constantes fue en este mismo periodo de un 2.3%. (*THE OFFICIAL PORTAL FOR EUROPEAN DATA*, 2021) Este crecimiento llegó a su máximo en el año 2007, como muestra el gráfico 1, a partir de 2007 y hasta el año 2009 el transporte de

## 2. PLAN ESTRATEGICO

mercancías presento una bajada de su crecimiento, seguramente debido a la situación de crisis económica que comenzó. Sin embargo, a partir del año 2010, el sector empezó a recuperarse y sigue creciendo. Entre los años 2009 y 2018 el transporte de mercancías creció una media anual del 1,8%, mientras el PIB creció este mismo periodo un 1,6%.

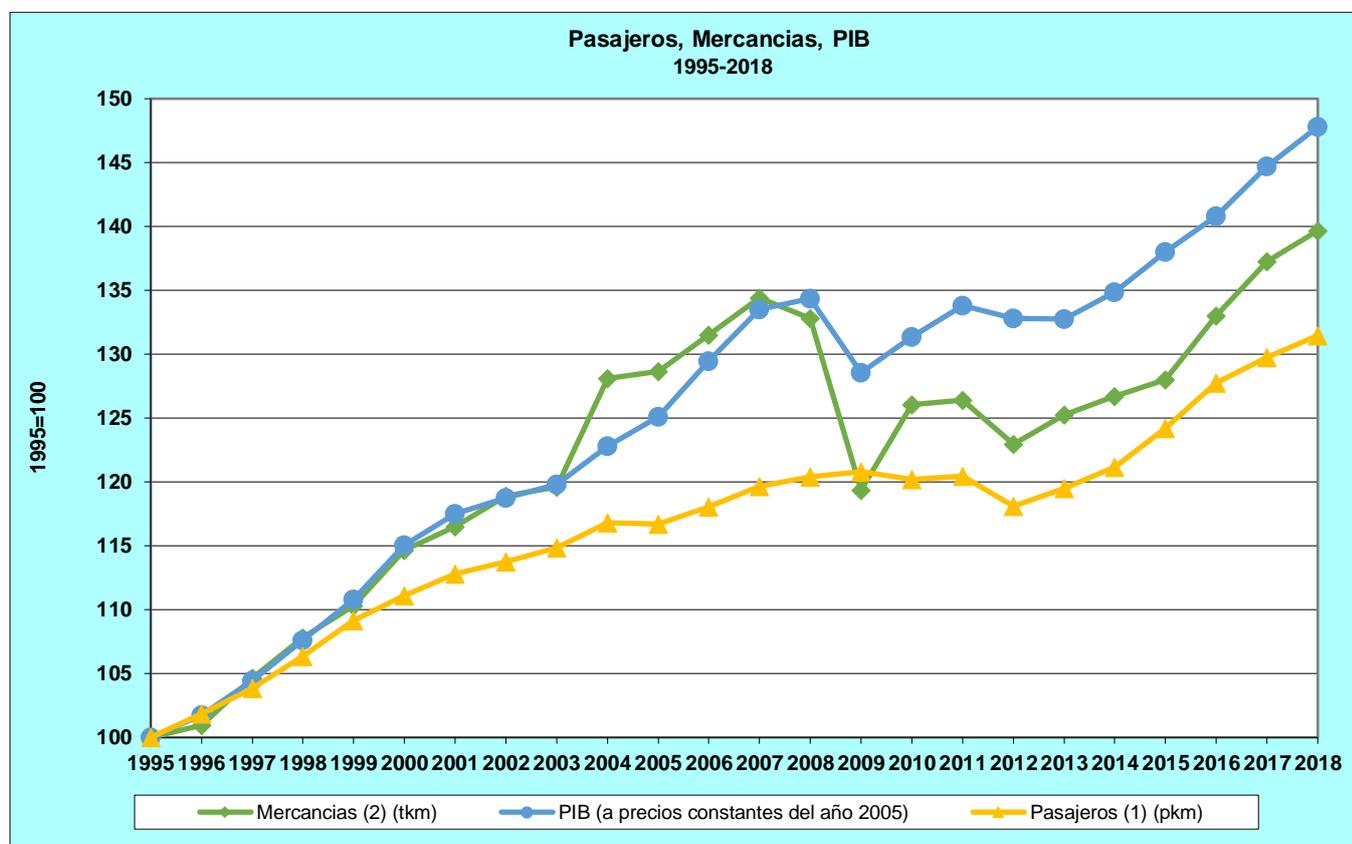


Fig. 2.3. Evolución de la capacidad de transporte en Europa (t / km)

Fuente : EU transport in figures, 2020

En Europa, dentro de los diferentes modos para transportar mercancías el transporte por carretera predomina claramente sobre los demás.

El mercado español de mensajería y paquetería alcanzó un valor de 7.450 millones de euros en 2019, lo que supone un incremento del 5% respecto a un año antes, según el Observatorio Sectorial DBK de Informa (filial de CESCE). El sector se encuentra encabezado por un reducido grupo de grandes operadores filiales de los principales

## 2. PLAN ESTRATEGICO

---

grupos internacionales que cuentan con una destacada penetración en el mercado. Así, sigue apreciándose una notable concentración de la oferta en los principales grupos, de forma que los cinco primeros operadores de paquetería empresarial reunieron en 2019 el 49,3% del valor de este segmento, mientras que los cinco primeros del segmento de paquetería industrial alcanzaron el 51,6%

La crisis sanitaria del coronavirus y la recesión económica derivada están provocando un deterioro de la demanda. Este negativo efecto, según el análisis, se está viendo parcialmente contrarrestado por el aumento del comercio electrónico y el crecimiento del comercio internacional en algunos sectores, contribuyendo a impulsar la actividad en el segmento de paquetería empresarial. (*EUROPA PRESS*, 2020)

Los principales costes directos que tiene una empresa que actúa en el sector de transporte de mercancías por carretera o de mensajería y paquetería son el coste del combustible, coste de personal, mantenimiento de los vehículos, seguros de los vehículos y reparaciones. El principal coste de estas empresas y el que más está afectando al sector debido a la crisis económica es el del combustible. Como consecuencia de esto, debido a la fuerte subida experimentada por el precio del petróleo en los últimos años las empresas dedicadas a este sector han sufrido un gran incremento de sus costes directos.

Según La Moncloa, la web oficial del Gobierno de España, el mes de marzo 2021, el Consejo de ministros ha aprobado un Real Decreto - ley de medidas extraordinarias de apoyo a la solvencia empresarial, que moviliza 11.000 millones de euros en ayudas directas a las empresas, mediante subvenciones, reducción de costes y refuerzo de su capital. Estas ayudas se dirigirán a empresas viables en los sectores más afectados por la pandemia, con el fin de canalizar los recursos al conjunto de la economía y reducir el riesgo de un sobreendeudamiento que pueda lastrar la recuperación económica. (*LA MONCLOA*, 2021)

La norma establece diversos instrumentos para que empresas y autónomos puedan hacer frente al pago de facturas con proveedores, costes fijos y otras deudas, financieras y no financieras, mejorando así sus balances y garantizando el mantenimiento de sus

negocios. Podrán beneficiarse autónomos y empresas viables que hayan tenido una caída de sus ingresos de al menos el 30% en 2020 respecto al año anterior.

Las ayudas cubrirán hasta un 40% de la caída adicional de ingresos de las microempresas y autónomos (con hasta 10 empleados), y un 20% para el resto de las empresas, con una cantidad fija de 3.000 euros para los autónomos que tributen en régimen de estimación objetiva y un rango de entre 4.000 y 200.000 euros para el resto.

### **2.1.2.3. Factores sociales**

Cada vez tiene más relevancia el papel del entorno en la decisión de crear una empresa, pero no sólo en lo referido a los aspectos legales, la política pública y los servicios de apoyo, sino sobre todo en lo relativo al contexto social y cultural. Las creencias, los valores y las actitudes de una sociedad determinada condicionan las decisiones y comportamientos de sus miembros. (De la Calle Vaquero, 2001)

Para la creación de una empresa cuyo propósito es transportar paquetes desde España a otros países europeos donde los principales clientes serán los españoles que trabajan y viven fuera y sus familiares que quedaron en el país y desean realizar envíos para sus familias y amigos, los factores sociales que más importan hacen referencia al número de emigrantes españoles en Europa y a que países van los que deciden irse de España.

El número de personas con nacionalidad española que residen en el extranjero alcanzó los 2.545.729 a 1 de enero de 2019, según los datos del Instituto Nacional de Estadística, el Padrón de Españoles Residentes en el Extranjero (PERE). Esta cifra supone un incremento del 2,5% (62.921 personas) respecto a los datos a 1 de enero de 2018.

En los últimos 10 años, la población española residente en el extranjero ha aumentado en más de 1 millón de personas. Así, a la presencia de españoles de primera y segunda generación que viven fuera del país se les ha ido sumando a lo largo de la crisis económica una nueva generación de inmigrantes que elevó el total de personas con nacionalidad española que residen fuera de España hasta los 2,5 millones. (INE, 2021)

## 2. PLAN ESTRATEGICO

Los países extranjeros en los que residían más personas de nacionalidad española a 1 de enero de 2019 eran Argentina (465.666), Francia (262.448) y Alemania (160.727). En Europa, los emigrantes de España viajan principalmente a Francia, donde van el 20,99%, seguido de lejos por Alemania, el 10,73%. También el 8,35% viajan a Estados Unidos. La emigración femenina, un 53,87% del total de emigrantes, es superior a la masculina que son el 46,12%.

Países	Emigrantes
Francia	303.245
Alemania	155.083
Estados Unidos	120.608
Argentina	99.769
Reino Unido	98.372
Venezuela	73.054
Suiza	70.467
Bélgica	49.889
Rumanía	46.238

Fig. 2.4. Emigrantes de España según el país de destino (2019)

Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/emigracion/espana>

Los españoles emigran para mejorar la situación laboral y/o económica. (DATOS MACRO, 2020) La elevación del desempleo y la precariedad laboral, la dificultad o imposibilidad de acceder a un trabajo decente, relativamente acorde a la formación obtenida, así como situaciones de pérdida del mismo debido a cierres de empresas y/o regulación de empleo, constituyen argumentos clave para la salida de España. España destaca por estar entre los países con mayor tasa de desempleo del mundo.

La nueva empresa creada actuará en las comunidades de Andalucía y Comunidad Valencia, así que los factores sociales se analizarán para estos territorios.

**Andalucía** con una superficie de 87.599 Km<sup>2</sup>, es una de las Comunidades Autónomas más grandes de España. Tiene una población de 8.478.084 habitantes, es decir es la 1º

## 2. PLAN ESTRATEGICO

Comunidad de España en cuanto a población se refiere. Su densidad de población, de 97 habitantes por Km<sup>2</sup>, es similar a la densidad de población de España.

Según la Encuesta de Población Activa (EPA), Andalucía tiene un porcentaje de desempleo del 22,7% de la población activa, una tasa superior a la nacional, y que es una de las Comunidades Autónomas con mayor porcentaje de paro. (*Analistas Económicos de Andalucía, 2021*)

% sobre población activa, 4º trimestre 2020  
Encuesta de Población Activa, INE

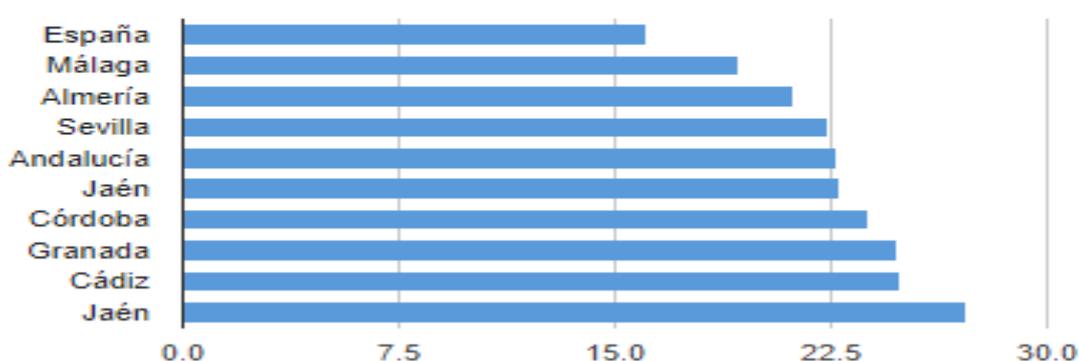


Fig. 2.5. Tasa de paro Andalucía, cuarto trimestre 2020

Fuente: <https://www.analistaseconomicos.com/>

En 2019 la cifra de su PIB fue de 165.866 millones de euros lo que la sitúa como la 3ª economía de España por volumen de PIB. En cuanto al PIB per cápita, que es un buen indicador de la calidad de vida, en Andalucía en 2019 fue de 19.633 euros, frente a los 23.690 euros de PIB per cápita en España. Se encuentra en el puesto 17 respecto al total de las Comunidades Autónomas, lo que indica que sus habitantes tienen un nivel más bajo de vida en comparación con la media de España.

En 2020 su deuda pública fue de 36.096 millones de euros, un 24,1% de su PIB y su deuda per cápita de 4.258€ euros por habitante. De menor a mayor deuda, Andalucía se encuentra en la 17ª posición de la tabla de Comunidades Autónomas y es la segunda que menos deuda tiene por habitante.

## 2. PLAN ESTRATEGICO

---

Actualmente, alrededor de 2 millones de personas de origen andaluz viven fuera de la comunidad, de las cuales casi 250.000 residen en el extranjero. (*JUNTA DE ANDALUCÍA*, 2020) Los andaluces han emigrado a destinos centroeuropeos (Francia, Alemania, Holanda, Suiza, Bélgica, etc.) y, simultáneamente a esta emigración exterior se ha producido un fenómeno también masivo de emigración interior, (Cataluña, Madrid, País Vasco, Valencia, etc.). (*FEDERACIÓN ANDALUZA DE EMIGRANTES Y RETORNADOS*, 2021)

**Comunidad Valenciana** con una superficie de 23.255 Km<sup>2</sup>, tiene una población de 5.029.341 habitantes, es decir es la 4<sup>o</sup> Comunidad de España en cuanto a población se refiere. Presenta una densidad de población de 216 habitantes por Km<sup>2</sup>, muy superior a la densidad de población de España y a la del resto de las Comunidades Autónomas.

Según la Encuesta de Población Activa (EPA), la Comunidad Valenciana tiene un porcentaje de desempleo del 16,4% de la población activa, una tasa superior a la nacional, y en la 12<sup>a</sup> posición en el ranking, de menor a mayor, de Paro de las Comunidades Autónomas.

Su PIB es de 116.015 millones de euros, lo que la sitúa como la 4<sup>a</sup> economía de España por volumen de PIB. En cuanto al PIB per cápita, que es un buen indicador de la calidad de vida, en Comunidad Valenciana en 2019, fue de 23.206€ euros, frente a los 23.690€ euros de PIB per cápita en España.

En 2020 su deuda pública fue de 50.807 millones de euros, un 48,6% de su PIB y su deuda per cápita de 10.102€ euros por habitante. De menor a mayor deuda, la Comunidad Valenciana se encuentra en la 12<sup>a</sup> posición de la tabla de Comunidades Autónomas y en la 16<sup>a</sup> posición en cuanto a deuda por habitante se refiere.

Un buen grupo de valencianos (102.311) optó en 2019 por buscarse la vida fuera de la Comunidad. Más de la mitad (el 56%) salieron de España. La mayoría se dirigió a un país de la Unión Europea. El segundo destino fue alguna nación sudamericana. Uno de cada cuatro valencianos (26,5%) que abandonó la Comunidad en 2019 tenía entre 23 y 33 años de lo que se puede colegir que el motivo de su emigración fue encontrar una salida profesional en otro territorio, bien en España o en otro país. La emigración al

extranjero se ha reducido ligeramente respecto a 2018, mientras que se ha mantenido su peso relativo con relación a la población que dejó la Comunidad. (*LAS PROVINCIAS*, 2020)

### **2.1.2.4. Factores tecnológicos**

En términos de tecnología, la flexibilidad y la velocidad de adaptación al cambio son factores clave para obtener y mantener una ventaja competitiva. Los avances en la tecnología de la información permitieron la aceleración de procesos operativos complejos y han puesto la información a disposición de las organizaciones casi en tiempo real.

Hoy en día entre los factores tecnológicos que pueden influir en un negocio en el ámbito del transporte, aún se encuentra la infraestructura, construyendo y mejorando carreteras, autovías y aeropuertos, pero actualmente se presta especial atención al desarrollo de vehículos eléctricos e híbridos, la aparición de sistemas inteligentes que puedan gestionar la capacidad de transporte en tiempo real y digitalización de servicios de pago. La tecnología sufre grandes avances ya que se diseñan elementos de transporte cada vez más rápidos, aerodinámicos y que consumen menos y emiten menos gases.

Las empresas de este sector deben modernizar sus servicios para eliminar trámites con papel, y reemplazarlos por códigos QR, códigos de barras y firmas digitales. Adaptarse a nuevos modelos apalancados en plataformas colaborativas y tecnológicas son factores que se deben aprender a mezclar para que convivan con los estándares de calidad.

De todos los segmentos del transporte, hasta ahora, los fabricantes y proveedores de camiones y autobuses han estado a la vanguardia del progreso tecnológico y la inversión en tecnología. En el contexto de la creciente demanda de transporte de mercancías y pasajeros, han surgido innovaciones como la conexión de vehículos (platooning), la conducción autónoma, la inteligencia artificial y los sistemas de asistencia para controlar la adaptación de la velocidad de crucero y el mantenimiento de la pisada. Así, al conectar

los camiones, el que encabeza el pelotón actúa como líder, y los demás se adaptan y reaccionan a los cambios en su movimiento, requiriendo poca o ninguna acción del conductor. Por lo tanto, los beneficios son la eficiencia del combustible y la reducción de las emisiones de dióxido de carbono. De hecho, la gestión autónoma se está volviendo cada vez más clara como una solución para el futuro, con varios fabricantes de equipos trabajando en este tipo de tecnologías. Este sistema puede crear un problema en el mercado laboral, debido a que disminuirá el número de conductores necesarios en una empresa.

### ***2.1.2.5. Factores ecológicos / medioambientales***

Las principales empresas de hoy, sin importar su tamaño, están buscando formas de ser más ecológicas. Estas empresas saben que, si queremos que el planeta sea habitable para las generaciones futuras, deben trabajar en conjunto para identificar y reducir las emisiones, mejorar la sostenibilidad de los negocios y lograr una economía circular.

En los últimos tiempos las políticas de protección medio ambiental han aumentado su presión en las diversas empresas. Las empresas de transporte se ven afectadas directamente por la emisión de CO<sub>2</sub> debido al objeto de actividad que tienen y realizan.

Otros cambios que son requeridos y pueden influir en la empresa nueva creada desde un punto de vista ecológico son la política de reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero de los países desarrollados y la reducción imperativa de la dependencia del petróleo tanto por razones económicas como ambientales.

Reducir los niveles de contaminación y la huella ecológica del transporte de mercancías por carretera es uno de los grandes objetivos impuestos por la Unión Europea para facilitar el bienestar global del planeta. La legislación ambiental europea es cada vez más exigente y, en concreto, el sector del transporte tiene el objetivo de reducir sus emisiones cerca de un 70% hasta 2050.

### 2.1.2.6. Factores legales

A nivel europeo, en 2018 se acordó un reglamento (*EUR-LEX*, 2018) sobre los servicios de entrega transfronterizos y uno de sus objetivos es mejorar la transparencia de los precios. El Reglamento establece un conjunto de disposiciones para fomentar unos mejores servicios de paquetería transfronterizos en la Unión Europea. Estas disposiciones afectan a lo relativo a la supervisión de estos servicios, a la transparencia en los precios aplicados por los operadores, a la detección de tarifas excesivamente elevadas y a la información comunicada por los comerciantes a los consumidores en relación con los servicios de paquetería transfronterizos. El reglamento requiere que los proveedores con 50 o más empleados, así como los proveedores establecidos en más de un país de la UE, proporcionen a sus respectivas autoridades reguladoras nacionales precios nacionales y transfronterizos para hasta 15 servicios básicos de paquetería (en ciertos casos, las autoridades reguladoras pueden utilizar un umbral de 25 empleados en determinadas condiciones de cada país). La Comisión publica esos precios y estas informaciones se actualizan cada año el 31 de marzo.

De esta manera, el citado texto establece una serie de obligaciones de información general (artículo 4.1 y 4.2), de actividad (artículo 4.3) y de precios (artículo 5.1) que los prestadores de servicios de paquetería obligados por el Reglamento deben proporcionar a la Autoridad Nacional de Reglamentación que, en el caso de España, es la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (*CNMC*, 2018)

En 2010 entró en vigor la Ley del Contrato de Transporte, 15/2009 que regula el contrato de transporte y que recoge las obligaciones que han de cumplir transportistas, intermediarios del transporte y cargadores para el buen desarrollo del servicio prestado. Un aspecto que deben tener en cuenta las empresas de envíos de mensajería y paquetería es que en los casos de “paquetería y pequeños envíos”, la carga y descarga será por cuenta del transportista salvo, también, pacto en contra. En todo caso, si el transportista toma parte de la carga o dicta instrucciones, asumirá la responsabilidad de esta tarea.

## 2. PLAN ESTRATEGICO

---

En cuanto a la licencia comunitaria de transporte, en el ámbito de la Unión Europea, los siguientes servicios quedan fuera del régimen de la licencia comunitaria y, por consiguiente, no precisan autorización de transporte internacional:

- Transportes postales realizados en un régimen de servicio universal.
- Transportes de vehículos accidentados o averiados.
- Transportes de mercancías con vehículo automóvil cuyo peso en carga total autorizado, incluido el de los remolques, no sea superior a 3,5 toneladas.
- Transportes de medicamentos, de aparatos y equipos médicos, y de otros artículos necesarios en casos de ayudas urgentes o de catástrofes naturales.
- Transportes de mercancías en régimen de servicio privado. Es decir: realizado con vehículos de la empresa, con conductores asalariados de la empresa, sin remuneración por el transporte, y para transportar mercancías fabricadas o adquiridas por la empresa. (MITMA, 2021)

Esto supone que nuestra empresa no necesita licencia comunitaria. En cambio, necesitamos una Tarjeta de transporte ligero (MDL), que es una autorización de transporte público ligero de mercancías que se proporciona a los camiones ligeros, es decir, todos aquellos que tengan un peso máximo que supere los 2.000 kg y una carga útil de hasta 3.500 kg. Autorización de transporte público ligero de mercancías. Esta autorización permite realizar transporte por cuenta ajena, mediante retribución económica, dentro del Estado con vehículos ligeros.

### 2.2. Analisis Externo - Microentorno

#### 2.2.1. Las cinco fuerzas de Porter

Según el modelo de Porter, el análisis de una industria basado en cinco fuerzas competitivas ayudaría a la empresa a identificar sus fortalezas y debilidades en relación con el estado real de la competencia. El principal argumento de Porter para apoyar esto es que, si la empresa conoce el efecto de cada fuerza competitiva, puede tomar una acción defensiva u ofensiva para colocarse en una posición apropiada contra la presión ejercida por estas cinco fuerzas. Aunque el primer instinto de una empresa es colocarse en una posición de defensa contra las fuerzas competitivas, Porter cree que las empresas pueden afectar las fuerzas competitivas a través de sus propias acciones. Esta visión de la competencia sostiene que no solo las empresas existentes en la industria son competidores reales o potenciales. Pueden surgir competidores adicionales de lo que Porter llama "rivalidad extendida" - clientes, proveedores, productos sustitutos y posibles nuevos participantes. (Ormanidhi & Stringa, 2008)



Fig. 2.6. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Fuente: 5fuerzasdeporter.com

Se puede considerar como una limitación del modelo de Porter que, a través de su visión, todas las demás empresas son vistas como una amenaza para el beneficio de la empresa analizada, pero se puede considerar que, en realidad, entre los jugadores de

un mercado existen también comportamientos basados en la cooperación o la complementariedad, no solo en la competitividad.

### **2.2.1.1. Competidores**

Para empezar, estarán presentadas las principales empresas de mensajería y paquetería que actúan a nivel mundial para destacar el contexto europeo del mercado de distribución de paquetería. Estos grandes jugadores del sector de transporte de paquetería son competidores de nuestra nueva empresa porque operan en el mismo mercado y transportan paquetes a nivel internacional para particulares, pero están más enfocados en el comercio online y actúan en el área B2B, contrariamente a lo que será nuestra pequeña empresa, respectivamente B2C.

### **Correos**

Correos ha sido, tradicionalmente, el principal operador de envíos postales en España, y desde sus inicios también de paquetería. Tras varios siglos de evolución, Correos es hoy la empresa pública más grande de España, perteneciente a la Sociedad Española de Participaciones Industriales (SEPI).

En los últimos años, el operador público ha hecho un esfuerzo por buscar nuevas áreas de negocio. Las soluciones para comercio electrónico son muy interesantes porque la red de Correos cubre todo el país, incluyendo áreas rurales y de difícil acceso para otros operadores. Por lo tanto, se convierte en una opción competitiva a valorar para los autónomos y empresas. Además, para las tiendas online, Correos ofrece soluciones específicas para autónomos con tarifas fijas para todo tipo de paquetes.

Para un envío internacional de un paquete de 1 kg el precio es 15 euros, para 5 kg aproximadamente 22 euro, para uno de 10 kg, el precio puede llegar a 30 euros más o menos, mientras que para un paquete de 30 kg el precio es aproximadamente 45 euros.

### **SEUR / DPDgroup**

Entre los principales actores del mercado de la paquetería en Europa se encuentra la empresa DPDgroup. De la información en su sitio web oficial, nos enteramos de que DPDgroup es la red de entrega de paquetes más grande de Europa y que su éxito se debe a la combinación de tecnología innovadora y conocimiento local para proporcionar un servicio flexible y fácil de usar para ambos remitentes. así como para compradores.

DPDgroup es un servicio internacional de mensajería y paquetería que entrega diariamente 5,3 millones de paquetes en todo el mundo. Sus marcas son además de DPD, Chronopost (Portugal), SEUR (España) y BRT (Italia). La empresa tiene su sede en Francia y opera principalmente en el mercado europeo realizando tanto envíos B2B, de negocio a negocio, como B2C, de negocio a cliente final.

DPDgroup es propiedad de GeoPost, el holding empresarial del grupo francés La Poste. Tienen una red de 97.000 mensajeros, más de 58.000 puntos de recogida y entregan 7,5 millones de paquetes cada día, 1.900 millones de paquetes al año, a través de las marcas DPD, Chronopost, SEUR y BRT.

En España, DPDgroup actúa a través de SEUR, empezando con 2015 cuando SEUR pasó a formar parte del grupo; esto quiere decir que cualquier envío realizado a través de DPD, el envío y el tracking serán gestionados por la empresa SEUR siempre que el paquete se encuentre en territorio español.

SEUR es una compañía pionera en el transporte urgente con casi 80 años de historia. Lidera el sector en España con tres grandes ejes de negocio: internacional, comercio electrónico y negocio B2B. Los 10.000 empleados de SEUR dan servicio a empresas de todos los tamaños y sectores, gracias a una flota de 6.500 vehículos, que incluye vehículos ecológicos y más de 2.500 tiendas de proximidad. Con una cuota de mercado superior al 30%, SEUR es el líder logístico del comercio electrónico.

Para un envío internacional de un paquete de 1 kg el precio es 18 euros, para 5 kg aproximadamente 23 euro, para uno de 10 kg, el precio puede llegar a 26 euros más o menos, mientras que para un paquete de 30 kg el precio es aproximadamente 37 euros.

### **DHL Express**

DHL se fundó en los Estados Unidos en 1969 y expandió sus servicios en todo el mundo hasta finales de la década de 1970. En 1998, Deutsche Post, la antigua oficina de correos alemana que fue privatizada en 1995, comenzó a adquirir acciones de DHL. Tomó el control en 2001 y adquirió todas las acciones restantes hasta diciembre 2002. Deutsche Post luego absorbió a DHL en su división Express, mientras continuaba usando la marca DHL y extendiéndola a otras divisiones, unidades de negocios y subsidiarias suyas como DHL Express DHL Global Reenvío y cadena de suministro de DHL.

Deutsche Post DHL es la empresa de mensajería más grande del mundo. Esta corporación alemana tiene casi medio millón de empleados en todo el mundo. Tiene varias divisiones, de las cuales DHL Express y DHL Parcel son las más importantes para los minoristas en línea. DHL Express entrega paquetes para clientes comerciales, pero también para particulares a nivel local y mundial, mientras que DHL Parcel es responsable de entregar paquetes en el camino en el Benelux tanto para clientes comerciales como privados. Los resultados financieros de DHL Express para 2017 se publicaron en el informe anual de Deutsche Post AG; los ingresos de esta división aumentaron un 2,7% hasta los 14 000 millones de euros.

DHL aterrizara en España en abril de 2003 tras adquirir Danzas y la empresa de transporte La Guipuzcoana, de la que ha heredado su sede operativa en San Sebastián y el liderazgo en el mercado vasco. A nivel nacional, DHL Express ocupa el segundo lugar del ranking de empresas de paquetería y mensajería urgente por detrás de Seur.

### **FedEx /TNT Express**

TNT N.V. es una empresa multinacional de mensajería urgente y logística que presta servicios en más de 200 países. La empresa tiene una trayectoria de más de 60 años. En 1946, el australiano Ken Thomas fundó Thomas Nationwide Transport (TNT), comenzando con un solo camión, y 50 años después de su fundación, la compañía se convirtió en una organización global con su propia flota de aviones. En 2011, TNT Express se separó de la empresa matriz, TNT NV. En abril de 2015, FedEx, una empresa estadounidense que tiene centros de distribución en el Reino Unido y Bélgica y ofrece soluciones para comerciantes en línea que deseen expandirse en los mercados internacionales, adquirió la empresa de mensajería TNT Express. En ese momento, FedEx procesaba solo el 10% de su logística en Europa. Con esta adquisición, FedEx se convierte en un actor importante en Europa.

En España y Portugal, TNT opera en 64 centros con una capacidad de 180.000 metros cuadrados, y posee una plantilla de más de 4.400 profesionales, que ofrecen servicios de entrega y recogida en todas las provincias de ambos países. La flota está compuesta por más de 10.000 vehículos y más de 50 aviones.

### **GLS**

GLS, esta empresa de Ámsterdam controlada por el Royal Mail británico, ofrece soluciones de envío tanto a nivel nacional como internacional en Europa y más allá. En Europa, GLS cubre 41 estados con sus servicios de entrega de paquetes. Tiene varias filiales en toda Europa, pero también trabaja con empresas asociadas.

GLS nace en 1999 pero no inicia sus operaciones como GLS Spain, la filial española de la holandesa General Logistic Systems BV, hasta 2005. Esta compañía ofrece soluciones de envío de confianza a nivel nacional e internacional ya que cubren un total de 41 países, pero su mercado principal es el europeo.

Es la primera empresa logística en España dedicada exclusivamente a servicios de paquetería estándar de alta calidad y una de las empresas de paquetería líder en Europa gracias a sus exhaustivos controles de calidad durante el proceso del envío.

### ***2.2.1.2. Competidores potenciales (intensidad de las barreras de entrada)***

La rentabilidad de una industria se ve amenazada por la competencia actual y potencial. La amenaza de los jugadores potenciales depende del tamaño de las barreras de entrada, que se definen como factores que restringen la capacidad de un nuevo jugador para ingresar y operar en una industria en particular.

El mercado de mensajería y el transporte terrestre de mercancías no presenta barreras de entrada significativas de carácter administrativo o tecnológico que impidan o dificulten el acceso de nuevos operadores al mercado. La principal dificultad para acceder a estos mercados proviene de la necesidad de crear una infraestructura de red, más precisamente, los principales costes para la puesta en marcha son los derivados de la creación y mantenimiento de una red para la recogida y entrega física de los envíos. Es decir, la principal barrera de entrada al mercado de la paquetería es la notoriedad de otras empresas que tienen una larga trayectoria de activación en este campo.

Además, cabe mencionar la permeabilidad entre las empresas presentes en estos sectores de actividad, la del transporte de mercancías, el transporte de paquetería y el transporte de pasajeros. De esta forma, los operadores del sector de mensajería suelen tender a prestar servicios de transporte de mercancías, mientras que las empresas de pasajeros, dado el potencial de crecimiento del sector de la paquetería, deciden ampliar su actividad en este sector. Esta circunstancia se ve facilitada por la tendencia creciente de diversificación de actividades para ofrecer una oferta más completa de servicios.

Las barreras de entrada a este mercado son bastante pequeñas, lo que significa que se puede ingresar fácilmente, la inversión inicial no tiene que ser muy alta, pero dado esto, en este mercado hay muchos competidores y competidores potenciales, lo que significa

que una empresa nueva debe encontrar herramientas con las que diferenciarse de la competencia y hacerse un hueco en este sector.

### **2.2.1.3. Productos de sustitución**

La amenaza de productos sustitutos ejerce presión sobre la rentabilidad de una industria dependiendo de cómo reaccionen los clientes / consumidores a la relación precio / rendimiento de los productos o servicios de esa industria que pueden satisfacer las mismas necesidades básicas. Debido al enfoque en los principales competidores, muchas empresas olvidan de prestar atención a las nuevas innovaciones y a las empresas que venden productos sustitutos en su campo, especialmente cuando la demanda existente migra lentamente hacia los productos sustitutos. Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos.

En nuestro caso hay muy pocos productos sustitutos porque este servicio de transporte de mercancías de un lugar a otro es necesario para la sociedad actual, un proceso que solo puede ocurrir por rutas terrestres, marítimas o aéreas. Podemos decir que, en nuestro caso, considerando que solo realizamos transporte por carretera, los servicios de sustitución pueden ser las otras formas de transporte de mercancías que otras empresas ponen a disposición, con tiempo y coste de entrega diferentes.

### **2.2.1.4. Proveedores**

El poder de negociación de los proveedores se refiere a la presión que estos pueden ejercer sobre los productores de una industria. Una industria con proveedores fuertes puede hacer que los actores del sector no sean rentables. Una empresa puede mejorar su posición estratégica al encontrar proveedores que ejerzan menos presión sobre su rentabilidad y desempeño.

## 2. PLAN ESTRATEGICO

---

Para que el poder de negociación de los proveedores disminuya, es importante que una empresa busque tener proveedores alternativos para no quedarse sin productos, servicios o materias primas en caso de remoción o desaparición de un proveedor en particular. Asimismo, otro aspecto que se debe tener en cuenta es el número de proveedores que hay en el mercado, así como el precio, la calidad y la cantidad que pueden ofrecer, sin dejar de lado la posibilidad de reemplazar los productos adquiridos a estos proveedores por productos de sustitución.

En el caso de nuestra empresa, el proveedor más importante es el de combustible, pero tenemos un amplio abanico para elegir y no dependemos de uno. Además, el precio del combustible no difiere mucho de un proveedor a otro; queda por encontrar la mejor relación calidad / precio y utilizar los servicios de ese proveedor, sin cambiar esencialmente nuestra actividad si tuviéramos que tomar otra decisión con el tiempo.

Otros proveedores con los que podemos colaborar en nuestra actividad son los de publicidad y materiales promocionales, así como los de material de oficina y papelería, proveedores que deben elegirse previa solicitud de cotizaciones, pero que no son imprescindibles en nuestra actividad y por tanto su poder de negociación no es muy grande. También contamos con el proveedor de servicios de IT, el que se encarga de la página web, proveedores de reparaciones de coches y aseguradoras que elegiremos en función de la calidad del servicio ofrecido, pero también del precio. Su poder de negociación sobre nosotros no es muy grande, ya que tenemos la oportunidad de elegir a estos proveedores de los muchos que hay en el mercado.

### **2.2.1.5. Clientes**

El poder de negociación de los clientes en realidad significa el nivel de presión que los compradores pueden ejercer sobre las empresas que venden productos / servicios en el sector. El poder de los clientes afecta el juego competitivo y amenaza la rentabilidad de las empresas.

Los clientes comerciales e industriales son especialmente sensibles a la calidad del servicio, principalmente en cuanto al cumplimiento de los plazos de entrega y la posibilidad de disponer de información completa y precisa sobre la ubicación de las mercancías transportadas. La demanda de los clientes privados es menor que la mencionada anteriormente, pero algunos operadores de este sector diseñan servicios específicamente para ellos. Al igual que los clientes industriales, los consumidores suelen ser más sensibles a los precios si los productos que compran son caros en comparación con sus ingresos y si el producto tiene un rendimiento limitado.

Para nuestra empresa, Home Pack, el poder de negociación de los clientes será grande porque tienen diversas posibilidades para cubrir esta necesidad de enviar un paquete al exterior, estando presentes en este mercado muchas empresas que ofrecen estos servicios. Sin embargo, la forma en que nos diferenciaremos de los demás será colaborando principalmente con particulares que tienen familiares en el exterior y quieren enviarles paquetes, por lo que nuestro mercado objetivo es diferente al de la mayoría de los competidores que operan en la paquetería. Una vez definido el segmento de mercado en el que operaremos, debemos establecer un nivel de servicios y precios que provoquen que el cliente se contacte con nosotros, para luego encontrar los métodos necesarios para fidelizarlo y hacer que recomiende nuestros servicios.

### 2.3. Análisis Interno de la empresa

El análisis interno de una empresa son una serie de técnicas para conocer el estado de todos sus factores internos. Tales como las capacidades y los recursos que puedan ser utilizados para desarrollar o mantener su ventaja competitiva. En otras palabras, el análisis interno es el estudio completo de la capacidad de la entidad para desarrollarse frente a la competencia.

#### 2.3.1. Identificación de recursos y capacidades

Los recursos se definen como todos aquellos elementos que se requieren para que una empresa pueda lograr sus objetivos. Los mismos se clasifican en:

1. Recursos humanos: conocimientos, habilidades, destrezas, etc.
2. Recursos financieros: gastos totales, liquidez general, resultado del balance, etc.
3. Recursos materiales: instalaciones, equipos, materias primas, etc.
4. Recursos técnicos o tecnológicos: sistemas de producción, finanzas, administrativos, desarrollo de tecnología propia, etc.

##### 2.3.1.1. Tangibles

Los recursos tangibles que posee una empresa son fáciles de conocer y evaluar, porque se pueden percibir fácilmente. Entre estos podemos encontrar los recursos financieros, tecnológicos, organizacionales y físicos.

Los **recursos financieros** son todos los recursos de donde la empresa obtiene los fondos que le servirán para su financiamiento de las actividades actuales y de sus inversiones. Aquí se debe conocer la cantidad de activos disponibles, la posibilidad de ampliar sus dividendos y su capacidad de endeudamiento.

Desde el punto de vista de los recursos económicos, Home Pack contará con la aportación de los asociados que abonarán 75.000 euros como capital social. De este

dinero se comprarán los coches necesarios para la actividad y se invertirá en la promoción inicial. Si todo sale conforme a las expectativas, después del 3er año de actividad, Home Pack también solicitará un préstamo bancario para inversiones.

Seguidamente, los **recursos tecnológicos** son todos los recursos que le permiten a la empresa realizar la recopilación y la administración de los datos y de la información. Esto le permite operar de manera más eficiente. Aquí se pueden reunir secretos empresariales, marcas registradas, procesos innovadores, patentes, entre algunos de los más relevantes para crear una ventaja para la empresa.

Para nuestra empresa, podemos considerar como recurso tecnológico la página web que estará muy bien desarrollada y que ofrecerá al cliente una experiencia placentera y diferente a lo que ofrecen nuestros competidores en cuanto a web. El seguimiento del paquete en tiempo real, gracias a la conexión del GPS del coche y la página web, hará que el cliente esté siempre informado.

Los **recursos físicos** incluyen todo lo que posee la empresa como las instalaciones, el equipo y la maquinaria que le ayudan a que sus procesos sean efectivos y alcancen los objetivos propuestos.

Los 3 vehículos que compraremos con las especificaciones necesarias para la actividad que queremos realizar, son los recursos físicos más importantes que necesitamos.

### **2.3.1.2. Intangibles**

Los recursos intangibles son más difíciles de valorar porque resulta más complicado poderlos explicar y evaluar. Esto, debido a que se encuentran ubicados en las prácticas que la empresa realiza en todo momento y que generalmente se hallan en constante evolución. Los más importantes son los recursos humanos, la cultura de la empresa, los recursos de innovación y de imagen.

Sobre todo, en estos recursos se ubican las competencias laborales que posee los **recursos humanos**. Los cuales incluye una serie de capacidades, experiencias y habilidades directivas que se visualizan en el desempeño eficiente del trabajo.

Los 3 socios tienen experiencia como conductores. Además, están bien formados en el ámbito del transporte y quieren dedicarse por completo a este negocio. Los dos conductores que contrataremos serán cuidadosamente seleccionados para cumplir con los requisitos del trabajo.

Los **recursos de publicidad o marketing** son esos recursos que posiciona a la empresa en el mercado y la ayuda a atraer nuevos clientes y mantener relaciones con los existentes.

La web corporativa muy bien desarrollada será un punto fuerte para la empresa, igual que las redes sociales siempre mantenidas al día, sobre todo el Facebook.

### ***2.3.1.3. Identificación de capacidades***

Las capacidades están ligadas al capital humano y se apoyan, sobre todo, en los activos intangibles, especialmente el conocimiento tecnológico y organizativo de la empresa. Se definen como aquellas competencias y habilidades que le permiten transformar sus suministros, activos y recursos en productos o servicios.

Nuestra empresa considera que está logrando las siguientes capacidades y se enfocará en mejorarlas y utilizarlas tanto como sea posible, para que el valor de la empresa siempre esté creciendo y para que resulte competitiva en el entorno que opera:

- Capacidad de diferenciación de los productos/servicios.
- Capacidad de adaptación a las necesidades del cliente.
- Capacidad de ofrecer seguridad a los clientes.
- Capacidad de atender a un amplio número de clientes.
- Capacidad de planificación y organización del trabajo.
- Capacidad de tramitar quejas de los clientes.
- Capacidad de independencia financiera.

## 2. PLAN ESTRATEGICO

---

- Capacidad de gestión financiera.
- Capacidad de obtener fondos.
- Habilidad para retener talento humano.
- Habilidad para motivar a los empleados.
- Capacidad de publicidad en los medios de comunicación.
- Capacidad de gestión de marca.
- Capacidad de adaptación a nuevas tecnologías.

## 2.4. Análisis DAFO

El análisis DAFO es un método eficaz porque analiza tanto la situación interna de una empresa (debilidades y fortalezas) como su situación externa (amenazas y oportunidades). Se utiliza en el caso de la planificación estratégica para identificar los potenciales y prioridades de una empresa y crear una visión común para lograr la estrategia de desarrollo. DAFO significa Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Las fortalezas de una empresa son aquellos factores que le otorgan una ventaja competitiva y la hacen atractiva. Las debilidades son aquellos factores o tendencias que crean obstáculos al desarrollo económico y social. Las debilidades pueden tomar formas sociales, físicas, financieras etc. Las oportunidades son aquellos factores externos que facilitan el desarrollo de la ventaja competitiva representada por las fortalezas. Las amenazas son tendencias externas desfavorables que conducen a la disminución de la ventaja competitiva.

Tabla 2.1. Análisis DAFO de Home Pack, S.L.

INTERNAS			
<b>F</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>D</b>	<b>Debilidades</b>
1	Calidad y precios ventajosos	1	La falta de experiencia en el segmento de paquetería internacional
2	La organización está orientada al cliente y a sus necesidades	2	La empresa es nueva en el mercado, no tiene una base de clientes
3	Los paquetes se recogen de la dirección del cliente y se entregan en la dirección solicitada	3	Bajo capital, bajo fondo de maniobra
4	Los asociados se encargarán también de recoger y entregar los paquetes, lo que aporta un extra de calidad a los servicios ofrecidos	4	Poca reputación

## 2. PLAN ESTRATEGICO

5	Vehículos nuevos - bajo nivel de contaminación
6	Personal calificado

5	Pueden producirse retrasos en las entregas, especialmente al inicio de la actividad
6	La empresa no tiene capacidad para sobredemanda

EXTERNAS			
O	Oportunidades	A	Amenazas
1	Existe una necesidad entre los clientes de enviar paquetes a nivel internacional	1	La competencia es alta en este mercado ya que muchas empresas ofrecen el mismo servicio
2	La posibilidad de extender la recogida de paquetes en todo el país y la entrega en varias rutas internacionales	2	Cambios en las necesidades o preferencias del cliente
3	Incrementar el número de clientes	3	Las empresas existentes en el mercado que ya tienen experiencia
4	Fondos europeos de desarrollo	4	Cambios demográficos desfavorables
5	El incremento en el número de españoles que viven en el extranjero	5	Aumento de los precios del combustible
		6	Estancamiento o incluso recesión del mercado
		7	Inestabilidad económica
		8	Modificación de la legislación en el ámbito del transporte de paquetes
		9	Fluctuaciones del transporte según la temporada - en ciertos meses, los transportes pueden disminuir

*Fuente: Elaboración propia*

### 2.4.1. Matriz DAFO

Como consecuencia del análisis realizado anteriormente, tanto el externo como el interno, se realizará un diagnóstico de la situación, con el fin de poder plantear las líneas básicas de actuación y los objetivos estratégicos del negocio. Para ello vamos a utilizar una matriz DAFO.

Dicha matriz es un instrumento de gestión que, de una forma resumida, permite dar una idea clara y rápida de la situación interna del proyecto y del entorno en el cual se desarrollará. Se estudiará qué aspectos negativos del entorno (amenazas) pueden ser solventados por las fortalezas de la empresa y cuáles por el contrario pueden verse agudizados porque afecten a un punto débil de ésta. De la misma manera nos ayuda a ver qué debilidades de nuestra empresa no serán relevantes, debido a las características del entorno en el cual nos desenvolvemos y qué oportunidades son potencialmente favorables.

## 2. PLAN ESTRATEGICO

Tabla 2.2. Matriz DAFO para Home Pack, S.L.

Planificación estratégica Home Pack	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener precios competitivos y servicios orientados al cliente para satisfacer sus necesidades y de esta manera que él elija nuestra empresa a expensas de otras del mercado.</li> <li>2. Después de tener una base de clientes, expandir el negocio en todo el país solicitando fondos europeos.</li> </ol>	<p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se necesita una buena campaña de marketing para que nuestro mercado objetivo nos conozca y pruebe nuestros servicios y así nos diferencie de nuestros competidores.</li> </ol>
Amenazas	<p>Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad.</li> <li>2. Para no depender de una sola área demográfica, podríamos expandir el negocio luego de lograr posicionarnos en el mercado.</li> </ol>	<p>Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar y realizar un desarrollo continuo de los servicios ofrecidos para que nuestros clientes sean siempre satisfechos y nos recomienden.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

### 3. BUSINESS MODEL CANVAS

Business Model Canvas es una plantilla de gestión estratégica que se utiliza para desarrollar nuevos modelos de negocio y documentar los existentes. Proporciona un diagrama visual con elementos que describen la propuesta de valor de una empresa o productos, infraestructura, clientes y finanzas, ayudando a las empresas a alinear sus actividades.

Los nueve "conceptos básicos" de la plantilla de diseño del modelo de negocio que se denominó Business Model Canvas fueron propuestos originalmente en 2005 por Alexander Osterwalder (*WIKI*, 2021), basándose en su trabajo anterior sobre la ontología de los modelos de negocio. Desde el lanzamiento del trabajo de Osterwalder alrededor de 2008, han surgido nuevos lienzos por nichos específicos.

El modelo de negocio es un boceto para desarrollar nuestras ideas mediante el cual crearemos los procesos y estructuras necesarios para el futuro del negocio. El modelo de negocio aclara cómo pretendemos sacar provecho de nuestra propuesta comercial. Una de las herramientas más populares para crear un modelo de negocio es Business Model Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

La propuesta de negocio es aquella combinación producto-servicio que conduce a la satisfacción de la necesidad del cliente y que enfatiza los elementos de diferenciación en relación con la competencia (un nuevo diseño, un precio más bajo, adaptabilidad a un requerimiento expreso del cliente, maniobrabilidad, seguridad en uso, estado, etc.). La propuesta puede formularse en términos de precio y cantidad o como "una experiencia" / "una aventura". Por tanto, una propuesta es tanto más valiosa cuanto que el cliente la percibe como más personalizada, más adaptada a sus necesidades. (Wormald, n.d.)

### 3. BUSINESS MODEL CANVAS

<p><b>8. Socios clave</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de reparación de automóviles</li> <li>• El proveedor de publicidad</li> <li>• Las aseguradoras</li> <li>• Web designer</li> <li>• Contable</li> </ul>	<p><b>6. Actividades Clave</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de paquetes de manera oportuna, a la dirección solicitada y a un costo competitivo</li> <li>• Creación de la página web y las funciones en la página, como el seguimiento de paquetes en tiempo real</li> <li>• Creación de tarjetas y puntos de fidelidad</li> </ul>	<p><b>2. Propuesta de Valor</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalismo, pero sin dejar de lado la familiaridad que queremos tener en la relación con nuestros clientes</li> <li>• El servicio de mensajería se puede solicitar y pagar online, pero, además, se puede rastrear el paquete en tiempo real a lo largo de la ruta en el sitio web de la empresa debido a la</li> </ul>	<p><b>4. Relaciones con los clientes</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelización del cliente otorgando puntos de bonificación por entregas, puntos que se convertirán en descuentos para futuras entregas</li> <li>• La relación con los clientes será personalizada de acuerdo con sus necesidades; la recogida de paquetes se hará desde el domicilio del cliente, y la entrega en el punto que éste desee</li> </ul>	<p><b>1. Segmento de clientes</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Españoles residentes en el extranjero, en Alemania, Francia o Bélgica</li> <li>• Españoles residentes en las comunidades de Andalucía y Comunidad Valenciana y que tienen familiares o amigos que hayan emigrado al extranjero, a los países mencionados</li> <li>• Especialmente</li> </ul>
--	---	--	---	---

### 3. BUSINESS MODEL CANVAS

---

		<p>conexión entre el GPS del coche y el sitio web.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Recogida de paquetes a domicilio y entrega a destino sin coste adicional</li><li>• Mayor atención a los clientes individuales y, por lo tanto, la creación de una relación con las comunidades españolas en el exterior, en las áreas objetivo, respectivamente con las del país</li></ul>		<p>particulares, pero también personas jurídicas que necesitan utilizar nuestros servicios para enviar paquetes al extranjero.</p>
--	--	---	--	--

### 3. BUSINESS MODEL CANVAS

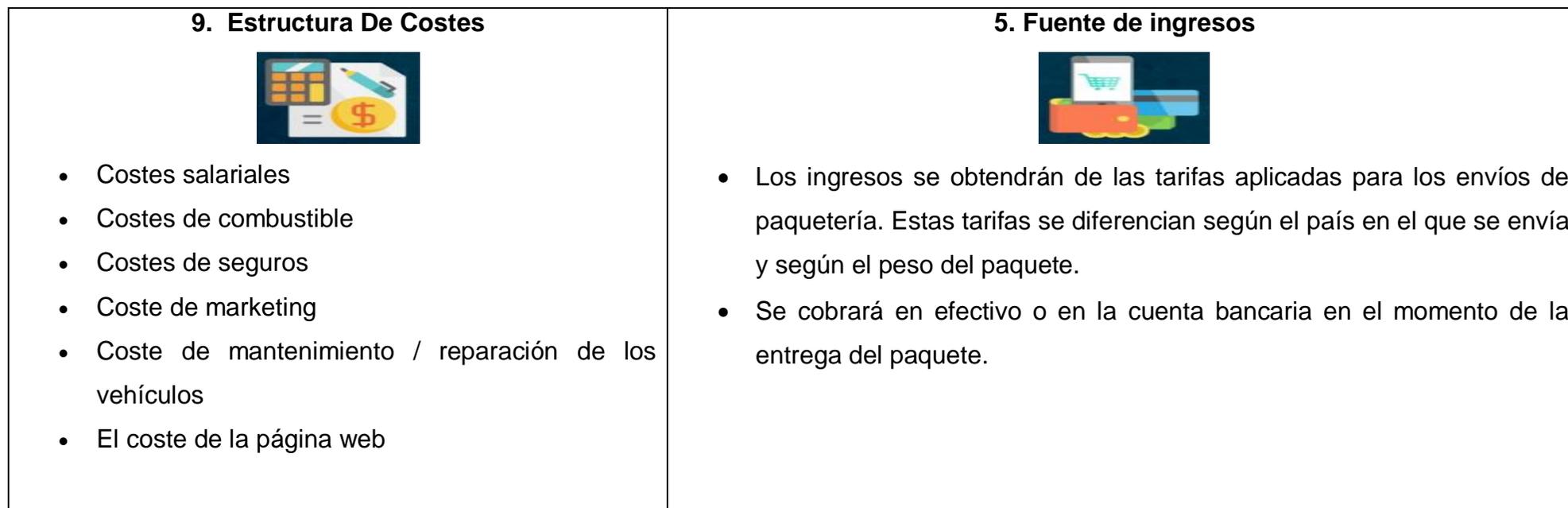


Fig.3.1. Business Model Canvas para Home Pack, S.L.

Fuente: Elaboración propia

## 4. PLAN DE MARKETING

### 4.1. Objetivos de marketing

#### **Corto Plazo (1-2 años):**

- llegar a 1000 paquetes entregados por mes
- lograr que el 50% de los clientes accedan a nuestra aplicación durante el primer año
- alcanzar / ser conocido en el primer año en todos los pueblos y ciudades de las provincias seleccionadas para la actividad

#### **Medio Plazo (2-3 años):**

- obtener como media de la puntuación de los servicios ofrecidos entre 4 y 5 estrellas
- crear un sistema de fidelización que ofrezca descuentos y paquetes de servicios a los clientes leales
- expandirnos en otras 3 comunidades: Castilla La Mancha, Murcia, Aragón
- adquirir 1 vehículos más

#### **Largo Plazo (3-5 años):**

- cubrir las comunidades de Madrid y Cataluña
- adquirir otros 2 vehículos más
- establecer una red de socios para el transporte
- llegar a entregar más de 5000 paquetes por mes

### 4.2. Segmentación

En cualquier negocio, las operaciones y actividades deben planificarse, organizarse y supervisarse. Y estudiar el mercado y recopilar datos de los clientes son actividades que deben realizarse con regularidad. Para cualquier negocio es importante identificar quiénes son los futuros clientes de los servicios o productos ofrecidos. Cuanto más eficiente se vuelve la segmentación del mercado, más homogéneos son los clientes identificados dentro del segmento y diferentes de los otros segmentos. También es importante explicar claramente la propuesta de negocio porque es la que puede satisfacer las necesidades del segmento de clientes elegido. (Goyat, 2011)

El análisis de las diferentes características de los clientes, así como la forma en que estas características se correlacionan entre sí, le da a la empresa una imagen más completa sobre quiénes son los clientes, qué problemas tienen y qué productos o servicios resuelven sus problemas y necesidades. La segmentación de los clientes es necesaria porque puede ayudar a una empresa a mejorar los siguientes aspectos de su actividad:

- aumentar las ventas, ya que las actividades de ventas y marketing pueden centrarse en los segmentos de clientes más rentables;
- incrementar el impacto de los mensajes comunicados en las campañas de promoción;
- establecer una mejor relación con los clientes;
- diversificar las ventas a los clientes;
- desarrollar mejores productos para determinadas necesidades de los clientes.

Para una segmentación más detallada, nuestros principales clientes serán las familias o los amigos de los españoles que se han ido al extranjero que quieren enviarles paquetes y por supuesto, incluso los que están fuera que quieren enviar paquetes al país. Si bien todos nuestros clientes tienen la misma necesidad que intentan satisfacer, es decir, enviar paquetes al exterior en el menor tiempo posible y al menor precio posible, aún

pueden ser diferentes en algunos aspectos y los sub-segmentaremos de la siguiente manera:

- Españoles que viven en los pueblos y tienen familiares que se han ido a trabajar al extranjero. En suma, envían esporádicamente paquetes con un peso medio de 8 kg, según las estadísticas de DHL.
- Españoles que viven en ciudades y tienen familiares o amigos en el extranjero. Envían paquetes con un contenido ligeramente diferente a los de las zonas rurales.
- Dependiendo de la fuente de información podemos identificar dos categorías de clientes. Quienes se enteraron de nosotros por la promoción que vamos a hacer con la ayuda de los folletos y quienes fueron informados por los anuncios en internet (redes sociales). Habrá una tercera categoría, después de que iniciemos la actividad, a saber, aquellos que se enteraron de nosotros debido a las recomendaciones de sus conocidos.

La preocupación de los clientes se centra en cómo están tratados desde que nos hacen un pedido de recogida hasta que finaliza el pedido, cuando el paquete llega a manos del destinatario, por lo que exigirán calidad y eficiencia, siendo el precio un factor bastante importante a la hora de decidir sobre una opción de transporte u otra. En cuanto a la frecuencia de las entregas, esta puede ser regular debido a que los paquetes se envían una vez a unos meses, a veces incluso con más frecuencia, y si el cliente está satisfecho, siempre utilizará nuestros servicios.

### 4.3. Posicionamiento

El posicionamiento tiene como objetivo colocar la marca, en la mente del consumidor, en una posición diferenciada en relación con la competencia. El posicionamiento consiste en resaltar las características de una marca, que son relevantes para el público objetivo y diferencian la marca de las que ya están en el mercado. Básicamente, no es

el producto en sí el que sufre cambios cuando se realiza el posicionamiento, sino su imagen, packaging, nombre, etc.

El término posicionamiento se refiere a la forma en que el comprador percibe el programa de marketing de una empresa en relación con el marketing aplicado por los principales competidores, es decir, la forma en que los productos se posicionan en relación con los competidores en términos de marketing mix.

Los beneficios más notables que ofrece Home Pack y que destacan las ventajas diferenciales frente a la competencia son:

- El servicio de mensajería se puede solicitar y pagar online, pero, además, se puede rastrear el paquete en tiempo real a lo largo de la ruta en el sitio web de la empresa debido a la conexión entre el GPS del coche y el sitio web.
- Recogida de paquetes a domicilio y entrega a destino sin coste adicional
- Mayor atención prestada a los clientes individuales y, por lo tanto, la creación de una relación con las comunidades españolas en el exterior, en las áreas objetivo, respectivamente con las del país.

### 4.4. Marketing Mix

Para perfilar el servicio que queremos ofrecer y cuáles son sus características en cuanto a precio, promoción, pero también cómo atenderá una necesidad de los consumidores potenciales, utilizaremos como puntos de referencia básicos, en función de los cuales luego estableceremos estrategias y tácticas, las 4P del marketing mix que incluye el análisis de las variables estratégicas: producto / servicio, precio, distribución y promoción.

### 4.4.1. Producto/Servicio

El producto es cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado a través del cual el consumidor satisface sus necesidades. Desde una perspectiva de marketing, el concepto de producto consiste no solo en el producto básico, sino también en aspectos como calidad, marca, diseño y también en los servicios postventa (servicio, instalación, mantenimiento, garantía, financiación) que acompañan a la oferta.

El servicio que ofrecemos es la entrega de paquetes a nivel internacional en rutas bien establecidas, desde España a Francia, Bélgica y Alemania y viceversa. El aspecto más importante de nuestro servicio es la personalización de la relación con los clientes. Esto se realizará a través de:



La atención que prestaremos al **recoger el paquete** en la dirección solicitada por el remitente y entregarlo directamente al destinatario.



Creación de **paquetes de fidelidad** - puntos de bonificación que se convertirán en descuentos para el coste de las próximas entregas.



**Servicios ofrecidos en el sitio web** de la empresa como el seguimiento en tiempo real del estado de la entrega con la posibilidad de identificar exactamente dónde está el paquete en la ruta, debido a la conexión entre el GPS del coche y el sitio web.

El servicio que ofreceremos es común, habiendo bastantes empresas en el mercado de paquetería internacional, pero lo que le agregará valor son los servicios adicionales mencionados anteriormente y la relación que estableceremos con el cliente a lo largo del tiempo.

### 4.4.2. Precio

El precio es esencialmente la cantidad que paga un cliente por tener un producto o servicio en particular. El margen de beneficio, la oferta y la demanda, los costes de marketing y otros factores deben tenerse en cuenta al decidir el precio. El precio es una componente muy importante de un plan de marketing porque determina las ganancias y, por lo tanto, la supervivencia del negocio.

Fijaremos los precios según varios criterios:

- el país donde se solicitará la entrega, debido a la distancia recorrida
- el peso del paquete - se aceptan paquetes con un peso máximo de 40 kg para una fácil manipulación
- los precios utilizados por la competencia
- el precio del combustible

*Tabla 4.1. Precios aplicados para envíos a Alemania*

<b>Envíos Alemania</b>	
<b>Peso del paquete</b>	<b>Precio</b>
Sobres	10 euro/ pieza
Hasta en 5 kg	13 euro/pieza
Entre 5 y 10 kg	22 euro/pieza
Más de 10 kg	1,5 euro/kg

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 4.2. Precios aplicados para envíos a Francia o Bélgica

<b>Envíos Francia y Bélgica</b>	
<b>Peso del paquete</b>	<b>Precio</b>
Sobres	10 euro/ pieza
Hasta en 5 kg	12 euro/ pieza
Entre 5 y 10 kg	21 euro/ pieza
Más de 10 kg	1,4 euro/kg

Fuente: *Elaboración propia*

En esta sección dedicada al precio también hablaremos de los paquetes de fidelización y descuentos que daremos a los clientes que utilizarán nuestros servicios constantemente.

Desde la primera entrega, los clientes recibirán puntos de bonificación que se pueden canjear deduciendo el coste cobrado por las entregas posteriores. Cada entrega recibe 2 puntos de bonificación. Al acumular 10 puntos de bonificación, la próxima entrega tendrá un 10% de descuento. La vigencia de los puntos de bonificación es de un año desde el momento de recibir el cupón con los primeros 2 puntos. De esta forma seguimos la recurrencia de clientes y podemos ver cuántas veces el mismo cliente utiliza nuestros servicios en un año. Los cupones tendrán una parte extraíble que es rellenada por el cliente con sus datos y que permanece con nosotros. Los clientes estarán ingresados en una base de datos, que se actualizará con cada nueva entrega.

### 4.4.3. Promoción

Hará falta hacer un esfuerzo bastante grande en publicidad para dar a conocer en sus inicios el negocio. Algunas de las acciones que podríamos llevar a cabo para ello son:

- Uso de las técnicas de comunicación a través de publicidad mediante buzoneo, anuncios en prensa y radio locales
- Uso de las técnicas de marketing realizando promociones. Al ser una empresa nueva podemos promocionar el negocio creando vales de descuento y carnés de cliente
- Otra opción posible es darse a conocer a través de Internet, bien con anuncios en páginas Web relacionadas con el sector o con una página propia
- La imagen de la empresa debe de estar muy bien cuidada, que sea capaz de transmitir limpieza, profesionalidad, respeto hacia los clientes y hacia el medio ambiente

Si los clientes están satisfechos con nuestros servicios, esto ayudará a otro tipo de publicidad efectiva y gratuita, la publicidad "boca a boca", que hará que los clientes soliciten nuevamente nuestros servicios y compartan su experiencia con sus seres queridos.

Como estrategia de comunicación, utilizaremos los métodos descritos anteriormente para llegar a nuestros clientes potenciales. En la primera fase nos centraremos en la distribución de folletos en las tiendas españolas del extranjero, llegando así exactamente a nuestro mercado objetivo, a saber, los españoles que viven en el extranjero. Pueden ser ellos quienes enviarán un paquete en el país o pueden compartir con la familia de España la posibilidad de entregar con nuestra ayuda. Al mismo tiempo, distribuiremos folletos en España, especialmente en los pueblos de las comunidades seleccionadas.

Para el área urbana, nos centraremos principalmente en la publicidad en Internet, las redes sociales, pero también directamente en los buscadores. También tendremos nuestra página web donde los interesados podrán entrar y conocer más sobre nosotros, podrán consultar la lista de precios, los países donde realizamos entregas, lo que está

prohibido enviar dentro del paquete, pero también otra información útil e interesante que vamos a publicar en el sitio.

También tendremos una sección de reseñas, donde cada cliente puede e incluso se le pide que deje una impresión después de haber colaborado con nosotros. Si acumulamos opiniones positivas, lo que esperamos lograr, estimularemos a los indecisos a utilizar nuestros servicios.

### **Mensaje**

Todos tenemos a alguien que vive en el extranjero y todos queremos mantenernos en contacto con esa persona. Aunque ahora tenemos la tecnología para estar cerca de manera constante, un paquete recibido o enviado siempre será un placer. Las entregas son fáciles hoy en día, pero con Home Pack pueden ser más que una experiencia agradable - pueden resultar familiares.

Nuestro lema es: Home Pack – El paquete de tu casa

Lo que queremos transmitir son los valores que nos guían, la profesionalidad, pero sin dejar de lado la familiaridad que queremos tener en la relación con nuestros clientes.

**Canales utilizados para la comunicación**

Tabla 4.3. Comunicación online

<b>Canal</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Acciones para realizar</b>
<b>Página web Home Pack</b>	Queremos que nuestra página esté entre los principales resultados de los motores de búsqueda cuando las personas busquen entregas internacionales.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de la página Home Pack</li> <li>2. Posicionamiento SEO</li> <li>3. Generar contenido de calidad</li> <li>4. Crear una conexión entre el GPS de los automóviles y la página web para que pueda rastrear en tiempo real dónde está en la ruta el paquete.</li> </ol>
<b>Blog</b>	Optimizar nuestra posición en los buscadores y aumentar la visibilidad de la marca a través del contenido del blog.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incluir contenido de calidad sobre temas relacionados con nuestro objeto de actividad, pero también temas extrapolados.</li> <li>2. Crear un espacio donde las personas puedan compartir sus experiencias y opinar sobre diferentes temas.</li> </ol>
<b>Redes sociales: Facebook</b>	Atraer seguidores y de esta forma generar reconocimiento de la marca	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Publicidad pagada</li> <li>2. Concursos</li> <li>3. Crear contenido y actualizar la página de Facebook constantemente</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

#### 4. PLAN DE MARKETING

---

Tabla 4.4. Comunicación offline

<b>Canal</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Acciones para realizar</b>
<b>Folletos informativos</b>	Queremos que todos los clientes potenciales de nuestro mercado objetivo nos conozcan, incluso si no tienen acceso o no utilizan con regularidad medios tecnológicos.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Imprimir y repartir los folletos</li><li>2. Cuantificación de resultados después de la distribución de folletos</li></ol>

Fuente: Elaboración propia

**Presupuesto de todas las acciones planteadas**

Tabla 4.5. Presupuesto para las acciones online

<b>Canal</b>	<b>Acciones para realizar</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Página web Home Pack</b>	1. Creación de la página Home Pack 2. Posicionamiento SEO 3. Generar contenido de calidad 4. Crear una conexión entre el GPS de los automóviles y la página web para que pueda rastrear en tiempo real dónde está en la ruta el paquete. 5. Crear una aplicación para emisiones de AWB	1000 euro 500 euro/ mes – 6000 euro/año 5000 euro 1500 euro	13.500 euro
<b>Redes sociales: Facebook</b>	1. Publicidad pagada 2. Concursos 3. Crear contenido y actualizar la página de Facebook constantemente	CPC (cost per click) = 0,19 euro (precio medio España)	1.000 euro
<b>Total, presupuesto comunicación online</b>			14.500 euro

Fuente: Elaboración propia

## 4. PLAN DE MARKETING

---

Tabla 4.6. Presupuesto para las acciones offline

Canal	Acciones para realizar	Valor unitario	TOTAL
<b>Folletos informativos</b>	10.000 folletos imprimidos y repartidos	150 euro imprimir 200 euro repartir	350 euro
<b>Total, presupuesto comunicación offline</b>			350 euro

Fuente: Elaboración propia

Total, comunicación online y offline = 14.850 euros

### 4.4.4. Distribución

La distribución en el marketing mix que se refiere a los lugares donde los clientes pueden encontrar el producto, la forma en que entran en contacto con él. Ya sea un sitio web o una ubicación física, los clientes potenciales están acostumbrados a buscar y encontrar el producto o servicio a través de varios métodos.

El servicio que prestaremos, al ser una actividad de transporte, no tendrá lugar en una sede, sino que generalmente se realizará en las rutas, teniendo el contacto físico con el cliente en el momento de la recogida del paquete y de la entrega. También interactuaremos con nuestros clientes por teléfono y a través del entorno online.

Para llevar a cabo nuestra actividad de transporte, compraremos tres vehículos Mercedes-Benz Sprinter 314 CDI.

#### 4. PLAN DE MARKETING



Fig. 4.1. Mercedes Sprinter 314 CDI

La ruta en el que realizaremos nuestra actividad se detalla en la siguiente figura con la mención del número de kilómetros entre las principales ciudades donde distribuiremos los paquetes.

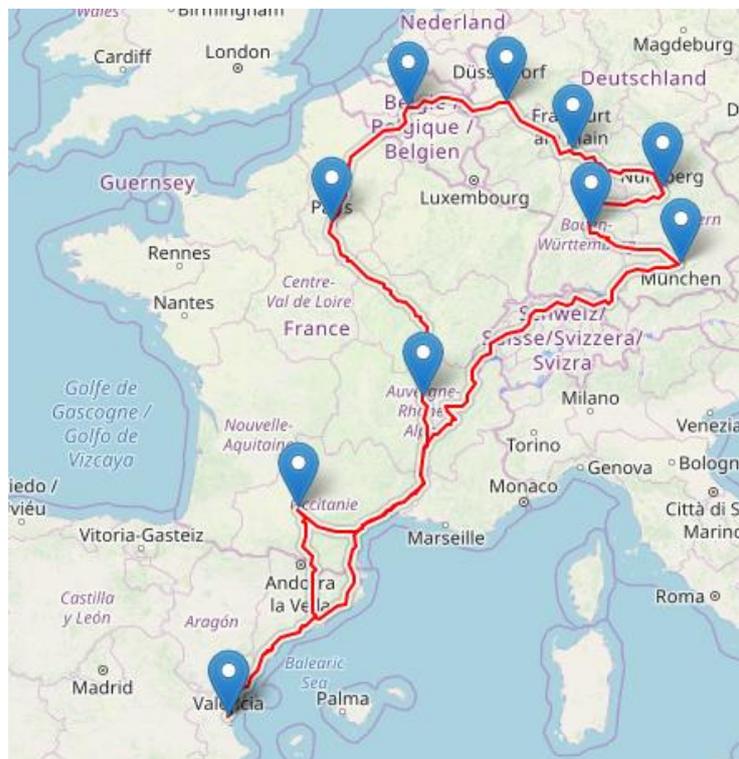


Fig. 4.2. Ruta de distribución de paquetes en Europa

Fuente: elaboración propia

#### 4. PLAN DE MARKETING

---

En la siguiente tabla, detallaremos el número de kilómetros recorridos y el coste del combustible (calculado a un consumo de 7,5 l a los cien km) para realizar una vez la ruta de distribución internacional de paquetes.

*Tabla 4.7. Ruta internacional de distribución de paquetería*

Nombre ciudad	Distancia recorrida/ km	Precio combustible/ euro
Valencia – Toulouse	633	56
Toulouse – Lyon	537	48
Lyon – Paris	463	41
Paris – Bruxelles	307	27
Bruxelles – Köln	241	22
Köln – Frankfurt	194	17
Frankfurt – Nürnberg	227	21
Nürnberg – Stuttgart	207	18
Stuttgart – München	166	15
München – Valencia	1684	150
<b>TOTAL</b>	<b>4659</b>	<b>415</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Para un viaje de ida y vuelta internacional pagaremos 415 euros para el combustible.

Para recoger los paquetes de las comunidades autónomas de Andalucía y la Comunidad Valenciana, realizaremos un promedio de 1113 km de acuerdo con la siguiente tabla, con un costo de aproximadamente 133 euro. Este número de kilómetros, así como el coste pueden variar en función de las desviaciones de la ruta.

#### 4. PLAN DE MARKETING

---

Tabla 4.8. Ruta nacional de recogida de paquetería

Nombre ciudad	Distancia recorrida/ km	Precio combustible/ euro
Granada – Málaga	125	11
Málaga – Cádiz	235	21
Cádiz – Sevilla	121	11
Sevilla – Córdoba	105	9
Córdoba – Jaén	116	10
Jaén – Granada	90	8
Granada - Almería	157	14
Almería – Cartagena	189	17
Cartagena – Alicante	125	11
Alicante – Valencia	157	14
Valencia – Castellón de la Plana	72	7
<b>TOTAL</b>	<b>1492</b>	<b>133</b>

Fuente: Elaboración propia

Realizaremos 8 viajes mensuales al exterior, con salidas los lunes y los jueves, y en el país recogeremos los paquetes 4 veces por semana, los sábados y martes en Andalucía, y los domingos y miércoles salimos de Granada y seguimos recogiendo en la Comunidad Valenciana. Comenzando con el año 3, después de que compremos otro auto vehículo y contratemos a otro conductor, empezaremos a recoger los paquetes en el país con 2 autos ya que nuestro objetivo es expandirnos en otras 3 comunidades: Castilla La Mancha, Murcia, Aragón.

## 5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

### Objetivos Organizacionales

Los objetivos organizacionales de nuestra empresa están íntimamente relacionados con nuestra misión, visión y nuestros valores, por ende, están también relacionados con nuestros objetivos estratégicos. Como organización buscamos alcanzar los siguientes objetivos en materia de recursos humanos:

- Contar con personal altamente capacitado
- Mantener al personal motivado y comprometido con la misión y visión de la empresa.
- Establecer el proceso de línea de carrera en la empresa, lograr el máximo de rendimiento en el personal a través de modelos que permitan su crecimiento y desarrollo dentro de la misma
- Perfeccionar el proceso de reclutamiento y capacitación del personal con la finalidad de fortalecer el potencial de nuestros trabajadores y mejorar la productividad

Una empresa de mensajería y paquetería que está empezando ahora no requiere una gran cantidad de personal, pero sí que necesita unos roles imprescindibles. La plantilla inicial estará compuesta por 5 personas cuyos perfiles se muestran a continuación. De estas personas, 3 serán los socios – estos se encargarán del transporte lo que significa que además de sus tareas administrativas en la empresa, actuarán también como conductores.

Gerente - una persona encargada de la administración de la empresa, que gestione todo el negocio en los aspectos contables y administrativos, cuyas tareas principales serán: dirigir a los empleados, coordinar el servicio de transporte y encargarse de toda la gestión del negocio, comercial y contable – administrativa (como no se dispone de todos estos conocimientos, las tareas financieras se encargarán a una asesoría externa). Se

ha considerado que en este puesto será uno de los emprendedores para lo cual estará dado de alta en el régimen especial de autónomo de la Seguridad Social.

Los otros dos socios se encargarán principalmente del transporte, actuando como conductores. También mantendrán la relación con los clientes, contestando a sus llamadas, recibiendo sus pedidos telefónicos y recogiendo y entregando los paquetes. Además, ayudarán con tareas administrativas y de marketing, uno como asistente gerencial y el otro como asistente de marketing.

Dos conductores - junto a los dos asociados que se encargarán del transporte, los dos conductores compartirán el tiempo y los coches para que los recursos se utilicen al máximo, de manera eficiente. Este trabajo requiere profesionalidad, cualidades para trabajar directamente con los clientes y, sobre todo, paciencia. Los dos conductores estarán contratados a jornada completa.

El proceso de reclutamiento cuenta con la selección del personal que se realizará de acuerdo con los requisitos específicos de cada cargo, de acuerdo con el currículum del postulante y por el resultado que obtengan en las diferentes pruebas de selección y entrevista.

Los conductores tendrán un sueldo de 2000 euros neto (2500 euros tomando en cuenta la seguridad social). Inicialmente, los socios se comprometen a tener un ingreso de 700 € mensuales e ir aumentando los salarios a partir del segundo año (según el desempeño financiero). En el tercer año los gastos aumentan notablemente porque, según los objetivos marcados, compraremos otro coche y contrataremos otro conductor. Los gastos de personal están más detallados en el plan financiero.

Los conductores trabajarán en turnos con los socios siguiendo un horario muy bien establecido y utilizando al máximo los recursos de la empresa.

Abajo detallaremos el organigrama de Home Pack, S.L.



*Fig. 5.1. Organigrama de Home Pack, S.L.*

### 6. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones detalla cómo se va a generar el producto o la prestación del servicio que se ha previsto ofrecer e incluye el diseño previo de los más importantes procesos o conjuntos de actividades.

Este plan contiene un calendario de implantación con sus principales actividades y sus responsables y así se conocerá en qué momento se van alcanzando ciertas metas y objetivos. Esto nos permitirá definir las actividades necesarias para poner en marcha el negocio y a su vez se identificarán las necesidades de financiación.

El plan de operaciones ayuda a delimitar que responsabilidades tiene cada miembro de la empresa, a establecer mecanismos de coordinación entre diferentes departamentos, se centra también en temas de almacenamiento y tiene en cuenta asegurar la tecnología necesaria para poder llevar a cabo cualquier proceso de producción.

El mercado de consumo

**Andalucía** tiene una población de 8.478.084 habitantes, es decir es la 1º Comunidad de España en cuanto a población se refiere. La **Comunidad Valenciana** tiene una población de 5.029.341 habitantes, es decir es la 4º Comunidad de España en cuanto a población se refiere.

Actualmente, alrededor de 250.000 de personas de origen andaluz viven fuera del país más de 150.000 valencianos residen en el extranjero. Nuestro mercado meta está compuesto por estas personas que viven fuera del país y por sus familiares que siguen aquí. Nuestra meta es alcanzar un número de 1000 paquetes entregados por mes a personas que están relacionadas con alguna estas dos comunidades y con los siguientes países: Francia, Bélgica y Alemania.

### 6.1. Requerimiento de personal

Para el adecuado funcionamiento de la empresa es necesario determinar el número de empleados necesarios. Esto nos ayudara también a estimar el tamaño de la empresa. El gasto de personal será tomado en cuenta desde el primer mes de operaciones de la empresa.

Se necesitan 2 conductores, además de los 3 socios. Entre los 5 se van a encargar del transporte y de optimizar el tiempo y el uso de los coches.

*Tabla 6.1. Requerimiento de personal*

Requerimiento de personal	Cantidad	Coste unitario /mes (€)	Coste total / mes (€)
Conductor	2	2500	5000
Gerenciales	3	875	2625
<b>TOTAL, Personal</b>	<b>5</b>	<b>3375</b>	<b>7625</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### 6.2. Requerimiento de equipos de operación

Para el buen funcionamiento de la empresa, además de los vehículos que vamos a adquirir, se necesitan 1 ordenador, 1 impresora, 2 teléfonos móviles para los empleados, muebles. En la tabla 7.2. vamos a detallar los costes de estas inversiones.

*Tabla 6.2. Requerimiento de equipos de operación*

Requerimiento de equipos	Cantidad	Coste unitario ((€)	Coste total (€)
Ordenador	1	700	700
Teléfono móvil	2	350	700
Escritorio	1	500	500
Impresora	1	250	250
<b>TOTAL, Equipos</b>	<b>5</b>	<b>1800</b>	<b>2150</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### 6.3. Localización de la empresa

La empresa que será considerada una pequeña empresa por su tamaño estará localizada en la ciudad de Granada. Allí, uno de los socios puede poner a disposición de la empresa un terreno y un pequeño inmueble que servirá como garaje y sede la empresa.

### 6.4. Identificación y descripción de los servicios

El servicio que la empresa ofrecerá es la entrega de paquetes a nivel internacional en rutas bien establecidas, desde España a Francia, Bélgica y Alemania y viceversa. El aspecto más importante de nuestro servicio es la personalización de la relación con los clientes.

Los costes operativos estarán detallados en el plan financiero.

Después de analizar los resultados del estudio de mercado, la empresa empezará promocionar sus servicios. Mientras tanto se adquirirán los vehículos y se contratarán a los conductores. Se organizarán los transportes, tanto para la recogida de paquetes, como para la entrega en los países seleccionados.

Abajo detallaremos las actividades más importantes en un diagrama de Gantt.

## 6. PLAN DE OPERACIONES

Tareas	Periodo de realización	La semana en la cual se realizará la acción planificada													
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14
1. Estudio de mercado	3 semanas														
2. Toma de decisiones después de los resultados del estudio de mercado	1 semana														
3. Constituir la empresa	2 semanas														
4. Adquirir los vehículos	2 semanas														
5. Crear la página web	1 mes														
5. Entrevistas para los puestos de conductores	1 semana														
6. Adquirir los equipos	1 semana														
8. Promoción offline	1 mes														
9. Promoción online	1 mes														
10. Recibir los primeros pedidos	1 mes														
11. Organizar el transporte para recoger los paquetes	1 semana														
12. Organizar los transportes internacionales	1 semana														

## 7. PLAN FINANCIERO

### 7.1. Inversión inicial

La empresa quiere realizar una inversión para adquirir tres vehículos Mercedes-Benz Sprinter 314 CDI. La finalidad de la inversión es poder adquirir los medios físicos con los cuales, posteriormente, podamos desarrollar la actividad de la empresa. Los vehículos se comprarán en régimen de arrendamiento financiero por un período de 5 años, cubriendo el 50% del importe con fuentes propias. El capital social desembolsado por los 3 asociados será de 60.000 euros. De esta cantidad se cubrirá el 50% del valor de los vehículos, según el cálculo a continuación, y se invertirá la promoción inicial.

El valor de compra de los coches =  $3 * 33.000$  euros = 99.000 euros, de los cuales:

- El 50% se financiará con fuentes propias
- El 50% se financiará mediante leasing

Los costos de estos vehículos se detallan en la tabla 8.1.

*Tabla 7.1. Coste detallado de los vehículos comprados*

Detalles de compra / pieza	Coste euro/pieza	TOTAL / euro
Precio del vehículo / euro	33.000	99.000
Anticipo 50% / euro (de fuentes propias)	16.500	49,500
Tasa mensual / euro (leasing)	315	945

*Fuente: Elaboración propia*

Luego de la compra de los tres vehículos, iniciaremos las entregas internacionales, estimando que al principio podremos entregar 1000 paquetes por mes, y luego, en los años siguientes, después de comprar dos vehículos más, llegaremos a 5000 paquetes entregados por mes.

## 7. PLAN FINANCIERO

En la tabla 7.2. presentaremos el valor total de la inversión inicial realizada según los bienes y servicios adquiridos en los primeros 3 meses para poder iniciar la actividad.

*Tabla 7.2. El valor total de la inversión inicial*

INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	VIDA ÚTIL
<b>ACTIVO NO CORRIENTE (A)</b>					
					10
<b>Mobiliario</b>	500.00				5
<b>Equipos informáticos</b>	1,650.00			500.00	3
<b>Vehículos</b>	99,000.00			33,000.00	8
<b>Otros (marketing)</b>	17,500.00				
<b>Autorización MDL (transporte)</b>	6,450.00			3,000.00	
<b>TOTAL, NO CORRIENTE</b>	<b>125,100.00</b>			<b>36,500.00</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE (B)</b>					
<b>Existencias iniciales</b>	0.00				
<b>Tesorería (Caja Bancos)</b>	0.00				
<b>TOTAL, CORRIENTE</b>					
<b>TOTAL, INVERSIÓN (A + B)</b>	<b>125,100.00</b>			<b>36,500.00</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

## 7. PLAN FINANCIERO

Tabla 7.3. Cálculos intermedios

<b>CÁLCULOS INTERMEDIOS</b>				
<b>TOTAL, ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>Mobiliario</b>	500.00	500.00	500.00	500.00
<b>Equipos informáticos</b>	1,650.00	1,650.00	1,650.00	2,150.00
<b>Vehículos</b>	99,000.00	99,000.00	99,000.00	132,000.00
<b>Otros (marketing)</b>	17,500.00	17,500.00	17,500.00	17,500.00
<b>Autorización MDL (transporte)</b>	6,450.00	6,450.00	6,450.00	9,450.00
<b>TOTAL</b>	<b>125,100.00</b>	<b>125,100.00</b>	<b>125,100.00</b>	<b>161,600.00</b>
<b>DOTACIÓN AMORTIZACIONES</b>				
<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	
<b>Mobiliario</b>		100.00	100.00	100.00
<b>Equipos informáticos</b>		550.00	550.00	716.67
<b>Vehículos</b>		12,375.00	12,375.00	16,500.00
<b>Otros (marketing)</b>				
<b>Autorización MDL (transporte)</b>				
<b>TOTAL</b>		<b>13,025.00</b>	<b>13,025.00</b>	<b>17,316.67</b>
<b>AMORTIZACIÓN ACUMULADA</b>				
<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	
<b>Mobiliario</b>		100.00	200.00	300.00

## 7. PLAN FINANCIERO

---

<b>Equipos informáticos</b>		550.00	1,100.00	1,816.67
<b>Vehículos</b>		12,375.00	24,750.00	41,250.00
<b>Otros (marketing)</b>				
<b>Autorización MDL (transporte)</b>				
<b>TOTAL</b>		<b>13,025.00</b>	<b>26,050.00</b>	<b>43,366.67</b>

Fuente: *Elaboración propia*

### 7.2. Ingresos y gastos estimados para los próximos 3 años

Nuestro objetivo es poder entregar 1000 paquetes al mes durante el primer año. De estos 1000 paquetes estimamos que entregaremos 350 a Francia, 350 a Alemania y 300 a Bélgica. De los 1000 paquetes entregados, estimamos que el 20% pesarán menos de 5 kg, el 50% pesarán entre 5 y 10 kg y el 30% pesarán más de 10 kg. Para paquetes de más de 10 kg tenemos en cuenta el peso medio del paquete de 20 kg. Estimamos que en el año 2 llegaremos a 1500 paquetes entregados por mes, y en el año 3 en 2000. El precio de cada tipo de paquete se detalla en el capítulo Plan de Marketing, Precio. En la tabla 8.4. detallaremos los ingresos que estimamos que obtendremos del transporte internacional de paquetería en los próximos 3 años.

## 7. PLAN FINANCIERO

Tabla 7.4. Ingresos obtenidos por transporte y distribución internacional de paquetería

Cantidad de paquetes entregados/ Mes				Precio/paquete	Ingresos mensuales		
Francia	2022	2023	2024		2022	2023	2024
Paquetes de hasta 5 kg	70	100	140	12 €	840 €	1,200 €	1,680 €
Paquetes entre 5 y 10 kg	175	250	350	21 €	3,675 €	5,250 €	7,350 €
Paquetes de más de 10 kg	105	150	210	28 €	2,940 €	4,200 €	5,880 €
<b>Bélgica</b>							
Paquetes de hasta 5 kg	60	100	120	12 €	720 €	1,200 €	1,440 €
Paquetes entre 5 y 10 kg	150	250	300	21 €	3,150 €	5,250 €	6,300 €
Paquetes de más de 10 kg	90	150	180	28 €	2,520 €	4,200 €	5,040 €
<b>Alemania</b>							
Paquetes de hasta 5 kg	70	100	140	13 €	910 €	1,300 €	1,820 €
Paquetes entre 5 y 10 kg	175	250	350	22 €	3,850 €	5,500 €	7,700 €
Paquetes de más de 10 kg	105	150	210	30 €	3,150€	4,500 €	6,300 €
<b>TOTAL, Ingresos mensuales</b>					21,755 €	32,600 €	43,510 €
<b>TOTAL, Ingresos anuales</b>					261,060 €	391,200 €	522,120 €

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo de los gastos se tomaron en cuenta los gastos más importantes que tendrá la empresa, como los gastos de personal, para los dos conductores y para los asociados que trabajarán también como conductores, los gastos de mantenimiento y los gastos de marketing. Los dos conductores tendrán un salario neto de 2000 euro al mes – 2500 euros sueldo bruto (30.000 euros al año).

## 7. PLAN FINANCIERO

Tabla 7 5. Gastos incurridos por la realización de la actividad de Home Pack, S.L.

Gastos	Gastos mensuales/euro			Gastos anuales/ euro		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
<b>De personal</b>						
Conductores (2)	5000	5000	7500	60,000 €	60,000 €	90,000 €
Gerenciales (3)	2625	3750	4125	31,500 €	45,000 €	49,500 €
Contrato servicio telefónico (5)	100	100	120	1,200 €	1,200 €	1,440 €
<b>De mantenimiento de los coches</b>						
La cuota mensual (3)	945	945	1260.00	11,340 €	11,340 €	15,120 €
Seguro (3)	250	250	334	3,000 €	3,000 €	4,008 €
Revisión (3)	200	200	267	2,400 €	2,400 €	3,204 €
Gastos para combustible	5448	5448	7576	65,376 €	65,376 €	90,912 €
<b>De marketing</b>						
Posicionamiento SEO	500	500	600	6,000 €	6,000 €	7,200 €
Mantenimiento página web	100	150	200	1,200 €	1,800 €	2,400 €
Publicidad online	500	500	600	6,000 €	6,000 €	7,200 €
<b>De mantenimiento de la sede</b>						
Servicios (agua, electricidad)	200	200	300	2,400 €	2,400 €	3,600 €
<b>TOTAL, GASTOS MENSUALES /EURO</b>	<b>15,868.00 €</b>	<b>17,043.00 €</b>	<b>22,882.00 €</b>			
<b>TOTAL, GASTOS ANUALES / EURO</b>				<b>190,416 €</b>	<b>204,516 €</b>	<b>274,584 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Nota: los gastos de personal incluyen un recargo de un 25% por concepto del aporte de la empresa de seguridad social.

Inicialmente, los socios se comprometen a tener un ingreso de 700 € mensuales e ir aumentando los salarios a partir del segundo año (según el desempeño financiero). En el tercer año los gastos aumentan notablemente porque, según los objetivos marcados, compraremos otro coche y contrataremos otro conductor.

## 7. PLAN FINANCIERO

Tabla 7.6. Cuenta de resultados 2022 – 2024

	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>INGRESOS</b>			
Ingresos por entregas en Francia	89,460 €	127,800 €	178,920 €
Ingresos por entregas en Bélgica	76,680 €	127,800 €	153,360 €
Ingresos por entregas en Alemania	94,920 €	135,600 €	189,840 €
<b>TOTAL, INGRESOS</b>	<b>261,060 €</b>	<b>391,200 €</b>	<b>522,120 €</b>
<b>GASTOS</b>			
Gastos de personal	92,700 €	106,200 €	140,940 €
Gastos de marketing	13,200 €	13,800 €	16,800 €
Gastos auto vehículos	82,116 €	82,116 €	113,244 €
Gastos de mantenimiento	840 €	840 €	1,200 €
<b>TOTAL, GASTOS</b>	<b>188,856 €</b>	<b>202,956 €</b>	<b>272,184 €</b>
<b>EBITDA</b>	<b>72,204 €</b>	<b>188,244 €</b>	<b>249,936 €</b>
Amortizaciones	13,025 €	13,025 €	17,317 €
<b>EBIT</b>	<b>59,179 €</b>	<b>175,219 €</b>	<b>232,619 €</b>
Gastos financieros	2,475 €	2,027 €	1,557 €
<b>BAI</b>	<b>56,704 €</b>	<b>173,192 €</b>	<b>231,063 €</b>
Impuesto sobre beneficios	18,778 €	57,219 €	76,317 €
<b>RESULTADO</b>	<b>37,992 €</b>	<b>116,039 €</b>	<b>154,812 €</b>

Fuente: Elaboración propia

El resultado financiero es positivo, el negocio propuesto genera ganancias desde el primer año de operación. En la siguiente tabla distribuiremos el 20% del resultado

## 7. PLAN FINANCIERO

---

financiero en dividendos, y el resto permanecerá en la empresa como reservas. Podemos observar que cada año los resultados van mejorando.

El primer año los beneficios no tendrán un valor muy grande - 38,126 euros de los cuales 20% se distribuirá como dividendos, el resto siendo guardado como reservas. El resultado del segundo año será con 204% mayor al del primer año. La empresa seguirá creciendo tal que en el tercer año las ganancias aumentarán un 33,38% comparado al segundo año.

*Tabla 7.7. Distribución de beneficios*

<b>DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS</b>			
DIVIDENDO	7,625.14	23,234.52	30,989.18
RESERVAS	30,500.54	92,938.07	123,956.73

*Fuente: Elaboración propia*

### 7.3. Rentabilidad

La rentabilidad económica es la que permite evaluar de forma sostenida y rigurosa los resultados de una organización. (Cantero-Cora & Leyva-Cardenosa, 2016) Dentro de cada sector, las empresas que obtienen mejores márgenes son también las mejores en términos de rentabilidad económica. Tradicionalmente, los ratios de rentabilidad se han venido empleando con la finalidad de analizar la capacidad de generación de resultados, comparando una medida de éste (resultado contable, cash flow, o cualquier otro indicador) con una medida de dimensión (cifra de negocios, activos totales, recursos propios etc.) La rentabilidad económica tiene por objetivo medir la eficacia de la empresa en la utilización de sus inversiones. (Segura, 1994)

El punto de equilibrio bruto es un indicador de beneficios en relación con los costes de producción. Por lo tanto, el punto de equilibrio se calcula sobre la base de la ganancia

bruta. La ganancia bruta representa el ingreso total menos los costos de los bienes vendidos.

<b>Rentabilidad bruta = Beneficio bruto/ Ingresos totales * 100</b>
<b>Rentabilidad bruta 2022 = 56.704 / 261.060 *100</b>
<b>Rentabilidad bruta 2022 = 21,72%</b>
<b>Rentabilidad bruta 2023 = 44,32%</b>
<b>Rentabilidad bruta 2024 = 44,29%</b>

### **ROI - El retorno sobre la inversión**

El retorno sobre la inversión es un indicador que mide la relación entre la ganancia obtenida y la inversión de un negocio. Se le conoce como ROI por sus siglas en inglés (Return Of Investment). Con el ROI se pueden evaluar las finanzas de una empresa; si el valor es positivo, significa que se obtuvieron beneficios económicos por la inversión; pero si es menor o igual a cero, significa que se están perdiendo dinero.

La fórmula para calcular el ROI es la diferencia entre el ingreso y la inversión, dividida por la inversión.

$$\text{ROI} = (\text{Ingreso} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$$

Para Home Pack calcularemos el ROI vinculado al primer año de funcionamiento de la empresa.

$$\text{ROI} = (261.060 - 125.100) / 125.100$$

$$\text{ROI} = 135.960 / 125.100$$

$$\text{ROI} = 1,08$$

$$\text{ROI} = 108\%$$

## 7. PLAN FINANCIERO

---

Según este cálculo el ROI es positivo, lo que significa que el Retorno de la Inversión fue de 1,08 veces la inversión inicial o también se puede decir que hay un retorno de 108% después del primer año de actividad.

### 8. CONCLUSIONES

Los humanos somos seres sociales y los lazos familiares suelen ser más fuertes que cualquier otro contexto en el que nos encontremos. Además, el lugar donde nacemos y nos criamos influye en la forma en la que pensamos, actuamos o percibimos las situaciones que nos rodean. Para cada uno de nosotros hay un hogar y aunque vivamos nuestra vida más cerca o más lejos de ese lugar, sigue siendo para nosotros un espacio de alegría, de la familia, sigue siendo el lugar al que siempre queremos volver. Por lo tanto, cuando vivimos en un país extranjero, las cosas que nos conectan con nuestro hogar se vuelven aún más valiosas.

La gente siempre enviará paquetes. Ya se trate de regalos, de algo que se ha dejado en casa y resulta necesario, de algo que solo se puede encontrar en el país de uno, los paquetes siempre se enviarán en territorio nacional o internacional.

El segmento que intentamos cubrir con este negocio es el de las personas que viven en el extranjero y se mantienen en contacto con las de España, enviando paquetes, tanto unos, como otros.

Tras los análisis hechos, notamos que cada vez más españoles viven en el extranjero, y muchos de ellos se encuentran en Francia, Alemania o Bélgica. Por eso optamos por ofrecer nuestros servicios a estos mercados.

Lo que podría influir mucho en el buen funcionamiento de nuestro negocio son los cambios legislativos inesperados en este sector o las políticas del combustible. Estas cosas podrían dar lugar a cambios en nuestros planes, pero, con la esperanza de que las cosas no cambien drásticamente en muy poco tiempo, las premisas de este negocio son muy buenas.

Aunque existen empresas grandes e importantes en el mercado que entregan paquetes a nivel internacional, el precio que ofreceremos nosotros es más bajo que el de ellos, y la relación que estableceremos con los clientes será mucho más personalizada a lo que una compañía grande puede ofrecer.

## 8. CONCLUSIONES

---

La propuesta de valor de Home Pack consiste en la recogida de paquetes a domicilio y entrega a destino sin coste adicional, el servicio de mensajería pudiéndose solicitar y pagar online, pero, además, se puede rastrear el paquete en tiempo real a lo largo de la ruta en el sitio web de la empresa debido a la conexión entre el GPS del coche y el sitio web. Con todo esto, ofrecemos profesionalismo, pero sin dejar de lado la familiaridad que queremos tener en la relación con nuestros clientes, prestando una mayor atención a los clientes individuales y, por lo tanto, a la creación de una relación con las comunidades españolas en el extranjero, en las áreas objetivo, respectivamente con las del país.

En el mercado de paquetería y mensajería de España hay muchas empresas que realizan entregas a nivel internacional, algunas son multinacionales y otras son empresas de menor tamaño, pero en general, la mayoría dirigen sus servicios a otras empresas, con modelos de negocio B2B y menos son las que se dirigen solo a particulares que desean enviar paquetería al exterior. Sin embargo, también hay empresas en este mercado que se ocupan de entregas internacionales para particulares y serán nuestros competidores directos en las entregas en determinados países. Intentaremos diferenciar nuestro negocio de los de otras empresas a través de precios competitivos, una sólida estrategia de marketing y la calidad de nuestros servicios. Home Pack traerá a sus clientes esa relación personalizada que no pueden tener con una empresa muy grande y además estará siempre disponible para satisfacer las solicitudes de los clientes en las mejores condiciones.

La principal forma de publicidad será a través de folletos distribuidos en las tiendas españolas en las comunidades del extranjero, y en el país utilizaremos el mismo método en los pueblos de las provincias correspondientes. También utilizaremos los métodos de promoción online con los que intentaremos llegar a la mayor cantidad de clientes potenciales posible.

Realizaremos 8 viajes mensuales al exterior, con salidas los lunes y los jueves, y en el país recogeremos los paquetes 4 veces por semana, los sábados y martes en Andalucía, y los domingos y miércoles salimos de Granada y seguimos recogiendo en la Comunidad

## 8. CONCLUSIONES

---

Valenciana. Comenzando con el tercer año, después de comprar otro vehículo y contratar otro conductor, empezaremos a recoger los paquetes en el país con 2 autos ya que nuestro objetivo es expandirnos en otras 3 comunidades: Castilla La Mancha, Murcia, Aragón.

Según los cálculos realizados, la empresa es rentable, generando beneficios desde el primer año de funcionamiento. Por supuesto, para esto, el trabajo realizado será arduo, no solo en el campo, sino también detrás de una computadora, llevando constantemente Home Pack a la atención de los clientes y potenciales clientes. El primer año los beneficios no serán muy grandes - 38,126 euros de los cuales 20% se distribuirá como dividendos, el resto siendo guardado como reservas. El resultado del segundo año será con 204% mayor al del primer año. La empresa seguirá creciendo tal que en el tercer año las ganancias aumentarán un 33,38% comparado al segundo año.

La innovación en valor de una empresa será indudablemente la mejor estrategia como motor del crecimiento y supervivencia en el mercado. En Home Pack siempre estaremos interesados en cómo podemos aportar aún más valor a la empresa y qué nuevos servicios únicos podemos ofrecer a nuestros clientes.

### 9. LÍNEAS FUTURAS

El proyecto desarrollado con motivo de este trabajo es aplicable en las condiciones en las cuales los asociados dispongan de los importes mencionados en el trabajo. Según la investigación, el proyecto es factible y si se alcanza el número estimado de entregas, que es un número indicativo promedio, la empresa obtiene ganancias desde el primer año de operaciones.

Los planes futuros para la empresa están divididos por tiempos. Primero quisiéramos llegar a estar conocidos en todos los pueblos y las ciudades de las provincias seleccionadas para la actividad, después que nuestros clientes utilicen nuestra aplicación, nuestra página web, para las informaciones que puedan encontrar allí, pero también para las facilidades que pondremos a su disposición.

Después de un tiempo, el objetivo es expandir nuestros servicios a otras 3 comunidades: Castilla La Mancha, Murcia, Aragón y adquirir 2 vehículos más. cuando ya tengamos antigüedad y un poco de notoriedad en este mercado y nuestra red de clientes en estas comunidades, queremos expandirnos en las comunidades Madrid y Cataluña. El objetivo es establecer una red de socios para el transporte y llegar a entregar 5000 paquetes al mes. Todo esto en los primeros 5 años.

En un futuro, me gustaría desarrollar este tipo de empresa de paquetería porque creo que es un área que necesita atención. Como el mercado está saturado de grandes proveedores, tendemos a creer que no hay lugar para nada más o que los clientes están satisfechos con sus servicios, pero en realidad las personas quieren tener un servicio personalizado y saber que siempre pueden contar con los servicios de una pequeña empresa que los acompaña siempre con familiaridad en cumplir sus necesidades.

## 10. ANEXOS

### 10.1. Bibliografía

*Analistas económicos de Andalucía.* (2021). Tasa de Paro Andalucía, Cuarto Trimestre 2020.

<https://www.analistaseconomicos.com/>

*Autonocion.* (2021). El Precio y Los Impuestos de Los Carburantes: ¿Pagamos de Más? <https://www.autonocion.com/impuestos-gasolina-cuanto-pagamos/>

*Cadena de suministro.* (2020). El Mercado Internacional de Paquetería Crece Con Fuerza Pese a La Pandemia. <https://www.cadenadesuministro.es/noticias/el-mercado-internacional-de-paqueteria-crece-con-fuerza-pese-a-la-pandemia/>

Cantero-Cora, H., & Leyva-Cardenosa, E. (2016). La rentabilidad económica, un factor para alcanzar la eficiencia empresarial. *Ciencias Holguín*, 22(4), 1–17.

*CNMC.* (2018). Reglamento Sobre Servicios de Paquetería Transfronterizos. <https://www.cnmc.es/ambitos-de-actuacion/postal/actividad-internacional/reglamento-paqueteria-transfronteriza>

*COFACE.* (2020). Economic Studies and Country Risks – Spain. <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Spain>

*DATOS MACRO.* (2020). España - Emigrantes Totales. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/emigracion/espana>

De la Calle Vaquero, M. (2001). Las ciudades históricas españolas como destinos turísticos. Patrimonio cultural y sistema de acogida local. *PH Boletín*, 36, 116–123.

*El periódico de la energía.* (2021). El Precio de Los Carburantes Repunta de Nuevo y Acumula Un Encarecimiento de Hasta El 17,5% Desde Noviembre. <https://elperiodicodelaenergia.com/el-precio-de-los-carburantes-repunta-de-nuevo-y-acumula-un-encarecimiento-de-hasta-el-175-desde-noviembre/>

- ENVIOS*. (2020). Envíos Internacionales. <https://envios.es/enviar-paquetes/envios-internacionales/>
- EPDATA*. (2021). Previsiones Del Banco de España Sobre La Evolución Del PIB Del País En 2021, 2022 y 2023. <https://www.epdata.es/datos/pib-espana-ine-contabilidad-nacional-trimestra/36/espana/106>
- EUR-LEX*. (2018). REGLAMENTO (UE) 2018/644 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 18 de Abril de 2018 Sobre Los Servicios de Paquetería Transfronterizos. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32018R0644>
- EUROPA PRESS*. (2020). La Facturación Del Sector de Mensajería y Paquetería Creció Un 5% En 2019, Hasta 7.450 Millones. <https://www.europapress.es/economia/noticia-facturacion-sector-mensajeria-paqueteria-crecio-2019-7450-millones-20200922144637.html>
- FEDERACIÓN ANDALUZA DE EMIGRANTES Y RETORNADOS*. (2021). Emigración En Andalucía. <https://www.webfaer.es/>
- Goyat, S. (2011). The basis of market segmentation: a critical review of literature. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 45–54.
- INE*. (2021). Estadística Del Padrón de Españoles Residentes En El Extranjero (PERE) a 1 de Enero de 2019. [https://www.ine.es/prensa/pere\\_2019.pdf](https://www.ine.es/prensa/pere_2019.pdf)
- JUNTA DE ANDALUCÍA*. (2020). Andaluces En El Exterior. <https://www.juntadeandalucia.es/temas/familias-igualdad/inmigracion/emigracion.html>
- LA MONCLOA*. (2021). Ayudas Directas Para Reforzar La Solvencia de Autónomos y Empresas. [https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/Paginas/enlaces/120321-enlace\\_ayudas.aspx](https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/Paginas/enlaces/120321-enlace_ayudas.aspx)
- LA VANGUARDIA*. (2021). La Economía Española Será La Que Más Crezca En El

2021 y 2022 Si La Vacunación va Bien.

<https://www.lavanguardia.com/economia/20210211/6239440/economia-espanola-cayo-11-2020.html>

LAS PROVINCIAS. (2020). ¿Dónde Emigran Los Valencianos?

<https://www.lasprovincias.es/comunitat/emigran-valencianos-20190930003627-ntvo.html>

López, J. E. N., & Martín, L. Á. G. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Civitas.

MITMA. (2021). Licencias Comunitarias. <https://www.mitma.gob.es/transporte-terrestre/transporte-internacional-de-mercancias/licencias-comunitarias>

Ormanidhi, O., & Stringa, O. (2008). Porter's model of generic competitive strategies. *Business Economics*, 43(3), 55–64.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Segura, A. S. (1994). LA RENTABILIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA DE LA GRAN EMPRESA ESPAÑOLA. ANALISIS DE LOS FACTORES DETERMINATES. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 159–179.

THE OFFICIAL PORTAL FOR EUROPEAN DATA. (2021). EU Transport in Figures 2020.

WIKI. (2021). Esquema de Modelo de Negocios - Business Model Canvas Esquema de Modelo de Negocios. [https://es.xcv.wiki/wiki/Business\\_Model\\_Canvas](https://es.xcv.wiki/wiki/Business_Model_Canvas)

Wormald, P. (n.d.). *The role of value proposition in new product innovation-a development for design education*.

## 10.2. Índice de tablas

Tabla 2.1. Análisis DAFO de Home Pack, S.L. ....	40
Tabla 2.2. Matriz DAFO para Home Pack, S.L.....	43
Tabla 4.1. Precios aplicados para envíos a Alemania.....	53
Tabla 4.2. Precios aplicados para envíos a Francia o Bélgica .....	54
Tabla 4.3. Comunicación online .....	57
Tabla 4.4. Comunicación offline .....	58
Tabla 4.5. Presupuesto para las acciones online .....	59
Tabla 4.6. Presupuesto para las acciones offline.....	60
Tabla 4.7. Ruta internacional de distribución de paquetería .....	62
Tabla 4.8. Ruta nacional de recogida de paquetería.....	63
Tabla 6.1. Requerimiento de personal .....	68
Tabla 6.2. Requerimiento de equipos de operación.....	68
Tabla 7.1. Coste detallado de los vehículos comprados .....	71
Tabla 7.2. El valor total de la inversión inicial.....	72
Tabla 7.3. Cálculos intermedios .....	73
Tabla 7.4. Ingresos obtenidos por transporte y distribución internacional de paquetería .....	75
Tabla 7.5. Gastos incurridos por la realización de la actividad de Home Pack, S.L. ....	76
Tabla 7.6. Cuenta de resultados 2022 – 2024 .....	77
Tabla 7.7. Distribución de beneficios.....	78

### 10.3. Índice de figuras

Fig.1.1. Logo Home Pack.....	4
Fig. 2.1. El crecimiento y la contribución del PIB real de España.....	15
Fig. 2.2. Previsiones del Banco de España sobre la evolución del PIB del país en 2021, 2022 y 2023 .....	16
Fig. 2.3. Evolución de la capacidad de transporte en Europa (t / km) .....	17
Fig. 2.4. Emigrantes de España según el país de destino (2019) .....	20
Fig. 2.5. Tasa de paro Andalucía, cuarto trimestre 2020.....	21
Fig. 2.6. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter .....	27
Fig.3.1. Business Model Canvas para Home Pack, S.L. ....	47
Fig. 4.1. Mercedes Sprinter 314 CDI .....	61
Fig. 4.2. Ruta de distribución de paquetes en Europa.....	61
Fig. 5.1. Organigrama de Home Pack, S.L.....	66