



## **TRABAJO FINAL DE CARRERA**

# **PLAN DE EMPRESA PARA UNA SOCIEDAD DE ALQUILER DE CAJAS CONTENEDORAS ADAPTABLES PARA EL TRANSPORTE DE MERCADERÍAS UBICADA EN PATERNA**

**César Iván Esteve Mejías**  
**Valencia, Julio 2013.**  
**Director: Aurelio Herrero-Blasco**





*A los que fueron compañeros y ahora son amigos.*

*Y a mis padres por aguantarme y permitirme disfrutar de cada etapa de la vida,  
ya que por mucho que uno se obceque, no saldrá vivo de ella.*





---

## **ÍNDICE GENERAL**

<b>1.- INTRODUCCIÓN</b>	<b>15</b>
1.1.-RESUMEN	15
1.2.- OBJETO DEL PROYECTO FINAL DE CARRERA	18
1.3.- JUSTIFICACIÓN DE ASIGNATURAS	19
1.4.- OBJETIVOS	22
<b>2.- ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>27</b>
2.1.- MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN	27
2.2.- APROXIMACIÓN AL SECTOR DEL TRANSPORTE DE MERCADERIAS	28
<b>3.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>	<b>43</b>
3.1.- INTRODUCCIÓN	43
3.2.- ANÁLISIS DEL MACROENTORNO. PESTEL	43
3.3.- ANÁLISIS DEL MICROENTORNO. 5 FUERZAS DE PORTER	62
3.4.- ANÁLISIS DEL MERCADO	67
3.5.- ANÁLISIS DAFO	69
<b>4.- ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y PROCESOS</b>	<b>77</b>
4.1.- INTRODUCCIÓN	77
4.2.- LOCALIZACIÓN	77
4.3.- DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES Y PROCESOS	82
<b>5.- ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>	<b>87</b>
5.1.- INTRODUCCIÓN	87
5.2.- MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES DE LA EMPRESA	87
5.3.- RÉGIMEN JURÍDICO/FISCAL	91



5.4.- ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	97
5.5.- ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	103
<b>6.- ANÁLISIS DE MARKETING</b>	<b>107</b>
6.1.- INTRODUCCIÓN	107
6.2.- SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO	107
6.3.- ANÁLISIS DEL SERVICIO	113
6.4.- ESTRATEGIA DE PRECIO	124
6.5.- PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN	127
6.6. DISTRIBUCIÓN	130
<b>7.- ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO</b>	<b>137</b>
7.1.- INTRODUCCIÓN	137
7.2.- PLAN DE INVERSIÓN-FINANCIACIÓN	137
7.3.- PRESUPUESTO DE TESORERÍA	140
7.4.- BALANCE SITUACIÓN PREVISIONAL	147
7.5.- CUENTA DE RESULTADOS	152
7.6.- ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN. VAN-TIR	157
<b>8. CONCLUSIONES</b>	<b>163</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>171</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>179</b>



---

## **ÍNDICE DE TABLAS**

### **Capítulo 2.**

**Tabla 1.** Cantidad de residuos generados por actividad económica CNAE-2009, clase de residuo y tipo de peligrosidad. **30**

**Tabla 2.** Variables de uso de TIC por agrupación de actividad (excepto CNAE 56, 64-66 y 95.1), principales variables y tamaño de la empresa. **30**

**Tabla 3.** Transporte interior de mercancías por CCAA, periodo, origen/destino y tipo de transporte. **32**

**Tabla 4.** Empresas autorizadas para el transporte de mercancías por tipo de transporte/ámbito y periodo. **38**

### **Capítulo 3.**

**Tabla 5.** Empleo. Puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo. Tasas de variación interanual. **48**

**Tabla 6.** Rentas. Precios corrientes. Tasas de variación interanual. **50**

**Tabla 7.** Evolución del Euribor. **53**

**Tabla 8.** Comparación entre la población en 2001 y 2011. **54**

### **Capítulo 6.**

**Tabla 9.** Tarifas. **126**

### **Capítulo 7.**

**Tabla 10.** Precios medios de venta. **141**

**Tabla 11.** Margen bruto empresarial. **142**

**Tabla 12.** Estado de Tesorería. **144**



<b>Tabla 13.</b> Necesidades de financiación.	<b>146</b>
<b>Tabla 14.</b> . Balance de Situación previsional	<b>148</b>
<b>Tabla 15.</b> Cuenta de Resultados.	<b>154</b>
<b>Tabla 16.</b> Valores VAN y TIR del proyecto.	<b>158</b>
<b>Anexos.</b>	
<b>Tabla 17.</b> Estado de Tesorería.	<b>185</b>
<b>Tabla 18.</b> Necesidades de financiación.	<b>187</b>
<b>Tabla 19.</b> Balance de Situación previsional.	<b>188</b>
<b>Tabla 20.</b> Cuenta de Resultados.	<b>190</b>



---

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

### **Capítulo 2.**

**Gráfico 1.** Evolución de actividad del transporte de mercancías en la Unión Europea. **31**

**Gráfico 2.** Tasa anual y de la media de la cifra de negocios. Índice general y por sectores. **34**

**Gráfico 3.** Tasa anual y de la media de la ocupación. Índice general y por sectores. **35**

**Gráfico 4.** Tasas anual y de la media de la cifra de negocios. Índice general por comunidades autónomas. **36**

**Gráfico 5.** Tasas anual y de la media de la ocupación. Índice general por comunidades. **37**

### **Capítulo 3.**

**Gráfico 6.** Producto Interior Bruto. Tasas de variación intertrimestrales. **47**

**Gráfico 7.** Evolución anual del IPC. Índice general. **50**

**Gráfico 8.** Evolución anual de las exportaciones e importaciones de Servicios. **52**

**Gráfico 9.** Crecimiento de la población por CCAA entre 2001 y 2011 (%). **55**

**Gráfico 10.** Población por sexo y grandes grupos de edad en 2001 y 2011 (%). **56**

**Gráfico 11.** Pirámides de Población de España 2001-2011. **57**

**Gráfico 12.** Porcentaje de hombres y mujeres por edades año 2011. **57**



**Capítulo 7.**

**Gráfico 13.** Representación gráfica Resultados. **157**

**Anexos.**

**Gráfico 14.** Representación gráfica Resultados. **191**



---

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

### **Capítulo 3.**

Figura 1. Esquema de las 5 fuerzas de Porter. **62**

### **Capítulo 4.**

Figura 2. Mapa localización empresarial. **79**

Figura 3. Mapa localización empresarial detallado. **79**

Figura 4. Exterior nave Industrial. **81**

Figura 5. Interior nave Industrial. **81**

Figura 6. Interior Nave Industrial. Oficinas. **82**

### **Capítulo 5.**

Figura 7. Organigrama empresarial Easy Box S.L. **104**

### **Capítulo 6.**

Figura 8. Esquema del Marketing Mix. **113**

Figura 9. Pieza fijada a la caja transportadora. **116**

Figura 10. Pieza fijada en el chasis del vehículo. **116**

Figura 11. Sistema de anclaje, montaje y desmontaje Easy-Box. **117**

Figura 12. Sistema hidráulico de soportes. **118**

Figura 13. Separación del vehículo y la caja. **118**

Figura 14. Caja tipo Paquetero. **120**

Figura 15. Caja tipo Semitaulaner. **122**

Figura 16. Acople de plataforma trasera para carga y descarga. **123**

Figura 17. Logotipo EasyBox S.L. **129**

Figura 18. Estrategia de Marketing EasyBox S.L. **130**



Figura 19. Distribución EasyBox S.L. **131**

Figura 20. Servicio ampliado. Flor de Lovelock. **132**



# **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.**





## 1.1 Resumen.

Este Trabajo Final de Carrera consiste en el desarrollo de un Plan de Empresa basado en la creación de una empresa dedicada al alquiler de cajas contenedoras para el transporte de mercancías situado concretamente en el Polígono de la Fuente del Jarro, Paterna.

El nuevo proyecto ofrece una novedosa alternativa al sector del transporte de mercaderías y en concreto en el polígono Industrial donde queremos ubicar la empresa, ya que existe un elevado trasiego de mercancías en este punto debido a que es uno de los núcleos industriales de la provincia de Valencia.

El nombre de la empresa es Easy Box S.L. y desarrollará esta nueva iniciativa que consiste en ofrecer el alquiler de diferentes tipos de cajas de transporte de mercadería o paquetería implantadas sobre un mismo chasis rígido mediante un sistema denominado E – Box diseñado por la misma empresa.

El principal aval con el que cuenta la empresa es la comodidad y flexibilidad que aporta al mercado y que materializa a través de un novedoso sistema que permite el intercambio de cajas sobre un mismo chasis sin necesidad de que se haga una nueva y mayor inversión en un nuevo chasis. De esta forma se ofrece la posibilidad de adaptarse a las necesidades de cada momento con tan sólo intercambiar la caja.

Para describir y desarrollar esta oportunidad de negocio hemos realizado un Plan de Empresa, que examina la viabilidad técnica, económica y financiera, y explica todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto, tangible y real.

A continuación se resumen los puntos más importantes desarrollados en cada capítulo:



En el capítulo 2, *Antecedentes y situación actual*, comenzamos analizando a grandes rasgos la situación económica tanto a nivel internacional como español y regional.

En un primer momento, y a nivel general se pretende acercar al lector al sector en el que se encuentra el negocio. Además se analizará el panorama económico que nos envuelve y la situación económica que hay a nivel internacional. A nivel estatal y regional podemos decir que nos encontramos ante un entorno económico y financiero de una gran incertidumbre debido al difícil momento que atraviesa la economía española.

Uno de los puntos más importantes del plan es el de que determina cuales son los clientes objetivo al que se dirige la empresa, ya que es imprescindible para elaborar estrategias adecuadas.

En el capítulo 3, *Análisis estratégico*, el objetivo ha sido establecer la forma más ventajosa de competir; utilizando el análisis PEST para analizar el macroentorno de la empresa.

De este apartado destacamos principalmente la legislación aplicable a la empresa y concluimos que los factores socioeconómicos son favorables para el tipo de negocio que pretendemos establecer. Además, para conocer las barreras de entrada al sector, las de salida, la competencia existente, el poder de negociación de los clientes y de los proveedores, hemos utilizado el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter. A continuación se ha realizado un análisis detallado del mercado y de los competidores que operan en el área de Valencia.

Para finalizar con este capítulo, se realiza un análisis DAFO, que detecta las oportunidades y amenazas que presenta nuestro entorno y las fortalezas y debilidades que tendrá nuestra empresa frente a la competencia.



En el capítulo 4, *Análisis de Operaciones y procesos*, se detalla la localización del local, en el municipio de Paterna.

Seguidamente, se detalla la distribución de la nave industrial, así como los procesos y operaciones que se llevarán a cabo en la empresa desde que se realiza la inversión en la compra de las existencias hasta que el cliente recibe el servicio de alquiler de las diferentes cajas contenedoras, objeto de nuestra actividad empresarial.

En el capítulo 5, *Análisis de la Organización y Recursos Humanos*, comenzamos definiendo la misión, visión, objetivos y valores de nuestra empresa. Destacamos que la misión de nuestra empresa será “ofrecer un servicio de alquiler de cajas contenedoras para el transporte de mercancías dotado de un sistema novedoso y aportando una gran flexibilidad a nuestros clientes”.

A continuación se elige la forma jurídica de la empresa, siendo ésta una Sociedad de Responsabilidad Limitada. También se estudia el régimen fiscal y se definen las normas por las que se regirá a la empresa en el ámbito laboral. Finalmente se define el personal que formará parte de la empresa y se describen las actividades o tareas que se deberán desarrollar para lograr satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Para concluir el capítulo desarrollaremos el organigrama de la empresa.

En el capítulo 6, *Análisis del Marketing*, se desarrolla el Plan de Marketing que llevará a cabo la empresa. Comenzamos haciendo una segmentación del mercado, determinaremos el público objetivo y analizaremos el servicio que ofrece nuestra empresa.

Como resultado de este análisis, hemos formulado las acciones de Marketing Mix que seguiremos, que serán donde los objetivos se materialicen en acciones concretas.



Fijando el precio de nuestros productos, explicando como utilizar las variables de promoción y comunicación para informar a nuestros clientes del tipo de producto que ofrecemos, creando así una imagen que nos diferencie del resto de la competencia. Para finalizar el capítulo abordaremos los aspectos que atañen a la distribución del servicio.

En el capítulo 7, *Análisis Económico Financiero*, se detallan las inversiones necesarias para poder llevar a cabo la actividad y cual será la financiación de éstas. Se estudia el plan de inversión-financiación, se confecciona el presupuesto de tesorería, el Balance de Situación previsional y la cuenta de pérdidas y ganancias. Por último, se realiza un análisis de la inversión mediante el cálculo del VAN y la TIR.

En definitiva lo que se busca con este capítulo es concluir si la empresa es rentable tanto desde la perspectiva económica como financiera y si finalmente es aconsejable abordar el proyecto.

Respecto a este capítulo podemos avanzar que se obtienen resultados esperanzadores desde el primer año y que todos los parámetros analizados hacen atractiva la inversión. Estos datos los corroboran un VAN positivo y una TIR superior a la tasa de descuento utilizada.

## **1.2 Objeto del proyecto final de carrera.**

El objeto del presente trabajo es hacer un Plan de Empresa para una sociedad de alquiler de cajas contenedoras para el transporte de mercaderías denominada "Easy Box S.L".

Se trata de un Trabajo Final de Carrera fundamentalmente práctico y aplicado, en el que queden reflejados los conocimientos adquiridos a lo largo de la titulación y que sirva como salida profesional a los estudios de Administración y Dirección de Empresas.



En la situación actual de crisis económica con altos niveles de desempleo y precariedad de los empleos existentes, el emprendedurismo gana gran importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica. Por ello, la idea de un Plan de Empresa para un negocio que introduce una nueva manera de concebir el transporte de mercaderías nos ha parecido una idea atractiva, ya que pensamos que cubre unas necesidades presentes en el mercado y por tanto existen posibilidades de crecer y evolucionar en el mismo.

Aunque la competencia es muy elevada, el objeto del proyecto es realizar un estudio del entorno de la empresa, de las posibles estrategias que se llevarán a cabo y los puntos fuertes y débiles, entre otros aspectos, que podrían permitir la diferenciación con nuestros competidores.

Finalmente mediante un exhaustivo análisis económico analizaremos si es o no conveniente arriesgarnos y llevar a cabo la inversión que implica el presente proyecto.

### **1.3 Justificación de asignaturas.**

A lo largo de la carrera de Administración y Dirección de Empresas hemos cursado diversas asignaturas que han contribuido a aumentar nuestros conocimientos, capacidades y habilidades; y por ello en mayor o menor medida a la realización del Trabajo Final de Carrera.

A continuación exponemos las asignaturas que más relación tienen con el presente Plan de Empresa.

Capítulo del TFC	2. ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL
Asignaturas Relacionadas	Introducción a los Sectores Empresariales Economía Española y Mundial Economía Española y Regional



Breve Justificación	El objetivo de este capítulo es realizar una pequeña introducción al sector del transporte de mercaderías para determinar en que situación se encuentra. Trataremos de determinar las características y condiciones del mismo obteniéndose así una visión amplia y global del sector.
---------------------	---

Capítulo del TFC	3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO
Asignaturas Relacionadas	Economía de la Empresa I Dirección Comercial Economía Española Regional Economía Española y Mundial Dirección Estratégica y Política de Empresa Análisis Industrial de la Competitividad
Breve Justificación	En este capítulo llevaremos a cabo un análisis del macroentorno y microentorno de la empresa y realizaremos un estudio externo y de la competencia. Estas asignaturas son de gran utilidad para poder estudiar el entorno en el que se encuentra la empresa, los factores que le influyen y poder situarla en un mercado determinado.

Capítulo del TFC	4. ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS
Asignaturas Relacionadas	Dirección de Proyectos Empresariales Dirección de Producción y Logística Contabilidad Analítica Gestión de Calidad
Breve Justificación	En este capítulo se analizará la localización de la nave industrial y las características de la misma, así como los procesos y operaciones que se llevarán a cabo para poder ofrecer el servicio.



Capítulo del TFC	5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS RECURSOS HUMANOS
Asignaturas Relacionadas	Derecho de la Empresa Legislación Laboral Dirección de Recursos Humanos Gestión Fiscal en la Empresa Economía de la Información
Breve Justificación	Estas asignaturas nos permitirán describir las tareas y responsabilidades de cada componente de la organización y buscar la estructura organizativa que logre el máximo rendimiento del factor humano. Los conocimientos que nos ha proporcionado estas asignaturas nos ayudarán a determinar las categorías laborales que existirán en la empresa, el número de trabajadores, las tareas que desempeñarán, la realización de un organigrama, etc Además, en este apartado se citarán los pasos legales oportunos para la creación de la empresa y elegiremos la forma jurídica que consideremos más adecuada para el proyecto elegido.

Capítulo del TFC	6. ANÁLISIS DE MARKETING
Asignaturas Relacionadas	Dirección Comercial Dirección de Proyectos Empresariales Marketing en Empresas de Servicios
Breve Justificación	Este capítulo será clave para el éxito o fracaso de la empresa. Con los conocimientos adquiridos en las asignaturas anteriores será necesario estudiar en profundidad todas las alternativas comerciales que nos permitan introducirnos en el mercado, captar clientes, crear una imagen favorable y alcanzar una razonable cifra de negocios, que posteriormente será estudiada en el plan económico-financiero.



---

Capítulo del TFC	7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO
Asignaturas Relacionadas	Contabilidad Financiera Contabilidad general y Analítica Dirección Financiera Economía de la Empresa II Matemáticas Financieras
Breve Justificación	Llegados a este punto realizaremos los estados contables previsionales, analizaremos la inversión necesaria y en definitiva determinaremos la viabilidad económica del proyecto. Con los resultados que se extraigan del citado análisis podremos determinar si la idea de negocio es o no viable.

#### 1.4 Objetivos.

En este apartado pretendemos definir los objetivos que se pretenden alcanzar en la realización de este Trabajo Final de Carrera:

- Analizar la situación actual para conocer el contexto en el que la empresa desarrollará su actividad.
  - Ofrecer una visión general del sector del transporte de mercaderías.
  - Describir, a grandes rasgos, la coyuntura económica actual, tanto a nivel nacional como internacional.
  
- Desarrollar el Plan Estratégico de la empresa y conocer el entorno que nos rodea, mediante el análisis de una serie de variables macroeconómicas.



- Analizar el macroentorno y el microentorno de la empresa mediante un análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter.
- Conocer a nuestros principales competidores.
- Conocer nuestras debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
- Desarrollar el Plan de operaciones.
  - Definir las principales características deseadas en cuanto a la localización del negocio.
  - Detallar los procesos y operaciones necesarios para obtener nuestros servicios.
- Desarrollar el Plan de Organización y de Recursos Humanos.
  - Declarar la visión y misión de la empresa, así como sus objetivos y principales valores.
  - Estudiaremos las principales formas jurídicas que puede adoptar la empresa y elegiremos la que mejor se adapte a nuestras necesidades. También decidiremos sobre el régimen jurídico y fiscal más conveniente para la compañía.
  - Describiremos las áreas y los puestos de trabajo que encontraremos en la empresa y definiremos su organigrama.
- Proponer un Plan de Marketing que afecte positivamente a las ventas, la idealización de los clientes y que sirva para posicionar a la empresa en el mercado.



- Segmentar y definir el público objetivo que mejor se adapte a los servicios que ofrecemos.
  - Analizar el servicio que ofrecemos y contrastarlo con los hábitos de los consumidores frente a la crisis y sus preferencias.
  - Definir la estrategia de precios que se va a llevar a cabo.
  - Llevar a cabo las estrategias de promoción, comunicación y distribución que consigan atraer clientes y satisfacer sus necesidades.
- Desarrollar el Plan Financiero.
    - Definir las principales inversiones que deberemos llevar a cabo para desarrollar la actividad.
    - Desarrollar el presupuesto de tesorería, obtener el Balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias previsional.
    - Analizar la viabilidad de la inversión mediante el VAN y la TIR.



## **CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL.**





## 2.1 Motivación y justificación.

El objeto del presente trabajo es hacer un Plan de Empresa para una sociedad de alquiler de cajas contenedoras adaptables para el transporte de mercaderías. Se trata de un Trabajo Final de Carrera práctico y aplicado a un sector básico para muchos otros sectores debido a la necesidad de enviar y distribuir gran diversidad de materiales, desde materias primas hasta productos terminados para su funcionamiento.

En la difícil situación económica y financiera en la que nos encontramos, la incertidumbre de cara al futuro laboral, altos niveles de desempleo, y precariedad de los empleos existentes, el emprendedurismo y las ideas innovadoras abundan con la ilusión de materializarlas y mejorar así la situación económica propia.

Por ello, la idea de un Plan de Empresa para un negocio de cajas adaptables para el transporte de mercaderías nos ha parecido una idea ambiciosa y atractiva ya que creemos que cubre unas necesidades presentes en el mercado, y consideramos que la empresa podría captar clientes progresivamente e ir haciéndose hueco en el competitivo mercado que hoy en día vivimos.

Mediante este plan de empresa pretendemos analizar tanto la viabilidad técnica como la económica de este emprendedor proyecto en el que pretendemos ofrecer un modo alternativo de transportar mercancías por carretera.

Debemos recordar que la mayor parte del total de mercaderías transportadas en Europa se hace por mediación de carreteras y, por tanto, el tema que nos ocupa es un factor de gran relevancia a nivel económico. Tras reflexionar sobre este aspecto, nos resultó interesante buscar alternativas que pudieran facilitar y mejorar el sistema actual.



El modo de vida actual no tiene nada que ver con el de hace años, no hace falta mirar muy hacia atrás para darse cuenta del asombroso cambio que hemos experimentado. La ampliación y globalización de los mercados ha provocado que el modelo productivo, las estructuras territoriales y los procesos de urbanización basen en el sistema de transporte uno de los elementos centrales para garantizar su funcionamiento.

Como hemos mencionado, el transporte de mercaderías por carretera es un modo de notable peso económico dentro del transporte y en el conjunto de la economía española. Pero tiene incluso un mayor valor estratégico como referente de cambio del transporte en general y como instrumento para afrontar la globalización de la economía.

Para finalizar la descripción me gustaría comentar que haré un especial hincapié en el plan de marketing ya que creo que en los difíciles tiempos que atraviesa nuestra economía es un apartado clave para el éxito empresarial. Considero que una elección adecuada de estrategias, ya sea de comunicación, promoción, precios o de posicionamiento puede hacer que el citado negocio se diferencie de sus competidores y de este modo pueda llegar a ser rentable y exitoso.

## **2.2 Aproximación al sector del transporte de mercaderías.**

En el ámbito actual del transporte de mercancías se produce una gran complejidad en la toma de decisiones de gestión y optimización de recursos, derivada de la necesidad de considerar cada vez un mayor número de factores, tanto de índole empresarial, como derivados de las infraestructuras -vías, limitaciones- y medios disponibles -carretera, ferrocarril- para la realización de los transportes necesarios.



Esta cada vez mayor complejidad de los problemas en la gestión del transporte de mercancías, así como la premura de tiempo para su resolución, impiden que estos puedan ser abordados por el decisor sin la ayuda de nuevas herramientas que le permitan simplificar el problema y optimizar los recursos disponibles, de tal forma que su atención se pueda centrar en aquellos puntos que requieran la intervención del factor humano.

El sector del transporte de mercancías se caracteriza en función de varios aspectos fundamentales: la seguridad, la rapidez, el respeto por el medio ambiente, los profesionales que componen el sector, la importancia en la economía nacional, y la modernidad de las infraestructuras utilizadas. En lo que respecta a sistemas de seguridad, aún no están lo suficientemente desarrollados, pero si nos basamos en los aspectos de rapidez y eficacia, podemos decir que el transporte de mercancías por carretera, así como el transporte por ferrocarril, son los sectores que presentan mejor imagen de cara al exterior, ya que se ha mejorado mucho este aspecto en los últimos años.

Otro de los factores relevantes a los que hacemos referencia es la implicación medioambiental de los transportes, dado que es uno de los sectores más importantes desde el punto de vista del consumo de energía. Tanto es así, que todos los países reconocen que se trata de un sector muy poco cuidadoso con el medio ambiente, opinión en gran parte motivada por la emisión de humos, aspecto valorado muy negativamente en todos los países. Además de dicha emisión debemos tener presente que este sector genera diversos residuos, entre los que destacan por encima de todos los residuos de papel y cartón, ascendiendo a más del 75% del total.

Tabla 1. Cantidad de residuos generados por actividad económica CNAE-2009, clase de residuo y tipo de peligrosidad.

	NO PELIGROSOS	PELIGROSOS	TOTAL GENERAL
<b>Transporte y almacenamiento: Divisiones 49 a 53</b>			
07.2 Residuos de papel y cartón	36.487	..	36.487
<b>TOTAL</b>	<b>43.975</b>	<b>3.259</b>	<b>47.233</b>

Fuente: Ministerio de Fomento, Instituto Nacional de Estadística. 2012.

Las nuevas tecnologías informáticas y de telecomunicaciones están irrumpiendo con fuerza en el transporte por carretera. La gestión y control informatizados de flotas y rutas recibe el apoyo de los sistemas de localización de vehículos y de transmisión de datos en la búsqueda de una gestión óptima que permita un mejor servicio y una reducción de costes.

Tabla 2. Variables de uso de TIC por agrupación de actividad [excepto CNAE 56, 64-66 y 95.1], principales variables y tamaño de la empresa.

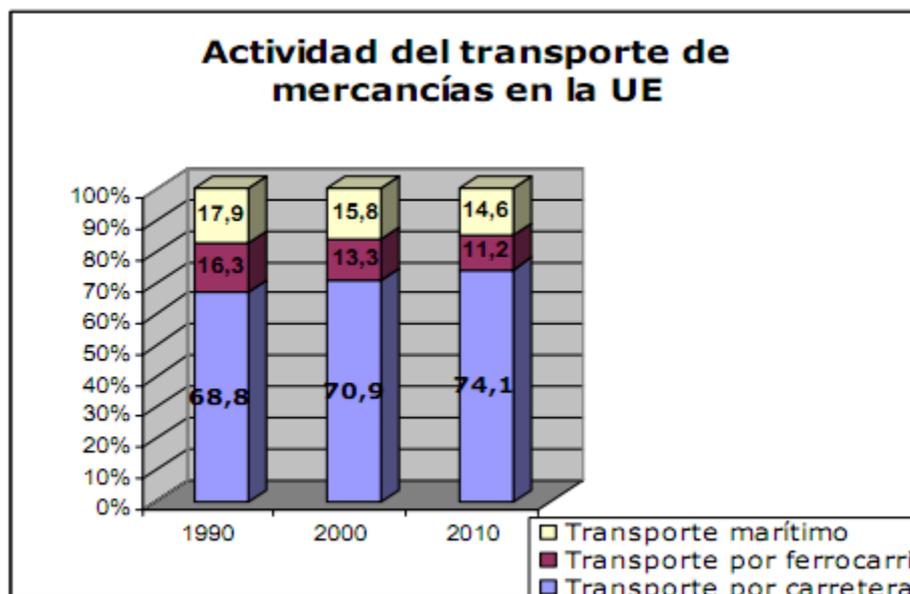
	Total	De 10 a 49	De 50 a 249	De 250 y más
<b>3.2. Transporte y almacenamiento (CNAE 49-53)</b>				
1.4 % de empresas que disponían de conexión a Internet	97,4	97,1	98,6	100,0
1.5 % de empresas que disponían de Telefonía móvil	95,5	95,1	97,6	99,5
1.6 % de empresas que disponían de otras tecnologías (GPS, TPV, etc.)	42,8	41,1	50,8	60,1
1.7 % de empresas que disponían de correo electrónico (e-mail)	96,5	96,2	98,0	100,0
9.1 Formación en TIC en 2011: % de empresas que proporcionaron actividades formativas en TIC a sus empleados	14,2	11,1	29,2	44,7

Fuente: Ministerio de Fomento, Instituto Nacional de Estadística. 2012.

Es lógico que, dado el elevado incremento que el coste del tiempo viene experimentando en las tareas productivas por su permanente reducción, con independencia de la seguridad innegociable, son el tiempo del transporte y su precio los factores que normalmente han servido para la elección del modo a utilizar.

Es conocido que la globalización que está experimentando la economía en el ámbito mundial, repercute en una concentración de los centros de producción, y se refleja en unos mercados más amplios pero a su vez más diversificados y exigentes, lo que se traduce en una reducción de los lotes a transportar y una necesidad de más frecuencia de los envíos.

Gráfico 1. Evolución de actividad del transporte de mercancías en la Unión Europea.



Fuente: Eurostat. 2013.

El transporte de mercancías por carretera es un sector muy heterogéneo y complejo. En este tiene cabida mercados muy diferenciados y actividades diversas, que surgen como consecuencia de la necesidad de adaptar los servicios de transporte a las características de la demanda de los distintos sectores industriales.

Dichas características están condicionadas por las estrategias de las empresas orientadas a minimizar los costes logísticos en los procesos productivos, sobre todo ante la creciente especialización productiva y la aparición de nuevas formas de distribución comercial.

En lo que se refiere al transporte de mercancías por carretera en España, se trata de un sector muy importante para la economía nacional, ya que mueve una gran parte de las mercancías. A continuación se muestran los datos del transporte interior de mercancías por Comunidades Autónomas.

Tabla 3. Transporte interior de mercancías por CCAA, periodo, origen/destino y tipo de transporte. [miles de toneladas]

	2011			
	ORIGEN		DESTINO	
	Público	Privado	Público	Privado
<b>Total</b>	1.168.948	232.481	1.168.948	232.481
Andalucía	168.918	34.780	171.586	34.951
Aragón	58.625	8.556	58.623	8.472
Asturias, Principado de	44.010	5.057	42.777	5.317
Balears, Illes	16.008	1.735	17.460	1.789
Canarias	30.057	7.033	30.057	7.033
Cantabria	22.755	2.943	22.049	3.043
Castilla y León	110.930	24.511	109.923	24.098
Castilla-La Mancha	73.076	23.180	68.466	20.853
Cataluña	176.741	31.879	173.180	32.025
Comunitat Valenciana	129.751	22.489	133.785	23.995
Extremadura	28.179	5.768	30.217	6.019
Galicia	226.478	18.963	89.919	18.683
Madrid, Comunidad de	76.055	14.188	79.982	16.266
Murcia, Región de	42.444	11.450	39.210	9.778
Navarra, Comunidad Foral de	274.952	7.495	57.385	7.385
País Vasco	64.830	10.162	63.401	10.565
Rioja, La	9.312	2.165	11.051	2.052
Ceuta y Melilla	837	127	925	157

Fuente: Ministerio de Fomento, Instituto Nacional de Estadística. 2012.

En cuanto al desarrollo del segmento, es importante destacar que existe actualmente una tendencia progresiva hacia la concentración por medio de operaciones de compra o integración de empresas, principalmente en el campo de la logística. De ahí que se estén produciendo fusiones y adquisiciones entre



empresas del sector, a nivel nacional e internacional, con el fin de hacer frente a inversiones, generar economías de escala y sinergias.

En un sentido amplio, el sector del transporte de mercancías por carretera integra diversas actividades que junto con la propia de transporte constituyan un servicio logístico integral para el funcionamiento empresarial. Estas actividades se realizan por medio de agencias de transporte, transitorios, empresas almacenistas distribuidoras, centros de información y distribución de cargas, estaciones de transporte por carretera y los servicios de arrendamiento de vehículos.

Por otra parte con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, las compañías de transporte se especializan en determinados segmentos de mercado en función del destino, tipo de vehículo, tipo de carga, velocidad en la realización del servicio y actividades de logística que realizan. Por lo que se trata de un sector muy diverso.

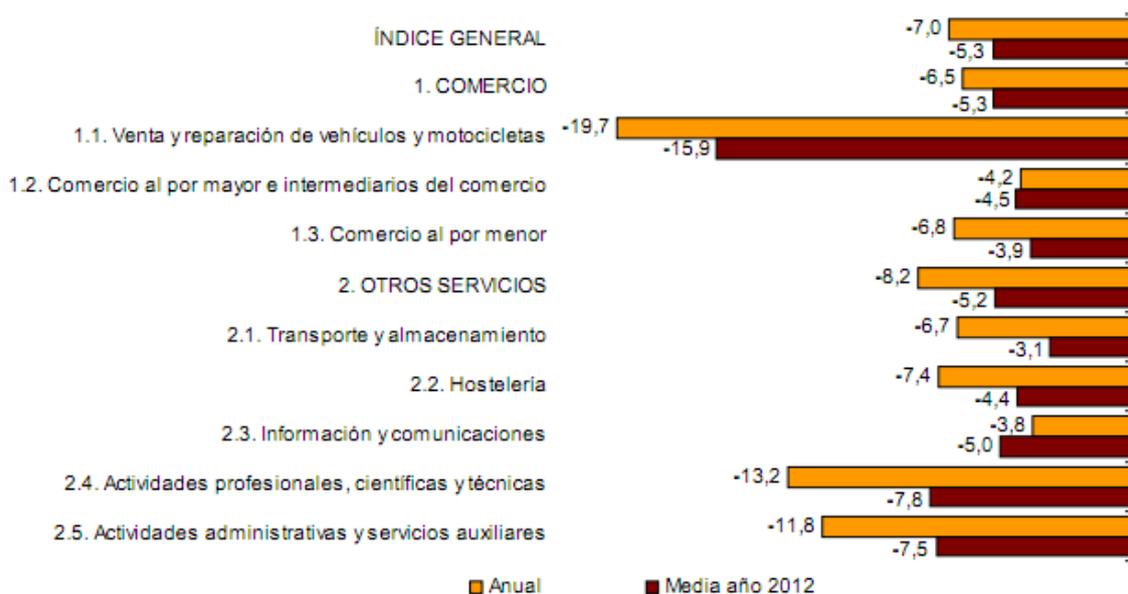
En nuestro país el sector se caracteriza por sus impulsos renovadores en favor de la sostenibilidad. Se trata de un sector inmerso en un proceso interno de concentración, con elevación de la media de vehículos por empresa, de cara a reforzar la estructura empresarial y a mejorar la capacidad comercializadora y de servicio.

La situación de crisis económica actual provoca que el sector del transporte deba reestructurarse, ajustar las flotas a la realidad de la demanda, superar la atomización, fomentar la concentración de empresas, ser más competitivos y profesionalizarse al máximo mirando al futuro, mejorar las comunicaciones y los accesos entre las empresas.

Podemos señalar que el transporte por carretera de mercancías es un sector impulsor de la economía, inversor e innovador, con capacidad de sacrificio, e imprescindible por su eficiencia y eficacia demostrada, que atraviesa momentos

muy difíciles debidos, entre otras cosas, a la situación económica que atravesamos, a la continua oscilación de los precios del crudo y otros costes, el importante receso de la demanda, la falta de liquidez en los mercados financieros, y al exceso de regulación normativa de ámbito estatal y europeo que limita el desarrollo de la actividad.

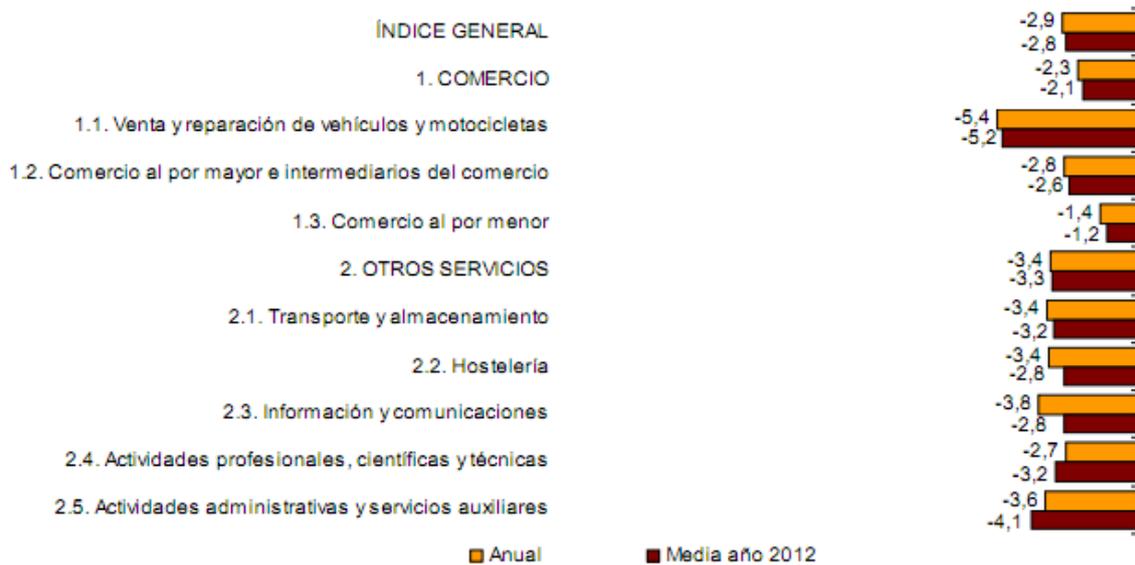
Gráfico 2. Tasa anual y de la media de la cifra de negocios. Índice general y por sectores.



Fuente: Ministerio de Fomento, Instituto Nacional de Estadística. 2012.

La crisis económica se ha notado de forma importante en el sector del transporte de mercancías por carretera. A partir del año 2008 se produjo una reducción notable del número de toneladas transportadas y en la actualidad vemos como el sector del transporte de mercancías está experimentando, como el resto de sectores, un notable descenso de la cifra de negocios año tras año.

Gráfico 3. Tasa anual y de la media de la ocupación. Índice general y por sectores.

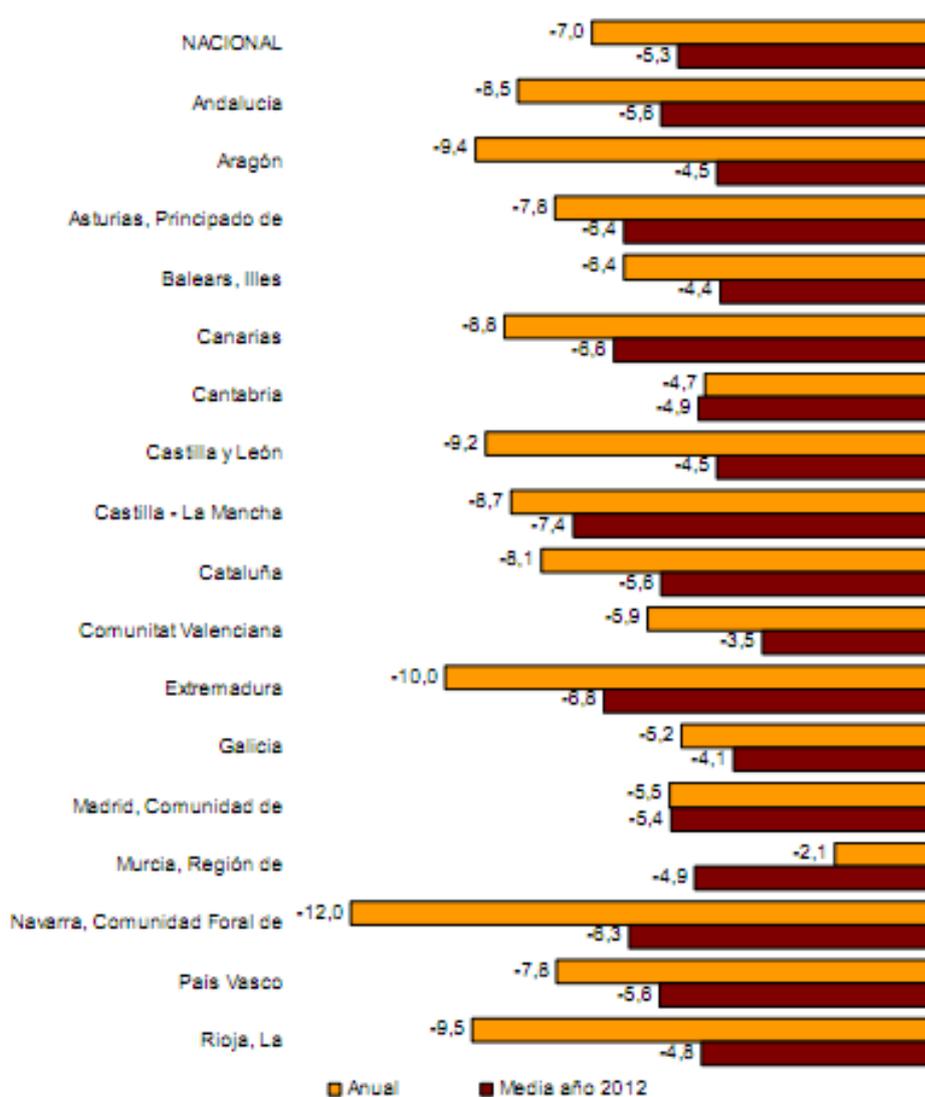


Fuente: Ministerio de Fomento, Instituto Nacional de Estadística. 2012.

En términos de empleo, el sector del transporte y almacenamiento representa una tasa del -3,4% y una repercusión de -0,410 en cuanto a la ocupación, debido al descenso generalizado de las actividades que lo integran. Destaca la evolución negativa del empleo en el Transporte de mercancías por carretera.

Se puede apreciar como la situación de reducción tanto de cifra de negocios como de empleo no es excepcional en el sector del transporte, sino que la situación de reducción es generalizada.

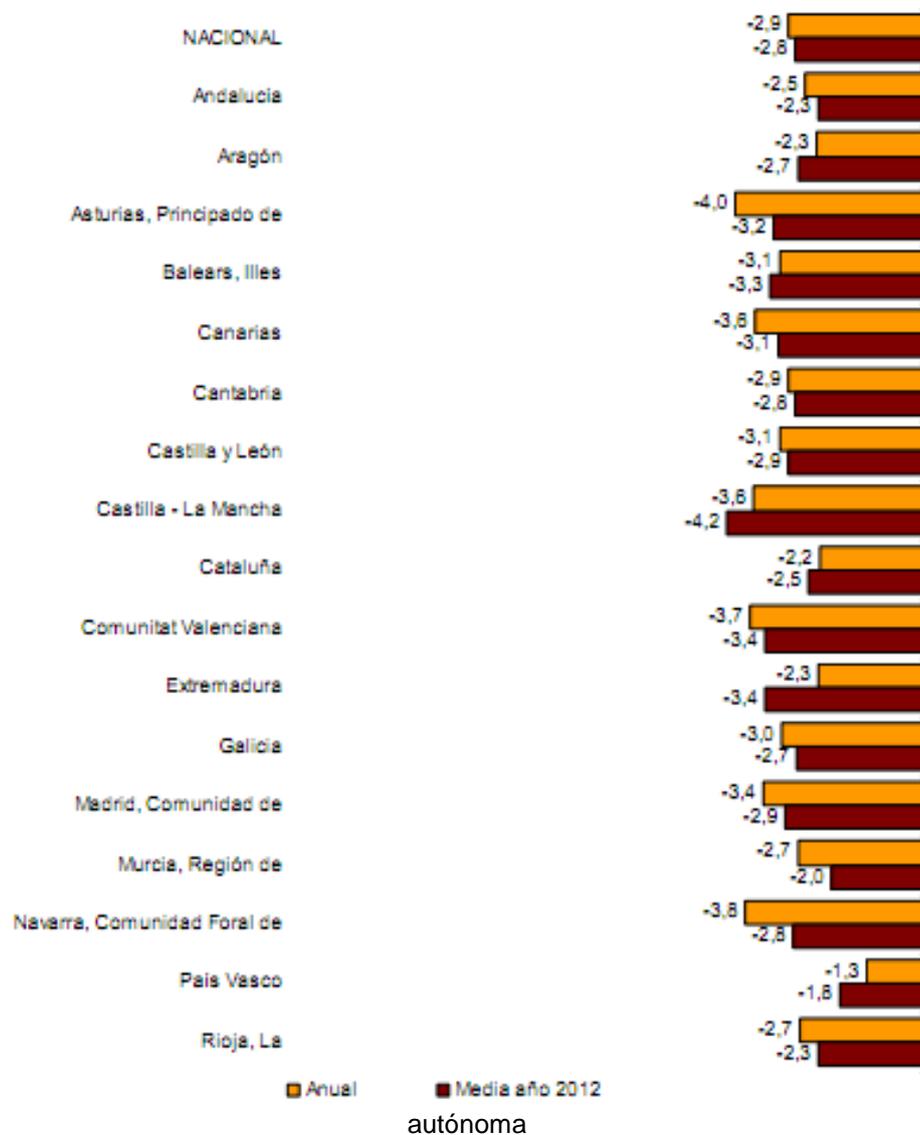
Gráfico 4. Tasas anual y de la media de la cifra de negocios. Índice general por comunidades autónomas.



Fuente: Ministerio de Fomento, Instituto Nacional de Estadística. 2012.

Podemos ver como la reducción de la cifra de negocios del sector servicios tampoco se trata de un problema de algunas Comunidades Autónomas concretas sino que abarca a todo el Estado español, afectando la crisis económica a todas ellas en mayor o menor medida.

Gráfico 5. Tasas anual y de la media de la ocupación. Índice general por comunidades



Fuente: Ministerio de Fomento, Instituto Nacional de Estadística. 2012.

En cuanto a la ocupación del sector servicios el resultado es el mismo que con la cifra de negocios. Todas las Comunidades Autónomas se ven afectadas y experimentan para el mes de diciembre de 2012 la enésima reducción en cuanto al empleo.

De todo lo anterior se deduce una evidente reducción global de actividad en el transporte por carretera. Dentro del transporte, la reducción es más importante en el transporte de ámbito inferior al regional que en el de ámbito nacional, debido principalmente a la notable reducción de volumen de negocio de pequeñas y medianas empresas.

Tabla 4. Empresas autorizadas para el transporte de mercancías por tipo de transporte/ámbito y periodo.

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>TOTAL (1)</b>	209.818	211.756	206.699	198.571	189.815
<b>TRANSPORTE PÚBLICO</b>	122.079	113.781	118.731	107.437	110.048
Radio nacional	108.265	109.322	109.197	98.951	100.562
Radio local (2)	18.354	4.825	9.888	8.813	9.846
<b>TRANSPORTE PRIVADO</b>	91.076	98.715	88.660	91.776	80.349

Fuente: Ministerio de Fomento, Instituto Nacional de Estadística. 2012.

Por otra parte, la falta de liquidez en los mercados financieros está suponiendo un fuerte revés para obtener financiación, para llevar a término las operaciones de inversión y para hacer frente a los problemas de tesorería de las empresas. Además, se produjo un incremento de costes importante durante el último año, bastante superior a la inflación.

Asimismo, la repercusión que sobre el coste social de las empresas está generando la reglamentación social europea y las nuevas normativas en temas de seguridad, contaminación ambiental, control, tiempos de trabajo, fiscalidad, etc., están suponiendo un gran esfuerzo para las empresas.



El incremento de los costes de producción, unido al exceso de oferta generado por la reducción de la actividad económica, están provocando en el sector una política agresiva de precios por mantener las cuotas de mercado.





# **CAPÍTULO 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.**





### **3.1. Introducció.**

En este capítulo vamos a realizar un análisis del entorno en el que estaría situada nuestra empresa. Para ello utilizaremos diferentes herramientas de análisis.

Primero realizaremos un análisis del macroentorno, ayudándonos para ello del análisis PESTEL, donde analizaremos el mercado mediante los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que le afecten. Este análisis nos permitirá examinar el impacto de cada uno de estos factores a nuestra empresa.

En segundo lugar nos centraremos en el análisis del microentorno. Para nuestro análisis utilizaremos las cinco fuerzas de Porter, es decir, analizaremos la amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los proveedores y de los compradores y la amenaza de ingreso en el mercado de productos sustitutos.

En tercer lugar realizaremos un análisis del mercado. Nos centraremos en los posibles competidores para nuestra empresa para ver la proximidad entre ellos y nuestro negocio para el posterior estudio de posibles oportunidades y amenazas.

Por último realizaremos un Análisis DAFO, para localizar las posibles debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en nuestra empresa y poder corregirlas, afrontarlas, mantenerlas y explotarlalas respectivamente.

### **3.2. Análisis del macro entorno. PESTEL.**

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis del entorno de gran utilidad, que se usa para comprender el crecimiento o declive del mercado en el que se encuentra nuestro negocio, y en consecuencia, la posición potencial que ocupa éste. PESTEL es el acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales,



Tecnológicos, Ecológicos y Legales, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

### Factores políticos y legales.

A continuación analizaremos aquellos factores político-legales que repercuten en el sector del transporte de mercaderías por carretera.

La regulación en esta materia está compuesta en su mayor parte por normas estatales. Así mismo, las Comunidades Autónomas poseen competencias en materias relacionadas con este sector.

- Reglamentación nacional vigente y un plan estratégico de potenciación definido para el sector (PETRA y el Plan Sectorial del Transporte 2007-2012) publicado por el Ministerio de Fomento, en los cuales se establecen medidas y actuaciones específicas en materia de formación para el sector de transportes.
- Directiva 2003/59 del parlamento europeo dispone de un marco general y paraguas a las leyes y decretos nacionales en materia del transporte (Ley 16/1987 y RD 1032/2007), que establece las normas comunitarias relativas a la cualificación inicial y la formación continua para los conductores.
- El Gobierno apoya el abandono de la figura *autopatronos* que conducen su propio vehículo pesado y fomenta la tendencia a la concentración de empresas.
- Las autoridades públicas incentivan la baja de vehículos cuando sobrepasan un determinado número de años para disminuir los problemas de seguridad vial y también bajo la saturación de vehículos.
- El Ministerio de Fomento exige formación para obtener la licencia de transportista para el acceso a la profesión.



- Política fiscal: para poder competir se necesita la adquisición de un camión y es difícil su adquirirlo ya que los tipos de intereses del crédito son altos. Fijación de un peaje para usar las carreteras.
- Nivel de sindicación de los productores agrícolas de distintos países también sería un factor político que influye en este tipo de transporte.
- La liberalización del sector en el ámbito europeo: cualquier transportista puede distribuir la mercancía en cualquier país de la U.E. aunque no tenga su domicilio social o delegación.
- Política ambiental: el gobierno apoya a otros tipos de transporte como el ferroviario debido a que no incide en el medioambiente de forma tan negativa como el transporte por carretera. El tren contamina menos, menor contaminación acústica y no existen problemas de tráfico.
- U.E.: apoya al transporte ferroviario y lo favorece con una serie de objetivos. Además, fomenta y promueve el transporte marítimo. Por otro lado, ha establecido Directivas y Reglamentos Europeos relativos a los tiempos de conducción y descansos con el fin de evitar accidentes de tráfico.
- En España se produce un importante cambio en el ámbito de la seguridad vial con la implantación del carné por puntos.

### Factores económicos.

#### *Principales Resultados.*

- La economía española registra una variación trimestral en términos de volumen del 0,8%, cinco décimas menos que en el periodo precedente.



- El crecimiento anual del PIB en el cuarto trimestre de 2012 es del  $-1,9\%$ , tres décimas inferior al observado en el tercer trimestre.
- Como resultado de la agregación de las estimaciones correspondientes a los cuatro trimestres del año el PIB a precios corrientes del año 2012 se sitúa en 1.051.204 millones de euros, lo que supone a una variación en términos nominales del  $-1,14\%$  y en términos de volumen del  $-1,42\%$  respecto al año 2011.
- La contribución al crecimiento agregado de la demanda nacional es siete décimas más negativa que en el trimestre anterior, situándose en  $-4,7$  puntos, mientras que la demanda externa aumenta en cuatro décimas su aportación al PIB trimestral (de 2,4 a 2,8 puntos).
- El empleo de la economía desciende a un ritmo anual del  $4,7\%$ , una décima más que en el tercer trimestre, lo que supone una reducción neta de aproximadamente 805 mil puestos de trabajo a tiempo completo en un año. Por su parte, las horas efectivamente trabajadas decrecen a una tasa del  $3,9\%$ .
- El coste laboral unitario registra una tasa anual del  $-5,8\%$ , aproximadamente seis puntos por debajo del deflactor implícito del PIB ( $0,1\%$ ).

#### *Producto Interior Bruto.*

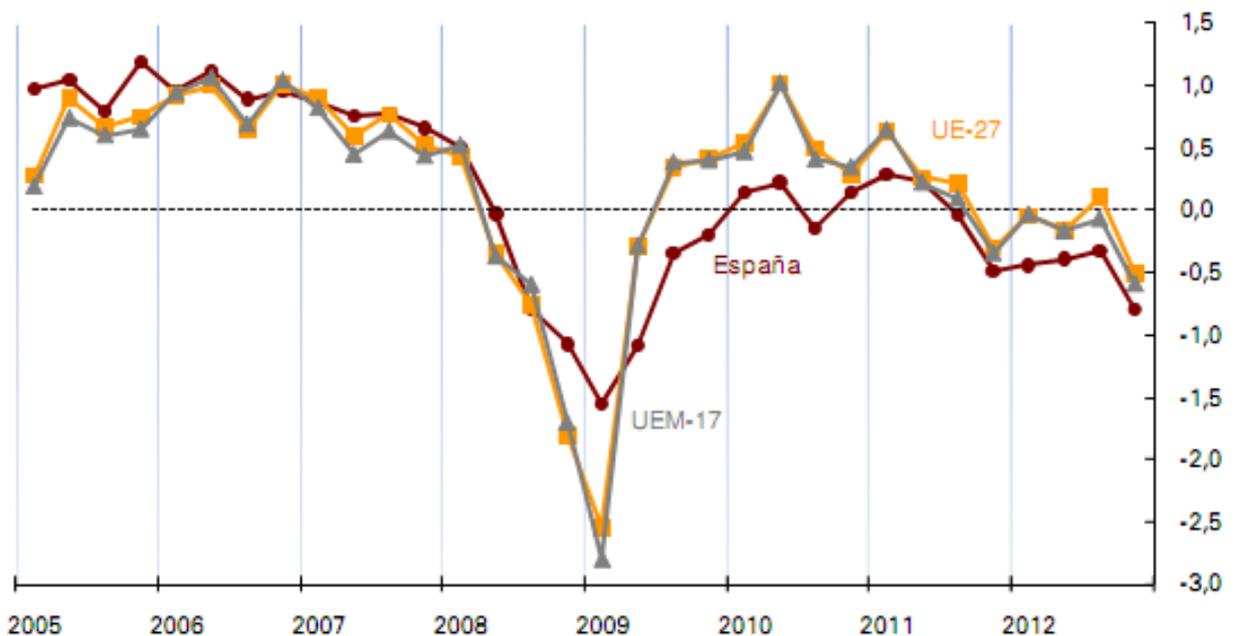
El Producto Interior Bruto (PIB) generado por la economía española en el cuarto trimestre de 2012 registra una variación del  $-1,9\%$  respecto al mismo trimestre del año anterior, tres décimas menos que el estimado para el período precedente ( $-1,6\%$ ). Así, la economía española acelera su decrecimiento anual, como consecuencia de una mayor contracción de la demanda nacional.

En términos trimestrales, la tasa de crecimiento del PIB es del  $-0,8\%$ , cinco décimas menos que en el trimestre precedente.

Por lo que se refiere al entorno europeo, tanto el PIB del conjunto de la Unión Europea (UE-27) como el de la Eurozona (UEM-17) presentaron peores registros en el cuarto trimestre de 2012 que en el tercero. Así, el PIB de la UE 27 registra una variación trimestral del  $-0,5\%$  y la UEM-17 del  $-0,6\%$ . Ambas evoluciones son más negativas que las correspondientes al tercer trimestre,  $+0,1\%$  y  $-0,1\%$  respectivamente.

Este comportamiento de mayor decrecimiento se aprecia de forma común en las principales economías europeas, con la excepción de Holanda, que pasa de un  $-1,0\%$  en el tercer trimestre a un  $-0,2\%$  en el cuarto. Esta tasa se sitúa en el  $-0,6\%$  en el caso de Alemania ( $0,2\%$  en el tercero), en el  $-0,3\%$  para Francia ( $0,1\%$  en el tercero) y en el  $-0,3\%$  para Reino Unido ( $0,9\%$  en el tercero).

Gráfico 6. Producto Interior Bruto. Tasas de variación intertrimestrales.



Fuente: Instituto Nacional de estadística. 2012



### Empleo.

El empleo, medido en términos de puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo, empeora en una décima su tasa de crecimiento hasta situarse en el  $-4,7\%$  anual. Este resultado supone una reducción neta de aproximadamente 805 mil puestos de trabajo a tiempo completo en un año.

En términos agregados, las ramas que presentan un peor comportamiento son las industriales y la construcción,  $-5,5\%$  y  $-16,5\%$ , respectivamente.

Tabla 5. Empleo. Puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo. Tasas de variación interanual.

	2011				2012			
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV
<b>Ocupados</b>	<b>-1,4</b>	<b>-0,9</b>	<b>-1,6</b>	<b>-2,9</b>	<b>-3,7</b>	<b>-4,7</b>	<b>-4,6</b>	<b>-4,7</b>
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	-3,9	-3,3	-4,4	-1,7	-1,7	-1,3	-0,3	-2,8
Industria	-1,4	-0,4	0,2	-2,3	-3,9	-5,8	-5,7	-5,5
- Industria manufacturera	-1,3	-0,5	0,0	-2,2	-4,6	-6,3	-6,2	-6,3
Construcción	-10,9	-14,6	-17,4	-20,0	-20,9	-18,3	-18,4	-16,5
Servicios	0,0	0,9	0,2	-0,9	-1,8	-3,2	-3,3	-3,5
- Comercio, transporte y hostelería	0,3	1,8	1,3	-1,4	-3,0	-4,5	-4,6	-5,1
- Información y comunicaciones	-0,7	4,7	1,1	4,3	4,4	3,0	-1,6	-1,1
- Actividades financieras y de seguros	-4,2	-4,1	-2,7	-3,2	-3,6	-7,2	-7,8	-4,5
- Actividades inmobiliarias	11,8	12,4	1,7	6,7	2,9	4,3	2,5	-3,0
- Actividades profesionales	-0,7	-1,0	-3,8	-3,0	-3,4	-3,3	0,5	-0,9
- Administración pública, sanidad y educación	1,2	1,2	1,0	-0,2	-1,2	-2,5	-4,2	-3,9
- Actividades artísticas, recreativas y otros servicios	-3,6	-2,0	-0,4	-0,3	1,0	-1,8	-0,9	-0,8
<b>Asalariados</b>	<b>-1,2</b>	<b>-0,7</b>	<b>-1,4</b>	<b>-2,6</b>	<b>-4,2</b>	<b>-5,2</b>	<b>-5,6</b>	<b>-5,6</b>
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	-3,4	-2,6	-5,1	-1,1	-4,1	-1,3	-0,8	-2,2
Industria	-0,7	-0,4	0,4	-2,4	-4,6	-6,3	-6,1	-5,5
- Industria manufacturera	-0,6	-0,4	0,3	-2,2	-5,3	-6,9	-6,7	-6,3
Construcción	-10,4	-14,2	-17,2	-20,3	-22,8	-20,1	-20,9	-18,5
Servicios	0,0	1,0	0,3	-0,6	-2,0	-3,5	-4,0	-4,5
- Comercio, transporte y hostelería	0,3	1,8	1,8	-0,6	-3,3	-5,4	-6,2	-6,9
- Información y comunicaciones	-2,7	3,2	0,8	3,7	4,6	4,4	-1,5	-1,0
- Actividades financieras y de seguros	-4,5	-4,5	-2,9	-3,3	-3,7	-7,1	-7,9	-4,8
- Actividades inmobiliarias	10,5	12,9	4,7	9,5	9,2	10,5	2,6	-3,3
- Actividades profesionales	0,2	0,3	-4,1	-2,7	-3,8	-4,3	-0,3	-2,6
- Administración pública, sanidad y educación	1,0	1,0	1,0	-0,3	-1,4	-2,5	-4,2	-4,1
- Actividades artísticas, recreativas y otros servicios	-2,7	-0,7	-0,1	-0,3	0,8	-2,3	-1,4	-1,5

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. 2012.



El número de horas efectivamente trabajadas por las personas ocupadas en la economía pasa del  $-4,2\%$  al  $-3,9\%$  en este trimestre. La diferencia entre esta evolución y la de los empleos equivalentes a tiempo completo se debe al mayor crecimiento de la jornada media a tiempo completo, que pasa del  $0,5\%$  al  $0,9\%$ .

De la consideración conjunta del crecimiento del PIB trimestral y de los datos de empleo ocupado, se deduce que la variación interanual de la productividad aparente por puesto de trabajo equivalente desciende dos décimas, desde el  $3,1\%$  al  $2,9\%$ , mientras que el crecimiento de la productividad aparente por hora efectivamente trabajada baja siete décimas, pasando del  $2,7\%$  al  $2,0\%$ .

#### *IPC.*

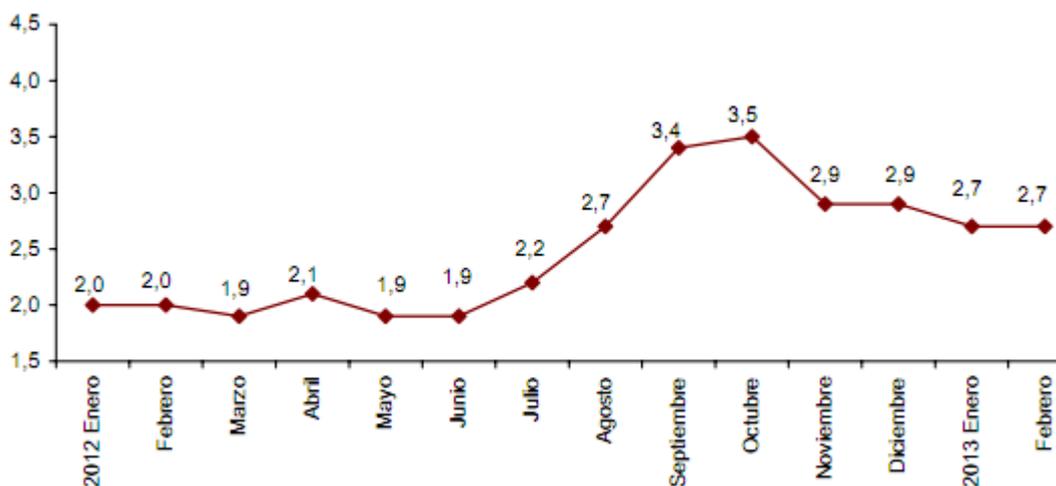
El Índice de Precios al Consumo es una evolución estadística del conjunto de precios de una *cesta* predefinida, que incluye los bienes y servicios que consume la población residente en España y durante un periodo de tiempo determinado.

El conjunto de bienes y servicios, que conforman la cesta de la compra, se obtiene básicamente del consumo de las familias y la importancia de cada uno de ellos en el cálculo del IPC está determinada por dicho consumo.

La inflación anual estimada del IPC en febrero de 2013 es del  $2,7\%$ , de acuerdo con el indicador adelantado elaborado por el INE.

Este indicador proporciona un avance del IPC que, en caso de confirmarse, supondría el mantenimiento de su tasa anual, ya que en el mes de enero esta variación fue del  $2,7\%$ .

Gráfico 7. Evolución anual del IPC. Índice general.



Fuente: Instituto Nacional de estadística. 2012.

### Renta.

Por lo que se refiere a la distribución primaria de las rentas, la remuneración de los asalariados aumenta su decrecimiento en tres puntos respecto al dato del trimestre anterior, al pasar del  $-5,5\%$  al  $-8,5\%$ . Este resultado es consecuencia de la bajada experimentada por la remuneración media por asalariado en el cuarto trimestre, del  $0,1\%$  al  $-3,0\%$ .

De esta manera, el crecimiento del coste laboral por unidad de producto (CLU) disminuye hasta el  $-5,8\%$ , situándose significativamente por debajo del valor del deflactor implícito de la economía ( $0,1\%$ ).

Tabla 6. Rentas. Precios corrientes. Tasas de variación interanual.

	2011				2012			
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV
<b>PRODUCTO INTERIOR BRUTO a precios de mercado</b>	1,6	1,7	1,5	0,7	-0,5	-1,2	-1,1	-1,8
Remuneración de los asalariados	-0,6	-0,7	-0,8	-1,3	-2,8	-5,0	-5,5	-8,5
Coste laboral unitario (CLU)	-1,3	-1,4	-1,6	-1,5	-1,6	-3,1	-2,9	-5,8
Remuneración por asalariado	0,6	0,1	0,7	1,4	1,4	0,2	0,1	-3,0
Productividad por trabajador	1,9	1,5	2,3	2,9	3,1	3,5	3,1	2,9
Tasa de asalarización	0,2	0,2	0,2	0,2	-0,5	-0,6	-1,0	-0,9
Excedente de explotación bruta / Renta mixta bruta	4,0	6,3	5,5	4,5	1,5	3,6	2,5	1,4
Impuestos netos sobre la producción y las importaciones	1,5	-5,2	-4,7	-6,6	2,6	-3,7	5,0	20,0

Fuente: Instituto Nacional de estadística. 2012.



Por su parte, el excedente de explotación bruto y la renta mixta bruta disminuyen su crecimiento en más de un punto, desde el 2,5% hasta el 1,4%. Finalmente, los impuestos sobre la producción y las importaciones netos de subvenciones aumentan su crecimiento hasta el 20,0%, como consecuencia, fundamentalmente, de la subida de los tipos de IVA que entró en vigor el 1 de septiembre.

Por lo que se refiere a las aportaciones de estas operaciones al crecimiento del deflactor implícito del PIB, se observa que la mayor contribución procede de los impuestos netos sobre la producción y las importaciones, 1,8 puntos, mientras que el excedente de explotación bruto y la renta mixta bruta aportan 1,5 puntos al crecimiento de dicho índice. La remuneración de los asalariados, por su parte, contribuye negativamente en 3,3 puntos.

#### *Sector exterior.*

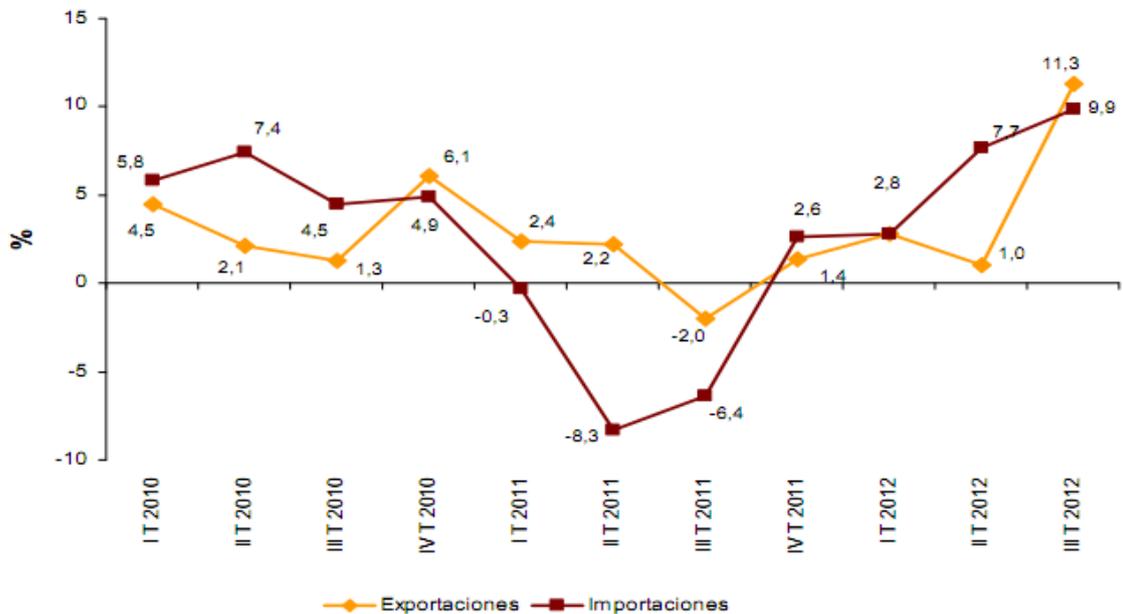
Las exportaciones de Servicios aumentan un 11,3% durante el tercer trimestre del año 2012 respecto al mismo periodo de 2011.

En el acumulado de los tres primeros trimestres de 2012, las exportaciones de servicios registran un crecimiento del 5,0% respecto al mismo periodo del año anterior.

Por su parte, las importaciones de Servicios se incrementan durante el tercer trimestre de 2012 un 9,9% en tasa anual.

En el acumulado de los tres primeros trimestres de 2012, las importaciones de servicios aumentan un 6,8% respecto al mismo periodo del año anterior.

Gráfico 8. Evolución anual de las exportaciones e importaciones de Servicios.



Fuente: Instituto Nacional de estadística. 2012.

### *Euribor.*

El Euribor es el tipo de interés aplicado a las operaciones entre bancos de Europa, es decir el tipo de interés que paga un banco a otro que le deja dinero. Se compone en parte por el tipo oficial del dinero y de una prima de riesgo que aplican los bancos para prestarse el dinero entre ellos.

La prima de riesgo depende de la confianza y liquidez que exista en ese momento entre los bancos. Si los bancos tienen poca liquidez o existe desconfianza entre ellos, la prima de riesgo aumenta y el diferencial para prestarse dinero entre ellos aumenta.

El otro componente es el precio oficial del dinero, que lo marca el Banco Central Europeo para contener la inflación o reactivar la economía. Con tipos altos, cae la demanda de productos y servicios, entonces a menor demanda se retraen los precios y se contiene la inflación.

Con tipos bajos, el dinero circula más puesto que si queda inmovilizado se

corre el riesgo de que los intereses que produzca queden por debajo de la inflación. Cuando el Banco Central Europeo disminuye el Euribor, entonces pretende aumentar la actividad y reactivar la demanda.

Como vemos en la tabla siguiente, ésta es la posición adoptada por la Unión Europea con una gran reducción del tipo de interés debido a la situación económica que atravesamos.

Tabla 7. Evolución del Euribor.

Año 2012	Enero 2012	1,837
Año 2012	Febrero 2012	1,678
Año 2012	Marzo 2012	1,499
Año 2012	Abril 2012	1,368
Año 2012	Mayo 2012	1,266
Año 2012	Junio 2012	1,219
Año 2012	Julio 2012	1,061
Año 2012	Agosto 2012	0,877
Año 2012	Septiembre 2012	0,740
Año 2012	Octubre 2012	0,650
Año 2012	Noviembre 2012	0,588
Año 2012	Diciembre 2012	0,549
Año 2013	Enero 2013	0,575

Fuente: Boletín Oficial del Estado. 2013.

### Factores sociales.

Primeramente diremos que la demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y cuantificar, y a su vez tiene una gran influencia en todos los sectores de la economía.

La demografía incluye diversos elementos como la edad de la población, niveles de riqueza, cambios en la cantidad de población extranjera, distribución geográfica de la población y disparidad del nivel de renta. Pueden determinar en gran medida el tipo de cliente objetivo, la forma de prestar el servicio o el modelo de negocio que debemos seguir.

Por tanto consideraremos interesante cuantificar el crecimiento de la población, determinar sus causas, el cómo y porqué de dicho crecimiento, así como sus implicaciones en otros campos como la salud, el envejecimiento o la concentración de la mayoría de la población.

Los censos de población son listados sistemáticos diseñados para obtener información sobre la población total de un país. Su periodicidad es decenal y debe tener un carácter estatal, comprender la totalidad de la población de un territorio y recoger datos individuales y nominativos.

El Censo de población, elaborado durante los últimos meses de 2011 y primeros de 2012 proporciona, entre otra información, la población de cada uno de los municipios de España, que hoy se presenta. Esta población alcanzó los 46.815.916 habitantes a 1 de noviembre de 2011 (fecha censal). En relación con el censo de 2001, creció en 5.968.545, lo que supone un aumento del 14,6%.

Si tenemos en cuenta la información de otros censos nunca se había producido en una década un incremento de la población tan elevado en términos absolutos ni relativos.

Tabla 8. Comparación entre la población en 2001 y 2011.

	Población		Incremento	
	Censo 2001 (*)	Censo 2011 (*)	Absoluto	Relativo (%)
Españoles	39.275.358	41.563.443	2.288.085	5,8%
Hombres	19.194.881	20.372.386	1.177.505	6,1%
Mujeres	20.080.477	21.191.057	1.110.580	5,5%
Extranjeros	1.572.013	5.252.473	3.680.460	234,1%
Hombres	818.001	2.731.917	1.913.916	234,0%
Mujeres	754.012	2.520.556	1.766.544	234,3%
Total	40.847.371	46.815.916	5.968.545	14,6%
Hombres	20.012.882	23.104.303	3.091.421	15,4%
Mujeres	20.834.489	23.711.613	2.877.124	13,8%

(\*) cifras referidas a 1 de noviembre

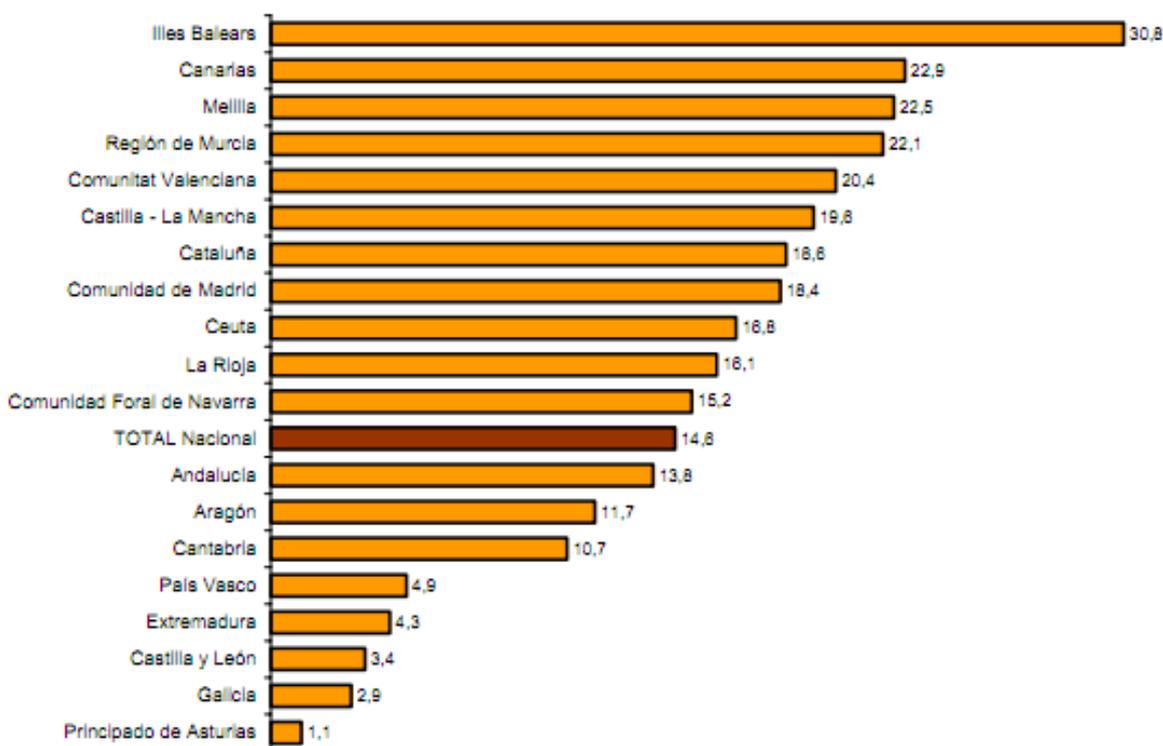
Fuente: Instituto Nacional de Estadística. 2012

La principal causa del incremento de la población entre 2001 y 2011 se debe al fuerte incremento de la población extranjera. En ese periodo han llegado a España más de tres millones y medio de extranjeros.

La población española ha experimentado un aumento mucho menos pronunciado en términos relativos que la población extranjera y ha pasado de poco más de 39 millones de habitantes en 2001 a más de 41 millones y medio. Los motivos de este crecimiento son varios, como un aumento de la esperanza de vida desde el censo Instituto Nacional de Estadística anterior, un incremento de la tasa de natalidad -sobre todo en el período 2005-2009- o el hecho de que muchos extranjeros hayan adquirido la nacionalidad española.

El incremento de población en los últimos diez años se ha producido en todas las Comunidades Autónomas, aunque se ha distribuido de una manera muy desigual, siendo las islas y el levante en donde ha habido un mayor incremento y el noroeste peninsular donde el crecimiento ha sido menor.

Gráfico 9. Crecimiento de la población por CCAA entre 2001 y 2011 [%]

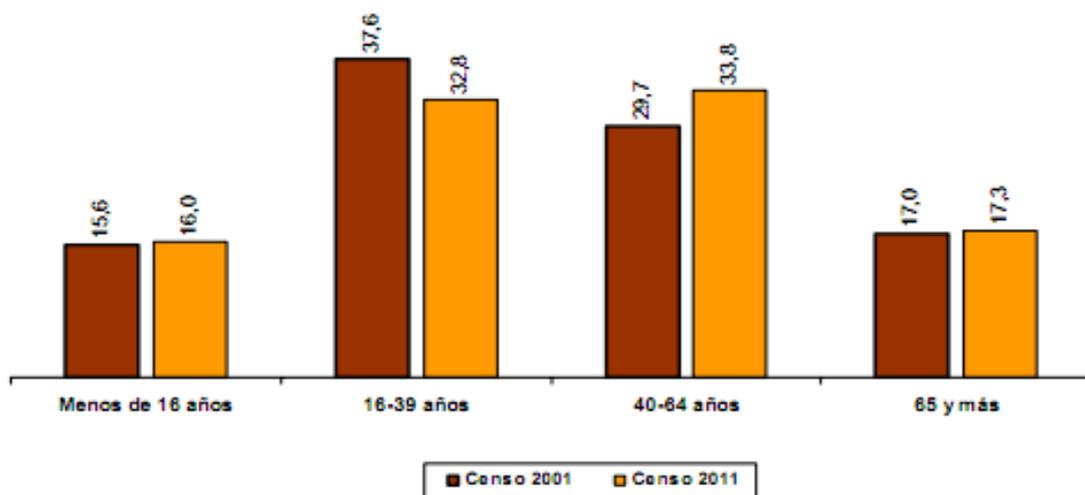


Fuente: Instituto Nacional de Estadística. 2012

Agrupando la población en grandes grupos de edad se observa, durante estos diez años, el incremento del peso relativo de la población de 40 a 64 años y la disminución del peso relativo de la población en edades de 16 a 39 años. Esto se traduce en un ligero crecimiento de la tasa de dependencia, que es la relación entre población en edades no activas -menores de 16 y mayores de 64 años- y la población de 16 a 64, edades consideradas activas, que pasa de un valor de 0,485 en 2001 a 0,500 en 2011.

Esto significa que en la actualidad, por cada persona en edad no activa, hay casi exactamente dos personas en edad de trabajar.

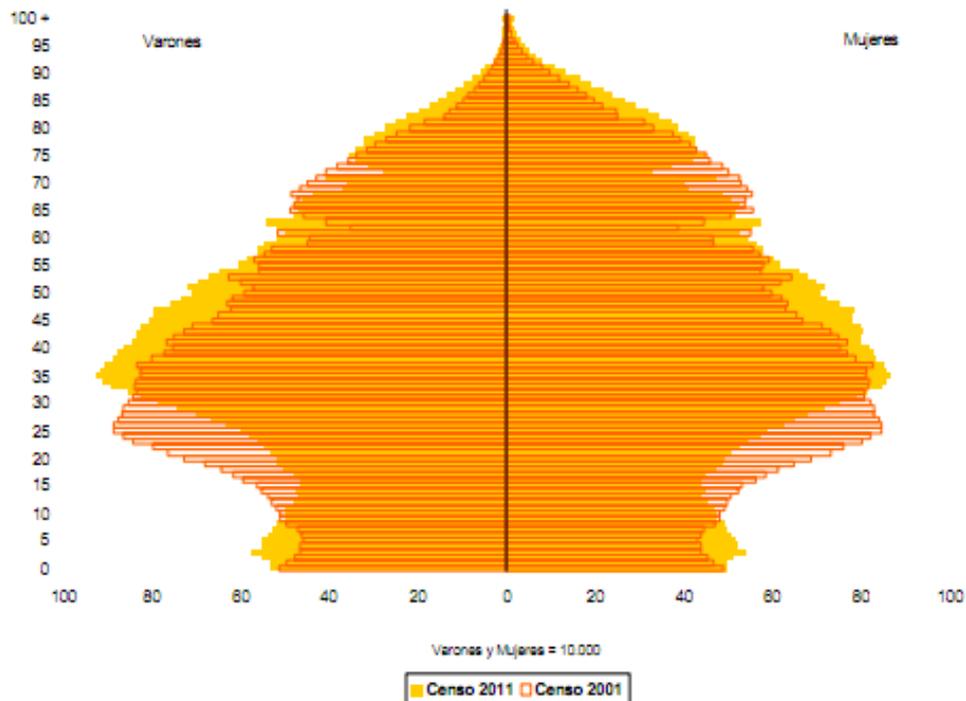
Gráfico 10. Población por sexo y grandes grupos de edad en 2001 y 2011 [%]



Fuente: Instituto Nacional de Estadística. 2012

Este envejecimiento de la población se observa de forma más clara con la superposición de las pirámides de población 2001 y 2011. Las generaciones más numerosas, que en el censo de 2001 estaban en torno a los 25 años, se sitúan ahora en torno a los 35 años de edad. También se observa en la base de la pirámide de 2011 el ligero repunte de la natalidad de los últimos años que va remitiendo.

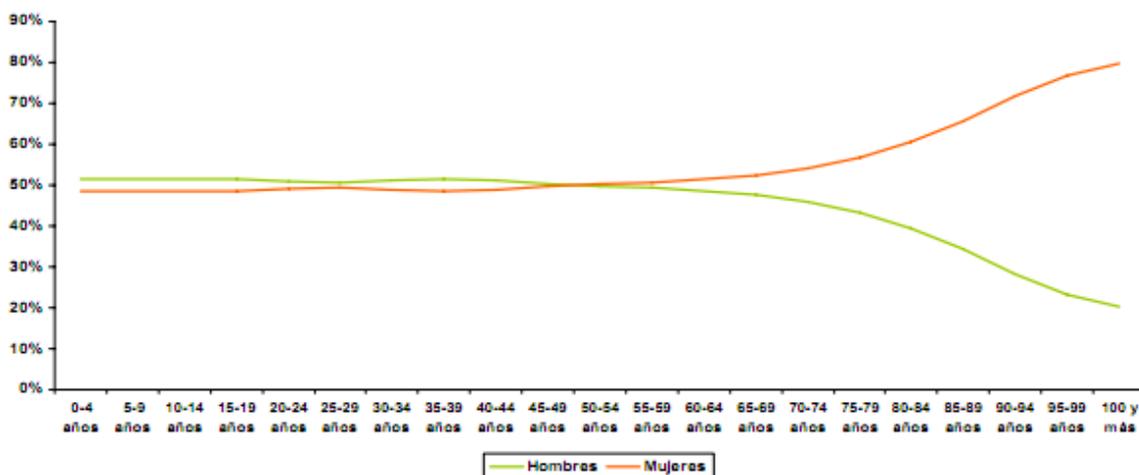
Gráfico 11. Pirámides de Población de España 2001-2011.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística. 2012

En cuanto a la distribución por sexos, en España, por cada 100 mujeres hay 97 hombres. El porcentaje de mujeres es ligeramente inferior al de hombres hasta los 50 años, edad a partir de la cual esta diferencia se invierte, aumentando paulatinamente.

Gráfico 12. Porcentaje de hombres y mujeres por edades año 201.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística. 2012



### Factores tecnológicos.

Hoy en día, los factores tecnológicos son muy importantes para cualquier negocio, ya que continuamente están evolucionando, y además de significar una ventaja competitiva por la mejor calidad del servicio, también permite en muchos casos una gestión automática, lo que significa menores costes y por tanto una ventaja competitiva adicional.

La aplicación de las nuevas tecnologías al transporte de mercancías por carretera es de suma importancia ya que aumenta la competitividad y por tanto la efectividad y calidad del servicio.

Entre las aplicaciones de las nuevas tecnologías al transporte de mercancías por carretera destacamos:

- IT y sistemas de comunicación móvil. Los sistemas de comunicación que tienen la mayoría de los vehículos pesados, hoy en día, son de diversos tipos; telefonía móvil, sistemas de comunicación vía satélite que permiten conocer el posicionamiento del vehículo, transferencia de datos; sistema WAP -Wireless Application Protocol- facilita el control y seguimiento de la mercancía, entre otras cosas.
- Sistemas de posicionamiento de flota. Es posible monitorizar los vehículos, obteniendo la posición, temperatura, consumo y otros parámetros relativos a los mismos.
- Tacógrafo digital. Permite comprobar rápidamente las estadísticas del vehículo tales como el origen-destino, mercancías transportadas, velocidades y el tiempo de conducción y descanso.
- Comercio electrónico. Mejora las relaciones entre operadores y clientes.



Las empresas dedicadas al transporte de mercaderías deberían invertir en recursos de aplicación de nuevas tecnologías de la información y comunicación -Intelligent Transport System-. El resultado sería la óptima gestión de los recursos disponibles, de la toma de decisiones, optimización de reglas de buenas practica, etc. Con las consiguientes reducciones de costes, aumento de ingresos, y mayores posibilidades de tener acceso al mercado.

La gran mayoría de las empresas nacionales de transporte se encuentran a un nivel de desarrollo inferior en comparación con las empresas extranjeras, aunque las de tamaño mediano y grande experimentan una permanente mejora en esta materia.

Las consecuencias positivas de estas aplicaciones se traducen en la mejora de la gestión logística de mercancías, que trae consigo:

- Programas de gestión de incidentes. Responden a los accidentes o averías con los servicios de emergencia más adecuados y rápidos. Por lo tanto, reducen el tiempo de respuesta.
- Optimización de la ruta y distancia recorrida. Minimiza el impacto de los vehículos sobre el medio ambiente y el flujo de tráfico. Reduce el tiempo de desplazamiento de la carga.
- Reducción de los desplazamientos en vacío o con escasez de carga.

La falta de concienciación sobre los beneficios que produce, la escasa preparación del personal y la existencia de estructuras empresariales demasiado débiles, son algunas de las barreras a la implantación de nuevas tecnologías.



La integración de las nuevas tecnologías en una oferta logística completa, permite asegurar un balance razonable entre costes de infraestructura e ingresos superiores por un servicio más amplio y de calidad.

Cargadores y transportistas tienen ante sí el gran reto de asimilar culturalmente la tecnología para mejorar su situación en el sector. Su uso adecuado constituye la base para mejorar la competitividad.

En España hay diversos programas para la implantación de las Tecnologías de la Información (TI), tales como el ARTEPYME y otros, así como para la incorporación de ITS a vehículos e infraestructuras del transporte, de aplicación en los próximos años.

#### Factores ecológicos.

El libro blanco de Unión Europea señala como un gran problema la relación entre transporte y medio ambiente en los próximos años.

El Gobierno español asumió en el PEIT -Plan Estratégico de Infraestructura y de transporte-, 2004, esta problemática marcando la orientación para resolverla.

Los ejes de actuación y las medidas específicas incluidas en esta línea estratégica estarán orientadas a alcanzar la sostenibilidad medioambiental del sistema de transportes de mercancías por carretera.

Para avanzar hacia la consecución del objetivo de sostenibilidad medioambiental deberán desarrollarse acciones en:

- Desarrollo de centros -estaciones- de transporte de mercancías.
- Promoción del transporte multimodal.
- Promoción de la renovación de la flota.
- Mejora de la formación en materia de ahorro energético.



- Eficiencia medioambiental.

Hay diversos impactos negativos que el transporte por carretera produce en el medio ambiente, entre ellos:

- La contaminación atmosférica y acústica.
- El consumo de energías no renovables y otros.

Para minimizar estos impactos, la principal fuente de introducción de mejoras medioambientales en el sector de transporte de mercancías es:

- La consecución de un mayor grado de eficiencia energética mediante la introducción de buenas prácticas de conducción eco-eficiente.
- Vehículos de menor consumo y emisiones, que utilicen combustibles menos contaminantes y renovables.

Por este motivo se pretende emprender la realización de acciones formativas e informativas a los empleados del sector con el objeto de explicar de forma clara y sencilla conceptos asociados con el consumo de carburantes, las técnicas de conducción eficiente a aplicar por los transportistas en su conducción diaria, así como los impactos ambientales reales y potenciales de su actividad, tales como derrames, correcta gestión de residuos, etc.

Éstas acciones, junto con el conocimiento de servicios adecuados de mantenimiento y uso de combustibles alternativos resulta fundamental si se pretende iniciar una estrategia destinada a introducir la variable medioambiental en la gestión de las empresas del sector transportes.

De este modo, se pretende favorecer y promover la sensibilización medioambiental, a través de medidas específicas que promuevan la formación de las empresas en esta materia. Se trata pues de concienciar y formar a empresarios y trabajadores de la importancia de la mejora del medioambiente.

### 3.3. Análisis del micro entorno. Las 5 fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Michael Porter, ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para analizar el entorno y elaborar estrategias.

El modelo nos permite analizar la empresa en términos de rentabilidad a largo plazo de un mercado o algún segmento de éste. Según este análisis, la conveniencia de entrar a competir en un sector determinado viene definido por la combinación de cinco fuerzas o elementos.

Figura 1. Esquema de las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Grant, R. [2006]

Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. A continuación estudiaremos cada una de las cinco fuerzas.

#### Rivalidad entre competidores existentes.

El tradicional grado de rivalidad del transporte de mercancías es consecuencia fundamental de una estructura empresarial fragmentada. Pero existe una



tendencia a la concentración de tráfico, flotas y cifra de negocio, que conlleva un lento pero sostenido aumento del tamaño empresarial, apoyado por actuaciones de la Administración. Una nota común a todos los subsectores de actividad es la concentración de la cifra de negocio en unas pocas empresas.

El número de empresas en la industria sobrepasa las 130.000 dentro de las cuales 70.000 trabajan con vehículos pesados y esto supone una flota de más de 900.000 camiones, obviando a los transportistas ilegales ya que es difícil hacerse una idea de la cantidad exacta. El camión, fundamental para esta industria, se ha visto limitado y reducido si se sobrepasa un determinado número de años.

En el caso de los despidos de personal su coste es reducido si se trata del cese de los transportistas que conducen su propio camión. Sin embargo, puede aparecer un coste de salida psicológico y también de tipo económico. En el caso de *autopatronos* y empresas de pequeña dimensión es necesario llevar a cabo la reducción de tarifas para poder sobrevivir ante la competencia.

Por otra parte, la implantación de las nuevas tecnologías de la información tienen un papel muy importante ya que mejora el sector notablemente, haciendo que las empresas compitan en el mercado con mayor eficiencia.

#### *Amenaza de los nuevos competidores.*

Respecto al atractivo de la industria del transporte por carretera, el nivel de competencia resulta poco atractivo ya que existe una alta competencia en el mercado con tendencia a la concentración.

El hecho del escaso nivel de formación para los competidores establecidos repercute en la libre entrada de competidores potenciales. Con la ayuda de materiales didácticos en formato electrónico los competidores podrían



aprovechar los tiempos de descanso para formarse y así poder competir con garantías.

La autorización para ser transportista se ha liberalizado progresivamente y esto ha posibilitado el aumento de nuevos competidores. No obstante, el Ministerio de Fomento ha puesto trabas exigiendo formación específica para poder acceder.

Con la liberalización del sector en el ámbito europeo, están entrando competidores europeos en España y esto supone un problema competitivo en este sector. La aplicación de sistemas telemáticos, que facilitan las rutas y cargas por parte de los competidores, pueden frenar la incorporación de nuevos competidores.

#### *Amenaza de productos y servicios sustitutivos.*

Los productos sustitutivos son los medios alternativos de transporte. Respecto del transporte por carretera, las alternativas son el transporte ferroviario, el aéreo y el marítimo.

El transporte ferroviario es más seguro y rápido y tiene gran ventaja si utilizamos distancias largas. Tiene gran capacidad para cargar mercancías y está apoyado por el Gobierno por ser poco contaminante.

El transporte aéreo es rápido y seguro aunque sus precios continúan siendo elevados. En los últimos años se han introducido servicios de tierra para pasajeros y carga para favorecer los desplazamientos hasta los aeropuertos.

El transporte marítimo tiene ventajas cuando el porte es para distancias largas y de costa a costa. La UE está intentando favorecerlo con las autopistas del mar.



En conclusión, según los datos aportados por el Ministerio de Fomento, el transporte por carretera es el medio más importante, seguido del marítimo, el ferroviario y el aéreo.

#### *Poder negociador de los proveedores.*

Los principales proveedores de los transportistas son los fabricantes de camiones, de neumáticos, los distribuidores de combustibles, las agencias de seguros y los talleres de mantenimiento.

Los productos y servicios que ofrecen los proveedores son muy poco diferenciados y existe una baja fidelidad de los clientes, ya que éstos se pueden dirigir a cualquier proveedor, razón por la cual existe tanta competencia.

La subida en el precio del combustible ha sido la causa de constantes conflictos, movilizaciones y amenazas de huelga. Estas acciones ponen de manifiesto la dependencia del sector a variables concretas, de modo que si éstas varían de forma contundente las consecuencias se reflejan claramente en el sector.

#### *Poder negociador de los clientes.*

La estandarización de los servicios ofrecidos por los transportistas implica un bajo coste de cambio por parte de sus clientes. Una solución sería que los transportistas utilicen procedimientos adaptados con los clientes identificando las necesidades de cada uno.

La integración vertical hacia atrás repercute negativamente a los transportistas ya que los clientes pueden tener su propia flota de camiones. Para que esto no sucediera los transportistas tendrían que mejorar su eficiencia interna, especializarse en su actividad o desarrollar el efecto experiencia.



Otra posibilidad para limitar el poder negociador de los clientes sería apostar por la tendencia de concentración, es decir, que se integren las pequeñas empresas estables a organizaciones con mayor tamaño. Así se podría fidelizar al cliente mediante acuerdos exclusivos y preferentes partiendo de una mayor organización, y estarían menos dispuestos al cambio.

En cuanto a la posición competitiva de las empresas en el sector, la logística internacional se ha convertido en uno de los sectores claves en el actual entorno económico mundial, debido a la importancia de esta actividad en los movimientos de globalización económica internacional [comercio exterior], nuevas tecnologías [Internet] y soporte a la actividad industrial [Logística just-in-time], lo cual supone que una infraestructura logística internacional adecuada es un elemento imprescindible para el posicionamiento de cualquier país en el panorama económico internacional.

El estudio de las ventajas y desventajas competitivas de España en el contexto de la logística internacional actual se encuadra en los recientes movimientos de fusiones, adquisiciones, etc., que se han producido a escala internacional y que han producido un cambio radical en el panorama logístico internacional, al tiempo que ha introducido a España como un mercado clave en esta nueva distribución de poderes en la logística internacional.

El ámbito de la actividad logística adquiere especial relevancia al tratarse de una economía mediana, integrada en el mayor bloque comercial del planeta, cuyo tejido empresarial ha sufrido un cambio -revolucionario e histórico- en los últimos 20 años, lo cual le confiere una serie de rasgos específicos que pueden servir de referencia tanto para aquellos países con economías más desarrolladas y asentadas como para aquellos otros países pertenecientes a áreas más desfavorecidas los cuales están intentando una modernización e incorporación a los grandes flujos económicos internacionales.

El actual panorama de la logística internacional muestra un claro cambio de la



ventaja competitiva de países en este sector, pudiendo afirmarse que se ha producido un traslado del principal eje de actividad logística internacional desde Estados Unidos a Europa, fruto de mayor tasa de comercio internacional, mercado único europeo, etc. En este contexto, España dispone de mayores ventajas para situarse en un centro de decisión logística a escala planetaria.

La logística internacional española muestra signos de debilidad y escaso desarrollo a nivel internacional que solo pueden superarse a través del establecimiento de alianzas sólidas y equilibradas con los grandes operadores logísticos internacionales.

En la actualidad la economía española todavía muestra una cierta incapacidad para la creación de un proyecto logístico internacional propio, careciendo de algún grupo empresarial, a diferencia de lo que ha ocurrido en otros sectores [banca, telecomunicaciones, energía], que actúe como motor para formar una empresa multinacional logística en España con verdadera proyección internacional.

El análisis del sector logístico internacional en España nos muestra la importancia de la localización geográfica en el desarrollo de un determinado sector económico, y como la posición geográfica se erige como un elemento clave en el nuevo contexto de una economía globalizada sin fronteras y con una necesidad crítica para establecer nexos territoriales de conexión a través de todo el planeta.

### **3.4. Análisis del mercado.**

El modelo territorial español se caracteriza, al igual que el europeo, por una concentración de la población en áreas metropolitanas. Por su parte, el sistema de transporte presenta contradicciones históricas con el modelo territorial y económico que constituye su soporte.



La realidad es que los flujos de mercancías no siguen un patrón centralizado, sobre todo porque las relaciones económicas exteriores tanto con la Unión Europea como con terceros países otorgan aún más importancia a la periferia.

Centrando la atención en nuestra zona de actuación hemos identificado como competidores, por un lado, a las grandes casas de fabricación de automóviles que ofrecen compraventa de camiones completos [caja y cabina] como *Volvo*, *Iveco*, *Nissan*, *Mercedes*, entre otros; y por otro lado a aquellas empresas que ofrecen la externalización del transporte de la mercancía. No obstante, esta subcontratación es más típica de empresas con grandes volúmenes de inmovilizado que requiere una gran estructura de costes y el servicio que suelen ofertar es básicamente estándar.

Una de las grandes dificultades que hemos encontrado a la hora de medir la viabilidad de nuestro proyecto es determinar el grado de rivalidad existente en el mercado.

No obstante, debemos tener en cuenta que pretendemos desarrollar un sistema de negocio novedoso y, a priori, no encontramos competidores con productos totalmente sustitutivos, pero sí debemos tener presente que deseamos entrar en un sector donde la estructura de costes de las empresas que fabrican y venden camiones es muy elevada encontrando costes de entrada elevados por la inversión inicial que debemos hacer.

Además, en este sector en los últimos años se ha producido un incremento en la tendencia de adquisición, tanto en empresas como en autónomos, de nueva flota mediante el *renting*. Esta fórmula la podríamos considerar como un producto sustitutivo, aun sabiendo que nuestra idea incorporará una mayor flexibilidad para nuestros clientes.

Las empresas de *renting* líderes, en su mayoría multinacionales, tienen vínculos muy estrechos con entidades financieras para llevar a cabo su actividad, lo que reafirma la tendencia del crecimiento del alquiler a largo plazo



en los últimos años. Empresas como *Fraikin, Ald, Lease Plan, Transtel, Disfrimur, Primoti, Petit Forester, etc.*, se han repartido las grandes flotas de empresas de distribución colapsando la cuota de mercado.

Todo lo comentado anteriormente motiva la creación e innovación de una nueva forma de entender el transporte de mercancías, favorece la reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir por parte de los diversos competidores y ayuda a desarrollar ideas para poder intensificar y potenciar la estructura interna de nuestra empresa.

### **3.5. Análisis DAFO.**

Al realizar este análisis nos hemos basado en relacionar la empresa E-box con las empresas de su entorno, con el objetivo de poder determinar e identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo.

- Análisis Externo. La empresa se encuentra rodeada de un entorno, así que el análisis externo permite fijar unas oportunidades y amenazas derivadas de interactuar con dicho entorno.

#### *Amenazas.*

Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad. Llegado el caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

A continuación enumeramos las siguientes:

- Situación económica actual.



- Cuota de mercado repartida entre pocas empresas con grandes estructuras.
- Nuevos competidores en el mercado.
- Falta de armonización normativa.
- Políticas de concentración empresarial.
- Normativa estricta.
- Poca capacidad de inversión.
- Saturación de las infraestructuras.
- Liberalización del transporte.
- Abaratamiento de los precios del mercado.
- Los grandes cargadores tienden a la concentración de sus proveedores de transporte.
- Clientes multinacionales [centros de decisión lejos de España] y con niveles superiores de decisión.
- Globalización: exigencia de servicio en toda Europa y entrada de competidores de gran tamaño y servicio paneuropeo.
- Percepción de la cadena de suministro como importante fuente de ahorro.
- Tendencia a la externalización de la logística: nuevos competidores [transitarios, operadores logísticos y agencias de transporte].
- Potenciación por parte de la Administración de la intermodalidad y del uso del ferrocarril.
- Avance del transporte privado ante liberalización laboral y reglamentaria.
- Política UE sobre financiación, infraestructuras y costes externos.

#### *Oportunidades.*

Las oportunidades son aquellos factores positivos que puedan suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.



En nuestro caso serían las siguientes:

- Cliente satisfecho debido al corto período de entrega.
  - Importantes referencias históricas.
  - Aplicación de tecnologías más eficaces [avance tecnológico].
  - Mejora de costes por la creación de economías de escala.
  - Apertura de mercados.
  - Baja calidad de otros tipos de transporte.
  - Procesos de concentración e internalización de las empresas españolas.
  - Mejora de la imagen de la empresa de transporte ante el cliente.
  - Extensión de estrategias de calidad, medio ambiente, logística inversa, etc., que obliguen a mejorar el servicio de transporte.
  - Avance en la integración logística de la cadena de suministro.
  - Avance de las políticas de la UE: nuevas estrategias industriales, desarrollo de nuevas tecnologías de la información, mayor fluidez de productos logísticos, etc.
  - Subsectores con mayores exigencias de servicio y menor sensibilidad al precio.
  - Incorporación de tecnologías de la información.
- Análisis Interno. El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con los que cuenta la empresa.

#### *Fortalezas.*

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a nuestro proyecto de otros semejantes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.



Destacamos las siguientes:

- Idea de negocio única en el mercado.
- Tecnología propia.
- Empleados comprometidos.
- Adaptación a la variación.
- Experiencia de los empleados.
- Competitividad en precios.
- Cobertura nacional.
- Plazos de entrega cortos.
- Imagen de especialización.
- Intermodalidad.
- Mayor importancia de la logística y del transporte en el producto/servicio vendido.
- Mejoras medioambientales.

#### *Debilidades.*

Las debilidades describen los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable sobre la competencia. Son aspectos, elementos, recursos, habilidades y actitudes de la empresa que constituyen barreras para lograr el desarrollo efectivo de la estrategia de la organización. Las Debilidades son problemas internos, que pueden y deben ser controladas y superadas.

Diríamos que son para nuestro caso las siguientes:

- Recursos financieros limitados.
- Poca inversión en I+D.
- Línea de productos restringida.
- Pobre imagen en el mercado por tratarse de una empresa nueva.
- Elevados costes unitarios.
- Tamaño empresarial reducido.



- Escaso contacto con clientes.
- Inflexibilidad de los proveedores.





# **CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y PROCESOS.**





#### **4.1. Introducción.**

En este capítulo, en primer lugar, vamos a ver cuál será el mejor lugar para ubicar nuestra empresa, ya que una buena localización de la empresa es muy importante para el buen funcionamiento de la misma. Si la empresa no se encuentra bien ubicada, es posible que no atraiga al número suficiente de clientes para que el negocio funcione adecuadamente.

En segundo lugar vamos a detallar de manera sencilla las operaciones y servicios necesarios para poder ofrecer el servicio de alquiler para el transporte de mercancías.

#### **4.2. Localización.**

La localización del local es en muchas ocasiones es uno de los factores que más puede influir en el éxito del negocio. Es necesario que la ubicación se establezca en una zona donde haya abundante afluencia de clientes potenciales. Sin embargo, esto puede suponer un aumento en los costes de forma considerable.

Nos encontramos en una época en la que la situación ha cambiado drásticamente con respecto a hace unos años en cuanto a alquileres se refiere. Actualmente existe una mayor facilidad para encontrar un local apropiado a un precio razonable. La crisis, al reducir el número de empresas en el mercado, ha provocado un descenso de los precios de alquiler de los locales comerciales. Al bajar la demanda de este tipo de locales los propietarios prefieren rentarlos a un precio menor antes de que permanezcan vacíos y no proporcionen ningún beneficio.

Este aspecto para nosotros resulta positivo ya que esta disminución de precio de la nave industrial se podrá destinar para otros asuntos, como puede ser la adecuación del interior de la misma para el buen funcionamiento del negocio.



Según las necesidades logísticas de nuestro proyecto hemos llegado a la conclusión de que sería necesario alquilar una nave industrial desde donde centralizaremos todas las funciones directivas y administrativas, además de servir como taller mecánico para reparar, mantener y acondicionar todas las cajas transportadoras que ofertaremos a través de nuestro sistema e-box. En esta misma nave se habilitará un espacio con el objetivo de que sirva de almacén donde guardar las cajas que por necesidad de rotación e intercambio de nuestros clientes tengamos que mantenerlas almacenadas.

Con todo, entre oficinas, taller y almacén hemos definido que las dimensiones adecuadas para nuestra idea de negocio de la nave industrial deberían ser en torno a unos 2000 m<sup>2</sup>.

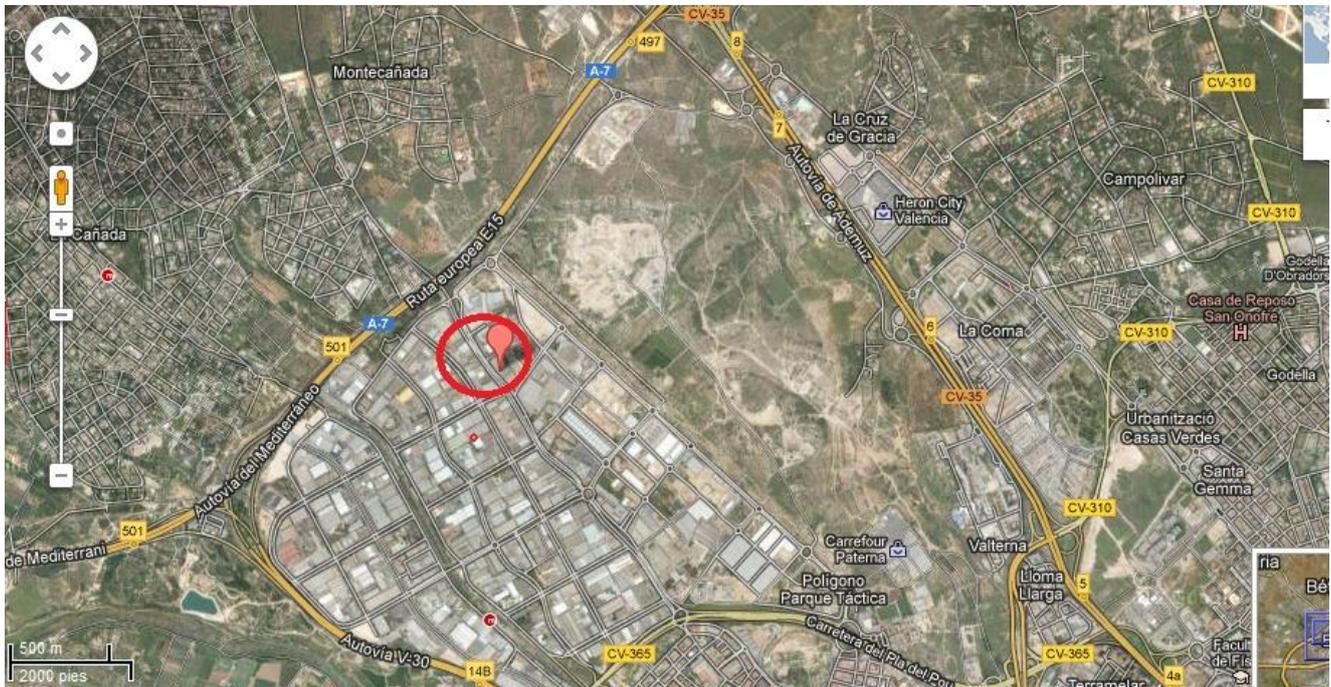
En cuanto a la localización, y debido al negocio que nos ocupa, pensamos que sería muy conveniente ubicar el núcleo empresarial en una zona estratégica como podría ser alguno de los polígonos industriales de la provincia de Valencia que nos permitiera estar en contacto con el trasiego de mercancías y sus respectivos actores.

También consideramos importante el poder aprovecharnos de la cercanía de los principales accesos, mediante autopistas y autovías, de la ciudad de Valencia con otras grandes ciudades. Por ejemplo las autopistas A-3 y A-7 con Madrid y Barcelona, respectivamente.

Así pues, tras una intensa y productiva búsqueda hemos encontrado una nave industrial disponible de 2050 m<sup>2</sup> en el Polígono Industrial Fuente del Jarro en Paterna.

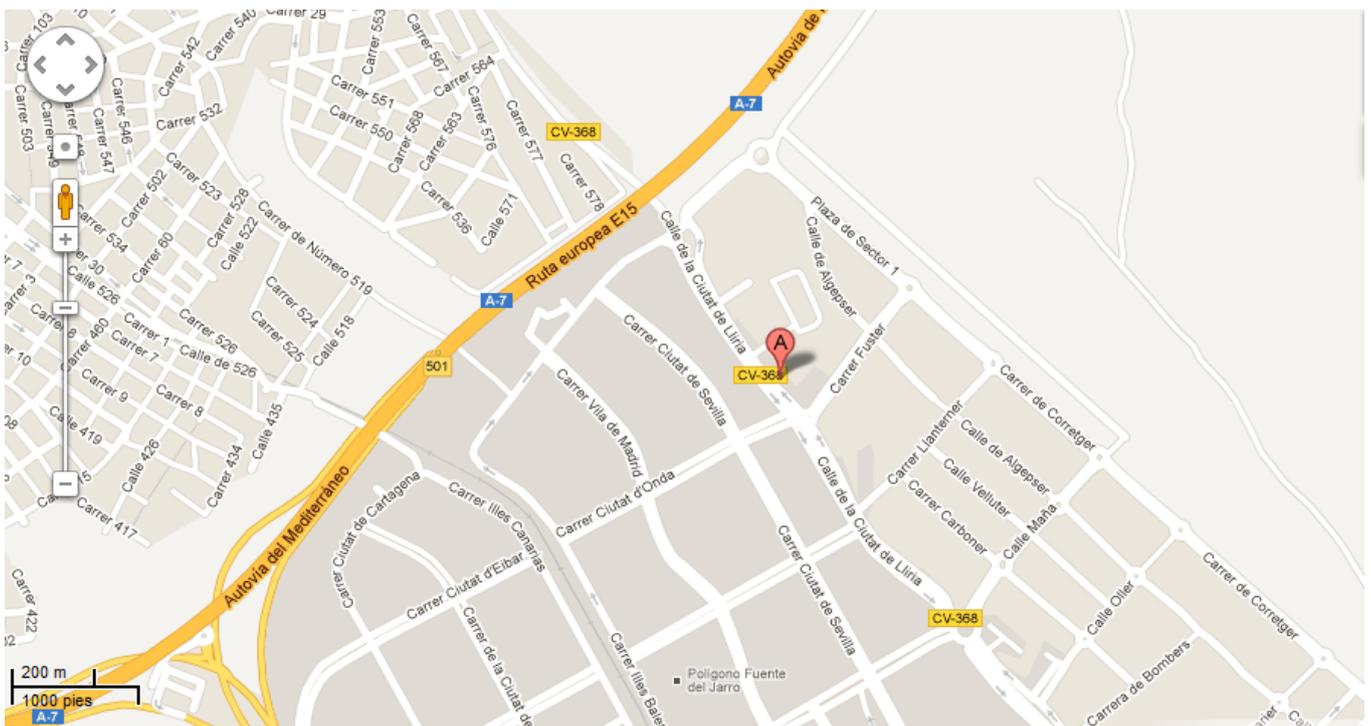
A continuación indicamos su localización mediante las figuras 2 y 3.

Figura 2. Mapa localización empresarial.



Fuente Web: Google Maps 2013.

Figura 3. Mapa localización empresarial detallado.



Fuente Web: Google Maps 2013.



En cuanto al precio del alquiler, hemos hecho un previo estudio del precio por metro cuadrado de una nave de estas características en distintos polígonos industriales de la provincia de Valencia y hemos encontrado que oscila entre 1,67 €/m<sup>2</sup> y 3,75 €/m<sup>2</sup> según la zona, accesos e instalaciones de la nave.

En nuestro caso, el precio del metro cuadrado es de 2,15 €/m<sup>2</sup> y por tanto el alquiler mensual asciende a un total de 4.300 €/mes.

La nave industrial cuenta con el siguiente equipamiento y datos técnicos:

- Superficie total de la nave: 2050 m<sup>2</sup>
- Superficie cubierta: 1860 m<sup>2</sup>.
- Altura: 7 m.
- Dos accesos con puente grúa
- Instalación de luz bifásica
- Instalación de una boca de incendios equipada (B.I. E.)
- Oficinas totalmente equipadas con mobiliario ( 200 m<sup>2</sup>).
- Oficinas con aire acondicionado y techo aislante.

Figura 4. Exterior Nave Industrial.



Fuente Web: [www.alquilerdenaves.com](http://www.alquilerdenaves.com). 2013.

Figura 5. Interior Nave Industrial.



Fuente Web: [www.alquilerdenaves.com](http://www.alquilerdenaves.com). 2013.

Figura 6. Interior Nave Industrial. Oficinas.



Fuente Web: [www.alquilerdenaves.com](http://www.alquilerdenaves.com). 2013.

### **4.3. Descripción de operaciones y procesos.**

El proceso productivo de nuestro negocio empezará con la selección del proveedor de cajas contenedoras que compraremos ya fabricadas y que posteriormente alquilaremos a nuestros clientes, pasando por las diferentes fases de rotulación y personalización exterior de las mismas, mantenimiento y mecánica general para que todos nuestros clientes encuentren las cajas en perfectas condiciones para su uso, y otras reparaciones, averías y montajes personalizados si fuera preciso.

#### Compra de producto.

Uno de los objetivos básicos es la calidad de los servicios que ofrecemos, por lo tanto la adquisición de un buen producto que nos de confianza será uno de los elementos claves.



La adquisición de las cajas se hará, en principio de dos formas. Como norma general se hará una inversión en la compra de dicho inmovilizado previamente contrastado con la oferta de productos del mercado, por tanto la mayoría de cajas contenedoras que ofertaremos será propiedad de la empresa. No obstante, y con el objetivo de probar nuevos productos, se alquilarán cajas con proveedores con algún tipo de mejora por un tiempo determinado para constatar su rendimiento de primera mano y, posteriormente, si resulta favorable a la empresa quizá se estudie la posibilidad de compra. Se planearán las entradas y salidas de las cajas del almacén para calcular su capacidad en todo momento, así como se tendrá presente la vida útil de cada producto para que en el momento preciso se lleve a cabo la reinversión del inmovilizado material.

#### Personalización y acondicionamiento de las cajas.

Los productos una vez comprados se almacenarán en la zona que hemos destinado a tal fin y se colocará en la nave según las necesidades de demanda de cada momento. Revisaremos las cajas diariamente y especialmente antes de su entrega al cliente para que todo esté conforme a lo solicitado previamente por el mismo. Las cajas deberán estar siempre en perfectas condiciones. Cabe la posibilidad de que el cliente solicite la caja con un rótulo determinado en el exterior de ésta, pues bien, la empresa también ofrecerá a los clientes esta posibilidad como un servicio extra. En ausencia de esta orden la caja se servirá sin logotipo alguno.

#### Mecánica y mantenimiento general.

Las cajas una vez utilizadas por los clientes durante el plazo contratado y en vista de que no tengan más daños de los estrictamente normales por su uso normal de la actividad, pasarán al taller donde se comprobará exhaustivamente que las cajas estén en perfectas condiciones y preparadas para un nuevo uso. Tras esta inspección, las cajas, serán enviadas al almacén y se colocarán en



su lugar correspondiente a la espera de un nuevo alquiler. Debemos destacar que esperamos que la rotación sea elevada y por tanto este proceso deberá ser realmente efectivo.

#### Otras reparaciones y montajes personalizados.

En el caso de que al finalizar su uso las cajas estuvieran en mal estado y necesitaran un servicio de reparación permanecerían en el taller hasta alcanzar su completa reparación, o en el peor de los casos, su retirada y eliminación. Se estudiaría cada caso, según el contrato de alquiler y la póliza de seguro, para definir a los responsables de dicho desperfecto y que se pudiera solucionar de la forma más razonable posible, siempre y cuando no perjudique a la economía de la empresa.

Por otro lado, puede ser necesario el acondicionamiento específico de algunas cajas para determinados clientes, como algún tipo concreto de distribución en el interior de la caja, estructuras más rígidas por el transporte de mercancías pesadas, etc. Pues bien, la empresa está abierta a escuchar las propuestas de sus clientes y si es factible y rentable para la empresa se accederá al montaje de la caja según las especificaciones del cliente.

#### Proceso venta.

Los clientes tendrán a su disposición la opción de contratar nuestros servicios a través de nuestra página web donde se exponen todos nuestros servicios, tarifas, promociones, etc. Pero, naturalmente, los clientes que lo deseen tendrán las puertas de nuestras oficinas abiertas para ser informados in situ de los productos a contratar así como negociar algunos aspectos del contrato de alquiler.

El pago del servicio se realizará a través de una entidad bancaria en las condiciones y plazos que se acuerden en el contrato de arrendamiento.



# **CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS RECURSOS HUMANOS.**





### **5.1. Introducció.**

En este capítulo, en primer lugar, vamos a definir la misión, visión, valores y objetivos de la empresa. En segundo lugar vamos a definir el régimen jurídico-fiscal que consideramos más conveniente para la empresa describiendo los puntos más relevantes.

A continuación, realizaremos un análisis y descripción de los puestos de trabajo, con lo que definiremos las tareas que cada miembro de la empresa debe realizar, además de las responsabilidades de cada puesto. Por último, con la información que veremos en el capítulo sobre los puestos de trabajo, realizaremos el organigrama de la empresa.

### **5.2. Misión, Visión, Objetivos y Valores de la empresa.**

#### Misión.

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, y los productos y servicios a ofertar. Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. Las características que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible.

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente, ya que permite:

- Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal



manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.

- Da la oportunidad de que la empresa conozca cuales son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa, es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.
- Aporta estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas. El llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa, logrando un relación estable y duradera entre las dos partes.
- La misión también nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores, así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.
- Define las diferentes oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

La misión que recoge todas estas características será por tanto, “Ofrecer a nuestros clientes un servicio de alquiler de cajas contenedoras para el transporte de mercancías con una excelente relación calidad-precio, así como un servicio orientado a satisfacer y superar sus expectativas, todo ello para lograr la consolidación en la preferencia de nuestros clientes, con un servicio excelente”.

### Visión.

La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.



La razón de establecer la visión de una empresa es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, se diseñen estrategias, se tomen decisiones y se ejecuten tareas; logrando así, coherencia y orden.

El establecer la visión de una empresa, también permite que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

Una correcta visión de empresa, debe tener las siguientes características:

- Debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
- Debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
- Debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.
- No debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.
- Debe ser retadora.
- Debe ser ambiciosa, pero factible.
- Debe ser realista. Debe ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.

La visión que cumple las anteriores características será por tanto: “ser reconocidos en la Comunidad Valenciana como una de las mejores empresas de alquiler de cajas contenedoras para el transporte de mercancías, y lograr alcanzar el liderazgo en cuanto a calidad, precio y nivel de servicio.



### Objetivos.

La misión es un objetivo abstracto, lo que pretendemos ahora es convertirla en objetivos estratégicos concretos, para que guíe las acciones de la dirección.

Éstos objetivos son metas cuantitativas. Si partimos de la misión “ofrecer a nuestros clientes un servicio de alquiler de cajas contenedoras para el transporte de mercancías con una excelente relación calidad-precio, así como un servicio orientado a satisfacer y superar sus expectativas, todo ello para lograr la consolidación en la preferencia de nuestros clientes, con un servicio excelente”, definiendo la serie de objetivos estratégicos, el primer objetivo lógico sería el de dar a conocer el negocio y los tipos de servicios ofertados.

Conseguido este anterior objetivo, el siguiente sería recuperar la inversión realizada en nuestro proyecto. Incrementar los beneficios, reducir los costes tanto fijos como variables, y todo ello para conseguir la meta de convertirnos en una alternativa consolidada en el sector del transporte de mercancías.

Una vez alcanzada dicha meta, deberemos extender con la prudencia necesaria el negocio a otros puntos de la provincia de Valencia, y si la compañía sigue creciendo y las cuentas de la empresa son favorables trataremos de extendernos a lo largo de la Comunidad Valenciana, y tal vez al resto de la península, siempre y cuando no perdamos nuestra seña de identidad y la calidad de nuestros servicios.

### Valores.

Define el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. STEPHEN, Robbins (2010).

El proyecto empresarial que nos ocupa engloba los siguientes valores:



- Rigor en la selección de los proveedores y en el seguimiento de los procedimientos de seguridad de nuestros productos.
- Profesionalidad: desarrollar una estructura integral en nuestro equipo colaboradores, actitud de servicio, convivencia y armonía en un ambiente de profesionalismo, honestidad y entusiasmo en el trabajo.
- Orientación al Cliente: la satisfacción de las necesidades de los clientes constituye el sentido la empresa, por lo que toda su actuación diaria debe pivotar alrededor de éste valor.
- Compromiso: los trabajadores con independencia de su puesto de trabajo y su nivel de responsabilidad, deben mostrar en todo momento un elevado grado de implicación personal en el negocio para alcanzar el buen funcionamiento empresarial.
- Innovación: la compañía esta inmersa en una búsqueda constante de productos con un alto grado de innovación con el fin de cubrir las cambiantes necesidades del mercado para aumentar la satisfacción del cliente y atraer la atención de otros nuevos.

### **5.3. Régimen Jurídico-Fiscal.**

Primeramente hemos de decir que para formar la sociedad hemos decidido ser dos socios, por la necesidad de capital inicial y por compartir responsabilidades.

#### Régimen jurídico.

Como forma social para el proyecto hemos decidido que sea una Sociedad de Responsabilidad Limitada por las siguientes razones:



- Debido a la actividad que nos ocupa queremos crear una sociedad mercantil.
- Los socios queremos responder limitadamente por el valor del capital social, por tanto, quedarían excluidas todas las sociedades personalistas [sociedad colectiva, sociedad comanditaria simple, etc.] ya que, en dichas sociedades todos los socios responden personal, solidaria e ilimitadamente.
- Al ser una sociedad con solo dos socios queremos que sea una sociedad cerrada [S.L.]. Una de las diferencias con las sociedades abiertas [S.A.] es que los propios socios, en la cerrada, están llamados a la gestión de la sociedad y permite cierta restricción a la transmisión de participaciones.
- En las sociedades limitadas existe mayor flexibilidad del régimen jurídico debido a la cantidad de normas dispositivas que hay en la ley de sociedades de responsabilidad limitada.
- La sociedad no piensa recurrir a la financiación pública vía emisión de obligaciones, por tanto, no es necesario ser sociedad anónima.
- Finalmente el capital social de la empresa que hemos decidido suscribir es de noventa mil euros [60.000 €], cifra ligeramente inferior a los sesenta mil ciento un euros con dos céntimos [60.101,02€] necesarios para constituir una sociedad anónima.
- Posibilita, la S.R.L., la convocatoria de junta general por comunicación individual [si lo prevén los estatutos] no hace falta anunciarlo en prensa y en el BORME, lo que resultaría un coste adicional.



- En un principio no se piensa cotizar en bolsa, para lo cual sería necesaria la forma jurídica de sociedad anónima.
- Además nuestro negocio no se encuentra entre las actividades que por ley están obligadas a ser S.A. que son:
  - Bancos
  - Aseguradoras
  - Sociedades de capital de riesgo
  - Canales de televisión privados
  - Sociedades y agencias de valores
  - Sociedades de leasing
  - Sociedad de reconversión
  - Sociedades anónimas deportivas
- La S.L. posibilita mayor espacio de tiempo, incluso indefinido, en el ejercicio de los órganos de administración sin necesidad de reelección en junta general.
- No obliga a tener un informe de experto independiente en materia de aportación no dineraria.
- En la las sociedades de responsabilidad limitada se defiende la fidelidad de los socios, ya que si el socio es administrador no puede dedicarse a ser socio de otra empresa con igual objeto social, a no ser que pida permiso a la junta general y se le conceda.

Hasta este punto hemos descartado todas las sociedades personalistas y las sociedades abiertas como las S.A. Solo nos quedan, pues, las sociedades limitadas o las sociedades limitadas nueva empresa [S.L.N.E.]. Esta última forma la descartamos porque no cabe aportación no dineraria y el capital



máximo es de 120.000€, y no sabemos si algún día se puede dar el caso de una ampliación del capital social de la empresa.

Por todas las razones anteriores se ha optado por constituir la empresa con la forma jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada.

### Régimen Fiscal.

El régimen fiscal de la empresa será el de Empresa de Reducida Dimensión [ERD], ya que es una empresa de nueva creación y el requisito para acogerse a este régimen es no superar la cifra de negocios de 8 millones de euros. Las ventajas de estar dentro de este régimen son principalmente la anticipación de gastos, pero vamos a analizarlas una a una:

- Libertad de amortización para inversiones y se aplica a los elementos que reúnan las siguientes características:
  - Bienes de inmovilizado material nuevos.
  - Puestos a disposición de la empresa en el ejercicio en el que tenga la consideración de reducida dimensión.
  - Se aplica con independencia del uso del elemento, tanto si se emplea en la actividad productiva de la empresa como si se cede su uso a terceros.
  - Actualmente la plantilla no debe incrementarse. Anteriormente, en el ejercicio en que los bienes entrasen en funcionamiento, debía incrementarse en relación con la plantilla de los 12 meses anteriores. Este incremento debía realizarse en los 24 meses siguientes al período impositivo donde los elementos entran en funcionamiento y se debía mantener al menos durante otros 24 meses.
  - El límite de inversión que puede beneficiarse de libertad de amortización es el resultado de multiplicar la cifra de 120.000 euros por el incremento de plantilla, calculado con dos decimales.



- La libertad de amortización es incompatible con: la bonificación por actividades exportadoras en cuanto a los beneficios que se inviertan en esta actividad, reinversión de beneficios extraordinarios o deducción por reinversión de beneficios extraordinarios.
  
- Libertad de amortización para inversiones de escaso valor, que son los elementos del inmovilizado material nuevos cuyo valor unitario no exceda de 601,01 euros. El límite de la inversión conjunta en el periodo impositivo es de 12.020,24 euros.
  
- Amortización acelerada del inmovilizado material nuevo y del inmovilizado inmaterial, estos bienes podrán amortizarse fiscalmente en función del coeficiente que resulte de multiplicar por 2 el coeficiente de amortización lineal máximo previsto en las tablas de amortización oficialmente aprobadas. El fondo de comercio, las marcas y los derechos de traspaso pueden amortizarse fiscalmente multiplicando por 1,5 su amortización contable.
  
- Las empresas de reducida dimensión pueden dotar una provisión global que no exceda del 1% sobre el saldo de deudores que tengan al final del ejercicio, excluidos aquellos sobre los que se haya dotado provisión para insolvencia individual.
  
- Los elementos del inmovilizado material en los que se reinvierta el importe obtenido en la transmisión de otros elementos del inmovilizado material, pueden amortizarse en función del coeficiente que resulte de multiplicar por 3 el coeficiente de amortización lineal máximo de las tablas de amortización fiscalmente aprobadas. Deben reunir los siguientes requisitos:
  - La entidad debe considerarse de reducida dimensión en el periodo en que se transmita el elemento del inmovilizado.



- Debe producirse una transmisión onerosa de elementos de inmovilizado.
  - El elemento transmitido tiene que estar afecto a las actividades económicas.
  - Debe reinvertirse el importe total de la transmisión.
  - El elemento adquirido, nuevo o usado, tiene que quedar también afecto a la actividad económica.
  - La reinversión debe realizarse en el período comprendido entre el año de entrega del elemento y los tres años siguientes.
  - La base de amortización es el precio de compra del elemento de inmovilizado material, siempre que sea igual o inferior al importe de la transmisión. si es mayor solo se aplica la amortización acelerada sobre el importe obtenido en la transmisión.
  - Los sujetos pasivos tienen que informar en la memoria del importe de las rentas acogidas a la exención por reinversión, el período impositivo donde se generan las rentas y la descripción de los elementos patrimoniales en los que se materializa la reinversión, durante el tiempo de permanencia de los elementos en que se materializa la inversión.
- 
- Los contratos de arrendamiento financiero tienen las mismas características que en una empresa normal, con las salvedades de que es gasto fiscalmente deducible la carga financiera y la parte de cuota de recuperación del bien, en el importe de aplicar al coste del bien el triple del coeficiente de amortización lineal máximo de las tablas. Además, los excesos de recuperación del coste que no hayan podido deducirse, se pueden deducir en los períodos impositivos siguientes, con el mismo límite del triple del coeficiente de amortización.
  
  - El tipo impositivo para las empresas de reducida dimensión es:
    - 25% de la base imponible hasta los 120.202.41 euros



- 30% para el exceso.
  
- También cuenta con una serie de deducciones exclusivas para ERD.

#### **5.4. Análisis y descripción de los puestos de trabajo.**

Como hemos dicho anteriormente, las cajas contenedoras que compramos para posteriormente alquilar llegan a la empresa totalmente montadas a falta del acondicionamiento final, por lo que nuestra empresa no se dedica a la producción propiamente dicha. Este hecho implica un menor número de trabajadores y potencia la logística en cuanto a la venta de servicios de alquiler y la distribución de los mismos, todo ello dirigido por un equipo de trabajo concreto que conlleva mayor responsabilidad en su actuación. A continuación analizaremos las tareas que necesitan personal:

- Realización de pedidos de cajas contenedoras.
- Recepción de cajas contenedoras.
- Ordenación óptima de las cajas contenedoras en el almacén y acondicionamiento del mismo.
- Gestión de ingresos, gastos, cobros y pagos.
- Realizar la contabilidad del negocio y llevar documentación al día.
- Promoción y comunicación empresarial.

Una vez identificadas las tareas que necesitan personal para realizarlas, pasaremos al análisis y descripción de los puestos de trabajo, teniendo en cuenta que un puesto de trabajo es el conjunto de actividades y responsabilidades que se le asignan a una persona dentro de una organización.

De ahí que se pueda definir el análisis del puesto de trabajo como un proceso por el que un puesto de trabajo concreto se descompone en tareas claramente identificables. Si estas tareas las llevamos a un mayor nivel de detalle puede



descender al nivel de acciones, operaciones y movimientos, lo que nos haría estar hablando ya de una descripción del puesto de trabajo.

Los objetivos principales del análisis y descripción son los siguientes:

- Determinar el perfil de la persona que debe ocupar el puesto, de acuerdo a sus necesidades de conocimientos o habilidades.
- Aportar datos reales, definidos y sistematizados para determinar el valor de cada puesto.
- Definir las funciones, autoridad y responsabilidades de cada puesto de trabajo, para evitar así duplicidades de operaciones.
- Servir de base para establecer una estructura de sueldos y salarios.
- Suministrar el material necesario como base para la capacitación personal, por si algún día tuviera que estar otra persona en un puesto de trabajo, saber lo que debe hacer.
- Servir de base para los convenios colectivos y negociaciones con los sindicatos.
- Facilitar la distribución, selección, ascenso, transferencia y capacitación del personal.

A continuación, mostramos las definiciones de puestos de trabajo que consideramos oportunas para el trabajo que se va a desarrollar en la empresa; también se ha incluido la descripción del puesto de trabajo [DPT] para un posible director financiero que podría incorporarse a la empresa en un futuro si cumplimos nuestras expectativas de crecimiento.

#### Director General.

- Requisitos Profesionales:
  - Estudios mínimos de Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas o similar.



- Dominio de idiomas
  - o Inglés bilingüe
  - o Deseable francés, alemán y/o chino.
- Experiencia:
  - Tres años de experiencia laboral en un puesto de trabajo similar en el sector del transporte de mercancías.
- Aptitudes y actitudes:
  - Espíritu emprendedor.
  - Capacidad de comunicación.
  - Liderazgo, con motivación para dirigir.
  - Integridad moral y ética.
  - Espíritu crítico.
  - Capacidad para tomar decisiones en situaciones de estrés.
  - Elevada orientación al resultado y cumplimiento de objetivos.
  - Alta capacidad en la administración de equipos.
  - Capacidades de motivación al personal a su cargo.
  - Destaca por su perseverancia y constancia.
- Responsabilidades del cargo:
  - Determina los niveles, cargos y funciones que desempeñan los responsables de área, así como del personal, en general.
  - Rinde periódicamente informes de gestión al Consejo Administrativo y ejecuta sus decisiones.
  - Es necesario que mantenga una buena línea de comunicación con sus colaboradores.
  - Planifica los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo y desarrolla estrategias generales para alcanzarlos.



- Dirige a las personas para hacer ejecutar los planes. Controla las actividades.
- Es la imagen de la empresa, provee de contactos y relaciones empresariales.
- Crea un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo.
- Dirigir, vigilar, controlar, coordinar y evaluar las diferentes áreas de la empresa.

#### Director de Administración y Operaciones.

- Requisitos Profesionales:
  - Ingeniería superior en procesos productivos.
  - Conocimiento de las normas ISO/TS 16949.
  - Valorable dominio de idiomas.
  - Imprescindible disponibilidad para viajar.
- Experiencia:
  - Cinco años o más de experiencia en las áreas de fabricación, diseño e ingeniería de alguna empresa de transportes y/o departamento de logística.
  - Experiencia internacional.
- Aptitudes y actitudes:
  - Buen trabajo en equipo.
  - Capacidad y habilidades analíticas.
  - Liderazgo
  - Resolución de problemas eficiente
  - Capacidad de comunicación y de toma de decisiones.



- Responsabilidades del cargo:
  - Optimización de los servicios logísticos que ofrece la empresa.
  - Supervisión de los controles de calidad y mantenimiento.

#### Director Comercial.

- Requisitos Profesionales:
  - Estudios superiores de Administración y Dirección de Empresas o similar.
  - Dominio del inglés. Valorable conocimiento de otros idiomas.
  - Imprescindible disponibilidad para viajar.
- Experiencia:
  - Tres años de experiencia mínima en puesto de trabajo en el área comercial. Valorable si es de alguna actividad relacionada con el sector del transporte de mercancías.
- Aptitudes y actitudes:
  - Habilidades y dotes comerciales.
  - Capacidad de negociación.
  - Empatía e inteligencia emocional.
  - Trabajo en equipo.
- Responsabilidades del cargo:
  - Gestionar un equipo de comerciales y procesos de venta, desde la prospección hasta el cierre de acuerdos, que generará nuevos clientes y desarrollará futuras cuentas.
  - Coordinar, formar y proporcionar el apoyo necesario al equipo comercial en sus negociaciones.



- Análisis de ventas, elaboración de informes y consecución del plan de comercial y de marketing marcado por la empresa.
- Captar y fidelizar la cartera de clientes.
- Promoción de los productos y servicios establecidos en base a la estrategia y plan de marketing establecido.
- Experiencia en todos los aspectos del desarrollo y mantenimiento de estrategias de marketing y ventas para la consecución de objetivos.
- Amplio conocimiento del mercado.
- Visión estratégica y de negocio.
- Dirección por objetivos con una visión global del negocio.

#### Director financiero.

- Requisitos Profesionales:
  - Estudios mínimos de Licenciatura en Administración de Empresas ó similar con especialidad en la rama de finanzas y contabilidad con conocimientos en las Normas contables Internacionales.
  - Muy valorable Máster en Finanzas y Contabilidad.
  - Dominio del inglés.
- Experiencia:
  - Cuatro años de experiencia mínima en puesto de trabajo similar.
  - Valorable experiencia en auditoría externa o en un departamento de contabilidad de gestión, habiendo desarrollado conocimientos en el área financiera y fiscal.
- Aptitudes y actitudes:
  - Integridad moral y ética.
  - Espíritu de dirección por objetivos.
  - Facilidad de comunicación.



- Organización y trabajo en equipo.
- Responsabilidades del cargo:
  - Coordinación de la elaboración de los Estados Contables y Financieros, siendo a este respecto especialmente importante, los ajustes a las Normas Contables Internacionales.
  - Supervisión del Control de Gestión: definición de procedimientos, diseño de los procesos presupuestarios, etc.
  - Gestión de las variables financieras: gestión de tesorería, gestión de créditos, gestión de cobros, etc.
  - Optimización de la política fiscal de la empresa.
  - Supervisión de la relación con terceros: grupos de interés, auditores externos, Administraciones, etc.
  - Estudios de informes de viabilidad de inversiones: proyectos, reorientaciones estratégicas, etc.
  - Selección, formación y desarrollo de sus equipos.
  - Supervisión de la política fiscal.

### **5.5. Organigrama de la empresa.**

Debemos tener en cuenta que Easy Box S.L es una empresa de nueva constitución y consideramos que los requerimientos de personal para comenzar el organigrama de la empresa debería ser funcional, contando únicamente con un Gerente o Director General y dos departamentos de nivel inferior, el Departamento de Administración y Operaciones, que cuenta con una persona trabajando en el taller; y el Departamento Comercial, que para comenzar contará con una única persona al mando.

A continuación ilustramos el organigrama empresarial:

Figura 7. Organigrama empresarial Easy Box S.L.



Fuente: Elaboración propia. 2013.



# **CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE MARKETING.**





### **6.1. Introducción.**

El marketing pretende diseñar el producto, establecer los precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas para presentar un producto que realmente satisfaga las necesidades de los clientes, de modo que éstos realizarán su compra porque les resulta útil y satisfactoria. (MIQUEL, MOLLÁ, & BIGNÉ, 1994).

En este capítulo vamos a tratar de estudiar las técnicas comerciales más adecuadas para dar a conocer nuestra empresa, y qué actividades y estrategias vamos a utilizar para poder adquirir mayor cuota de mercado.

Para ello, en primer lugar veremos la estrategia de segmentación a seguir y cuál va a ser nuestro público objetivo. Acto seguido, nos centraremos en el estudio del marketing MIX como un conjunto de instrumentos que utiliza la empresa para conseguir sus objetivos de marketing. Estos instrumentos serán el Servicio, Precio, Comunicación y Distribución.

### **6.2. Segmentación y público objetivo.**

Lo primero y principal para elaborar un Plan de Marketing es tener claro a quién nos queremos dirigir con ese Plan, que público habrá que conquistar o convencer.

Los pasos a seguir para determinar nuestro público objetivo son:

- Segmentación del mercado: se trata de dividir el mercado en grupos de consumidores que podrían requerir productos o combinaciones de Marketing distintas.
- Selección del público objetivo: grupo/s a los que se dirigirá mi estrategia.



- Establecimiento de objetivos y estrategia de posicionamiento: posición que se desea alcanzar en la mente de los clientes.

#### 1. Segmentación del mercado.

Con la segmentación del mercado se pretende identificar aquel público objetivo susceptible de necesitar los productos que ofrecemos a fin de conquistarlo. Para ello tendremos en cuenta diversos criterios de carácter objetivo y subjetivo. De carácter objetivo encontramos los criterios geográficos, demográficos y socioeconómicos. En cuanto a los subjetivos, encontramos los de personalidad, ventajas buscadas, por comportamiento, estilos de vida, etc.

##### Criterios geográficos.

Nuestra nave industrial y por tanto nuestra sede social se situara en el municipio de Paterna, en concreto en el polígono industrial de la Fuente del Jarro, zona con una alta densidad empresarial del sector industrial y por tanto con necesidades de transporte de sus productos terminados.

##### Criterios demográficos.

- Edad: nuestros servicios están dirigidos mayoritariamente a empresas que necesiten un servicio de transporte de mercancías, no obstante, también ofrecemos servicio a trabajadores autónomos y particulares, siempre y cuando sean mayores de edad para que la formalización del contrato de alquiler se haga con la plena capacitación de las partes interesadas.
- Sexo: los servicios que ofrecemos puede ser utilizados tanto por hombres como por mujeres.
- Ocupación: al sujeto que contrate nuestros servicios, ya sea persona física o jurídica, se le presuponen responsabilidades laborales, lo que implicará que dispone de un nivel económico más o menos estable.



- Nacionalidad: aunque mayoritariamente nuestro público objetivo serán empresarios e individuos de nacionalidad española, no se descarta en absoluto la posibilidad de contar con público extranjero, por ello dispondremos de información en inglés, facilitando la información y pensando siempre en aumentar la satisfacción de los clientes.
- Tamaño familiar: no es relevante.
- Estado civil: no importante.
- Religión: no es trascendente.

#### Criterios socioeconómicos.

- Nivel socio-económico: Alto, Medio-Alto, Medio y Medio bajo.
- Nivel educativo: no importante.
- Actividad profesional: transportista, en la mayoría de los casos.

#### Criterios de personalidad y comportamiento.

- Estilo de vida: en el sector del transporte existen diversos horarios y no están sujetos a una jornada laboral estricta en cuanto al comienzo y fin de la misma, como sucede en otros negocios. Así pues, el estilo de vida de nuestro público objetivo será variado.
- Tasa de utilización del producto: personas que una vez han utilizado un servicio y han probado un producto, repitan con frecuencia siempre y cuando haya sido de su agrado.
- Nivel de lealtad: fieles a un servicio rápido, asequible y de calidad.

#### 2. Selección del público objetivo.

En resumen, el cliente al que nos dirigimos son empresas y particulares, básicamente residentes, o con sede social, en Valencia y sus alrededores. Es un segmento de la población con un poder adquisitivo medio-alto, capaz de apreciar las facilidades que aporta nuestra forma de trabajar y dispuesto a



experimentar las mejoras que aporta este sistema de transporte de mercancías, con un trato cercano y de calidad.

### 3. Establecimiento de objetivos y estrategias de posicionamiento.

#### *Objetivos.*

Nuestro negocio debe marcarse una serie de objetivos de naturaleza cuantitativa y cualitativa. Respecto a los objetivos Cuantitativos diremos que será obtener un volumen de ventas suficiente para poder recuperar la inversión realizada por la empresa. Los objetivos Cualitativos serán crear una imagen tanto de la empresa como de la marca, con la finalidad de obtener un prestigio dentro del sector, asociando nuestro negocio a un servicio de calidad que perdure en la mente de nuestros clientes.

Nuestro negocio se encuentra en una fase de introducción del servicio, por tanto, nuestro principal objetivo es dar a conocer los servicios ofrecidos, ventajas respecto al transporte de mercancías tradicional y situarnos en el mercado. Si esta fase se desarrolla apropiadamente y no hay imprevistos que jueguen en nuestra contra, la duración estimada para adquirir paulatinamente cuota de mercado será breve, aunque dependerá en gran medida de la aceptación de del servicio por parte de nuestros clientes.

La idea además de novedosa en el mercado también lo es particularmente en la zona donde pensamos ubicar el negocio. Consecuentemente, deberemos invertir en publicidad y promoción para informar a nuestros clientes de los servicios que ofrecemos.

Por lo tanto, en el primer año de vida de nuestra empresa, intentaremos que los ingresos sean similares a los gastos para de este modo cubrir los costes.



### *Estrategias de posicionamiento.*

La estrategia de posicionar nuestra empresa, consiste en situarlo en la mente del consumidor como la solución que mejor se adapta a las necesidades y modos de satisfacerlas, motivándole al consumo. Lo que pretendemos, además de diseñar un servicio novedoso, es motivar la percepción que tendrán nuestros clientes sobre nuestro negocio, partiendo de la idea que la mente de nuestros posibles clientes ya está llena de información, de mensaje, etc.

Vamos a diferenciar tres tipos de posicionamientos: producto, marca y la empresa.

- Posicionamiento de producto. El posicionamiento principal que queremos conseguir es el de producto de calidad, que cumple una buena relación calidad-precio. En definitiva, queremos ser la primera opción para nuestros clientes y ser capaces de fidelizarlos.
- Posicionamiento de la marca. La intención de la empresa es que los servicios ofertados a nuestros clientes proporcionen una imagen de marca en cuanto a calidad, precios económicos y soluciones eficientes.
- Posicionamiento de la empresa. Deberemos cuidar la imagen corporativa de la empresa, creando una buena campaña de comunicación en la que se informe al público objetivo de los pilares en que se asienta nuestro negocio, como son los valores de la empresa: el rigor, la profesionalidad y el compromiso.

Como hemos explicado en puntos anteriores nos vamos a centrar en ofrecer nuestros servicios a trabajadores autónomos, particulares eventuales y a todas aquellas pequeñas y medianas empresas que con mayor o menor intensidad dispongan de una flota de camiones para transportar su mercancía a sus clientes y que, dada la situación actual de la economía y a fin de ahorrar



externalizando estos costes, estén dispuestos a demandar nuestros servicios a fin de obtener mayor flexibilidad en sus transportes.

No cabe duda que cuando una empresa toma la decisión de comprar un camión para realizar sus transportes se ve muy condicionado por los productos o mercancías que transporte en ese momento así como el volumen del mismo; de esta manera se da la circunstancia que una vez se decide hacer la inversión del inmovilizado, que se deprecia de manera abismal, hay que tener muy claro qué vamos a transportar y cuáles son las necesidades concretas de la empresa, con lo cual si en el corto ó medio plazo la empresa se ve obligada a transportar otra mercancía que requiera otras condiciones para su transporte se encuentra con el problema de que no sabe cómo solventarlo. Pues bien, eso es lo que nuestra empresa desea ofrecer a nuestros clientes, esa necesidad de flexibilidad que tanto demanda el sector del transporte de mercancías.

No cabe duda que estamos ofreciendo un producto sustitutivo que va a satisfacer la misma necesidad pero con mayor comodidad y ahorro utilizando una nueva forma de entender la logística.

Para concluir este apartado, y con el objetivo de introducir los siguientes, vamos a identificar brevemente con un esquema en que consiste el Marketing Mix.

El marketing MIX es un conjunto de instrumentos que utiliza una empresa para conseguir sus objetivos de marketing. Estos instrumentos se clasifican en cuatro grupos, denominados las cuatro "P" del marketing: Producto, Precio, Comunicación [Promotion, en inglés] y Distribución [place, en inglés].

Figura 8. Esquema del Marketing Mix.



Fuente: FREDERICK & WESTER. [1994].

Con la estrategia de marketing MIX perseguimos:

- Convencer al cliente, que se interese por nuestros servicios.
- Que el cliente consuma nuestros servicios.
- Fidelizar al cliente, que quede satisfecho y nos elija en próximas ocasiones.

### 6.3. Análisis del servicio.

El sistema de cajas intercambiables Easy-Box facilitará al cliente la rápida preparación de los paquetes y envíos, ya que hace posible que la carga de mercancía en las cajas se realice en ausencia del chasis del vehículo en ese momento. Esto permite cargar paquetes en unas cajas mientras el vehículo continua desarrollando su labor y puede circular con otras, incluso de características diferentes, para transportar los pedidos de mercancías que se requiera transportar de la forma más eficiente posible.



Consecuentemente, esta mejora logística proporciona un ahorro de tiempo evidente. El sistema Easy-Box permite almacenar y preparar los pedidos de forma directa en las cajas, disminuyendo el tiempo de recogida siendo posible la carga sin necesidad de tener el vehículo presente, disminuyendo de este modo el tiempo de carga y descarga, ofreciendo una mayor autonomía por parte de la plataforma logística con respecto al parque móvil.

La empresa E-Box desarrollará a través de su departamento técnico el acople Easy-Box a los chasis mientras que la fabricación y diseño básico de las cajas, como vimos anteriormente, se realizarán de manera independiente a la empresa.

Por otra parte, dado que se trata de una empresa de nueva creación y con recursos financieros limitados hemos optado por ofrecer en un primer momento el servicio Easy-Box para tres tipos de chasis, de 3.5, 12 y 18 Toneladas.

En definitiva, E-Box S.L apuesta por la oferta de un servicio integrado y adaptado a las necesidades de cada cliente, contando para ello con un equipo de profesionales en el sector.

La empresa de origen valenciano tendrá su sede central en Paterna, como definimos en el punto cuarto, ofreciendo servicio en un primer momento únicamente a empresas de la provincia de Valencia, siempre con la esperanza de poder ir ampliando el radio de acción paulatinamente conforme vaya creciendo la cuota de mercado y el volumen de clientes.

La empresa se proyecta con la idea de ofrecer una solución de financiación al sector logístico y de automoción aprovechando las dificultades por las que pasa la economía española en estos momentos. Esta situación económica de ámbito internacional afecta de manera importante a las ventas de vehículos nuevos y a la complicada búsqueda de recursos de financiación por parte de las empresas. Esta misma dificultad de obtener financiación con la que se están encontrando



muchas empresas es la oportunidad que nos ha motivado para que E-Box S.L se convierta en la respuesta para lidiar con el problema mediante el ahorro en inversión.

Nuestra idea de negocio no consiste únicamente en vender las cajas de los camiones; sino que vamos más allá, ofreciendo un servicio de cajas intercambiables a través de un sistema totalmente novedoso que otorga a la empresa la flexibilidad, agilidad y rapidez necesarias para favorecer su competitividad, a la vez que disminuye considerablemente los costes de inversión y mantenimiento de los vehículos, ya que de eso también se encarga la empresa.

A continuación vamos a explicar detalladamente las especificaciones técnicas del sistema, para plasmar gráficamente esta novedosa idea.

El sistema Easy-Box constará de una caja paquetera o semitaulliner en la que se acoplará un sistema de anclaje tipo porta-contenedores con un peso aproximado de 55 kg que no repercutirá en el Peso Máximo Autorizado del vehículo.

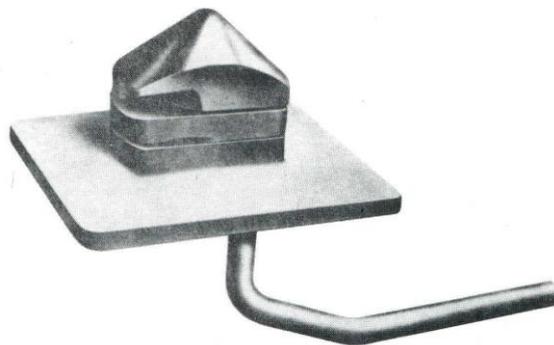
El sistema estará formado por un total de cuatro o seis piezas (figura 9) dependiendo de la medida de la caja. Estas 4 piezas se colocarán en cada una de las esquinas de la carrocería de la caja e irán fijadas en la misma, colocando dos piezas más en los laterales de la caja a una distancia equidistante del resto de piezas si la caja fuera de tamaño superior y fuera necesario una mayor fijación. Estas piezas encajarán de forma exacta con los apliques que quedarán soldados en el chasis del vehículo (figura 10). Así pues, por medio de la activación de una palanca el conjunto se desmonta rápidamente obteniendo la caja y el chasis independientes para una mejor maniobrabilidad.

Figura 9. Pieza fijada a la caja transportadora.



Fuente: elaboración propia. 2013.

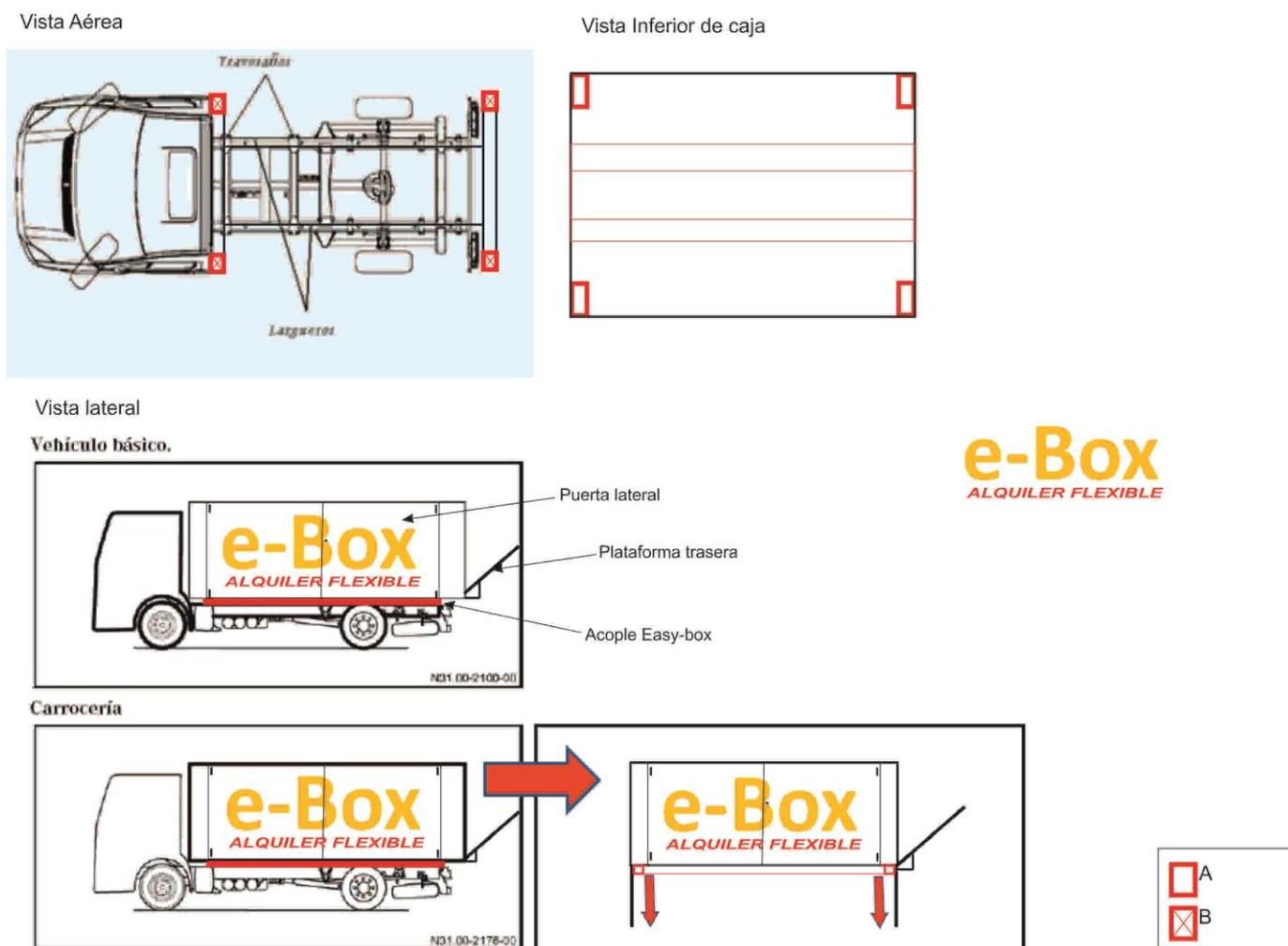
Figura 10. Pieza fijada en el chasis del vehículo.



Fuente: elaboración propia. 2013.

Al quedar la caja totalmente separada del vehículo hace posible que otra caja pueda ser acoplada al chasis, de modo que un vehículo que ha realizado la entrega de un pedido puede regresar al almacén y cargar una nueva caja previamente cargada y preparada para su entrega al cliente correspondiente, sin tiempos de espera para el transportista.

Figura 11. Sistema de anclaje, montaje y desmontaje Easy-Box.



Fuente: elaboración propia. 2013.

En la leyenda de la figura anterior, donde tratamos de explicar gráficamente como se ejecuta el acople de la caja con el chasis, podemos apreciar unos cuadrados en color rojo, pues bien, los cuadrados representados con la letra “A” corresponden a las piezas que van fijadas a la caja (figura 9) y los cuadrados que se corresponden con la letra “B” hacen referencia a las piezas que van soldadas al chasis de los vehículos (figura 10).

Otra de las características del sistema Easy-Box es que la caja tendrá puertas laterales y traseras de apertura en libro para facilitar la carga y descarga desde cualquier punto. A la carrocería se le incorporará un sistema hidráulico de cuatro soportes colocado en cada vértice de la caja que de forma automatizada

se encargará de elevar y descender las cajas para situarlas a la altura del muelle de carga y descarga, mientras el chasis queda fijado al suelo.

Figura 12. Sistema hidráulico de soportes.



Fuente: FVET, Federación Valenciana de Empresarios Transportistas. 2013.

Figura 13. Separación del vehículo y la caja.



Fuente: FVET, Federación Valenciana de Empresarios Transportistas. 2013.



Dado que se trata de una empresa de nueva creación y con los recursos limitados hemos pensado en ofrecer el sistema Easy-Box para una selección de cajas que según un estudio a posibles clientes son las más demandadas. Así pues, se va a ofrecer el sistema para dos tipos de cajas diferentes, la caja paquetera y la caja semitaulaner, ambas aptas para el transporte de mercaderías tanto de pequeña como de gran capacidad.

Como ya hemos explicado anteriormente, a través del sistema Easy-Box la caja se unirá al chasis del vehículo haciendo posible el intercambio de ésta por otra de manera fácil y rápida. A continuación presentamos qué tipos de cajas podremos acoplar a cada vehículo en función de su peso y dimensiones:

- Para vehículos de 3500Kg de PMA o 4 metros podremos acoplar la siguiente caja:
  - Paquetero: revestida de aluminio lacado en blanco con puertas traseras de libro en panel de 30 m/m, techo de poliéster, piso de tablero finlandés, plataforma de acero pintado, 3 varillas interiores de atar, zócalos para protección interiores, luz interior, guardabarros, cajón de herramientas, 4 córner para desmontar carrocería. Medidas de la carrocería: largo exterior 4.200 m/m, ancho exterior 2.200 m/m, alto interior 2.200 m/m. Peso total 910Kg.

Figura 14. Caja tipo Paquetero.



Fuente: FVET, Federación Valenciana de Empresarios Transportistas. 2013.

- Para vehículos de 12.000Kg de PMA o de 6 metros de longitud podremos acoplar los siguientes tipos de caja:
  - Paquetero: revestida de aluminio lacado en blanco con puertas traseras de libro en panel de 30 m/m, techo de poliéster, piso de tablero finlandés, plataforma de acero pintado, 3 varillas interiores de atar, zócalos para protección interiores, luz interior, guardabarros, cajón de herramientas, instalación eléctrica reglamentaria, 4 córner para desmontar carrocería. Medidas de la carrocería: largo exterior 5.400 m/m, ancho exterior 2.200 m/m, alto interior 2.200 m/m. Peso total 1.140 Kg.
  - Semitaulliner: toldos laterales corredizos tanto en laterales como en techo, construida la plataforma, delantera, pilares y frontal delantero en acero pintado, aquillada corrediza con carro trasero desplazable, puertas traseras de tipo libro, construidas en panel de 30 m/m en aluminio, piso de tablero fenólico finlandés de 20 m/m, falso bastidor



de acero con bridas y tornillos en calidad 8.8 toldo completo, guardabarros, cajón de herramientas, instalación eléctrica reglamentaria, 4 córner desmontables para quitar carrocería, spoiler integral de poliéster montado en cabina, pilar central desmontable de apertura rápida, 3 tablas de remonta por hueco lateral. Medidas de la carrocería: largo exterior 5.500 m/m, ancho exterior 2.200 m/m, alto interior 2.000 m/m. Peso total 1.150 Kg.

- Para vehículos de 18.000Kg de PMA o de 8 metros podremos acoplar las siguientes cajas:
  - Paquetero: revestida de aluminio lacado en blanco con puertas traseras de libro en panel de 30 m/m, techo de poliéster, piso de tablero finlandés, plataforma de acero pintado, 3 varillas interiores de atar, zócalos para protección interiores, luz interior, guardabarros, cajón de herramientas, instalación eléctrica reglamentaria, 4 córner para desmontar carrocería. Medidas de la carrocería: largo exterior 7.200 m/m, ancho exterior 2.200 m/m, alto interior 2.200 m/m. Peso total 1210 Kg.
  - Semitautliner: toldos laterales corredizos tanto en laterales como en techo, construida la plataforma, delantera, pilares y frontal delantero en acero pintado, aquillada corrediza con carro trasero desplazable, puertas traseras de tipo libro, construidas en panel de 30 m/m en aluminio, piso de tablero fenólico finlandés de 20 m/m, falso bastidor de acero con bridas y tornillos en calidad 8.8 toldo completo, guardabarros, cajón de herramientas, instalación eléctrica reglamentaria, 4 córner desmontables para quitar carrocería, spoiler integral de poliéster montado en cabina, pilar central desmontable de apertura rápida, 3 tablas de remonta por hueco lateral. Medidas de carrocería: largo exterior 7.300 m/m, ancho exterior 2.200 m/m, alto interior 2.000 m/m. Peso total 1.450 Kg.

Figura 15. Caja tipo Semitaulaner.



Fuente: FVET, Federación Valenciana de Empresarios Transportistas. 2013.

Una vez detalladas las características de las cajas que ofreceremos a nuestros clientes, cabe destacar que se podrá ofrecer a aquellos clientes que lo deseen algunos servicios extra, es decir, realizar algunas variaciones en la caja para poder personalizarla. Algunos ejemplos de estos servicios podrían ser los de rotulación de la caja, instalar puertas laterales de apertura total para carga y descarga, acople de una plataforma trasera para la carga y descarga de la mercancía, etc.

Figura 16. Acople de plataforma trasera para carga y descarga.



DH-LM 750-1000 kg



Estándar, 4 cilindros

Fuente: FVET, Federación Valenciana de Empresarios Transportistas. 2013.

Dentro de los servicios que el cliente podrá contratar estará incluido el de taller mecánico para realizar cualquier tipo de servicio de chapa, pintura y mecánica básica en los sistemas propios de la caja con el propósito de adecuarla y acondicionarla para el transporte de mercancía.

Además, la empresa dispondrá de este servicio de taller mecánico propio para atender posibles averías y efectuar el mantenimiento necesario, siempre aportando la mayor comodidad al cliente.

En caso de averías de larga duración se podrá ofrecer una caja de sustitución de similares características a nuestros clientes a fin de garantizar su actividad ininterrumpidamente.

---

#### 6.4. Estrategia de precio.

El precio es uno de los elementos de Marketing Mix que tienen más influencia directa sobre los beneficios que alcanzará la empresa, no solo porque define el margen que se obtiene por cada venta, sino que también es determinante en la imagen del servicio o producto que se está ofreciendo y constituye un arma frente a las acciones de la competencia. (KOTLER, 2006).

Es el único elemento del marketing mix que genera ingresos de forma directa, mientras que el resto a priori suponen gastos, aunque influyan de forma determinante en el volumen de ventas.

A la hora de fijar el precio se debe fijar en función de estas cuatro variables, no de forma independiente sino de manera conjunta:

- Los costes variables del producto. Debemos tener en cuenta cuales son los costes de compra de las cajas que posteriormente alquilaremos, en nuestro caso, el coste de las cajas contenedoras ya fabricadas. Este factor va a depender mucho de los proveedores. Conseguir relaciones duraderas y de calidad, puede hacer que obtengamos unos buenos precios e incluso descuentos por volumen de compra. Con esto conseguiremos obtener un mayor margen para poder actuar, ya que a menor coste de materias primas, podremos ajustar más los precios, y por lo tanto aumentar las ventas, que es uno de nuestros objetivos.
- Demanda. Es el conocimiento del grado de sensibilidad de la venta de un producto, entre cambios experimentados por alguno de los distintos factores internos que actúan sobre ella. Su análisis aportará información sobre posibles oscilaciones en el volumen de ventas. Ahora más que nunca y debido a la situación económica de los consumidores hace que clientes que antes no se fijaban tanto en los precios, ahora lo hagan necesariamente. Además el negocio del transporte de mercancías y el



tejido empresarial en su conjunto, como ya hemos visto, han sufrido una gran recesión, por lo que no podemos abusar en los precios si queremos conseguir un adecuado número de ingresos.

- Competencia. Se trata de estudiar cuanto se está pagando en el mercado por productos similares. Las empresas, además de considerar otros factores, establecen sus precios en función de las acciones o reacciones de la competencia. Este es uno de los principales factores en los que tenemos que fijarnos, ya que si ponemos precios mucho más bajos que los de nuestros competidores directos, que se dirigen al mismo público objetivo y ofrecen servicio similar, podría ser asociado por parte de los clientes a un producto de mala calidad, y justamente nuestra novedosa idea de negocio pretende dar la imagen contraria. Por otro lado tampoco podemos fijar unos precios demasiado elevados porque aunque hayamos diferenciado el servicio los clientes, al tratarse de servicios similares, acudirían a nuestros competidores por considerar nuestro precio excesivo. Por lo tanto vamos a fijar unos precios similares, es decir, algunos productos serán más caros, y otros más baratos que los de nuestros competidores, en función de lo que nos podamos ajustar o no a los costes intentando ofrecer la máxima calidad de nuestros servicios.
  
- Prioridades de nuestro cliente. Para establecer una política de precios es preciso un buen conocimiento de los comportamientos de compra de los clientes, del valor que para ellos representa el producto vendido y su traducción en el precio, así como la imagen que se tenga de ellos. La idea es: no se venden productos, sino contribuciones a la actividad del cliente. A pesar de que se incorporen elementos novedosos y un cambio en el sistema del transporte de mercancías no podemos fijar precios demasiado elevados. La imagen concebida por los clientes es muy difícil de cambiar, por lo que debemos poner unos precios que no consideren excesivos para este tipo de servicio.



El precio ha de generar un margen económico para la empresa. Atendiendo a la fórmula que define que el margen bruto es igual al precio de venta menos el coste variable unitario, podemos afirmar que es necesario conocer este margen en cualquier momento de la comercialización, y de todos y cada uno de los productos. De este margen saldrán los recursos para hacer frente a los costes fijos de la empresa y deberá producir beneficios para poder reinvertir en la empresa y ser capaces de recuperar la inversión de los socios.

Tabla 9. Tarifas.

PRODUCTO	POLITICA DE PRECIOS/ CUOTA MENSUAL
CAJA 4M	250,00 €
CAJA 6M	350,00 €
CAJA 8M	458,33 €

Fuente: elaboración propia 2013.

Llegados a este punto, para fijar los precios de nuestros productos principalmente hemos tenido en cuenta los precios de aprovisionamiento de las cajas contenedoras y por otra parte comparando los precios de nuestros competidores directos con servicios similares, contrastándolos finalmente con nuestra estructura de costes.



## 6.5. Promoción y comunicación.

Mediante la promoción o comunicación lo que se persigue es informar de la existencia de un producto o servicio, sus ventajas, disuadir al cliente potencial para su compra y recordar al cliente actual que el producto existe. Por tanto mediante el análisis de los siguientes instrumentos combinados de la promoción, vamos a intentar conseguir los objetivos de comunicación.

Con la promoción y la comunicación buscaremos informar a los clientes de los servicios que prestamos y productos que ofrecemos, intentaremos situarnos en la mente del consumidor como la alternativa que mejor se adapta a sus necesidades y modos de satisfacerlas, motivándole al consumo.

Debido a la reducida dimensión de nuestro negocio y nuestra limitada capacidad de inversión, hay una serie de medios de comunicación económicamente inalcanzables para nuestra promoción, como la televisión.

En un principio el local estará ubicado en una buena zona contando con la ventaja de que será visto cada día por un elevado número de posibles clientes, y la consiguiente probabilidad de que se interesen por nuestros servicios.

Para darnos a conocer utilizaremos la publicidad. Se entiende por ésta cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinado identificado.

En este punto la empresa se plantea los siguientes objetivos:

- Conocimiento. Puesto que nuestro negocio es de nueva creación y no pertenece a ninguna franquicia, en cuyo caso ya partiríamos con una determinada cartera de clientes, pretendemos dar a conocer la marca EasyBox al mayor número de personas posible.



- Agrado. Una vez hayamos conseguido el objetivo anterior, lo que más nos importa es que a la gente le guste lo que ofrecemos, y por lo tanto que quiera volver a alquilar nuestros servicios.
- Compra. Este objetivo hace referencia al punto anterior, es decir, si conseguimos ofrecer un servicio de calidad y a un precio razonable conseguiremos que nuestras ventas se mantengan y aumenten a lo largo del tiempo.

Así pues, las estrategias de promoción y comunicación serán las herramientas que nos permitirán cumplir con los objetivos de posicionamiento de nuestro negocio. En este sentido, nos referimos a la preparación y consolidación de nuestros productos, así como de nuestra gran capacidad de servicio.

El servicio prestado por nuestra organización estará concebido como un proceso integral de satisfacción del cliente, en el cual estamos ofreciendo diferentes soluciones logísticas que permitirán al transportista contar con la caja idónea en el momento idóneo para abordar la demanda del transporte de diferentes tipos de producto en cualquier momento del año.

Centrándonos ya en los hechos concretos de la promoción, nos apoyaremos en la utilización de publicidad en los grandes talleres que son frecuentados por camioneros y transportistas. Dicha publicidad constará de almanaques que describan las ventajas de nuestro producto Easy-Box. Se intentará interactuar con los clientes en la medida de lo posible y se intentará promover el efecto boca a boca entre clientes, para el cual será necesario un excelente servicio y una magnífica atención al cliente.

Para la consolidación de nuestra marca Easy-box imprimiremos nuestro logotipo en la superficie de algunas de nuestras cajas de alquiler. De esta manera, aprovecharemos la movilidad de los camiones para que difundan los beneficios que aporta nuestra empresa y así ésta empiece a ser conocida en

los diferentes lugares que son frecuentados por los camioneros y transportistas.

Figura 17. Logotipo EasyBox S.L.



Fuente: elaboración propia. 2013.

Además, teniendo en cuenta que la radio constituye un elemento muy presente en el día a día de los transportistas durante su jornada de trabajo, aprovecharemos este medio para dar a conocer nuestra empresa, nuestros productos y nuestros servicios. Por lo tanto contrataremos una pauta publicitaria en una de las emisoras de mayor escucha en la Comunidad Valenciana. Después de analizar diferentes emisoras y su coste hemos decidido publicitarnos en Europa FM. Considerando el precio de este tipo de anuncios hemos optado por difundir el mensaje durante los dos primeros meses de apertura del negocio, para darnos a conocer al mayor número de personas posible. El anuncio consistirá en una cuña diaria de 20 segundos de lunes a viernes. El coste semanal ascenderá a 145€, y se emitirá entre las 10 y las 20 horas. Puesto que este es el medio que más impacto producirá, hemos considerado suficiente, emitirlo durante las 8 primeras semanas. El coste total asciende a 1160€.

Desde el punto de vista del marketing Interactivo, nuestro equipo desarrollara una página web y llevará a cabo la publicidad a través de redes sociales, ya que actualmente es uno de los medios donde resulta más efectivo anunciarse; y mediante las cuales se facilitarán nuestros datos de contacto y se describirán los productos y servicios de nuestra empresa, así como las ventajas competitivas que representa este nuevo modelo de transporte para los clientes.

A través de estas plataformas se realizarán sorteos y se patrocinarán eventos para llamar la atención de los consumidores.

En términos generales, la estrategia de publicidad queda resumida en el siguiente diagrama de causa y efecto. En él se ilustra el resultado inicial que se persigue: darnos a conocer como empresa con nuestros productos y servicios. Y, posteriormente, lograr el posicionamiento de nuestra marca Easy-Box.

Figura 18. Estrategia de Marketing EasyBox S.L.



Fuente: elaboración propia. 2013.

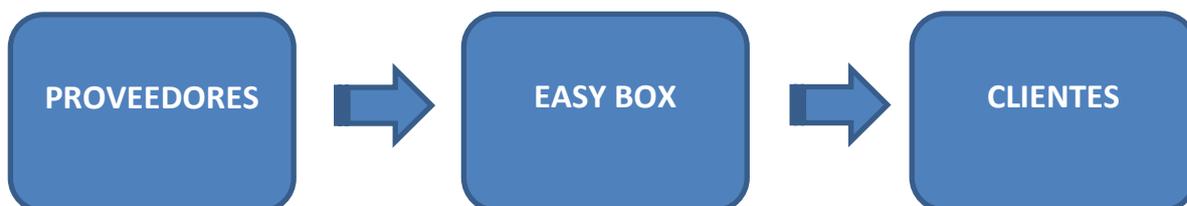
## 6.6. Distribución.

La distribución es la manera en la que se hace llegar el producto o servicio a los clientes. Existen dos tipos de canales de distribución, el canal directo y el indirecto, la diferencia entre ellos es que en el directo no existen intermediarios entre el proveedor y el consumidor final, y en el indirecto si los hay.

La distribución de nuestros servicios se realiza directamente en el punto de venta. Las oficinas de la nave industrial permanecerán abiertas al público desde las 07:00 horas hasta las 20:00 horas ininterrumpidamente para poder

dar cobertura a todo tipo de clientes. Por lo tanto, de manera gráfica, la distribución de la empresa quedaría de la siguiente manera:

Figura 19. Distribución EasyBox S.L.



Fuente: elaboración propia. 2013.

El cliente tiene diferentes vías para ponerse en contacto con la empresa para contratar los servicios:

- Vía convencional: el cliente acude a las oficinas para informarse y contratar en la misma nave los productos que ofrecemos.
- Vía telefónica y vía Web: mediante estas vías puede consultar información, realizar peticiones, ordenar reservas o contratar los servicios de alquiler de cajas contenedoras que posteriormente estarán preparados en la nave para su utilización.

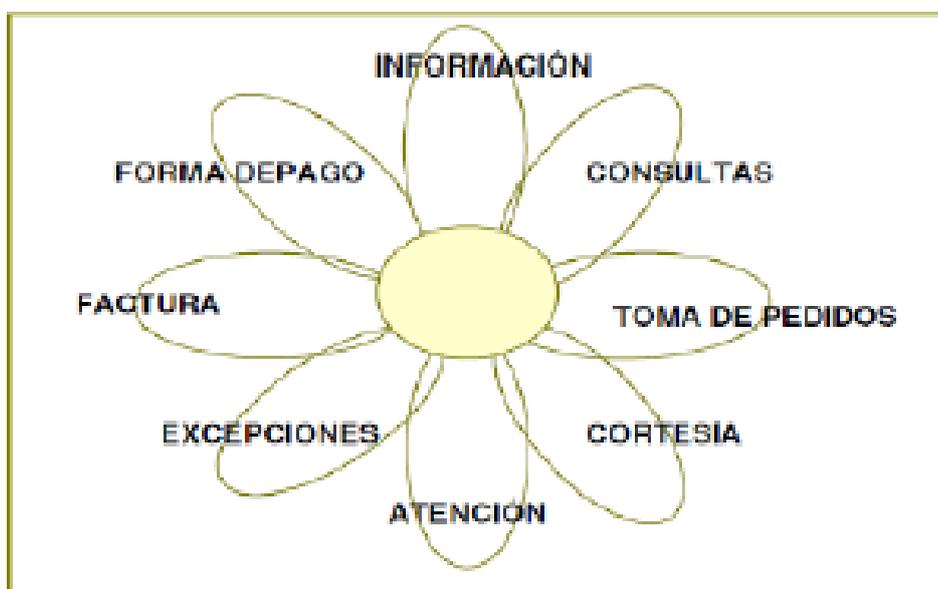
Por otra parte, se intentará que la entrega del servicio se haga siempre siguiendo los mismos pasos, es decir la esencia del servicio no debe variar de un día para otro, se debe hacer siempre con la misma calidad y con la misma profesionalidad, y el trato prestado por los trabajadores debe ser siempre agradable, cordial y efectivo. Con esto pretendemos fidelizar a los clientes, y que cuando éstos deseen contratar de nuevo nuestros servicios perciban el servicio igual o mejor, pero nunca peor.

La intención de nuestra empresa es la de añadir algunos servicios tales como la rapidez en el servicio, calidad y buen precio. Este hecho junto con la innovación que aporta nuestro producto dará valor añadido a nuestro negocio

[servicio básico] incorporándole servicios complementarios [servicio aumentado].

Para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y fidelizarlos es necesario analizar las características de nuestro servicio, en qué aspectos podemos mejorar y qué aspectos deberíamos ir ampliando y mejorando. Para reunir éstos y poder estudiarlos se propone un modelo llamado “Flor de Servicio” en el que se agrupan ocho categorías. (LOVELOCK, 2004).

Figura 20. Servicio ampliado. Flor de Lovelock.



Fuente: elaboración propia. 2013.

1. Información. Se pondrá a disposición de los clientes la máxima información acerca del negocio, ya sea los horarios de apertura y cierre, productos, tarifas, promociones, ofertas, etc. Toda la información estará recogida y perfectamente detallada en la página Web.

2. Consultas. Para poder ofrecer un servicio de calidad, donde los clientes se sientan a gusto y cómodos, se lleva a cabo una política de comunicación de doble vía, donde no solo el cliente recibe información, sino que ellos pueden



sugerir mejoras y hacer críticas constructivas a través de las diferentes vías de las que disponemos, todo orientado a aumentar la calidad del servicio.

3.Toma de pedidos. En el área de ventas todos los trabajadores involucrados en el negocio deben ofrecer un servicio rápido, de calidad y cortés, intentando aconsejar a los clientes en su elección, siempre que se les vea indecisos o que éstos se lo pidan. Además, la página Web debe estar siempre actualizada para que el cliente pueda disponer de toda la información a su alcance sin necesidad de ir en persona a las oficinas de la empresa. Por otro lado el servicio por vía telefónica debe ser rápido y eficiente, evitando así pérdidas de tiempo improductivas.

4.Cortesía. Se pretende que los clientes se sientan lo mejor posible desde el momento en que llegan a la oficina hasta que salen de ella. Esto se conseguirá mediante un ambiente elegante, tranquilo y mediante el comportamiento educado de los empleados.

5.Atención. El cliente estará presente durante gran parte del proceso de entrega del producto, por ello podrá observar nuestra profesionalidad, y en el caso de que se desee información adicional se pondrá a disposición del cliente la información necesaria para que compruebe diferentes asuntos que le puedan preocupar, como por ejemplo la procedencia de las cajas contenedoras.

6.Excepciones. Se tratará de solucionar todas las posibles incidencias en el menor tiempo posible. Además, como ya vimos anteriormente, la empresa ofrece ciertas atenciones personalizadas según las características del negocio de cada cliente, como puede ser la personalización de la caja contenedora al gusto del cliente.

7.Factura. Gracias a los avances tecnológicos, los temas relacionados con la facturación, ingresos, costes, beneficios y en definitiva la contabilidad son actualmente enormemente simples y prácticos. Dispondremos de un software



específico que contará con los avances y novedades presentes en el mercado en este asunto y sus objetivos se encaminarán a facilitar nuestro trabajo y a ser más efectivos.

8. Forma de pago. La forma de pago podrá ser mediante tarjeta de crédito, transferencia bancaria, letra de descuento, etc. En cualquier caso el pago deberá hacerse contra la cuenta bancaria abierta en nuestra sucursal financiera.



# **CAPÍTULO 7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.**





### **7.1. Introducció.**

En este punto obtendremos toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto, para poder evaluar su viabilidad económica. Básicamente consiste en analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo.

Para comenzar a desarrollar un plan financiero, debemos plantear una serie de hipótesis, como son volumen de ventas esperado, crecimiento de las mismas, pagos previsionales, etc.

A continuación elaboraremos los estudios pertinentes para poder determinar si es o no aconsejable llevar a cabo la inversión que supone iniciar un negocio de alquiler de cajas contenedoras para el transporte de mercancías de estas características.

### **7.2. Plan de Inversión-Financiación.**

La forma de negocio a la que hemos decidido orientar la empresa, servicios de renting o alquiler, nos permite una estructura financiera muy reducida tanto de personal como de infraestructuras, maquinaria y centros de computación. La subcontratación de la manufactura de las cajas nos permite concentrar nuestros costes fijos casi exclusivamente en la fuerza de ventas y las tareas burocráticas y administrativas básicas.

Este apartado reflejará el destino que se le va a dar a unos determinados fondos financieros para poder obtener una serie de recursos necesarios para la prestación del servicio.

- Inversiones en capital no corriente. Estas inversiones representan una inversión a largo plazo y es una parte de la inversión global de la empresa, se trata de los activos necesarios para que se pueda desarrollar la actividad. Por lo que respecta a la nave industrial, donde



vamos a realizar la actividad empresarial, vamos a optar por la opción del alquiler como hemos definido anteriormente, ya que comprarlo supondría un desembolso muy importante de capital.

- Inmovilizado Intangible. Son inversiones o elementos patrimoniales intangibles que tiene la empresa con carácter estable y que son susceptibles de ser valorados económicamente.
  - Aplicaciones Informáticas. Hace referencia al software específico destinado a agilizar las tareas propias de la empresa. Nos permitirá gestionar eficientemente y en todo momento los movimientos y decisiones de la empresa. En esta partida también está incluida la página Web.
  - Deberemos de registrar tanto el nombre de nuestra empresa, logotipo y diseño gráfico como la idea en sí del negocio ya que es una idea innovadora con un sistema creado por los miembros que fundan la sociedad y que es susceptible de ser “copiado” por otras empresas, por lo que deberemos de registrarlo como propiedad industrial para evitar posibles reproducciones de nuestro sistema Easy-Box. Para cada uno de estos derechos hay una legislación aplicable, siendo los textos básicos los siguientes:
    - Patentes y Modelos. Ley 11/86 de 20 de marzo, de patentes de invención y modelos de utilidad.
    - Signos Distintivos. Ley 17/2001 de 7 de diciembre de marcas.
    - Diseños Industriales. Ley 20/2003, de 7 de julio, de protección jurídica del diseño industrial.
    - Topografías de semiconductores. Ley 11/1988, de 3 de mayo de protección jurídica de las topografías de los productos semiconductores.



Los derechos de Propiedad Industrial permiten a quien los ostenta decidir quién puede usarlos y cómo puede usarlos. Dichos derechos se otorgan mediante un procedimiento por el organismo competente, la Oficina Española de Patentes y Marcas, y la protección que dispensan se extiende a todo el territorio nacional.

La partida del conjunto del inmovilizado intangible se prevé que ascienda a un total de 4.800€.

- Inmovilizado Material. Son inversiones que realiza la empresa y que se materializa en bienes muebles o inmuebles tangibles que no se destinarán a la venta o transformación.
  - Adquisición de cajas contenedoras para iniciar la actividad empresarial por valor de 570.000€ aproximadamente.
  - Mobiliario y equipamiento. En este apartado está todo el mobiliario de las oficinas, como son las mesas, sillas, cuadros, etc. Se estiman en unos 5.000€
  - Equipos informáticos. Lo conforman varios ordenadores de mesa completos, impresora, fotocopidora y escáner para poder llevar a cabo las operaciones normales del negocio y tratar de agilizar el proceso, con el consiguiente aumento de calidad del servicio. Los gastos se estiman en unos 3.000 €.
  - Maquinaria. Incluye toda la maquinaria que es necesaria para poder llevar a cabo la actividad, en nuestro caso se trata de maquinaria para transportar, colocar y ordenar las cajas en el almacén. Esta previsto que se adquieran 2 carretillas elevadoras de segunda mano por valor de 2.000 € cada una.
  - Utensilios. Hace referencia a pequeñas herramientas y materiales que podrían necesitarse en caso de que se necesitara reparar una caja con algún daño leve, así como para llevar a cabo la



impresión a solicitud del cliente en la cubierta de las cajas. Inicialmente el gasto de esta partida ascenderá a 400€.

- Financiación. En este apartado vamos a determinar de donde vamos a obtener el dinero necesario para hacer frente a la inversión realizada y a los gastos que irán surgiendo con el inicio de la actividad.

Para poder hacer frente a la inversión, el pago a proveedores y los diferentes gastos requeridos para la puesta en funcionamiento de la actividad, hemos estimado que será necesario solicitar un crédito con una entidad financiera por valor de unos 770.000€ durante el primer año de la actividad empresarial.

Además se aportarán 90.000€ al capital social, procedentes de ahorros de los socios, de este modo dispondremos de mayor capacidad para hacer frente a las inversiones y no será necesario solicitar una cantidad superior con su consiguiente pago de intereses.

### **7.3. Presupuesto de Tesorería.**

El estado de los flujos de efectivo informa de las transacciones que afectan a la tesorería o liquidez de la empresa. Ayuda a evaluar la capacidad de la empresa para generar tesorería y también es útil para evaluar las posibilidades de éxito, supervivencia o fracaso de la empresa.

La previsión del presupuesto de tesorería es la planificación de los cobros y los pagos previstos para un periodo de tiempo determinado. La diferencia entre los cobros y los pagos será la diferencia del dinero que se necesitará o que sobrará en el periodo de tiempo determinado. En este apartado vamos realizar una previsión tanto de los cobros como de los pagos que tendrá que gestionar la empresa.



### Cobros.

Para determinar cuales serán los cobros que obtendremos a lo largo de los distintos periodos será necesario realizar una adecuada previsión de ventas, es decir, el determinar cuantas unidades se van a alquilar de cada producto.

Tabla 10. Precios medios de venta.

<b>E-Box</b>  <b>Precios Medios de Venta</b>	<b>PRESUPUESTO</b>				
	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>	<b>2.018</b>
<b><u>Familias de Productos:</u></b>					
4 metros Paquetero	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
6 metros paquetero	4.200	4.200	4.284	4.370	4.457
8 metros paquetero	5.500	5.500	5.610	5.722	5.837
<b>PRECIO MEDIO UNITARIO DE VENTA</b>	<b>3867,74</b>	<b>3983,52</b>	<b>3987,15</b>	<b>3994,60</b>	<b>4103,12</b>

Fuente: elaboración propia. 2013.

Tabla 11. Margen bruto empresarial.

<b>E-Box</b>  <b>Margen Bruto</b>	<b>PRESUPUESTO</b>				
	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>	<b>2.018</b>
+ Ingresos por ventas	239.800	362.500	470.484	603.184	742.666
Otros ingresos de gestión	0	0	0	0	0
Consumos - Coste de Ventas (-)	152.532	228.015	300.394	382.734	467.326
<b>TOTAL MARGEN BRUTO DE EXPLOTACION</b>	<b>87.268</b>	<b>134.485</b>	<b>170.090</b>	<b>220.450</b>	<b>275.340</b>
% de Margen Bruto sobre ventas	36,4%	37,1%	36,2%	36,5%	37,1%

Fuente: elaboración propia. 2013.

Vamos a considerar que los cobros por alquileres van a aumentar año a año exponencialmente como consecuencia, entre otros factores, de la influencia de la publicidad y de la recuperación económica general de la industria.



### Pagos.

Entre los pagos de mayor peso destacan las compras por aprovisionamiento de las cajas contenedoras que constituyen la esencia de nuestro negocio y que posteriormente alquilaremos a nuestros clientes. Estas adquisiciones, como hemos indicado en puntos anteriores, no se harán de forma periódica, sino que se ajustarán a los estudios de la demanda de cada momento. Estos pagos se intentarán hacer con un plazo favorable para la empresa, es decir, el pago de las compras se hará efectivo con un mínimo de 60 días desde que se produzca el acuerdo. El objetivo de esta medida es intentar obtener beneficios alquilando estas cajas desde el primer momento y así poder hacer frente al pago con garantías.

Por lo que respecta al inmovilizado, éste se pagará en el año de adquisición, de este modo evitaremos el pago de intereses asociados.

El coste asociado a los sueldos y salarios es moderado, ya que contamos con una plantilla reducida pero efectiva, para poder hacer frente a la demanda esperada y ofrecer un servicio de calidad.

En la promoción y publicidad, hemos incorporado toda la publicidad que vamos a llevar a cabo, para que el negocio se vaya conociendo. Esta partida incluye, entre otros, los folletos, las tarjetas de visitas y el anuncio de radio. En los primeros meses es cuando se hace el desembolso más importante.

El arrendamiento hace referencia al pago del alquiler del local. Este coste se ha estimado en 4.300€ mensuales. Se ha tenido muy en cuenta tanto los metros cuadrados necesarios para desarrollar la actividad en el local como la zona donde vamos a establecer el negocio.

Los gastos financieros hacen referencia a los gastos relativos a los intereses del préstamo, solicitado para poder llevar a cabo la actividad.



El resto de partidas de pagos incluyen los gastos relativos al suministro de la nave industrial como es el caso del gas, la luz, el agua, el teléfono y demás gastos fijos, que no dependen de la demanda.

A continuación presentamos el estado de tesorería junto con las necesidades de financiación para establecer las necesidades totales de capital que necesitará la empresa para los distintos periodos. Muchas de las anteriores partidas están incluidas en el apartado Cash Flow para sintetizar el estudio de la tesorería y que posteriormente detallaremos en el análisis de la cuenta de resultados.

Tabla 12. Estado de Tesorería.

<b>E-Box</b> <b>Estado de Tesoreria</b>	<b>PRESUPUESTO</b>				
	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>	<b>2.018</b>
<b>AUTOFINANCIACION DE OPERACIONES</b>					
Beneficio antes de impuestos	2.791	65	4.809	16.643	36.715
impuestos	(837)	(19)	(1.443)	(4.993)	(11.015)
Amortizaciones	1.625	58.441	137.875	235.238	356.379
<b>CASH FLOW</b>	<b>3.579</b>	<b>58.486</b>	<b>141.241</b>	<b>246.888</b>	<b>382.080</b>
<b>NECESIDADES DE CIRCULANTE</b>					
Incrementos del saldo de Clientes	(24.180)	(12.372)	(10.888)	(13.381)	(14.064)
Incremento del saldo de Existencias	(799.733)	(360.910)	(175.795)	(128.785)	(83.479)
Incremento del saldo de Proveedores	25.634	12.685	14.267	(1.383)	11.593



Impuesto sociedades periodificado		(19)			
Incremento del saldo de administraciones pub.	0	(283)	633	1.458	(3.115)
<b>TOTAL DE NECESIDADES POR CIRCULANTE</b>	(756.079)	(301.548)	(235.049)	(300.355)	(188.736)
<b>NECESIDADES DE CAPITAL</b>					
<b>Entradas:</b>					
Nuevos Prestamos a largo plazo	770.000	375.000	335.000	400.000	400.000
Aportación socios capital	90.000				(60.000)
Aportación socios prestamos					
Descuento de papel comercial	24.180	12.372	10.888	13.381	14.064
Aplazamiento del IVA	0				
<b>Salidas:</b>					
Pago de Prestamos a largo plazo	(67.167)	(173.152)	(246.277)	(325.743)	(416.177)
Devolución 145réstamo socios	0	0	0	0	0
Inversiones	(10.000)	0	0	(15.000)	0
<b>TOTAL NECESIDADES DE CAPITAL</b>	807.012	214.220	99.611	72.638	(62.113)
<b>SALDO ACUMULADO</b>	54.512	(28.841)	5.804	19.170	131.231
<b>CAJA INICIAL</b>	0	54.512	25.671	31.474	50.644
<b>CAJA FINAL</b>	54.512	25.671	31.474	50.644	181.876

Fuente: elaboración propia. 2013.

Tabla 13. Necesidades de financiación.

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Financiación externa</b>	770.000 €	375.000 €	335.000 €	400.000 €	400.000 €
<b>Financiación por los socios</b>	90.000 €	- €	- €	- €	60.000 €
<b>Total Ingresos</b>	239.800 €	362.500 €	470.484 €	603.184 €	742.666 €
<b>VOLUMEN DE EQUILIBRIO</b>	224.057 €	337.018 €	422.945 €	511.453 €	585.059 €
<b>MARGEN BRUTO</b>	87.268 €	134.485 €	170.090 €	220.450 €	275.340 €
<b>(BAIT)</b>	25.641 €	58.131 €	79.669 €	103.926 €	134.897 €
<b>(BDI)</b>	1.954 €	45 €	3.366 €	11.650 €	25.701 €
<b>CASH-FLOW GENERADO</b>	3.579 €	1.670 €	4.991 €	13.275 €	29.576 €
<b>CAJA INICIAL</b>	- €	54.512 €	25.671 €	31.474 €	50.644 €
<b>CAJA FINAL</b>	54.512 €	25.671 €	31.474 €	50.644 €	181.876 €

Fuente: elaboración propia. 2013.



#### **7.4. Balance de Situación previsional.**

El balance representa contablemente la situación económica y financiera del negocio en un momento concreto. En él deben figurar de forma ordenada y equilibrada tanto los bienes y derechos que posee la empresa como el capital y las obligaciones a que está comprometida. Los diferentes conceptos que constituyen el balance se integran en tres grandes grupos.

- **Activo.** Se considera como Activo aquellos bienes que tienen una alta probabilidad de generar beneficio en el futuro. Son un recurso o bien económica propiedad de un negocio.
- **Pasivo.** El Pasivo está formado por el conjunto de recursos financieros obtenidos por la empresa para el desarrollo de sus funciones. Representan obligaciones para la empresa surgida a partir de sucesos pasados.
- **Patrimonio Neto.** Es la diferencia entre los activos y pasivos de la empresa, está formado entre otras cosas por las aportaciones de los socios.

El objetivo básico de análisis patrimonial de la empresa radica en la posibilidad de diagnosticar cuáles son las masas patrimoniales con mayor peso relativo que forman parte del Activo, Pasivo y Patrimonio Neto, y la evolución que experimentan en los ejercicios económicos analizados, a fin de determinar si dicha estructura es coherente con la tipología de nuestro negocio.

En la siguiente tabla vamos a analizar cuales son las principales masas que conforman tanto el activo y el pasivo de la empresa, y cual es su evolución para un horizonte temporal de 5 años.

Tabla 14. Balance de situación previsional.

<b>E-Box</b>	<b>PRESUPUESTO</b>				
	<b>Balance de Situación</b>	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>
<b>ACTIVO</b>					
Inmovilizado	10.000	10.000	10.000	25.000	25.000
Amortización acumulada	(1.625)	(60.066)	(197.941)	(433.179)	(789.558)
<b>Inmovilizado neto</b>	10.000	10.000	10.000	25.000	25.000
<b>Circulante</b>					
Clientes	24.180	36.552	47.440	60.821	74.885
<b>Existencias</b>	<b>799.733</b>	<b>1.160.643</b>	<b>1.336.438</b>	<b>1.465.223</b>	<b>1.381.744</b>
Tesorería	54.512	25.671	31.474	50.644	181.876
<b>Total Circulante</b>	878.425	1.222.866	1.415.353	1.576.688	1.638.505
<b>TOTAL ACTIVO</b>	888.425	1.232.866	1.425.353	1.601.688	1.663.505
<b>PATRIMONIO NETO</b>					
Capital	90.000	90.000	90.000	90.000	30.000
Reservas	0	2.791	2.817	6.183	17.833
Resultados ejercicio	2.791	26	3.366	11.650	25.701
<b>Total Fondos Propios</b>	92.791	92.817	96.183	107.833	73.534



<b>PASIVO</b>					
Acreeedores socios					
Entidades Financieras a l.pl.	702.833	904.681	993.403	1.067.660	1.051.483
<b>Total Acreeedores a l.pl.</b>	<b>702.833</b>	<b>904.681</b>	<b>993.403</b>	<b>1.067.660</b>	<b>1.051.483</b>
Parte a corto de la financiación a largo plazo	67.167	173.152	246.277	325.743	416.177
Entidades Financieras a c.pl.	0	24.180	36.552	47.440	60.821
Proveedores	25.634	38.319	52.586	51.203	62.796
Otros acreeedores	0	(283)	351	1.809	(1.307)
<b>Total Acreeedores a c.pl.</b>	<b>92.801</b>	<b>235.368</b>	<b>335.766</b>	<b>426.195</b>	<b>538.488</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>888.425</b>	<b>1.232.866</b>	<b>1.425.353</b>	<b>1.601.689</b>	<b>1.663.505</b>

Fuente: elaboración propia. 2013.

Activo No Corriente. Incluye la totalidad del Inmovilizado que forma parte de la empresa. En esta partida se encuentran tanto el inmovilizado material como el intangible. En el inmovilizado material encontramos entre otros la maquinaria, pequeñas instalaciones referentes el taller y al almacén, como son carretillas elevadoras para las cajas y maquinaria de mecánica básica para posibles reparaciones. Por otro lado también se incluye en esta partida el mobiliario de oficinas, elementos de procesamiento de datos informáticos, etc.

En el inmovilizado Inmaterial aparecen reflejados las inversiones en el software adquirido para agilizar las operaciones diarias del negocio y la página Web creada como medio de promoción.



Las amortizaciones recogen la depreciación que sufre los distintos activos de la empresa a lo largo de los años de su vida útil.

Activo Corriente. Está formado por las existencias que disponemos a 31 de diciembre, el dinero disponible y los clientes de los cuales somos acreedores. Las existencias hacen referencia al stock de cajas que dispone la empresa a final de año, nuestro objetivo es que éstas estén el menor tiempo posible en el almacén, lo que significaría una alta demanda de nuestros productos y bajos costos de almacenaje. Así se evitarían pérdidas monetarias por tiempos improductivos y se conseguiría que el ratio de rotación de las cajas fuera elevado. Si se consigue llevar a cabo significará que las cajas están la mayor parte del tiempo siendo utilizadas por nuestros clientes. Para evitar excesivos stocks almacenados, es necesaria una adecuada previsión de las ventas. Como se observa en la tabla, la partida de existencias aumenta como consecuencia del aumento de las ventas y la consiguiente adquisición de nuevas cajas.

Del Activo se extrae que la mayor masa patrimonial la forma el Activo Corriente, debido a las inversiones de las cajas contenedoras que se hicieron al inicio de la actividad, para poder llevar a cabo el negocio, y a las de los años siguientes. Sin embargo observamos como el Activo No Corriente tiene un valor reducido, debido principalmente a que la empresa no es propietaria del local donde se desarrolla la actividad y el inmovilizado es mínimo al tratarse de una empresa de reducida dimensión y con un volumen de trabajadores e infraestructura limitados.

La partida de tesorería vemos como evoluciona de forma variable, debido a que la empresa en algunos momentos deberá utilizar los recursos líquidos de la empresa para hacer frente al pago de deudas así como a la inversión en nuevas cajas contenedoras para continuar expandiendo el negocio.



En cuanto a la partida clientes queda demostrada la fidelidad de nuestros clientes, en la que podemos ver como aumenta cada año, debido principalmente al efecto provocado por la efectiva promoción del negocio y a la calidad y profesionalidad de nuestros servicios.

Patrimonio Neto. Está formado por la aportación de 90.000€ de capital que se hizo al inicio de la actividad, los resultados del ejercicio y las ganancias de ejercicios anteriores destinados a reservas. Se observa que en el segundo año de actividad los resultados del ejercicio están próximos a producir pérdidas para la empresa, esto se debe a la etapa de iniciación del negocio y la fase económica que atraviesa el conjunto del país en la cual conseguir progresar para una nueva empresa se hace muy complicado. No obstante, en los siguientes años la empresa logra abordar ese mal momento y obtiene a partir de entonces resultados económicos positivos.

Pasivo No Corriente. Está representado por la deuda a largo plazo con la entidad de crédito, por los préstamos solicitados. El valor de la deuda a largo plazo vemos como aumenta con el paso de los años, esto se debe a que la empresa necesita verse envuelta en nuevos préstamos bancarios para acometer las inversiones en nuevas cajas contenedoras que la incipiente demanda de los productos y servicios de la empresa invitan a hacer. Así pues, la empresa financia a largo plazo las compras de nuevas existencias mientras que el número de alquileres aumenta en mayor medida.

Pasivo Corriente. Formado por la deuda con la entidad de crédito a corto plazo por la devolución del préstamo. Con el préstamo de la entidad bancaria se pagará a los proveedores de cajas a los 60 días como mínimo para disponer de un margen de generación de tesorería. En la tabla se observa que este valor aumenta, como consecuencia al aumento de las ventas, que provoca que se adquieran más cajas para poder hacer frente a la nueva demanda.

La masa patrimonial que representa un mayor peso con respecto al total del



pasivo y patrimonio neto, en los diferentes ejercicios es el pasivo no corriente, es decir, la deuda con la entidad de crédito. Esto hace que la empresa se encuentre altamente endeudada y muy poco capitalizada. Sin embargo, este aumento de la deuda a lo largo del tiempo podemos observar como viene determinado por un aumento importante en el número de alquileres de cajas y el consiguiente ingreso en las arcas de la empresa. Así pues, una correcta política en la devolución de los préstamos, una reducción de dependencia con las entidades bancarias paulatina, manteniendo el número de alquileres, puede determinar un éxito rotundo en el futuro a medio plazo para la compañía.

### **7.5. Cuenta de Resultados.**

Se trata de un documento contable cuya utilidad se encuentra en conocer el resultado económico del ejercicio. Refleja el resumen de todos los ingresos y gastos de una sociedad durante un ejercicio económico.

La cuenta de pérdidas y ganancias nos indica la previsión del beneficio o las pérdidas esperadas del ejercicio, calculadas como la diferencia de los ingresos, que principalmente provienen de las ventas, y los gastos necesarios para su realización. El resultado de la gestión de la empresa es la consecución de dos tipos de actividades: actividades ordinarias, las que son propias y generan el resultado de explotación y el resultado financiero; y las denominadas actividades extraordinarias, es decir, las que sólo se realizan de forma ocasional, que generan un resultado extraordinario atípico.

En el análisis económico, nos centraremos en los resultados ordinarios de dicha cuenta, ya que los extraordinarios, como su propio nombre indica, no suelen ser representativos de la gestión llevada por la empresa, sino consecuencia de situaciones imprevisibles.

Gracias a realizar este análisis esperamos ser capaces de poder evaluar a la empresa y poder tomar decisiones a largo plazo. De éste podremos conocer



cómo se está gestionando la empresa y de qué forma se puede mejorar. Por otro lado nos permite saber cual será el futuro que le espera a la empresa a nivel económico, pudiendo en cualquier caso sacar conclusiones para poder actuar.

La cuenta de Pérdidas y Ganancias no debe solo proporcionar información sobre el volumen de resultado de la empresa, sino como hemos dicho sobre las causas que llevan a obtener este resultado.

En este caso al igual que hemos hecho anteriormente haremos el estudio para un horizonte temporal de 5 años y, en definitiva, el diagnóstico que a continuación abordamos nos permitirá evaluar cuestiones referidas a la evolución de conceptos como la cifra de ventas, los distintos tipos de ingresos y gastos atendiendo a su naturaleza, o la mayor o menor incidencia de éstos sobre el resultado final obtenido.

Tabla 15. Cuenta de Resultados.

<b>EasyBox</b> Cuenta de Resultados	<b>PRESUPUESTO</b>				
	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
<b>VENTAS</b>	<b>239.800</b>	<b>362.500</b>	<b>470.484</b>	<b>603.184</b>	<b>742.666</b>
<b>Otros Ingresos:</b>					
Trabajos para el inmovilizado	0	0	0	0	0
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>239.800</b>	<b>362.500</b>	<b>470.484</b>	<b>603.184</b>	<b>742.666</b>
Coste de Ventas	(152.532)	(22.015)	(300.394)	(382.734)	(467.326)
<b>Total Coste de Ventas</b>	<b>(152.532)</b>	<b>(22.015)</b>	<b>(300.394)</b>	<b>(382.734)</b>	<b>(467.326)</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>87.268</b>	<b>134.485</b>	<b>170.090</b>	<b>220.450</b>	<b>275.340</b>
<b>Gastos de Explotación:</b>					
Gastos de Personal	(35.538)	(40.000)	(45.000)	(60.000)	(70.000)
Gastos Generales	(22.066)	(31.104)	(39.092)	(48.868)	(59.141)
<b>Total Gastos de Explotación</b>	<b>(57.604)</b>	<b>(71.104)</b>	<b>(84.092)</b>	<b>(108.868)</b>	<b>(129.141)</b>
<b>Bº ORDINARIO DE RESULTADO</b>	<b>29.664</b>	<b>63.381</b>	<b>85.999</b>	<b>111.583</b>	<b>146.199</b>
<b>EXTRAORDINARIO Morosos</b>	<b>(2.398)</b>	<b>(3.625)</b>	<b>(4.705)</b>	<b>(6.032)</b>	<b>(7.427)</b>
<b>Bº ANTES DE INTS. IMPTOS y AMORT(BAITD)</b>	<b>27.266</b>	<b>59.756</b>	<b>81.294</b>	<b>105.551</b>	<b>138.772</b>
<b>Amortizaciones:</b>					
Inmovilizado material	(1.125)	(1.125)	(1.125)	(1.125)	(3.375)
Inmovilizado inmaterial	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)
<b>Total amortizaciones</b>	<b>(1.625)</b>	<b>(1.625)</b>	<b>(1.625)</b>	<b>(1.625)</b>	<b>(3.875)</b>
<b>Bº ANTES DE INTS. IMPTOS (BAIT)</b>	<b>25.641</b>	<b>58.131</b>	<b>79.669</b>	<b>103.926</b>	<b>134.897</b>
Gastos Financieros Netos (Financiación Estructural)	(22.850)	(57.200)	(73.232)	(84.718)	(94.632)
Gastos Financieros Netos (Financiación Operativa)	0	(866)	(1.628)	(2.565)	(3.549)
<b>Bº ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>2.791</b>	<b>65</b>	<b>4.809</b>	<b>16.643</b>	<b>36.715</b>
Impuesto sobre Sociedades	(837)	(19)	(1.443)	(4.993)	(11.015)
<b>DESPUES DE IMPUESTOS (BDI)</b>	<b>1.954</b>	<b>45</b>	<b>3.366</b>	<b>11.650</b>	<b>25.701</b>
<b>CASH-FLOW GENERADO</b>	<b>3.579</b>	<b>1.670</b>	<b>4.991</b>	<b>13.275</b>	<b>29.576</b>

Fuente: elaboración propia. 2013.



De la tabla podemos señalar en primer lugar el hecho que se produce en el segundo año, observamos como el resultado después de impuestos disminuye con respecto del primer año y se sitúa muy próximo a cero, al borde del beneficio negativo. Esta circunstancia se debe a que el aumento de las ventas para este año concreto es menor que el aumento que se produce en los gastos financieros debidos al pago del préstamo.

Como hemos comentado anteriormente y según observamos en la tabla la cifra de ventas aumenta considerablemente año a año, del mismo modo que lo hace el margen bruto. Este hecho resulta muy positivo para la empresa debido al complicado momento empresarial en el cual hemos decidido afrontar este nuevo proyecto.

Por lo que respecta a los costes de venta vemos que es una partida que supone un coste de más del 50% sobre las ventas, debido principalmente a la carga logística y el peso de las compras de existencias que requiere el negocio. La empresa se esforzará en disminuir en la medida de lo posible este coste en el futuro y tratará de impedir que éste aumente de manera desproporcionada ya que podría generar problemas fatales para la empresa. Para los primeros años podemos apreciar como esta partida aumenta de manera proporcionada a la vez que aumentan las ventas, lo que podríamos calificar como una evolución normal.

El aumento de la cifra de ventas implica también, en nuestro caso, una mayor capacidad logística para hacer frente de manera eficaz a la demanda de nuestros clientes. Esta circunstancia se hace presente en el aumento progresivo de los gastos de personal y de los gastos generales. No obstante, se trata de una empresa que no se dedica a manufacturar los productos que constituyen la base del negocio, sino que los adquiere de terceros y por tanto la plantilla necesaria para llevar a cabo la actividad empresarial es más bien reducida y no excesivamente costosa.



Los resultados de explotación de los diferentes años son positivos y se corresponden con una incipiente demanda del público objetivo que debido a la promoción y calidad de nuestros servicios presenta cifras positivas a lo largo del tiempo. Las facturas impagadas, aunque significativas, no son excesivas teniendo en cuenta el cierre de distribuidoras, empresas que se ven obligadas a solicitar el concurso de acreedores y trabajadores autónomos superados por la situación económica que atraviesan.

Por otro lado, el coste de la amortización del inmovilizado del que dispone la empresa, tanto material como inmaterial, es escaso. Todo esto nos conduce a que la cifra del resultado antes de intereses e impuestos siga siendo muy favorable para la empresa.

Una vez llegados a este punto nos encontramos con uno de los pilares del negocio, que a su vez implica unos gastos elevados y la consiguiente reducción en el resultado final. Como hemos comentado anteriormente, las adquisiciones de las cajas contenedoras se hará a través de un crédito bancario y se pagará al proveedor en un plazo mínimo de 60 días. Así pues, el pago del préstamo con el banco se hará efectivo periódicamente hasta saldar la deuda, confiando en que la rotación del alquiler de las cajas sea elevada y genere suficientes fondos para cubrir la totalidad de gastos de la empresa. Podemos observar como la cifra de gastos financieros aumenta con los años debido a la negociación y ampliación de la deuda para la adquisición de nuevas cajas para poder satisfacer la demanda de nuestros clientes.

En la tabla se muestra como el resultado después de impuestos es positivo en todos los años, observando la citada circunstancia negativa en el segundo año. A partir de éste podemos apreciar un aumento en los sucesivos años producido por el aumento de las ventas. El objetivo de la empresa es mantener la satisfacción de los clientes y la demanda de servicios, de este modo no habrá imprevistos para hacer frente a la deuda; y cuando ésta se salde por completo y la empresa pueda empezar a autofinanciarse podremos hablar de una mejora

considerable en la capitalización, y entonces la compañía podrá generar un beneficio notablemente superior.

Gráfico 13. Representación gráfica resultados.



Fuente: elaboración propia. 2013.

### 7.6. Análisis de la Inversión. VAN-TIR.

El Valor Actual Neto [VAN] es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. Los flujos de caja, hacen referencia a la diferencia entre los cobros y los pagos que se esperan obtener a lo largo de la inversión.

La metodología consiste en descontar al momento actual, mediante una tasa, todos los flujos de caja futuros del proyecto; a este valor se le resta la inversión inicial de modo que lo que se obtiene, es el valor actual neto del proyecto. Es un método que se utiliza para valorar inversiones en activos fijos.

En este caso podremos determinar si han sido rentables las inversiones que hemos llevado a cabo para poder poner en marcha el negocio, tales como

maquinaria, acondicionamiento de la nave industrial, mobiliario para las oficinas, etc.

Se considera que el VAN es adecuado si este es mayor a 0, en este caso diríamos que la inversión ha sido rentable.

La TIR, Tasa Interna de Rendimiento, se define como la tasa de interés con la cual el valor actual neto es igual a 0. Mide la rentabilidad que está proporcionando el proyecto. Se utiliza para decidir acerca del rechazo o aceptación de un proyecto. Por tanto si el valor de la TIR es mayor a 0 y al coste de capital, se considerará aceptable llevar a cabo la Inversión, y se aceptará.

Para el cálculo del VAN, vamos a suponer una tasa de descuento o de actualización próxima al 9%, que se corresponde con el coste del préstamo.

Tabla 16. Valores VAN y TIR del proyecto.

Periodo	Flujos de Caja
0	- 584.801,50
1	3.579
2	58.486
3	141.241
4	246.888
5	382.080
<b>VAN (9%)</b>	59.237'46€
<b>TIR</b>	10.68%

Fuente: elaboración propia. 2013.



Pese a tener un elevado margen bruto nuestra empresa debe mantener unos costes estructurales moderados para alcanzar la rentabilidad durante los primeros años de existencia. Además debemos tener en cuenta que seremos muy sensibles durante los primeros años a las variaciones en los tipos de interés.

Por otro lado la solidez y fidelidad de nuestros clientes y la firma de contratos a largo plazo, con ahorros tangibles para éstos en sus cuentas de resultados, creemos que nos facilitará el acceso y ejecución a las líneas de financiación que dan sentido a nuestro negocio.

Las tendencias de crecimiento de nuestro negocio y la favorable aceptación de la idea por parte de nuestros clientes nos hacen valorar con optimismo los valores del VAN y la TIR que desprende nuestro proyecto, que con apenas una pequeña cuota de mercado somos capaces de generar enormes ahorros en nuestros clientes distribuidores. Una vez nuestro nivel de apalancamiento se sitúe en los niveles propios de una empresa de leasing o renting como persiguen nuestros intereses, nuestra rentabilidad crecerá enormemente.

Como se puede observar el VAN da un valor positivo, por lo que se considera aceptable. Podemos decir que las inversiones han sido rentables, y que en los primeros cinco años, no solo se recupera la inversión sino que se obtiene una cifra considerable, 59.237'46€.

La tasa Interna de Retorno es del 10,68%, vemos que además de ser mayor que 0, supera el coste de la deuda, por tanto podemos llegar a la conclusión que es viable llevar a cabo el proyecto.

Finalmente, el estudio de la rentabilidad del proyecto desprende unas cifras que se prevé que sean mejorados conforme avance el tiempo, la empresa madure y se realice la amortización de los préstamos de los primeros años.





## **CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES.**





En este capítulo vamos a recopilar las conclusiones más importantes a las que hemos llegado con el desarrollo de los distintos capítulos.

#### Antecedentes y Situación Actual.

Conclusión 1. La evolución del sector del transporte de mercaderías depende de la situación económica general, ya que está ligado directamente al sector servicios e indirectamente al sector industrial, ambos actualmente en crisis.

Conclusión 2. La facturación de las empresas de transportes ha experimentado una caída importante en los últimos años, lo que implica que los esfuerzos deben ir encaminados a conseguir clientes mediante la diferenciación y la calidad tanto de los productos como del servicio.

Conclusión 3. Se observa que a pesar de existe una gran oferta en el sector, la demanda sigue mermada a nivel general, como consecuencia de la subida del IVA y del desempleo. Por esta razón la empresa deberá centrar sus esfuerzos en la demanda local, es decir, definir adecuadamente el público que mejor se adapte al servicio que queremos ofrecer y llevar a cabo las acciones necesarias para poder captarlo.

#### Análisis Estratégico.

Conclusión 4. A pesar de que no se trata de un sector intensivo en tecnología, vamos a contar con los nuevos avances tecnológicos que están disponibles en el mercado. De este modo se aumentará la eficiencia tanto en la gestión como en el modo de trabajar, consiguiendo así un servicio de calidad y un ahorro de tiempo en la elaboración de las distintas funciones.

Conclusión 5. Nos encontramos en un sector con una elevada competencia, por lo que la estrategia de penetración que se sigue, es la de diferenciación. La empresa va a ofrecer servicios económicos y eficientes a sus clientes con la



máxima profesionalidad. Esto hace que el tipo de servicio sea innovador y de calidad.

Conclusión 6. Puesto que existen muchas empresas dedicadas a la logística de transportes por carretera que ofrecen productos sustitutivos, hemos considerado adecuado y óptimo establecernos en una zona en la que, a pesar de que existen empresas importantes consolidadas, aún no hay competencia directa que ofrezca el mismo tipo de servicio. De ahí la importancia de ser pioneros en establecer un negocio de estas características.

Conclusión 7. Las relaciones estrechas con los proveedores se consideran necesarias para poder ajustar los precios y poder obtener un adecuado beneficio.

#### Análisis de Operaciones.

Conclusión 8. La decisión de establecer el negocio en el polígono industrial de la Fuente del Jarro, en Paterna, se ha basado, entre otras cosas, en que se trata de una zona de paso frecuente para transportistas debido al gran número de empresas que se desarrollan en la zona; además de que ofrece una conexión por carretera excelente y su ubicación se encuentra a escasos minutos de Valencia capital.

Conclusión 9. Las operaciones que se deben llevar a cabo a lo largo de la jornada laboral están diseñadas para que se trabaje de una forma efectiva y se optimice al máximo el tiempo.

Conclusión 10. El negocio cuenta con cajas contenedoras de alta calidad y que cuentan con los últimos avances en cuanto a innovación, además ofrece una carta de servicios amplia cuyo propósito es ajustarse lo máximo posible a las perspectivas del cliente. Este hecho provoca que la empresa pueda diferenciarse de los competidores de la zona y atraer a mayor público.



### Análisis de la Organización.

Conclusión 11. La forma organizativa elegida por el negocio, es el de Sociedad de Responsabilidad Limitada, es la que mejor se adapta a las características del negocio, ya que el desembolso inicial es mínimo y la responsabilidad está limitada al capital aportado.

Conclusión 12. Es imprescindible contar con trabajadores que se impliquen con la empresa y que realicen su labor con rigor y profesionalidad. Por ello es necesario hacer una adecuada selección del personal. Deben contar con la suficiente experiencia para desempeñar sus funciones eficientemente.

Conclusión 13. la estructura organizativa adoptada es clara y sencilla.

### Análisis de Marketing.

Conclusión 14. Es necesario llevar a cabo una adecuada política de promoción y comunicación para poder dar a conocer la empresa, crear imagen de marca, atraer clientes y fidelizarlos. Por tanto es necesario evaluar las distintas alternativas y elegir la que mejor se ajuste a los objetivos y al presupuesto de la empresa. Así pues, se considera que tanto el uso de redes sociales, el anuncio en radio y la creación de una página Web, entre otros, son los medios más efectivos para poder llegar al mayor número de clientes posible.

Conclusión 15. La imagen que quiere ofrecer la empresa es de calidad, de saber hacer, de confianza, seriedad y profesionalidad.

Conclusión 16. Los precios se fijan teniendo en cuenta los precios de los competidores y teniendo presente en todo momento la percepción que tienen los consumidores de los servicios que se ofrecen, para no poner ni precios excesivos ni demasiado bajos. Pero siempre conservando una excelente relación calidad-precio.



Conclusión 17. Se considera imprescindible llevar a cabo una adecuada política de tarifas y cobros, estudiando las características de cada caso para conseguir fidelizar a los clientes. Habrá que considerar la cantidad de cajas contenedoras a alquilar, la duración del contrato de alquiler, la fiabilidad de cobro del cliente, etc.

Conclusión 18. Ofrecer un servicio ampliado. Debemos plantearnos qué tipos de innovaciones podemos ofrecer al público objetivo en todo momento, qué cosas pueden diferenciarnos de la competencia y hacer que el cliente nos prefiera.

#### Análisis Económico-Financiero.

Conclusión 19. La inversión que conlleva realizar un negocio de estas características, implica que sea necesario pedir financiación externa, con el consiguiente pago de intereses. En nuestro caso este gasto es elevado y será necesario un exhaustivo control sobre las cuotas de devolución del préstamo.

Conclusión 20. Entre los costes más elevados está el del personal, por ello se debe tener en cuenta la previsión de ventas y controlar su evolución. El número de empleados deberá estar en consonancia con la demanda de cajas contenedoras que espera tener la empresa.

Conclusión 21. El presupuesto de tesorería arroja resultados positivos para los cinco años de análisis, ya que los cobros son mayores a los pagos. En la cuenta de pérdidas y ganancias ocurre lo mismo, sin embargo, en esta última se obtiene un resultado próximo a las pérdidas en el segundo año, como consecuencia principalmente de los elevados gastos financieros del préstamo y de los costes de personal en relación con las ventas. Se considera dentro de lo normal no obtener un gran beneficio positivo durante los primeros años, por ello se consideran buenos los resultados obtenidos.



Conclusión 22. Si analizamos la rentabilidad económica, podemos afirmar que la empresa empieza a ser rentable desde el comienzo de su actividad, aunque de forma muy leve en sus primeros años de vida.

Conclusión 23. La liquidez que presenta la empresa muestra que el negocio tiene suficiente capacidad para hacer frente a sus deudas a corto plazo.

Conclusión 24. Durante los primeros años se observa que la empresa está excesivamente endeudada debido a la necesidad de financiación externa, sin embargo esta situación se pretende mejorar a medio plazo conforme la amortización del préstamo vaya siendo saldada, obteniéndose entonces valores mejorados para el endeudamiento.

Conclusión 25. La rentabilidad económica y financiera confirman que estamos ante un negocio rentable.

Conclusión 26. El VAN y la TIR confirman la viabilidad del proyecto, ya que el VAN es positivo y la TIR es superior al coste de la deuda.

Para finalizar con las conclusiones, diremos que el proyecto es viable desde el punto de vista técnico, económico y financiero.





## **BIBLIOGRAFÍA.**





### **Libros y Revistas.**

ALONSO, J., GARCIA, J., MYRO, R., JIMENEZ, J., FERNANDEZ, C., & GARRIDO, A. (2009). *Lecciones de economía española*. Navarra: Civitas.

ISBN: 9788447032433

AMAT, J. (1992). *Contabilidad de costes*. Barcelona: Gestión 2000.

ISBN: 848670300X

AMAT, Oriol. (2003). *Análisis de estados financieros. Fundamentos y Aplicaciones*. 7ª Edición. Barcelona: Deusto.

ISBN 84-8088-734-6.

AMAT, Oriol. (2004). *Análisis económico financiero*. Barcelona: Gestión 2000.

ISBN: 8480887168

ARROYO, A. (1996). *Dirección financiera*. Bilbao: Deusto.

ISBN: 842341440X

BATALLER, J., PLAZA, J., & ALCOVER, C. (2004). *Curso práctico de derecho de la empresa*. Madrid: Marcial Pons.

CURBELLO, J., & DOMÍNGUEZ LÓPEZ, I. (2007). *El arte de emprender. Manual para la formación de emprendedores*. Madrid: Universidad Antonio de Nebrija.

ISBN: 9788493268992

DALMAU, Juan Ignacio. (2007). *Competencia y Estrategia*. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

Referencia: 2007.785.

DALMAU, J. I. & HERVÁS, J. L (2003). *Estratégica y política de empresa, una introducción*. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

DAVID, F. (2008). *Conceptos de Administración estratégica*. Mexico: Pearson-Prentice Hall.

ISBN: 970261189X

ECHEVERRI, L. (2009). *Marketing práctico*. Madrid: Starbook.

ISBN: 9788492650040

FREDERICK, E., & WESTER, J. (1994). *Estrategia del marketing industrial*. Madrid: Diaz de Santos.

ISBN: 8479781394

GARRIDO, Santiago & RODRIGUEZ, Jose Manuel. (2002). *Estrategia y Política de Empresas*. Madrid: Pirámide Ediciones.

ISBN 84-368-1727-3.



- GRANT, R. (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid:Thompson-Civitas.  
ISBN: 8447008290
- HOFFMAN, K. Douglas & E.G BATESON, John. (2002). *Fundamentos de Marketing de Servicios*. 2ª Edición. México: International Thomson.  
ISBN 970-686-202-1.
- HOROVITZ, J. (2000). *Los siete secretos del servicio al cliente*. Madrid: Prentice Hall.  
ISBN: 8420530190
- JOHNSON, G., & SCHOLLES, K. (2000). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall.  
ISBN: 8420529842
- JULIÁ, J. (2005). *Contabilidad Financiera. Introducción a la contabilidad*. Valencia: UPV.  
ISBN: 8477215642
- JULIÁ, J. (2003). *Gestión fiscal de la empresa: teoría y práctica*. Valencia: UPV.  
ISBN: 8497054725
- KONZ, S. (1991). *Diseño de instalaciones industriales*. México: Limusa.  
ISBN: 9681836642
- KOTLER, P. y. (2006). *Dirección de marketing*. Madrid: Pearson.  
ISBN: 8420541982
- KRUGMAN, P., & OBSTFELD, M. (2001). *Economía internacional: teoría y práctica*. Madrid:Addison-Wesley.  
ISBN: 8478290435
- LOPEZ, A. (2002). *Valoración financiera*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces.  
ISBN: 8480045094
- LOVELOCK, C. (2004). *Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. México: Pearson.  
ISBN: 9702603889
- MARÍN, María del Mar. (2009). *Apuntes de Contabilidad Financiera de primer curso de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia*. Valencia: UPV.
- MARTÍNEZ PEDRÓS, D. y. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Dias de Santos.  
ISBN: 8479787120
- MIGUEL, E. (2005). *Introducción a la gestión: (management)*. Valencia: UPV.  
ISBN: 8497057503
- MIQUEL, S., MOLLÁ, A., & BIGNÉ, J. (1994). *Introducción al marketing*. Madrid: McGraw Hill.  
ISBN: 8448118464



MIRANDA, Antonio Tomás. (2004). *Cómo elaborar un plan de empresa*. Madrid: Thomson. ISBN 84-9732-325-4.

OLTRA CLIMENT, F. (2008). *Dirección de recursos humanos*. Valencia: UPV. ISBN: 9788483633335

QUINTO, F. (2005). *Todas las claves para crear una empresa*. Barcelona: Servidoc. ISBN 84-932828-9-8.

RIBES, Gabriela. (2011). *Apuntes de Marketing en Empresas de Servicios de quinto curso de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia*. Valencia: UPV.

RODRIGO, J. (2007). *Plan General de Contabilidad de pequeñas y medianas empresas*. BOE número 279 del 21 de Noviembre de 2007. Valencia: Colegio Oficial de Economistas de Valencia, 2007. RD (1515/2007).

SANGÜESA, M., MATEO, R., & ILZARBE, L. (2006). *Teoría y práctica de la calidad*. Madrid: Thomson. ISBN: 8497324064

STANTON, W., ETZEL, M., & WALKER, B. (2004). *Fundamentos del marketing*. Mexico: McGraw Hill. ISBN: 9686046496

STEPHEN, Robbins. (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*. Décima edición. Madrid: Pearson Prentice Hall. ISBN 978-84-8322-656-8.

TAMAMES, R. (2000). *Estructura económica de España*. Madrid: Alianza. ISBN: 842068712X

WEBSTER, F. (1994). *Estrategia del marketing industrial*. Madrid: Diaz de Santos. ISBN: 8479781394



## **Documentos digitales y consultas electrónicas.**

AER. Asociación española de leasing y renting. Documento en línea: <https://ael.es/>

Fecha de consulta: [12/02/2013]

AYUNTAMIENTO DE PATERNA. Plano municipal. Documento en línea:

<http://www.paterna.es/es/servicios/archivo/presentacion.html>

Fecha de consulta: [07/01/2013]

ATRESMEDIA. Presupuesto de anunciarse en Europa FM. Documento en línea:

[http://www.anunciosradio.com/publicidad/index.php?cPath=34&sort=1a&filter\\_id=119](http://www.anunciosradio.com/publicidad/index.php?cPath=34&sort=1a&filter_id=119).

Fecha de Consulta: [15/02/2013]

AZKAR. Operador logístico integral. Documento en línea:

<http://portal.azkar.com/portal/page/portal/inicio>

Fecha de consulta: [22/01/2013]

BANCO CENTRAL EUROPEO. Desocupados en Europa. Documento en línea:

[http://sdw.ecb.europa.eu/quickview.do?SERIES\\_KEY=132.STS.M.I6.S.UNEH.RTT000.4.000](http://sdw.ecb.europa.eu/quickview.do?SERIES_KEY=132.STS.M.I6.S.UNEH.RTT000.4.000).

Fecha de consulta: [16/03/2013].

BIT INFORMÁTICA. Diseño Web. Documento en línea: <http://www.serbit.com/webempresa.htm>

Fecha de Consulta: [16/03/2013].

CÁMARA DE COMERCIO DE VALENCIA. Boletín de situación económica 2º trimestre 2012.

Documento en línea: [http://www.camaravalencia.com/es-ES/servicios/infoeconomica/estad%C3%ADsticas\\_economicas/Paginas/estadisticas\\_economicas\\_valencia.aspx](http://www.camaravalencia.com/es-ES/servicios/infoeconomica/estad%C3%ADsticas_economicas/Paginas/estadisticas_economicas_valencia.aspx).

Fecha de consulta: [28/01/2013].

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE CAJAS DE AHORRO. Apuntes de coyuntura septiembre 2010 . Documento en línea:

[http://portal.webceca.ceca.es/apuncoy.nsf/apuncoy.nsf/4584C60D7FD5694DC12577C800303A52/\\$File/Apunte-10-10-web.pdf](http://portal.webceca.ceca.es/apuncoy.nsf/apuncoy.nsf/4584C60D7FD5694DC12577C800303A52/$File/Apunte-10-10-web.pdf).

Fecha de consulta: [12/01/2013]

FACEBOOK. Como anunciarse en Facebook. Documento en línea:

<http://www.facebook.com/advertising/?src=emu1>.

Fecha de consulta: [17/02/2013]

FRAIKIN. Alquiler de vehículos industriales y comerciales. Documento en línea:

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

Fecha de consulta: [15/01/2013]

FUNDACIÓN BBVA. La población en España 1900-2009. Documento en línea:

<http://www.fbbva.es/TLFU/tfu/esp/publicaciones/cuadernos/fichacuaderno/index.jsp?codigo=545>.

Fecha de consulta: [08/02/2013]



GOBIERNO DE ESPAÑA, MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA. Síntesis de Indicadores Económicos. Documento en línea:

<http://serviciosweb.meh.es/apps/dgpe/textos/ice/infotrim/ICEpub.pdf>.

Fecha de consulta: [01/02/2013]

IMPRESA FOLLETOS. Precio flyers 105x148mm – 135gms. Documento en línea:

<http://www.impresafolletos.com/#/105x148-mm-135-grcompra/4535825440>.

Fecha de consulta: [25/03/2013].

INSTITUTO DE CRÉDITO OFICIAL. Línea ICO emprendedores facilitador financiero.

Documento en línea: <http://www.ico.es/web/contenidos/8122/index.html>.

Fecha de consulta: [12/02/2013]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Datos macroeconómicos de España. Documento en línea: <http://www.ine.es/>.

Fecha de consulta: [13/01/2013].

LEASE PLAN. Líder mundial en gestión de flotas y vehículos de renting. Documento en línea:

<http://www.leaseplan.es/pu/es/>

Fecha de consulta: [07/03/2013]

MECALUX LOGISMARKET. El directorio industrial. Documento en línea:

<http://www.logismarket.es/carretilaselevadoras/1124650cf.html?gclid=C1bs16rC3rYCFbQetAodjYAMA>

Fecha de consulta: [15/02/2013]

MILANUNCIOS. Alquiler de naves industriales en Paterna. Documento en línea:

<http://www.milanuncios.com/alquiler-de-navesindustriales-en-paterna-valencia/>.

Fecha de consulta: [15/02/2013].

ONE AND ONE. Dominio de la página Web. Documento en línea:

<http://alta.1and1.es/?jsessionid=2B3D6AB8786B753EF3254DC90936ADC4.TCpfix143b>.

Fecha de consulta: [19/03/2013].

PRIMOTI. Alquiler de vehículos industriales. Documento en línea: <http://www.primoti.com/>

Fecha de consulta: [21/02/2013]

PRINTGRAFIC. Imprenta online. Documento en línea:

[http://www.printgrafic.com/tarjetas\\_comerciales.php](http://www.printgrafic.com/tarjetas_comerciales.php).

Fecha de consulta: [26/03/2013]

VISTAPRINT. Carteles para exteriores personalizados. Documento en línea:

<http://www.vistaprint.es/cartelesparaexteriores.aspx?xnav=LeftItem&xnid=Signage&dng=1134929>.

Fecha de consulta: [26/03/2013].

VISTAPRINT. Tarjetas de fidelidad. Documento en línea: <http://www.vistaprint.es/tarjetas-de-fidelidad.aspx?rd=2>.

Fecha de consulta: [26/03/2013].





# **ANEXOS.**





## **ANEXO 1º.** *Ejemplo del Reglamento Regulator Aplicable, Empresa PRIMOTI S.L.*

### **1. DATOS GENERALES.**

PRIMOTI S.L es una sociedad limitada cuyo domicilio social se encuentra en la Ctra. De Ocaña nº 37 con C.I.F B03245735. Teléfono 96 511 32 07 y Fax 96 511 70 30. La dirección de correo electrónico es primoti@primoti.com.

Esta sociedad está inscrita en el registro mercantil de Alicante, Tomo 1.506, Folio 35, Hoja N° A-16.808. Inscripción 1ª Fecha 17-12-92.

En cumplimiento de a lo dispuesto en el Artículo 9 de la Ley 34/2002 de 11 de julio, la sociedad tiene declarados en el Registro el dominio [www.primoti.es](http://www.primoti.es), constando por nota al margen de la inscripción 10ª de la hoja A-16.608, al folio 100 del 1.506 general de sociedades.

### **2. ACEPTACIÓN DE LOS TÉRMINOS DE USO.**

La utilización del sitio web [www.primoti.es](http://www.primoti.es), propiedad de PRIMOTI.S.L, es absolutamente voluntaria y supone la aceptación plena por quien accede al mismo, en adelante el Usuario, de todas las Condiciones Generales de Uso vigentes en cada momento que se encuentren en la presente dirección, por lo cual el Usuario deberá leer detenidamente y aceptar sin ningún tipo de reservas la presente INFORMACIÓN LEGAL antes de realizar cualquier tipo de operación, visionado, utilización, etc. con este sitio web.

El Usuario se compromete a no utilizar el sitio web o sus servicios y contenidos de forma contraria a lo dispuesto por la legislación vigente. PRIMOTI S.L se reserva el derecho a retirar el acceso a la presente página web, sin necesidad de previo aviso, a cualquier Usuario que contravenga lo dispuesto en estas Condiciones Generales de Uso.

PRIMOTI S.L se reserva el derecho de modificar en cualquier momento las presentes Condiciones Generales de Uso así como cualesquiera otras condiciones generales o particulares, reglamentos de uso o avisos que resulten de aplicación. Así mismo se reserva el derecho a modificar en cualquier momento la presentación, configuración y localización del Sitio Web, así como los contenidos y las condiciones requeridas para utilizar los mismos.



### 3. OBJETO

PRIMOTI S.L, proporciona información clara y gratuita a los Usuarios sobre los productos y servicios que proporciona a sus clientes, sus características e información sobre la propia entidad.

En [www.primoti.es](http://www.primoti.es) podrían realizarse enlaces a otras páginas, las cuales no son gestionadas por PRIMOTI S.L. Dichos enlaces provienen de otras fuentes de información, no suponiendo su inclusión recomendación, invitación o sugerencia para la visita de las páginas de destino y por lo tanto PRIMOTI S.L declina toda responsabilidad que pudiese surgir al acceder a las páginas de terceros.

### 4. PROPIEDAD INTELECTUAL

El Usuario reconoce y acepta que todos los derechos de propiedad industrial e intelectual sobre los contenidos y cualesquiera otros elementos insertados en el Sitio Web pertenecen a PRIMOTI S.L. o a sus licenciantes, salvo en lo mencionado en el apartado anterior referente a hipervínculos PRIMOTI S.L. es titular de los elementos que integran el diseño gráfico de su página web, los menús, botones de navegación, el código HTML, los textos, imágenes, texturas, gráficos y cualquier otro contenido de la página web o, en cualquier caso, dispone de la correspondiente autorización para la utilización de dichos elementos.

Por lo tanto, el Usuario sólo está autorizado a visualizar todo el material y contenido de esta página tal y como se presenta y a descargar en una sola computadora una copia del material para su uso personal y privado, nunca con propósitos comerciales, siempre que el Usuario cumpla con todas las normativas de propiedad industrial e intelectual.

Así mismo queda prohibido suprimir, eludir o manipular el "copyright" y demás datos identificativos de los derechos de [www.primoti.es](http://www.primoti.es), así como los dispositivos técnicos de protección, o cualquier mecanismo de información que pudieran contener los contenidos.

PRIMOTI S.L autoriza el establecimiento de enlaces entre otras webs y la suya, siempre que se respeten las siguientes condiciones:

- Que el enlace no se establezca desde una web cuyos contenidos resulten contrarios a la Ley, a la moral y al orden público,
- Que no se ofrezca una imagen de PRIMOTI S.L o de sus productos que resulte distorsionada, perjudicial, o equivocada,



- Que no se cree la impresión de que concurre una inexistente relación o vinculación comercial entre PRIMOTI S.L y los titulares, responsables o anunciantes desde la que se crea el enlace, cuando éste no sea el caso, Que no se cree la impresión de que los contenidos o web de PRIMOTI S.L pertenecen o han sido diseñados por los titulares, responsables o anunciantes en la web desde la que se establece el enlace.

## 5. USO DEL SERVICIO Y RESPONSABILIDADES

Las condiciones de acceso y uso de la presente página web se rigen estrictamente por la legalidad vigente y por el principio de buena fe comprometiéndose el Usuario a realizar un buen uso de la web y de los servicios que se ofrecen.

Quedan prohibidos todos los actos que vulneren la legalidad, derechos o intereses de terceros, prohibiéndose expresamente:

- Realizar actuaciones que puedan producir en la web o a través de la misma y por cualquier medio algún tipo de daño a los sistemas de PRIMOTI S.L o a terceros
- Realizar publicidad o información comercial directamente o de forma encubierta, spam (envío de correos masivos) o el envío de grandes mensajes con el fin de bloquear los servidores de la red.

PRIMOTI S.L no puede asumir ninguna responsabilidad derivada del uso incorrecto, inapropiado o ilícito de la información aparecida en las páginas de Internet de PRIMOTI S.L.

## 6. POLÍTICA EN PROTECCIÓN DE DATOS

PRIMOTI S.L cumple con la normativa vigente establecida en la Ley 15/1999 de Protección de datos de carácter personal, LOPD, y demás legislación que la desarrolla.

Con carácter previo, se pone de manifiesto que para el acceso a determinada información y contenido, el Usuario deberá previamente darse de alta como tal, debiendo aceptar en la forma establecida en el mismo, de acuerdo con la LOPD, el tratamiento de sus datos personales, para poder ser incorporado a nuestro fichero.



Los datos de carácter personal recabados en PRIMOTI S.L están incluidos en los Ficheros denominados:

FICHERO	CÓDIGO DE INSCRIPCIÓN
Clientes	2042740043
Proveedores	2042740044
Personal	2042740046
Curricula	2042740045

En caso de querer ejercer los derechos que la Ley Orgánica 15/1.999 de Protección de Datos Personal, de 13 de diciembre le otorga, de oposición, acceso, rectificación y cancelación puede dirigirse por escrito a:

*Primoti, S.L, Ctra. De Ocaña, n.º 37 03007 Alicante*

Por otra parte, se informa a los Usuarios del uso de cookies para obtener información y realizar análisis estadísticos sobre el uso de nuestro sitio web. Las cookies que utiliza PRIMOTI S.L son anónimas y no se refieren a los datos personales del Usuario ni se puede acceder a través de las mismas a datos del disco duro del Usuario. La identidad del Usuario nunca es insertada directamente en la cookie y por tanto no se le puede identificar.

El protocolo utilizado se trata de un protocolo sin estado, lo que significa que se carece de medios para relacionar la información concerniente a una petición con otra petición anterior o posterior. Este protocolo no conoce a la persona a quien está enviando una página ni cuántas páginas le haya podido enviar, incluso aunque nos hayamos conectado escasamente algunos segundos antes, ya que cada petición de la página se procesa independientemente.

## **7. EXCLUSIÓN DE RESPONSABILIDAD.**

PRIMOTI S.L declina toda responsabilidad en caso de que el acceso o las visitas a su web se vieran imposibilitadas o dificultadas debido a una interrupción o defectuosa prestación del suministro eléctrico, telefónico o de otros proveedores de telecomunicaciones ajenos a PRIMOTI S.L, o en el caso de producirse conflictos sociales u otros supuestos de fuerza mayor, o cualquier actuación de un tercero, incluidos los requerimientos u



órdenes administrativas o judiciales, sabotajes o saturaciones, intencionadas o no.

Se declina igualmente toda responsabilidad derivada de los daños y perjuicios que pudiera sufrir el visitante en sus medios informáticos o telemáticos a consecuencia de la producción de cualquiera de las circunstancias anteriormente expuestas.

PRIMOTI S.L no garantiza la disponibilidad y continuidad del Sitio Web ni se hace responsable de cualesquiera daños y perjuicios producidos o que puedan producirse en el futuro, ni de los defectos técnicos, cualquiera que sea su naturaleza, que se deriven del uso de la información y de las materias contenidas en la Web [www.primoti.es](http://www.primoti.es).

Con los límites establecidos en la Ley, PRIMOTI S.L no asume ninguna responsabilidad derivada de la falta de actualización y precisión de los datos o informaciones que se contienen en sus páginas de Internet.

## 8. JURISDICCIÓN Y LEY APLICABLE

Las presentes condiciones generales se rigen por la legislación española. El Usuario acepta estos Términos de Uso, y cualquier tipo de controversia relativa al uso de este sitio web, será interpretado con arreglo a las leyes vigentes en el lugar de residencia del propietario de este sitio web, teniendo competencia para la resolución de todo litigio o conflicto que pueda surgir los Juzgados y Tribunales competentes de Alicante y sus superiores jerárquicos, renunciando expresamente el Usuario a cualquier otro fuero.

## DIRECCIÓN DE CONTACTO.

Para cualquier aclaración sobre las presentes condiciones generales o cualesquiera otros aspectos, tiene a su disposición las siguientes direcciones:

**Sede Social:** Primoti S.L. Ctra. De Ocaña, 37, 03007, Alicante.

Atención al Cliente:  
Tel.: 965 11 32 07  
Fax: 965 11 74 30

E-mail: [primoti@primoti.com](mailto:primoti@primoti.com)



## DATOS IDENTIFICATIVOS DEL PRESTADOR DE SERVICIOS

**Primoti, S.L.**

Ctra. De Ocaña, 37

03007

Alicante

CIF. B-03.24.57.35

## DATOS DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO MERCANTIL:

El Registro Mercantil Alicante, con fecha de 17 de diciembre de 1992, suscribió previo examen y calificación del documento precedente de conformidad con los artículos 18-2 del Código de comercio y 6 del Reglamento del Registro Mercantil, procedió a su inscripción en el:

**Tomo:** 1.506, **general** 762, **sección** 3ª del libro de sociedades, **folio** 35, **hoja** nºa-16.808 **inscripción** 1ª, **fecha** 17-12-92.

Inscripción adaptada a la legislación vigente sobre sociedades de capital:  
**Tomo:** 3341, **general** 654, **sección** 8 del libro de sociedades, **folio** 7, **hoja** 9135 **inscripción** 7, **fecha** 21-3-1997.



**ANEXO 2º. Estado de tesorería.**

Tabla 17. Estado de Tesorería.

<b>e-Box</b>  <b>Estado de Tesorería</b>	<b>PRESUPUESTO</b>				
	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>	<b>2.018</b>
<b>AUTOFINANCIACION DE OPERACIONES</b>					
Beneficio antes de impuestos	2.791	65	4.809	16.643	36.715
impuestos	(837)	(19)	(1.443)	(4.993)	(11.015)
Amortizaciones	1.625	58.441	137.875	235.238	356.379
<b>CASH FLOW</b>	<b>3.579</b>	<b>58.486</b>	<b>141.241</b>	<b>246.888</b>	<b>382.080</b>
<b>NECESIDADES DE CIRCULANTE</b>					
Incrementos del saldo de Clientes	(24.180)	(12.372)	(10.888)	(13.381)	(14.064)
Incremento del saldo de Existencias	(799.733)	(360.910)	(175.795)	(128.785)	(83.479)
Incremento del saldo de Proveedores	25.634	12.685	14.267	(1.383)	11.593
Impuesto sociedades periodificado		(19)			
Incremento del saldo de administraciones pub.	0	(283)	633	1.458	(3.115)
<b>TOTAL DE NECESIDADES POR CIRCULANTE</b>	<b>(756.079)</b>	<b>(301.548)</b>	<b>(235.049)</b>	<b>(300.355)</b>	<b>(188.736)</b>



<b>NECESIDADES DE CAPITAL</b>					
<b>Entradas:</b>					
Nuevos Prestamos a largo plazo	770.000	375.000	335.000	400.000	400.000
Aportación socios capital	90.000				(60.000)
Aportación socios prestamos					
Descuento de papel comercial	24.180	12.372	10.888	13.381	14.064
Aplazamiento del IVA	0				
<b>Salidas:</b>					
Pago de Prestamos a largo plazo	(67.167)	(173.152)	(246.277)	(325.743)	(416.177)
Devolución 186réstamo socios	0	0	0	0	0
Inversiones	(10.000)	0	0	(15.000)	0
<b>TOTAL NECESIDADES DE CAPITAL</b>	<b>807.012</b>	<b>214.220</b>	<b>99.611</b>	<b>72.638</b>	<b>(62.113)</b>
<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>54.512</b>	<b>(28.841)</b>	<b>5.804</b>	<b>19.170</b>	<b>131.231</b>
<b>CAJA INICIAL</b>	<b>0</b>	<b>54.512</b>	<b>25.671</b>	<b>31.474</b>	<b>50.644</b>
<b>CAJA FINAL</b>	<b>54.512</b>	<b>25.671</b>	<b>31.474</b>	<b>50.644</b>	<b>181.876</b>

Fuente: elaboración propia. 2013.



**Anexo 3º. Necesidades de financiación.**

Tabla 18. Necesidades de financiación.

	2014	2015	2016	2017	2018
Financiación externa	770.000 €	375.000 €	335.000 €	400.000 €	400.000 €
Financiación por los socios	90.000 €	- €	- €	- €	60.000 €
Total Ingresos	239.800 €	362.500 €	470.484 €	603.184 €	742.666 €
<b>VOLUMEN DE EQUILIBRIO</b>	<b>224.057 €</b>	<b>337.018 €</b>	<b>422.945 €</b>	<b>511.453 €</b>	<b>585.059 €</b>
MARGEN BRUTO	87.268 €	134.485 €	170.090 €	220.450 €	275.340 €
<b>(BAIT)</b>	<b>25.641 €</b>	<b>58.131 €</b>	<b>79.669 €</b>	<b>103.926 €</b>	<b>134.897 €</b>
<b>(BDI)</b>	<b>1.954 €</b>	<b>45 €</b>	<b>3.366 €</b>	<b>11.650 €</b>	<b>25.701 €</b>
<b>CASH-FLOW GENERADO</b>	<b>3.579 €</b>	<b>1.670 €</b>	<b>4.991 €</b>	<b>13.275 €</b>	<b>29.576 €</b>
CAJA INICIAL	- €	54.512 €	25.671 €	31.474 €	50.644 €
CAJA FINAL	54.512 €	25.671 €	31.474 €	50.644 €	181.876 €

Fuente: elaboración propia. 2013.

Anexo 4º. Balance de Situación Previsional.

Tabla 19. Balance de Situación previsional.

<b>e-Box</b>	<b>PRESUPUESTO</b>				
	<b>Balance de Situación</b>	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>
<b>ACTIVO</b>					
Inmovilizado	10.000	10.000	10.000	25.000	25.000
Amortización acumulada	(1.625)	(60.066)	(197.941)	(433.179)	(789.558)
<b>Inmovilizado neto</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>25.000</b>	<b>25.000</b>
<b>Circulante</b>					
Clientes	24.180	36.552	47.440	60.821	74.885
<b>Existencias</b>	<b>799.733</b>	<b>1.160.643</b>	<b>1.336.438</b>	<b>1.465.223</b>	<b>1.381.744</b>
Tesorería	54.512	25.671	31.474	50.644	181.876
<b>Total Circulante</b>	<b>878.425</b>	<b>1.222.866</b>	<b>1.415.353</b>	<b>1.576.688</b>	<b>1.638.505</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>888.425</b>	<b>1.232.866</b>	<b>1.425.353</b>	<b>1.601.688</b>	<b>1.663.505</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>					
Capital	90.000	90.000	90.000	90.000	30.000
Reservas	0	2.791	2.817	6.183	17.833
Resultados ejercicio	2.791	26	3.366	11.650	25.701



<b>Total Fondos Propios</b>	92.791	92.817	96.183	107.833	73.534
<b>PASIVO</b>					
Acreeedores socios					
Entidades Financieras a l.pl.	702.833	904.681	993.403	1.067.660	1.051.483
<b>Total Acreeedores a l.pl.</b>	<b>702.833</b>	<b>904.681</b>	<b>993.403</b>	<b>1.067.660</b>	<b>1.051.483</b>
Parte a corto de la financiación a largo plazo	67.167	173.152	246.277	325.743	416.177
Entidades Financieras a c.pl.	0	24.180	36.552	47.440	60.821
Proveedores	25.634	38.319	52.586	51.203	62.796
Otros acreeedores	0	(283)	351	1.809	(1.307)
<b>Total Acreeedores a c.pl.</b>	<b>92.801</b>	<b>235.368</b>	<b>335.766</b>	<b>426.195</b>	<b>538.488</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>888.425</b>	<b>1.232.866</b>	<b>1.425.353</b>	<b>1.601.689</b>	<b>1.663.505</b>

Fuente: elaboración propia. 2013.

Anexo 5º. Cuenta de Resultados Previsional.

Tabla 20. Cuenta de resultados.

<b>EasyBox</b> Cuenta de Resultados	<b>PRESUPUESTO</b>				
	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
<b>VENTAS</b>	<b>239.800</b>	<b>362.500</b>	<b>470.484</b>	<b>603.184</b>	<b>742.666</b>
<b>Otros Ingresos:</b>					
Trabajos para el inmovilizado	0	0	0	0	0
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>239.800</b>	<b>362.500</b>	<b>470.484</b>	<b>603.184</b>	<b>742.666</b>
Coste de Ventas	(152.532)	(22.015)	(300.394)	(382.734)	(467.326)
<b>Total Coste de Ventas</b>	<b>(152.532)</b>	<b>(22.015)</b>	<b>(300.394)</b>	<b>(382.734)</b>	<b>(467.326)</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>87.268</b>	<b>134.485</b>	<b>170.090</b>	<b>220.450</b>	<b>275.340</b>
<b>Gastos de Explotación:</b>					
Gastos de Personal	(35.538)	(40.000)	(45.000)	(60.000)	(70.000)
Gastos Generales	(22.066)	(31.104)	(39.092)	(48.868)	(59.141)
<b>Total Gastos de Explotación</b>	<b>(57.604)</b>	<b>(71.104)</b>	<b>(84.092)</b>	<b>(108.868)</b>	<b>(129.141)</b>
<b>Bº ORDINARIO DE RESULTADO EXTRAORDINARIO Morosos</b>	<b>29.664</b>	<b>63.381</b>	<b>85.999</b>	<b>111.583</b>	<b>146.199</b>
<b>Bº ANTES DE INTS. IMPTOS y AMORT(BAITD)</b>	<b>27.266</b>	<b>59.756</b>	<b>81.294</b>	<b>105.551</b>	<b>138.772</b>
<b>Amortizaciones:</b>					
Inmovilizado material	(1.125)	(1.125)	(1.125)	(1.125)	(3.375)
Inmovilizado inmaterial	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)
<b>Total amortizaciones</b>	<b>(1.625)</b>	<b>(1.625)</b>	<b>(1.625)</b>	<b>(1.625)</b>	<b>(3.875)</b>
<b>Bº ANTES DE INTS. IMPTOS (BAIT)</b>	<b>25.641</b>	<b>58.131</b>	<b>79.669</b>	<b>103.926</b>	<b>134.897</b>
Gastos Financieros Netos (Financiación Estructural)	(22.850)	(57.200)	(73.232)	(84.718)	(94.632)
Gastos Financieros Netos (Financiación Operativa)	0	(866)	(1.628)	(2.565)	(3.549)
<b>Bº ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>2.791</b>	<b>65</b>	<b>4.809</b>	<b>16.643</b>	<b>36.715</b>
Impuesto sobre Sociedades	(837)	(19)	(1.443)	(4.993)	(11.015)
<b>DESPUES DE IMPUESTOS (BDI)</b>	<b>1.954</b>	<b>45</b>	<b>3.366</b>	<b>11.650</b>	<b>25.701</b>
<b>CASH-FLOW GENERADO</b>	<b>3.579</b>	<b>1.670</b>	<b>4.991</b>	<b>13.275</b>	<b>29.576</b>

Fuente: elaboración propia. 2013.

Anexo 6º. Representación Gráfica Resultados.

Gráfico 14. Representación gráfica Resultados.



Fuente: elaboración propia. 2013.

