



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

PROYECTO FINAL DE CARRERA

**Plan de negocio para la creación de una
empresa de logística-distribución
internacional, situada en España,
(Valencia).**

Autor: **Rafael Cabanes Sáez**

Valencia, abril 2016

Directores: **Aurelio Herrero Blasco.** (DOE-FADE)

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución
internacional, situada en España, (Valencia).

Contenido

| | | |
|------|---|----|
| 1. | INTRODUCCIÓN..... | 9 |
| 1.1. | Resumen..... | 9 |
| 1.2. | Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas..... | 9 |
| 1.3. | Objetivos | 12 |
| 1.4. | Metodología | 13 |
| 2. | ANTECEDENTES | 17 |
| 2.1. | Motivación. La idea | 17 |
| 2.2. | Aproximación al sector distribución..... | 17 |
| 2.3. | Misión, Visión y valores de la empresa | 21 |
| | Misión..... | 22 |
| | Visión..... | 23 |
| | Valores..... | 23 |
| 2.4. | Objetivos de la compañía | 23 |
| 2.5. | Estrategia global..... | 25 |
| 3. | ANÁLISIS DEL MERCADO | 29 |
| 3.1. | Identificación del sector y coyuntura económica | 29 |
| | Identificación del sector | 29 |
| | Coyuntura económica | 31 |
| 3.2. | Análisis sectorial..... | 32 |
| 3.3. | Análisis PESTEL | 34 |
| 3.4. | Cinco fuerzas de Porter | 44 |
| 3.5. | Entorno competitivo | 46 |
| 3.6. | Evaluación de la compañía (DAFO-CAME) | 48 |
| | Oportunidades | 48 |
| | Amenazas | 48 |
| | Fortalezas | 49 |
| | Debilidades..... | 49 |
| | Corregir las debilidades..... | 50 |
| | Afrontar las amenazas..... | 51 |
| | Mantener las fortalezas | 51 |
| | Explotar las oportunidades | 52 |
| 4. | OPERACIONES Y PROCESOS..... | 55 |
| 4.1. | Localización y distribución en planta | 55 |
| 4.2. | Procesos | 58 |
| 5. | ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS | 63 |

*Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución
internacional, situada en España, (Valencia).*

| | | |
|------|---|-----|
| 5.1. | Forma jurídica / fiscal elegida | 63 |
| 5.2. | Análisis de los puestos de trabajo | 70 |
| 5.3. | Política retributiva..... | 72 |
| 5.4. | Organigrama..... | 74 |
| 6. | PLAN DE MARKETING | 77 |
| 6.1. | Segmentación y Público Objetivo..... | 77 |
| 6.2. | Análisis del MARKETING MIX | 78 |
| 6.3. | Servicio ampliado o mejoras del servicio | 81 |
| 7. | PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO..... | 85 |
| 7.1. | Balances previsionales. | 85 |
| 7.2. | Análisis de las C. Resultados..... | 90 |
| | Inversión..... | 92 |
| | Financiación..... | 94 |
| | Gastos..... | 95 |
| | Ingresos | 96 |
| | Ratios..... | 97 |
| 7.3. | Recuperación de la inversión: VAN; TIR..... | 99 |
| 7.4. | Diagrama de GANTT | 102 |
| 8. | CONCLUSIONES | 105 |
| | BIBLIOGRAFIA..... | 109 |
| | ANEXOS | 115 |
| | Anexo 1: Cuadro amortización Préstamo | 115 |
| | Anexo 2: Ingresos diferentes escenarios..... | 117 |
| | Anexo 3: Ingresos y gastos desglosados por meses..... | 119 |

Índice de Tablas:

| | |
|--|-----|
| Tabla 1: Principales magnitudes por clase de variable y agrupaciones de actividad en España..... | 33 |
| Tabla 2: Comparación entre población en 2001 y 2011 | 39 |
| Tabla 3: Principales empresas competidoras Valencia | 47 |
| Tabla 4: Análisis DAFO | 50 |
| Tabla 5: Tabla de decisión- Localización..... | 57 |
| Tabla 6: Activo de la empresa | 86 |
| Tabla 7: Patrimonio neto y pasivo de la empresa | 87 |
| Tabla 8: Análisis del activo | 87 |
| Tabla 9: Análisis del patrimonio neto y pasivo | 88 |
| Tabla 10: Fondo de maniobra..... | 89 |
| Tabla 11: Diferencia activo corriente por el doble del pasivo corriente | 90 |
| Tabla 12: Pérdidas y ganancias..... | 90 |
| Tabla 13: Análisis del resultado del ejercicio | 91 |
| Tabla 14: Inversión en mobiliario de oficina..... | 92 |
| Tabla 15: Imagen de la empresa | 93 |
| Tabla 16: Hardware y software | 93 |
| Tabla 17: Información préstamo | 94 |
| Tabla 18: Escenarios de los ingresos por años | 97 |
| Tabla 19: Ratios de liquidez..... | 97 |
| Tabla 20: Ratios de endeudamiento | 97 |
| Tabla 21: Ratios de rotación de activo | 98 |
| Tabla 22: Ratio de rentabilidad económica | 98 |
| Tabla 23: Ratio de rentabilidad financiera | 99 |
| Tabla 24: Flujos de caja de inversión | 101 |
| Tabla 25: Resultados VAN y TIR..... | 101 |
| Tabla 26: Diagrama de GANTT | 102 |
| Tabla 27: Préstamo | 115 |
| Tabla 28: Ingresos 2017 escenario optimista..... | 117 |
| Tabla 29: Ingresos 2017 escenario realista | 117 |
| Tabla 30: Ingresos 2017 escenario pesimista..... | 118 |
| Tabla 31: Ingresos y gastos 2017 por meses | 119 |
| Tabla 32: Ingresos y gastos 2018 por meses | 120 |
| Tabla 33: Ingresos y gastos 2019 por meses | 121 |

Índice de Gráficos:

| | |
|--|-----------|
| Gráfico 1: Evolución del número de empresas ocupadas en el sector transporte y almacenamiento en España: | 19 |
| Gráfico 2: Evolución del número de empresas ocupadas en el sector transporte y almacenamiento en la Comunidad Valenciana..... | 19 |
| Gráfico 3: Personal ocupado en el sector transporte y almacenamiento en España..... | 20 |
| Gráfico 4: Personal ocupado en el sector transporte y almacenamiento en la Comunidad Valenciana | 20 |
| Gráfico 5: Evolución PIB | 37 |
| Gráfico 6: Evolución para España y Comunidad Valenciana | 37 |
| Gráfico 7: Evolución paro en la Comunidad Valenciana | 38 |
| Gráfico 8: Crecimiento de la Población por CCAA (2015) | 40 |
| Gráfico 9: Población por sexo y grandes grupos de edad en 2001 y 2011 (%) | 41 |
| Gráfico 10: Pirámide de Población en España 2001-2011..... | 41 |
| Gráfico 11: Procesos de la empresa | 58 |
| Gráfico 12: Organigrama | 74 |
| Gráfico 13: Análisis del Activo | 88 |
| Gráfico 14: Análisis del Pasivo y PN | 89 |

CAPÍTULO 1: Introducción

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen

El Proyecto Fin de Carrera trata de estudiar la puesta en funcionamiento y posterior desarrollo de una empresa dedicada a ser intermediarios entre el cliente y el proveedor, de modo que la empresa se dedica a contratar el transporte para que tanto clientes como proveedores queden satisfechos en plazo y precio.

En la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Politécnica de Valencia podemos encontrar un gran volumen de asignaturas que nos ayudarán a realizar correctamente el Plan de Empresa, el cual nos servirá para analizar si este proyecto es viable, además de realizar una planificación del proyecto y ayudarnos a obtener un conocimiento profundo sobre la empresa, el sector y el entorno.

El motivo que me ha hecho elegir esta opción, es debido a que, hice una entrevista de trabajo en una empresa, la cual, se dedica al mismo fin y tuve una conversación extensa con un directivo de la empresa en la cual se encargó de explicarme las funciones de la empresa y sus principios, así como su puesta en funcionamiento.

En el presente trabajo se va a analizar la puesta en funcionamiento de una empresa dedicada a la distribución y logística, calculando las necesidades que harán falta para este proyecto, tanto monetarias como de personal, a la vez se investigarán las fuentes de financiación, clientes y proveedores.

Finalmente se obtendrán conclusiones y se analizará si la empresa presente es viable o no.

1.2. Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas

El objeto del presente trabajo final de carrera es la creación de una empresa dedicada a la distribución y logística internacional situada en la Comunidad Valenciana.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

Este apartado del presente trabajo fin de carrera pretende mostrar la relación de las asignaturas a las que se ha acudido y han ayudado de alguna forma en la realización cada una de las partes del estudio.

Todas y cada una estas asignaturas que han sido cursadas en la titulación de administración y dirección de empresas, contribuirán a crear este proyecto, por su gran peso específico tanto en el trabajo en sí como en los resultados obtenidos existen determinadas asignaturas que cabe destacar:

Capítulo 2. Antecedentes.

| | |
|--------------------------|---|
| Asignaturas relacionadas | <ul style="list-style-type: none">• Economía de la Empresa I. |
|--------------------------|---|

| | |
|---------------------|---|
| Breve justificación | Se han utilizado muchos conceptos tratados en la asignatura “Economía de la empresa I” para introducir la empresa objeto de estudio y hablar tanto de su origen como de su definición como empresa. |
|---------------------|---|

Capítulo 3. Análisis del mercado.

| | |
|--------------------------|---|
| Asignaturas relacionadas | <ul style="list-style-type: none">• Introducción a la Estadística.• Introducción a los Sectores Empresariales.• Dirección Estratégica y Política de Empresa.• Economía Española Regional.• Economía Española y Mundial. |
|--------------------------|---|

| | |
|---------------------|---|
| Breve justificación | Se tratarán diferentes aspectos de las asignaturas “Introducción a la estadística”, “Introducción a los sectores empresariales”, “Economía Española Regional” y “Economía Española y Mundial” para analizar la situación del sector en el que se engloba la compañía a nivel internacional. También se ha empleará la asignatura “Dirección Estratégica y Política de Empresa” para realizar el análisis del PESTEL con el objetivo de |
|---------------------|---|

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

estudiar el entorno en el que se encuentra la empresa y el modelo de las cinco fuerzas de Porter para analizar su principal competencia.

Capítulo 4. Organización y RRHH.

| | |
|--------------------------|--|
| Asignaturas relacionadas | <ul style="list-style-type: none">• Derecho de la Empresa• Legislación Laboral y de la Empresa• Economía de la Empresa I• Dirección de Recursos Humanos• Gestión y Organización de Empresas de Servicios |
|--------------------------|--|

Breve justificación En este capítulo usaremos los conocimientos adquiridos en Derecho de la Empresa para poder decidir qué tipo de sociedad nos interesa crear y en base a ello, el capital a invertir.

A su vez, nos adentraremos en el Derecho Laboral para poder analizar los puestos de trabajo y su correspondiente contratación, combinando dicha información con la de Dirección de Recursos Humanos para poder conseguir así una correcta selección, formación, contratación y despido de los empleados.

Para ello, deberemos elaborar un organigrama y definir las funciones, tareas, responsabilidades y perfil de cada puesto de trabajo así como lo mencionado anteriormente.

Capítulo 5. Plan de Marketing.

| | |
|--------------------------|---|
| Asignaturas relacionadas | <ul style="list-style-type: none">• Dirección Comercial• Gestión de Calidad• Introducción a la Estadística• Métodos Estadísticos en Economía |
|--------------------------|---|

Breve justificación Realizaremos un estudio de mercado para poder recopilar, analizar y organizar la información relativa al perfil del consumidor del segmento de mercado al que nos dirigimos obteniendo de esta

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

manera datos estadísticos pudiendo extraer así conclusiones y elaborar las previsiones de venta del servicio que se ofrece.

Capítulo 6. Plan Financiero.

| | |
|--------------------------|--|
| Asignaturas relacionadas | <ul style="list-style-type: none">• Contabilidad General y Analítica• Contabilidad Analítica• Dirección Financiera• Economía de la Empresa II |
|--------------------------|--|

Breve justificación En cuanto al Plan Financiero estudiaremos la estructura financiera óptima de la empresa, así como de la planificación y control de la dirección, teniendo en cuenta los diferentes costes en los que incurre la organización empresarial, así como la identificación de cuáles son sus potenciales y puntos débiles a partir del análisis de sus estados contables con el objeto de determinar la forma idónea de actuación para mejorar sus perspectivas. A su vez, analizaremos también la estructura financiera óptima de la empresa, así como de la planificación y control de la dirección financiera.

1.3. Objetivos

Se han marcado unos objetivos para el proyecto, el cual es la creación de una empresa la cual se dedicará a la distribución-logística situada en la Comunidad Valenciana. Algunos de los parámetros analizados servirán como indicadores durante la ejecución del proyecto. Los objetivos fundamentales son:

1. Estudiar el sector del transporte para el tráfico de mercancías.
2. Conocer detalladamente la situación general de la empresa en su creación, su evolución en el tiempo y así como su política y estrategia global.
3. Conocer la situación económica de la compañía y el sector.
4. Especificar los servicios que se van a prestar.
5. Estudiar la necesidad de contratación y el plan de marketing a seguir.
6. Estudiar las necesidades de inversión y financiación.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

7. Exponer los resultados de la aplicación de las iniciativas del proyecto y ver viabilidad.

1.4. Metodología

Para la elaboración del presente plan de empresa se han empleado las siguientes fuentes de información:

- Fuentes de información primarias: Para conocer los datos sobre la situación del sector y de algunas empresas hemos empleado principalmente las bases de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) y SABI.
- Fuentes de información secundarias: Con el fin de ampliar la información obtenida en las fuentes primarias y ser capaces de analizar dicha información de forma correcta hemos leído varias publicaciones sobre el sector de medios especializados.
- Observación: Para que nuestro proyecto sea lo más real posible he realizado diferentes entrevistas con expertos debido a tener la facilidad de haber realizado prácticas en una empresa transitoria durante el transcurso de la licenciatura.
- Internet: Lugar idóneo para conocer a la competencia (servicios, precios, características...). También he empleado esta herramienta para ampliar información de las otras fuentes.
- Programas informáticos: A través de programas informáticos hemos tratado la información para presentarla de manera más clara e incluso obtener información nueva.
- Legislación: De toda la normativa vigente también se ha extraído la información necesaria para conocer los derechos y obligaciones que teníamos.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

CAPÍTULO 2: Antecedentes

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

2. ANTECEDENTES

En los antecedentes hablaremos sobre la motivación de realizar este proyecto, cómo surgió la idea, también analizaremos como está el sector, y por último veremos cuáles son la misión, visión y valores de la empresa, a la vez se analizarán tanto los objetivos como las estrategias.

2.1. Motivación. La idea

La principal motivación por la cual se va a realizar el proyecto presente es la autorrealización de poder analizar la creación de una empresa desde cero, observar los resultados y viabilidad de la misma.

La idea de realizar este proyecto final de carrera surgió debido a que durante la realización en mi formación de grado superior hice una entrevista en una empresa la cual se dedica a realizar actividades similares a las que he detallado, y hablando con el responsable de la empresa observe que es una buena idea, la cual, creo que no es necesario mucha inversión y con la cual se puede obtener beneficios.

2.2. Aproximación al sector distribución

En esta sección se analiza la situación actual que atraviesa el sector de transporte de mercancías en los flujos entre España y la Comunidad Valenciana. El análisis contempla los tres principales modos de transporte de mercancías utilizados en España para los envíos a Europa: carretera, marítimo y ferrocarril.

El sector del transporte por sí solo representa una parte importante de la economía: en el caso de España, el sector transportes en España representó en el año 2014 el 5% del Producto Interior Bruto (PIB) español de acuerdo a los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). En términos de empleo y de acuerdo con los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) del tercer trimestre de 2014, en el transporte terrestre se ocuparon 1.400.000 personas aproximadamente.

Históricamente el modelo territorial español, así como el europeo, se ha caracterizado por la concentración territorial en áreas metropolitanas, lo que lleva a que

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

el flujo de mercancías no sea centralizado. A esto cabe añadir las relaciones comerciales y económicas que se mantienen con la Unión Europea y países terceros, que no hacen más que incrementar la importancia de la periferia.

Por el contrario, el sistema de transportes desarrollado se gestiona de manera bastante centralizada, pues su estructura es radial.

En todo crecimiento económico, capaz de generar bienes y oportunidades, se necesita de transporte. Un sistema de transporte eficaz permite aprovechar el mercado interior y crear una ventaja estratégica en la sociedad actual, completamente globalizada.

El crecimiento del sector de transporte de mercancías está influido por la evolución de la economía europea, así como su sistema productivo que ha pasado de contar con una economía de almacenaje a una de producción ajustada (Just in time).

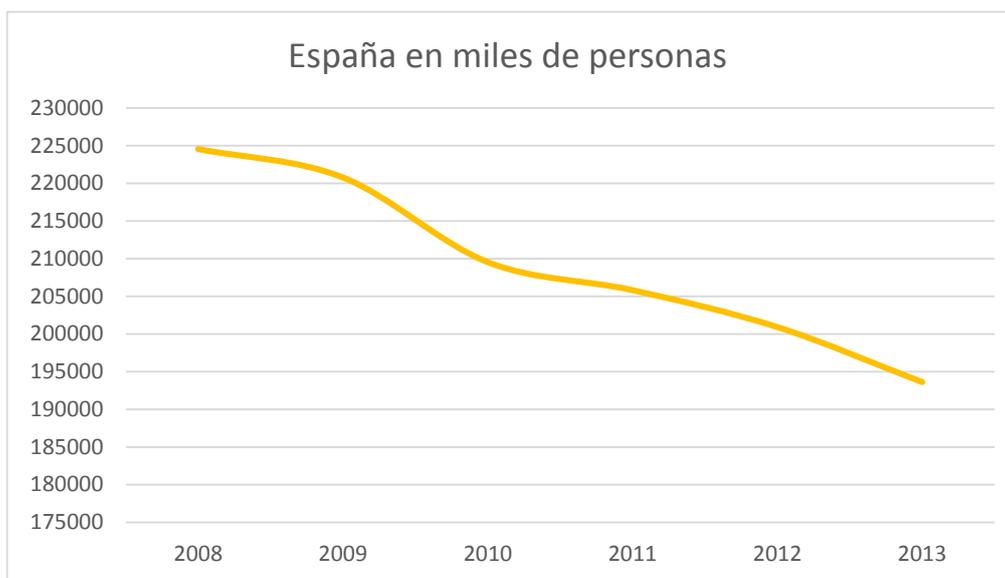
Otro factor clave en el desarrollo del sector de transportes fue la creación del mercado único con la formación de la Unión Europea que ha establecido una política de transportes sostenible común para todos los países miembros. El objetivo de esta política es crear un sistema de transportes eficiente que satisfaga las necesidades de la sociedad desde el punto de vista económico, social y medioambiental.

En la actualidad, el sistema de transporte de mercancías presenta grandes desequilibrios entre los diferentes modos de transporte. El transporte por carretera es el modo predominante dentro del patrón de transporte español, con una importancia relativa creciente en los últimos años que continuará en los posteriores años.

A continuación, podemos observar la evolución del número de empresas dedicadas al transporte y almacenamiento, tanto en España como en la C. Valenciana, como se puede apreciar la evolución es negativa y es debido a la crisis que ha sufrido todos los sectores, incluyéndose el sector transporte.

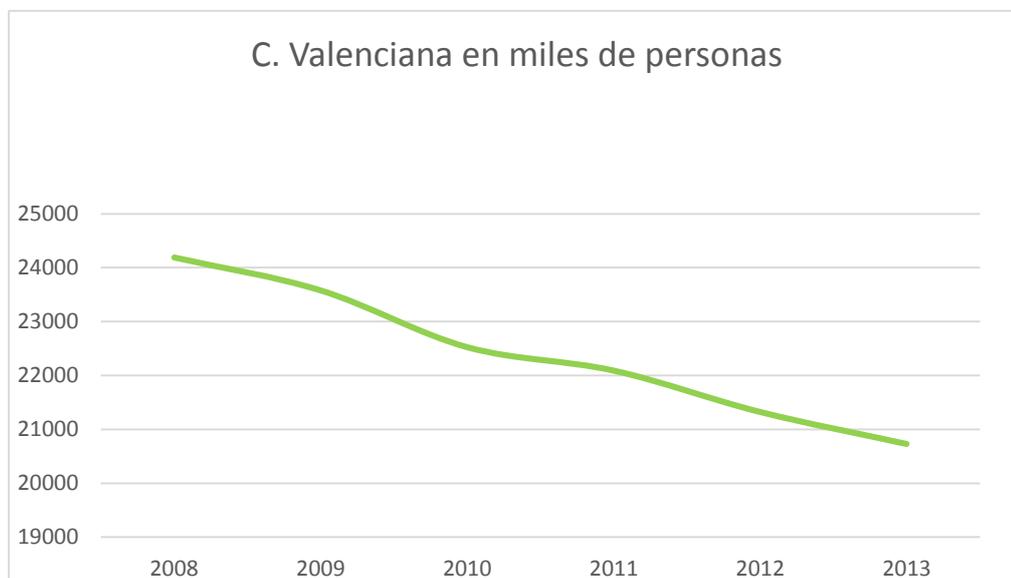
Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

Gráfico 1: Evolución del número de empresas ocupadas en el sector transporte y almacenamiento en España:



Fuente: INE, 2014

Gráfico 2: Evolución del número de empresas ocupadas en el sector transporte y almacenamiento en la Comunidad Valenciana

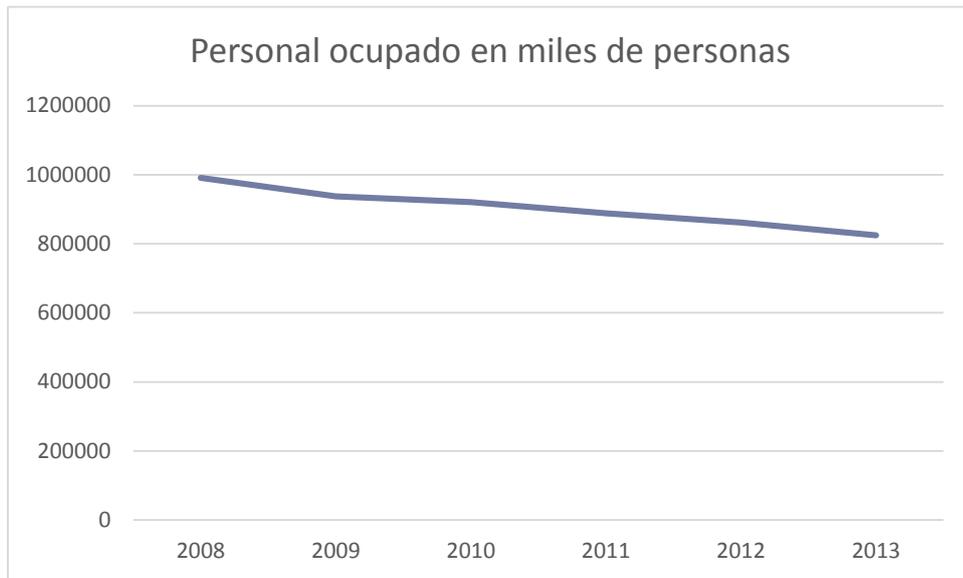


Fuente: INE, 2014

También es importante, ver la evolución del personal ocupado en este sector, como se puede observar ha disminuido durante el transcurso de los años analizados "2008-2013". Se puede apreciar la correlación existente entre la disminución de empresas con la disminución de empleo en el sector.

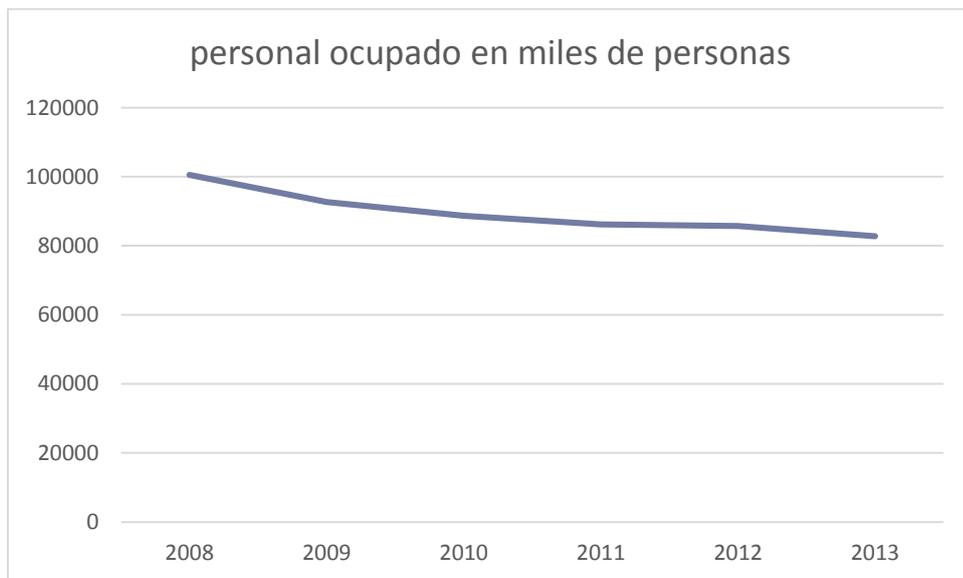
Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

Gráfico 3: Personal ocupado en el sector transporte y almacenamiento en España



Fuente: INE, 2014

Gráfico 4: Personal ocupado en el sector transporte y almacenamiento en la Comunidad Valenciana



Fuente: INE, 2014

Por tanto, mediante esta aproximación al sector podemos concluir que es un sector el cual es necesario e importante, aunque debido a la crisis ha sufrido una reducción importante tanto de empresas como personal debido a la coyuntura económica.

2.3. Misión, Visión y valores de la empresa

La Visión de una organización es una declaración orientada al largo plazo. La Visión está relacionada con el ver, es decir con el "mirar" las tendencias sociales y su evolución, y como cambiarán los mercados, esto en lo que respecta a una perspectiva externa; en lo que respeta a una perspectiva interna, imagina como se adaptará la empresa a estas tendencias y cambios sociales y también cómo influirá la empresa en estos o directamente como los creará.

La Misión de una organización hace foco en lo "interno", de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados.

La misión está vinculada con los valores centrales. También describen cómo competir y generar valor al cliente.

Las principales diferencias entre Misión y Visión son:

- La Misión detalla en forma más concreta lo que se pretende hacer y se relaciona con los objetivos y metas perseguidos, y las estrategias para lograrlos; la visión antecede a la misión, sin visión no existe una misión, siendo la visión un enunciado más global y menos detallado.
- La Misión tiene su horizonte en el mediano plazo, acentuando los aspectos que se deben cambiar; la Visión se orienta al mediano y largo plazo, en el sentido de rescatar el cómo se quiere ser identificado en el futuro.

Una 'estrategia' implica elegir un conjunto de actividades en las que la organización sobresaldrá para crear una diferencia sostenida. El 'mapa estratégico' está relacionado con una visión macro de las estrategias seguidas por la organización.

La propuesta de valor es la mezcla de la conveniencia, calidad, precio, servicio y garantía que la organización ofrece a sus clientes. La propuesta de valor apunta a orientarse a ciertos clientes, es decir, tiene cierto mercado objetivo (también conocido como Target de mercado, o segmento objetivo).

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

Existen cuatro clases amplias de propuestas de valor:

- Mejor compra o Menor costo total: Precios económicos, calidad confiable, servicio rápido.
- Liderazgo de producto e innovación: Los últimos productos de los líderes de la industria.
- Llave en mano: Soluciones a medida para las necesidades y preferencias específicas de cada cliente.
- Cautiverio: La organización intenta conseguir a una gran cantidad de compradores en una posición donde los deja sin posibilidad de continuar sus compras con otro proveedor. Por ejemplo, venden a muy bajo precio ciertos productos que no son compatibles con los de los competidores. La estrategia de cliente cautivo aprovecha los altos costos de la conmutación para los clientes, que los hacen dependientes de la organización. El cautiverio está relacionado al concepto de monopolio coactivo.

Misión

La misión de la empresa es superar las expectativas de nuestros clientes en todos los niveles, generando y buscando una relación a largo plazo, con un compromiso continuo y una excelente calidad humana que nos permita lograr un elevado nivel de eficiencia y fiabilidad sin olvidar nunca que nuestra razón de ser es generar valor a nuestros Clientes:

- Para nuestros Clientes externos en el transporte de documentos y mercancías a cualquier lugar del mundo, entregándolas donde nuestro Cliente lo que necesite, en el momento que fijado y con unos costes ajustados a sus necesidades.
- Para nuestros clientes internos, creando un entorno de trabajo en el que puedan desarrollarse profesionalmente, en un entorno de innovación continua, iniciativa, implicación y compromiso.
- Para nuestros proveedores y colaboradores, estableciendo una relación basada en el compromiso mutuo y la confianza.

*Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución
internacional, situada en España, (Valencia).*

Visión

Ser uno de los operadores logísticos líderes especializados en PYMES, capaz de ofrecer servicios flexibles y ajustados a los requerimientos de nuestros Clientes, para poder transportar cualquier mercancía a cualquier lugar del mundo y con una vocación de trabajo a largo plazo.

Valores

- Siempre orientados a satisfacer las necesidades de nuestros Clientes.
- Esfuerzo por una calidad entendida como un servicio libre de defectos.
- Ofrecer un servicio y un trato agradable a nuestros Clientes, con calidez humana.
- Compromiso con nuestros Clientes, empleados y con la sociedad a la que servimos.
- Cuidar y mejorar el mundo donde vivimos.
- Eficiencia entendiéndola como una mejora continua de todo lo que hacemos.
- Flexibilidad para ofrecer soluciones ajustadas a las necesidades del Cliente.
- Entorno de trabajo en el que se valore la innovación, la implicación, la iniciativa y el logro.
- Mejorar continuamente toda la organización a través de la capacitación técnica y experiencia práctica del personal.

2.4. Objetivos de la compañía

Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer.

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa pues éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma. Pero además de ello, otras ventajas de establecer objetivos para una empresa son:

- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- Sirven de guía para la formulación de estrategias.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

- Sirven de guía para la asignación de recursos.
- Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- Permiten evaluar resultados al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.
- Generan coordinación, organización y control.
- Generan participación, compromiso y motivación, al alcanzarlos, generan satisfacción.
- Revelan prioridades.
- Producen sinergia.
- Disminuyen la incertidumbre.

Nuestro principal objetivo es obtener beneficios para poder seguir con la actividad normal de la empresa y así poder ofrecer los servicios pactados.

Para ello, nos planteamos otro objetivo el cual es: garantizar a nuestros clientes, que la mercancía que nos confían, llegará a su destino en perfectas condiciones, en el tiempo pactado, minimizando contratiempos, reduciendo costes y manteniendo la calidad de nuestro servicio de acuerdo a sus necesidades.

Los principales objetivos específicos de esta actividad son:

1. Mantener la continuidad del abastecimiento.
2. Pagar precios justos, pero razonablemente bajos por los productos de calidad adecuada.
3. Mantener existencias económicas compatibles con la seguridad y sin prejuicios para la empresa.
4. Evitar deterioros, duplicidades, desperdicios, etc; buscando calidad adecuada.
5. Buscar fuentes de suministros, alternativas y localizar nuevos servicios y productos.
6. Mantener costos bajos en el departamento, sin desmejorar la actuación.
7. Estudiar e investigar nuevos procedimientos.
8. Preocuparse por la permanente capacitación del personal.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

9. Mantenernos informados, sobre la marcha del departamento.
10. Mantener al cliente satisfecho mediante nuestro servicio.

2.5. Estrategia global

Una estrategia global empresarial, implica la participación en el mercado mundial y se fundamenta en tres componentes:

1) Desarrollo de una estrategia clave que constituya una ventaja competitiva sostenible. Nuestra estrategia clave serán los clientes, por tanto, daremos valor mediante valores para ellos como precio, calidad, garantía, etc. Y así ellos queden satisfechos y vuelvan a repetir con nosotros.

2) La internacionalización de la estrategia clave a través de la expansión de las actividades internacionales y su adaptación antes de intentar una estrategia global.

3) Implementación de la estrategia global a nivel internacional integrando la estrategia por países.

La estrategia global debe definir al menos tres puntos principales:

- Objetivos numéricos y temporales, en nuestro caso al ser una empresa de nueva creación, los objetivos numéricos consistirán en tener beneficios y los temporales serán ir incrementándolos en el transcurso de los 3 primeros años de existencia.
- Políticas y conductas internas, son variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos. Estableceremos una política de tesorería que implique tener en el transcurso de los primeros 3 años una liquidez mínima del 15% sobre el activo fijo.
- Relación de acciones finalistas, son hechos concretos, dependientes de la empresa, y que están encaminados a solucionar una casuística específica de la misma. Iniciaremos una campaña de publicidad en diversos medios:

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

internet, radio, prensa, para apoyar la promoción de nuestro nuevo servicio".

Para ver que la estrategia elegida se cumple, realizaremos controles cada cuatrimestre del año mediante la contabilidad y si no se cumplieran los objetivos poder observar porque no se cumplen y poder tener margen para rectificar.

CAPÍTULO 3:

Análisis de mercado

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

3. ANÁLISIS DEL MERCADO

El objetivo de este apartado es demostrar la viabilidad comercial del proyecto. Para ello es necesario determinar el ámbito geográfico, cuantificar el mercado potencial, agrupar el mercado en grupos homogéneos o segmentos con el mismo perfil de cliente, dividir los segmentos en subgrupos llamados nichos, seleccionar los nichos en los que nos interesa posicionarnos y calcular su demanda potencial y de ventas. Se analizarán las motivaciones y comportamientos de compra de los clientes y sus necesidades. Por último, se incluirá, en la medida de lo posible una reflexión sobre la evolución futura que se espera del mercado.

En este apartado analizaremos el sector servicios: “distribución”, haremos una comparación de las empresas competidoras y observaremos en que situación económica se encuentra el sector.

3.1. Identificación del sector y coyuntura económica

Identificación del sector

El sector al cual pertenecemos es el de servicios, concretamente a distribución-transporte de mercancías.

Pertenece al CNAE 2009¹-522- Actividades anexas al transporte, concretamente al 5229-otras actividades anexas al transporte.

- Esta clase incluye:

- ✓ La función de los transitarios o freight forwarders² es ofrecernos las soluciones de transporte más adecuadas para cada caso, tanto en transporte marítimo, como aéreo, terrestre o combinaciones de ellos. Hacen una selección de los precios y servicios más apropiados entre los ofrecidos por los operadores de transporte del mercado.

¹ CNAE 2009: Clasificación Nacional de Actividades Económicas.

² Freight Forwarders: es un agente que le presta sus servicios expertos a los exportadores e importadores, gracias a su conocimiento cabal sobre las reglas y regulaciones en esta materia, tanto del país de origen como de los países de destino, así como de los métodos de envío y los documentos relacionados con el comercio exterior.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

- ✓ Los transitarios suelen ofrecer servicios logísticos completos, lo que los convierte en un servicio básico para pequeñas y medianas empresas:
- ✓ Transporte tanto de cargas completas como agrupadas.
- ✓ Agencia de aduanas.
- ✓ Almacenamiento.
- ✓ Distribución.
- ✓ Asesoramiento.
- ✓ La organización y coordinación de operaciones de transporte por tierra, mar o aire.
- ✓ La organización de envíos de grupo e individuales (incluso recogida y entrega de mercancías y agrupación de envíos).
- ✓ Las actividades logísticas; por ejemplo, operaciones de planeación, diseño y soporte de transporte, almacenamiento y distribución.
- ✓ La emisión y trámite de documentos de transporte y conocimientos de embarque.
- ✓ La verificación de facturas y suministro de información sobre las tarifas de transporte.
- ✓ Las actividades de los agentes de aduanas.
- ✓ Las actividades de transitarios de flete marítimo y flete aéreo.
- ✓ La contratación de espacio en buques y aeronaves.
- ✓ La manipulación de mercancías; por ejemplo, embalaje temporal con el fin de proteger las mercancías durante el tránsito, desembalaje, muestreo y pesada de la carga.

Esta clase excluye:

- ✓ Las actividades de mensajería. Se incluyen en la clase 5320, «Actividades de mensajería».
- ✓ La provisión de seguros para automotores, marino, aéreo y de fletes. Se incluye en la clase 6511, «Seguros generales».
- ✓ Las actividades de agencias de viajes. Se incluyen en la clase 7911, «Actividades de las agencias de viaje».
- ✓ Las actividades de operadores de tours. Se incluyen en la clase 7912, «Actividades de operadores turísticos».
- ✓ Las actividades de asistencia a turistas. Se incluyen en la clase 7990, «Otros servicios de reserva y actividades relacionadas».

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

Coyuntura económica

El sector no está considerado por el entorno social, económico y por las Administraciones, con el suficiente reconocimiento, acorde al Valor Añadido que aporta al sistema económico y social, a través de la generación de empleo y garantía de abastecimiento de productos de consumo.

El transporte por carretera profesional es hoy en día un instrumento de producción esencial que une empresas y mercados además constituye uno de los principales agentes de una movilidad segura, económica y asequible. Existe una clara relación directa y recíproca entre el volumen de transporte por carretera y el crecimiento del PIB. Por lo tanto, es necesario que se tomen las medidas adecuadas para no imponer más restricciones a este sector, ni aumentar su fiscalidad, y apoyarlo activamente a través de las acciones adecuadas.

El transporte por carretera es un instrumento no subvencionado, que une todas las empresas de todas las regiones con todos los mercados del mundo, gracias a sus servicios de puerta a puerta que son únicos y de gran calidad.

Por ello, es importante promover y facilitar más las actividades de transporte y las de las empresas transitarías, en tanto que se tratan de agentes privilegiados que dinamizan la movilidad de las mercancías en las redes de transporte internacional.

Casi el 70% de las mercancías, que representa alrededor del 90% del valor de todos los bienes transportados, se desplaza por carretera. Esto se debe a que es un medio fiable y muy flexible que responde a las necesidades de los usuarios.

El sector tiene un gran peso en la economía europea, concretamente, casi tres millones de personas en España trabaja directamente en relación con la industria del transporte de mercancías: conductores, expertos en logística, directores de operaciones, etc.

La imagen del sector se puede mejorar, entre otras medidas, a través de una dimensión social adecuada en la política europea de transportes y la adopción de

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

medidas contra el envejecimiento de la mano de obra (el 26% de los trabajadores tiene más de 50 años, frente al 22% de trabajadores mayores de dicha edad en otros sectores).

La complejidad creciente del sector demanda profesionales en todos los niveles cada vez más cualificados, desde la conducción de los vehículos a la gestión de los flujos de mercancías y de las empresas. Ni la sociedad, ni la Administración, ni los entornos académicos y formativos reconocen este valor y esta necesidad suficientemente.

De hecho, la imagen del sector cara a la sociedad, se ve erosionada también por la constante presión sobre el transporte por carretera (restricciones al tráfico rodado, como las que se dan los domingos y festivos en algunas comunidades autónomas o en algunas zonas de ciertas ciudades, entre otras) que llega a establecer una asociación directa entre el sector y la responsabilidad en el efecto invernadero, la siniestralidad vial, el ruido y la contaminación en las ciudades.

Sin embargo, el sector trabaja para reducir estos impactos y justo es que la sociedad sepa también reconocerlo. Es por ello que, apostando por la asunción de los principios de Sostenibilidad, Ética y Responsabilidad en el sector se construirá un sector más transparente y honesto.

3.2. Análisis sectorial

En el análisis sectorial vamos a ver cómo afecta al entorno al funcionamiento de la empresa en cuanto a oportunidades de aumentar el beneficio de la empresa.

Con el análisis sectorial se pretende:

- Conocer la estructura del sector en el que se mueve la empresa, porque ello influirá en su competencia y rentabilidad.
- Conocer la relación que existe entre la intensidad de la competencia y la rentabilidad de la empresa, siendo ésta menor cuanto mayor sea la intensidad de la competencia.
- La anticipación en cuanto a tendencias del sector, para ser más dinámicos que los competidores. Se trata de aprovechar las tendencias a nuestro favor. Por

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

ejemplo, el cambio demográfico que supone en algunos países el incremento de las personas de mayor edad. Existen múltiples oportunidades de negocio que se abre en la atención de las personas de la tercera edad.

- Valorar acciones comunes dentro de un sector en la búsqueda de la mejora global.
- Encontrar oportunidades de negocio en las necesidades de los clientes y las debilidades de la competencia. Se trata por tanto de encontrar los huecos de negocio. ¿Qué parte del mercado no está bien atendida por los competidores o nosotros con nuestros recursos podemos atender mejor?

Como hemos podido observar en el apartado anterior “aproximación al sector distribución”, vemos que en número de empresas ha disminuido debido a la crisis. Esta tendencia se está corrigiendo y la economía empieza a crecer de nuevo, o por lo menos, empieza a sostenerse.

El sector está marcado por una competencia alta, como se puede observar en la tabla debido al número de empresas en el sector.

Tabla 1: Principales magnitudes por clase de variable y agrupaciones de actividad en España

| H. Transporte y almacenamiento en miles de unidades | |
|--|---------|
| Número de empresas | 193.638 |
| Número de locales | 210.920 |
| Personal ocupado (media anual) | 824.644 |
| Personal remunerado (media anual) | 643.402 |

Fuente: INE, 2014

Respecto a la tendencia del mercado en los últimos años, con una demanda cada vez más exigente, y un entorno más competitivo como consecuencia de la globalización del comercio, ha obligado a la industria del transporte y la distribución a evolucionar desde un concepto de simple desplazamiento de mercancías hacia un concepto de logística que engloba la planificación y gestión integral de todas las actividades relacionadas con el transporte, y la aportación de valor añadido a lo largo de la cadena de abastecimiento-producción-distribución de bienes, buscando la optimización de calidad, tiempos y costes. El transporte y la logística desempeñan

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

un papel fundamental como motor de desarrollo y crecimiento económicos y mejora de la competitividad, los principales retos a los que se enfrenta el sector, que se encuentran también identificados en el diagnóstico de situación efectuado en la Estrategia Logística de España, son los siguientes:

- Mejora de la competitividad de las empresas de transporte y logística españolas.
- Reparto modal del transporte de mercancías más equilibrado.
- Impulso de la intermodalidad³.
- Mejora de la estructura de red de plataformas y áreas logísticas.
- Mejora del grado de penetración de las tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Respecto a los posibles huecos de mercado, los servicios logísticos son en sí un nicho de mercado ya que existe una alta demanda, y mediante una eficiencia en las TIC se pueden incrementar beneficios e integrarse en el sector.

3.3. Análisis PESTEL

Se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa, o la dirección operativa.

Los factores se clasifican en cuatro bloques:

- Político - legales: Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente y a la salud, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.

A continuación, analizaremos aquellos factores político-legales que repercuten en el sector del transporte de mercaderías por carretera. La regulación en esta materia está

³ Intermodalidad: es un elemento clave para disponer de alternativas multimodales atractivas y competir con el “puerta a puerta” de la carretera. La intermodalidad requiere mecanizar y agilizar las operaciones de cambio de modo, reduciendo los tiempos, costes y riesgos adicionales con respecto a los transbordos con manipulación de carga.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

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 auto patronos 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 baje la saturación de vehículos.

- 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.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

- 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.

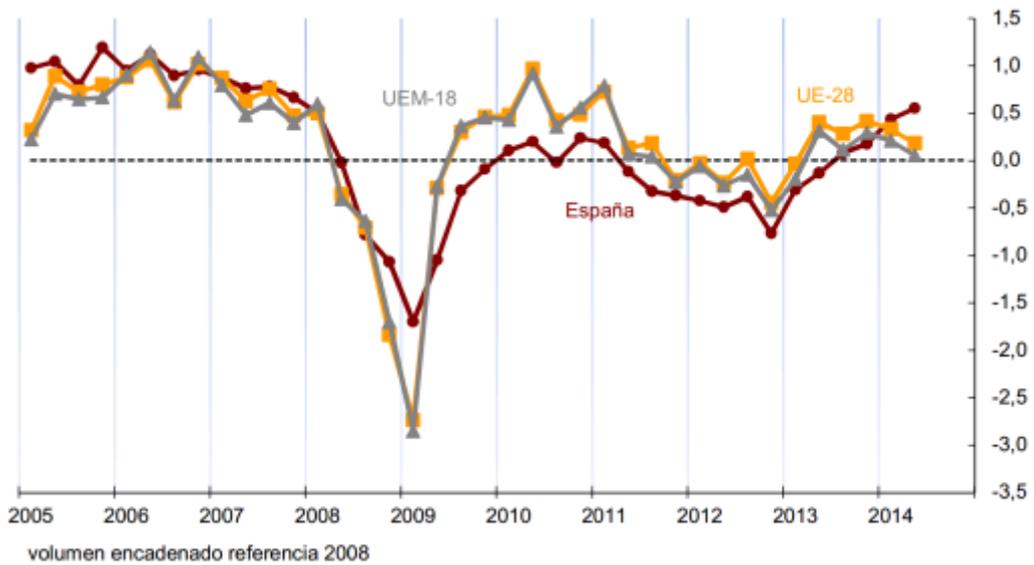
- Económicos: Ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.

Principales Resultados:

La economía española registra una variación trimestral en términos de volumen del 0,8%. 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).

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

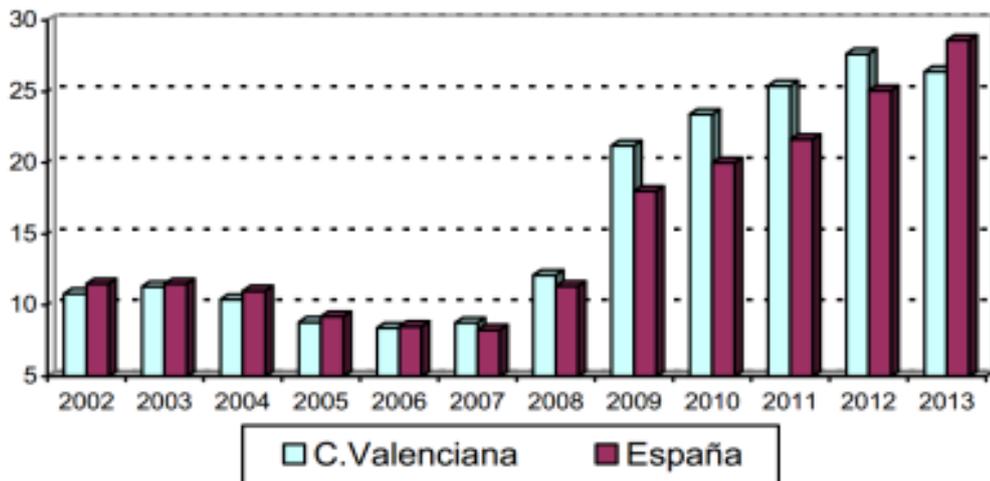
Gráfico 5: Evolución PIB



Fuente: INE, 2015

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%).

Gráfico 6: Evolución para España y Comunidad Valenciana

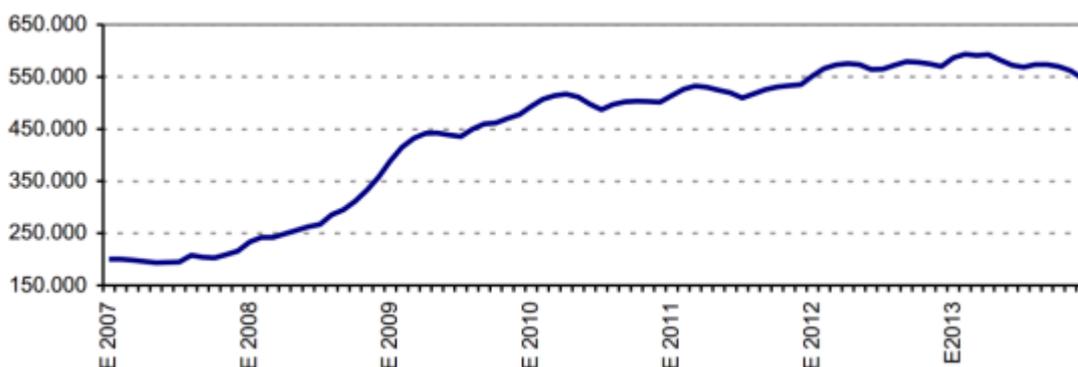


Fuente: Cámara de Comercio, 2014

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

Observamos en el siguiente gráfico como en la Comunidad Valenciana el paro desde la crisis que se produjo en 2007 ha ido incrementando de forma notable hasta el 2013 que comienza a equilibrarse. El paro en la Comunidad Valenciana actualmente está disminuyendo, pero muy lejano de los datos óptimos.

Gráfico 7: Evolución paro en la Comunidad Valenciana



Fuente: Cámara de Comercio, 2014

- Socio-culturales: Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales.

Primero, 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

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

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 y relativos.

Tabla 2: Comparación entre población en 2001 y 2011

| | Población | | Incremento | |
|--------------------|-------------------|-------------------|------------------|----------------|
| | Censo 2001 | Censo 2011 | Absoluto | Relativo |
| Españoles | 39.275.358 | 41.563.443 | 2.288.085 | 5,80% |
| Hombres | 19.194.881 | 20.372.386 | 1.177.505 | 6,10% |
| Mujeres | 20.080.477 | 21.191.057 | 1.110.580 | 5,50% |
| Extranjeros | 1.572.013 | 5.252.473 | 3.680.460 | 234,10% |
| Hombres | 818.001 | 2.731.917 | 1.913.916 | 234,00% |
| Mujeres | 754.012 | 2.520.556 | 1.766.544 | 234,30% |
| Total | 40.847.371 | 46.815.916 | 5.968.545 | 14,60% |
| Hombres | 20.012.882 | 23.104.303 | 3.091.421 | 15,40% |
| Mujeres | 20.834.489 | 23.711.613 | 2.877.124 | 13,80% |

Fuente: INE, 2014

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.

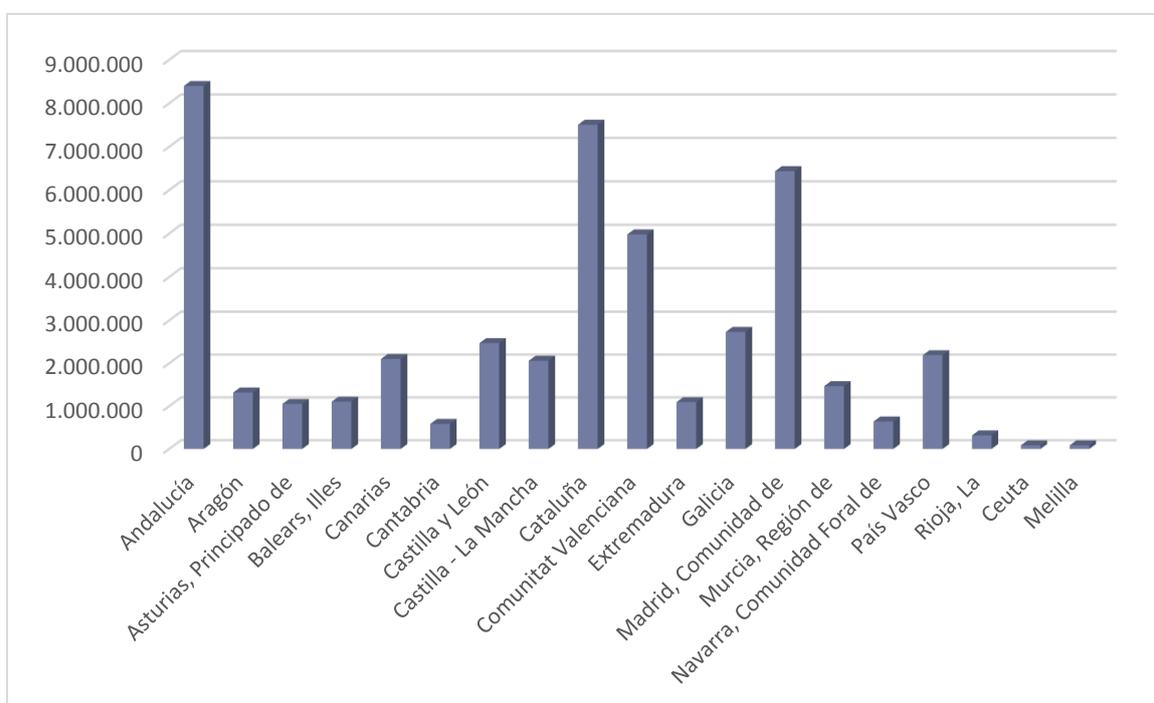
La población española ha experimentado un aumento mucho menos pronunciado en términos relativos que la población extranjera y ha pasado de poco más de 39 millones de habitantes en 2001 a más de 41 millones y medio. Los motivos de este crecimiento son varios, como un aumento de la esperanza de vida desde el censo Instituto Nacional

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

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 8: Crecimiento de la Población por CCAA (2015)



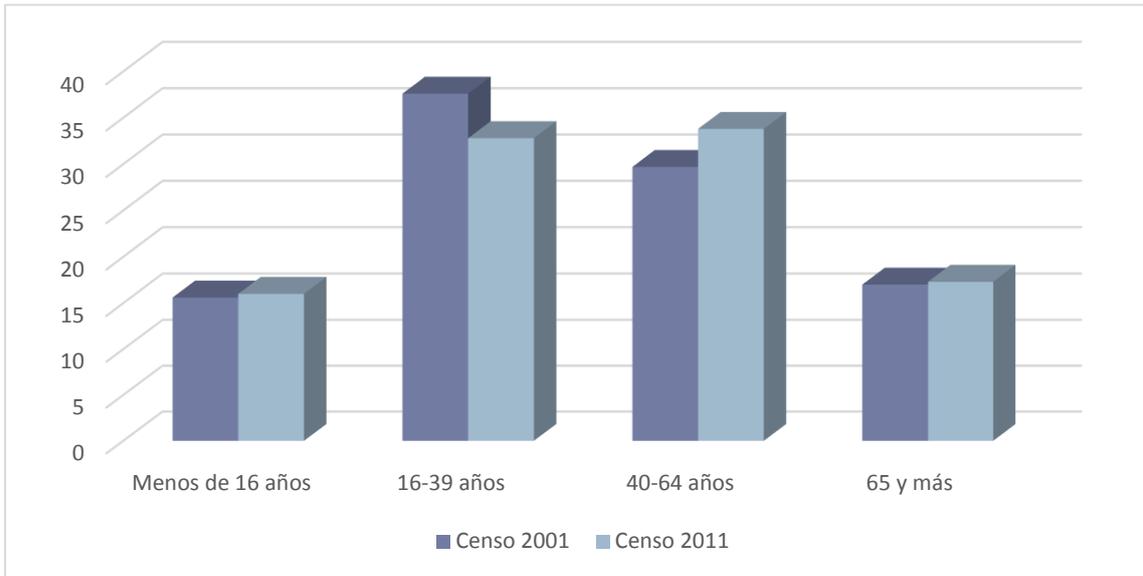
Fuente: INE, 2015

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.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

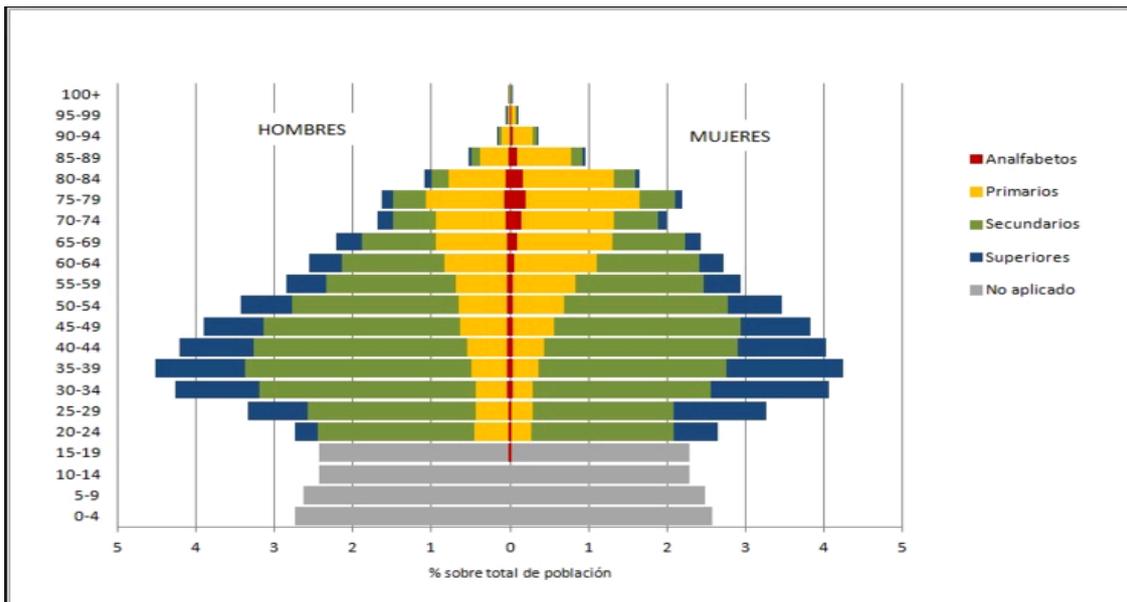
Gráfico 9: Población por sexo y grandes grupos de edad en 2001 y 2011 (%)



Fuente: INE, 2015

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 10: Pirámide de Población en España 2001-2011



Fuente: CSIC, 2015

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

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.

- Tecnológicos: Gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.

Hoy en día, los factores tecnológicos son muy importantes para cualquier negocio, ya que continuamente están evolucionando, y además de significa 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.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

- 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 buena práctica, 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.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

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.

3.4. Cinco fuerzas de Porter

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979. Se divide en estas cinco fuerzas:

- Poder de negociación de los Compradores o Clientes:

Si los clientes son pocos, entonces éstos están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa. Ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad.

En nuestra empresa tendremos gran variedad de clientes y proveedores, por tanto, los clientes podrán negociar el precio de sus compras acorde con las condiciones que deseen.

- Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores:

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar con los

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- ✚ Tendencia del comprador a sustituir.
- ✚ Evolución de los precios relativos de sustitución.
- ✚ Los costos de cambio de comprador.
- ✚ Percepción del nivel de diferenciación de productos.
- ✚ Número de productos sustitutos disponibles en el mercado.
- ✚ Facilidad de sustitución. Información basada en los productos que son más propensos a la sustitución, como los productos en línea que pueden sustituir fácilmente a los productos materiales.
- ✚ Producto de calidad inferior.
- ✚ La calidad de la depreciación.
- Amenaza de nuevos competidores entrantes:

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar mayor será la amenaza. O sea que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores

En nuestra empresa debemos estar informados ya que la forma de entrada para nuevas empresas es fácil debido a que la inversión no es muy elevada.

- Amenaza de productos sustitutos:

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnológicas muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, los siguientes factores:

- ✚ Propensión del comprador a sustituir.
- ✚ Precios relativos de los productos sustitutos.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

- ✚ Coste o facilidad del comprador.
- ✚ Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- ✚ Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- ✚ Suficientes proveedores.

Al ser intermediarios, el cliente puede encontrar gran variedad de productos sustitutivos, entonces tenemos que trabajar para poder incrementar nuestra rentabilidad, analizando los competidores y ofreciendo mejores servicios para que el cliente este satisfecho.

- Rivalidad entre los competidores:

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Porter identificó seis barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- Economías de escala.
- Diferenciación del producto.
- Inversiones de capital.
- Desventaja en costos independientemente de la escala.
- Acceso a los canales de distribución.
- Política gubernamental.

3.5. Entorno competitivo

En este punto vamos a analizar las empresas las cuales creemos que son competidoras con la nuestra, para ello vamos a utilizar la herramienta SABI4.

⁴ SABI: herramienta de base de datos en la cual se puede obtener información sobre empresas, como: balances, personal empleado, forma jurídica, etc.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

La primera característica que vamos a tener en cuenta para encontrar las empresas que nos van a presentar competencia va a ser la localización de ellas. Como somos una empresa de nueva creación empezaremos considerando como competencia únicamente a aquellas compañías que ofrezcan sus servicios en Valencia.

Claro está, que si entre nuestros objetivos está el tener presencia en todo el territorio nacional nuestros competidores deben ser los que se encuentran en todo el país, pero, no hay que olvidar que ese es un objetivo a más medio y largo plazo y que lo primero que nos vamos a encontrar es la competencia local.

Hemos considerado que nuestros competidores son los que pertenecen a nuestra misma actividad (5229), que su forma jurídica sea Sociedad Limitada y que se encuentren en activo. Después de realizar esta búsqueda hemos observado que tenemos en España un total de 2.011 empresas competidoras, perteneciendo a la Comunidad Valenciana, ciudad de Valencia 100 empresas. De esas 100 empresas creemos que seremos a corto plazo competidores de las empresas que se han constituido a partir del 2012, por razones obvias de que son jóvenes en el sector.

A continuación, vamos analizar dichas empresas las cuales son:

Tabla 3: Principales empresas competidoras Valencia

| Nombre | Código NIF | Localidad | País | Ultimo año disponible | Ingresos de explotación mil EUR |
|---|------------|-----------|--------|-----------------------|---------------------------------|
| OPERADOR LOGISTICO LOPEVAL SOCIEDAD LIMITADA. | B98433584 | VALENCIA | ESPANA | 31/12/2014 | 3.296 |
| GRUPO SITION IBERICA 2000 SOCIEDAD LIMITADA. | B98501562 | VALENCIA | ESPANA | 31/12/2014 | 2.059 |
| TRANSITOS Y SOLUCIONES ADUANERAS SL. | B98457419 | VALENCIA | ESPANA | 31/12/2014 | 1.603 |
| IZUMARES SERYLOG SOCIEDAD LIMITADA. | B98512312 | VALENCIA | ESPANA | 31/12/2014 | 279 |
| DUAEXPRESS SERVICIOS ADUANEROS SOCIEDAD LIMITADA. | B98559594 | VALENCIA | ESPANA | 31/12/2014 | 228 |
| CUDOL 2013 SOCIEDAD LIMITADA. | B98501661 | VALENCIA | ESPANA | 31/12/2014 | 110 |
| WIS FORWARDING SPAIN, SOCIEDAD LIMITADA. | B66316936 | VALENCIA | ESPANA | 31/12/2014 | 64 |
| ACTIVE SHARE SOCIEDAD LIMITADA. | B98496490 | VALENCIA | ESPANA | 31/12/2014 | 19 |

Fuente: SABI, 2015

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

Dichas empresas tienen menos de 5 trabajadores, por tanto, tenemos que asemejarnos al comportamiento de estas empresas, e intentar en un futuro de máximo 5-10 años liderarlas.

3.6. Evaluación de la compañía (DAFO-CAME)

El análisis DAFO es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ✚ ¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?
- ✚ ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?
- ✚ ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ✚ ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ✚ ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ✚ ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que, llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

- ✚ ¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?
- ✚ ¿Qué están haciendo los competidores?
- ✚ ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ✚ ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Fortalezas

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ✚ ¿Qué consistencia tiene la empresa?
- ✚ ¿Qué ventajas hay en la empresa?
- ✚ ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ✚ ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ✚ ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ✚ ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizativos, aspectos de control. Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ✚ ¿Qué se puede evitar?
- ✚ ¿Que se debería mejorar?
- ✚ ¿Qué desventajas hay en la empresa?
- ✚ ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

✚ ¿Qué factores reducen las ventas?

✚ ¿Qué haces mal?

Tabla 4: Análisis DAFO

| | Fortalezas | Debilidades |
|-------------------------|--|---|
| Análisis Interno | Capacidades distintas Ventajas naturales Conocimientos de contabilidad, declaración de impuestos y gestión empresarial Localización oficina Precios competitivos, bajo coste de mano de obra | Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal Poca experiencia en el sector Cartera de clientes muy escasa Poco personal, posible carga de trabajo Sistema de información débil |
| | Oportunidades | Amenazas |
| Análisis Externo | Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico Desarrollo del negocio en internet Apoyos a los emprendedores Legislación fiscal y laboral cambiante | Altos riesgos - Cambios en el entorno Gran número de competidores Inestabilidad económica de las empresas |

Fuente: Elaboración propia, 2015

Un CAME consiste en Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar aquello que hemos visto previamente en el DAFO. Así pues, se trata de hacer un análisis en el que:

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

Corregir las debilidades

Por corregir las debilidades debemos plantearnos lo siguiente: ¿qué puedo hacer para mejorar estos puntos débiles que me afectan negativamente como candidato?

Es mejor comenzar por aquellas debilidades que se solucionan con una menor inversión de tiempo y dinero lo que te motivará a continuar con el resto de debilidades.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

Para corregir nuestras debilidades nos centraremos en la motivación de personal para poder incrementar nuestra cartera de clientes, para ello observaremos las necesidades que tienen nuestros empleados para poder ofrecérselo dentro de lo posible.

Afrontar las amenazas

Cuando hablamos de afrontar las amenazas que hemos detectado en nuestro DAFO, hablamos de qué estrategias de supervivencia vamos a establecer en un entorno hostil. No podemos huir hacia adelante, sino plantear cómo podemos hacer frente a esas amenazas. En el caso que nos ocupa, el de la búsqueda de empleo, una amenaza frecuente será el resto de candidatos, a modo de competencia: ¿qué vamos a hacer para que nuestra propuesta como candidatos sea potencialmente más interesante?, ¿cómo destacaremos sobre el resto?

Lo que intentaremos será aprovecharnos de la inestabilidad económica existente para saber cuáles son nuestros clientes potenciales y observaremos lo que hacen nuestros competidores y que ventajas sacan de sus actos e intentar destacar mediante nuestros servicios más personales.

Mantener las fortalezas

Mantener las fortalezas es imprescindible para lograr tus objetivos. Parece una obviedad, pero es importante que no por centrar nuestros esfuerzos en corregir debilidades y afrontar amenazas descuidemos nuestras fortalezas actuales y que poco a poco se vayan debilitando y perdiendo su fuerza.

Por ejemplo, si una de nuestras fortalezas es el dominio de algún idioma, mucho cuidado con dejar de practicarlo, no vaya a ser que perdamos fluidez o simplemente se quede “oxidado” por haberlo dejado en un segundo plano.

En nuestro caso, nos seguiremos formando incluyendo a nuestros empleados, e intentaremos continuar con el servicio personalizado y mantener nuestros precios competitivos.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

Explotar las oportunidades

Explotar las oportunidades puede suponer una valiosa estrategia si somos capaces de poner en valor nuestra candidatura ante esa oportunidad externa que se nos presenta.

Si, por ejemplo, sabemos que se va a abrir una fábrica cuya actividad es de nuestro interés y especialidad, una buena oportunidad a explotar será trabajar en esta dirección para estar lo mejor colocados posible en un posible proceso de selección. Eso es una oportunidad, una posibilidad que nos brindan las circunstancias, pero cuyo aprovechamiento se restringe exclusivamente a nosotros. Por supuesto el mejor modo de detectar oportunidades de este tipo es mediante contactos.

En nuestro caso, explotaremos todas nuestras oportunidades tanto las subvenciones e información sobre sector, clientes, etc que podamos obtener de las diferentes diputaciones y empresas. También nos centraremos en la legislación porque nos puede favorecer al ser tan variable.

CAPÍTULO 4: Operaciones y Procesos

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

4. OPERACIONES Y PROCESOS

En este punto, analizaremos que tipo de operaciones se realizarán en nuestra empresa, donde estará localizada y cuáles son los procesos que se llevarán a cabo.

4.1. Localización y distribución en planta

La localización, es un factor importante en el inicio de cualquier empresa, es donde estará situado el centro de la actividad, la cual va a ser nuestra oficina. Antes de tomar esta decisión hay que tener en cuenta distintos factores del entorno del lugar donde localizaremos la oficina que pueden influir en el funcionamiento de la empresa.

Por un lado, hay que tener en cuenta el número de posibles clientes que puede haber en las proximidades. Nuestra actividad se caracteriza por tener un contacto con el cliente bastante frecuente y la proximidad de la oficina es algo que el cliente puede tener en cuenta a la hora de decidirse entre nosotros y otra empresa, por tanto, la proximidad al puerto es un punto relevante. Tan importante es el número de clientes cercanos como de competidores. Hay que buscar un lugar donde todavía haya mercado sin atender para una empresa como la nuestra. A parte de los posibles clientes y competencia que nos podemos encontrar en la zona donde nos situemos también es importante qué tipo de negocios tendremos alrededor, aunque no afecten de manera directa a nuestra actividad. En este aspecto valoramos positivamente la presencia de oficinas bancarias cercanas a nuestra oficina. Las sucursales bancarias también trabajan con empresas y pueden provocar que posibles clientes pasen cerca de nosotros y nos vean. Una vez sean clientes también es positivo estar cerca de los bancos porque pueden aprovechar cuando salen de su oficina para ir al banco para visitarnos. Esta es una forma de ponerle facilidades al cliente.

Otros factores que han sido estudiados para valorar la idoneidad de la localización de nuestro local han sido el precio, el estado del local y la posibilidad de tener un parking cerca para aparcar el coche de empresa. El precio es algo que hay que tener muy presente y más a los inicios donde hay mucho gasto. A la hora de estudiar las alternativas no hemos

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

valorado mejor el local más barato sino el que, a nuestro parecer, presenta una mejor relación calidad precio.

Hemos realizado una primera selección de tres posibles locales en tres zonas distintas de Valencia. Las zonas donde hemos buscado han sido: Zona Ayora avda. Puerto, Zona Avenida Francia y Zona Nazaret. Las tres zonas seleccionadas poseen una alta densidad de empresas por lo que se consideran las tres como buenas opciones. Ahora teniendo en cuenta todos los criterios hemos tomado la decisión con el método que explicaremos a continuación.

En primer lugar, hemos definido bien los criterios que tendremos en cuenta para valorar la idoneidad de cada una de las zonas. Como ya hemos comentado los criterios utilizados han sido los siguientes:

- ✚ Competencia: El número de competidores que hay cercanos a nosotros.
- ✚ Clientes: El número de posibles clientes que existen por la zona o lo que es lo mismo la densidad de empresas.
- ✚ Local: Características del bajo que vamos a alquilar, si nos gusta la distribución, el estado en que se encuentra, orientación, metros exteriores, está en zona de paso...
- ✚ Precio: Hemos tenido en cuenta el precio por metro cuadrado. También si nos parecía razonable teniendo en cuenta la zona, es decir, un precio mayor puede estar mejor valorado por nosotros al considerar que el suelo en la zona está bien valorado.
- ✚ Bancos: El número de oficinas bancarias en los alrededores.
- ✚ Parking: Este no es un criterio importante pero que a nosotros nos aporta un valor añadido el poder contar con una plaza de parking cerca y así no tener que preocuparnos cada vez que salgamos a visitar a un cliente de dónde aparcar cuando volvamos.

Una vez establecidos los criterios los ponderamos sobre uno según la importancia que va a tener ese criterio en nuestra decisión. La importancia relativa asignada a cada criterio ha quedado de la siguiente manera:

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

- ✚ Clientes: 0,3
- ✚ Local: 0,25
- ✚ Competencia: 0,2
- ✚ Precio: 0,1
- ✚ Bancos: 0,1
- ✚ Parking: 0,05

En la tabla siguiente podemos observar la valoración que le dimos a los distintos criterios para cada uno de los locales de las distintas zonas seleccionadas. Las valoraciones iban del uno al cinco. El uno significa que esa zona no es buena en absoluto para el criterio analizado mientras que cinco es que para ese aspecto esa zona es perfecta. Las calificaciones han sido otorgadas según el criterio de los dos socios de la sociedad quedando de la siguiente manera:

Tabla 5: Tabla de decisión- Localización

| Ponderación | Factores | Avda. Puerto | Avda. Francia | Zona Nazaret |
|-------------------|-------------|--------------|---------------|--------------|
| 0,3 | Clientes | 3 | 4 | 2 |
| 0,25 | Local | 5 | 5 | 5 |
| 0,2 | Competencia | 5 | 3 | 5 |
| 0,1 | Precio | 4 | 5 | 2 |
| 0,1 | Bancos | 4 | 3 | 5 |
| 0,05 | Parking | 4 | 4 | 3 |
| RESULTADO: | | 4,15 | 4,05 | 3,7 |

Fuente: Elaboración propia, 2015

Como se puede observar finalmente el local escogido es el situado en la zona de la Avenida del Puerto. Las características del local seleccionado son las siguientes:

- ✚ Dirección: Avda. del puerto nº18, 46021, Valencia
- ✚ Superficie: 80 m²
- ✚ Precio: 700 €/mes
- ✚ Fianza: 2 meses
- ✚ Local reformado
- ✚ Disponibilidad: Inmediata

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

Se trata de un local en buenas condiciones, con una buena localización y económicamente aceptable. Dispone de dos zonas bastante amplias donde se pueden crear distintas zonas de trabajo. Es un lugar donde podemos comenzar solos los socios y que tiene capacidad para acoger al menos a tres trabajadores más por lo que creemos que puede ser nuestro centro de actividad a medio plazo.

4.2. Procesos

Estudiar con detalle los procesos que tienen lugar dentro de un negocio ayuda al mismo a detectar posibles problemas de productividad y ser más eficaz y eficiente. En una empresa de servicios como la nuestra resulta más complejo identificar los procesos. La prestación de un mismo servicio puede variar según la persona que lo preste mientras que en los procesos productivos tienen una serie de instrucciones que hay que seguir para llegar al producto final.

En nuestro caso particular ofrecemos una gran variedad de servicios, desde una importación o exportación peninsular, hasta una exportación e importación internacional. Cada uno de los servicios prestados tiene procesos muy diversos y variables. Por tanto, durante el presente proyecto no desarrollaremos todos los procesos que se llevan a cabo en los servicios.

Según las características de la empresa, hemos diferenciado tres procesos comunes en todas las tareas que realizamos. Los tres aspectos que estarán presentes para cada servicio que realicemos serán:

Gráfico 11: Procesos de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2015

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

Este sería el esqueleto de toda actividad que realizamos en nuestra empresa dedicada a la logística-distribución, cambiando únicamente el tratamiento que se le dé a la información. Como se puede observar, a lo que nos vamos a dedicar no es otra cosa que con nuestros conocimientos coger la información de nuestro cliente y transformarla en un producto con más valor que la información inicial.

La recogida de la información se refiere al momento que el cliente nos contrata y nos facilita todos los datos necesarios para realizar el trabajo. Este proceso se puede dar por tres vías: telefónica, online y física. En la opción telefónica, digamos es un primer contacto con el cliente ya que le obligaremos que el trabajo se realice por web mail para que no existan incongruencias, la segunda opción online, es el cliente quien entra en la web y envía correos para definir lo que necesite y de la forma en que lo desee. Por otro lado, en la opción física se necesita tener a una persona de la empresa trabajando con el cliente. Es por esto, que nos interesa que los clientes utilicen la página web a la hora de contratar los servicios que sean posibles hacerlo por este medio.

El proceso de tratamiento de la información es de suma importancia ya que es donde realmente se genera el valor de nuestro negocio. En este proceso se engloban todas las tareas necesarias para realizar los servicios ofertados. Hacer un buen tratamiento de la información es la base para satisfacer la necesidad del cliente que luego se complementa con la siguiente fase de entrega del trabajo.

El último proceso es el de entrega del trabajo. Es el momento que se le entrega al cliente el resultado de todo el trabajo, que es cuando el producto está en el lugar deseado, en tiempo y forma idóneas. Es importante hacer una buena entrega ya que es la imagen con la que el cliente se queda. Es aquí cuando se debe intentar fidelizar al cliente y ganarse su confianza. El trabajo se considerará perfecto si conseguimos que el cliente vuelva contratar nuestros servicios. Conocer estos tres procesos, que el éxito de uno depende del resto es fundamental para un buen funcionamiento y su importancia.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

CAPÍTULO 5: Organización y recursos humanos

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1. Forma jurídica / fiscal elegida

A continuación, se detallan las formas jurídicas mercantiles existentes:

✓ **Sociedad Anónima:**

Sociedad mercantil con personalidad jurídica en la que el capital, dividido en acciones, está integrado por las aportaciones de los socios que no responden personalmente de las deudas sociales. Capital mínimo: 60.000 euros. Número mínimo de socios: 1. Fiscalidad: Impuesto de Sociedades.

✓ **Sociedad Limitada.**

La sociedad de responsabilidad limitada es la más común de las sociedades mercantiles de capitales. La comúnmente conocida por S.L. es un tipo societario de carácter cerrado que se puede constituir a partir de un capital de 3.000 euros, que queda dividido en participaciones sociales. Una de las notas más relevante de la sociedad limitada es que sus socios de no tienen que responder de las deudas sociales derivada de la actividad empresarial. Las notas definitorias de la sociedad limitada son las siguientes:

- Es una sociedad con un carácter cerrado, ya que las participaciones de los socios no pueden transmitirse libremente a personas que sean ajenas a éstos, sus familiares, herederos o sociedades que pertenezcan al mismo grupo empresarial.

- El capital social mínimo para constituir una sociedad limitada asciende a 3.012 euros y existe la obligatoriedad de desembolsarlo cuando se realice la constitución de la sociedad. Los puntos comunes entre la sociedad limitada y anónima son los que detallamos a continuación:

- La responsabilidad por las deudas en que incurra la sociedad recae en exclusiva sobre el patrimonio social, por tanto, el socio o socios no responden personalmente por las mencionadas deudas.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

- La sociedad limitada es una sociedad de carácter cerrado por los motivos que exponemos a continuación:

- ✓ Las participaciones no pueden ser transmisibles libremente.
- ✓ Imposibilidad de acudir al ahorro público mediante la emisión de obligaciones o valores similares.

✓ **Sociedad limitada de nueva creación:**

La Sociedad Limitada Nueva Empresa es una especialidad de las Sociedades de Responsabilidad Limitada (SL). Se rigen por la Ley 7/2003, de 1 de abril, que modifica la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada y posteriormente por la nueva Ley de Sociedades de Capital.

Este tipo particular de Sociedad Limitada está pensada para pequeños proyectos empresariales, y para facilitar su constitución que su puesta en marcha se haga de una forma más rápida y con plenas garantías jurídicas. Eso sí, tiene unas características especiales que la diferencian de una S.L.

En primer lugar, el número máximo de socios en el momento de la constitución será de cinco y todos ellos han de ser personas físicas, mientras que la S.L. puede tener un número ilimitado de socios y éstos pueden ser tanto personas físicas como jurídicas. La limitación en cuanto al número de socios, implica que no es obligatoria la llevanza del libro registro de socios, como ocurre en las S.L.

Los administradores de la Sociedad Nueva Empresa tienen que ser socios y no se prevé la existencia de un consejo de administración, mientras que en las S.L. no es obligatorio que el administrador tenga que ser, obligatoriamente, socio y los Estatutos dejan abierta la posibilidad de que el órgano de administración sea uno o varios administradores o un consejo de administración.

El objeto social de las SLNE tiene un carácter más genérico, eso permite una mayor flexibilidad en el desarrollo de actividades empresariales distintas sin tener que acudir a modificaciones estatutarias, por supuesto se da la opción a los socios de establecer, además, una actividad singular, pero esta opción es voluntaria.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

El procedimiento de constitución puede ser telemático o presencial y se pueden utilizar unos estatutos sociales orientativos aprobados por el Ministerio de Justicia. La utilización de estos estatutos sociales orientativos permite realizar los trámites de constitución, que deben realizar notarios y registradores, en un plazo de 48 horas.

Otro aspecto a tener en cuenta es que el capital social siempre ha de constituirse mediante aportaciones dinerarias, mientras que la S.L. admite aportaciones dinerarias o en especie.

✓ **Sociedad Colectiva:**

Una sociedad colectiva, es uno de los posibles tipos de sociedad mercantil. Se trata de una sociedad externa (que actúa y responde frente a terceros como una persona distinta a la de sus socios), que realiza actividades mercantiles o civiles bajo una razón social unificada, respondiendo los socios de las deudas que no pudieran cubrirse con el capital social. Es un tipo de sociedad en la que algún socio no aporta capital, solo trabajo y se denomina socio industrial.

La sociedad colectiva tiene como rasgo principal y que le diferencia de otros tipos de sociedades como la sociedad anónima o de responsabilidad limitada, el hecho de que la responsabilidad por las deudas de la sociedad es ilimitada. Esto significa que en caso de que su propio patrimonio no sea suficiente para cubrir todas las deudas lo que normalmente la llevará a un procedimiento concursal (quiebra, suspensión de pagos o similares) los socios deben responder con su propio patrimonio del pago de las deudas pendientes a los acreedores.

✓ **Sociedad Cooperativa**

El concepto de la sociedad cooperativa se recoge en su normativa como aquella sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático; conforme a los principios formulados por la alianza cooperativa internacional, en los términos resultantes de la cooperativa.

Características:

Es una sociedad mercantil, siempre que por fin de lucro se entienda, no sólo el dinero, sino también otras ventajas de carácter patrimonial.

- ✚ Capital variable.
- ✚ Libre adhesión y baja voluntaria de los socios.
- ✚ Estructura y gestión democrática. Con igualdad de derechos entre los socios.
- ✚ Pueden desarrollar cualquier actividad.
- ✚ Pueden desarrollar, cuando la Ley lo permita, actividades con terceros.
- ✚ Limitación de los intereses que los socios pueden percibir por sus aportaciones al capital, una vez atendidas las necesidades de la cooperativa.

✓ **Agrupaciones de interés económico**

Las agrupaciones de interés económico tienen personalidad jurídica y carácter mercantil, siendo regidas por su ley específica. Su finalidad es facilitar el desarrollo o mejora de los resultados de la actividad de sus socios por cuanto no tiene ánimo de lucro para sí misma. El objeto tendrá que limitarse exclusivamente a una actividad económica auxiliar de la que desarrollen sus socios. En cuanto a la responsabilidad de éstos se entiende que responderán personal y solidariamente entre sí por las deudas de la agrupación y siendo subsidiaria de la personal. Deberá inscribirse en el Registro Mercantil. Su régimen fiscal se somete a las normas generales de la imposición sobre sociedades, transmisiones patrimoniales, etc. Los socios tienen la obligación de llevar una contabilidad diferenciada entre su sociedad y las acciones que realicen con la agrupación a la que pertenecen.

✓ **Sociedad Comanditaria y Comanditaria por acciones:**

La sociedad Comanditaria es una sociedad de tipo personalista que se caracteriza por la coexistencia de socios colectivos, que responden ilimitadamente de las deudas

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

sociales y participan en la gestión de la sociedad, y socios comanditarios que no participan en la gestión y cuya responsabilidad se limita al capital o comprometido con la comandita⁵.

Las sociedades comanditarias se dividen en comanditarias simples y comanditarias por acciones:

- ✚ Las sociedades comanditarias simples no están obligadas a auditar sus cuentas anuales ni a depositarlas en el Registro Mercantil, salvo en el caso de que, en la fecha de cierre del ejercicio, todos sus socios colectivos sean sociedades nacionales o extranjeras.
- ✚ Las sociedades comanditarias por acciones están obligadas a auditar sus cuentas y depositarlas en el Registro Mercantil, cuando superen los límites fijados en el artículo 257 de la Ley de Sociedades de Capital, aplicándoseles las mismas normas que a las sociedades anónimas, con especialidades. Las sociedades comanditarias por acciones están consideradas sociedades de capital.

La constitución de las sociedades comanditarias se formaliza en escritura pública que deberá ser inscrita en el Registro Mercantil. En la escritura se expresarán los mismos datos que en la situación de las sociedades colectivista.

✓ **Sociedad Laboral**

Una sociedad laboral es aquella sociedad mercantil en la que la mayoría del capital es propiedad de los trabajadores que prestan en ella servicios retribuidos de forma personal y directa y con una relación laboral por tiempo indefinido.

1. Se trata de una sociedad mercantil que puede ser Anónima o de Responsabilidad Limitada, y en la que, con carácter general, la responsabilidad de los socios se limita a las aportaciones realizadas.
2. Tipos de socios:

a. De clase laboral: Socios que mantienen con la sociedad una relación laboral por tiempo indefinido.

⁵ Comandita: Sociedad comercial en que unos aportan el capital y otros lo manejan.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

b. De clase general: Socios que no mantienen relación laboral con la sociedad, y si lo hacen, no es por tiempo indefinido.

3. Capital social:

a. Si es una Sociedad Anónima Laboral, el capital social debe ser como mínimo 60.101,21€, dividido en acciones nominativas, de las cuales como mínimo el 25% debe estar desembolsado en el momento de la constitución.

b. Si es una Sociedad Limitada Laboral, el capital social mínimo es de 3.005,06€, dividido en participaciones sociales, y debe estar íntegramente desembolsado en el momento de su constitución.

4. Existe una limitación máxima del capital social que puede tener cada socio. Es de un tercio, excepto si los socios son Administraciones Públicas, Sociedades Públicas participadas por estas, asociaciones y entidades sin ánimo de lucro, que podrán superar dicho límite sin llegar al 50%. De esto se deduce que el número mínimo de socios debe ser tres, de los cuales al menos dos deben ser socios trabajadores.

5. Existe una limitación en términos de horas/año trabajadas para la contratación de trabajadores asalariados por tiempo indefinido. Esta es del 15% en sociedades de 25 o más socios trabajadores, y del 25% en sociedades de menos de 25 socios trabajadores, del total de horas/año realizadas por los socios trabajadores.

6. Derecho de adquisición preferente:

El titular de acciones o participaciones de la clase Laboral no puede transmitir libremente sus acciones o participaciones a personas que no sean trabajadores indefinidos, sino que debe comunicarlo al órgano de administración, que notificará la posibilidad de comprar acciones o participaciones por el siguiente orden de prelación:

- Trabajadores indefinidos que no sean socios.
- Trabajadores socios.
- Socios no trabajadores.
- Resto de trabajadores con contrato temporal.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

En el caso de que ningún socio o trabajador ejerza su derecho de adquisición preferente, las acciones o participaciones podrán ser adquiridas por la sociedad.

Si la sociedad tampoco ejerce este derecho, el socio podrá transmitir libremente sus acciones o participaciones.

Si se trata de títulos de la Clase General el trámite es el mismo, salvo que la comunicación comienza por los socios trabajadores.

7. Fondo especial de reserva:

Las Sociedades Laborales, además de otras reservas legales o estatutarias que procedan, están obligadas a constituir un fondo especial de reserva, dotado con el 10% de los beneficios líquidos, y que solo podrá destinarse a compensación de pérdidas en el caso de que no existan otras reservas disponibles para tal fin.

✓ **Asociaciones sin ánimo de lucro**

Es una entidad cuyo fin no es la consecución de un beneficio económico, sino que principalmente persigue una finalidad social y/o altruista y/o humanitaria y/o comunitaria. Este tipo de instituciones por lo general se financian gracias a ayudas y donaciones derivada de personas físicas, empresas, e instituciones y organizaciones de todo tipo, y en algunos casos (aunque no en todos) también se reciben ayudas estatales puntuales o regulares (en forma de subsidios, usufructo de fincas, exoneraciones fiscales o aduaneras, etc).

Elección de la forma jurídica/fiscal:

En nuestro caso, hemos optado por la creación de una sociedad limitada debido a que se precisa de poco capital para poder iniciar la actividad, además de no responder los socios particularmente de las deudas sociales y ser de carácter cerrado. A parte también, resulta más rápida la constitución debido a su mayor flexibilidad a la hora de constituirse y se puede realizar de forma telemática. La empresa se denominará CABANES MARITIMS, SL.

5.2. Análisis de los puestos de trabajo

En este apartado vamos analizar, la necesidad de contratación de personal para cumplir con las funciones y tareas que se necesitan para poder brindar los servicios a los clientes.

Para que toda organización tenga un buen funcionamiento deben estar claras las tareas y las áreas de trabajo que existen. Es por ello que a continuación vamos a desarrollar una buena definición de las distintas áreas. En nuestro caso, una misma persona estará encargada de varias áreas de trabajo, ya que, al ser una PYME y ser de nueva creación deberemos esforzarnos para poder cumplir objetivos intentando solucionar problemas con personal cualificado. De esta manera evitaremos que ningún aspecto de la empresa se quede descuidado y sin tenerlo en cuenta.

Explicaremos la división de las áreas de trabajo en función de la persona responsable y explicaremos los criterios que se han tenido en cuenta. Al ser dos socios, haremos dos grandes grupos que luego dividiremos en áreas más pequeñas con el fin de que en un futuro podamos ir delegando algunas áreas de trabajo o incluso intercambiándolas entre nosotros.

En primer lugar, tendremos en cuenta hacia dónde va dirigida la actividad. Sin olvidar que todo el trabajo que realizamos es para nuestros clientes, hay tareas que se perciben desde el exterior y otras que se realizan de manera interna y el cliente solo ve el final del proceso. Por tanto, los dos primeros grupos son: tareas dirigidas a la actividad y tareas internas de la propia empresa.

Para las tareas que van dirigidas al exterior, son funciones que realizare personalmente, ya que al haber trabajado realizando esta actividad cuento con mayor experiencia profesional y, para comenzar realizare mejor esta función con los clientes.

Estas tareas comprenden:

- ✚ Ventas: las tareas consisten en captación, relación de clientes y elaboración de presupuestos.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

✚ Marketing Clientes: Relaciones públicas, organización de eventos promocionales y gestión de redes sociales.

- Sub-tareas comprendidas:

- ✓ Visitar clientes
- ✓ Captación de clientes
- ✓ Organizar eventos para dar a conocer la empresa
- ✓ Actividades de publicitarias
- ✓ Gerencia
- ✓ Servicios comunes: Gestionar las redes sociales de la empresa, presupuestar servicios y proyectos, declaración de impuestos, contabilidad de empresas, asesoramiento laboral...

En la otra gran área de trabajo, la interna, el encargado será mi socio. Aquí se engloba todo el trabajo que necesita la empresa para su correcto funcionamiento. Por su formación posee los conocimientos necesarios para realizar todas las tareas propias de la administración interna de la empresa.

Estas tareas son:

✚ Administración: contabilidad, finanzas y RRHH.

Sub-tareas comprendidas:

- ✓ Gestión contable y financiera
- ✓ Gestión recursos humanos
- ✓ Administración
- ✓ Gerencia
- ✓ Servicios comunes: Gestionar las redes sociales de la empresa, presupuestar servicios y proyectos, declaración de impuestos, contabilidad de empresas, asesoramiento laboral...

Por último, las tareas de control de los correos recibidos por los clientes y gestión de la web, nos encargaremos conjuntamente.

Esta división del trabajo no significa que cada uno sólo se encarga de sus áreas asignadas, si no, que es el responsable que se lleven a cabo todas las tareas de la misma

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

sin importar quién las realice. En lo referente al trabajo propio de los servicios que ofrecemos a los clientes ambos nos dividiremos los clientes para realizar los proyectos contratados independientemente de quien trate luego con el cliente y quién le presenta los resultados del trabajo.

Otra gran área de trabajo que no está incluida en lo descrito anteriormente es la de “Dirección de la empresa”. En esta se incluye coordinar todas las otras áreas de trabajo, desarrollar un plan estratégico y, en definitiva, guiar a la empresa. Para esta función los responsables seremos los dos socios y entre los dos lo llevaremos a cabo. Para evitar problemas en el futuro ya hemos establecido una reunión mensual para tratar todos los temas correspondientes a la dirección de la compañía.

Con esta organización pensamos que estarán cubiertas todas las necesidades de la empresa y si todos cumplimos con nuestras responsabilidades la empresa podrá salir adelante. Además, creemos que el reparto de carga es equitativo y hecho de tal manera que cuando la empresa crezca y entre más gente será fácilmente adaptable con un mayor reparto de la responsabilidad. Por todas estas razones consideramos que es una organización a largo plazo ya que está pensada para cubrir las necesidades inmediatas y las que puedan surgir a medida que la compañía crezca lo que, en este aspecto, hace que seamos una empresa estable y mejora nuestra imagen frente a terceros.

Conforme vaya avanzando la actividad y, por consiguiente, variando las circunstancias de la compañía, se irán adaptando y redefiniendo los puestos y las características de los mismos. Además, como a largo plazo se contratarían más empleados.

5.3. Política retributiva

Uno de los aspectos más delicados en la gestión de recursos humanos es el que se refiere a la fijación de las percepciones salariales que van a recibir los trabajadores a cambio de la labor que desarrollan en la empresa, es decir, la política retributiva. Aun así, la principal fuente de ingresos de la gran mayoría de ellos procede del salario. Por tanto, su fijación constituye un asunto de suma importancia para los trabajadores.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

Por otra parte, los costes salariales representan un porcentaje importante de los costes totales de una empresa, lo que pone de manifiesto la relación tan estrecha que existe entre la cifra de beneficios y la política retributiva que se aplique.

Además, no debemos olvidar la relación existente entre retribución y motivación. El papel motivador del dinero es esencial para cualquier empresa, por lo que se trata de un instrumento que hay que manejar con suma prudencia, sin olvidar que una vez cubiertas las necesidades básicas de los trabajadores, y tras acostumbrarse a salarios altos, una subida de sueldo podría perder la eficacia motivadora que persigue.

En definitiva, las empresas utilizan la política retributiva para compensar a los trabajadores por la labor realizada, a través de aportaciones de todo tipo, provocando a su vez un halo motivador. De esta forma, el conjunto de aportaciones económicas, dinerarias o no dinerarias, que abona la empresa a sus empleados por los servicios prestados se denomina salario.

En la actualidad, los salarios están fuertemente regulados, de forma que los empresarios no tienen total libertad para fijarlos. Así, según la legislación española, el salario en especie no puede superar el 30 % de las percepciones totales del trabajador, por ejemplo. Además, el salario tiene un límite mínimo: el salario mínimo interprofesional (SMI), que fija cada año el Gobierno dentro de su política de protección de los trabajadores. Por otra parte, los convenios colectivos de cada sector de actividad suelen regular los salarios estableciendo distintas categorías profesionales.

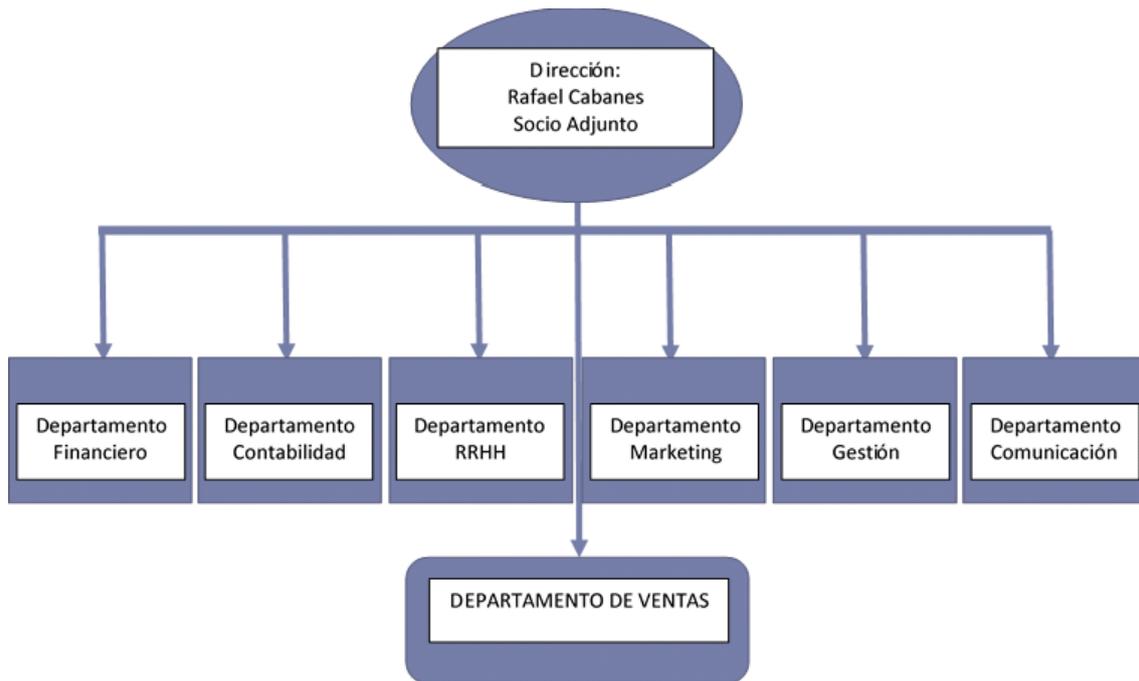
Como para empezar, vamos a estar trabajando dos socios, por tanto, el salario iremos modificándolo según beneficios obtenidos, para comenzar nuestro salario, no es lo más importante ya que estamos ante un reto y lo que más nos interesa es ir cumpliendo objetivos.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

5.4. Organigrama

Todas las áreas de trabajo como los puestos se pueden ver reflejados en el organigrama de toda compañía. De esta manera, queda reflejado de una manera gráfica los puestos y la jerarquía interna. Una buena estructura interna facilita una buena gestión del negocio, pero también una buena gestión del equipo humano.

Gráfico 12: Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2015

Como podemos observar la dirección que está compuesta por 2 socios, se encargará tanto de las funciones internas y externas de la empresa. Además, al ser solo dos la estructura es muy flexible y se considera que lo importante es saber cómo están repartidos los puestos más que saber quién de los dos socios se encarga de dicha tarea. Cuando la compañía crezca ya será necesario dejar claro el responsable de cada departamento, e ir delegando en personal contratado funciones.

CAPÍTULO 6:

Plan de Marketing

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

6. PLAN DE MARKETING

En este punto analizaremos las acciones que realizaremos para que nuestro servicio cumpla con los objetivos comerciales y detallaremos las estrategias y acciones que se van a acometer para alcanzarlos en el plazo previsto.

6.1. Segmentación y Público Objetivo

La segmentación de mercado es el proceso, como su propio nombre indica, de dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes, la segmentación de un mercado se puede dividir de acuerdo a sus características o variables que puedan influir en su comportamiento de compra. Los siguientes tipos de segmentos los podemos ver a continuación: Estos segmentos son grupos homogéneos (por ejemplo, las personas en un segmento son similares en sus actitudes sobre ciertas variables). Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing. Es decir, probablemente tendrán las mismas reacciones acerca del marketing mix de un determinado producto, vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma dada.

Tipos de segmentación:

- 1) Geográfica: Se divide por países, regiones, ciudades, o barrios. ¿Dónde están?
- 2) Demográfica: Se dividen por edad, etapa del ciclo de vida y por género. ¿Cómo son?
- 3) Psicográfica: Se divide según la clase social, el estilo de la vida, la personalidad y los gustos. ¿Qué piensan?
- 4) Conductual: Se divide de acuerdo a las conductas, beneficios pretendidos, lealtad a la marca y actitud ante el producto. ¿Cómo se relacionan con los bienes o servicios que consumen?

En nuestro caso la segmentación, será por zonas geográficas ya que al tener diferencia en horarios podemos entrarnos, por ejemplo, por la mañana en clientes chinos ya que coincidiremos con ellos en horario laboral, y por la tarde con Chile por ejemplo ya que para ellos empiezan su jornada laboral.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

En cuanto, a nuestro público objetivo, serán empresas que necesiten exportar o importar a o de Valencia sus productos.

6.2. Análisis del MARKETING MIX

Se denomina mezcla de mercadotecnia (llamado también marketing mix, mezcla comercial, mix comercial, etc.) a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía. Son las estrategias de marketing, o esfuerzo de mercadotecnia y deben incluirse en el plan de marketing (plan operativo). La empresa usa esta estrategia cuando busca acaparar mayor clientela.

Los elementos de la mezcla original son:

✚ Producto o servicio: En mercadotecnia un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras. Cabe decir que el producto tiene un ciclo de vida (duración de éste en el tiempo y su evolución) que cambia según la respuesta del consumidor y de la competencia y que se dibuja en forma de curva en el gráfico. Las fases del ciclo de vida de un producto son:

- 1) Lanzamiento
- 2) Crecimiento
- 3) Madurez
- 4) Declive

✚ Precio: Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción (aunque también se paga con tiempo o esfuerzo). Sin embargo incluye: forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta, etc.), crédito (directo, con documento, plazo, etc.), descuentos pronto pago, volumen, recargos, etc. Este a su vez, es el que se plantea por medio de una

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

investigación de mercados previa, la cual, definirá el precio que se le asignará al entrar al mercado. Hay que destacar que el precio es el único elemento de la mezcla de mercadotecnia que proporciona ingresos, pues los otros componentes únicamente producen costos. Por otro lado, se debe saber que el precio va íntimamente ligado a la sensación de calidad del producto (así como su exclusividad).

- ✚ Plaza o Distribución: En este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Inicialmente, dependía de los fabricantes y ahora depende de ella misma.
- ✚ Promoción: Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales (cómo es la empresa=comunicación activa; cómo se percibe la empresa=comunicación pasiva). La mezcla de promoción está constituida por Promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad, Relaciones Públicas, y Comunicación Interactiva (Marketing directo por mailing, emailing, catálogos, webs, telemarketing, etc.).

La mezcla original demostró ser insuficiente con el desarrollo de la industria de los servicios y sectores sociales, es así como se le agregan tres elementos adicionales:

- ✚ Personal: El personal es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal. Las personas son esenciales tanto en la producción como en la entrega de la mayoría de los servicios. De manera creciente, las personas forman parte de la diferenciación en la cual las compañías de servicio crean valor agregado y ganan ventaja competitiva.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

- ✚ Procesos: Los procesos son todos los procedimientos, mecanismos y rutinas por medio de los cuales se crea un servicio y se entrega a un cliente, incluyendo las decisiones de política con relación a ciertos asuntos de intervención del cliente y ejercicio del criterio de los empleados. La administración de procesos es un aspecto clave en la mejora de la calidad del servicio.
- ✚ Presentación: Los clientes se forman impresiones en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletines, etiquetas, folletos, rótulos, etc. Ayuda crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Tangibilizar al servicio.

Mayoritariamente estas tres últimas aplican para las industrias hoteleras y turísticas. Por eso nosotros vamos a analizar a continuación nuestro marketing mix: producto, precio, promoción y distribución.

Producto-servicio: El servicio el cual ofrecemos es el de facilitar el transporte de mercancías y almacenamiento. El servicio el cual ofrecemos está en el ciclo de madurez. En el transporte de mercancías, lo que nosotros ofrecemos es el de buscar el transporte para ofrecérselo a nuestros clientes, el transporte que ofrecemos variará según las necesidades de este, ya sea que requiera un coste reducido, tenga ciertas garantías, sea por carretera, marítimo o ferrocarril.

Precio: De aquí es donde nuestra empresa obtendrá beneficios, por tanto, nuestro principal objetivo es cobrar antes de pagar, tendremos que negociar con nuestros deudores y acreedores para obtener unos resultados óptimos. Como existe una gran variedad de proveedores tenemos opción a poder negociar y que estos nos faciliten nuevos clientes, ya que existe mucha competencia en este sector.

Plaza o distribución: Nuestro servicio se comercializará en Valencia, ofreciendo el transporte de mercancías internacionalmente, estaremos situados en la capital, pero podrán contratar nuestros servicios toda Europa.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

Promoción: para promocionar nuestro servicio invertiremos en publicidad tanto por internet mediante nuestra web, como radio, periódicos y en papel como catálogos, etc. Lo importante es que nuestro servicio sea personal.

6.3. Servicio ampliado o mejoras del servicio

Podemos dotar a nuestros servicios de características que refuercen la calidad del mismo y redunde en una experiencia agradable y positiva para los clientes y, por consiguiente, para la empresa.

Queda claro que es fundamental agradar a los clientes desde el primer servicio y desde el primer momento de contacto. Es importante que el cliente quede satisfecho y perciba que nuestro servicio es superior a la competencia para que ellos decidan volver a utilizar nuestros servicios.

Existen diversos factores sobre los que incidir para que el servicio se vea reforzado y resulte más agradable y atractivo al potencial participante. Vamos a mencionar algunos de ellos, sobre los cuales trataremos de incidir:

- ✚ Seguridad del transporte: con personal altamente cualificado para las funciones que se desarrollen en la actividad de la empresa
- ✚ Garantía del transporte: con seguros que corran a cargo de los desperfectos o pérdidas del material transportado
- ✚ Prestigio de la marca: nuestra marca será el nombre de la empresa y el prestigio lo conseguiremos con la relación del nombre de nuestra empresa a la satisfacción cosechada por los clientes.
- ✚ Información: Se ofrecerá siempre información en la web sobre los servicios incluidos, precios, garantías, etc.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

CAPÍTULO 7:

Plan Económico - Financiero

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

En esta área se debe recoger toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto, para determinar su viabilidad económica. Se trata de analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo.

7.1. Balances previsionales.

En la contabilidad el balance es el estado contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento determinado. Se estructura a través de dos conceptos patrimoniales, el Activo y el Pasivo, desarrollados en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos del patrimonio:

Activo: incluye todas las cuentas que reflejan los valores de los que dispone la empresa, sin que implique que son de su propiedad. Responde a la pregunta: ¿En qué ha invertido la empresa?

Pasivo: incorpora todas las cuentas que muestran como está financiado el Activo, es decir con medios propios o con deudas. Responde a la pregunta: ¿De dónde se ha obtenido la financiación?

Fondo de maniobra: capital necesario para el desenvolvimiento del día a día del negocio, como sueldos, impuestos, Seguridad Social, pago a proveedores, alquileres, gastos de consumo (luz, agua, telefonía y comunicaciones...), etc.

Los valores en el balance se incorporan por partidas de Beneficio y Pérdida, que son alternativas. Si se ha producido una pérdida el valor aparecerá en la columna del Activo. Si se ha producido un Beneficio aparecerá en la columna del Pasivo.

La suma de todas las partidas del Pasivo ha de cuadrar siempre con la suma de todas las partidas del Activo.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

Se recomienda realizar un Balance para el inicio del negocio y para cada uno de los ejercicios que dispongan de una Cuenta de Resultados. Como mínimo debe reflejar los primeros 3 años de actividad.

Ahora, mostraremos el balance de situación previsional que presentará nuestra empresa los tres primeros ejercicios. En primer lugar, realizaremos un estudio de la composición del balance a través de los porcentajes que representa cada parte del mismo. Posteriormente, para profundizar un poco más analizaremos algún parámetro que calcularemos para conocer bien que estructura tendrá la empresa si todo va como esperamos.

Tabla 6: Activo de la empresa

| ACTIVO | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|
| A) ACTIVO NO CORRIENTE | 7.336 € | 5.502 € | 3.668 € |
| Inmovilizado intangible | 1.740 € | 1.740 € | 1.740 € |
| Amort. Inmovilizado intangible | -348 € | -696 € | -1.044 € |
| Inmovilizado material | 7.430 € | 7.430 € | 7.430 € |
| Amort. Inmovilizado material | -1.486 € | -2.972 € | -4.458 € |
| Inversiones inmobiliarias | | | |
| Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo | | | |
| Inversiones financieras a largo plazo | | | |
| Activos por impuesto diferido | | | |
| B) ACTIVO CORRIENTE | 12.000 € | 15.000 € | 18.000 € |
| Activos no corrientes mantenidos para la venta | | | |
| Existencias | | | |
| Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar | | | |
| Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo | | | |
| Inversiones financieras a corto plazo | | | |
| Periodificaciones a corto plazo | | | |
| Efectivo y otros activos líquidos equivalentes | 12.000 € | 15.000 € | 18.000 € |
| TOTAL ACTIVO | 19.336 € | 20.502 € | 21.668 € |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

Tabla 7: Patrimonio neto y pasivo de la empresa

| PATRIMONIO NETO Y PASIVO | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|------------------|------------------|-----------------|
| A) PATRIMONIO NETO | 54.917 € | 42.537 € | 30.987 € |
| Fondos propios | 54.917 € | 42.537 € | 30.987 € |
| Capital | 72.000 € | 72.000 € | 72.000 € |
| Prima de emision | | | |
| Reservas | | | |
| Resultado de ejercicios anteriores | | -17.083 € | -29.464 € |
| Otras aportaciones de socios | | | |
| Resultado del ejercicio | -17.083 € | -12.380 € | -11.549 € |
| Ajustes por cambio de valor | | | |
| Subvenciones, donaciones y legados | | | |
| B) PASIVO NO CORRIENTE | 55.020 € | 49.837 € | 44.442 € |
| Provisiones a largo plazo | | | |
| Deudas a largo plazo | 55.020 € | 49.837 € | 44.442 € |
| Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo | | | |
| Pasivos por impuesto diferido | | | |
| Periodificaciones a largo plazo | | | |
| C) PASIVO CORRIENTE | 8.620 € | 7.823 € | 8.034 € |
| Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta | | | |
| Provisiones a corto plazo | | | |
| Deudas a corto plazo | 4.980 € | 5.183 € | 5.394 € |
| Deudas con empresas de grupo y asociadas a corto plazo | | | |
| Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar | 3.640 € | 2.640 € | 2.640 € |
| Periodificaciones a corto plazo | | | |
| TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO | 118.557 € | 100.196 € | 83.464 € |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Una vez obtenido el balance de situación de los primeros 3 ejercicios para poder analizarlo, hay que agrupar las partidas y ver su tamaño respecto al total, comenzaremos con el activo viendo el porcentaje que existe de: existencias, realizable y disponible.

Tabla 8: Análisis del activo

| ACTIVO | 2017 | % | 2018 | % | 2019 | % |
|-------------------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
| A) Activo no corriente | 7336 | 38% | 5502 | 27% | 3668 | 17% |
| B) Activo corriente | 12000 | 62% | 15000 | 73% | 18000 | 83% |
| Existencias | | | | | | |
| Realizable | | | | | | |
| Disponible | 12000 | 62% | 15000 | 73% | 18000 | 83% |
| TOTAL ACTIVO | 19336 | 100% | 20502 | 100% | 21668 | 100% |

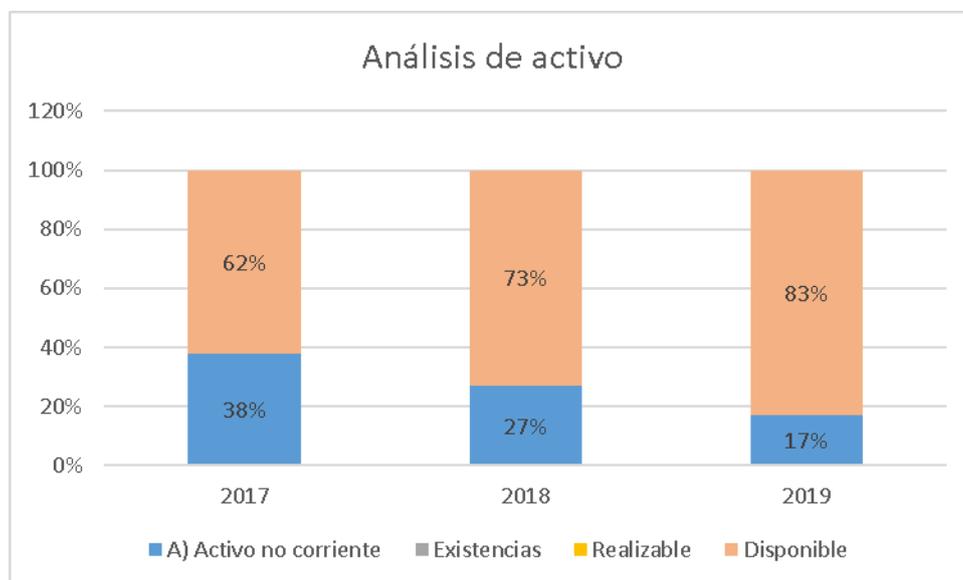
Fuente: Elaboración propia, 2016

A simple vista se puede observar que más del 50% del activo total pertenece al corriente, concretamente al disponible y con el transcurso de los años va incrementando

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

de forma notable. Por tanto, se aprecia que tenemos efectivo suficiente para hacer frente a los pagos durante los primeros 3 años. A continuación, se puede observar de forma gráfica.

Gráfico 13: Análisis del Activo



Fuente: Elaboración propia, 2016

Al igual, que hemos analizado el activo, pasamos a profundizar con el patrimonio neto y pasivo.

Tabla 9: Análisis del patrimonio neto y pasivo

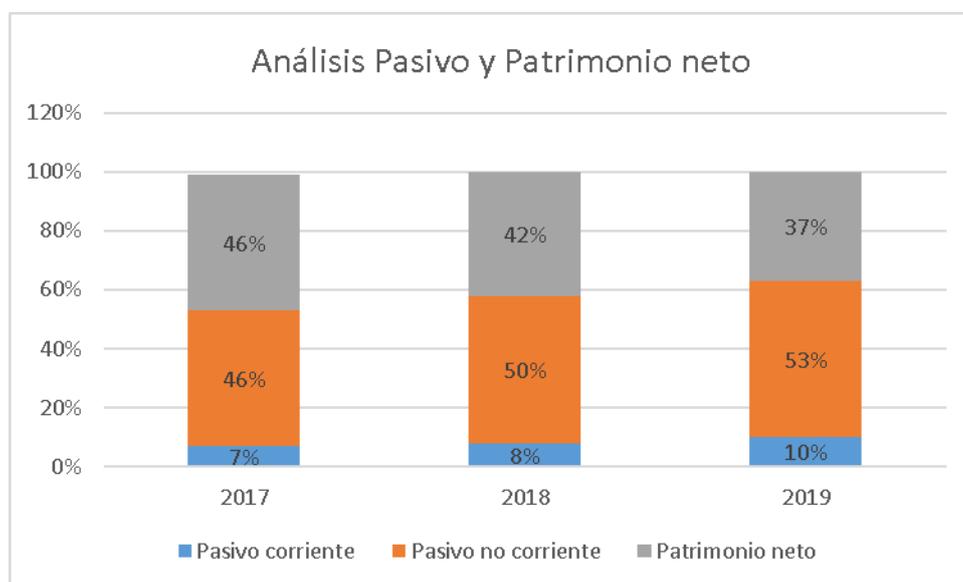
| PN Y PASIVO | 2017 | % | 2018 | % | 2019 | % |
|--|---------------|------------|---------------|------------|--------------|------------|
| A) PATRIMONIO NETO | 54917 | 46% | 42537 | 42% | 30987 | 37% |
| Fondos propios | 54917 | 46% | 42537 | 42% | 30987 | 37% |
| Capital | 72000 | 61% | 72000 | 72% | 72000 | 86% |
| Resultado de ejercicios anteriores | | 0% | -17083 | -17% | -29463 | -35% |
| Resultado del ejercicio | -17083 | -14% | -12380 | -12% | -11549 | -14% |
| B) PASIVO NO CORRIENTE | 55020 | 46% | 49837 | 50% | 44442 | 53% |
| Provisiones a largo plazo | | 0% | | 0% | | 0% |
| Deudas a largo plazo | 55020 | 46% | 49837 | 50% | 44442 | 53% |
| Pasivos por impuesto diferido | | 0% | | 0% | | 0% |
| C) PASIVO CORRIENTE | 8620 | 7% | 7823 | 8% | 8034 | 10% |
| Deudas a corto plazo | 4980 | 4% | 5183 | 5% | 5394 | 6% |
| Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar | 3640 | 3% | 2640 | 3% | 2640 | 3% |
| Periodificaciones a corto plazo | | 0% | | 0% | | 0% |
| TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO | 118557 | 1 | 100196 | 1 | 83464 | 1 |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

Se puede apreciar, que está compuesto prácticamente por patrimonio y pasivo no corriente, por tanto, nuestras deudas a corto plazo son reducidas, aunque con el préstamo solicitado para no tener problemas de funcionamiento al comienzo de la actividad nos acarrearán un activo no corriente muy elevado. Vemos también que en los 3 ejercicios tenemos un resultado negativo y este aspecto hace que disminuya el porcentaje del patrimonio neto durante los siguientes años. En la siguiente gráfica se puede apreciar como varía la situación del patrimonio neto y pasivo.

Gráfico 14: Análisis del Pasivo y PN



Fuente: Elaboración propia, 2016

Con el fondo de maniobra se puede apreciar la estructura patrimonial de la empresa y así determinar si existe algún problema para poder hacer frente a los pagos inmediatos.

Tabla 10: Fondo de maniobra

| FONDO DE MANIOBRA | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------|--------|--------|--------|
| AC-PC | 3.380€ | 7.177€ | 9.966€ |

Fuente: Elaboración propia, 2016

A simple vista, vemos que no existe problema de tesorería debido a que es mayor el activo al pasivo, aparte en 3 años triplicamos esta diferencia.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

Sería conveniente que el activo corriente fuese el doble al pasivo corriente, por tanto, vamos analizarlo en la siguiente tabla.

Tabla 11: Diferencia activo corriente por el doble del pasivo corriente

| | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------|----------------|----------------|----------------|
| AC | 12.000€ | 15.000€ | 18.000€ |
| 2 x PC | 17.241€ | 15.646€ | 16.069€ |
| Diferencia | -5.241€ | -646€ | 1.931€ |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Observamos, que a partir del tercer año es cuando la empresa comienza a no tener por qué preocuparse por la liquidez.

7.2. Análisis de las C. Resultados

Vamos analizar nuestra cuenta de resultados durante los primeros 3 años. A continuación, mostraremos el análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias, tanto de su estructura como su comparación, hemos de decir, que como son los primeros años de actividad la empresa no estará asentada y, por tanto, estos datos serán muy variables a los datos que obtendremos cuando la empresa este en madurez.

Tabla 12: Pérdidas y ganancias

| CUENTA PERDIDAS Y GANANCIAS | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|
| 1. Importe neto de la cifra de negocios | 33.000,00 € | 39.600,00 € | 47.520,00 € |
| 2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación | | | |
| 3. Trabajos realizados por la empresa para su activo | | | |
| 4. Aprovisionamientos | | | |
| 5. Otros ingresos de explotación | | | |
| 6. Gastos de personal | -31.500,00 € | -35.000,00 € | -42.000,00 € |
| 7. Otros gastos de explotación | -14.840,00 € | -13.440,00 € | -13.740,00 € |
| 8. Amortización del inmovilizado | -1.434,00 € | -1.434,00 € | -1.434,00 € |
| 9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras | | | |
| 10. Excesos de provisiones | | | |
| 11. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros | | | |
| A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN | -14.774,00 € | -10.274,00 € | -9.654,00 € |
| 12. Ingresos financieros | | | |
| 13. Gastos financieros | -2.309,35 € | -2.106,45 € | -1.895,28 € |
| 14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros | | | |
| 15. Diferencias de cambio | | | |
| 16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros | | | |
| B) RESULTADO FINANCIERO | -2.309,35 € | -2.106,45 € | -1.895,28 € |
| C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | -17.083,35 € | -12.380,45 € | -11.549,28 € |
| 17. Impuestos sobre beneficios | | | |
| D) RESULTADO DEL EJERCICIO | -17.083,35 € | -12.380,45 € | -11.549,28 € |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

Tabla 13: Análisis del resultado del ejercicio

| | 2017 | % | 2018 | % | 2019 | % |
|---|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|
| ventas | 33.000,00 € | 100,00% | 39.600,00 € | 100,00% | 47.520,00 € | 100,00% |
| -Coste de ventas | -350,00 € | 1,06% | -400,00 € | 1,01% | -450,00 € | 0,95% |
| Margen Bruto | 32.650,00 € | -98,94% | 39.200,00 € | -98,99% | 47.070,00 € | -99,05% |
| -Otros gastos de explotación | -14.490,00 € | 43,91% | -13.040,00 € | 32,93% | -13.290,00 € | 27,97% |
| +Otros ingresos de explotación | | 0,00% | | 0,00% | | 0,00% |
| Valor Añadido Bruto (VAB) | 18.160,00 € | -55,03% | 26.160,00 € | -66,06% | 33.780,00 € | -71,09% |
| -Gastos de personal | -31.500,00 € | 95,45% | -35.000,00 € | 88,38% | -42.000,00 € | 88,38% |
| EBITDA | -13.340,00 € | 40,42% | -8.840,00 € | 22,32% | -8.220,00 € | 17,30% |
| Amortizaciones | -1.434,00 € | 4,35% | -1.434,00 € | 3,62% | -1.434,00 € | 3,02% |
| BAIL | -14.774,00 € | 44,77% | -10.274,00 € | 25,94% | -9.654,00 € | 20,32% |
| +Ingresos financieros | | 0,00% | | 0,00% | | 0,00% |
| -Gastos financieros | -2.309,35 € | 7,00% | -2.106,45 € | 5,32% | -1.895,28 € | 3,99% |
| BAIL | -17.083,35 € | 51,77% | -12.380,45 € | 31,26% | -11.549,28 € | 24,30% |
| -Impuesto sobre beneficio | | 0,00% | | 0,00% | | 0,00% |
| Beneficio Neto de Operaciones Continuas | -17.083,35 € | 51,77% | -12.380,45 € | 31,26% | -11.549,28 € | 24,30% |
| +/-Resultado de Operaciones Interrumpidas | | 0,00% | | 0,00% | | 0,00% |
| Resultado del ejercicio | -17.083,35 € | 51,77% | -12.380,45 € | 31,26% | -11.549,28 € | 24,30% |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Como se puede observar, el coste de venta es muy bajo debido a ser un servicio, por tanto, tenemos un margen de ventas próximo al cien por cien, con los gastos de suministros y personal copamos el 43,91% de los ingresos de ventas, es elevado, aunque con los años se va reduciendo considerablemente, en los gastos de personal es donde se gastan todos los ingresos convirtiendo a partir de ahí los resultados en negativos, hemos optado por ir incrementándolo durante los siguientes años, aunque deberíamos mantenerlos, aun así, cada año los gastos de personal van disminuyendo respecto a las ventas, como se puede ver a simple vista las ventas van incrementando durante los años y manteniendo el sueldo del tercer año en los próximos años tendríamos un resultado del ejercicio positivo. Por último, comentar que los gastos financieros y las amortizaciones de capital no son elevados y que van disminuyendo considerablemente con los años.

Hay que tener en cuenta que los ingresos obtenidos durante los primeros años no son solo por actividad, y, por tanto, podemos permitirnos durante los primeros años estas cifras negativas ya que por ello hemos adquirido un préstamo y hemos aportado capital.

Si nos fijamos en el impuesto sobre beneficio, vemos que no generamos la suficiente base imponible durante los primeros 3 años y esto es debido a que obtenemos cifras negativas.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

Inversión

En este apartado, vamos a explicar la inversión necesaria para la creación de la empresa. Al tratarse de una empresa de servicios, nuestra inversión inicial no será muy elevada. No es necesario realizar un estudio muy amplio debido a que el ahorro que podamos obtener de dichas alternativas no será muy elevado.

Se ha dividido la inversión en tres grupos diferenciados: Acondicionamiento local, imagen, hardware y software, el transporte no lo incluimos ya que los dos socios disponemos de vehículos propios, en un futuro podríamos ampliar con la adquisición de un vehículo de empresa.

Comenzamos con la inversión de acondicionamiento del local, como va ser nuestra zona de trabajo y vamos a dedicar la mayoría del tiempo a estar en el establecimiento este, debe de tener una buena imagen, así será un lugar de trabajo agradable y los clientes que ingresen en la oficina se sentirán cómodos. El local consta con una sala de reuniones para que las podamos utilizar tanto con clientes, proveedores y futuras incorporaciones.

A continuación, detallamos la inversión en mobiliario de oficina:

Tabla 14: Inversión en mobiliario de oficina

| MOBILIARIO DE OFICINA | | | | |
|-----------------------------------|-----------------|------------------------|----------------------|----------------------|
| Descripción | Cantidad | Precio x unidad | Total sin IVA | Total con IVA |
| Mesas despacho | 4 | 80,00 € | 264,46 € | 320,00 € |
| Mesas de reunión | 1 | 250,00 € | 206,61 € | 250,00 € |
| Sillas despacho | 6 | 125,00 € | 619,83 € | 750,00 € |
| Sillas de reunión | 6 | 125,00 € | 619,83 € | 750,00 € |
| Sofás | 1 | 150,00 € | 123,97 € | 150,00 € |
| Cajoneras | 4 | 75,00 € | 247,93 € | 300,00 € |
| Estanterías | 3 | 55,00 € | 136,36 € | 165,00 € |
| Proyecto, Pantalla | 1 | 250,00 € | 206,61 € | 250,00 € |
| Teléfono | 1 | 70,00 € | 57,85 € | 70,00 € |
| Fotocopiadora multifunción | 1 | 300,00 € | 247,93 € | 300,00 € |
| TOTAL MOBILIARIO | | 1.480,00 € | 2.731,40 € | 3.305,00 € |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

La imagen de la empresa también es importante, vamos a detallar la inversión necesaria para crear una buena imagen de escaparate, este es el detalle de los gastos de inversión:

Tabla 15: Imagen de la empresa

| IMAGEN DE LA EMPRESA | | | | |
|--------------------------|----------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Descripción | Cantidad | Precio x unidad | Total sin IVA | Total con IVA |
| Cartel Frontal enmarcado | 1 | 350,00 € | 289,26 € | 350,00 € |
| Cartel Perpendicular | 1 | 200,00 € | 165,29 € | 200,00 € |
| Placa | 1 | 100,00 € | 82,64 € | 100,00 € |
| Vinilos | 1 | 150,00 € | 123,97 € | 150,00 € |
| Tarjetas de presentación | 500 | 0,15 € | 61,98 € | 75,00 € |
| TOTAL CARTELES | | 800,15 € | 723,14 € | 875,00 € |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Por último, vamos a especificar la inversión en Hardware y Software, es una inversión necesaria, ya que, dependemos de ellos para poder realizar nuestras funciones, por lo que se refiere a Hardware se ha optado por la adquisición de 2 ordenares de torre y un portátil, en cuanto al Software vamos a necesitar: Microsoft office ya que es una herramienta básica de cálculo y texto, Contaplus y Nominaplus para poder realizar la contabilidad y las nóminas de la empresa, un buen antivirus “Kaspersky” para poder tener seguridad y que no nos puedan interrumpir el funcionamiento de la empresa, y por ultimo un diseño web, el cual nos facilitara el desarrollo de nuestras actividades.

Tabla 16: Hardware y software

| HARDWARE Y SOFTWARE | | | | |
|----------------------|----------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Descripción | Cantidad | Precio x unidad | Total sin IVA | Total con IVA |
| Ordenadores de torre | 2 | 1.250,00 € | 2.066,12 € | 2.500,00 € |
| Ordenador portatil | 1 | 750,00 € | 619,83 € | 750,00 € |
| Microsoft Office | 1 | 336,00 € | 277,69 € | 336,00 € |
| Contaplus | 1 | 319,00 € | 263,64 € | 319,00 € |
| Nominaplus | 1 | 525,00 € | 433,88 € | 525,00 € |
| Antivirus | 1 | 35,00 € | 28,93 € | 35,00 € |
| Diseño de web | 1 | 525,00 € | 433,88 € | 525,00 € |
| TOTAL | | 3.740,00 € | 4.123,97 € | 4.990,00 € |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

Se puede concluir, viendo un montante total de inversión de 9.170 € incluyendo IVA. Esta cifra está ajustada lo máximo posible a los requerimientos y necesidades de la empresa, por tanto, esta es la inversión mínima que tenemos que realizar para un buen funcionamiento de la actividad.

Financiación

La financiación es importante en la creación de una empresa, aquí vamos a explicar de dónde vamos a obtener el dinero para poder hacer frente a los gastos de creación de la empresa.

Los socios hemos llegado a un acuerdo de aportar a partes iguales un montante inicial de 12.000 €, aun así, necesitamos financiación, por tanto, vamos a explicar las condiciones y cantidad total que requerimos.

Hemos optado por una tarifa de precio al público bajo, para así poder ser competentes, al tener una tarifa de precios tan ajustada necesitaremos un mayor número de clientes para poder hacer frente a los gastos y costes, ya que nuestro margen es ajustado. Por tanto, gracias a esta financiación podremos subsistir al comienzo de la actividad.

A continuación, vamos a explicar las condiciones que nos exige el banco por el préstamo solicitado:

Tabla 17: Información préstamo

| INFORMACIÓN | |
|--------------------------------|--------------------|
| Capital prestado | 60.000,00 € |
| Interés anual | 4% |
| Interés efectivo | 0,33% |
| Comision de apertura | 1,00% |
| Gastos de estudio | 0,40% |
| Nº de cuotas por año | 12 |
| Nº de años amortización | 10 |
| Nº peridos amortización | 120 |
| Percepción neta | 59.160,00 € |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

Como podemos observar en el anexo 1, deberemos hacer frente a una cuota mensual de 607,47 € durante los próximos 10 años. Con el crédito solicitado y el capital aportado, obtendremos financiación suficiente para poder hacer frente todos los costes y gastos de la empresa sin que ello repercuta en la tesorería y la viabilidad económica. Tenemos bastante holgura debido a la buena negociación con nuestro banco.

Gastos

En este apartado, vamos a definir los costes tanto mensuales como de suministros, de constitución y personal, deberemos ajustarlos lo máximo posible para poder subsistir como empresa.

- ✚ Gastos de constitución: son los gastos relacionados con la constitución de esta. Estos son alta de registros, licencias honorarios de notaria, etc.
- ✚ Inversiones: son las especificadas en los puntos anteriores.
- ✚ Alquiler: esta detallado en el apartado 4, estaremos situados en la avd. Puerto valencia.
- ✚ Suministros: estos son los gastos relacionados con los servicios básicos de la empresa (luz, agua, teléfono, internet, limpieza, mantenimiento web, etc)
- ✚ Personal: vamos a tener en cuenta tanto el salario como los seguros sociales de la empresa, básicamente es lo que va a costar cada trabajador a la empresa. Para comenzar solo habrá dos asalariados los cuales estarán compuesto por los socios que recibirán 14 nominas por año.
- ✚ Seguros: existen unos seguros obligatorios que deberemos cumplir que son el de responsabilidad civil y el de trabajadores.
- ✚ Publicidad: este coste es importante, debido a que tenemos que hacer saber a los futuros clientes que podemos ofrecerle soluciones, por tanto, debemos invertir en este coste para poder lograr obtener futuros beneficios. La publicidad se reflejará mediante anuncios, tarjetas de socios, eventos, patrocinios, etc.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

- ✚ Préstamo: como hemos definido en el apartado de financiación deberemos hacer frente a una mensualidad que nos ha facilitado nuestro banco de confianza.
- ✚ Administraciones públicas: deberemos de hacer frente a los gastos que nos impone hacienda pública, estos serán: el impuesto de sociedades, y el IVA.
- ✚ Otros: nos referimos a los costes de inversión y demás: material de oficina, gasolina, comida, etc

Ingresos

En el apartado de ingresos, hemos optado por crear tres escenarios posibles, los cuales según las ventas realizadas podrán ser optimista, realista y pesimista. Las empresas se rigen por la fuente principal de ingresos que aporta su actividad, pero al ser de nueva creación también necesitamos otros tipos de ingresos como son la aportación de capital inicial y el préstamo solicitado.

- ✚ Aportación de capital: La empresa debe tener desembolsado el 100% del capital social en el momento de creación.
- ✚ Préstamo: como se ha detallado con anterioridad, es necesaria esta fuente de ingresos ya que cubre la falta de ingresos al inicio de la actividad.
- ✚ Ingresos por actividad: Estos son los ingresos corrientes los cuales percibimos de los clientes. En los anexos se especifica previsión de ingresos mensuales que recibimos de nuestros clientes. Se ha especificado el número de operaciones que realizaremos con los clientes durante los meses. En el escenario principal, hemos intentado ser lo más realista posible para poder saber si la creación de empresa será viable cubriendo así todos nuestros gastos. A partir de definir nuestros ingresos, ya tenemos unos objetivos marcados para poder guiarnos durante los primeros ejercicios de actividad.

A continuación, mostramos los ingresos mediante los diferentes escenarios durante los primeros 3 años:

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

Tabla 18: Escenarios de los ingresos por años

| AÑO | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------------------|----------|----------|-----------|
| ESCENARIO OPTIMISTA | 74.250 € | 89.100 € | 106.920 € |
| ESCENARIO REALISTA | 33.000 € | 39.600 € | 47.520 € |
| ESCENARIO PESIMISTA | 14.667 € | 17.600 € | 21.120 € |

Fuente: Elaboración propia, 2016

En anexos está desarrollado por meses el primer año. El resto de años lo hemos ido incrementado en un 20%.

Ratios

En este apartado analizaremos más detalladamente el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias. Vamos a comenzar por la liquidez de la sociedad.

Tabla 19: Ratios de liquidez

| Ratio | Cálculo | 2017 | 2018 | 2019 | Indicadores |
|----------------|-----------|------|------|------|-------------|
| Liquidez | AC/Ecp | 1,39 | 1,92 | 2,24 | 1,5-2 |
| Tesorería | R + D/Ecp | 1,39 | 1,92 | 2,24 | 1 |
| Disponibilidad | D/Ecp | 1,39 | 1,92 | 2,24 | 0,2-0,3 |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Como podemos observar, la empresa tiene liquidez suficiente para poder afrontar sus pagos a corto plazo como hemos comentado con anterioridad. Vemos como a partir del tercer año estos valores son todos superiores a los recomendados. Por tanto, existe ociosidad de recursos esto es debido a que es el comienzo de la actividad de la empresa y hemos preferido no tener problemas de liquidez para no llegar a una posible quiebra.

A continuación, analizaremos el análisis de endeudamiento.

Tabla 20: Ratios de endeudamiento

| Ratio | Cálculo | 2017 | 2018 | 2019 | Indicadores |
|---------------------------------|------------------------------|------|------|------|-------------|
| Endeudamiento | Pasivo/PN+Pasivo | 0,54 | 0,58 | 0,63 | 0,4-0,6 |
| Autonomía | PN/Pasivo | 0,86 | 0,74 | 0,59 | 1-1,5 |
| Solvencia | Activo/Pasivo | 0,30 | 0,36 | 0,41 | >1 |
| Calidad de la deuda | PC/Pasivo | 0,14 | 0,14 | 0,15 | min. Valor |
| Gastos financieros s/ventas | Gtos financieros/Ventas | 0,07 | 0,05 | 0,04 | <0,04 |
| Coste de la deuda | Gtos financieros/P con coste | 0,04 | 0,04 | 0,04 | |
| Cobertura de gastos financieros | BAlI/Gtos financieros | 6,40 | 4,88 | 5,09 | >1 |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

Se trata, de una empresa muy endeudada, ya que acaba de comenzar y casi todos sus ingresos parten del préstamo, de ahí que los valores de autonomía y solvencia no alcancen el óptimo, pero conforme la deuda vaya disminuyendo estos valores se aproximarán a los recomendados. Si nos fijamos el valor de calidad de la deuda es bajo. Hay que decir que la deuda tiene un plazo de 10 años y es muy elevada, por tanto, se necesita más tiempo para tener un equilibrio.

La siguiente tabla muestra el análisis de rotación de activo.

Tabla 21: Ratios de rotación de activo

| Ratio | Cálculo | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------------|----------------------|-------------|-------------|--------------|
| Rotación ACTIVO | Ventas/Activo | 1,71 | 1,93 | 2,19 |
| Rotación ANC | Ventas/ANC | 4,50 | 7,20 | 12,96 |
| Rotación AC | Ventas/AC | 2,75 | 2,64 | 2,64 |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Podemos observar en la tabla anterior, la rentabilidad que la empresa puede proporcionar respecto de sus activos, a mayor resultado mayor rentabilidad.

Se aprecia, que nuestros valores son todos superiores a 1, incrementando todos excepto el de activo corriente que a partir del según año se mantiene, la rentabilidad del activo no corriente incrementa bruscamente y es debido a que la inversión no es elevada y que se amortiza rápido. Por lo que podemos concluir que nuestra rentabilidad respecto activos, aunque ya es positiva, va a ir subiendo con los años.

En este apartado veremos la rentabilidad económica de la empresa.

Tabla 22: Ratio de rentabilidad económica

| Ratio | Cálculo | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------------------|--------------------|--------------|--------------|--------------|
| Rentabilidad económica | BAll/Activo | -0,76 | -0,50 | -0,45 |
| Margen de Ventas | BAll/Ventas | -0,45 | -0,26 | -0,20 |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Vemos que, nuestra relación entre el beneficio que tenemos y los activos que hemos necesitado está en signo negativo, aunque con el tiempo incrementa, esto quiere decir que, al principio de actividad, nuestra rentabilidad económica no es la idónea ya

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

que debería ser como mínimo el valor del coste de la deuda. Esto es debido a que las ventas no son elevadas, por tanto, conforme incrementen las ventas este valor pasara a ser idóneo, si nos fijamos la progresión tiene a ser positiva.

En lo que refiere a rentabilidad financiera se explica a continuación:

Tabla 23: Ratio de rentabilidad financiera

| Ratio | Cálculo | 2017 | 2018 | 2019 |
|----------------------------------|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Rentabilidad financiera | Resultado/PN | -0,31 | -0,29 | -0,37 |
| Rentabilidad económica | BAII/Activo | -0,76 | -0,50 | -0,45 |
| Apalancamiento financiero | (Activo/PN)*(BAI/BAII) | 0,41 | 0,58 | 0,84 |
| | Activo/PN | 0,35 | 0,48 | 0,70 |
| | BAI/BAII | 1,16 | 1,21 | 1,20 |
| Efecto fiscal | Resultado/BAI | 1,00 | 1,00 | 1,00 |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Por último, podemos ver nuestra rentabilidad financiera, vemos que es negativa y que la variación no es pasar de momento a datos positivos. Esto también es debido a los resultados de los ejercicios sean negativos, por tanto, para realizar un análisis de valor tendríamos que esperar a un resultado positivo del resultado que la tendencia indica que sería en los próximos años.

7.3. Recuperación de la inversión: VAN; TIR

A continuación, vamos analizar la inversión, mediante los métodos dinámicos VAN y TIR.

El valor actual neto, también conocido como valor actualizado neto o valor presente neto, cuyo acrónimo es VAN, es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros o en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Dicha tasa de actualización (k) o de descuento (d) es el resultado del producto entre el coste medio ponderado de capital (CMPC) y la tasa

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

de inflación del periodo. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

En las transacciones internacionales es necesario aplicar una tasa de inflación particular, tanto, para las entradas (cobros), como, para las de salidas de flujos (pagos). La condición que maximiza el margen de los flujos es que la economía exportadora posea un IPC inferior a la importadora, y viceversa.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t representa los flujos de caja en cada periodo t .

I_0 es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n es el número de periodos considerado.

k es el tipo de interés.

Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el coste de oportunidad.

La TIR puede utilizarse como indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad, se utiliza como uno de los criterios para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

Cuando el VAN toma un valor igual a 0, k pasa a llamarse TIR (tasa interna de retorno). La TIR es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto.

A continuación, mostramos la tabla con los futuros flujos de caja. Y resultado del VAN y TIR.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

Tabla 24: Flujos de caja de inversión

| PERIODO | COBROS | PAGOS | FLUJO DE CAJA | ACUMULADO |
|---------|-----------|----------|---------------|-----------|
| 0 | | 9170,00 | -9170,00 | -9170,00 |
| 1 | 33000,00 | 65799,64 | -32799,64 | -41969,64 |
| 2 | 39600,00 | 55729,64 | -16129,64 | -58099,28 |
| 3 | 47520,00 | 63029,64 | -15509,64 | -73608,92 |
| 4 | 57024,00 | 56370,00 | 654,00 | -72954,92 |
| 5 | 68428,80 | 62125,00 | 6303,80 | -66651,12 |
| 6 | 82114,56 | 62350,00 | 19764,56 | -46886,56 |
| 7 | 98537,47 | 65000,00 | 33537,47 | -13349,09 |
| 8 | 108391,22 | 65500,00 | 42891,22 | 29542,13 |
| 9 | 119230,34 | 69050,00 | 50180,34 | 79722,47 |
| 10 | 120125,00 | 72500,00 | 47625,00 | 127347,47 |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 25: Resultados VAN y TIR

| | |
|-----|----------|
| TIR | 16% |
| VAN | 73451,03 |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Vemos que obtenemos un Valor Neto Actual al cabo de 10 años positivo, que asciende a 73.451 €, es positivo por tanto la inversión es viable y rentable, con una tasa interna de retorno del 16%.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

7.4. Diagrama de GANTT

Vamos a detallar la planificación que hemos realizado de todos los trámites que debemos realizar antes del inicio de actividad. Hemos elaborado un diagrama de Gantt donde se puede ver por semanas los trámites que debemos realizar en cada una de ellas:

Tabla 26: Diagrama de GANTT

| SEMANAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Constitución de la sociedad | X | | | | | | | |
| desembolso de capital | X | | | | | | | |
| registro de escritura | X | X | X | | | | | |
| Contrato de alquiler | | X | | | | | | |
| Licencia de apertura | | X | | | | | | |
| Alta censo | | X | | | | | | |
| Declaración inicio de actividad | | X | | | | | | |
| Licencia de publicidad | | X | X | | | | | |
| Acondicionamiento local | | | X | | | | | |
| Instalación Cartelería | | | X | | | | | |
| Alta suministros | | | X | | | | | |
| Alta impuesto de actividades | | | X | | | | | |
| Tramitación préstamo | | | X | X | X | X | | |
| Adquisición mobiliario | | | | | X | | | |
| Adquisición software y hardware | | | | | X | | | |
| Alta seguridad social | | | | | | X | | |
| Inicio actividad | | | | | | X | | |
| Legislación libro de visitas | | | | | | | X | |
| Campaña lanzamiento actividad | | | | | | X | X | X |

Fuente: Elaboración propia, 2016

El diagrama de Gantt es una buena herramienta para planificar procesos y optimizar el tiempo y los recursos. Nuestro inicio de actividad está previsto que tenga lugar en la semana número cinco desde que iniciemos todas las tareas que debemos realizar.

CAPÍTULO 8: Conclusiones

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

8. CONCLUSIONES

Por último, en el apartado que conclusiones plasmaremos cada una de los análisis e investigaciones que hemos realizado en los diferentes apartados.

- I. Como hemos podido observar la situación económica actual no es muy favorable, no obstante, tras los últimos años parece que la tendencia sea la recuperación tanto de la economía como del paro existente.
- II. En lo que refiere al sector transporte, es un sector fundamental que une empresas y mercados, por tanto, es un sector necesario que genera empleo y que seguirá generando. En los últimos años, el peso de la logística en los transportes ha incrementado, haciéndose ver que es imprescindible una buena logística en el transporte de mercancías.
- III. La forma jurídica escogida ha sido Sociedad de Responsabilidad Limitada gracias a sus ventajas fiscales y sus facilidades a la hora de la constitución de la misma. La estructura organizativa será sencilla al contar únicamente con dos empleados.
- IV. Tendremos nuestra sede en la zona de la Avenida del puerto de Valencia. Consideramos que por sus características es el lugar idóneo para ejercer esta profesión, por la proximidad al puerto, entre otros factores.
- V. La inversión realizada es la necesaria y se puede soportar.
- VI. En lo que refiere a la previsión económica-financiera hemos podido ver, que la empresa tiene durante los próximos 3 años resultados negativos, es debido uno al préstamo solicitado y dos a los sueldos de personal, el préstamo aun pensando que es elevado, nos dará suficiente liquidez para no tener ningún problema con proveedores y acreedores, no obstante, el sueldo podríamos ajustarlo en función de ver si esas pérdidas afectan realmente al funcionamiento de la empresa.
- VII. Un punto muy relevante para el buen funcionamiento de la empresa está en la adquisición de una buena cartera de clientes, en este apartado deberemos centrar nuestros esfuerzos al máximo.
- VIII. Si nos fijamos en las previsiones se puede apreciar que la tendencia de la empresa es alcanzar números positivos, por tanto, pensamos que es una buena opción.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

BIBLIOGRAFIA

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

BIBLIOGRAFIA

Monografías:

De Miguel, E. (2005). "Introducción a la gestión (Management)". Servicio de publicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.

España, Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre (2008). "Plan General de Contabilidad". Editorial Mc Graw Hill

García, F., Guijarro F. (2008). "Contabilidad de costes". Servicio de publicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2010). "Fundamentos de estrategia", editorial Pearson.

Martínez, M., Serra V., Debón, A. (2006). "Problemas de introducción a la estadística". Servicio de publicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.

Mateos, A. (2010). "Contabilidad General y Analítica". Plataforma PoliformaT Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.

Miquel, S., Mollá, A., Bigné, J. (1994). "Introducción al marketing". Editorial Mc Graw Hill.

Rivera, L. (2009). "Supuestos de marketing para Politécnicos". Servicio de publicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.

Rivera, L. (2013). "Decisiones en marketing: cliente y empresa". Servicio de publicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

Consultas electrónicas:

BASE DE DATOS SABI (2015) Empresas competidoras sector logística-transporte.

<<https://sabi.bvdinfo.com/version-2016321/Search.QuickSearch.serv? CID=1&context=GPB8CBTG63D3S30>>

[Consulta: 25 de febrero 2016]

CÁMARA DE COMERCIO VALENCIA (2013) La Comunidad Valenciana en cifras.

<http://www.camaravalencia.com/esES/informacion/economica/estadisticas_economicas/Documentos/CV_en_cifras_2013.pdf>

[Consulta: 16 de junio 2015]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2012) Encuesta anual de servicios.

<<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&file=pcaxis&path=%2Ft37%2Fe01%2Fcnae09%2F%2Fa2012>>

[Consulta: 3 de octubre 2015]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2014) Indicadores de actividad del sector servicios (IASS).

<<http://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=655&dh=1>>

[Consulta: 15 de noviembre 2015]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2014) Transporte total de mercancías por tipo de desplazamiento/ámbito, indicador y periodo.

<<http://www.ine.es/jaxi/tabla.do?path=/t10/a102/a1998/l0/&file=mc51006.px&type=pcaxis&L=0>>

[Consulta: 27 de diciembre 2015]

OBSERVATORIO DEL TRANSPORTE (2014) Observatorio del transporte y la logística en España.

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

<http://observatoriotransporte.fomento.es/NR/rdonlyres/86194B1E-887A-4C21-AC95-8F6F8227840B/129597/INFORME_OTLE_2014.pdf>

[Consulta: 03 de febrero 2016]

SERVICIO PUBLICO DE EMPLEO ESTATAL (2014) Estudio prospectivo del sector logístico.

<http://www.sepe.es/contenidos/observatorio/mercado_trabajo/2410-1.pdf>

[Consulta: 05 de marzo 2016]

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

ANEXOS

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

ANEXOS

Anexo 1: Cuadro amortización Préstamo

Tabla 27: Préstamo

| MES | PERIODO | CTA. MENSUAL | CTA. INTERESES | CTA. AMORT. CAPITAL | DEUDA EXTINGUIDA | DEUDA PENDIENTE | FLUJOS DE CAJA |
|-------------------|---------|-------------------|-------------------|---------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| dic-16 | 0 | | | | | 60.000,00 € | -59.160,00 € |
| ene-17 | 1 | 607,47 € | 200,00 € | 407,47 € | 407,47 € | 59.592,53 € | 607,47 € |
| feb-17 | 2 | 607,47 € | 198,64 € | 408,83 € | 816,30 € | 59.183,70 € | 607,47 € |
| mar-17 | 3 | 607,47 € | 197,28 € | 410,19 € | 1.226,49 € | 58.773,51 € | 607,47 € |
| abr-17 | 4 | 607,47 € | 195,91 € | 411,56 € | 1.638,05 € | 58.361,95 € | 607,47 € |
| may-17 | 5 | 607,47 € | 194,54 € | 412,93 € | 2.050,98 € | 57.949,02 € | 607,47 € |
| jun-17 | 6 | 607,47 € | 193,16 € | 414,31 € | 2.465,29 € | 57.534,71 € | 607,47 € |
| jul-17 | 7 | 607,47 € | 191,78 € | 415,69 € | 2.880,98 € | 57.119,02 € | 607,47 € |
| ago-17 | 8 | 607,47 € | 190,40 € | 417,07 € | 3.298,05 € | 56.701,95 € | 607,47 € |
| sep-17 | 9 | 607,47 € | 189,01 € | 418,46 € | 3.716,52 € | 56.283,48 € | 607,47 € |
| oct-17 | 10 | 607,47 € | 187,61 € | 419,86 € | 4.136,38 € | 55.863,62 € | 607,47 € |
| nov-17 | 11 | 607,47 € | 186,21 € | 421,26 € | 4.557,63 € | 55.442,37 € | 607,47 € |
| dic-17 | 12 | 607,47 € | 184,81 € | 422,66 € | 4.980,30 € | 55.019,70 € | 607,47 € |
| TOTAL 2017 | | 7.289,65 € | 2.309,35 € | 4.980,30 € | 4.980,30 € | 55.019,70 € | 7.289,65 € |
| ene-18 | 13 | 607,47 € | 183,40 € | 424,07 € | 5.404,37 € | 54.595,63 € | 607,47 € |
| feb-18 | 14 | 607,47 € | 181,99 € | 425,49 € | 5.829,85 € | 54.170,15 € | 607,47 € |
| mar-18 | 15 | 607,47 € | 180,57 € | 426,90 € | 6.256,76 € | 53.743,24 € | 607,47 € |
| abr-18 | 16 | 607,47 € | 179,14 € | 428,33 € | 6.685,08 € | 53.314,92 € | 607,47 € |
| may-18 | 17 | 607,47 € | 177,72 € | 429,75 € | 7.114,84 € | 52.885,16 € | 607,47 € |
| jun-18 | 18 | 607,47 € | 176,28 € | 431,19 € | 7.546,03 € | 52.453,97 € | 607,47 € |
| jul-18 | 19 | 607,47 € | 174,85 € | 432,62 € | 7.978,65 € | 52.021,35 € | 607,47 € |
| ago-18 | 20 | 607,47 € | 173,40 € | 434,07 € | 8.412,72 € | 51.587,28 € | 607,47 € |
| sep-18 | 21 | 607,47 € | 171,96 € | 435,51 € | 8.848,23 € | 51.151,77 € | 607,47 € |
| oct-18 | 22 | 607,47 € | 170,51 € | 436,96 € | 9.285,19 € | 50.714,81 € | 607,47 € |
| nov-18 | 23 | 607,47 € | 169,05 € | 438,42 € | 9.723,62 € | 50.276,38 € | 607,47 € |
| dic-18 | 24 | 607,47 € | 167,59 € | 439,88 € | 10.163,50 € | 49.836,50 € | 607,47 € |
| TOTAL 2018 | | 7.289,65 € | 2.106,45 € | 5.183,20 € | 10.163,50 € | 49.836,50 € | 7.289,65 € |
| ene-19 | 25 | 607,47 € | 166,12 € | 441,35 € | 10.604,85 € | 49.395,15 € | 607,47 € |
| feb-19 | 26 | 607,47 € | 164,65 € | 442,82 € | 11.047,67 € | 48.952,33 € | 607,47 € |
| mar-19 | 27 | 607,47 € | 163,17 € | 444,30 € | 11.491,97 € | 48.508,03 € | 607,47 € |
| abr-19 | 28 | 607,47 € | 161,69 € | 445,78 € | 11.937,74 € | 48.062,26 € | 607,47 € |
| may-19 | 29 | 607,47 € | 160,21 € | 447,26 € | 12.385,01 € | 47.614,99 € | 607,47 € |
| jun-19 | 30 | 607,47 € | 158,72 € | 448,75 € | 12.833,76 € | 47.166,24 € | 607,47 € |
| jul-19 | 31 | 607,47 € | 157,22 € | 450,25 € | 13.284,01 € | 46.715,99 € | 607,47 € |
| ago-19 | 32 | 607,47 € | 155,72 € | 451,75 € | 13.735,76 € | 46.264,24 € | 607,47 € |
| sep-19 | 33 | 607,47 € | 154,21 € | 453,26 € | 14.189,02 € | 45.810,98 € | 607,47 € |
| oct-19 | 34 | 607,47 € | 152,70 € | 454,77 € | 14.643,79 € | 45.356,21 € | 607,47 € |
| nov-19 | 35 | 607,47 € | 151,19 € | 456,28 € | 15.100,07 € | 44.899,93 € | 607,47 € |
| dic-19 | 36 | 607,47 € | 149,67 € | 457,80 € | 15.557,87 € | 44.442,13 € | 607,47 € |
| TOTAL 2019 | | 7.289,65 € | 1.895,28 € | 5.394,37 € | 15.557,87 € | 44.442,13 € | 7.289,65 € |
| ene-20 | 37 | 607,47 € | 148,14 € | 459,33 € | 16.017,20 € | 43.982,80 € | 607,47 € |
| feb-20 | 38 | 607,47 € | 146,61 € | 460,86 € | 16.478,06 € | 43.521,94 € | 607,47 € |
| mar-20 | 39 | 607,47 € | 145,07 € | 462,40 € | 16.940,46 € | 43.059,54 € | 607,47 € |
| abr-20 | 40 | 607,47 € | 143,53 € | 463,94 € | 17.404,40 € | 42.595,60 € | 607,47 € |
| may-20 | 41 | 607,47 € | 141,99 € | 465,49 € | 17.869,89 € | 42.130,11 € | 607,47 € |
| jun-20 | 42 | 607,47 € | 140,43 € | 467,04 € | 18.336,92 € | 41.663,08 € | 607,47 € |
| jul-20 | 43 | 607,47 € | 138,88 € | 468,59 € | 18.805,52 € | 41.194,48 € | 607,47 € |
| ago-20 | 44 | 607,47 € | 137,31 € | 470,16 € | 19.275,67 € | 40.724,33 € | 607,47 € |
| sep-20 | 45 | 607,47 € | 135,75 € | 471,72 € | 19.747,40 € | 40.252,60 € | 607,47 € |
| oct-20 | 46 | 607,47 € | 134,18 € | 473,30 € | 20.220,69 € | 39.779,31 € | 607,47 € |
| nov-20 | 47 | 607,47 € | 132,60 € | 474,87 € | 20.695,57 € | 39.304,43 € | 607,47 € |
| dic-20 | 48 | 607,47 € | 131,01 € | 476,46 € | 21.172,02 € | 38.827,98 € | 607,47 € |
| TOTAL 2020 | | 7.289,65 € | 1.675,50 € | 5.614,15 € | 21.172,02 € | 38.827,98 € | 7.289,65 € |
| ene-21 | 49 | 607,47 € | 129,43 € | 478,04 € | 21.650,07 € | 38.349,93 € | 607,47 € |
| feb-21 | 50 | 607,47 € | 127,83 € | 479,64 € | 22.129,70 € | 37.870,30 € | 607,47 € |
| mar-21 | 51 | 607,47 € | 126,23 € | 481,24 € | 22.610,94 € | 37.389,06 € | 607,47 € |
| abr-21 | 52 | 607,47 € | 124,63 € | 482,84 € | 23.093,78 € | 36.906,22 € | 607,47 € |
| may-21 | 53 | 607,47 € | 123,02 € | 484,45 € | 23.578,23 € | 36.421,77 € | 607,47 € |
| jun-21 | 54 | 607,47 € | 121,41 € | 486,06 € | 24.064,30 € | 35.935,70 € | 607,47 € |
| jul-21 | 55 | 607,47 € | 119,79 € | 487,69 € | 24.551,98 € | 35.448,02 € | 607,47 € |
| ago-21 | 56 | 607,47 € | 118,16 € | 489,31 € | 25.041,29 € | 34.958,71 € | 607,47 € |
| sep-21 | 57 | 607,47 € | 116,53 € | 490,94 € | 25.532,23 € | 34.467,77 € | 607,47 € |
| oct-21 | 58 | 607,47 € | 114,89 € | 492,58 € | 26.024,81 € | 33.975,19 € | 607,47 € |
| nov-21 | 59 | 607,47 € | 113,25 € | 494,22 € | 26.519,03 € | 33.480,97 € | 607,47 € |
| dic-21 | 60 | 607,47 € | 111,60 € | 495,87 € | 27.014,90 € | 32.985,10 € | 607,47 € |
| TOTAL 2021 | | 7.289,65 € | 1.446,77 € | 5.842,88 € | 27.014,90 € | 32.985,10 € | 7.289,65 € |

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

| | | | | | | | |
|-------------------|-----|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| ene-22 | 61 | 607,47 € | 109,95 € | 497,52 € | 27.512,42 € | 32.487,58 € | 607,47 € |
| feb-22 | 62 | 607,47 € | 108,29 € | 499,18 € | 28.011,60 € | 31.988,40 € | 607,47 € |
| mar-22 | 63 | 607,47 € | 106,63 € | 500,84 € | 28.512,44 € | 31.487,56 € | 607,47 € |
| abr-22 | 64 | 607,47 € | 104,96 € | 502,51 € | 29.014,95 € | 30.985,05 € | 607,47 € |
| may-22 | 65 | 607,47 € | 103,28 € | 504,19 € | 29.519,14 € | 30.480,86 € | 607,47 € |
| jun-22 | 66 | 607,47 € | 101,60 € | 505,87 € | 30.025,01 € | 29.974,99 € | 607,47 € |
| jul-22 | 67 | 607,47 € | 99,92 € | 507,55 € | 30.532,56 € | 29.467,44 € | 607,47 € |
| ago-22 | 68 | 607,47 € | 98,22 € | 509,25 € | 31.041,81 € | 28.958,19 € | 607,47 € |
| sep-22 | 69 | 607,47 € | 96,53 € | 510,94 € | 31.552,75 € | 28.447,25 € | 607,47 € |
| oct-22 | 70 | 607,47 € | 94,82 € | 512,65 € | 32.065,40 € | 27.934,60 € | 607,47 € |
| nov-22 | 71 | 607,47 € | 93,12 € | 514,36 € | 32.579,76 € | 27.420,24 € | 607,47 € |
| dic-22 | 72 | 607,47 € | 91,40 € | 516,07 € | 33.095,83 € | 26.904,17 € | 607,47 € |
| TOTAL 2022 | | 7.289,65 € | 1.208,72 € | 6.080,93 € | 33.095,83 € | 26.904,17 € | 7.289,65 € |
| ene-23 | 73 | 607,47 € | 89,68 € | 517,79 € | 33.613,62 € | 26.386,38 € | 607,47 € |
| feb-23 | 74 | 607,47 € | 87,95 € | 519,52 € | 34.133,13 € | 25.866,87 € | 607,47 € |
| mar-23 | 75 | 607,47 € | 86,22 € | 521,25 € | 34.654,38 € | 25.345,62 € | 607,47 € |
| abr-23 | 76 | 607,47 € | 84,49 € | 522,99 € | 35.177,37 € | 24.822,63 € | 607,47 € |
| may-23 | 77 | 607,47 € | 82,74 € | 524,73 € | 35.702,09 € | 24.297,91 € | 607,47 € |
| jun-23 | 78 | 607,47 € | 80,99 € | 526,48 € | 36.228,57 € | 23.771,43 € | 607,47 € |
| jul-23 | 79 | 607,47 € | 79,24 € | 528,23 € | 36.756,80 € | 23.243,20 € | 607,47 € |
| ago-23 | 80 | 607,47 € | 77,48 € | 529,99 € | 37.286,80 € | 22.713,20 € | 607,47 € |
| sep-23 | 81 | 607,47 € | 75,71 € | 531,76 € | 37.818,56 € | 22.181,44 € | 607,47 € |
| oct-23 | 82 | 607,47 € | 73,94 € | 533,53 € | 38.352,09 € | 21.647,91 € | 607,47 € |
| nov-23 | 83 | 607,47 € | 72,16 € | 535,31 € | 38.887,40 € | 21.112,60 € | 607,47 € |
| dic-23 | 84 | 607,47 € | 70,38 € | 537,10 € | 39.424,50 € | 20.575,50 € | 607,47 € |
| TOTAL 2023 | | 7.289,65 € | 960,98 € | 6.328,67 € | 39.424,50 € | 20.575,50 € | 7.289,65 € |
| ene-24 | 85 | 607,47 € | 68,59 € | 538,89 € | 39.963,38 € | 20.036,62 € | 607,47 € |
| feb-24 | 86 | 607,47 € | 66,79 € | 540,68 € | 40.504,07 € | 19.495,93 € | 607,47 € |
| mar-24 | 87 | 607,47 € | 64,99 € | 542,48 € | 41.046,55 € | 18.953,45 € | 607,47 € |
| abr-24 | 88 | 607,47 € | 63,18 € | 544,29 € | 41.590,84 € | 18.409,16 € | 607,47 € |
| may-24 | 89 | 607,47 € | 61,36 € | 546,11 € | 42.136,95 € | 17.863,05 € | 607,47 € |
| jun-24 | 90 | 607,47 € | 59,54 € | 547,93 € | 42.684,88 € | 17.315,12 € | 607,47 € |
| jul-24 | 91 | 607,47 € | 57,72 € | 549,75 € | 43.234,63 € | 16.765,37 € | 607,47 € |
| ago-24 | 92 | 607,47 € | 55,88 € | 551,59 € | 43.786,22 € | 16.213,78 € | 607,47 € |
| sep-24 | 93 | 607,47 € | 54,05 € | 553,42 € | 44.339,64 € | 15.660,36 € | 607,47 € |
| oct-24 | 94 | 607,47 € | 52,20 € | 555,27 € | 44.894,91 € | 15.105,09 € | 607,47 € |
| nov-24 | 95 | 607,47 € | 50,35 € | 557,12 € | 45.452,03 € | 14.547,97 € | 607,47 € |
| dic-24 | 96 | 607,47 € | 48,49 € | 558,98 € | 46.011,01 € | 13.988,99 € | 607,47 € |
| TOTAL 2024 | | 7.289,65 € | 703,14 € | 6.586,51 € | 46.011,01 € | 13.988,99 € | 7.289,65 € |
| ene-25 | 97 | 607,47 € | 46,63 € | 560,84 € | 46.571,85 € | 13.428,15 € | 607,47 € |
| feb-25 | 98 | 607,47 € | 44,76 € | 562,71 € | 47.134,56 € | 12.865,44 € | 607,47 € |
| mar-25 | 99 | 607,47 € | 42,88 € | 564,59 € | 47.699,15 € | 12.300,85 € | 607,47 € |
| abr-25 | 100 | 607,47 € | 41,00 € | 566,47 € | 48.265,61 € | 11.734,39 € | 607,47 € |
| may-25 | 101 | 607,47 € | 39,11 € | 568,36 € | 48.833,97 € | 11.166,03 € | 607,47 € |
| jun-25 | 102 | 607,47 € | 37,22 € | 570,25 € | 49.404,22 € | 10.595,78 € | 607,47 € |
| jul-25 | 103 | 607,47 € | 35,32 € | 572,15 € | 49.976,37 € | 10.023,63 € | 607,47 € |
| ago-25 | 104 | 607,47 € | 33,41 € | 574,06 € | 50.550,43 € | 9.449,57 € | 607,47 € |
| sep-25 | 105 | 607,47 € | 31,50 € | 575,97 € | 51.126,40 € | 8.873,60 € | 607,47 € |
| oct-25 | 106 | 607,47 € | 29,58 € | 577,89 € | 51.704,30 € | 8.295,70 € | 607,47 € |
| nov-25 | 107 | 607,47 € | 27,65 € | 579,82 € | 52.284,11 € | 7.715,89 € | 607,47 € |
| dic-25 | 108 | 607,47 € | 25,72 € | 581,75 € | 52.865,87 € | 7.134,13 € | 607,47 € |
| TOTAL 2025 | | 7.289,65 € | 434,79 € | 6.854,86 € | 52.865,87 € | 7.134,13 € | 7.289,65 € |
| ene-26 | 109 | 607,47 € | 23,78 € | 583,69 € | 53.449,56 € | 6.550,44 € | 607,47 € |
| feb-26 | 110 | 607,47 € | 21,83 € | 585,64 € | 54.035,19 € | 5.964,81 € | 607,47 € |
| mar-26 | 111 | 607,47 € | 19,88 € | 587,59 € | 54.622,78 € | 5.377,22 € | 607,47 € |
| abr-26 | 112 | 607,47 € | 17,92 € | 589,55 € | 55.212,33 € | 4.787,67 € | 607,47 € |
| may-26 | 113 | 607,47 € | 15,96 € | 591,51 € | 55.803,84 € | 4.196,16 € | 607,47 € |
| jun-26 | 114 | 607,47 € | 13,99 € | 593,48 € | 56.397,32 € | 3.602,68 € | 607,47 € |
| jul-26 | 115 | 607,47 € | 12,01 € | 595,46 € | 56.992,78 € | 3.007,22 € | 607,47 € |
| ago-26 | 116 | 607,47 € | 10,02 € | 597,45 € | 57.590,23 € | 2.409,77 € | 607,47 € |
| sep-26 | 117 | 607,47 € | 8,03 € | 599,44 € | 58.189,67 € | 1.810,33 € | 607,47 € |
| oct-26 | 118 | 607,47 € | 6,03 € | 601,44 € | 58.791,11 € | 1.208,89 € | 607,47 € |
| nov-26 | 119 | 607,47 € | 4,03 € | 603,44 € | 59.394,55 € | 605,45 € | 607,47 € |
| dic-26 | 120 | 607,47 € | 2,02 € | 605,45 € | 60.000,00 € | 0,00 € | 607,47 € |
| TOTAL 2026 | | 7.289,65 € | 155,52 € | 7.134,13 € | 60.000,00 € | 0,00 € | 7.289,65 € |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 2: Ingresos diferentes escenarios

Tabla 28: Ingresos 2017 escenario optimista

| ESCENARIO OPTIMISTA | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|---|----|----|----|----|----|----|---|----|----|----|----|-----------------|--------------------|-----------------|-----------------|
| AÑO 2017 | | | | | | | | | | | | | PRECIO UNITARIO | MARGUEN DE INGRESO | TOTAL INGRESOS | |
| MES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | | | |
| IMPORTACION | | | | | | | | | | | | | | | | 37.463 € |
| CARRETERA | 5 | 7 | 5 | 5 | 7 | 9 | 7 | 2 | 7 | 9 | 9 | 11 | 300 € | 75 € | 6.075 € | |
| MARITIMO | 5 | 11 | 11 | 16 | 11 | 16 | 11 | 5 | 14 | 18 | 18 | 27 | 650 € | 150 € | 12.150 € | |
| FERROCARRIL | 0 | 2 | 7 | 7 | 11 | 9 | 5 | 2 | 9 | 11 | 16 | 18 | 350 € | 85 € | 7.256 € | |
| AEREO | 0 | 2 | 9 | 18 | 18 | 16 | 11 | 2 | 16 | 18 | 23 | 27 | 500 € | 125 € | 11.981 € | |
| EXPORTACION | | | | | | | | | | | | | | | 36.788 € | |
| CARRETERA | 5 | 5 | 7 | 7 | 11 | 18 | 16 | 2 | 11 | 14 | 20 | 9 | 300 € | 60 € | 9.281 € | |
| MARITIMO | 5 | 7 | 9 | 11 | 14 | 11 | 14 | 5 | 7 | 23 | 18 | 25 | 650 € | 125 € | 10.969 € | |
| FERROCARRIL | 0 | 5 | 7 | 7 | 5 | 5 | 2 | 0 | 5 | 16 | 18 | 23 | 350 € | 75 € | 6.750 € | |
| AEREO | 2 | 5 | 11 | 11 | 14 | 11 | 14 | 5 | 11 | 16 | 14 | 18 | 500 € | 100 € | 9.788 € | |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 29: Ingresos 2017 escenario realista

| ESCENARIO REALISTA | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-----------------|--------------------|-----------------|-----------------|
| AÑO 2017 | | | | | | | | | | | | | PRECIO UNITARIO | MARGUEN DE INGRESO | TOTAL INGRESOS | |
| MES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | | | |
| IMPORTACION | | | | | | | | | | | | | | | | 16.650 € |
| CARRETERA | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 5 | 300 € | 75 € | 2.700 € | |
| MARITIMO | 2 | 5 | 5 | 7 | 5 | 7 | 5 | 2 | 6 | 8 | 8 | 12 | 650 € | 150 € | 5.400 € | |
| FERROCARRIL | 0 | 1 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 7 | 8 | 350 € | 85 € | 3.225 € | |
| AEREO | 0 | 1 | 4 | 8 | 8 | 7 | 5 | 1 | 7 | 8 | 10 | 12 | 500 € | 125 € | 5.325 € | |
| EXPORTACION | | | | | | | | | | | | | | | 16.350 € | |
| CARRETERA | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 8 | 7 | 1 | 5 | 6 | 9 | 4 | 300 € | 60 € | 4.125 € | |
| MARITIMO | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 5 | 6 | 2 | 3 | 10 | 8 | 11 | 650 € | 125 € | 4.875 € | |
| FERROCARRIL | 0 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 0 | 2 | 7 | 8 | 10 | 350 € | 75 € | 3.000 € | |
| AEREO | 1 | 2 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 2 | 5 | 7 | 6 | 8 | 500 € | 100 € | 4.350 € | |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

Tabla 30: Ingresos 2017 escenario pesimista

| ESCENARIO PESIMISTA | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-----------------|--------------------|----------------|
| AÑO 2017 | | | | | | | | | | | | | PRECIO UNITARIO | MARGUEN DE INGRESO | TOTAL INGRESOS |
| MES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | | |
| IMPORTACION | | | | | | | | | | | | | | | |
| CARRETERA | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 | 300 € | 75 € | 1.200 € |
| MARITIMO | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 5 | 650 € | 150 € | 2.400 € |
| FERROCARRIL | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 2 | 2 | 3 | 4 | 350 € | 85 € | 1.433 € |
| AEREO | 0 | 0 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 0 | 3 | 4 | 4 | 5 | 500 € | 125 € | 2.367 € |
| EXPORTACION | | | | | | | | | | | | | | | |
| CARRETERA | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 3 | 0 | 2 | 3 | 4 | 2 | 300 € | 60 € | 1.833 € |
| MARITIMO | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 5 | 650 € | 125 € | 2.167 € |
| FERROCARRIL | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 3 | 4 | 4 | 350 € | 75 € | 1.333 € |
| AEREO | 0 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 500 € | 100 € | 1.933 € |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 3: Ingresos y gastos desglosados por meses

Tabla 31: Ingresos y gastos 2017 por meses

| Meses | AÑO 2017 | | | | | | | | | | | | TOTAL |
|---------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| GASTOS | 17.547,47 € | 3.977,47 € | 3.977,47 € | 3.977,47 € | 3.977,47 € | 6.227,47 € | 3.977,47 € | 6.227,47 € | 65.799,64 € |
| Gastos de constitucion | 500,00 € | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 500,00 € |
| Inversiones | 9.170,00 € | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 9.170,00 € |
| Alquiler | 2.100,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 9.800,00 € |
| Suministros | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € | 2.640,00 € |
| Personal | 2.250,00 € | 2.250,00 € | 2.250,00 € | 2.250,00 € | 2.250,00 € | 4.500,00 € | 2.250,00 € | 2.250,00 € | 2.250,00 € | 2.250,00 € | 2.250,00 € | 4.500,00 € | 31.500,00 € |
| Seguros | 1.500,00 € | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 1.500,00 € |
| Publicidad | 1.000,00 € | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 1.000,00 € |
| Cuota préstamo | 607,47 € | 607,47 € | 607,47 € | 607,47 € | 607,47 € | 607,47 € | 607,47 € | 607,47 € | 607,47 € | 607,47 € | 607,47 € | 607,47 € | 7.289,64 € |
| Administraciones públicas | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,00 € |
| Otros | 200,00 € | 200,00 € | 200,00 € | 200,00 € | 200,00 € | 200,00 € | 200,00 € | 200,00 € | 200,00 € | 200,00 € | 200,00 € | 200,00 € | 2.400,00 € |
| INGRESOS | 72.080,00 € | 2.030,00 € | 3.060,00 € | 3.985,00 € | 4.200,00 € | 4.320,00 € | 3.615,00 € | 1.095,00 € | 3.665,00 € | 5.760,00 € | 6.085,00 € | 7.520,00 € | 117.415,00 € |
| Aportación de capital | 12.000,00 € | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 12.000,00 € |
| Préstamo | 59.160,00 € | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 59.160,00 € |
| Facturación | 920,00 € | 2.030,00 € | 3.060,00 € | 3.985,00 € | 4.200,00 € | 4.320,00 € | 3.615,00 € | 1.095,00 € | 3.665,00 € | 5.760,00 € | 6.085,00 € | 7.520,00 € | 46.255,00 € |
| Diferencia mensual | 54.532,53 € | -1.947,47 € | -917,47 € | 7,53 € | 222,53 € | -1.907,47 € | -362,47 € | -2.882,47 € | -312,47 € | 1.782,53 € | 2.107,53 € | 1.292,53 € | |
| Diferencia acumulada | 54.532,53 € | 52.585,06 € | 51.667,59 € | 51.675,12 € | 51.897,65 € | 49.990,18 € | 49.627,71 € | 46.745,24 € | 46.432,77 € | 48.215,30 € | 50.322,83 € | 51.615,36 € | |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

Tabla 32: Ingresos y gastos 2018 por meses

| AÑO 2018 | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Meses | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | TOTAL |
| GASTOS | 4.227,47 € | 4.227,47 € | 4.227,47 € | 4.227,47 € | 4.227,47 € | 6.727,47 € | 4.227,47 € | 4.227,47 € | 4.227,47 € | 4.227,47 € | 4.227,47 € | 6.727,47 € | 55.729,64 € |
| Gastos de constitucion | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,00 € |
| Inversiones | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,00 € |
| Alquiler | 700,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 8.400,00 € |
| Suministros | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € | 2.640,00 € |
| Personal | 2.500,00 € | 2.500,00 € | 2.500,00 € | 2.500,00 € | 2.500,00 € | 5.000,00 € | 2.500,00 € | 2.500,00 € | 2.500,00 € | 2.500,00 € | 2.500,00 € | 5.000,00 € | 35.000,00 € |
| Seguros | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,00 € |
| Publicidad | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,00 € |
| Cuota préstamo | 607,47 € | 607,47 € | 607,47 € | 607,47 € | 607,47 € | 607,47 € | 607,47 € | 607,47 € | 607,47 € | 607,47 € | 607,47 € | 607,47 € | 7.289,64 € |
| Administraciones públicas | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,00 € |
| Otros | 200,00 € | 200,00 € | 200,00 € | 200,00 € | 200,00 € | 200,00 € | 200,00 € | 200,00 € | 200,00 € | 200,00 € | 200,00 € | 200,00 € | 2.400,00 € |
| INGRESOS | 1.104,00 € | 2.436,00 € | 3.672,00 € | 4.782,00 € | 5.040,00 € | 5.184,00 € | 4.338,00 € | 1.314,00 € | 4.398,00 € | 6.912,00 € | 7.302,00 € | 9.024,00 € | 55.506,00 € |
| Aportación de capital | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,00 € |
| Préstamo | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,00 € |
| Facturación | 1.104,00 € | 2.436,00 € | 3.672,00 € | 4.782,00 € | 5.040,00 € | 5.184,00 € | 4.338,00 € | 1.314,00 € | 4.398,00 € | 6.912,00 € | 7.302,00 € | 9.024,00 € | 55.506,00 € |
| Diferencia mensual | -3.123,47 € | -1.791,47 € | -555,47 € | 554,53 € | 812,53 € | -1.543,47 € | 110,53 € | -2.913,47 € | 170,53 € | 2.684,53 € | 3.074,53 € | 2.296,53 € | |
| Diferencia acumulada | 48.491,89 € | 46.700,42 € | 46.144,95 € | 46.699,48 € | 47.512,01 € | 45.968,54 € | 46.079,07 € | 43.165,60 € | 43.336,13 € | 46.020,66 € | 49.095,19 € | 51.391,72 € | |

Fuente: Elaboración propia, 2016

Plan de negocio para la creación de una empresa de logística-distribución internacional, situada en España, (Valencia).

Tabla 33: Ingresos y gastos 2019 por meses

| AÑO 2019 | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Meses | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | TOTAL |
| GASTOS | 4.752,47 € | 4.752,47 € | 4.752,47 € | 4.752,47 € | 4.752,47 € | 7.752,47 € | 4.752,47 € | 4.752,47 € | 4.752,47 € | 4.752,47 € | 4.752,47 € | 7.752,47 € | 63.029,64 € |
| Gastos de constitucion | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,00 € |
| Inversiones | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,00 € |
| Alquiler | 700,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 700,00 € | 8.400,00 € |
| Suministros | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € | 2.640,00 € |
| Personal | 3.000,00 € | 3.000,00 € | 3.000,00 € | 3.000,00 € | 3.000,00 € | 6.000,00 € | 3.000,00 € | 3.000,00 € | 3.000,00 € | 3.000,00 € | 3.000,00 € | 6.000,00 € | 42.000,00 € |
| Seguros | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,00 € |
| Publicidad | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,00 € |
| Cuota préstamo | 607,47 € | 607,47 € | 607,47 € | 607,47 € | 607,47 € | 607,47 € | 607,47 € | 607,47 € | 607,47 € | 607,47 € | 607,47 € | 607,47 € | 7.289,64 € |
| Administraciones públicas | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,00 € |
| Otros | 225,00 € | 225,00 € | 225,00 € | 225,00 € | 225,00 € | 225,00 € | 225,00 € | 225,00 € | 225,00 € | 225,00 € | 225,00 € | 225,00 € | 2.700,00 € |
| INGRESOS | 1.324,80 € | 2.923,20 € | 4.406,40 € | 5.738,40 € | 6.048,00 € | 6.220,80 € | 5.205,60 € | 1.576,80 € | 5.277,60 € | 8.294,40 € | 8.762,40 € | 10.828,80 € | 66.607,20 € |
| Aportación de capital | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,00 € |
| Préstamo | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,00 € |
| Facturación | 1.324,80 € | 2.923,20 € | 4.406,40 € | 5.738,40 € | 6.048,00 € | 6.220,80 € | 5.205,60 € | 1.576,80 € | 5.277,60 € | 8.294,40 € | 8.762,40 € | 10.828,80 € | 66.607,20 € |
| Diferencia mensual | -3.427,67 € | -1.829,27 € | -346,07 € | 985,93 € | 1.295,53 € | -1.531,67 € | 453,13 € | -3.175,67 € | 525,13 € | 3.541,93 € | 4.009,93 € | 3.076,33 € | |
| Diferencia acumulada | 47.964,05 € | 46.134,78 € | 45.788,71 € | 46.774,64 € | 48.070,17 € | 46.538,50 € | 46.991,63 € | 43.815,96 € | 44.341,09 € | 47.883,02 € | 51.892,95 € | 54.969,28 € | |

Fuente: Elaboración propia, 2016

