



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV



# PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA TRANSITARIA “BONDED CARGO, S.L.”

TRABAJO FINAL DE CARRERA – Facultad de Administración y Dirección de Empresas

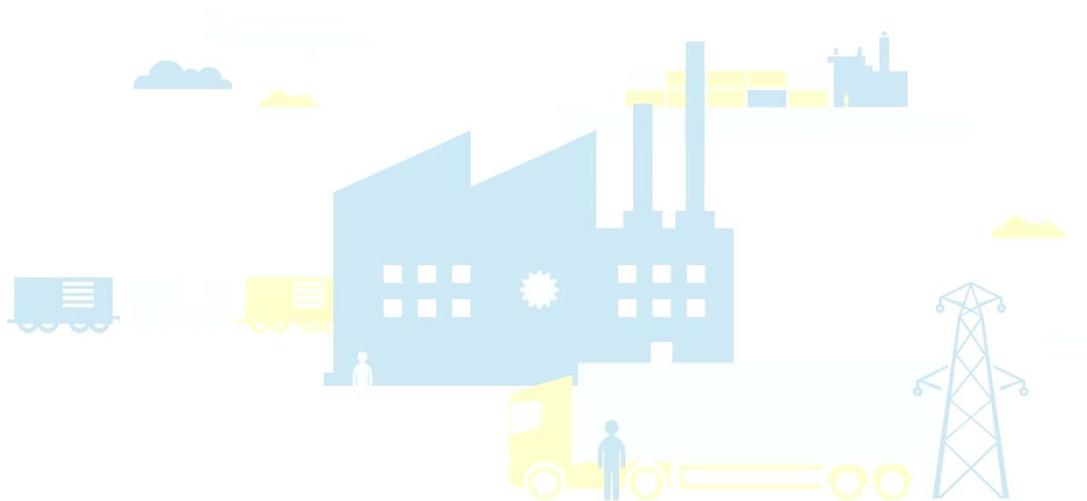
**Director del Proyecto:** Aurelio Herrero Blasco - DOE UPV

**Autor / Alumno:** Santiago María Hernández Navarro – FADE UPV

*Junio 2017*



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



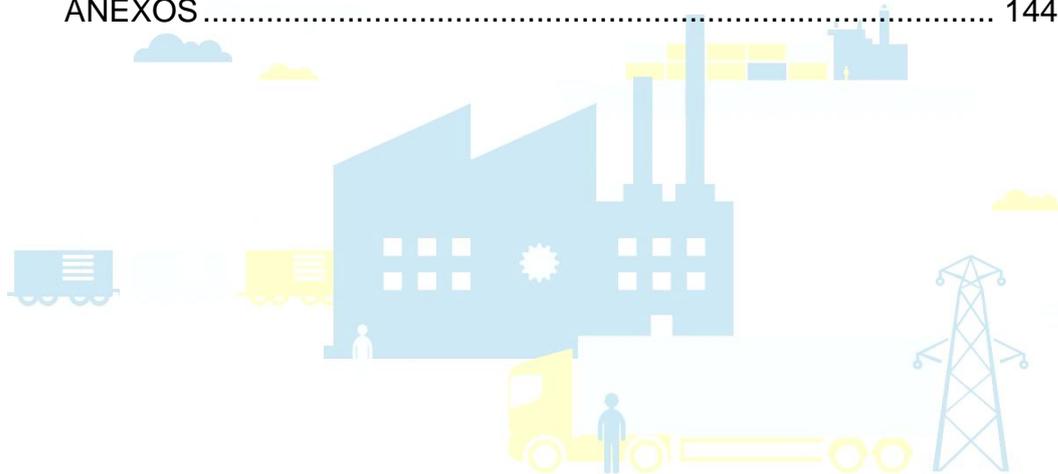




1. INTRODUCCIÓN .....	9
1.1. Resumen.....	10
1.2. Objeto del TFC y Asignaturas Relacionadas .....	11
1.3. Objetivos.....	16
2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL.....	18
2.1. Motivación de la idea del TFC. ....	19
2.2. Justificación de la idea del TFC.....	19
2.3. Aproximación del sector. ....	21
2.4. Epílogo. ....	31
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	33
3.1. Análisis del macroentorno .....	34
3.2. Análisis del microentorno.....	52
3.3. Análisis de la competencia directa .....	56
3.4. Análisis DAFO. ....	59
3.5. Epílogo. ....	61
4. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES .....	62
4.1. Localización.....	63
4.2. Distribución en planta.....	64
4.3. Operaciones y procesos.....	64
4.4. Epílogo. ....	69
5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	70
5.1. Misión, Visión y Valores. ....	71
5.2. Constitución y Forma jurídica-fiscal.....	72
5.3. Organigrama.....	76
5.4. Análisis y descripción de los puestos de trabajo .....	77
5.5. Epílogo. ....	79
6. ANÁLISIS DEL MARKETING .....	80
6.1. Público objetivo y segmentación. ....	81
6.2. Diseño del servicio. ....	83
6.3. Política de precios. ....	83
6.4. Política de comunicación.....	84
6.5. Política de distribución.....	85



6.6. Epílogo.....	85
7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....	87
7.1. Plan de inversión-financiación.....	88
7.2. Análisis de los balances previsionales.....	94
7.3. Plan de tesorería.....	118
7.4. Cuentas de resultados previsionales.....	123
7.5. Análisis de inversión.....	129
7.6. Epílogo.....	131
8. CONCLUSIONES.....	132
BIBLIOGRAFÍA.....	136
ANEXOS.....	144

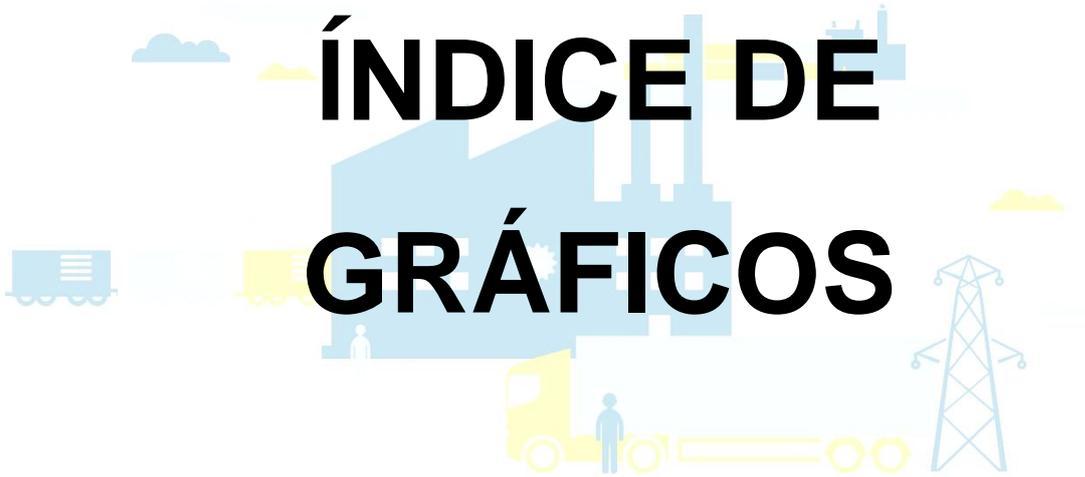




# ÍNDICE DE TABLAS



Tabla 1. Cifras del comercio marítimo español, 2014-2015 (en toneladas).....	30
Tabla 2. Empresas por CCAA, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados .....	57
Tabla 3. Matriz DAFO.....	60
Tabla 4. Cuadro de amortización préstamo – Año 1 al 3. ....	90
Tabla 5. . Estimación costes arranque actividad empresarial.....	93
Tabla 6. Exportaciones Comunidad Valenciana año 2015 por grupo de productos .....	96
Tabla 7. Previsión ventas Bonded Cargo- año 1 a 3.....	97
Tabla 8. Estimación gastos variables/proveedores Bonded Cargo. Año 1 a 3. ....	98
Tabla 9. Tabla de coeficientes de amortización lineal .....	100
Tabla 10. Cuadro amortización equipos informáticos.....	101
Tabla 11. Cuadro amortización mobiliario oficina.....	102
Tabla 12. Cuadro amortización aplicaciones informáticas .....	103
Tabla 13. Estimación gasto en Sueldos y Salarios, Bonded Cargo. Año 1 a 3.....	116
Tabla 14. Estimación gastos variables /proveedores Bonded Cargo. Año 1 a 3.....	119
Tabla 15. Estimación costes arranque actividad empresarial.....	119
Tabla 16. Cuadro amortización préstamo- Pagos cuota por periodos.	120
Tabla 17. Previsión Plan de Tesorería (en euros), Bonded Cargo. Año 1 a 3. ....	122
Tabla 18. Análisis de la inversión. Bonded Cargo. VAN y TIR. ....	130



# ÍNDICE DE GRÁFICOS



Gráfico 1. Índice de producción industrial de la OCDE e índices del PIB, el comercio de mercancías y el tráfico marítimo mundiales, 1975-2014 (1990=100).....	27
Gráfico 2. Tráfico marítimo internacional, 1980-2014 (en millones de toneladas cargadas).....	28
Gráfico 3. PIB y componentes, variación anual en %.....	36
Gráfico 4. Componentes demanda nacional, variación anual en % .....	37
Gráfico 5. Importaciones y exportaciones, variación anual en % (volumen) .....	38
Gráfico 6. Ocupados EPA y afiliados a la Seguridad Social, variación anual en %.....	39
Gráfico 7. IPC en inflación subyacente, variación anual en % .....	40
Gráfico 8. Pirámide de población española y extranjera 2015 .....	41
Gráfico 9. Volumen de población joven en el conjunto de la población en España 2015.....	42
Gráfico 10. El nivel de formación de la población adulta (25-64 años) en España 2011 .....	43
Gráfico 11. Proporción de jóvenes (25-34) y adultos (55-64) con estudios superiores 2011. ....	44
Gráfico 12. Resumen microentorno.....	54
Gráfico 13. Ranking Provincial de Empresas Pequeñas, actividad CNAE 5229 (Valencia) .....	58
Gráfico 14. Sección mapa Valencia-Calle JJ. Domínguez y alrededores....	63
Gráfico 15. Organigrama inaugural Bonded Cargo .....	77
Gráfico 17. Cuadro tarifas servicio telefonía móvil .....	117
Gráfico 18. Cuadro tarifas servicio web y hosting. ....	118

A stylized illustration of an industrial landscape in shades of blue and yellow. It includes a large factory building, a truck, a person, a power line tower, and a crane. The text '1.- INTRODUCCIÓN' is overlaid in the center in a large, bold, black font.

# 1.- INTRODUCCIÓN



## 1. INTRODUCCIÓN.

### 1.1. Resumen

En este trabajo se va a realizar un plan de empresa para una empresa transitaria. La función principal de una empresa transitaria (o agente de carga) consiste en realizar las gestiones que permitan la importación y exportación de todo tipo de mercancías, fuera y dentro de la Comunidad Europea. De hecho, sus funciones engloban toda la tramitación administrativa que se hace para posibilitar la descarga y entrada en el país de cualquier mercancía o género. Es un tipo de intermediario que actúa para gestionar los tránsitos de los productos internacionales para que una vez que han sido descargados en origen o destino, realicen el trayecto hacia su destino final.

El sector logístico valenciano es un gran desconocido y el Puerto de Valencia apenas tiene repercusión mediática aun estando presente entre los 10 primeros puertos europeos en el ranking por volumen de negocio. En este trabajo se expondrán los motivos objetivos que hacen que pensemos que la creación de este tipo de empresa es una oportunidad dentro de nuestra Comunidad y de nuestra ciudad (Valencia).

El estudio de viabilidad comprenderá tanto el análisis del entorno como el estudio económico financiero, mediante un estudio a fondo de las fortalezas y las debilidades del sector y de la empresa, las oportunidades que tenemos y las amenazas, acabando con un análisis económico con el fin último de determinar si es posible poner en marcha nuestra empresa transitaria y que nunca mejor dicho, llegue a buen puerto.



## 1.2. Objeto del TFC y Asignaturas Relacionadas.

El objeto final del Trabajo Final de Carrera que ahora nos ocupa es el de presentar un plan de empresa en el que se estudien y analicen todos los universos de actuación para la creación de una empresa de gestión de servicios logísticos llamada Bonded Cargo, S.L.

Todas las asignaturas que conforman el plan de estudios de la carrera han contribuido en mayor o menor medida a la ejecución y desarrollo de este trabajo.

Sin embargo, nos hemos centrado en aquellas que, de acuerdo a la naturaleza de la empresa y al objetivo de nuestro proyecto, ayudarán más y mejor a analizar los aspectos que queremos profundizar, aunque se ha echado en falta por parte de la Facultad más asignaturas sobre el sector empresarial que ocupa el estudio de dicho plan de empresa, apenas hay asignaturas que traten el sector exterior y el logístico con la importancia que se merece en base al peso específico que tiene dentro del tejido empresarial valenciano. A continuación, exponemos las asignaturas utilizadas para llevar a cabo el proyecto:

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>CAPITULO 2: ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL.</b>
<b>Asignaturas relacionadas</b>	Introducción a los Sectores Empresariales. Macroeconomía. Microeconomía. Economía Española y Mundial. Economía de la Empresa I.

<p><b>Breve justificación</b></p>	<p>La realización y estudio de las asignaturas mencionadas ha ayudado a adquirir unos conocimientos que permiten realizar un análisis sobre los antecedentes de la situación económica actual. Además darán apoyo para el estudio de las características principales del sector elegido.</p>
-----------------------------------	--

<p><b>Capítulo del TFC</b></p>	<p><b>CAPITULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO.</b></p>
<p><b>Asignaturas relacionadas</b></p>	<p>Macroeconomía. Dirección estratégica y política de la empresa. Economía de la empresa I. Introducción a los sectores empresariales I y II. Dirección Comercial. Marketing en empresas de servicios.</p>
<p><b>Breve justificación</b></p>	<p>Globalmente las asignaturas relacionadas, nos permitirán profundizar en el sector estudiado, definir las estrategias a seguir así como analizar las competencias existentes y la demanda.</p> <p>En este apartado se realizarán el análisis de Porter y del entorno con el fin de sintetizar los factores más influyentes.</p> <p>Del mismo modo el estudio de la macroeconomía será de vital importancia para la comprensión del comportamiento de la economía, es decir, del</p>

	<p>entendimiento de la influencia de los factores en la misma como por ejemplo el PIB y el IPC, el tipo de interés, etc.</p>
--	--

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>CAPITULO 4: ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES.</b>
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<p>Dirección de producción y logística. Economía de la empresa II. Sistemas integrados para la información de la gestión.</p>
<b>Breve justificación</b>	<p>Este apartado el estudios de las asignaturas relacionadas permitirá que se puedan explicar las características de la empresa, las operaciones que se han de llevar a cabo para poder ofrecer el servicio y las necesidades técnicas de la empresa.</p>

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>CAPITULO 5: ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.</b>
<b>Asignaturas relacionadas</b>	Dirección de Recursos Humanos. Legislación Laboral. Economía de la Empresa II. Derecho de la Empresa. Dirección Estratégica y Política de la Empresa.
<b>Breve justificación</b>	<p>Las asignaturas de Legislación Laboral y el Derecho de la Empresa, aportarán conocimientos necesarios para elegir la forma jurídica más adecuada para la empresa, conocer los pasos a seguir en su formalización y saber la legislación aplicable.</p> <p>Se estudiará la dirección de Recursos Humanos, dado que contribuirá al conocimiento necesario para el reclutamiento del personal, además de realizar el organigrama de la empresa y un análisis del puesto de trabajo, concretando las funciones de cada empleado.</p> <p>El resto de asignaturas, se utilizarán para definir la visión, misión, objetivos y valores de la empresa.</p>

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>CAPITULO 6: ANÁLISIS DEL MARKETING.</b>
<b>Asignaturas relacionadas</b>	Dirección Estratégica y Política de la Empresa. Dirección Comercial. Economía de la Empresa I.
<b>Breve justificación</b>	Las anteriores asignaturas relacionadas ayudarán a definir el marketing-mix y las estrategias a seguir con el objetivo de conseguir un buen posicionamiento en el mercado. Por lo tanto se determinará cuál es nuestro mercado objetivo, así como las técnicas y herramientas a aplicar para obtener la mayor cuota de mercado.
<b>Capítulo del TFC</b>	<b>CAPITULO 7: ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.</b>
<b>Asignaturas relacionadas</b>	Dirección Financiera. Contabilidad Financiera. Contabilidad General y Analítica. Economía de la Empresa II. Planificación Financiera en Empresas Constructoras. Introducción a la Estadística.

**Breve  
justificación**

La Contabilidad Financiera, la Contabilidad General y Analítica y la Planificación Financiera en Empresas Constructoras, nos ayudan con su estudio ha plasmar la previsión del balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y el plan de tesorería en tres escenarios diferentes.

Las asignaturas de Dirección Financiera y Economía de la Empresa II, aportarán conocimientos necesarios para el estudio y análisis de la inversión. Por último, para determinar si el proyecto es viable, se evaluará el proyecto de inversión mediante las técnicas de evaluación y selección de inversiones, a partir de los estados financieros provisionales.

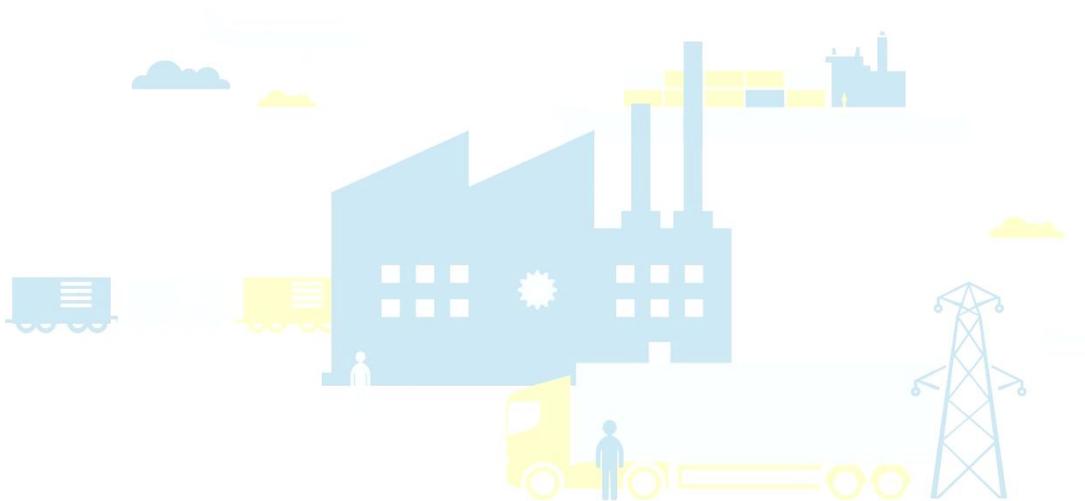
**1.3. Objetivos.**

El objetivo general del proyecto es realizar un plan de empresa para estudiar la viabilidad de una empresa de nueva creación dedicada a la gestión de servicios logísticos llamada Bonded Cargo, S.L. A su vez, dicho objetivo podemos dividirlo en objetivos más específicos y que detallamos a continuación:

1. Analizar el sector del transporte marítimo para el tráfico de mercancías.
2. Desarrollar el Plan Estratégico a través del estudio del macro entorno y micro entorno.
3. Confeccionar el Plan de Operaciones, estudiando la localización óptima para la empresa y detallando los procesos y operaciones para ofrecer nuestro servicio.
4. Estudiar la estructura organizativa y de recursos humanos.



5. Plantear un Plan de Marketing con el fin de posicionar la empresa en el mercado.
6. Realizar un análisis económico- financiero para conocer la viabilidad de la empresa.





## 2.- ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL



## **2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL.**

### **2.1. Motivación de la idea del TFC.**

El principal motivo que me ha llevado a la realización de este trabajo final de carrera sobre la creación de una empresa del sector de transporte marítimo es la actual vinculación y pasión que tengo con dicho sector. Desde hace 8 años que trabajo en una transitaria, pasando por varios departamentos, en este momento dirijo la división de agentes internacional, lo que me ha permitido conocer en profundidad todo su funcionamiento y la actividad que se desarrolla en la misma.

La idea de este Plan de Empresa surge como meta personal y profesional. Con toda esta experiencia adquirida y mis conocimientos del sector de transporte marítimo de mercancías, además de los adquiridos en mis estudios de Administración y Dirección de Empresas, me planteo la posibilidad de emprender por mí mismo una empresa dedicada a la gestión de servicios logísticos.

### **2.2. Justificación de la idea del TFC.**

La justificación de la idea del Plan de Negocio para una empresa de gestión de servicios logísticos llamada Bonded Cargo, S.L., reside en la gran importancia, que tiene el sector del transporte marítimo en España, y más en concreto en la Comunidad Valenciana.

El transporte marítimo es el medio de transporte más antiguo y juega un papel esencial en el desarrollo económico y social en España. La situación geoestratégica de España permite que los principales puertos españoles sean fundamentales en el tráfico marítimo internacional. La mayor parte del territorio español se encuentra ubicado dentro de la Península Ibérica, con 4.872 kilómetros de costa, a lo que se añade la insularidad de los archipiélagos canario y balear, con 3.011 kilómetros más de costa, y la posición litoral de



Ceuta y Melilla. Con ello, el 80% del perímetro español está rodeado por el mar. En cuanto al sector logístico valenciano, es un gran desconocido y el Puerto de Valencia apenas tiene repercusión mediática, aun estando presente entre los 5 primeros puertos europeos en el ranking por volumen de contenedor<sup>1</sup>.

Asimismo, según los últimos datos extraídos del Libro Blanco del Sector Marítimo Portuario 2014, elaborado por la publicación especializada Transporte XXI<sup>2</sup>, las empresas marítimo-portuarias de la Comunidad Valenciana se han posicionado como las únicas de España que han incrementado su facturación, empleo y cuota de mercado desde el inicio de la crisis económica en 2008. Con un crecimiento del 27,8% en las ventas durante los últimos ocho años y un avance del 58,8% en su cuota de mercado.

El informe señala que la Comunidad Valenciana ha desplazado Cataluña del primer puesto del ranking de 2013, en el que las empresas portuarias catalanas lideraban el sector en España con una facturación de 899 millones de euros y una cuota del 25,1% del total nacional. Ese mismo año, las compañías marítimas Valencianas facturaron 862 millones de euros con una cuota del 24,1%, solo un punto por detrás de Cataluña. Además, la Comunidad Valenciana fue la autonomía que registró el resultado bruto de explotación (Ebitda) más alto, con 141,5 millones de euros, y por lo que respecta al empleo, la Comunidad Valenciana también ha logrado posicionarse desde el inicio de la crisis económica como la segunda autonomía con mayor número de trabajadores en el sector, al registrar un crecimiento del 20,1% en los últimos ocho años. En concreto, la comunidad logístico-portuaria valenciana contaba al término de 2014 con 2.255 trabajadores, un 17,1% del total de empleos del sector en España.

<sup>1</sup> Según el informe "Maritimtransport of goods - quarterly data", elaborado por Eurostat, oficina estadística de la Comisión Europea, que produce datos sobre la Unión Europea y promueve la armonización de los métodos estadísticos de los estados miembros.

<sup>2</sup> Transporte XXI inició sus operaciones en julio de 2004 proporcionando foros para el intercambio de opiniones del sector del transporte. Desde entonces, la necesidad de crear un espacio más serio y sólido con el objetivo de difundir e informar al sector del transporte, ha propiciado una web de difusión a través de la cobertura de noticias y análisis periodístico de tendencias, eventos y condiciones de la industria

### 2.3. Aproximación al sector.

El sector marítimo español está constituido por diferentes actividades y ha sido objeto de diversas clasificaciones, a continuación, detallaremos las actividades según la clasificación que define la Confederación Española de Organizaciones empresariales<sup>3</sup>, estructurando el sector en función de la Clasificación Nacional de actividades económicas o conocido como CNAE.

#### a) Transporte marítimo y puertos:

- Empresas navieras y servicios marítimos

CNAE 50: transporte marítimo y por vías navegables abarcan los servicios de transporte marítimo de mercancías y/o pasajeros, en tráficos regulares o discrecionales. Incluye el transporte de carga a granel, tanto sólidas (como por ejemplo carbón o minerales) o líquidas (petróleo y sus productos, gases licuados y productos químicos); así como el de carga envasada, que puede ser convencional, en contenedores o cargas rodadas. Las empresas dedicadas a dichas actividades pueden ser propietarias de los buques que se utilizan o bien disponer de ellos mediante contratos de fletamento, arrendamiento o arrendamiento financiero (leasing).

- Puertos y servicios portuarios

CNAE 52: almacenamiento y actividades anexas al transporte.

- 5210. Depósito y almacenamiento en almacenes, parques o tinglados de terminales u otras instalaciones de los puertos.
- 5222. Actividades anexas al transporte marítimo y por vías navegables interiores.
- 5224. Manipulación de mercancías, incluyendo el servicio de estiba (carga, descarga y manipulación de las mercancías).

<sup>3</sup> Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) Principal interlocutor de las empresas en España ante el Gobierno, los organismos del Estado, organizaciones sindicales, partidos políticos e instituciones internacionales



- 5229. Otras actividades anexas al transporte.

b) Pesca extractiva, acuicultura e industria de transformación y comercialización de productos del mar

- Pesca extractiva

CNAE 031: Pesca marina. Comprende la pesca marítima (incluida la costera) con fines comerciales, así como las actividades de las embarcaciones dedicadas tanto a la pesca marina como a la preparación y conservación del pescado.

- Acuicultura

CNAE 032: Acuicultura marina. Comprende el proceso de producción que incluye el cultivo o la cría de organismos acuáticos (peces, moluscos, crustáceos, etc.) con técnicas encaminadas a aumentar, por encima de las capacidades naturales del medio, la producción de los organismos en cuestión.

- Industria transformadora y comercializadora de la pesca

CNAE 1021: Procesado de pescados, crustáceos y moluscos. Comprende la elaboración de productos congelados, ultra congelados o refrigerados de pescado, crustáceos, moluscos, algas marinas y otros recursos marinos; y las actividades en barcos factorías dedicados exclusivamente a la elaboración y conservación del pescado.

CNAE 1022: Fabricación de conservas de pescado. Comprende la conservación y producción de productos derivados del pescado, crustáceos, moluscos, algas marinas y otros recursos marinos; la fabricación de productos a base de pescado para el consumo humano o alimentación animal; la producción de comidas y productos solubles a partir de pescado y otros animales acuáticos no aptos para el consumo humano; y la elaboración de harinas de pescado.



CNAE 4638: Comercio al por mayor de pescados, mariscos y otros productos alimenticios. Comprende el comercio al por mayor de los productos alimenticios del mar.

- c) La marina de recreo y deportiva es un agregado de actividades que no aparece recogido como tal en la estadística oficial. Se trata de un sector heterogéneo que incluye pequeñas fracciones de muchas ramas como la construcción naval, fabricación de motores, gestión de puertos deportivos, escuelas de pilotaje, alquiler de embarcaciones, distribución, electrónica y los accesorios.

- d) Construcción naval y reparación naval

CNAE 301: Construcción naval. Industria encargada de construir el casco y las estructuras básicas de un buque además de integrar todos los componentes que les aporta la industria suministradora.

CNAE 3315: Reparación y mantenimiento naval. Existe una amplia y variada industria que suministra a la construcción naval todo el equipamiento y componentes necesarios para la construcción y reparación.

Para nuestro proyecto, las actividades que nos interesan son las relacionadas con el transporte marítimo y puertos. Dicho sector tiene una gran relevancia económica, generando aproximadamente un 85% del comercio exterior de España.

Las actividades que comprenden el transporte marítimo son:

- Servicios *tramp* o transporte marítimo en régimen de fletamentos. Estos servicios se realizan contratando el espacio de carga de un buque, total o parcial, para efectuar uno o varios viajes, o bien para utilizarlo por un periodo de tiempo. Usada para el transporte de grandes volúmenes de mercancías a granel, sea líquida o sólida y gran número de unidades de automóviles o incluso plantas de fabricación completas.

- Servicios *liner* o transporte marítimo de línea regular. Servicios con itinerarios predeterminados, salidas previamente anunciadas y que ofrecen su bodega a todos los cargadores que deseen utilizarlas simultáneamente,
- Cruceros turísticos: servicios en buques de pasajes en los que el buque realiza función de un hotel flotante y móvil.

Entre las actividades que comprenden los puertos marítimos se encuentran los siguientes:

Autoridades portuarias: planificación de las infraestructuras de uso general, y la elaboración y supervisión de la ejecución del plan general de usos del puerto.

Servicios al buque:

- Practicaje: asesoramiento técnico al capitán en maniobras de entrada y salida
- Remolque: auxilio físico al buque en la maniobra en puerto y/o accesos al mismo mediante buques remolcadores
- Amarre: fijación del buque al punto de atraque mediante cabos y estachas
- Recogida de residuos: tanto generados por la operación de maquinaria del buque como residuos de la carga y basuras en general
- Suministros: combustible, víveres, hielo, etc.

Consignatarios de buques: son los profesionales que por cuenta del armador o naviero se ocupa de las gestiones materiales y jurídicas necesarias para el despacho y demás atenciones del buque en puerto

Transitarios: son los profesionales que proyectan y coordinan todas las operaciones necesarias para efectuar el transporte internacional de mercancías, así como los servicios complementarios al mismo, todo ello por cualquier modo o vía de comunicación.



Manipulación de la carga (estiba): comprende el servicio portuario de manipulación de mercancías, se integran en este servicio las actividades de carga, estiba, desestiba, descarga y transbordo de mercancías, objeto de tráfico marítimo que permiten su transferencia entre buques, o entre estos y tierra u otros medios de transporte.

Operaciones complementarias de la carga: recepción en la terminal, almacenamiento y entrega. Movimiento en la terminal al buque y viceversa

Servicios al pasaje: inspección de seguridad, embarque y desembarque de pasajeros, equipajes y vehículos.

### 2.3.1. Evolución del sector de transporte

El transporte internacional de mercancías, tanto referido al transporte terrestre como al marítimo, no es una actividad actual, sino que se remonta a la prehistoria; cuando de forma rudimentaria pero eficiente, se trasladaba por los caminos todo tipo de mercaderías. A lo largo de los siglos, el transporte de mercancía a través de los mares, ha ido evolucionando de acuerdo con las necesidades del comercio mundial y de la capacidad técnica para construir barcos más grandes y eficientes instalaciones portuarias adecuadas para la manipulación de mercancías.

Pero no es hasta la industrialización, cuando el transporte a gran escala se realizaba por mar o vías fluviales. La Revolución Industrial trae consigo el avance en transporte tanto internacional como nacional, gracias a la creación de vías seguras y al nacimiento del ferrocarril, el medio por excelencia que transportará mercancías y personas de forma rápida, segura y regular. Por su parte, la máquina de vapor mejorará el transporte marítimo, al aplicarse en los barcos. Con la llegada de los barcos a vapor se cambio por completo el sistema de la navegación.

Ya en el siglo XX, con los derivados del petróleo, se inicia el asfaltado de carreteras y la creación de vehículos rápidos con motores de explosión



capaces de llegar a cualquier parte. El motor permitió la llegada de los barcos modernos, capaces de transportar más carga con un menor consumo de combustible. Pero esto no es todo, en los últimos 50 años los buques se han convertido en medios de transporte especializados que trabajan especialmente las rutas intercontinentales y que han dado lugar a puertos e instalaciones off-shore realmente sofisticadas para conseguir su explotación.

En la actualidad, el transporte marítimo es crucial para el comercio internacional y la economía mundial. Alrededor del 80% de comercio mundial en términos de volumen y más del 70% en cuanto a valor, se transporta por mar y transita por los puertos de todo el mundo. En la mayoría de los países en desarrollo, esas proporciones son aún mayores.

### 2.3.2. Transporte marítimo mundial y europeo

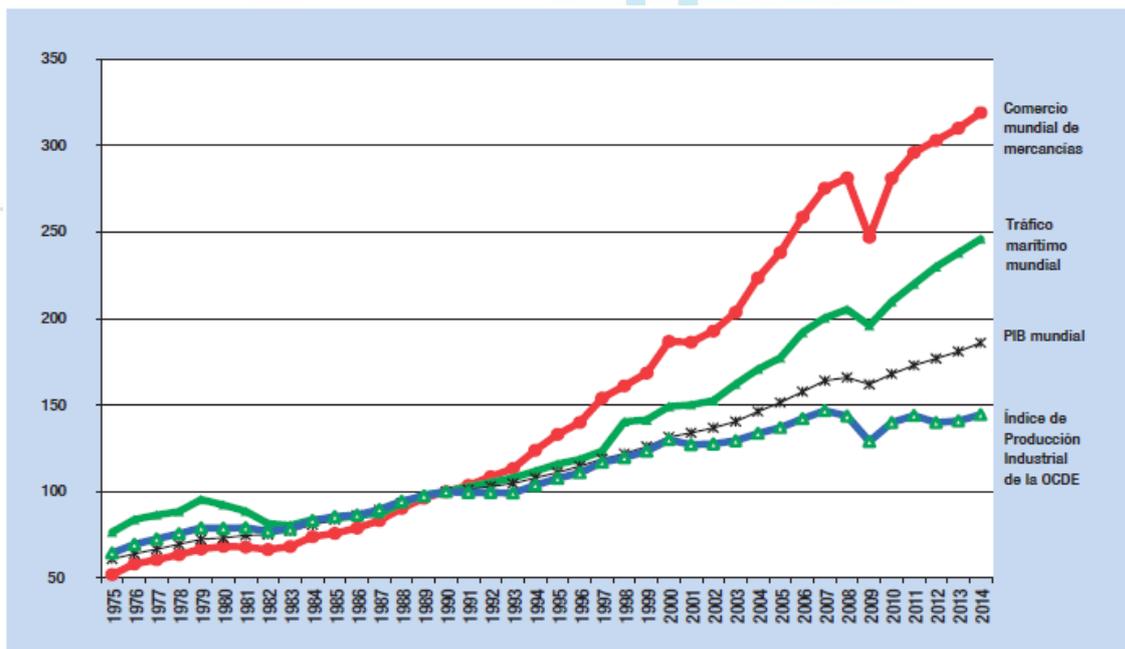
El comercio internacional constituye la base del transporte marítimo, Sin el transporte marítimo el comercio internacional no sería posible, ni tampoco el desarrollo económico e industrial de los países sería inviable. El 80% del volumen del comercio mundial y más del 70% de su valor financiero transitan por mar y por los puertos del mundo entero, según los datos de la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

El contexto del mercado mundial para el comercio marítimo internacional ha cambiado considerablemente en los últimos años. La globalización, la deslocalización y el crecimiento sin precedentes que ha experimentado la utilización de contenedores han contribuido a transformar el transporte marítimo y las cadenas logísticas. Si bien, la crisis económica mundial de 2008-2009 también ha influido en la actividad portuaria y en los sectores marítimos. La mayoría de los puertos y armadores han sufrido un descenso en el volumen o el trasiego de mercancías.

Tras la gran recesión económica, el transporte marítimo mundial ha ido recuperándose pero de forma lenta, debido al desigual crecimiento de las

economías desarrolladas y de la desaceleración de los países en desarrollo y de las economías en transición. La demanda de servicios de transporte marítimo y los volúmenes del tráfico marítimo han seguido estando determinados por el crecimiento económico mundial y la necesidad de servir de soporte del comercio de mercancías. A continuación se muestra la asociación entre crecimiento económico y actividad industrial, calculada en este caso en concreto por el Índice de Producción Industrial de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), el comercio de mercancías y el tráfico marítimo mundial.

Gráfico 1. Índice de Producción industrial de la OCDE e índices del PIB, el comercio de mercancías y el tráfico marítimo mundiales, 1975-2014 (1990=100)

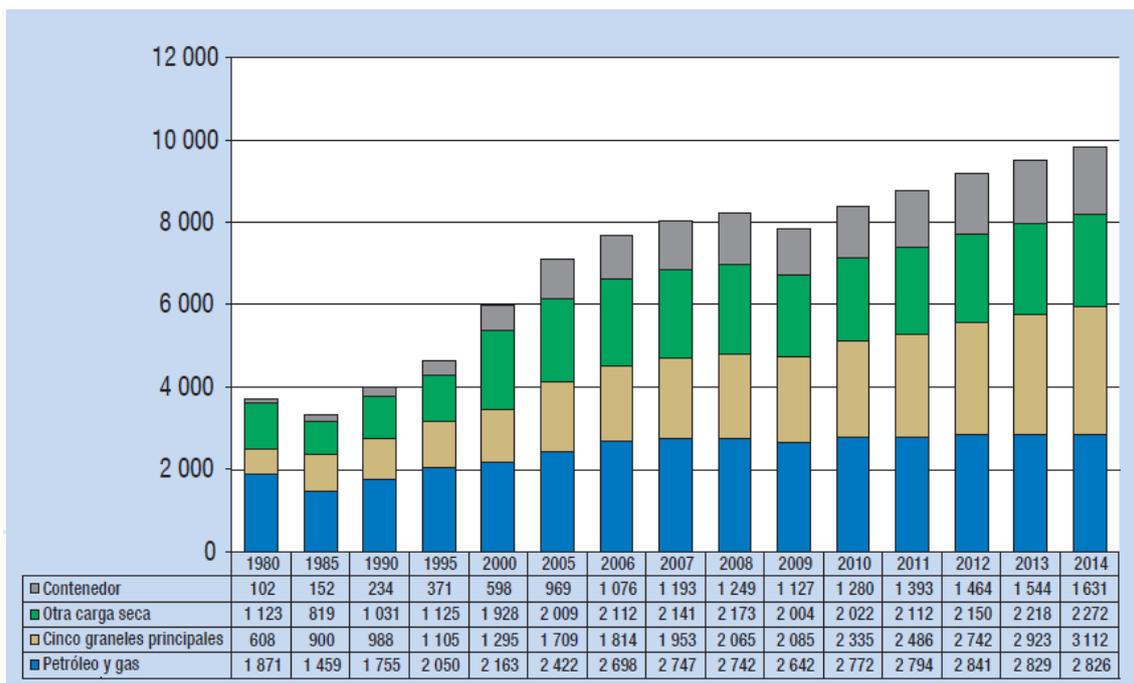


Fuente: UNCTAD (2015)

Como podemos observar en el gráfico, tanto el índice de Producción Industrial y el PIB mundial, como el comercio de mercancías y el tráfico marítimo mundiales siguen la misma tendencia, y en el que se ve notable la caída de todos los índices en la época de la recesión económica mundial en el año 2009

y la discreta recuperación en los años posteriores. Si bien, podemos decir que la tendencia en los siguientes años ha sido al alza. El siguiente gráfico muestra la evolución del tráfico marítimo internacional por tipo de carga.

Gráfico 2. Tráfico marítimo internacional, 1980-2014 (en millones de toneladas cargadas)



Fuente: UNCTAD (2015)

A nivel de la Unión Europea, los puertos juegan un papel económico muy importante, representando el 75% del comercio europeo con otros países y el 40% del transporte europeo de mercancías por vía marítima. Existen más de 1.200 puertos marítimos comerciales en veintitrés de los veintiocho Estados miembros de la UE. Son los nodos clave en la red comercial mundial, gestionan alrededor de tres cuartas partes del comercio de mercancías de la UE con países no miembros y más de un tercio del transporte de mercancías interior de la Unión.



Se calcula que en 2013 el sector de transporte marítimo aportó hasta 147 000 millones de euros (alrededor del 1 %) al PIB de la UE<sup>4</sup> , y empleó además a cerca de 2,2 millones de personas. De ellas, aproximadamente 1,5 millones de personas fueron directamente empleadas por puertos de la UE<sup>5</sup>. Los puertos también desempeñan un importante papel en la conexión de las islas y las zonas periféricas con el continente.

### 2.3.3. Transporte marítimo español

El sistema portuario español de titularidad estatal está integrado por 46 puertos calificados como de interés general, 30 de ellos de cierta entidad, gestionados por 28 Autoridades Portuarias, cuya coordinación y control de la eficiencia corresponde al Organismo Público de Puertos del Estado (OPPE), dependiente del Ministerio de Fomento.

La mayor concentración del comercio marítimo español se encuentra en el arco mediterráneo (Almería, Cartagena, Alicante, Valencia, Castellón, Tarragona y Barcelona) que suma el 40,60% del tráfico total nacional.

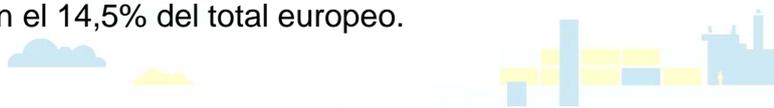
Si distinguimos entre el tipo de carga, casi todo el tráfico de mercancías líquidas (principalmente productos petrolíferos) se canaliza en 9 puertos, (Algeciras, Bilbao, Tarragona, Sta. Cruz de Tenerife, La Coruña, Málaga, Cartagena, Huelva y Castellón). Para carbón y otros minerales destacan puertos próximos a las zonas de extracción o a plantas energéticas o siderúrgicas (Gijón, Tarragona, Ferrol y Huelva). En cuanto al tráfico de mercancía general, destaca la transportada en contenedores, por su crecimiento en los últimos años, ya que pueden enviarse a un puerto u otro en función de sus tarifas, servicios y accesibilidad. Sin embargo, no son muchos los puertos españoles que cuentan con las infraestructuras necesarias. Dentro

<sup>4</sup> Oxford Economics, «The economic value of the EU shipping industry – update: a report for the European Community Ship Owners' Association (ECSA)», febrero de 2015.

<sup>5</sup> Comisión Europea, «Los puertos marítimos de Europa en el horizonte de 2030: retos futuros», Memo/13/448 de 23.5.2013.

de este tipo de carga, destacan los puertos de Algeciras, Barcelona, Valencia, Las Palmas y Bilbao.

Centrándonos en el tráfico marítimo en contenedor, los puertos españoles de Bahía de Algeciras, Valencia y Barcelona cerraron el año 2014 en posiciones destacadas en el TOP 100 de puertos del mundo con mayor movimiento de contenedores. Así, Bahía de Algeciras, con 4,55 millones de TEUs (+5%) ocupó el puesto 31º a nivel mundial y el 5º europeo, Valencia con 4,44 millones (+2,6%) la posición 33ª del mundo y la 6º en Europa, y Barcelona con 1,89 millones (+10,2%) la posición 79ª a nivel mundial y el puesto 15ª en el contexto europeo. Estos tres puertos españoles, con 10,9 millones de contenedores, movieron el 14,5% del total europeo.



El sector marítimo ha logrado duplicar su cuota de mercado en España a lo largo de la última década, pasando de representar el 15,4% en 2006 hasta situarse por encima del 28% en 2016. Según el informe sobre marina mercante y transporte marítimo de la Asociación de Navieros Españoles, el comercio marítimo español movió 338.274 toneladas en 2015, un 4,1 % más respecto a 2014, 199.060 toneladas correspondieron a importaciones (un 5,7 % más que en 2014), 95.621 toneladas a exportaciones (0,2 % menos) y 43.592 toneladas al transporte dentro del país -cabotaje- (6,8 % más). Dichas cifras se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 1. Cifras del comercio marítimo español, 2014-2015 (en toneladas)

	IMPORTACIONES			EXPORTACIONES			TOTAL		
	2014	2015	%	2014	2015	%	2014	2015	%
Graneles líquidos	95.350	96.287	1,0	25.602	23.991	-6,3	120.952	120.278	-0,6
Graneles sólidos	60.068	67.420	12,2	18.769	18.885	0,6	78.837	86.305	9,5
Carga general	32.853	35.354	7,6	51.430	52.745	2,6	84.282	88.099	4,5
<b>TOTAL</b>	<b>188.271</b>	<b>199.060</b>	<b>5,7</b>	<b>95.800</b>	<b>95.621</b>	<b>-0,2</b>	<b>284.071</b>	<b>294.682</b>	<b>3,7</b>

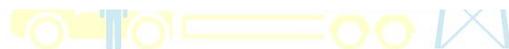
Fuente: ANAVE (2016)



A las cifras anteriores, hay que sumar el tráfico portuario internacional de contenedores, que fue de 43.100 toneladas, un 1,6 % más que un año antes.

Analizando la tabla, todos los tráficos experimentaron aumentos, siendo el más notable el de los graneles sólidos (+9,3%) que sumaron 90,1 Mt, seguidos por la mercancía general, que creció un 4,5%, hasta 111,9 Mt. Los graneles líquidos, que sumaron 136,2 Mt (+0,6%), supusieron el 40,3% del tonelaje total del comercio marítimo español, la carga general el 33,1% y los graneles sólidos el 26,6%.

El comercio exterior español (importaciones + exportaciones) movió 294,6 Mt (+3,7%) de las que el 67,6% correspondió a importaciones y el 32,4% restante a exportaciones. Dentro de las importaciones, la partida que más creció fue la de graneles sólidos (+12,2%) seguida de la carga general (+7,6%), mientras que los graneles líquidos lo hicieron solo ligeramente (+1,0%). Las exportaciones de graneles sólidos, que durante 2014 habían aumentado un 10,0%, prácticamente no variaron el pasado año (+0,6%). Las exportaciones de mercancía general aumentaron un 2,6% mientras que las de graneles líquidos descendieron un 6,3%.



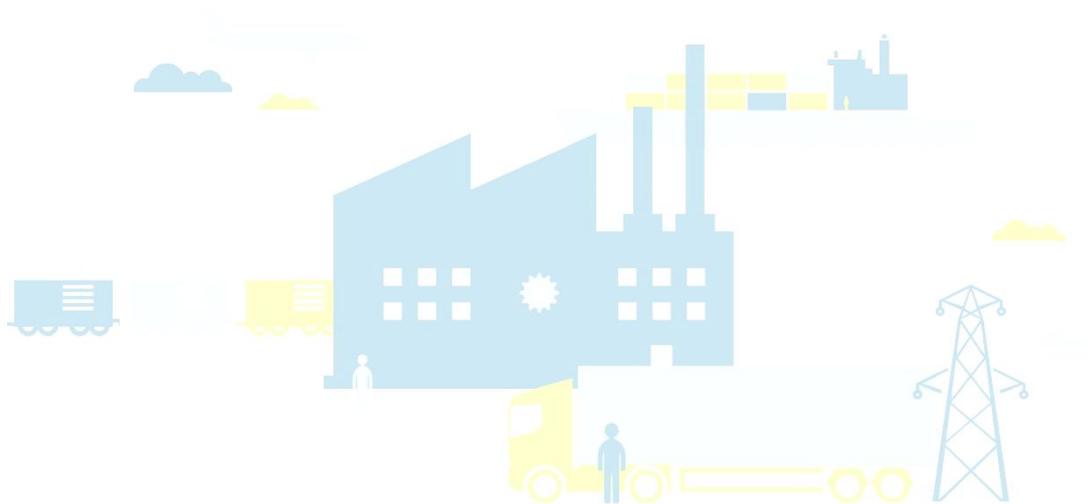
## 2.4. Epílogo.

El sector de transporte marítimo es clave en la producción y en el crecimiento económico, sus dimensiones superan a cualquier sector industrial clásico y más de la mitad de sus ventas se convierten en inputs productivos de otros sectores. España, con más de 8.000 kilómetros de costa, con salida al Mar Mediterráneo y al océano Atlántico, y unida por vía terrestre con Europa, es un enclave privilegiado para el transporte de mercancías. Estas características convierten los puertos españoles en una plataforma logística para el envío de mercancías.

Como hemos podido analizar en los anteriores apartados, el sector marítimo abarca una amplia variedad de actividades. Para nuestro Plan de Empresa, nos



centraremos en el sector de transporte marítimo y portuario, más en concreto en el tráfico marítimo de mercancías de contenedores que llevan a cabo las transitarías.





# 3.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO



### **3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.**

#### **3.1. Análisis del macroentorno.**

Para el estudio del macroentorno, se utilizará el análisis PESTEL que permitirá identificar los factores generales del entorno que van a afectar a nuestra empresa.

##### **3.1.1. Factores políticos-legales**

Los negocios internacionales tienen lugar dentro del marco político de las instituciones gubernamentales, los partidos políticos y las organizaciones. Las empresas no pueden influir directamente en los mercados, pero sus oportunidades para una dirección comercial exitosa dependen en gran medida de la estructura y el contenido de ese entorno. Por lo tanto, los negocios no podrían llevarse a cabo sin la influencia de las fuerzas políticas. Las decisiones políticas, la estabilidad del país, los pactos y Cooperaciones económicas con otros países y la ideología del Gobierno pueden afectar a nuestra actividad.

Hoy en día el partido que gobierna en España es el Partido Popular (PP) con Mariano Rajoy como presidente que ganó las últimas elecciones del pasado 26 de Junio de 2016. Las últimas elecciones generales fueron consideradas históricas por la pérdida de apoyo a los dos partidos mayoritarios, Partido Popular y Partido Socialista Obrero Español, y la irrupción de dos nuevos partidos políticos en el Congreso de los Diputados: Podemos y Ciudadanos, que dejaron un reparto de escaños que imposibilitó la investidura de un presidente y obligó a los partidos políticos a establecer pactos. Toda esta situación política ha generado una situación de inestabilidad política que repercute negativamente a la confianza de las inversiones, y por tanto genera incertidumbre económica. Asimismo, ralentiza la toma de decisiones y la puesta en marcha de las políticas por parte del Gobierno. No obstante, España



al ser miembro de la Unión Europea, aparte de las políticas nacionales, está sujeta a políticas europeas.

Con respecto al sector marítimo, en octubre del 2007, la Comisión Europea, presentó su visión de la Política Marítima Integrada para la Unión Europea. Esta propuesta surgió a raíz de la necesidad de desarrollar una gobernanza marítima integrada que tenga en cuenta distintos sectores, que este coordinada entre todos los Estados miembros y que tenga como último fin promover un crecimiento sostenible de la economía marítima. Se promueve la formulación de políticas marítimas integradas por parte de todos los miembros de la Unión Europea y recomendando la formación de agrupaciones multisectoriales (clústeres) para mejorar la integración y competitividad del sector marítimo, con el fin de ayudar a la conservación del conocimiento técnico europeo y favorecer las actividades conjuntas de investigación e innovación; favorecer la cooperación entre sector público y privado en centros de excelencia marítima y sumar recursos de formación; mejorar la imagen de los sectores marítimos, aumentando su atractivo y reforzar su productividad; y mejorar la competitividad de sectores: compartiendo información, métodos innovadores de organización de un grupo de empresas (compras o distribución en común) o medidas comunes de promoción (incluido marketing y publicidad).

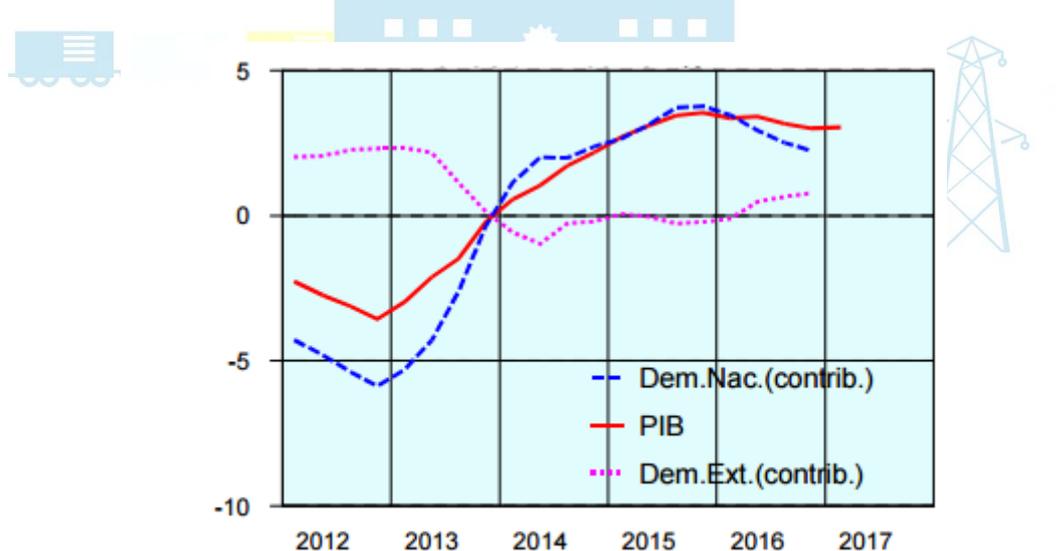
Por otro lado, cabe destacar también el creciente interés por parte de los gobiernos por la utilización de sistemas de transporte de mercancías sostenibles, el cual será fundamental para reducir la alta dependencia del petróleo, reducir al mínimo los altos costos de transporte, limitar la degradación ambiental y pasar a una senda de desarrollo sostenible con bajas emisiones de carbono. La incorporación de criterios de sostenibilidad en la planificación, el diseño y la puesta en práctica del transporte de mercancías también ayudará a abordar los persistentes problemas planteados por el déficit de infraestructura de transporte de mercancías y la existencia de servicios de transporte inadecuados que a menudo dificultan la integración efectiva en las redes de transporte y de comercio mundiales.

### 3.1.2. Factores económicos

La coyuntura económica ejerce influencia directa con el sector de transporte marítimo, y viceversa. A continuación detallaremos los principales indicadores económicos, según la información y los datos reflejados en el Informe de Situación de la Economía Española 2016, elaborado por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad.

La economía española consolidó en 2015 el proceso de recuperación iniciado en 2013, registrando el PIB real una trayectoria fuertemente expansiva, con tasas inter-trimestrales en el entorno del 1%, no alcanzadas desde 2007. En el conjunto del año, el PIB creció el 3,2%, muy por encima del PIB de la zona euro (2%).

Gráfico 3. PIB y componentes, variación anual en %

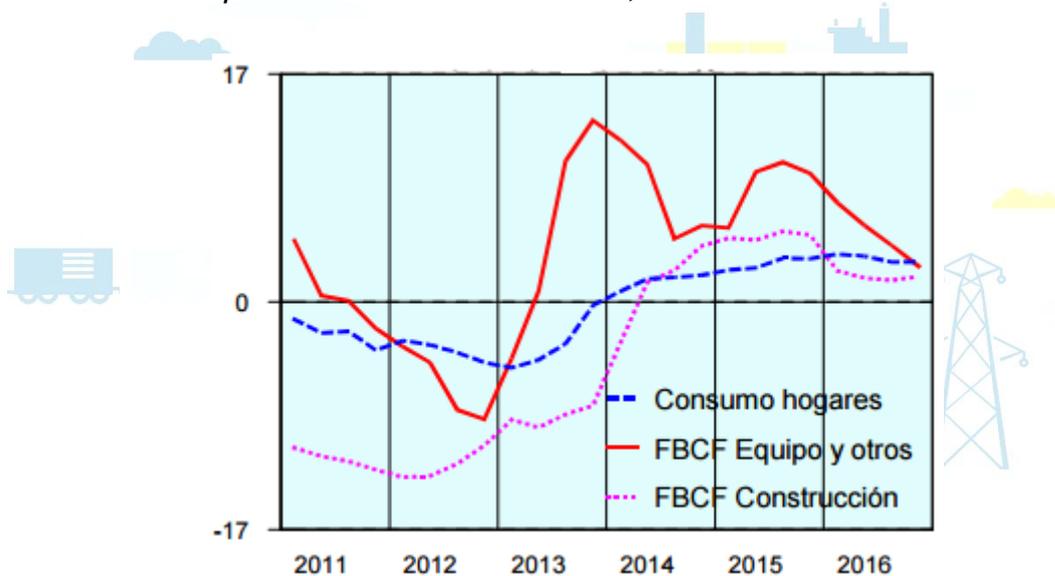


Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. (2017)

El principal motor del crecimiento de la economía española es la demanda nacional. En el conjunto de 2015, la demanda nacional aportó 3,3 puntos al incremento del PIB, casi un punto y medio más que en 2014. Por componentes

de la demanda interna, destaca el dinamismo del gasto en consumo privado y de la inversión productiva. En 2015, el consumo privado se aceleró 1,3 puntos, impulsado por el favorable comportamiento de la renta bruta disponible real de las familias, favorecida a su vez por el dinamismo del empleo y las menores cargas impositivas derivadas de la reforma fiscal, así como por la contención de los precios. La mejora de la confianza de los consumidores ante las favorables perspectivas económicas, el aumento de la riqueza financiera neta de los hogares y el incremento del crédito nuevo, en un contexto de menores tipos de interés, también habrían contribuido al dinamismo del consumo privado.

Gráfico 4. Componentes demanda nacional, variación anual en %



Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. (2017)

A la expansión de la demanda interna también ha contribuido el favorable comportamiento de la inversión. La formación bruta de capital fijo inició a principios de 2014 una trayectoria expansiva que se consolidó en 2015, cerrando el año con un crecimiento medio anual del 6%. A esta desaceleración han contribuido sus principales componentes que son la inversión en equipo y activos cultivados; y la inversión en construcción. El menor dinamismo de la

inversión en construcción se debe, principalmente, a la inversión en otras construcciones, que aumenta un 1,6% en el periodo enero-septiembre, frente a 6,4% de 2015.

Respecto a la demanda externa, restó una décima al crecimiento del PIB debido a un avance de las importaciones de bienes y servicios superior al de las exportaciones. Las importaciones reales de bienes y servicios crecieron el 5,6%, en línea con el robusto crecimiento de la demanda final, mientras que las exportaciones se aceleraron seis décimas, hasta el 4,9%, impulsadas por el dinamismo de los mercados de exportación y por las ganancias de competitividad. En el periodo entre enero y septiembre de 2016, la contribución del sector exterior al crecimiento interanual del PIB ha sido de 0,4 puntos porcentuales.

Gráfico 5. Importaciones y exportaciones, variación anual en % (volumen)

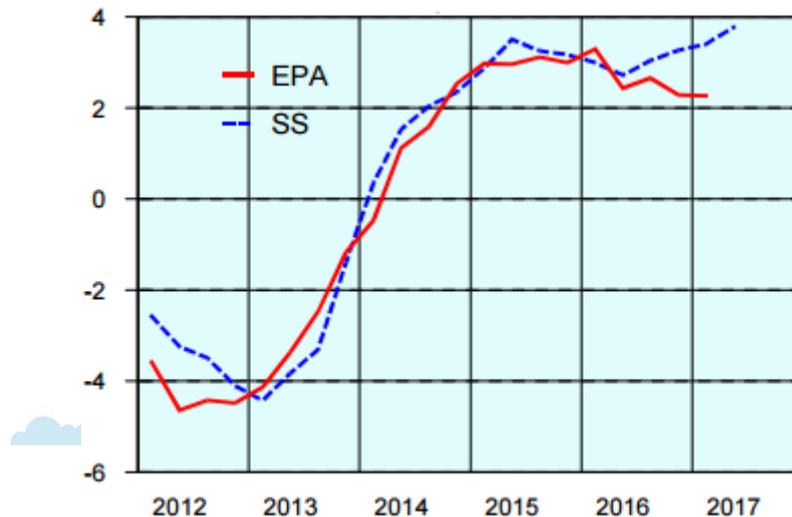


Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. (2017)

El crecimiento económico ha sido, además, intenso en creación de empleo. Según la Encuesta de Población Activa correspondiente al tercer trimestre de 2016, el número de ocupados ha aumentado en casi 1,6 millones de personas desde el mínimo registrado a principios de 2014, y acumula siete trimestres consecutivos de tasas interanuales en el entorno del 3%. La tasa de paro se

sitúa en el 18,9% de la población activa, la más baja desde el cuarto trimestre de 2009.

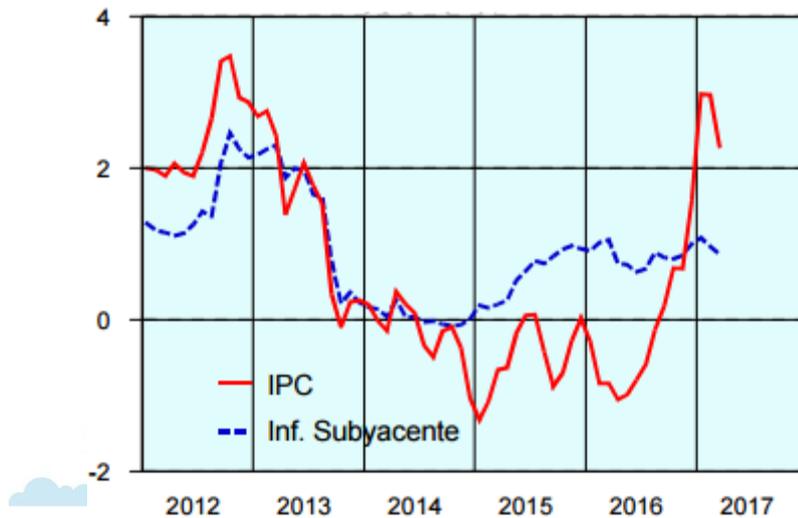
Gráfico 6. Ocupados EPA y afiliados Seguridad Social, variación anual en %



Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (2017).

En lo que se refiere a los precios, la inflación agregada ha seguido condicionada por la volatilidad de los precios de los productos energéticos, mientras que la subyacente ha permanecido estable desde mediados de 2015 en niveles cercanos, pero en general inferiores al 1%. Así, de acuerdo con los últimos datos disponibles, el Índice de Precios de Consumo (IPC) creció en octubre de 2016 por segundo mes consecutivo, hasta registrar una tasa interanual del 0,7%, superior en medio punto a la del mes previo. Esta aceleración del IPC general en octubre se explica, principalmente, por los precios de los productos energéticos, que crecieron en términos interanuales por primera vez en más de dos años, como resultado de los aumentos en los precios de los carburantes y lubricantes y de la electricidad. La inflación subyacente, por su parte, se mantuvo en octubre en el 0,8%.

Gráfico 7. IPC e inflación subyacente, variación anual en %



Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. (2017)

En este contexto, es importante señalar que el robusto crecimiento de la economía española está siendo compatible con diferenciales de inflación favorables a España, debido principalmente a los efectos derivados de las reformas implementadas en los últimos años. Así, el diferencial de inflación frente a la zona euro se ha mantenido favorable a nuestro país durante los últimos tres años hasta septiembre de 2016, con las consiguientes ganancias de competitividad y el positivo impacto sobre nuestras exportaciones y, por ende, sobre el crecimiento y el empleo.

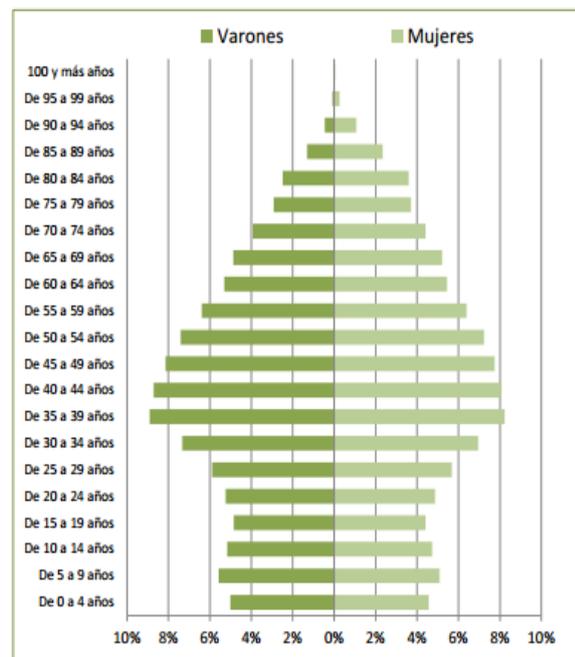
### 3.1.3. Factores sociales

Las variables demográficas afectan a la estructura del comercio, y por tanto al transporte de mercancías. La población española presenta una tendencia hacia el envejecimiento y una importante reducción de la población joven, ya no solo debido a la baja natalidad sino también por los jóvenes que abandonan el país en búsqueda de trabajo y al descenso del número de extranjeros que vienen a

España. El fenómeno del envejecimiento interesa por las consecuencias que conlleva, principalmente el aumento de población anciana que requiere también un incremento de los recursos sanitarios y hospitalarios. Por lo general, los países en proceso de envejecimiento gastan más en comunicaciones, transporte y servicios de salud. A continuación se muestra datos que refleja lo anteriormente comentado:

Gráfico 8. Pirámide de población española y extranjera 2015

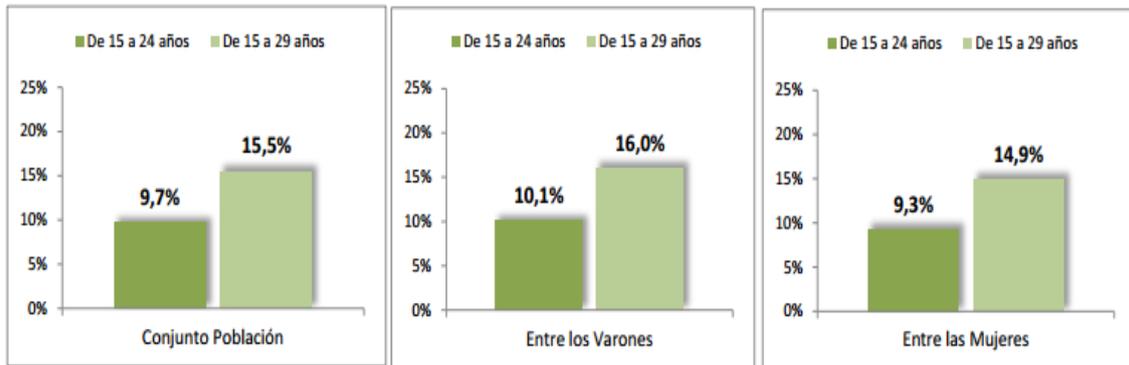
	TOTAL		
	Ambos Sexos	Varones	Mujeres
<b>TOTAL</b>	<b>46.624.382</b>	<b>22.890.383</b>	<b>23.733.999</b>
De 0 a 4 años	2.230.847	1.147.833	1.083.014
De 5 a 9 años	2.482.175	1.275.954	1.206.221
De 10 a 14 años	2.306.902	1.183.541	1.123.361
De 15 a 19 años	2.155.056	1.108.717	1.046.339
De 20 a 24 años	2.354.598	1.199.353	1.155.245
De 25 a 29 años	2.695.630	1.350.302	1.345.328
De 30 a 34 años	3.328.153	1.678.351	1.649.802
De 35 a 39 años	3.989.889	2.037.837	1.952.052
De 40 a 44 años	3.909.699	1.993.988	1.915.711
De 45 a 49 años	3.699.662	1.863.013	1.836.649
De 50 a 54 años	3.412.600	1.696.724	1.715.876
De 55 a 59 años	2.979.243	1.463.284	1.515.959
De 60 a 64 años	2.505.943	1.215.214	1.290.729
De 65 a 69 años	2.354.952	1.116.301	1.238.651
De 70 a 74 años	1.944.885	897.943	1.046.942
De 75 a 79 años	1.548.072	668.968	879.104
De 80 a 84 años	1.423.331	569.374	853.957
De 85 a 89 años	854.272	298.677	555.595
De 90 a 94 años	355.574	104.062	251.512
De 95 a 99 años	78.412	17.972	60.440
100 y más años	14.487	2.975	11.512



Fuente: Instituto de la Juventud, Ministerio de Sanidad. (2015)

Como se muestra en la gráfica, podemos observar que la pirámide tiene forma de urna o bulbo, lo que señala que es una pirámide regresiva indicativo de una población envejecida. La base se mete hacia dentro debida a una natalidad baja y en descenso. El porcentaje de ancianos es elevado debido al incremento de la esperanza de vida.

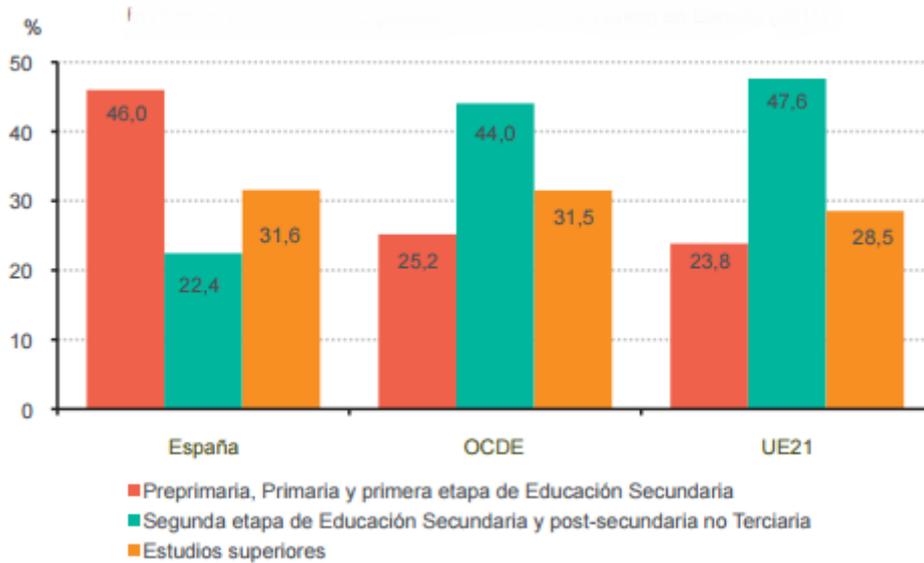
Gráfico 9. Volumen de población joven en el conjunto de la población en España 2015



Fuente: Instituto de la Juventud, Ministerio de Sanidad. (2015)

Otro factor importante de la composición de la población activa que guarda relación con la transición demográfica es el aumento de la proporción de trabajadores instruidos cuya repercusión en el comercio resulta difícil de predecir. En España, solo el 54% de la población adulta de 25-64 años posee estudios de la segunda etapa de Educación Secundaria, postsecundaria no terciaria y estudios superiores.

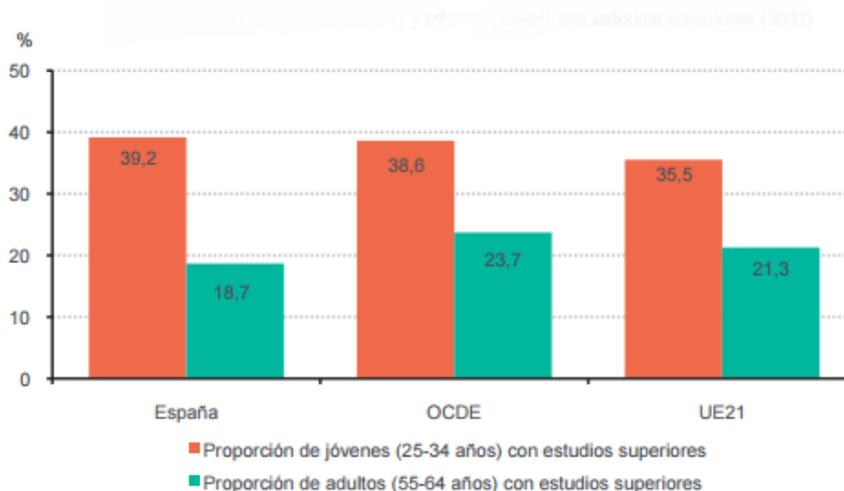
Gráfico 10. El nivel de formación de la población adulta (25-64 años) en España 2011



Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2012)

En el caso de los jóvenes en España, tienen un nivel de formación más elevado que los adultos, un 39% de los jóvenes tiene estudios superiores, frente a solamente un 19% de los adultos.

Gráfico 11. Proporción de jóvenes (25-34) y adultos (55-64) con estudios superiores  
2011



Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2012)

Por último, señalar que en la última década, España ha evolucionado hacia un mayor protagonismo de la mujer debido al proceso de incorporación masiva al mercado de trabajo de estos años, a partir del año 2000 se observa un proceso de incorporación intensa de la mujer al mercado de trabajo, incluso durante los años centrales de la crisis.

#### 3.1.4. Factores tecnológicos

La innovación tecnológica en el transporte marítimo se manifiesta principalmente en el uso de contenedores para los envíos cada vez mayor y en la tendencia a utilizar buques cada vez más grandes. Con la utilización del contenedor se reduce sustancialmente el tiempo de manipulación de la carga en los puertos, además ha sido responsable de la aparición de nuevos conceptos y cambios profundos en la cadena de transporte, como la utilización del transporte multimodal, creación de centros de manipulación de contenedores, la concentración de operaciones en puertos estratégicamente



ubicados como centros de distribución, puertos secos, distribución “just in time” y servicios “puerta a puerta”.

En los puertos, ésta se manifiesta en la modernización del equipamiento, en la prestación de servicios de valor agregado y en la utilización de tecnologías de puente en materia de informática y comunicaciones. Con la expansión internacional de los operadores de terminales y de las líneas navieras, se tiende a la interconexión de los terminales portuarios. Los progresos en las comunicaciones y tecnologías de la información permiten que los operadores de terminal aumenten su productividad con una mejor planificación que reduce el tiempo de permanencia del buque en el puerto. Estos terminales pueden considerarse como los puertos de cuarta generación, en la medida que suministren recursos comunes con sistemas administrativos y operativos normalizados. En el ámbito del diseño de la infraestructura de puertos, existe una nueva tecnología para el estudio de maniobras de buques en tiempo real. El simulador es un sistema que reproduce de manera precisa el comportamiento de un buque. Cuenta con instrumentos de navegación reales, radar sintético, reproducción visual de los escenarios, incorpora variables de agentes ambientales, sonido ambiente, señales audibles y visibilidad limitada.

Desde el punto de vista del desarrollo sostenible, la introducción de nuevos combustibles como el Gas Natural (GNC, GNL) y los sistemas de propulsión eléctricos están cambiando poco a poco el panorama actual. La optimización de los sistemas de acumulación, gas comprimido y licuado, baterías, junto con el diseño de las nuevas plantas propulsivas son los principales problemas a abordar. A ello hay que sumar la falta de infraestructuras de suministro, y el desconocimiento de las existentes, requisito imprescindible para dotar a estos avances de la robustez requerida por la actividad del sector.

Por último, señalar que las transacciones electrónicas y la tecnología de las comunicaciones han sido el complemento necesario para la plena internalización y globalización del sector de transporte marítimo.

### 3.1.5. Factores medioambientales

A pesar de que la navegación marítima es el modo de transporte más respetuoso con el medio ambiente, desde el punto de vista de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), el transporte marítimo es responsable de, aproximadamente, el 4 % de las emisiones mundiales de CO<sub>2</sub> de origen humano. Todos los científicos reconocen que la atmósfera de la Tierra está incrementando su temperatura debido a las emisiones de gases de efecto invernadero generadas por la actividad humana, una situación muy peligrosa a la que se debe dar una respuesta contundente y global, más allá de la declaración de intenciones de los diferentes gobiernos nacionales en sus planes de acción.

La Organización Marítima Internacional (OMI) es el organismo que se encarga de la regulación de las emisiones en el transporte marítimo. A lo largo de muchos años, ha venido adoptando una amplia gama de medidas tendientes a prevenir y contener la contaminación ocasionada por los buques y a atenuar los efectos de todo daño que pueda ocasionarse como consecuencia de las operaciones y accidentes marítimos.

Las normas y reglas de la OMI son aceptadas por los Gobiernos y por el sector marítimo mundial, dado que proporcionan un marco único universal que rige las operaciones marítimas y garantiza que el transporte del comercio mundial sea eficaz, seguro y respetuoso con el medio ambiente. Por tanto, se ha demostrado que estas medidas son eficaces para reducir la contaminación ocasionada por los buques, e ilustran el compromiso de la Organización y del sector del transporte marítimo con la protección del medio ambiente.

La OMI ha establecido que, para el año 2025, los nuevos buques deberán ser un 30% más eficientes energéticamente que los actuales y que para el 2050 las emisiones de CO<sub>2</sub> del transporte marítimo deben haberse reducido en un 50% con respecto a los niveles del año 2000, un desafío que los operadores



marítimos parecen estar dispuestos a cumplir y que tal y como demuestran las cifras pueden lograrse antes de lo previsto.

### 3.1.6. Factores legales

A continuación detallaremos la legislación vigente en el sector marítimo y de transporte de mercancía a nivel nacional:

En España, la función de las empresas transitarias está regulada como actividad auxiliar y complementaria del transporte por la ley 16/1987, de Ordenación del Transporte Terrestre (LOTT) y su Reglamento (ROTT).

La figura del transitario está regulada por la Ley 16/1987 de Ordenación del Transporte Terrestre (LOTT), siendo modificada posteriormente en el año 2013. Por lo que se va a emplear la Ley 9/2013 de LOTT para la creación de la empresa.

Toda la legislación que regula las actividades auxiliares y complementarias del transporte por carretera, se encuentra en el capítulo IV de la LOTT. Esta es la que interesa saber, puesto que las empresas transitarias están definidas y catalogadas dentro de este capítulo.

Por lo que en el artículo 121, redactado por el artículo setenta y cuatro de la Ley 9/2013, de 4 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres, en la cual se define transitarios como:

“A los efectos de esta ley, se considera transitarios a las empresas especializadas en organizar, por cuenta ajena, transportes internacionales de mercancías, recibiendo mercancías como consignatarios o entregándolas a quienes hayan de transportarlas y, en su caso, realizando las gestiones administrativas, fiscales, aduaneras y logísticas inherentes a esa clase de transportes o intermediando en su contratación”.



Por lo tanto concluimos que una empresa transitaria es una agente que actúa de los importadores, exportadores y otras empresas para organizar el transporte de mercancías internacionales de forma segura, eficiente y rentable ajustándose a los criterios de los clientes.

En la práctica, esto significa que la empresa transitaria coordina los modos y sistemas de transporte más apropiados en función de la naturaleza de las mercancías y su destino, estudiando los itinerarios más adecuados y los diferentes modos de transporte disponibles, para llegar a las mejores soluciones en función de los costes, tiempos y seguridad en el transporte; organiza y plantea la consolidación y división de los envíos, cumplimenta la formalidades del seguro de transporte; efectúa el almacenaje y distribución de las mercancías; emite los documentos relativos a su actividad; supervisa la ejecución del transporte; lleva a cabo las formalidades aduaneras en origen y destino, y dispone de oficinas propias o de corresponsales en el extranjero a beneficio de sus clientes.

En los del artículos 167 al 170 del Reglamento de la Ordenación del transporte terrestre (ROTT), desarrollado a partir de la LOTT y Órdenes Ministeriales, se encuentra las actividades que realizan las empresas transitaras, según la normativa legal vigente:

Artículo 167: “1. Los transitaros, en el ejercicio de sus funciones de intermediación y organización de los transportes internacionales y de los que se efectúen en régimen de control aduanero podrán realizar las siguientes actividades, siempre referidas a dichos tipos de transporte:

- a) Cumplir las formalidades administrativas ligadas al transporte internacional o al régimen de tránsito aduanero.
- b) Depositar o almacenar mercancías procedentes o destinadas al transporte internacional o en régimen de tránsito aduanero.
- c) Consolidar y dividir las mercancías.

- d) Coordinar las diversas fases del transporte con destino o procedencia internacionales, y, en particular, el tránsito, la reexpedición, el transbordo y las diferentes operaciones terminales.
- e) Contratar la realización de los portes, con las Empresas de transporte.
- f) Recibir, consignar y poner a disposición de los transportistas o de los destinatarios mercancías procedentes o destinadas al transporte internacional o en régimen de control aduanero.

2. Los transitarios, salvo que se limiten a poner las mercancías a disposición del transportista designado por el cargador, deberán contratar el transporte en nombre propio, de acuerdo con idénticas reglas a las establecidas en relación con las agencias de transporte”.

Artículo 170: “Serán de aplicación, en relación con el ejercicio de la actividad de transitario las mismas reglas establecidas para las agencias de transporte de mercancías en relación con las siguientes cuestiones:

- a) Libertad para escoger la vía, modo y clase de transporte que estimen conveniente cuando no estuvieran previamente pactados.
- b) Posibilidad de realizar su intervención en relación con los transportes efectuados en cualquier modo.
- c) Obligatoriedad de contratar con transportistas debidamente autorizados.
- d) Posibilidad de utilizar la colaboración de otros transitarios o agencias de transportes.
- e) Posibilidad de desarrollar su actividad utilizando exclusivamente medios telefónicos, informáticos o telemáticos que obvien la relación directa y personal entre la agencia y sus clientes.

2. Los precios que apliquen los transitarios en su intervención en los transportes internacionales serán libres. En cuanto a su intervención en transportes internos serán de aplicación las mismas reglas establecidas en el artículo 164, en relación con las agencias de transporte de mercancías”.



Requisitos para ejercer la actividad:

Para poder ejercer la actividad, la ROTT establece unos requisitos que se deben cumplir. Estas están especificadas en el Título II: Disposiciones de aplicación general a los transportes por carretera y a las actividades auxiliares y complementarias de los mismos, en los artículos del 33 al 40.

Toda empresa transitaria debe tener una autorización de la Administración de Transportes, dicha autorización se otorga previa acreditación de cumplir los requisitos de:

- Capacitación Profesional: el titular o persona apoderada que lleva la dirección efectiva de la empresa ha de tener el título de capacitación profesional, poderes suficientes y estar en nómina como directivo o ser accionista de un mínimo del 15% del capital social.
- Capacidad Económica: la empresa ha de tener un capital desembolsado y de reservas de, al menos, 60.000 €.
- Honorabilidad.
- Estar al corriente de pago de impuestos y Seguridad Social.
- Que las instalaciones cuenten con la correspondiente licencia de apertura.

## 1. Régimen general de la navegación marítima

- Constitución Española
- Ley 14/2014, de Navegación Marítima

## 2. Navegación marítima

### 2.1. Estatuto jurídico del mar y de las costas

- Ley 10/1977, sobre mar territorial
- Ley 15/1978, de 20 de febrero, sobre zona económica
- Ley 22/1988, de Costas



## 2.2. Accidentes e incidentes en la navegación marítima

- Ley de regulación de los auxilios, salvamentos, remolques, hallazgos y extracciones
- Sistema de seguimiento y de información sobre el tráfico marítimo
- Regulación de investigación de los accidentes marítimos y de la Comisión permanente

## 3. Los registros de la navegación marítima

- Real Decreto sobre abanderamiento, matriculación de buques y registro marítimo

## 4. El personal de la navegación: el capitán del buque y otros sujetos participantes en la navegación marítima

- Ratificación Convenio 185 de la OIT sobre los documentos de identidad de la gente de mar
- Real Decreto por el que se regulan las titulaciones profesionales de la marina mercante

## 5. El buque

- Uso de la Bandera de España y otras banderas y enseñas a bordo de los buques nacionales
- Orden sobre diario de navegación, cuaderno de bitácora y cuaderno de máquinas
- Adhesión de España al Convenio Internacional privilegios marítimos y la hipoteca naval, 1993
- Adhesión de España al Convenio Internacional, embargo preventivo de buques, 1999

## 6. Las instalaciones fundamentales en la navegación: los puertos



- Texto Refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante

A nivel europeo, el sector marítimo se rige por la Política Marítima Integrada (PMI), es un planteamiento holístico de todas las políticas de la Unión relacionadas con el mar. Partiendo de la idea de que la Unión puede obtener mayores beneficios de los mares y océanos con menores efectos negativos para el medio ambiente coordinando sus diversas políticas, la PMI abarca campos tan diversos como la pesca y la acuicultura, el transporte y los puertos marítimos, el entorno marino, la investigación marina, la energía en el mar, la construcción naval y las industrias afines, la vigilancia marítima, el turismo marítimo y costero, el empleo en los sectores marítimos, el desarrollo de las regiones costeras y las relaciones exteriores en cuestiones marítimas.

En cuanto a normativa sobre seguridad marítima y contaminación, cabe destacar los convenios establecidos por la Organización Marítima Internacional, destacando los siguientes:

- Convenio internacional para la seguridad de la vida humana en el mar (Convenio SOLAS), 1974 (enmendado).
- Convenio internacional para prevenir la contaminación por los buques, 1973, modificado por el Protocolo de 1978 y por el Protocolo de 1997 (Convenio MARPOL).
- Convenio internacional sobre normas de formación, titulación y guardia para la gente de mar (Convenio de formación), en su forma enmendada, incluidas las enmiendas de 1995 y las enmiendas de Manila de 2010.

### **3.2. Análisis del microentorno.**

En este apartado, analizaremos los factores internos y externos que afectan el entorno más cercano de la empresa a través de las cinco fuerzas de Porter,

modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979.

### 3.2.1. Entrantes Potenciales

Los nuevos participantes en una industria traen nueva capacidad y un deseo de ganar cuota de mercado que presiona los precios, los costes y la tasa de inversión necesaria para competir (Michael E. Porter, 2008). La entrada de nuevos competidores está determinada por la existencia de barreras de entrada tales como economías de escala, patentes, requisitos de capital, acceso a la distribución, etc. Si existen fuertes barreras de entrada, las empresas pueden conservar una posición favorable y tener ventaja competitiva sobre sus competidores. En nuestro caso, las barreras de entradas son bajas dado que no es necesaria una gran inversión para la creación de nuevas empresas.



Gráfico 12. Resumen microentorno.



Fuente: elaboración propia (2017)

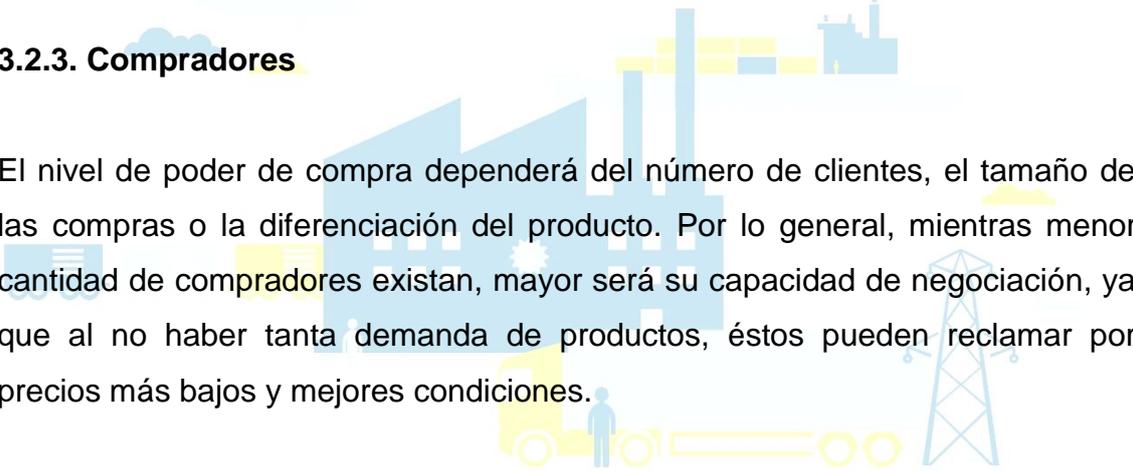
### 3.2.2. Sustitutivos:

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. Un sustituto realiza la misma o una función similar como producto de una industria por un medio diferente. Cuando la amenaza de sustitución es alta, la rentabilidad del sector se resiente. Los

productos sustitutivos limitan el potencial de ganancias de una industria mediante la colocación de un tope a los precios. Si una empresa no se diferencia de sus productos sustitutos a través del rendimiento del producto, comercialización o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad, y a menudo en potencial de crecimiento (Michael E. Porter, 2008).

Una amenaza de producto sustitutivo al transporte marítimo puede considerarse el transporte aéreo, que aunque es más caro, se realiza el servicio en menos tiempo; o el transporte por carretera (camión o ferrocarril). Generalmente, el transporte marítimo es más adecuado en el caso de grandes volúmenes de mercancías no perecederas.

### 3.2.3. Compradores



El nivel de poder de compra dependerá del número de clientes, el tamaño de las compras o la diferenciación del producto. Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

En el caso de las empresas transitarias, los clientes ejercen un gran poder, por lo que el poder del comprador se puede calificar de alto, sobre todo cuando se trata de transporte de grandes cantidades debido a las dificultades que derivarían de perder alguno de estos clientes. Para una transitaria, es fundamental mantener a los clientes, por lo que el cliente ejercerá presión en los precios y en las condiciones de negociación de los contratos.

### 3.2.4. Proveedores

El poder de negociación de los proveedores depende del número y el acceso a los proveedores, los volúmenes de compra, la tecnología, el coste de cambiar de uno a otro, entre otros. Por lo general, mientras menor cantidad de



proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

En lo que se refiere al transporte marítimo, el principal proveedor son las navieras, por lo general son grandes compañías y el número es reducido lo que fortalece el poder del proveedor en el sector.

### **3.2.5. Rivalidad competitiva**

El grado en que la rivalidad reduce el potencial de ganancias de una industria depende, en primer lugar, de la intensidad con la que compiten las empresas y, en segundo lugar, de la base en la que compiten.

La intensidad de la rivalidad está influenciada por el número de empresas, el crecimiento del mercado, los costes de cambio o las barreras de salida. Por otra parte, la fuerza de la rivalidad refleja no sólo la intensidad de la competencia, sino también la base de la competencia. Las dimensiones en las que tiene lugar la competencia y si los rivales convergen para competir en la misma dimensión, tienen una gran influencia en la rentabilidad. El precio, las características del producto, los servicios de soporte, el tiempo de entrega o las imágenes de marca son ejemplos de la competencia de dimensiones, (Michael E. Porter, 2008).

El sector de los transitarios cuenta con una gran rivalidad competitiva, debido sobre todo a la imposibilidad de diferenciar los servicios que ofrecen. Por otro lado, las compañías requieren mantener un nivel mínimo de operaciones para asegurar la rentabilidad.

### **3.3. Análisis de la competencia directa.**

El ámbito de actuación de Bonded Cargo durante los tres primeros años de vida será el del aérea de la Comunidad Valencia, y centrándose de manera

principal en la provincia de Valencia, es por esto que la competencia directa será la que actúe y que además esté situada en el área geográfica de Valencia.

Gracias a los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (conocido por sus siglas como INE) somos capaces de conocer de primera mano el número total de empresas que están registradas en la Comunidad Valenciana con nuestro mismo código de Clasificación Nacional de Actividades Económicas. Realizando una búsqueda cruzada entre empresas, área geográfica y número de trabajadores obtenemos que en la Comunidad Valenciana existen un total de 1938 empresas registradas al amparo del Código CNAE 522 (Actividades anexas al transporte), de las cuales 291 sociedades son competencia directa de Bonded Cargo si fijamos como característica comparativa el número de empleados (entre 3 y 5 empleados), esto es un total de 15% sobre el total de las empresas dedicadas a la gestión logística dentro de la Comunidad Valenciana.



Tabla 2. Empresas por CCAA, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados, Unidades: empresas

	Total	De 3 a 5
	2016	2016
<b>Comunitat Valenciana</b>		
<b>522 Actividades anexas al transporte</b>	1.938	291

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2017)

La prestigiosa revista de divulgación económica, El Economista, elabora anualmente un ranking de empresas a nivel provincial y dividido a su vez por actividad empresarial tomando como criterio la Cifra de Negocios generada en

el último año. Los datos que desprende este ranking hace más esperanzador el futuro de Bonded Cargo pues tan sólo existen 56 empresas de pequeño tamaño en la provincia de Valencia que estén realizando trabajos relacionados con la misma actividad económica que la empresa de futura de creación objeto de este plan de negocio durante el año 2016. A continuación se muestra el nombre de las empresas que copan los primeros puestos en este ranking en la tabla adjunta:

Gráfico 13. Ranking Provincial de Empresas Pequeñas, actividad CNAE 5229 (Valencia)

Ranking Provincial de Empresas Provincia: Valencia(56 Resultados)					
Filtros activos:		<b>Facturación (€):</b> pequeñas <a href="#">quitar filtro</a> <b>Provincia:</b> Valencia <a href="#">quitar filtro</a> <b>Sector:</b> Otras actividades anexas al transporte <a href="#">quitar filtro</a>			
Posición Provincia	Evolución Posiciones	Nombre de la empresa	Facturación (€)	Sector Actividad	
		<input type="text" value="Buscar por nombre"/>	<input type="text" value="Seleccionar..."/>	<input type="text" value="Seleccionar..."/>	
9.034	2.283 ↓	<a href="#">CEMPAKA SL</a>	pequeña	<a href="#">5229</a>	<a href="#">Ver más</a>
9.045	617 ↓	<a href="#">CARGOVAL PORT SL</a>	pequeña	<a href="#">5229</a>	<a href="#">Ver más</a>
9.130	1.196 ↓	<a href="#">BOSCA PEIRO SA</a>	pequeña	<a href="#">5229</a>	<a href="#">Ver más</a>
9.146	238 ↓	<a href="#">TRANSPORTA SERVICIOS LOGISTICOS SOCIEDAD LIMITADA</a>	pequeña	<a href="#">5229</a>	<a href="#">Ver más</a>
9.251	83 ↑	<a href="#">DESPACHO DE ADUANAS TRANSITOS INTERNACIONALES Y SERVICIOS Y ASESORAMIENTOS SL</a>	pequeña	<a href="#">5229</a>	<a href="#">Ver más</a>
9.434	1.609 ↓	<a href="#">SEVEN SEAS LOGISTICS SL</a>	pequeña	<a href="#">5229</a>	<a href="#">Ver más</a>
9.750	2.106 ↑	<a href="#">SYNERGY FORWARDING SOCIEDAD ANONIMA.</a>	pequeña	<a href="#">5229</a>	<a href="#">Ver más</a>

Fuente: El Economista (2017)



### 3.4. Análisis DAFO.

El análisis DAFO es una herramienta estratégica que nos permite identificar, tanto las fortalezas y debilidades (análisis interno) como las oportunidades y amenazas (análisis externo) del nuevo negocio.

- Debilidades (puntos débiles) son los aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la organización, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
- Fortalezas (puntos fuertes) son las capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- Amenazas se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.
- Oportunidades se refiere a todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la organización, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

Tabla 3. Matriz DAFO

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	
<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Adaptación a la variación</li><li>• Experiencia personal gestión tráfico</li><li>• Experiencia profesional en el sector transitario.</li><li>• Adaptación a las nuevas tendencias industriales debido a la juventud del equipo.</li><li>• Competitividad en precios</li><li>• Nacimiento con clara vocación a la atención al cliente y la calidad del servicio.</li><li>• Know-how en el transporte marítimo</li><li>• Cobertura nacional.</li></ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Empresa de nueva creación</li><li>• Disponibilidad recursos financieros.</li><li>• Elevados costes fijos,</li><li>• Bajo nivel tecnológico (es necesario la creación de herramientas informáticas propias, mejora sustancialmente la imagen de marca de la empresa).</li><li>• Elevada dependencia de los recursos humanos.</li><li>• Tamaño empresarial reducido.</li><li>• Concepto de marca poco potenciado y baja diferenciación</li><li>• Inflexibilidad de los proveedores</li><li>• Reducida cartera de clientes</li></ul>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	
<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Imagen de especialización</li><li>• Vocación al servicio y no al precio.</li><li>• Aplicación de tecnologías más eficaces.</li><li>• Mejora de costes por la creación de economías de escala</li><li>• Intermodalidad</li><li>• Mejoras medioambientales</li><li>• Apertura de mercados</li><li>• Competencia directa escasa.</li><li>• Escasas barreras de entrada al sector.</li></ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nuevos competidores</li><li>• Escasas barreras de entrada al sector.</li><li>• Gran dependencia de la coyuntura económica</li><li>• Poca capacidad de inversión</li><li>• Liberalización del transporte</li><li>• Elevada competencia en el sector pues existen grandes empresas realizando nuestras mismas tareas.</li><li>• Situación socio-política de España comprometida.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia (2017)



### 3.5. Epílogo.

El transporte marítimo es de vital importancia para la economía global, dado que el 90 % del comercio mundial se transporta por mar y es el modo más eficaz en función de los costes de transporte de mercancías y materias primas en grandes cantidades en todo el mundo.

El sector de los Transitarios es muy dependiente de la coyuntura y nivel de actividad económica. Aunque se aprecian grandes oportunidades pues el sector transitario siempre ha estado enfocado a una política de precios muy agresiva, Bonded Cargo nacerá con la idea de ofrecer unos precios muy ajustados pero con un alto nivel de satisfacción del cliente y de calidad del servicio. Como se aprecia en el estudio de la competencia, en la provincia de Valencia el número de competidores no es alto, además, únicamente un 15% sobre el total de empresas que operan en la Comunidad Valenciana serían competencia directa nuestra.

Bonded Cargo nace con la idea clara de posicionarse como un referente en cuanto a calidad y para eso hará uso de cada una de sus oportunidades y haciendo valer sus fortalezas frente al resto.



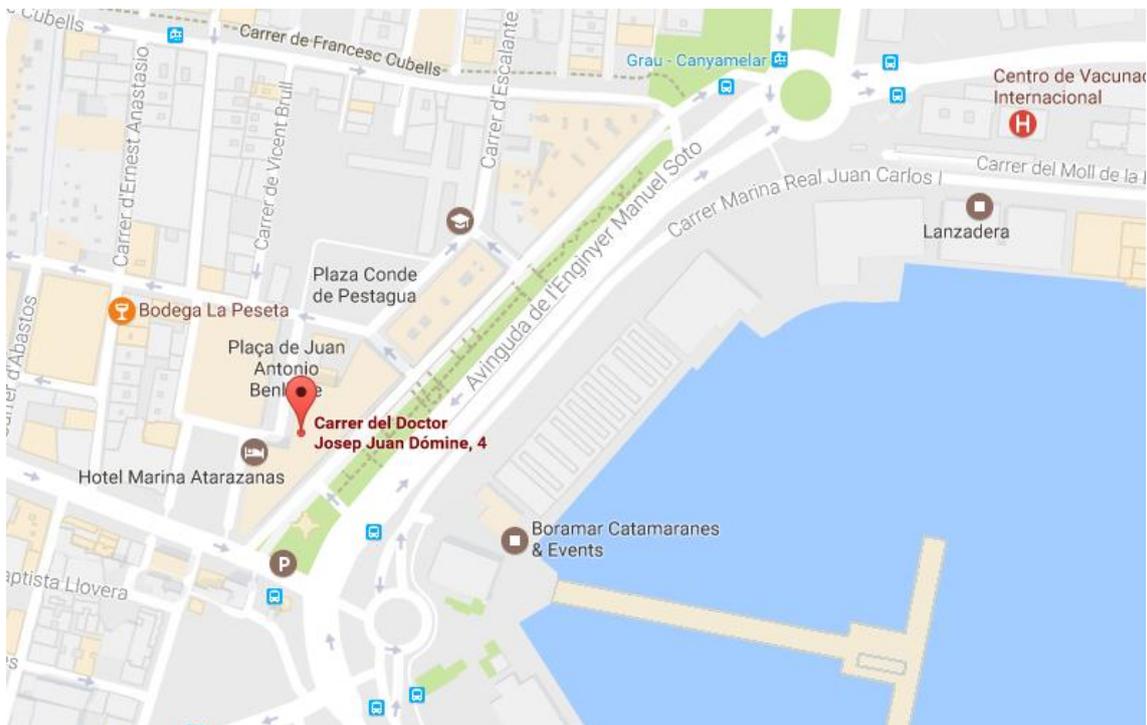
# 4.- ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES

## 4. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES.

### 4.1. Localización.

La ubicación del local es primordial para el buen funcionamiento de nuestro negocio. Para nuestro local como agente transitario, hemos considerado que la empresa se ubicará en la zona del puerto de Valencia, más concretamente en la calle Doctor Josep Juan Dómine.

Gráfico 14: Sección mapa Valencia – Calle JJ. Domine y alrededores.



Fuente: Google Maps data (2017)

En nuestra elección del local hemos considerado que es de vital importancia situarnos en el epicentro del sector transitario en Valencia para poder darnos a conocer. La calle Doctor Josep Juan Dómine es considerada el centro neurológico de las empresas transitarias, dado que se encuentran numerosas

empresas del sector, lo que será de mayor comodidad a la hora de trasladarnos con el cliente.

#### 4.2. Distribución en planta.

Para el estudio de la distribución en planta, debemos considerar que la oficina se ubica en un edificio de uso exclusivo para negocios. El despacho se encuentra en la primera planta con ascensor y será compartida con otra empresa. Las zonas de uso común son las salas de juntas, cocina y baño. En relación a la zona de trabajo, la oficina está formada por una sala de espera en la entrada de la oficina con un mostrador para la recepción de los clientes. Detrás del mostrador se encuentra la zona de trabajo y habrá un despacho separado para la gerencia. Por último, señalar que la oficina cuenta con las siguientes características:

- Local climatizado
- Suelo de parque
- Puerta blindada y ventanas “climalit”
- Alarma y cámara de seguridad
- Instalación de redes de telefonía, datos e informática

#### 4.3. Operaciones y procesos.

Antes de estudiar las operaciones y los procesos productivos de la empresa se deben conocer qué llevan a las empresas (nuestros clientes) a contratar los servicios de una empresa transitaria.

Uno de los principales miedos a los que se enfrentan las pymes en España a la hora de exportar (o importar) es el desconocimiento de los procesos tanto operacionales como legales del transporte internacional (Victor Audera, Director General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa; Expansión, 26/10/2016). La figura del transitario hace más asequible el proceso del envío internacional al minimizar los riesgos debido a su dilatada experiencia en el sector logístico, su selección de proveedores acordes a los estándares de



calidad exigidos y al disipar la intranquilidad que supone para el cliente no conocer la legislación aplicable y que sí conoce la empresa transitaria.

Es por esto que los transitarios son de vital importancia pues hacen de nexo de unión entre los diferentes actores que actúan en un proceso de envío internacional, y facilitan enormemente esta tarea a las empresas que se zambullen en la aventura del mercado global.

Los envíos internaciones pueden tratarse de operaciones de exportación (un envío desde España a un país distinto de éste) o una importación (un envío que tiene como origen país distinto de España pero que tiene como destino nuestro territorio). Dependiendo de qué tipo de operación se trate las operaciones serán de una manera u otra, no influye el tipo de medio de transporte a utilizar pues las operaciones son las mismas se trate de un movimiento marítimo, terrestre o aéreo.

Bonded Cargo como empresa asesora en logística se encargará de la gestión de los procesos que se den en territorio español, enfocados principalmente en los que conlleva la exportación a terceros países, principalmente fuera de la Unión Europea pues son los que se realizan mediante medios marítimos o aéreos.

### ACEPTACIÓN DE LA OFERTA

El primer proceso que se da en toda empresa es el de la venta, una vez el cliente ha aceptado la propuesta de precio se pondrán en marcha todas las operaciones necesarias para llevar a cabo el envío de la mercancía.

### FIRMA DE CONTRATO

Tras la aceptación de la oferta se firmará un contrato en el que se establecerán las condiciones que determinen la relación entre la transitaria y el cliente. Estas condiciones son el medio de pago a utilizar, si se le conceden condiciones



especiales de crédito y en el caso de concesión qué tipo de condiciones, y la firma y aceptación de las mismas.

Una vez este contrato sea aceptado por ambas partes es cuando comienza el proceso de exportación / importación, para ello se establece una comunicación directa transitoria – cliente con la cesión de información necesaria para poder llevar a cabo la exportación.

### DOCUMENTACIÓN COMERCIAL DE LA MERCANCÍA

El cliente debe proporcionar toda la documentación comercial necesaria para poder culminar con éxito el despacho de Aduanas de exportación en territorio español, esta documentación puede variar dependiendo del tipo de mercancía y país de destino aunque siempre hay dos documentos que son obligatorios para toda exportación: factura comercial y albarán de carga (o packinglist por su traducción al inglés).

La factura comercial es el Documento en el que se fijan las condiciones de venta de las mercancías y sus especificaciones. Sirve como comprobante de la venta, exigiéndose para la exportación en el país de origen y para la importación en el país de destino. ([www.comercioexterior.es](http://www.comercioexterior.es)) Esta factura establece las condiciones entre exportador e importador.

El “*packinglist*” o relación de contenido completa la información descrita en la factura comercial, en cuanto a la mercancía, y debe ser siempre emitido por el exportador. Es un documento que tiene una gran importancia en aquellas situaciones donde se produzca un despacho aduanero físico y sirve para facilitar el reconocimiento selectivo (*Cámara de Comercio de Gijón - ¿Qué es un "packinglist"?*)



## SELECCIÓN DE PROVEEDOR

Una vez se conocen los detalles del envío se selecciona el proveedor (naviera) con la que se transportará la mercancía hasta el país de destino. Para ello se seguirán los criterios que la empresa estime necesarios y en concordancia de precio y características a la oferta aceptada por el cliente.

## GESTIÓN DEL EMBARQUE

La naviera es la que proporciona el contenedor que deberá ser llenado por el cliente en sus instalaciones, de no ser posible, se buscarán un almacén en el que poder realizar la carga de la mercancía. Este contenedor tiene una matrícula compuesta por 4 letras y 7 números siguiendo la Norma Internacional ISO 6346 que será la que aparezca en toda la documentación que se generará y que acompañará al embarque.

Una vez se realiza el llenado el contenedor es cerrado con un sello de un único uso y una numeración, este número es proporcionado al exportador para que con su comprobación se cerciore de que la mercancía no ha sido manipulada sin su consentimiento pues de no coincidir en algún momento el número del sello del exportador con el del contenedor, éste último puede reclamar daños por manipulación malintencionada o hurto.

En este momento es cuando la empresa transitaria emite el documento más importante y que está regido por las normas y leyes marítimas internacionales, el Bill of Lading (Conocimiento de Embarque en inglés) sirve como contrato entre exportador – importador – naviera - transitario – agente de recepción de mercancía y en el que quedan plasmados todos los conceptos del envío tales como el tipo de mercancía, el tipo de contenedor a usar, el nombre del buque, fecha de salida, número de viaje, etc. (ver anexo 1 – *BILL OF LADING NAVIERA MSC*)



## DESPACHO DE ADUANAS DE EXPORTACIÓN

Toda mercancía que se exporte fuera del territorio español debe pasar por un control fronterizo llevado a cabo por la Aduana de España en el que se compruebe una serie de requisitos dictaminados por el Gobierno. Para realizar este proceso se necesita la figura de un Agente de Aduanas, Bonded Cargo usará los servicios externos de una empresa especializada en este tipo de trámites por lo que nosotros deberemos de recopilar la información necesaria y reenviarla para que se tramite el Despacho Aduanal. (*Ver Anexo 3: Documentos Aduanas de Exportación*)

## COMPROBACION DOCUMENTACION Y ENVIO BILL OF LADING

Uno de los últimos procesos es el del envío vía telemática de los borradores del Bill of Lading a los exportadores una vez ha zarpado el barco para que éstos revisen que no se ha cometido ningún fallo en la redacción de los mismos. En cuanto se obtiene el visto bueno del exportador se procede a la emisión en papel y membretado con el nombre de la empresa y CIF y el envío de los documentos originales a los exportadores.

Para la entrega de la mercancía en destino se exigirá la presentación física de estos documentos originales, y muchas veces y según las condiciones pactadas, será necesario incluso para el pago de la misma.

Para terminar el proceso y siguiendo el contrato firmado entre cliente y transitario se exigirá el pago de los servicios prestados según los términos fijados el pacto de las partes interesadas.

En el caso de tratarse de un proceso de importación las operaciones son las mismas pero con la particularidad de que la empresa transitaria receptora de la mercancía no emite documentación alguna ya que ésta viene emitida desde origen.



#### 4.4. Epílogo.

La ubicación de las oficinas de gestión de las operaciones es la más adecuada por proximidad al resto de agentes actuantes en el sector y del resto de transitarias, la calle JJ Dómine es el centro neurálgico del sector portuario en Valencia y estar ubicado aquí te hace más visible ante las navieras y ante los clientes. Se ha optado por la elección del alquiler de una oficina dentro de un centro de negocios pues son una buena opción, económica e infraestructuralmente al conseguir ahorrar costes de recepción, mantenimiento, y suministros pues en la cuota del alquiler se engloban todos estos conceptos en un único pago al propietario del centro de negocios.

En cuanto a las operaciones, una empresa transitaria es una empresa de servicios la cual tiene que interactuar con varios proveedores para ofrecer un único servicio a las empresas exportadoras / importadoras. Todas las operaciones y procesos por los que pasa la información son llevados a cabo en un único puesto de trabajo y por una única persona, llevando a su vez esta persona varios embarques (envíos).



# 5.- ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

## 5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.

### 5.1. Misión, Visión y Valores.

La misión es la razón de ser de la empresa, es decir, constituye su esencia y recoge la definición global y permanente del área de la actividad de la organización. La misión de Bonded Cargo es ofrecer un servicio de asesoramiento y gestión logística con un altísimo nivel de calidad y cercanía.

La visión es un retrato a futuro de la organización, la imagen-objetivo de la organización a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado, en un ámbito temporal de largo plazo. La visión de Bonded Cargo es llegar a convertirse en un referente nacional en cuanto a calidad de servicio del sector transitario siendo fiel a sus Valores y Misión.

Los valores de una organización constituyen sus pilares, y representan las virtudes y la postura frente a la sociedad de sus miembros y, especialmente, de sus dirigentes, como transmisores de un verdadero liderazgo

- Compromiso con el servicio prestado y trato con los clientes.
- Integridad actuando con honestidad y el honor, sin comprometer la verdad.
- Transparencia en la información, ofreciendo información veraz y contrastable.
- Responsabilidad, asumiendo responsabilidades y actuando conforme a ellas.
- Innovación, actitud de permanente mejora e innovación, asegurando el acceso a la información, gestionando el conocimiento y promoviendo el desarrollo tecnológico.
- Orientación al cliente, anticipando las necesidades de los clientes con rapidez y agilidad.

## 5.2. Constitución y Forma jurídica-fiscal.

La forma jurídica elegida es una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.). Este tipo de sociedad mercantil es la más extendida entre las empresas españolas, sobre todo por pequeños empresarios autónomos que de esta forma limitan su responsabilidad al capital aportado, evitando responder con su patrimonio personal ante las deudas de sus negocios. Entre sus principales características destacamos:

- Número de socios: mínimo de uno, sin existir límite máximo. En el caso de un único socio se crea una sociedad limitada unipersonal. Pueden ser personas físicas o jurídicas.
- Responsabilidad de los socios: solidaria entre ellos y limitada al capital aportado, de manera que los socios no responden ante las deudas con su patrimonio personal.
- Clase de socios: pueden ser socios trabajadores y/o socios capitalistas.
- Nombre o Denominación Social: deberá ser un nombre que nadie haya registrado antes seguido de la expresión Sociedad de Responsabilidad Limitada o de la abreviatura S.R.L. o de Sociedad Limitada o su respectiva abreviatura S.L.
- Capital social: el mínimo legal es de 3.000 € totalmente desembolsado, sin existir límite máximo. Puede estar formado por aportaciones monetarias (dinero) o en especie, siendo necesario disponer de una valoración de ese bien aceptada por todos los socios fundadores.
- División del capital social: en participaciones sociales, cuya transmisión tiene ciertas limitaciones legales, contando siempre los demás socios con derecho de preferencia frente a terceros.
- Domicilio Social: lo normal es que sea la dirección en la que se ubica la empresa, debiendo estar en España. Un cambio de domicilio social dentro del mismo municipio puede ser aprobado por el Administrador



pero para un traslado de municipio es necesario el apoyo en Junta de Socios.

- Objeto Social: es la actividad o actividades a las que se va a dedicar la empresa. Normalmente se prepara una relación relativamente amplia de actividades, con las inicialmente previstas y otras potenciales, para evitar gastos administrativos en caso de ampliar actividades.

A continuación se detallan las principales ventajas que avalan nuestra elección:

- La responsabilidad frente a los acreedores está limitada al capital social y a los bienes a nombre de la sociedad.
- Mayor rapidez y flexibilidad en cuanto a trámites burocráticos, tanto en la constitución como en el funcionamiento, con una gestión más sencilla que la de una sociedad anónima.
- El capital social mínimo exigido es relativamente bajo, 3.000 €, que además una vez desembolsado puede destinarse a financiar inversiones o necesidades de liquidez.
- El número de socios es el mínimo posible, uno, por lo que puede ser unipersonal.
- Los costes de constitución son asequibles, alrededor de 600 €, sin contar la aportación de capital social.
- A partir de cierto nivel de beneficios o rendimientos (alrededor de 40.000 €), los impuestos son menores que los del autónomo ya que el tipo del impuesto de sociedades es fijo (25%) mientras que los tipos del IRPF son progresivos.
- El autónomo puede fijarse un sueldo y desgravarlo como gasto.
- Mayor facilidad de acceso al crédito bancario ya que a los bancos les ofrecen una mejor información sobre su funcionamiento y además el hecho de ser Sociedad suele ofrecer una mejor imagen.



Por tanto, tras considerar los aspectos anteriores, la empresa se constituirá como Sociedad de Responsabilidad Limitada, cuya denominación social será Bonded Cargo, S.L.

Los pasos para constituir una sociedad de Responsabilidad Limitada:

1. Registro del nombre de la sociedad, para ello es necesario solicitar el certificado negativo de denominación social, documento que acredita que el nombre elegido no coincide con el de ninguna otra sociedad ya existente.
2. Apertura de cuenta bancaria a nombre de la empresa e ingreso del capital mínimo inicial (3.000 euros), para la obtención de un certificado del ingreso por parte del banco.
3. Redacción de los Estatutos Sociales, es decir, conjunto de normas que regirán la empresa y que se incorporarán a la escritura pública de la constitución.
4. Firma de la Escritura pública de constitución por parte de los socios ante notario y en la que se debe aportar:
  - Estatutos Sociales bancaria de la aportación dineraria al capital social
  - Certificación negativa del Registro Mercantil Central
  - Certificación
  - DNI original de cada uno de los socios fundadores
5. Obtención del NIF provisional
6. Autoliquidación (exenta) del Impuesto de Operaciones Societarias
7. Presentación de la declaración y el alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE)
8. Inscripción en el Registro Mercantil de la provincia en la que se ha fijado su domicilio social y Pago al BORME (Boletín Oficial de Registro Mercantil)
9. Obtención del NIF definitivo



10. Obtención de la licencia de apertura.
11. Darse de alta en la Seguridad Social.
12. Comunicación de apertura del centro de trabajo.

Para finalizar este apartado, se resumirá el régimen fiscal de la sociedad. El régimen fiscal de la empresa será el de Empresa de Reducida Dimensión (ERD), dado que es una empresa de nueva creación y cumple con el requisito de no superar el importe neto de la cifra de negocios de 10 millones de euros. El régimen fiscal de ERD, conlleva las siguientes incentivos fiscales:

- Libertad de amortización: se podrán amortizar libremente los elementos nuevos del inmovilizado material y de las inversiones inmobiliarias, puestos a disposición del sujeto pasivo en el período impositivo en el que se cumplan las condiciones de ERD, con la condición que se cumpla que durante los veinticuatro meses siguientes a la fecha del inicio del período impositivo en que los bienes adquiridos entren en funcionamiento, la plantilla media total de la empresa se incremente respecto de la plantilla media de los doce meses anteriores, y dicho incremento se mantenga durante un período adicional de otros veinticuatro meses.
- Libertad de amortización para inversiones de escaso valor: los elementos del inmovilizado material nuevos puestos a disposición del sujeto pasivo en el período impositivo en el que se cumplan las condiciones de ERD, cuyo valor unitario no exceda de 601,01 euros, podrán amortizarse libremente, hasta el límite de 12.020,24 euros referido al período impositivo.
- Amortización acelerada: los elementos nuevos del inmovilizado material y de las inversiones inmobiliarias, así como los elementos del inmovilizado intangible, puestos a disposición del sujeto pasivo en el período impositivo en el que se cumplan las condiciones de ERD, podrán amortizarse en función del coeficiente que resulte de multiplicar

por 2 el coeficiente de amortización lineal máximo previsto en las tablas de amortización oficialmente aprobadas. En cuanto al inmovilizado intangible con vida útil definida y los fondos de comercio, adquiridos en el período impositivo en el que se cumplan las condiciones de ERD, podrán deducirse en un 150 por ciento del importe de la amortización establecida teniendo en cuenta los límites de la décima y centésima parte del importe, respectivamente, establecidos para esa amortización.

- Pérdidas por deterioro de los créditos por posibles insolvencias de deudores: será deducible la pérdida por deterioro de los créditos para la cobertura del riesgo derivado de las posibles insolvencias hasta el límite del 1% sobre los deudores existentes a la conclusión del período impositivo, salvo que se hubiera reconocido una pérdida por deterioro individual o que se trate de deudores cuyas pérdidas por deterioro no tengan el carácter de deducible.
- Tipo de gravamen aplicable es el siguiente:
  - Por la parte de base imponible comprendida entre 0 y 300.000 €:  
 25%.
  - Por la parte de base imponible restante: 30%.
- Deducción para el fomento del uso de nuevas tecnologías. 

### 5.3. Organigrama.

En sus inicios la empresa contará únicamente con tres personas en plantilla, distribuidas en un cuadro de mando piramidal “tradicional” en el cual el Gerente estará por encima del resto de mandos intermedios, un Jefe de Administración y un Jefe de Operaciones de Tráfico ambos al mismo nivel jerárquico.

Gráfico 15. Organigrama inaugural Bonded Cargo.



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

En un principio y buscando ajustar al máximo los costes fijos de la empresa, contaremos únicamente con tres trabajadores en plantilla que se repartirán las tareas para llevar a cabo el buen funcionamiento de Bonded Cargo. La Gerencia estará ocupada por el fundador de la empresa aportando la experiencia y la cartera de clientes que posea en el momento de iniciar la actividad empresarial. De esta Gerencia dependerán directamente los responsables del área de operaciones y de administración.



- **Gerencia:** estará ocupada por una persona con una titulación superior o equivalente, aunque también se buscará un perfil experimentado en el sector transitario. El socio fundador de Bonded Cargo cumple con los requisitos fijados.

Entre sus funciones estará la de establecer la estrategia a seguir para la nueva implantación de Bonded Cargo así como la toma de decisiones que afecten al buen funcionamiento de la misma. Una vez esta estrategia sea presentada deberá llevar un control de la misma para asegurarse que las acciones llevadas a cabo se ciñen a las pautas marcadas y en caso de desviación tomar las medidas necesarias para reconducir la situación.

La Gerencia a su vez será la encargada de realizar las labores comerciales realizando contactos y llamadas para crear una cartera de clientes estable y rentable para la empresa además de aportar la cartera de clientes que posea en el momento de la apertura del negocio.

La Gerencia se ocupará de las nuevas contrataciones en la empresa buscando siempre el consenso con los mandos intermedios que en el momento sean considerados oportunos por pertenencia al departamento o por criterios que Gerencia estime de importancia.

Los proveedores serán también elegidos por este puesto de trabajo siempre atendiendo a las necesidades del cliente y teniendo en mente la oferta realizada, el Gerente deberá negociar con los proveedores los precios de compra del servicio y entre sus tareas está la búsqueda y selección de los que más convengan a la empresa.

- **Jefe de Operaciones:** este puesto de trabajo estará en dependencia directa con el Gerente de la empresa. Entre sus funciones se encuentran las de realizar las operaciones de gestión de los embarques y la preparación de la documentación de los mismos.
- **Jefe de Administración:** este puesto de trabajo también dependerá de manera directa de la Gerencia de Bonded Cargo. Sus funciones serán



las de tramitar los contratos con los nuevos clientes, llevar al día la facturación de la empresa y la negociación directa con los proveedores de las condiciones de crédito. A su vez deberá llevar al día la tesorería de la empresa.

Para realizar la fiscalidad y conformación de las Cuentas Anuales de la empresa se contratará un servicio externo de asesoría contable para aliviar de carga de trabajo a este puesto y utilizar las posibles horas libres en ofrecer apoyo al Departamento de Operaciones.

### **5.5. Epílogo.**

Bonded Cargo nace con la idea clara de ofrecer un servicio de calidad diferenciándose de la competencia directa, en los años como trabajador del sector transitario en la Comunidad Valenciana observé que la mayoría de empresas del sector utilizan la clave precio como ventaja competitiva y mientras tanto existen muchos clientes que están dispuestos a primar la calidad del servicio por encima del precio, por lo que la Misión de la empresa estaba clara desde el comienzo de este estudio, ofrecer la mayor calidad posible en nuestra labor como asesores y gestores de tráfico internacional.

Con el objetivo de ofrecer este gran servicio se ha ideado la contratación de dos personas ajenas al Gerente para poder dar las mejores garantías de calidad y obtener unos altísimos estándares de satisfacción de los clientes, somos una pequeña empresa y cada cliente se cuenta como una victoria por lo que se hace necesario ofrecer un servicio exquisito y fidelizarlos al máximo nivel. Este análisis de puestos de trabajo ha sido llevado a cabo teniendo en cuenta un escenario muy favorable en el que no se cree necesario prescindir de los servicios de ningún trabajador, de hecho creemos que podríamos expandir nuestra cifra de negocios haciéndose necesaria la contratación de nuevas personas, pero para ello se planearían nuevos puestos de trabajo y se asignarían tareas específicas para ellos aunque siempre siguiendo el organigrama presentado en este Plan de Empresa.



# 6.- ANÁLISIS DEL MARKETING



## 6. ANÁLISIS DEL MARKETING.

Philip Kotler es considerado por muchos estudiosos como el padre del marketing moderno definiéndolo de la siguiente manera como *“el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”* (Kotler, Philip; Gary Armstrong, John Saunders, Veronica Wong (2002). - Capítulo 1: ¿Qué es Marketing?), el marketing engloba todos los procesos, toma de decisiones, estrategias y actuaciones que se llevan a cabo para identificar las necesidades o deseos de un mercado objetivo buscando cubrir las necesidades del mismo de manera más eficaz que el resto de empresas competidoras del mercado en cuestión.

Este apartado pretende erigirse como un Plan de Marketing para nuestra empresa, en palabras de Philip Kotler: un plan de marketing es el *“Documento escrito que resume lo que el especialista de marketing ha aprendido sobre el mercado, que indica cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing y que facilita, dirige y coordina los esfuerzos de marketing”*.(Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane (2006). Dirección de Marketing. Pearson Educación).

### 6.1. Público objetivo y segmentación.

Es importante segmentar los clientes con el fin de dirigirse a grupos pequeños de consumidores homogéneos que compartan una característica común (estilo de vida, clase social, intereses comunes, etc.). La segmentación de mercados permitirá:

- Identificar nuevos nichos de mercado.
- Detectar nuevas oportunidades de negocio.
- Identificar competidores.



- Generar ventajas competitivas (posicionamiento) sobre un competidor (diferenciación).
- Conocer exhaustivamente al público al que dirigirse.
- Adaptar la oferta a las necesidades reales del consumidor.
- Tomar menos riesgos en la decisión estratégica con lo que se ahorraran recursos económicos.
- Eliminar nichos poco rentables.
- Aumento de la fidelidad, mayor intensidad de compra y un crecimiento en el número de compradores efectivos.

En el caso de una empresa transitoria nuestro público objetivo son las empresas que obviamente están inmersas en un proceso de expansión internacional o ya se hayan consolidado en este tipo de comercializaciones que posean tanto proveedores como clientes fuera de las fronteras españolas.

En los inicios de Bonded Cargo somos muy conscientes del pequeño volumen de negocio que vamos a poder generar en los primeros años de vida y del limitado alcance que tendrán nuestras acciones por lo que no esperamos poseer una gran cuota de mercado,

Nuestro público objetivo serán todas las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana, centrándonos en las que están situadas dentro de la provincia de Valencia. Para ello utilizaremos la herramienta que proporciona la Cámara de Comercio de Valencia que en colaboración con la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT), presentan un Directorio de Empresas Españolas Exportadoras e Importadoras al que cualquier empresa tiene acceso de consulta.

Su objetivo es proporcionar una fuente de información de las empresas españolas con operaciones de comercio exterior. El Directorio permite conocer, en tiempo real, las empresas españolas que, en un determinado año, han exportado o importado un producto específico, mantenido relaciones comerciales con determinados países, así como su origen.



Los datos de movimientos que aparecen son los oficiales procedentes de la Dirección General de Aduanas, que se unen a los propios datos facilitados por las empresas (datos de contacto, de productos, etc.).

Una vez conocidas las empresas por medio de este Directorio se llevará a cabo una segmentación de mercados por tipología de mercancías para el desarrollo de diferentes campañas comerciales.

## **6.2. Diseño del servicio.**

Bonded Cargo ofrecerá un servicio total e integral de asesoría a las operaciones de exportación e importación. Entre nuestras funciones estarán las de conocer y proporcionar requisitos documentales ante las Aduanas de origen o de destino, realizar trámites aduaneros, reserva de equipos, transportes, etc. Cualquier incidencia que esté relacionada con la gestión logística internacional será susceptible de ser tratada en la empresa.

Principalmente, el servicio más demandado y el que realizaremos con más frecuencia será el de la gestión de los trámites logísticos para exportar e importar mercancía desde o hacia el territorio español.

## **6.3. Política de precios.**

Es el valor de intercambio del bien o servicio, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del bien o servicio

Es el elemento del marketing que se fija más a corto plazo y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia, coste, mercado, coyunturas socio-económicas...



Para determinar el precio, la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Los costes asociados a la producción u obtención del servicio, distribución, publicidad.
- El margen de beneficios que desea obtener.
- Los elementos del entorno: principalmente la competencia.
- Las estrategias de marketing adoptadas.
- Los objetivos establecidos a corto / medio plazo.

En el caso de la empresa transitaria el precio viene determinado por la capacidad de compra de los fletes que posea la empresa, a mayor poder de negociación menor será el coste de compra y por lo tanto podrá ofrecer una mejora en la oferta a los clientes.

El precio en Bonded Cargo no va a ser una excepción a la norma del sector por lo que ofreceremos siempre precios ajustados a la tendencia del mercado pues el sector del transporte internacional es muy sensible a la ley de oferta y la demanda. En los inicios de la andadura empresarial los precios estarán ajustados para conseguir obtener al menor un 20% de margen de utilidad sobre nuestros precios de compra.

Con ese margen cubriremos los gastos fijos y financieros y quedará un pequeño beneficio para la empresa.

#### **6.4. Política de comunicación.**

El sector logístico internacional se caracteriza por ser un sector muy técnico y aun siendo tremendamente importante para el tejido productivo del país sin muy poca presencia en los medios y con escasa imagen publicitaria.

Existen publicaciones especializadas en el sector marítimo destinadas a las empresas que participan en la actividad sectorial pero tienen un alcance muy limitado ya que en su mayoría el acceso es únicamente para suscriptores y aunque sí que aceptan la inclusión de publicidad en sus medios web e impresos su coste es elevado.

Para dar a conocer la imagen de Bonded Cargo el Gerente asistirá a las ferias específicas de logística para dar a conocer mediante el boca a boca y con reuniones de otros agentes logísticos la existencia de la empresa. En cuanto a los clientes, será con llamadas telefónicas y el posterior boca a boca entre clientes donde se expandirá nuestra área de influencia.

Por supuesto crearemos una página web con la que dar a conocer nos y en la que ofreceremos nuestros servicios principales, en esta página web incluiremos poco a poco herramientas para el seguimiento y chequeo del estatus de los envíos.



## 6.5. Política de distribución.

Bonded Cargo es una empresa en la que los servicios que ofrece se llevan a cabo de manera telemática por lo que no existe una política de distribución al uso. Sí que tendremos en cuenta estar al día en cuanto a herramientas de comunicación para que ésta sea lo más fluida posible con nuestros clientes y puedan contactar con nosotros de la manera más conveniente para sus intereses.

## 6.6. Epílogo.

El marketing engloba todos los procesos, toma de decisiones, estrategias y actuaciones que se llevan a cabo para identificar las necesidades o deseos de un mercado objetivo buscando cubrir las necesidades del mismo de manera más eficaz que el resto de empresas competidoras del mercado en cuestión por lo que realizar un estudio o crear un plan de marketing se hace imprescindible para el buen funcionamiento de una empresa. Como hemos



dicho en Bonded Cargo somos muy conscientes de nuestras fortalezas y debilidades por ello mostramos mucho interés en que este plan de marketing sea lo más realista, conciso y acercado a las necesidades de nuestro mercado.

Se debe tener muy claro el tipo de empresa y el tipo de cliente al que queremos llegar por eso lo exponemos en estos apartados, de no ser así podríamos tener graves problemas pues no seríamos capaces de contactar con las empresas idóneas y nuestra transitoria estaría abocada desde un primer momento al fracaso por no haber elegido bien nuestro segmento objetivo.

El mercado transitario español tiene sus propias y muy marcadas idiosincrasias, entre ellas se encuentra el factor territorial de actuación, nos centraremos en el territorio valenciano siempre con el objetivo de crecimiento en mente aunque ello no significa que desechemos clientes de otras aéreas de España o del mundo.

Es cierto que el mercado logístico internacional tiene muy poca presencia en los medios (las principales empresas logísticas a nivel internacional son muy poco conocidas y se limitan a la publicidad en medios especializados) por lo que la comunicación de la empresa está limitada en un primer momento al boca a boca y a las labores de comunicación directa que se lleven a cabo por los trabajadores de la empresa.



# 7.- ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO

## 7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.

Una de las fases más importantes antes de comenzar cualquier proyecto, con independencia de cuáles sean sus características, es realizar un análisis económico-financiero, con el propósito de analizar si su puesta en marcha es factible o no.

El fin último de este estudio es analizar las necesidades de tipo económico y financiero que precisa la puesta en marcha del proyecto, con el propósito de ayudará a valorar si es rentable, o no, emprender el nuevo proyecto.

En el siguiente apartado vamos a estudiar a fondo y obtener una previsión de la gestión económica de la futura empresa.



### 7.1. Plan de inversión-financiación.

Para la puesta en marcha de BondedCargo únicamente se escriturarán en el Registro Mercantil la cantidad mínima de 3.000 euros que exige la Ley de Sociedades Limitadas, este desembolso se llevará a cabo por el socio fundador y Gerente de la nueva empresa. Aunque la empresa necesitará una importante inyección de capital si queremos poner en marcha el negocio, no se plantea la opción de dar entrada a más socios capitalistas para obtener esta liquidez por lo que hemos optado por la obtención de un préstamo.

Tras el estudio del mercado prestamista en España se ha alcanzado la conclusión de contratar un Préstamos para Nuevas Empresas en la entidad INGDirect por importe de 40.000€.

El Préstamo Negocios para Autónomos de ING Direct posee unas condiciones de contratación muy atractivas para los nuevos emprendedores y entras las



que destaca el no tener comisiones de ningún tipo, ni de estudio, ni de apertura, ni por amortización total o parcial.

El interés del préstamo es del 6,95% TIN (7,40% TAE).

A continuación se muestra el cuadro de amortización del préstamo para los tres primeros ejercicios:

Tabla 4. Cuadro de amortización préstamo – Año 1 al 3.

Periodo	Término amortizativo	Cuota de interés (acumulado)	Cuota de amortización (acumulado)	Capital amortizado	Capital vivo
0				- EUR	40.000,00 EUR
1	791,10 EUR	231,67 EUR	559,44 EUR	559,44 EUR	39.440,56 EUR
2	791,10 EUR	460,09 EUR	1.122,12 EUR	1.122,12 EUR	38.877,88 EUR
3	791,10 EUR	685,26 EUR	1.688,05 EUR	1.688,05 EUR	38.311,95 EUR
4	791,10 EUR	907,15 EUR	2.257,27 EUR	2.257,27 EUR	37.742,73 EUR
5	791,10 EUR	1.125,74 EUR	2.829,78 EUR	2.829,78 EUR	37.170,22 EUR
6	791,10 EUR	1.341,02 EUR	3.405,61 EUR	3.405,61 EUR	36.594,39 EUR
7	791,10 EUR	1.552,96 EUR	3.984,77 EUR	3.984,77 EUR	36.015,23 EUR
8	791,10 EUR	1.761,55 EUR	4.567,28 EUR	4.567,28 EUR	35.432,72 EUR
9	791,10 EUR	1.966,77 EUR	5.153,18 EUR	5.153,18 EUR	34.846,82 EUR
10	791,10 EUR	2.168,59 EUR	5.742,46 EUR	5.742,46 EUR	34.257,54 EUR
11	791,10 EUR	2.367,00 EUR	6.335,15 EUR	6.335,15 EUR	33.664,85 EUR
<b>12 (Año 1)</b>	<b>791,10 EUR</b>	<b>2.561,97 EUR</b>	<b>6.931,28 EUR</b>	<b>6.931,28 EUR</b>	<b>33.068,72 EUR</b>
13	791,10 EUR	2.753,50 EUR	7.530,87 EUR	7.530,87 EUR	32.469,13 EUR
14	791,10 EUR	2.941,55 EUR	8.133,92 EUR	8.133,92 EUR	31.866,08 EUR
15	791,10 EUR	3.126,10 EUR	8.740,47 EUR	8.740,47 EUR	31.259,53 EUR
16	791,10 EUR	3.307,15 EUR	9.350,53 EUR	9.350,53 EUR	30.649,47 EUR
17	791,10 EUR	3.484,66 EUR	9.964,12 EUR	9.964,12 EUR	30.035,88 EUR
18	791,10 EUR	3.658,62 EUR	10.581,27 EUR	10.581,27 EUR	29.418,73 EUR
19	791,10 EUR	3.829,00 EUR	11.201,99 EUR	11.201,99 EUR	28.798,01 EUR
20	791,10 EUR	3.995,79 EUR	11.826,30 EUR	11.826,30 EUR	28.173,70 EUR
21	791,10 EUR	4.158,96 EUR	12.454,24 EUR	12.454,24 EUR	27.545,76 EUR
22	791,10 EUR	4.318,50 EUR	13.085,81 EUR	13.085,81 EUR	26.914,19 EUR
23	791,10 EUR	4.474,38 EUR	13.721,03 EUR	13.721,03 EUR	26.278,97 EUR
<b>24 (Año 2)</b>	<b>791,10 EUR</b>	<b>4.626,57 EUR</b>	<b>14.359,94 EUR</b>	<b>14.359,94 EUR</b>	<b>25.640,06 EUR</b>
25	791,10 EUR	4.775,07 EUR	15.002,54 EUR	15.002,54 EUR	24.997,46 EUR
26	791,10 EUR	4.919,85 EUR	15.648,87 EUR	15.648,87 EUR	24.351,13 EUR
27	791,10 EUR	5.060,88 EUR	16.298,94 EUR	16.298,94 EUR	23.701,06 EUR
28	791,10 EUR	5.198,15 EUR	16.952,78 EUR	16.952,78 EUR	23.047,22 EUR
29	791,10 EUR	5.331,63 EUR	17.610,40 EUR	17.610,40 EUR	22.389,60 EUR
30	791,10 EUR	5.461,31 EUR	18.271,83 EUR	18.271,83 EUR	21.728,17 EUR
31	791,10 EUR	5.587,15 EUR	18.937,09 EUR	18.937,09 EUR	21.062,91 EUR
32	791,10 EUR	5.709,14 EUR	19.606,21 EUR	19.606,21 EUR	20.393,79 EUR

33	791,10 EUR	5.827,25 EUR	20.279,20 EUR	20.279,20 EUR	19.720,80 EUR
34	791,10 EUR	5.941,47 EUR	20.956,09 EUR	20.956,09 EUR	19.043,91 EUR
35	791,10 EUR	6.051,77 EUR	21.636,90 EUR	21.636,90 EUR	18.363,10 EUR
<b>36 (Año 3)</b>	<b>791,10 EUR</b>	<b>6.158,12 EUR</b>	<b>22.321,65 EUR</b>	<b>22.321,65 EUR</b>	<b>17.678,35 EUR</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

En lo relativo al plan de inversiones dado la naturaleza de nuestro negocio las inversiones que debemos realizar son mínimas y con el plan de financiación que hemos escogido estas inversiones quedan cubiertas quedando un pequeño remante para usar como tesorería:

- Inversiones en mobiliario: se estiman unas inversiones de 1400,00 EUR para cubrir todas nuestras necesidades (compra de 3 mesas, 3 sillas y accesorios pues el resto de mobiliario está incluido en el alquiler que se paga al centro de negocios).



- Inversiones en equipos informáticos: el gasto para la inversión de equipos informáticos se estima en 3600, 00 EUR distribuidos a razón de:

- ✓ 2 equipos de sobremesa modelo Hewlett Packard 260-A101NS, A8-7410 – 1100,00 EUR
- ✓ 1 equipo portátil modelo HP Pavilion x360 13-u103ns – 599,00 EUR
- ✓ 2 teléfonos inteligentes modelo Huawei P10– 1298,00 EUR
- ✓ 1 equipo de impresión multifunción modelo Brother DCP-9020CDW – 328,00 EUR
- ✓ Accesorios (cableado, cargadores, auriculares) – 275,00 EUR

(\*)Fuente precios equipos informáticos: Tiendas Media Markt Valencia – PVP mostrado en página web [www.mediamarkt.es](http://www.mediamarkt.es)

- Inversiones en aplicaciones informáticas: para el buen funcionamiento de una empresa transitaria es necesario la inversión en un programa informático de gestión de las órdenes llamado CRM que esté integrado en el sistema de información de los diferentes proveedores y de los Puertos de España para poder generar órdenes y reservas de equipos. Existen varias alternativas en el mercado que integran soluciones globales para el tratamiento de la información y una de las más conocidas es el sistema llamado Visual Trans.

Este software está destinado al control y gestión de empresas de transitarias. El cual proporciona:

- ✓ Conexión con plataformas telemáticas portuarias, Agencia Tributaria, proveedores, agentes y corresponsales
- ✓ Conexión automatizada con todos los organismos públicos necesarios
- ✓ Confección y emisión de toda la documentación necesaria, con posibilidad de envío por email
- ✓ Toda la gestión de carga y expedientes vía aérea, marítima y terrestre
- ✓ Tracking global



No existe un precio fijo pues cada sistema se integra en la estructura de la empresa por lo que generan presupuestos a medida de los clientes, gracias a la experiencia que poseemos en el sector y tras consultar a varias empresas que operan en el sector que hacen uso de este software estimamos que el coste del mismo es de 19000,00 EUR.

Para el resto de licencias tales como sistemas operativos, software ofimático, antivirus, etc. estimamos un monto total de 1000,00 EUR.

No se estima ninguna inversión adicional a las aquí propuestas, como ya se ha expuesto y en busca de la mayor reducción de costes posibles se ha optado por el alquiler de la oficina dentro de un centro de negocios con la mejora de costes que esto supone, siguiendo la línea de externalización de costes se llevará a cabo un renting del vehículo que será utilizado por la gerencia para sus desplazamientos comerciales y cualquiera de índole laboral que pudiera surgir, este tipo de contratos son muy beneficios para la empresa pues se engloba en una única cuota todos los gastos adheridos al uso del vehículo. Para nuestro estudio hemos tenido en cuenta la oferta proporcionada por el Banco Santander y que tiene un coste de EUR 480 por mes.

Por último y como coste de inversión final queda estimar el coste de constitución de la Sociedad Limitada Bonded Cargo que se estiman en un total de 3314,04 EUR.

Tabla 5. Estimación costes arranque actividad empresarial.

COSTES GESTIONES ARRANQUE DE LA ACTIVIDAD (estimación)*	
Alta RETA	3.050,52 EUR
Alta AEAT	SI
Solicitud denominación social	13,52 EUR
Escritura de Constitución (Notaría)	150,00 EUR
Registro Mercantil Borme	100,00 EUR
<b>TOTAL</b>	<b>3.314,04 EUR</b>

\*El coste de constitución de SL es por vía telemática (el coste más bajo de escritura y registro es para un capital social de menos de 3.100 euros y con estatutos tipo, y el más alto para un capital de entre 3.000 y 30.000 euros y sin estatutos tipo).

Fuente: Elaboración propia. (2017)

## 7.2. Análisis de los balances previsionales.

El balance de situación es un informe que forma parte de los estados financieros, estos estados financieros (también conocidos como estados contables o cuentas anuales) son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la administración de la empresa, gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.

Según el prestigioso economista catalán Oriol Amat, el balance general, es un informe financiero contable que refleja la situación económica y financiera de una empresa en un momento determinado.

El estado de situación financiera se estructura a través de tres conceptos patrimoniales, el activo, el pasivo y el patrimonio neto, desarrollados cada uno de ellos en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos patrimoniales.

El activo incluye todas aquellas cuentas que reflejan los valores de los que dispone la entidad. Todos los elementos del activo son susceptibles de traer dinero a la empresa en el futuro, bien sea mediante su uso, su venta o su cambio. Por el contrario, el pasivo: muestra todas las obligaciones ciertas de la empresa y las posibles contingencias que deben registrarse. Estas obligaciones son, naturalmente, económicas: préstamos, compras con pago diferido, etc.

El patrimonio neto puede calcularse como el activo menos el pasivo y representa los aportes de los propietarios o accionistas más los resultados no distribuidos. Del mismo modo, cuando se producen resultados negativos (pérdidas), harán disminuir el Patrimonio Neto. El patrimonio neto o capital contable muestra también la capacidad que tiene la empresa de



autofinanciarse gracias a los resultados no distribuidos durante el ejercicio económico. (*Amat, Oriol (1998). Análisis de estados financieros, fundamentos y aplicaciones.*)

Para la elaboración de nuestras cuentas anuales se han tenido en cuenta los siguientes supuestos que han influido en la creación de las Cuentas de Pérdidas y Ganancias y por la tanto en el resultado y posterior Balance de Situación:

- **Cifra de negocio:**

Una herramienta de información imprescindible en el sector es la que ofrece el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad llamada *Datacomex* (<http://datacomex.comercio.es/>), esta herramienta es una base de datos que recoge informes sobre el comercio exterior español. Permite la búsqueda por flujo (exportación e importación), productos, país de origen o destino, territorio, fechas, medio de transporte, condiciones de entrega y posiciones arancelarias. Dado la oficialidad de la fuente de los datos pensamos que la manera más fehaciente y real de estimar nuestras cifras de ventas viene dada en función de los datos que arroja esta herramienta, por lo que se ha procedido a calcular la cifra total de exportaciones generadas en la región de Valencia por vía marítima en el periodo 2015, se han excluido del cálculo las relativas a los productos energéticos pues consideramos que Bonded Cargo está fuera de ese tipo de negocio como ya se expuso en el apartado referente a la segmentación de mercado:

Tabla 6. Exportaciones Comunidad Valenciana año 2015 por grupo de productos.

Exportación a 'Todos el mundo' realizado por 'Valencia' referente al grupo de productos:	
1 ALIMENTACIÓN, BEBIDAS Y TABACO	
4 SEMIMANUFACTURAS	
3 MATERIAS PRIMAS,	
31 MAT. PRIMAS ANIMALES Y VEGETAL	
32 MENAS Y MINERALES	
5 BIENES DE EQUIPO	
6 SECTOR AUTOMOVIL	
8 MANUFACTURAS DE CONSUMO	
9 OTRAS MERCANCIAS	
Con modo de transporte: '1 Marítimo'	
Condiciones de entrega: 'Total Condiciones Entrega'	
Unidades: 'Miles Euros'	
Elemento	2015
	EXPORT(en miles de EUR)
1 ALIMENTACIÓN, BEBIDAS Y TABACO	71.607,28
4 SEMIMANUFACTURAS	161.726,38
3 MATERIAS PRIMAS	26.604,79
31 MAT. PRIMAS ANIMALES Y VEGETAL	15.513,93
32 MENAS Y MINERALES	11.090,86
5 BIENES DE EQUIPO	162.120,26
6 SECTOR AUTOMOVIL	815.881,10
8 MANUFACTURAS DE CONSUMO	30.138,24
9 OTRAS MERCANCIAS	9.761,81
<b>TOTAL</b>	<b>1.304.444,64</b>

Fuente: Datacomex (2017)

Siguiendo nuestra ya mostrada política conservadora y aún más realista en base al tipo de mercado al que nos enfrentamos, tan sólo estimamos que en nuestros primeros años de vida Bonded Cargo tenga acceso a un 0,03% de la cuota de mercado que se maneja en la provincia de Valencia, esto da como

resultado una cifra de negocios de 391.333,39 EUROS que para facilitar los cálculos redondearemos a 392.000,00 EUROS. En los años venideros sólo se ha reconocido un incremento en la cifra de ventas en el año 3 de un 5% sobre las ventas del período 2 que son las mismas del periodo 1.

Tabla 7. Previsión ventas Bonded Cargo. Año 1 a 3.

	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3
Estimación ventas Cifra de negocio	2018	2019	2020
	392.000,00 EUR	392.000,00 EUR	411.600,00 EUR

Fuente: elaboración propia. (2017)

- **Gastos Variables:**

Dada la naturaleza del servicio que ofrece la empresa transitaria la mayor carga de costes viene propiciada por los gastos variables en función del número de embarques que haga pues básicamente todos los servicios que ofrecen son subcontratados a terceros.

Para este estudio se han presupuestado que estos gastos variables supongan el 80% del total de la cifra de negocios quedando un 20% para repartir entre los gastos fijos y si fuera posible en un más que discreto resultado.

Tabla 8. Estimación gastos variables / proveedores Bonded Cargo. Año 1 a 3.

GASTOS VARIABLES / PROVEEDORES			
Proveedores (Trabajos realizados por otra empresas)	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3
	2018	2019	2020
	313.600,00 EUR	313.600,00 EUR	329.280,00 EUR

Fuente: Elaboración propia. (2017)

- **Impuesto de sociedades:**

Para conocer el tipo impositivo que debemos aplicar a nuestras Estados Contables vamos a acogernos al Régimen especial de incentivos fiscales para las empresas de reducida dimensión.

Como ya se ha mostrado en nuestra propuesta de plan de negocio Bonded Cargo será considerada una empresa de reducidas dimensiones atendiendo a la definición que propone la Agencia Tributaria de España:

*<<Este régimen se aplicará siempre que el importe neto de la cifra de negocios habida en el período impositivo inmediato anterior sea inferior a 10 millones de euros (Este límite entró en vigor a partir de 1/1/2011, hasta ese momento era de 8 millones). Los incentivos fiscales contenidos en este régimen especial serán de aplicación en los tres períodos impositivos inmediatos y siguientes a aquél período impositivo en que las entidades alcancen la referida cifra de negocios de 10 millones de euros, siempre que las mismas hayan cumplido las condiciones para ser consideradas como de reducida dimensión tanto en aquél período como en los dos períodos impositivos anteriores a este último.>>*

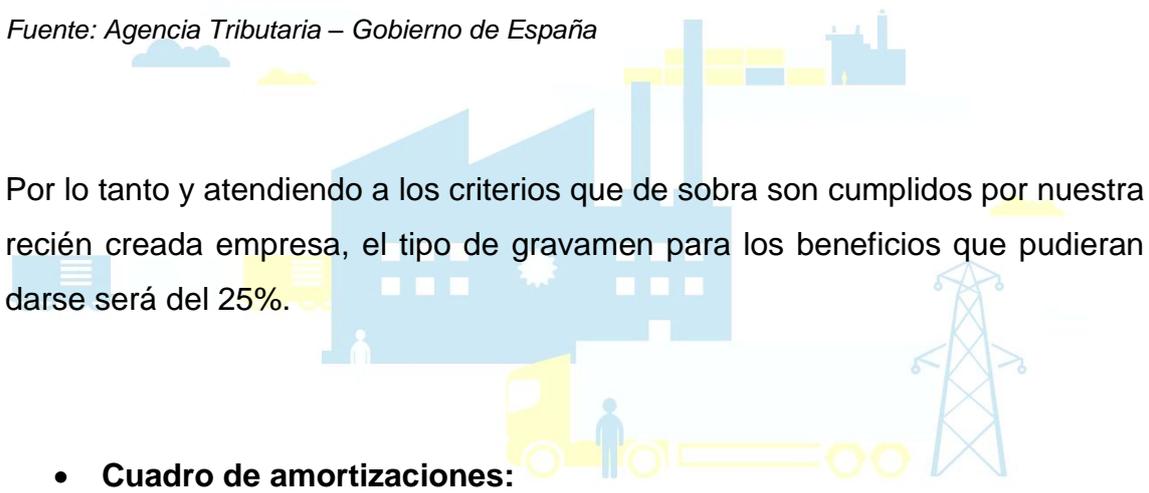
## PRINCIPALES INCENTIVOS FISCALES DE ERD:

...

### TIPO DE GRAVAMEN

- *El tipo de gravamen aplicable es el siguiente:*
  - ✓ *Por la parte de base imponible comprendida entre 0 y 300.000 €: 25%.*
  - ✓ *Por la parte de base imponible restante: 30%.*

Fuente: Agencia Tributaria – Gobierno de España



Por lo tanto y atendiendo a los criterios que de sobra son cumplidos por nuestra recién creada empresa, el tipo de gravamen para los beneficios que pudieran darse será del 25%.

- **Cuadro de amortizaciones:**

Para el cálculo de las amortizaciones vamos a utilizar el método de amortización lineal por lo que se han tenido en cuenta las directrices marcadas por la Agencia Tributaria en su tabla de coeficientes de amortización lineal.

Tabla 9. Tabla de coeficientes de amortización lineal.

Tabla de coeficientes de amortización lineal		
Tipo de elemento	Coefficiente lineal máximo	Período de años máximo
<b>Edificios</b>		
Edificios industriales	3%	68
Terrenos dedicados exclusivamente a escombreras	4%	50
Almacenes y depósitos (gaseosos, líquidos y sólidos)	7%	30
Edificios comerciales, administrativos, de servicios y viviendas	2%	100
<b>Elementos de transporte</b>		
Locomotoras, vagones y equipos de tracción	8%	25
Buques, aeronaves	10%	20
Elementos de transporte interno	10%	20
Elementos de transporte externo	16%	14
Autocamiones	20%	10
<b>Mobiliario y enseres</b>		
Mobiliario	10%	20
Lencería	25%	8
Cristalería	50%	4
Útiles y herramientas	25%	8
Moldes, matrices y modelos	33%	6
Otros enseres	15%	14
<b>Equipos electrónicos e informáticos. Sistemas y programas</b>		
Equipos electrónicos	20%	10
Equipos para procesos de información	25%	8
Sistemas y programas informáticos	33%	6
Producciones cinematográficas, fonográficas, videos y series audiovisuales	33%	6
<b>Otros elementos</b>	10%	---

Fuente: Agencia Tributaria. (2017)

Tratándose de una empresa de servicios las inversiones en inmovilizado material son muy escasas, apenas un discreto desembolso en mobiliario y equipos informáticos. La mayor parte de la inversión en inmovilizado inmaterial es destinada a las aplicaciones informáticas y software de gestión ya que aún

no contamos con los recursos necesarios para acometer otro tipo de inversiones de estas características.

En el anterior punto ya se mostraron las cuantías en las inversiones proyectadas resultando aquí expuestos los cuadros de las amortizaciones en inmovilizado:

*Tabla 10. Cuadro amortización equipos informáticos.*

### CUADRO DE AMORTIZACIÓN EQUIPOS INFORMÁTICOS

Valor inicial	3.600,00 EUR
Coefficiente lineal máximo	25%
Nº años	4

Amortización uniforme			
Años	Cuota anual	Valor pendiente	Amortización acumulada
0		3.600,00 EUR	
1	900,00 EUR	2.700,00 EUR	900,00 EUR
2	900,00 EUR	1.800,00 EUR	1.800,00 EUR
3	900,00 EUR	900,00 EUR	2.700,00 EUR
4	900,00 EUR	- EUR	3.600,00 EUR

Fuente: Elaboración propia. (2017)

Tabla 11. Cuadro amortización mobiliario oficina.

**CUADRO DE AMORTIZACIÓN MOBILIARIO OFICINA**

Valor inicial	1.400,00 EUR
Coefficiente lineal máximo	10%
Nº Años	10

Amortización uniforme			
Años	Cuota anual	Valor pendiente	Amortización acumulada
0		1.400,00 EUR	
1	140,00 EUR	1.260,00 EUR	140,00 EUR
2	140,00 EUR	1.120,00 EUR	280,00 EUR
3	140,00 EUR	980,00 EUR	420,00 EUR
4	140,00 EUR	840,00 EUR	560,00 EUR
5	140,00 EUR	700,00 EUR	700,00 EUR
6	140,00 EUR	560,00 EUR	840,00 EUR
7	140,00 EUR	420,00 EUR	980,00 EUR
8	140,00 EUR	280,00 EUR	1.120,00 EUR
9	140,00 EUR	140,00 EUR	1.260,00 EUR
10	140,00 EUR	0,00 EUR	1.400,00 EUR

Fuente: Elaboración propia. (2017)

Tabla 12. Cuadro amortización aplicaciones informáticas

**CUADRO DE AMORTIZACIÓN APLICACIONES INFORMÁTICAS**

Valor inicial	20.000,00 EUR
Periodo de años máximo	6
Nº Años	10

Amortización uniforme			
Años	Cuota anual	Valor pendiente	Amortización acumulada
0		20.000,00 EUR	
1	3.333,33 EUR	16.666,67 EUR	3.333,33 EUR
2	3.333,33 EUR	13.333,33 EUR	6.666,67 EUR
3	3.333,33 EUR	10.000,00 EUR	10.000,00 EUR
4	3.333,33 EUR	6.666,67 EUR	13.333,33 EUR
5	3.333,33 EUR	3.333,33 EUR	16.666,67 EUR
6	3.333,33 EUR	- EUR	20.000,00 EUR

Fuente: Elaboración propia. (2017)

Con todo lo expuesto sólo queda mostrar la confección del Balance de Situación Previsional mostrado en EUROS para los tres primeros periodos de vida de la empresa.



• **BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL PERIODO 1 – AÑO 2018  
(EN EUROS)**

	2018
<b>ACTIVO</b>	
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>25.000,00</b>
<b>I. Inmovilizaciones intangible</b>	<b>20.000,00</b>
1. Desarrollo	
2. Concesiones	
3. Patentes, licencias, marcas y similares	
4. Fondos de comercio	
5. Aplicaciones Informáticas	20.000,00
6. Otro inmovilizado intangible	
<b>II. Inmovilizado material</b>	<b>5.000,00</b>
1. Terrenos y construcciones	
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	5.000,00
3. Inmovilizado en curso y anticipos.	
<b>III. Inversiones inmobiliarias</b>	<b>0,00</b>
1. Terrenos	
2. Construcciones	
<b>IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a l/p</b>	<b>0,00</b>
1. Instrumentos de patrimonio	
2. Créditos a empresas	
3. Valores representativos de deudas	
4. Derivados	
5. Otros activos financieros	
<b>V. Inversiones financieras a a l/p</b>	<b>0,00</b>
1. Instrumentos de patrimonio	
2. Créditos a terceros	
3. Valores representativos de deudas	
4. Derivados	
5. Otros activos financieros	
<b>VI. Activos por impuesto diferido</b>	
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>21.274,26</b>



<b>I. Activos no corrientes mantenidos para la venta</b>	0,00
<b>II. Existencias</b>	0,00
1. Comerciales 2. Materias primas y otros aprovisionamientos 3. Productos en curso y semiterminados 4. Productos terminados 5. Subproductos residuos materiales recuperados 6. Anticipos a proveedores	
<b>III. Deudores comerciales otras cuentas a cobrar</b>	0,00
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios 2. Cliente, empresas del grupo y asociadas 3. Deudores varios 4. Personal 5. Activos por impuesto no corriente 6. Otros créditos con las administraciones públicas 7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	
<b>IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a c/p</b>	0,00
1. Instrumentos de patrimonio 2. Créditos a empresas 3. Valores representativos de deudas 4. Derivados 5. Otros activos financieros	
<b>V. Inversiones financieras a c/p</b>	0,00
1. Instrumentos de patrimonio 2. Créditos a empresas 3. Valores representativos de deudas 4. Derivados 5. Otros activos financieros	
<b>VI. Periodificación a c/p</b>	0,00
<b>VII. Tesorería</b>	21.274,26
1. Tesorería 2. Otros activos líquidos equivalentes	21.274,26
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>46.274,26</b>



	2018
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>6.274,26</b>
<b>A-1 Fondos propios</b>	6.274,26
<b>I. Capital</b>	3.000,00
1. Capital escritura	3.000,00
2. (Capital no exigido)	
<b>II. Prima de emisión</b>	
<b>III. Reservas</b>	0,00
1. Legal y estatutarias	
2. Otras reservas	
<b>IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)</b>	0,00
<b>V. Resultados de ejercicios anteriores</b>	0,00
1. Remanente	
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	
<b>VI. Otras aportaciones de socios</b>	0,00
<b>VII. Resultado del ejercicio</b>	3.274,26
<b>VIII. (Dividendo a cuenta)</b>	
<b>IX. Otros instrumentos de patrimonio neto</b>	0,00
<b>A-2 Ajustes por cambio de valor</b>	0,00
<b>I. Instrumentos financieros disponibles para la venta</b>	0,00
<b>II. Operaciones de cobertura</b>	0,00
<b>III. Otros</b>	0,00
<b>A-3 Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b>	
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>33.068,72</b>
<b>I. Provisiones a l/p</b>	0,00
1. Obligaciones por prestaciones a l/p del personal	
2. Actuaciones medioambientales	
3. Provisiones por reestructuración	
4. Otras provisiones	
<b>II. Deudas a l/p</b>	33.068,72
1. Obligaciones y otros valores negociables	
2. Deudas con entidades de crédito	33.068,72
3. Acreedores por arrendamiento financiero	
4. Derivados	
5. Otros pasivos financieros	



III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a l/p	0,00
IV. Pasivos por impuesto diferido	0,00
V. Periodificaciones a l/p	0,00
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>6.931,28</b>
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	0,00
II. Provisiones a c/p	0,00
III. Deudas a c/p	6.931,28
1. Obligaciones y otros valores negociables	
2. Deudas con entidades de crédito	6.931,28
3. Acreedores por arrendamiento financiero	
4. Derivados	
5. Otros pasivos financieros	
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a c/p	0,00
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	0,00
1. Proveedores	
2. Proveedores, empresas del grupo asociadas	
3. Acreedores varios	
4. Personal, remuneraciones pendientes de pago	
5. Pasivos por impuesto corriente	
6. Otras deudas con las Administraciones públicas	
7. Anticipos de clientes	
VI. Periodificaciones	0,00
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>	<b>46.274,26</b>

• **BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL PERIODO 2 – AÑO 2019  
(EN EUROS)**

	2019
<b>ACTIVO</b>	
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>20.627,00</b>
<b>I. Inmovilizaciones intangible</b>	<b>16.667,00</b>
1. Desarrollo	
2. Concesiones	
3. Patentes, licencias, marcas y similares	
4. Fondos de comercio	
5. Aplicaciones Informáticas	16.667,00
6. Otro inmovilizado intangible	
<b>II. Inmovilizado material</b>	<b>3.960,00</b>
1. Terrenos y construcciones	
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	3.960,00
3. Inmovilizado en curso y anticipos.	
<b>III. Inversiones inmobiliarias</b>	<b>0,00</b>
1. Terrenos	
2. Construcciones	
<b>IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a l/p</b>	<b>0,00</b>
1. Instrumentos de patrimonio	
2. Créditos a empresas	
3. Valores representativos de deudas	
4. Derivados	
5. Otros activos financieros	
<b>V. Inversiones financieras a a l/p</b>	<b>0,00</b>
1. Instrumentos de patrimonio	
2. Créditos a terceros	
3. Valores representativos de deudas	
4. Derivados	
5. Otros activos financieros	
<b>VI. Activos por impuesto diferido</b>	
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>24.194,09</b>
<b>I. Activos no corrientes mantenidos para la venta</b>	<b>0,00</b>
<b>II. Existencias</b>	<b>0,00</b>



1. Comerciales	
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	
3. Productos en curso y semiterminados	
4. Productos terminados	
5. Subproductos residuos materiales recuperados	
6. Anticipos a proveedores	
<b>III. Deudores comerciales otras cuentas a cobrar</b>	<b>0,00</b>
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	
2. Cliente, empresas del grupo y asociadas	
3. Deudores varios	
4. Personal	
5. Activos por impuesto no corriente	
6. Otros créditos con las administraciones públicas	
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	
<b>IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a c/p</b>	<b>0,00</b>
1. Instrumentos de patrimonio	
2. Créditos a empresas	
3. Valores representativos de deudas	
4. Derivados	
5. Otros activos financieros	
<b>V. Inversiones financieras a c/p</b>	<b>0,00</b>
1. Instrumentos de patrimonio	
2. Créditos a empresas	
3. Valores representativos de deudas	
4. Derivados	
5. Otros activos financieros	
<b>VI. Periodificación a c/p</b>	<b>0,00</b>
<b>VII. Tesorería</b>	<b>24.194,09</b>
1. Tesorería	24.194,09
2. Otros activos líquidos equivalentes	
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>44.821,09</b>



	2019
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>11.294,51</b>
<b>A-1 Fondos propios</b>	11.294,51
<b>I. Capital</b>	3.000,00
1. Capital escritura	3.000,00
2. (Capital no exigido)	
<b>II. Prima de emisión</b>	
<b>III. Reservas</b>	0,00
1. Legal y estatutarias	
2. Otras reservas	
<b>IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)</b>	0,00
<b>V. Resultados de ejercicios anteriores</b>	0,00
1. Remanente	
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	
<b>VI. Otras aportaciones de socios</b>	0,00
<b>VII. Resultado del ejercicio</b>	8.294,51
<b>VIII. (Dividendo a cuenta)</b>	
<b>IX. Otros instrumentos de patrimonio neto</b>	0,00
<b>A-2 Ajustes por cambio de valor</b>	0,00
<b>I. Instrumentos financieros disponibles para la venta</b>	0,00
<b>II. Operaciones de cobertura</b>	0,00
<b>III. Otros</b>	0,00
<b>A-3 Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b>	
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>25.640,06</b>
<b>I. Provisiones a l/p</b>	0,00
1. Obligaciones por prestaciones a l/p del personal	
2. Actuaciones medioambientales	
3. Provisiones por reestructuración	
4. Otras provisiones	
<b>II. Deudas a l/p</b>	25.640,06
1. Obligaciones y otros valores negociables	
2. Deudas con entidades de crédito	25.640,06
3. Acreedores por arrendamiento financiero	
4. Derivados	
5. Otros pasivos financieros	



<b>III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a l/p</b>	0,00
<b>IV. Pasivos por impuesto diferido</b>	0,00
<b>V. Periodificaciones a l/p</b>	0,00
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>7.886,51</b>
<b>I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta</b>	0,00
<b>II. Provisiones a c/p</b>	0,00
<b>III. Deudas a c/p</b>	7.428,65
1. Obligaciones y otros valores negociables	
2. Deudas con entidades de crédito	7.428,65
3. Acreedores por arrendamiento financiero	
4. Derivados	
5. Otros pasivos financieros	
<b>IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a c/p</b>	0,00
<b>V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	0,00
1. Proveedores	
2. Proveedores, empresas del grupo asociadas	
3. Acreedores varios	
4. Personal, remuneraciones pendientes de pago	
5. Pasivos por impuesto corriente	
6. Otras deudas con las Administraciones públicas	
7. Anticipos de clientes	
<b>VI. Periodificaciones</b>	0,00
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>	<b>44.821,09</b>

• **BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL PERIODO 3 – AÑO 2020  
(EN EUROS)**

	2020
<b>ACTIVO</b>	
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>16.254,00</b>
<b>I. Inmovilizaciones intangible</b>	<b>13.334,00</b>
1. Desarrollo	
2. Concesiones	
3. Patentes, licencias, marcas y similares	
4. Fondos de comercio	
5. Aplicaciones Informáticas	13.334,00
6. Otro inmovilizado intangible	
<b>II. Inmovilizado material</b>	<b>2.920,00</b>
1. Terrenos y construcciones	
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	2.920,00
3. Inmovilizado en curso y anticipos.	
<b>III. Inversiones inmobiliarias</b>	<b>0,00</b>
1. Terrenos	
2. Construcciones	
<b>IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a l/p</b>	<b>0,00</b>
1. Instrumentos de patrimonio	
2. Créditos a empresas	
3. Valores representativos de deudas	
4. Derivados	
5. Otros activos financieros	
<b>V. Inversiones financieras a a l/p</b>	<b>0,00</b>
1. Instrumentos de patrimonio	
2. Créditos a terceros	
3. Valores representativos de deudas	
4. Derivados	
5. Otros activos financieros	
<b>VI. Activos por impuesto diferido</b>	
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>26.307,78</b>
<b>I. Activos no corrientes mantenidos para la venta</b>	<b>0,00</b>
<b>II. Existencias</b>	<b>0,00</b>



1. Comerciales	
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	
3. Productos en curso y semiterminados	
4. Productos terminados	
5. Subproductos residuos materiales recuperados	
6. Anticipos a proveedores	
<b>III. Deudores comerciales otras cuentas a cobrar</b>	<b>0,00</b>
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	
2. Cliente, empresas del grupo y asociadas	
3. Deudores varios	
4. Personal	
5. Activos por impuesto no corriente	
6. Otros créditos con las administraciones públicas	
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	
<b>IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a c/p</b>	<b>0,00</b>
1. Instrumentos de patrimonio	
2. Créditos a empresas	
3. Valores representativos de deudas	
4. Derivados	
5. Otros activos financieros	
<b>V. Inversiones financieras a c/p</b>	<b>0,00</b>
1. Instrumentos de patrimonio	
2. Créditos a empresas	
3. Valores representativos de deudas	
4. Derivados	
5. Otros activos financieros	
<b>VI. Periodificación a c/p</b>	
<b>VII. Tesorería</b>	<b>26.307,78</b>
1. Tesorería	26.307,78
2. Otros activos líquidos equivalentes	
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>42.561,78</b>



	2020
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>16.921,72</b>
<b>A-1 Fondos propios</b>	16.921,72
<b>I. Capital</b>	3.000,00
1. Capital escritura	3.000,00
2. (Capital no exigido)	
<b>II. Prima de emisión</b>	
<b>III. Reservas</b>	0,00
1. Legal y estatutarias	
2. Otras reservas	
<b>IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)</b>	0,00
<b>V. Resultados de ejercicios anteriores</b>	0,00
1. Remanente	
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	
<b>VI. Otras aportaciones de socios</b>	0,00
<b>VII. Resultado del ejercicio</b>	13.921,72
<b>VIII. (Dividendo a cuenta)</b>	
<b>IX. Otros instrumentos de patrimonio neto</b>	0,00
<b>A-2 Ajustes por cambio de valor</b>	0,00
<b>I. Instrumentos financieros disponibles para la venta</b>	0,00
<b>II. Operaciones de cobertura</b>	0,00
<b>III. Otros</b>	0,00
<b>A-3 Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b>	
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>17.678,35</b>
<b>I. Provisiones a l/p</b>	0,00
1. Obligaciones por prestaciones a l/p del personal	
2. Actuaciones medioambientales	
3. Provisiones por reestructuración	
4. Otras provisiones	
<b>II. Deudas a l/p</b>	17.678,35
1. Obligaciones y otros valores negociables	
2. Deudas con entidades de crédito	17.678,35
3. Acreedores por arrendamiento financiero	
4. Derivados	



5. Otros pasivos financieros	
<b>III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a l/p</b>	0,00
<b>IV. Pasivos por impuesto diferido</b>	0,00
<b>V. Periodificaciones a l/p</b>	0,00
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>7.961,71</b>
<b>I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta</b>	0,00
<b>II. Provisiones a c/p</b>	0,00
<b>III. Deudas a c/p</b>	7.961,71
1. Obligaciones y otros valores negociables	
2. Deudas con entidades de crédito	7.961,71
3. Acreedores por arrendamiento financiero	
4. Derivados	
5. Otros pasivos financieros	
<b>IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a c/p</b>	0,00
<b>V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	0,00
1. Proveedores	
2. Proveedores, empresas del grupo asociadas	
3. Acreedores varios	
4. Personal, remuneraciones pendientes de pago	
5. Pasivos por impuesto corriente	
6. Otras deudas con las Administraciones públicas	
7. Anticipos de clientes	
<b>VI. Periodificaciones</b>	0,00
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>	<b>42.561,78</b>

### 7.3. Plan de tesorería.

El Plan de Tesorería refleja los flujos monetarios (pagos y cobros) que generará la actividad, el cual permite controlar, seguir y llevar una previsión del dinero disponible y de los diferentes cobros y pagos de nuestra entidad.

Los cobros son los relacionados con las ventas de la empresa, además se incluirán otras entradas de dinero, como el capital social y el préstamo adquirido durante el primer año.

Los pagos son las salidas de dinero para hacer frente al funcionamiento de las operaciones de la empresa, en nuestro caso se englobaría lo siguiente:

- Adquisición de aplicaciones informáticas e inmovilizado material en el primer año.
- Gasto de personal formado por los sueldos y salarios de los trabajadores y el coste de la seguridad social a cargo de la empresa.

Este coste se ha calculado en base a las tablas salariales propuesta por el Convenio Laboral de las empresas Transitorias de Valencia.

Para ello y teniendo en cuenta el análisis de los puestos de trabajo y de operaciones realizados en los anteriores puntos del proyecto se ha estimado la siguiente cuantía en concepto de sueldos y salarios:

Tabla 13. Estimación gasto en Sueldos y Salarios. Bonded Cargo, Año 1 a 3.

<b>Sueldos y Salarios</b>			
	<b>2017 - AÑO 1</b>	<b>2019 - AÑO 2</b>	<b>2020 - AÑO 3</b>
<i>Administrativo A</i>	11.090,04 EUR	11.090,04 EUR	11.090,04 EUR
<i>Administrativo B</i>	11.090,04 EUR	11.090,04 EUR	11.090,04 EUR
<i>Gerencia</i>	20.720,04 EUR	20.720,04 EUR	20.720,04 EUR
<b>TOTAL</b>	<b>42.900,12 EUR</b>	<b>42.900,12 EUR</b>	<b>42.900,12 EUR</b>

Fuente: Elaboración propia. (2017)

- Alquiler de la oficina que incluye gastos de agua y luz.
- Vehículo renting.
- Internet, teléfono fijo y telefonía móvil.

*Previsión basada en servicios ofertados por los operadores Vodafone y Ono en sus respectivas páginas web:*

Gráfico 16. Oferta servicio Internet y teléfono fijo.

### Fibra Ono 300Mb

**Razones para comprar online**

**¿Por qué Fibra Ono es mejor?**

**Detalles**

**Fibra Ono:**

- 300Mb de bajada y 30Mb de subida.
- Capacidad multidispositivo: conecta varios dispositivos a la vez sin cortes en la señal
- WiFi, Alta, e Instalación GRATIS

**Fijo:**

- Llamadas nacionales ilimitadas a fijos y móviles
- Portabilidad gratuita del número
- Cuota de línea no incluida: 18.15€/mes

**Descuentos Exclusivos Online**

**Abierto 24h**

**Antes 43,85 €/mes**

**¡OFERTA EXCLUSIVA ONLINE!**

**27.9 €/mes**

**sin IVA: 23.06 €/mes**

Durante 12 meses. Con Compromiso.

**LO QUIERO**

o

**Comprobar Cobertura >**

Con compromiso de permanencia

Fuente: www.ono.es (2017)

Gráfico 17. Cuadro tarifas servicio telefonía móvil.

**Smart S**

**Datos 6GB**

Chatea, envía y recibe tus fotos y vídeos sin gastar datos.

**Minutos 200 min.**

**Precio 21,60€/mes**

**27€/mes** (IVA incluido)

Los 6 primeros meses, luego 27€

**20% dto.**

**Con móvil**

**Solo tarifa**

**Ver más detalle** ▾

Condiciones legales ▸

Fuente: www.vodafone.es (2017)

- Servicios de diseño y mantenimiento de páginas web.  
Oferta basada en servicio de la empresa de desarrollo web DCM WEB y que aparece en su portal [www.dcm-web.es/disenio-web-adaptado-a-moviles](http://www.dcm-web.es/disenio-web-adaptado-a-moviles):

Gráfico 18. Cuadro tarifas servicio web & hosting.

The screenshot shows a promotional offer for a professional web page. The central card is orange and white, with a blue 'Promoción' banner in the top right corner. The main heading is 'PÁGINA WEB PROFESIONAL' with 'IVA incluido' and a price of '544 €'. Below this, a list of features is provided: 'Diseño web', 'Actualizaciones Gratis', 'Dominio .com-.es-.net gratis', '1GB Espacio en disco gratis', '10 cuentas correo 500MB c/u', and '40GB Transferencia al mes'. At the bottom of the card is a button that says '¡Solicítela ahora!'. To the left of the card, there are three sections of text: 'Diseño web adaptado a todos los dispositivos móviles', 'Dominio, Alojamiento, Correos', and 'Optimizadas para el posicionamiento en buscadores'. To the right, there are three sections of text: 'Actualizaciones incluidas', 'Gestor de contenidos', and 'Soporte de 24/7'. The background of the screenshot is light gray with some decorative icons at the bottom.

Fuete: [www.dcm-web.es](http://www.dcm-web.es) (2017)

- Servicios de asesoría contable y fiscal.  
Se han estimado un gasto de 150,00 EUR mensuales para la elaboración de las Cuentas Anuales y asesoría fiscal.
- Pagos a los proveedores: naviera, transportistas y agentes aduaneros.  
Según los supuestos manejados los gastos variables de pago a proveedores de servicios logísticos ascenderían a un total de:

Tabla 14, Estimación gastos variables / proveedores Bonded Cargo. Año 1 a 3.

GASTOS VARIABLES / PROVEEDORES			
Proveedores (Trabajos realizados por otra empresas)	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3
	2018	2019	2020
	313.600,00 EUR	313.600,00 EUR	329.280,00 EUR

Fuente: Elaboración propia. (2017)

- Gastos de constitución desembolsados en el primer año.

Tabla 15. Estimación costes arranque actividad empresarial.

COSTES GESTIONES ARRANQUE DE LA ACTIVIDAD (estimación)*	
Alta RETA	3.050,52 EUR
Alta AEAT	SI
Solicitud denominación social	13,52 EUR
Escritura de Constitución (Notaría)	150,00 EUR
Registro Mercantil Borne	100,00 EUR
<b>TOTAL</b>	<b>3.314,04 EUR</b>

\*El coste de constitución de SL es por vía telemática (el coste más bajo de escritura y registro es para un capital social de menos de 3.100 euros y con estatutos tipo, y el más alto para un capital de entre 3.000 y 30.000 euros y sin estatutos tipo).

Fuente: Elaboración propia. (2017)

- Pago de las cuotas del préstamo y los gastos financieros ocasionados por la adquisición de dicho préstamo.

Tabla 16. Cuadro amortización préstamo – Pagos cuota por periodos.

CUADRO DE AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO – PAGOS CUOTAS POR PERIODOS					
Período	Término amortizativo	Cuota de interés	Cuota de amortización	Capital amortizado	Capital vivo
0				- EUR	40.000,00 EUR
1	791,10 EUR	231,67 EUR	559,44 EUR	559,44 EUR	39.440,56 EUR
2	791,10 EUR	228,43 EUR	562,68 EUR	1.122,12 EUR	38.877,88 EUR
3	791,10 EUR	225,17 EUR	565,94 EUR	1.688,05 EUR	38.311,95 EUR
4	791,10 EUR	221,89 EUR	569,21 EUR	2.257,27 EUR	37.742,73 EUR
5	791,10 EUR	218,59 EUR	572,51 EUR	2.829,78 EUR	37.170,22 EUR
6	791,10 EUR	215,28 EUR	575,83 EUR	3.405,61 EUR	36.594,39 EUR
7	791,10 EUR	211,94 EUR	579,16 EUR	3.984,77 EUR	36.015,23 EUR
8	791,10 EUR	208,59 EUR	582,52 EUR	4.567,28 EUR	35.432,72 EUR
9	791,10 EUR	205,21 EUR	585,89 EUR	5.153,18 EUR	34.846,82 EUR
10	791,10 EUR	201,82 EUR	589,28 EUR	5.742,46 EUR	34.257,54 EUR
11	791,10 EUR	198,41 EUR	592,70 EUR	6.335,15 EUR	33.664,85 EUR
<b>12</b>	<b>791,10 EUR</b>	<b>194,98 EUR</b>	<b>596,13 EUR</b>	<b>6.931,28 EUR</b>	<b>33.068,72 EUR</b>
13	791,10 EUR	191,52 EUR	599,58 EUR	7.530,87 EUR	32.469,13 EUR
14	791,10 EUR	188,05 EUR	603,05 EUR	8.133,92 EUR	31.866,08 EUR
15	791,10 EUR	184,56 EUR	606,55 EUR	8.740,47 EUR	31.259,53 EUR
16	791,10 EUR	181,04 EUR	610,06 EUR	9.350,53 EUR	30.649,47 EUR
17	791,10 EUR	177,51 EUR	613,59 EUR	9.964,12 EUR	30.035,88 EUR
18	791,10 EUR	173,96 EUR	617,15 EUR	10.581,27 EUR	29.418,73 EUR
19	791,10 EUR	170,38 EUR	620,72 EUR	11.201,99 EUR	28.798,01 EUR
20	791,10 EUR	166,79 EUR	624,32 EUR	11.826,30 EUR	28.173,70 EUR
21	791,10 EUR	163,17 EUR	627,93 EUR	12.454,24 EUR	27.545,76 EUR
22	791,10 EUR	159,54 EUR	631,57 EUR	13.085,81 EUR	26.914,19 EUR
23	791,10 EUR	155,88 EUR	635,23 EUR	13.721,03 EUR	26.278,97 EUR
<b>24</b>	<b>791,10 EUR</b>	<b>152,20 EUR</b>	<b>638,91 EUR</b>	<b>14.359,94 EUR</b>	<b>25.640,06 EUR</b>
25	791,10 EUR	148,50 EUR	642,61 EUR	15.002,54 EUR	24.997,46 EUR
26	791,10 EUR	144,78 EUR	646,33 EUR	15.648,87 EUR	24.351,13 EUR
27	791,10 EUR	141,03 EUR	650,07 EUR	16.298,94 EUR	23.701,06 EUR
28	791,10 EUR	137,27 EUR	653,84 EUR	16.952,78 EUR	23.047,22 EUR
29	791,10 EUR	133,48 EUR	657,62 EUR	17.610,40 EUR	22.389,60 EUR
30	791,10 EUR	129,67 EUR	661,43 EUR	18.271,83 EUR	21.728,17 EUR
31	791,10 EUR	125,84 EUR	665,26 EUR	18.937,09 EUR	21.062,91 EUR
32	791,10 EUR	121,99 EUR	669,12 EUR	19.606,21 EUR	20.393,79 EUR
33	791,10 EUR	118,11 EUR	672,99 EUR	20.279,20 EUR	19.720,80 EUR

34	791,10 EUR	114,22 EUR	676,89 EUR	20.956,09 EUR	19.043,91 EUR
35	791,10 EUR	110,30 EUR	680,81 EUR	21.636,90 EUR	18.363,10 EUR
<b>36</b>	<b>791,10 EUR</b>	<b>106,35 EUR</b>	<b>684,75 EUR</b>	<b>22.321,65 EUR</b>	<b>17.678,35 EUR</b>
37	791,10 EUR	102,39 EUR	688,72 EUR	23.010,37 EUR	16.989,63 EUR
38	791,10 EUR	98,40 EUR	692,71 EUR	23.703,07 EUR	16.296,93 EUR
39	791,10 EUR	94,39 EUR	696,72 EUR	24.399,79 EUR	15.600,21 EUR
40	791,10 EUR	90,35 EUR	700,75 EUR	25.100,55 EUR	14.899,45 EUR
41	791,10 EUR	86,29 EUR	704,81 EUR	25.805,36 EUR	14.194,64 EUR
42	791,10 EUR	82,21 EUR	708,89 EUR	26.514,25 EUR	13.485,75 EUR
43	791,10 EUR	78,10 EUR	713,00 EUR	27.227,25 EUR	12.772,75 EUR
44	791,10 EUR	73,98 EUR	717,13 EUR	27.944,38 EUR	12.055,62 EUR
45	791,10 EUR	69,82 EUR	721,28 EUR	28.665,66 EUR	11.334,34 EUR
46	791,10 EUR	65,64 EUR	725,46 EUR	29.391,12 EUR	10.608,88 EUR
47	791,10 EUR	61,44 EUR	729,66 EUR	30.120,78 EUR	9.879,22 EUR
<b>48</b>	<b>791,10 EUR</b>	<b>57,22 EUR</b>	<b>733,89 EUR</b>	<b>30.854,67 EUR</b>	<b>9.145,33 EUR</b>
49	791,10 EUR	52,97 EUR	738,14 EUR	31.592,81 EUR	8.407,19 EUR
50	791,10 EUR	48,69 EUR	742,41 EUR	32.335,22 EUR	7.664,78 EUR
51	791,10 EUR	44,39 EUR	746,71 EUR	33.081,94 EUR	6.918,06 EUR
52	791,10 EUR	40,07 EUR	751,04 EUR	33.832,97 EUR	6.167,03 EUR
53	791,10 EUR	35,72 EUR	755,39 EUR	34.588,36 EUR	5.411,64 EUR
54	791,10 EUR	31,34 EUR	759,76 EUR	35.348,12 EUR	4.651,88 EUR
55	791,10 EUR	26,94 EUR	764,16 EUR	36.112,29 EUR	3.887,71 EUR
56	791,10 EUR	22,52 EUR	768,59 EUR	36.880,87 EUR	3.119,13 EUR
57	791,10 EUR	18,06 EUR	773,04 EUR	37.653,91 EUR	2.346,09 EUR
58	791,10 EUR	13,59 EUR	777,52 EUR	38.431,43 EUR	1.568,57 EUR
59	791,10 EUR	9,08 EUR	782,02 EUR	39.213,45 EUR	786,55 EUR
<b>60</b>	<b>791,10 EUR</b>	<b>4,56 EUR</b>	<b>786,55 EUR</b>	<b>40.000,00 EUR</b>	<b>- EUR</b>

Fuente: Elaboración propia. (2017)

- Pago Impuesto de sociedades del año anterior.
- Pago de dividendos, reparto de los beneficios obtenidos en el ejercicio anterior.

A continuación se muestra la previsión del plan de tesorería de Bonded Cargo para los primeros 3 años:

Tabla 17. Previsión Plan de Tesorería (en euros. Bonded Cargo. Año 1 a 3.

	2018	2019	2020
<b>PREVISIÓN DEL PLAN DE TESORERÍA (EN EUROS)</b>			
<b>COBROS</b>			
Ventas	392.000,00	392.000,00	411.600,00
Capital Social	3.000,00		
Préstamo	40.000,00		
Saldo ejercicio anterior		21.274,26	24.194,09
<b>Total Cobros</b>	<b>435.000,00</b>	<b>413.274,26</b>	<b>435.794,09</b>
<b>PAGOS</b>			
Inmovilizado intangible y material	25.000,00		
Gastos de constitución	3.314,04		
Gastos personal	42.900,12	42.900,12	42.900,12
Alquiler oficina	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Vehículo renting	5.760,00	5.760,00	5.760,00
Internet, teléfono fijo y móvil	1.212,00	1.212,00	1.212,00
Página web	544,00	544,00	544,00
Servicios asesoría	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Proveedores	313.600,00	313.600,00	329.280,00
Préstamo	6.931,28	7.428,65	7.961,71
Impuesto Sociedades ejercicio anterior		1.091,42	1.795,59
Reparto dividendos ejercicio anterior		3.274,26	5.386,76
<b>Total Pagos</b>	<b>408.261,44</b>	<b>384.810,45</b>	<b>403.840,18</b>
<b>SALDO TESORERÍA</b>	<b>26.738,56</b>	<b>28.463,81</b>	<b>31.953,91</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

#### 7.4. Cuentas de resultados previsionales.

Con todo lo expuesto hasta el momento sólo queda mostrar los resultados en las Cuentas de Resultados o Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional, para su elaboración se han recopilado todos los datos que en el Plan de empresa aparece:

- **Cuenta Previsional de Pérdidas y Ganancias año 1 – 2018**  
(en EUROS)

	<b>2.018</b>
<b>A. OPERACIONES CONTINUADAS</b>	
<b>1. Importe neto de la Cifra de Negocio</b>	392.000,00
a) Ventas	392.000,00
b) Prestación de servicios	
<b>2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación</b>	
<b>3. Trabajos realizados por la empresa para su activo.</b>	
<b>4. Aprovisionamientos</b>	-313.600,00
a) consumo de mercaderías	
b) Consumo de materias primas y otros materiales consumibles	
c) Trabajos realizados por otra empresas	-313.600,00
d) deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	
<b>5. Otros ingresos de explotación</b>	0,00
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	
<b>6. Gastos de personal</b>	-42.900,00
a) Sueldos y salarios	-42.900,00
b) Cargas sociales.	
c) Provisiones.	
<b>7. Otros gastos de explotación.</b>	-19.830,04
a) Servicios exteriores.	-2.344,00
b) Tributos.	
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales.	
d) Otros gastos de gestión corriente	-17.486,04
<b>8. Amortización del inmovilizado.</b>	-4.373,00
<b>9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras.</b>	
<b>10. Excesos de provisiones.</b>	

<b>11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado.</b>	0,00
a) Deterioros y pérdidas.	
b) Resultados por enajenaciones y otras.	
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)</b>	<b>11.296,96</b>
<b>12. Ingresos financieros.</b>	0,00
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio.	
a1) En empresas del grupo y asociadas.	
a2) En terceros.	
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros.	0,00
b1) De empresas del grupo y asociadas.	
b2) De terceros.	
<b>13. Gastos financieros.</b>	-6.931,28
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas.	
b) Por deudas con terceros.	-6.931,28
c) Por actualización de provisiones	
<b>14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros.</b>	0,00
a) Cartera de negociación y otros.	
b) Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disponibles para la venta.	0,00
<b>15. Diferencias de cambio.</b>	
<b>16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros.</b>	0,00
a) Deterioros y pérdidas.	
b) Resultados por enajenaciones y otras.	
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)</b>	<b>-6.931,28</b>
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1+A.2)</b>	<b>4.365,68</b>
<b>17. Impuestos sobre beneficios.</b>	-1.091,42
<b>A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.+17)</b>	<b>3.274,26</b>
<b>B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS</b>	
<b>18. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos.</b>	
<b>A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO (A.4+18)</b>	<b>3.274,26</b>

- **Cuenta Previsional de Pérdidas y Ganancias año 2– 2019  
(en EUROS)**

	<b>2019</b>
<b>A. OPERACIONES CONTINUADAS</b>	
<b>1. Importe neto de la Cifra de Negocio</b>	392.000,00
a) Ventas	392.000,00
b) Prestación de servicios	
<b>2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación</b>	
<b>3. Trabajos realizados por la empresa para su activo.</b>	
<b>4. Aprovisionamientos</b>	-313.600,00
a) consumo de mercaderías	
b) Consumo de materias primas y otros materiales consumibles	
c) Trabajos realizados por otra empresas	-313.600,00
d) deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	
<b>5. Otros ingresos de explotación</b>	0,00
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	
<b>6. Gastos de personal</b>	-42.900,00
a) Sueldos y salarios	-42.900,00
b) Cargas sociales.	
c) Provisiones.	
<b>7. Otros gastos de explotación.</b>	-19.830,04
a) Servicios exteriores.	-2.344,00
b) Tributos.	
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales.	
d) Otros gastos de gestión corriente	-17.486,04
<b>8. Amortización del inmovilizado.</b>	-4.373,00
<b>9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras.</b>	
<b>10. Excesos de provisiones.</b>	
<b>11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado.</b>	0,00
a) Deterioros y pérdidas.	
b) Resultados por enajenaciones y otras.	
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)</b>	<b>11.296,96</b>
<b>12. Ingresos financieros.</b>	0,00

a) De participaciones en instrumentos de patrimonio.	
a1) En empresas del grupo y asociadas.	
a2) En terceros.	
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros.	0,00
b1) De empresas del grupo y asociadas.	
b2) De terceros.	
<b>13. Gastos financieros.</b>	-6.931,28
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas.	
b) Por deudas con terceros.	-6.931,28
c) Por actualización de provisiones	
<b>14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros.</b>	0,00
a) Cartera de negociación y otros.	
b) Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disponibles para la venta.	0,00
<b>15. Diferencias de cambio.</b>	
<b>16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros.</b>	0,00
a) Deterioros y pérdidas.	
b) Resultados por enajenaciones y otras.	
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)</b>	<b>-6.931,28</b>
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1+A.2)</b>	<b>4.365,68</b>
<b>17. Impuestos sobre beneficios.</b>	-1.091,42
<b>A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.+17)</b>	<b>3.274,26</b>
<b>B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS</b>	
<b>18. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos.</b>	
<b>A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO (A.4+18)</b>	<b>5.386,76</b>

- **Cuenta Previsional de Pérdidas y Ganancias año 3– 2020  
(en EUROS)**

	<b>2.020</b>
<b>A. OPERACIONES CONTINUADAS</b>	
<b>1. Importe neto</b>	411.600,00
a) Ventas	411.600,00
b) Prestación de servicios	
<b>2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación</b>	
<b>3. Trabajos realizados por la empresa para su activo.</b>	
<b>4. Aprovisionamientos</b>	-329.280,00
a) consumo de mercaderías	
b) Consumo de materias primas y otros materiales consumibles	
c) Trabajos realizados por otra empresas	-329.280,00
d) deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	
<b>5. Otros ingresos de explotación</b>	0,00
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	
<b>6. Gastos de personal</b>	-42.900,00
a) Sueldos y salarios	-42.900,00
b) Cargas sociales.	
c) Provisiones.	
<b>7. Otros gastos de explotación.</b>	-16.516,00
a) Servicios exteriores.	-2.344,00
b) Tributos.	
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales.	
d) Otros gastos de gestión corriente	-14.172,00
<b>8. Amortización del inmovilizado.</b>	-4.373,00
<b>9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras.</b>	
<b>10. Excesos de provisiones.</b>	
<b>11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado.</b>	0,00
a) Deterioros y pérdidas.	
b) Resultados por enajenaciones y otras.	
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)</b>	<b>18.531,00</b>
<b>12. Ingresos financieros.</b>	0,00
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio.	
a1) En empresas del grupo y asociadas.	

a2) En terceros.	
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros.	0,00
b1) De empresas del grupo y asociadas.	
b2) De terceros.	
<b>13. Gastos financieros.</b>	-7.961,71
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas.	
b) Por deudas con terceros.	-7.961,71
c) Por actualización de provisiones	
<b>14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros.</b>	0,00
a) Cartera de negociación y otros.	
b) Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disponibles para la venta.	0,00
<b>15. Diferencias de cambio.</b>	
<b>16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros.</b>	0,00
a) Deterioros y pérdidas.	
b) Resultados por enajenaciones y otras.	
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)</b>	-7.961,71
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1+A.2)</b>	10.569,29
<b>17. Impuestos sobre beneficios.</b>	-2.642,32
<b>A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.+17)</b>	7.926,97
<b>B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS</b>	
<b>18. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos.</b>	
<b>A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO (A.4+18)</b>	7.926,97

## 7.5. Análisis de inversión.

La inversión puede ser contemplada como el cambio de una cantidad presente contra la esperanza de obtener unos ingresos futuros. De acuerdo con lo expuesto, podemos decir que las características financieras de todo proyecto de inversión son tres: el coste de adquisición o pago de la inversión que representa el pago efectuado por la adquisición de los elementos de activo fijo que constituyen el soporte de la inversión principal, más los pagos realizados por la adquisición de todos aquellos elementos del activo circulante que son precisos para el buen fin de la inversión principal. Al constituir salidas de efectivo, el coste de la inversión suele representarse con signo negativo.

Para el análisis de la rentabilidad de la inversión, emplearemos los métodos dinámicos VAN y TIR:

El VAN es una medida de la rentabilidad neta que se representa como la suma de todos sus flujos netos de caja actualizados al momento inicial a una tasa de actualización o de descuento. Si el VAN es positivo ( $>0$ ), significa que el proyecto permite recuperar la inversión inicial y generar un beneficio neto.

$$VAN = -D + F \sum_{j=1}^{\infty} \frac{1}{(1+k)^j}$$

La TIR se define como aquella tasa de actualización o de descuento que hace cero el VAN, proporcionando una medida de la rentabilidad relativa bruta anual por unidad monetaria comprometida en el proyecto.

$$0 = -D + \sum_{j=1}^n \frac{F_j}{(1+r)^j}$$

Para nuestro plan de empresa, hemos realizado el análisis de la inversión para los primeros 3 años, siendo la inversión inicial de 20.000 euros por inmovilizado intangible y 5.000 por inmovilizado material. Además debemos considerar que para el cálculo del VAN se ha utilizado una tasa de actualización del 6,95% anual, correspondiente al coste del préstamo.

Tabla 18. Análisis de la Inversión. Bonded Cargo. VAN y TIR.

AÑO	FLUJO DE CAJA
0	-25.000,00
1	26.738,56
2	28.463,81
3	31.953,91
Tasa Actualización	6,95%
VAN	51.006,15
TIR	0,97

Fuente: Elaboración propia. (2017)

A la vista de los resultados de la tabla anterior, podemos decir que el proyecto es rentable dado que se obtiene un VAN superior a cero y se observa que en el primer año se recupera la inversión. En cuanto al valor de la TIR es del 0,97%, dicho valor es superior a 0 pero no supera el coste de la financiación.



## 7.6. Epílogo.

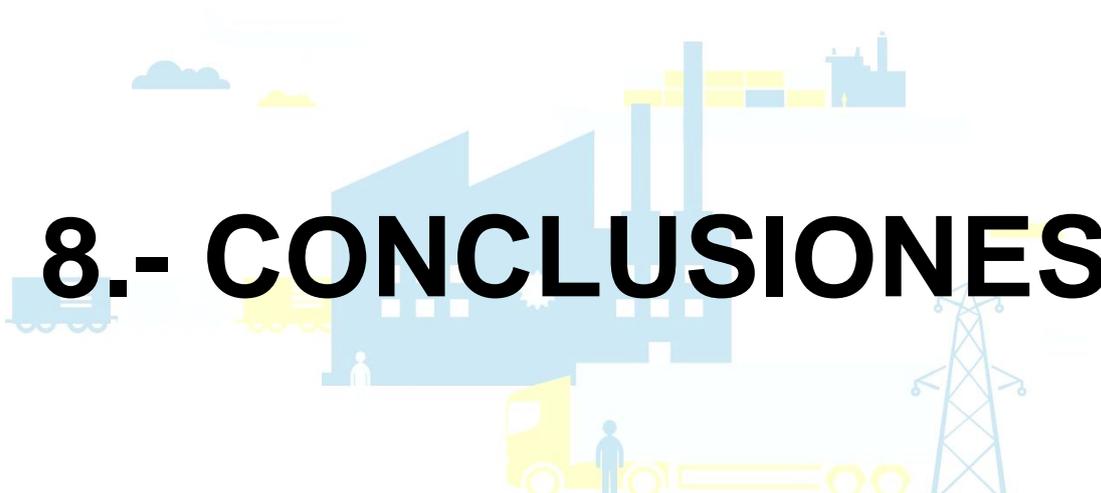
Se ha mostrado en este análisis de las Cuentas Anuales y de la Inversión que económicamente el proyecto de creación de la empresa Bonded Cargo es viable en términos monetarios.

La inversión resulta positiva tal y como muestra el análisis de la misma mediante la TIR y la VAN por lo que si siguiéramos de manera estricta únicamente criterios económicos se recomendaría su realización.

Otro punto a favor de la puesta en marcha de la empresa es la consecución de resultados positivos en los tres primeros años de andadura de la empresa, se ha tenido en cuenta un criterio conservador para el cálculo de la cifra de negocio, y salvo un problema coyuntural no debería resultar una tarea ardua lograr los objetivos de ventas que se han plasmado en esta previsión de cuentas.

En lo que refiere a la financiación se ha conseguido resolver el problema que este punto siempre supone gracias a una solución de iniciativa privada con un banco de reconocido prestigio por lo que no peligraría la resolución del préstamo a nuestro favor. Huelga citar de nuevo las ventajosas condiciones que este préstamo propone y que han sido las que definitivamente nos ha llevado a seleccionar éste sobre otras opciones como pueden ser préstamos ICO o similares pues éstas siempre están supeditadas a condiciones que no siempre una empresa de nueva creación cumple.

Con todo, estamos orgullosos de presentar unos análisis financieros que gocen de tan buena salud alejándose de la incertidumbre que causaría unas cuentas con unos números menos favorables a nuestra sección económica.

A stylized illustration of an industrial scene in shades of blue and yellow. It includes a large factory building with smokestacks, a yellow truck, a person standing near the truck, and a power line tower. The background is light blue with some clouds and a sun/moon.

# 8.- CONCLUSIONES



## 8. CONCLUSIONES.

En estas líneas se presenta a grandes rasgos un resumen de todo el Plan de Negocio propuesto en los anteriores siete apartados y espero sirvan para hacerse una idea global de lo que la creación de una empresa transitaria supone.

El sector de la logística es un sector clave en el tejido empresarial de cualquier país y se trata de uno de los de mayores desconocidos a nivel local, crea un gran pesar descubrir que España posee 3 de los 10 principales puertos por volumen de contenedores en toda Europa y aun así apenas hay información en los medios de este tipo de hito, se tienen que recurrir a publicaciones especializadas para conocer información relativa a esta situación.

Gracias a la importancia del sector y a mi experiencia en este tipo de empresas fue cuando tomé la determinación de crear un Plan de Empresa basado en la creación de una sociedad de gestión logística internacional, lo que se llama coloquialmente una “*transitaria*” por la figura que forma la persona que realiza las labores dentro de la empresa, a mí me gusta pensar que somos un oficio más que un trabajo, semejante al de los artesanos, de hecho la Real Academia Española de la Lengua define al transitario como la persona “*Que se ocupa de las gestiones administrativas y logísticas necesarias para el transporte de mercancías, especialmente en puertos y aeropuertos.*” De ahí toma el nombre la forma de empresa, como lo toma una zapatería (de un zapatero), la orfebrería (del orfebre) y así podríamos estar hasta ocupar cientos de páginas dando ejemplos en el que la labor del trabajador da denominación al tipo de empresa.

Las funciones de nuestra empresa, Bonded Cargo, van a estar centradas en las labores de exportación dentro del sector marítimo, y por ámbito territorial lo más lógico es actuar principalmente en el Puerto de Valencia aunque gracias a



la legislación vigente se pueden actuar en todos los puertos del territorio español.

En cuanto a las motivaciones económicas para centrarnos en la creación de este tipo de empresas la principal entre otras es la de que las empresas marítimo-portuarias de la Comunidad Valenciana se han posicionado como las únicas de España que han incrementado su facturación, empleo y cuota de mercado desde el inicio de la crisis económica en 2008. Con un crecimiento en las ventas durante los últimos ocho años y un avance en su cuota de mercado. El sector marítimo y portuario español goza de una muy buena salud ganando cuota de mercado año tras años y posicionándose nuestros puertos como los referentes en el mercado mundial de mercancías.

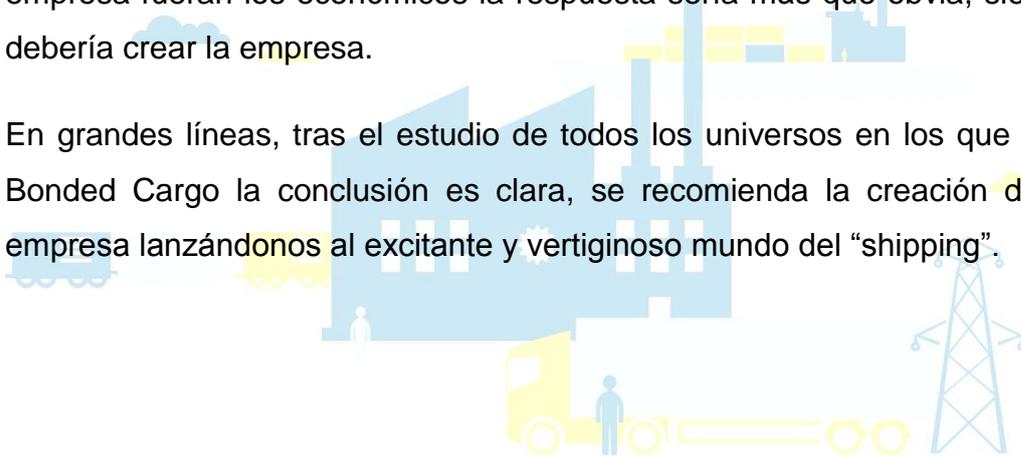
El sector de las transitarias se trata de uno de los más especializados por lo que existen barreras de entrada para los neófitos en este tipo de negocios, en la provincia de Valencia existen pocas empresas de pequeño tamaño (como la que proyectamos) que realicen labores propias de una empresa transitaria, en nuestro estudio la cifra de negocios que se ha estimado supone adoptar una postura conservadora pues aunque nuestro target objetivo son las empresas productoras situadas en nuestra comunidad poseeríamos los permisos para gestionar embarques de cualquier empresa española por lo que nuestro espectro de actuación puede expandirse sin ningún tipo de inconveniente.

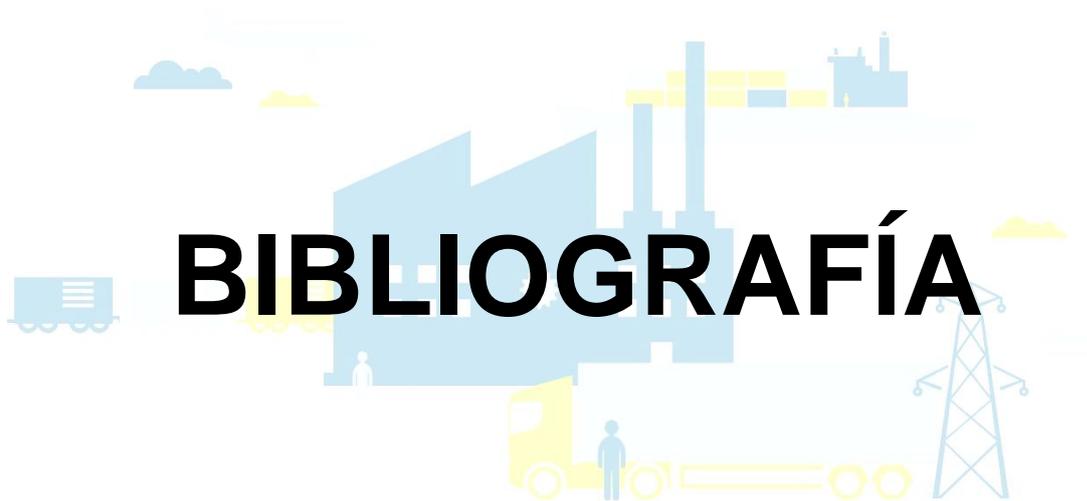
La definición de los puestos de trabajo y de las operaciones es una tarea fácil gracias a mi experiencia como transitario aunque no por ello este punto carece de importancia pues en el momento que los procesos no están bien definidos en una empresa de servicios aparece la sombra del caos operacional en la empresa llevándonos al fracaso. Cabe recordar que Bonded Cargo en su más ínfima definición es una empresa de servicios, no tenemos ningún producto novedoso que pueda diferenciarnos de nuestra competencia por lo que la Calidad Total será una máxima de nuestra organización y los procesos, Puestos de Trabajo deberán estar muy bien definidos.



Para terminar con este breve resumen y como conclusión nos centraremos en lo referente a las Cuentas Anuales y el análisis de la inversión, si bien es cierto que el principal problema de la creación de este tipo de empresas es la financiación hemos encontrado una opción muy ventajosa con el préstamo ofrecido para nuevos emprendedores de ING por lo que este escollo está solventado y no va a ser necesario el desembolso de grandes sumas por parte del socio fundador, a modo simbólico el capital social escriturado será desembolsado por el socio fundador utilizando el capital obtenido por el préstamos para la total financiación de las operaciones de la empresa. Otro tanto a nuestro favor es el de la VAN y la TIR, ambas arrojan un resultado positivo por lo que si los únicos factores decisivos para la creación de la empresa fueran los económicos la respuesta sería más que obvia, siempre se debería crear la empresa.

En grandes líneas, tras el estudio de todos los universos en los que participa Bonded Cargo la conclusión es clara, se recomienda la creación de nueva empresa lanzándonos al excitante y vertiginoso mundo del “shipping”.







## MONOGRAFÍAS

Amat, Oriol (1998). *Análisis de estados financieros, fundamentos y aplicaciones*. Ediciones Gestión 2000 S.A.

Bataller Grau, Juan (dir.); Plaza Penadés, Javier; AlcoverNavasquillo, Consuelo; Pérez Garrigues, Mario. *Curso práctico de Derecho de la empresa (Segunda edición)*. Editorial: Marcial Pons.

Cuervo, Álvaro. *Introducción a la dirección de empresas*. 4ª edición. Madrid. Editorial: Civitas Ediciones, S.L.

De la Fuente, J.M.; García-Tenorio, J.; Guerras, L.A.; Hernangómez, J. *Diseño organizativo de la empresa*. Editorial: Civitas.

De Miguel Fernández, Enrique. *Introducción a gestión (Management)*. Editorial: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

Francisco OltraCliment. *Dirección de Recursos Humanos*. Editorial: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

Galgano, Alberto. *Calidad total. Clave estratégica para la competitividad de la empresa*. Madrid: Díaz de Santos, 1993.

Kotler, Philip; Gary Armstrong, John Saunders, Veronica Wong (2002). *Principles of Marketing* (3ª europeaedición). Essex (Inglaterra): Prentice Hall.

Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane (2006). *Dirección de Marketing*. Editorial: Pearson Educación.

Olavarría, Jesús; Marimón, Rafael; Viciano, Javier. *Legislación Mercantil básica*. Editorial: Tirant Lo Blanch.



Rivera Vilas, Luis Miguel. (2012). *Decisiones en marketing cliente y empresa*. Editorial: Universidad Politécnica de Valencia.

Sánchez Muñoz, Paloma; Laguna Molina, Laura. *El comercio exterior de España: teoría y práctica*. Editorial: Pirámide.

Sánchez, Joaquín. *Plan de Marketing. Análisis, decisiones y control*. Madrid. Editorial: Ediciones Pirámide.

### **PÁGINAS WEB CONSULTADAS Y DOCUMENTOS ONLINE**

AGENCIA TRIBUTARIA: “Impuesto sobre sociedades régimen especial de incentivos fiscales para las empresas de reducida dimensión, (título VII capítulo XII TRLIS, artículos 108 a 114)”, [online] <[http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/\\_Segmentos\\_/Empresas\\_y\\_profesionales/Empresas/Impuesto\\_sobre\\_Sociedades/Periodos\\_impositivos\\_iniciados\\_hasta\\_31\\_12\\_2014/Regimenes\\_tributarios\\_especiales/Regimen\\_especial\\_de\\_incentivos\\_fiscales\\_para\\_las\\_empresas\\_de\\_reducida\\_dimension.shtml](http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Periodos_impositivos_iniciados_hasta_31_12_2014/Regimenes_tributarios_especiales/Regimen_especial_de_incentivos_fiscales_para_las_empresas_de_reducida_dimension.shtml)> [Mayo 2017]

AGENCIA TRIBUTARIA: “Tabla de coeficientes de amortización lineal”, <[http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/\\_Segmentos\\_/Empresas\\_y\\_profesionales/Empresas/Impuesto\\_sobre\\_Sociedades/Periodos\\_impositivos\\_a\\_partir\\_de\\_1\\_1\\_2015/Base\\_imponible/Amortizacion/Tabla\\_de\\_coeficientes\\_de\\_amortizacion\\_lineal.shtml](http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Periodos_impositivos_a_partir_de_1_1_2015/Base_imponible/Amortizacion/Tabla_de_coeficientes_de_amortizacion_lineal.shtml)> [Mayo 2017]

ANAVE ASOCIACIÓN NAVIEROS ESPAÑOLES [online]

BOLETIN LA COORDINADORA ESTATAL DE TRABAJADORES PORTUARIOS (2015): “Los últimos datos de la evolución del sector durante 2015”, [online] <<http://www.laestiba.info/wp-content/uploads/2015/12/Estiba-11.pdf>> [Abril 2017]



CAMARA DE COMERCIO DE GIJÓN: Documento: “¿Qué es un packinglist?”  
<[http://www.camaragijon.es/contenidos/documentos/Qux\\_es\\_un\\_packing\\_list.pdf](http://www.camaragijon.es/contenidos/documentos/Qux_es_un_packing_list.pdf)>[Mayo 2017]

COMERCIO EXTERIOR. ES: “Diccionario del comercio exterior: Factura”  
<<http://www.comercio-exterior.es/es/action-diccionario.diccionario+idioma-223+l-F+p-858+pag-/Diccionario+de+comercio+exterior/factura+comercial.htm>>[Mayo 2017]

COMISIÓN EUROPEA: “Política Marítima Integrada” [online]  
<[https://ec.europa.eu/maritimeaffairs/policy\\_es](https://ec.europa.eu/maritimeaffairs/policy_es)> [Abril 2017]

CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE COMERCIO Y  
DESARROLLO – UNCTAD: “Informe sobre el transporte marítimo 2015”;  
[online]<[http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/rmt2015\\_es.pdf](http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/rmt2015_es.pdf)>[Abril 2017]

CONSEJO DEL MAR DE LA CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE  
ORGANIZACIONES EMPRESARIALES (2014): “Memorándum los sectores  
empresariales relacionados con el mar en España”; [online]  
<[http://contenidos.ceoe.es/resources/image/memorandum\\_sectores\\_mar\\_espana\\_2014.pdf](http://contenidos.ceoe.es/resources/image/memorandum_sectores_mar_espana_2014.pdf)> [Abril 2017]

CRECENEGOCIOS: “El modelo de las cinco fuerzas de Porter” [online]  
<<http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>>  
[Mayo 2017]

DIARIO DE NAUTICA: “Las funciones de los agentes de aduanas y los  
transitarios”, <<http://www.diariodenautica.com/las-funciones-de-los-agentes-de-aduanas-y-los-transitarios>>[Mayo 2017]



ECONOMÍA 3: “Las empresas transitarias coordinan y dirigen el transporte internacional de mercancías” <<http://www.economia3.com/2016/11/13/88873-las-empresas-transitarias-coordinan-y-dirigen-el-transporte-internacional-de-mercancias/>>[Mayo 2017]

EL ECONOMISTA: “Ranking de empresas en Valencia” <<http://ranking-empresas.eleconomista.es/empresas-VALENCIA.html>>[Mayo 2017]

EMPRENDEDORES.ES: “¿Autónomo o Sociedad Limitada?” <<http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/autonomo-o-sociedad-limitada/costes-de-convertirse-en-autonomo-o-sociedad-limitada>> [Junio 2017]

ESPINOSA, ROBERTO: “La matriz de análisis DAFO (FODA)” [online] <<http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>> [Mayo 2017]

EUROSTAT (2017): “Maritime transport of goods - quarterly data”; [online] <[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Maritime\\_transport\\_of\\_goods\\_-\\_quarterly\\_data](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Maritime_transport_of_goods_-_quarterly_data)> [Abril 2017]

EXPANSIÓN: “Entrevista - Víctor Audera: "Muchas pymes no exportan porque no ven que su mercado es global"” <<http://www.expansion.com/pymes/2016/10/26/580a053a468aebd75f8b45ec.html>> [Mayo 2017]

EXPANSIÓN: “Que leyes afectan al emprendedor”. <<http://www.expansion.com/2012/05/07/empleo/emprendedores/1336408978.html>>[Mayo 2017]

IDEALISTA [online] <<https://www.idealista.com/inmueble/2187268/>>[Mayo 2017]



INFOAUTÓNOMOS (2014): “Sociedad Limitada: características y ventajas”  
[online]<<http://infoautonomos.eleconomista.es/tipos-de-sociedades/sociedad-limitada-caracteristicas-ventajas/>>[Mayo 2017]

INFOAUTÓNOMOS (2017): “Sociedad Limitada: características y ventajas”  
[online]< <http://infoautonomos.eleconomista.es/tipos-de-sociedades/como-crear-una-sociedad-limitada/>>[Mayo 2017]

ING BANK N.V. SUCURSAL EN ESPAÑA [online]  
<<https://www.ingdirect.es/negocios/prestamo/>> [Mayo 2017]

INSTITUTO NACIONAL DE EVALUACIÓN EDUCATIVA. MINISTERIO DE  
EDUCACION, CULTURA Y DEPORTE (2013): “Panorama de la Educación.  
Indicadores de la OCDE 2013”; [online]  
<<http://www.fedea.net/docs/boletin12c.pdf>> [Abril 2017]

MARINE SURVEYORS SPAIN: “Cómo se identifican y codifican los  
contenedores” <<http://absurveyors.es/blog/2014/08/09/como-se-identifican-y-codifican-los-contenedores/?lang=es>> [Abril 2017]

MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD, GOBIERNO  
DE ESPAÑA [online] <<http://serviciosede.mineco.gob.es/indeco/>> [Abril 2017]

MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD:  
“Datacomex”. <<http://datacomex.comercio.es/>>[Mayo 2017]

MINISTERIO DE FOMENTO: “Normativa vigente transporte terrestre”.  
<[http://www.fomento.es/mfom/lang\\_castellano/direcciones\\_generales/transporte\\_terrestre/\\_informacion/normativa/](http://www.fomento.es/mfom/lang_castellano/direcciones_generales/transporte_terrestre/_informacion/normativa/)>[Mayo 2017]

MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO: “RETRATO DE LAS  
PYME 2015 - Subdirección General de Apoyo a la PYME Ministerio de  
Industria, Energía y Turismo.Dirección general de Industria y de la Pequeña y



Mediana

Empresa.”

<[www.ipyme.org/publicaciones/retrato\\_pyme\\_2015.pdf](http://www.ipyme.org/publicaciones/retrato_pyme_2015.pdf)>[Mayo 2017]

MOLDTRANS (2015): “Orígenes y evolución del transporte internacional de mercancías”; [online] <<http://www.moldtrans.com/origenes-y-evolucion-del-transporte-internacional-de-mercancias/>> [Abril 2017]

MONTOYA RODRÍGUEZ, JOSÉ MIGUEL: “Nuevas tecnologías en el transporte marítimo y la infraestructura de puertos”, [online] <[http://www.amivtac.org/assets/files/document/2650\\_XVIII%20Reunion\\_11\\_nuevasTec.pdf](http://www.amivtac.org/assets/files/document/2650_XVIII%20Reunion_11_nuevasTec.pdf)>[Mayo 2017]

OBS BUSINESS SCHOOL: “Elementos claves en el estudio económico de un proyecto” <<http://www.obs-edu.com/es/blog-project-management/etapas-de-un-proyecto/elementos-claves-en-el-estudio-economico-de-un-proyecto>>[Mayo 2017]

OBSERVATORIO DE LA JUVENTUD EN ESPAÑA (2016): “Juventud en cifras” [online] <<http://www.injuve.es/sites/default/files/2016/18/publicaciones/jcifras2015-poblacion.pdf>> [Abril 2017]

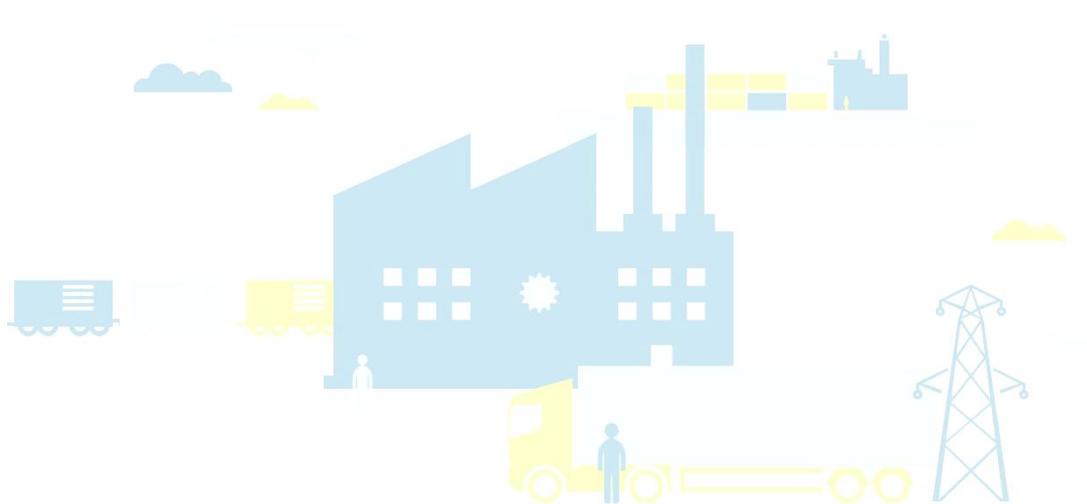
OBSERVATORIO DEL TRANSPORTE Y LA LOGÍSTICA EN ESPAÑA – MINISTERIO DE FOMENTO (2015): “Informe anual 2015”; [online] <[http://observatoriotransporte.fomento.es/NR/rdonlyres/0AE839CF-9E00-46F3-A27C-88B14AC37715/136237/INFORME\\_OTLE\\_2015.pdf](http://observatoriotransporte.fomento.es/NR/rdonlyres/0AE839CF-9E00-46F3-A27C-88B14AC37715/136237/INFORME_OTLE_2015.pdf)> [Abril 2017]

ORGANIZACIÓN MARÍTIMA INTERNACIONAL (OMI) [online] <<http://www.imo.org/es/about/paginas/default.aspx>> [Abril 2017]



PRETIUM GESTION: “Qué hacer para montar una empresa de transporte de mercancías” <<https://pretiumgestion.com/que-hacer-para-montar-una-empresa-de-transporte-de-mercancias/>>[Mayo 2017]

STRUCTURALIA, FORMACIÓN ESPECIALIZADA: “Los 10 puertos más importantes de Europa” <<http://www.structuralia.com/es/blog/10001761-los-puertos-mas-importantes-de-europa>> [Junio 2017]









See website for large version of the reverse | Ver página Web para términos y condiciones | Скачать веб-сайт для ознакомления с условиями перевозки | 网站的条款和条件请见网站 | www.msc.com

<b>MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A.</b> 12-14, chemin Rieu - CH - 1208 GENEVA, Switzerland website: www.msc.com SCAC Code: MSCU		<b>SEA WAYBILL No. MSCUVS678497</b> <b>RIDER PAGE</b> Page: 1 of 1	
<small>CONTINUATION PARTICULARS FURNISHED BY THE SHIPPER - NOT CHECKED BY CARRIER - CARRIER NOT RESPONSIBLE (see Clause 14)</small>			
Container Numbers, Seal Numbers and Marks	Description of Packages and Goods <small>(Continued on attached Bill of Lading Rider coversheet, if available)</small>	Gross Cargo Weight	Measurement
TRIU0010980 40' HIGH CUBE REEFER Seal Number: EU09035540 Tare Weight: 4,750.00 kgs.	1980 Package(s) of FROZEN VEGETABLE H.S CODE: 07100095 14 FREE DAYS AT DESTINATION N DE TERMOGRAFO:2762627432 EXPRESS BL CUC+ THCD +ISPS PREPAID <MAILTO:ETANI@UCHI@SSTINTL.COM> AND TAGGART INTERNATIONAL LTD 10050 NW 116TH WAY, STE. 9 MEDLEY, FL 33178 T: (305) 883-0152 16,803.972KGS Temperature: -20.0 C FREIGHT PREPAID THE GOODS IN THE CONTAINER MAY NOT BE STOWED ABOVE THE MARKED LOADING SHOULD THE MERCHANT REGARDLESS EXCEED THE ALLOWED LIMITS, MSC WILL HOLD HIM RESPONSIBLE FOR IMPROPER COOLING OR VENTILATION AND ANY FAILURE OF THE REEFER UNIT EXPRESS BL.	16,803.072 kgs.	
	Total :	16,803.072 kgs.	
PLACE AND DATE OF ISSUE <b>VALENCIA</b> XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	SHIPPED ON BOARD DATE XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	SIGNED on behalf of the Carrier MSC Mediterranean Shipping Company S.A. by Mediterranean Shipping Company España, S.L.U As Agent	

See Waybill Standard Edition - 01/2015



• ANEXO 2: TABLA SALARIAL TRANSITARIOS

Julio de 2.010, con la sola modificación de las tablas salariales que se adjuntan.

Segundo.—Proceder a la actualización y cierre definitivo de las tablas salariales para el año 2.010, con efectos retroactivos al 1 de enero del 2010, así como aprobar las tablas provisionales del año 2011.

Tercero.—Delegar en [...], para que en nombre y representación de esta comisión negociadora, realice los trámites necesarios para el correspondiente depósito, registro y posterior publicación en el BOP de Valencia.

Y para que conste, en prueba de conformidad, firman la presente acta, en fecha y lugar arriba indicados, los integrantes de la mesa negociadora.

CONVENIO EMPRESAS TRANSITARIAS DE LA PROVINCIA DE VALENCIA

Tabla salarial definitiva año 2010 y provisional 2011

	Salario 2009	Salario 2010 provisional	Atrasos S. base 2,5% sobre 2009	Salario 2010 definitivo	Rev. 2011 1,5% a cta. 2011	Salario 2011 provisional
<b>Personal titulado:</b>						
Titulado/a Superior	1.651,60	1.659,86	41,29/660,64	1.701,15	25,52	1.726,67
Titulado/a Medio (A)	1.473,18	1.480,55	36,83/589,28	1.517,38	22,76	1.540,14
Titulado/a Medio (B)	1.383,06	1.389,97	34,58/553,28	1.424,55	21,37	1.445,92
<b>Personal administrativo</b>						
Jefe/a de Sección	1.651,60	1.659,86	41,29/660,64	1.701,15	25,52	1.726,67
Jefe/a de Negociado	1.473,18	1.480,55	36,83/589,28	1.517,38	22,76	1.540,14
Oficial/a Administrativo/a A	1.316,36	1.322,94	32,91/526,56	1.355,85	20,34	1.376,19
Oficial/a Administrativo/a B	1.178,64	1.184,54	29,46/471,36	1.214,00	18,21	1.232,21
Auxiliar Administrativo/a A	1.094,96	1.100,43	27,38/438,08	1.127,81	16,92	1.144,73
Auxiliar Administrativo/a B	883,99	888,41	22,10/353,60	910,51	13,66	924,17
Aspirante Administrativo/a 16/17 años	716,44	720,02	17,91/286,56	737,93	11,07	749,00
Telefonista/o	1.094,96	1.100,43	27,38/438,08	1.127,81	16,92	1.144,73
Telefonista/o (menor 18 años)	919,73	924,33	22,99/367,84	947,32	14,21	961,53
<b>Personal subalterno</b>						
Conserje	1.116,97	1.122,56	27,92/446,72	1.150,48	17,26	1.167,74
Cobrador/a - Ordenanza	1.094,96	1.100,43	27,38/438,08	1.127,81	16,92	1.144,73
Botones (16/17 años)	716,44	720,02	17,91/286,56	737,93	11,07	749,00
Personal de Limpieza	1.094,96	1.100,43	27,38/438,08	1.127,81	16,92	1.144,73
<b>Servicios varios</b>						
Encargado/a de Sección	1.349,28	1.356,02	33,74/539,84	1.389,76	20,85	1.410,61
Oficial/a (Conductor Camión y E. Almacén)	1.316,37	1.322,95	32,91/526,56	1.355,86	20,34	1.376,20
Encargado/a Almacén	1.349,28	1.356,02	33,74/539,84	1.389,76	20,85	1.410,61
Especialista Almacenero	1.205,65	1.211,68	30,14/482,24	1.241,82	18,63	1.260,45
Peón	1.094,96	1.100,43	27,38/438,08	1.127,81	16,92	1.144,73
Aprendiz/a 16/17 años	716,44	720,02	17,91/286,56	737,93	11,07	749,00



• ANEXO 3: DOCUMENTOS DESPACHO ADUANA EXPORTACIÓN

COMUNIDAD EUROPEA		10112525		TIPO DE DECLARACIÓN (1)		MRN	
DOCUMENTO DE ACOMPAÑAMIENTO DE EXPORTACION	Expeditor/Exportador (2) Nº ESA79848702 CENTRO DE VENTAS INTERNACIONALES KOMERCIAL, S.A. C/MEJICO, 6 - POL.IND.EL DESCRIBIMIENTO ES 28806 ALCALA DE HENARES			EX A --- Formulario (3) 001 1		Otro ICE (S32) --- Deci.seg.0001	
	Destinatario (6) Nº QUINGAO HIGHER IN NICE EMP & EXP CO., LTD. RM1101 FORTUNE CENTER, NO.1B2-B CN 111 196 HAIER ROAD			Partidas (4) 1		Total exentos (4) 367	
	Declarante/Representante (14) Nº ESB98457419 [2] TRANSITOS Y SOLUCIONES ADUANERAS, S.L. DR. J. J. DOMINE, 19-4-7 ES 011 VALENCIA			Fecha de Expedición: 29-02-2017		Aduana: ES004611	
	Identidad medio transporte a la partida (18) ---			Número de referencia (7) ---		Cód. P. exped.export (15) a   ES   a   CN	
	Modo transporte en frontera (25) 1			Localización de las mercancías (30) 1941XA1004		Códigos de los países de paso (S13) ---	
	Aduana de salida (29) ES004611			Número de premita (S28) ---		Masa bruta (kg) (35) 3512	
	Marcas y numeración: Nº contenedor(es) - Número y clase						
	Bultos y descripción de las mercancías (31)						
	Nº Partida Nº			Número y clase de bultos, partes, marcas y número de los bultos (31) (1)		Descripción de las mercancías (31) (2)	
	Expeditor/Exportador (2)			Destinatario (6)		Valor de las mercancías (34)	
Identidad medio transporte a la partida (18)			Códigos de las mercancías (30)		Declaración sumaria/documento precedente (40)		
Nº de referencia único del envío (1)			Nº contenedor(es) presentados (44) (1)		Número de premita (S28)		
Indicaciones especiales (44) (2)			Regimen (37)		Masa bruta (kg) (35)		
UNGS (44) (3)			Cód. método de pago de costes de transporte (S29)		Masa neta (kg) (38)		
			Tipo de declaración (1)		Valor estadístico (46)		
			1 367 BR RTDAS.		CALZADO DE CUERO CON PUNTERA METALICA DE PROTECCION. (DEVOLUCION DE MERCANCIA).		
					04034000 00 0000 0000		
					Z DVD 19412016000329001		
			N380: GBHIN16/10828 17-10-2016; 1833: ES46117900001 24-02-2017; N705: S/N 24-02-2017; 1205: 19412016000329 29-12-2016; 1024: ESAEDC15000034M2 18-06-2015; 1025: ESAEDC15000034M2 18-06-2015		CNI01172066		
					31.71 ES CN 3.512.000		
					EX 23.529.73 2.611.000		
CONTROL POR LA ADUANA DE EXPEDICIÓN/EXPORTACIÓN (5)			CONTROL POR LA ADUANA DE SALIDA (6)				
Resultado: A2 Considerado Conforme			Fecha de Regido:				
Precintos colocados: Número: -----			Examen de los precintos:				
marcas: -----			Observaciones:				
Plazo (fecha límite): 29-05-2017							



LEVANTE DE EXPORTACIÓN	Exportador (2) ESA78848702 CENTRO DE VENTAS INTERNACIONALES RD		TIPO DE DECLARACIÓN (1) EX   A		MRN 17ES00461110493250	
			Formularios (3) 001   001			
			Partidas (5)		Total bultos (6)	
			1		367	
			Aduana		ES004611	
		Número de referencia (7)				Cód. país de destino (17) ES
Declarante Representante (14) ESR98437419 TRANSITOS Y SOLUCIONES ADUANERAS, S		Identidad medio transporte a la partida (18)		Contenedores (19) S1		
		Identidad medio transporte en frontera (21) SALIDA INDIRECTA (ES)				
Aduana de Salida (28) ES004611		Localización de la Mercancía (30) 1941XA1004		Identificación Depósito (40) ESXA19061004		

Partida N° (12)	N° de contenedores (21-4)	Chapas (25-3)	Marcas, número y tipo de bultos, número de piezas (24-1)	Descripción de la mercancía (21-2)	Código de unidad y cantidad (21-3)	Código de mercancías (31)	Masa bruta (kg) (36)	Masa neta (kg) (36)	Documento procedente (42)
001	CNIU1172066								
RTDAS: 367 EX 0 CALZADO DE CUERO CON PUNTERA METÁLICA DE PROTECCIÓN (DEDUCCIÓN DE MERCANCÍA). UN 367,00 4403480000 3.512,000 2.611,000 DVD 19412016000329001 N380 GSH16/1082R 17-10-2016 1833 ES46117500001 24-02-2017 N700 S/N 24-02-2017									

Control por la Aduana de Destino (J)

Fecha de Levante

28-02-2017

C.S.V.

GPZVAM6VNBH5VSN



GPZVAM6VNBH5VSN

La autenticidad de este documento puede ser comprobada mediante el Código Seguro de Verificación GPZVAM6VNBH5VSN en <https://www.agenciatributaria.gob.es>



**AUTORIZACIÓN DE SALIDA DE EXPORTACIÓN  
ADUANA DE SALIDA**

MRN del DUA de exportación: **17ES00461110493250**

Aduana de Salida: **ES004611**

Fecha de AUTORIZACIÓN en la aduana de salida: **06-03-2017**

A fecha 06-03-2017 ha sido autorizada la salida de la exportación con  
MRN 17ES00461110493250 en la aduana de salida ES004611.

Partida N(10)	Nº de contenedores (14)	
Clase (11)		
Marcas, número y tipo de buños, número de piezas (14)		
Descripción de la mercancía (16)		
Código de unidad y cantidad (15)		
001	CHIUL172066	
RTDAS	367	RX 0
CALZADO DE CUERO CON PUNTERA METÁLICA DE PROTECCIÓN. (DEVOLUCION DE MERCANCIA).		
UN	367,00	

C.S.V.

J5FUZ9568ZE33AUF



J5FUZ9568ZE33AUF

La autenticidad de este documento puede ser comprobada mediante el Código Seguro de Verificación J5FUZ9568ZE33AUF en <https://www.agenciatributaria.gob.es>



COMUNIDAD EUROPEA		10112523		DECLARACIÓN		ADUANA DE EXPEDICIÓN/EXPORTACIÓN	
Ejemplar para el expediente/exportador	1. Expediente/exportador Nº ESA78848702 CENTRO DE VENTAS INTERNACIONALES KOMERCIAL, S.A. C/MEJICO, 6 - POL.IND.EL DESCUBRIMIENTO 28806 ALCALA DE HENARES MADRID ESPAÑA	EX A	17 ES004611 1 049325 0				
	2. Destinatario Nº QINGDAO HIGHER IN NICE IMP & EXP CO., LTD. RM1101 FORTUNE CENTER, NO.182-6 111 196 HAIER ROAD QINGDAO CHINA	3. Partida 1	4. Valor aduanado 367	5. Número de referencia			
	6. Declarante/Representante Nº ESB98457419 [2] TRANSITOS Y SOLUCIONES ADUANERAS, S.L. (TYSA) DR. J.J.DOMINE, 19-7º 46011 VALENCIA (ESPAÑA)	10. País de expedición/exportación ES	11. País de destino CN	12. País de origen			
	13. Identidad y naturaleza de las mercancías SALIDA INDIRECTA	14. Tipo de mercancía XXX OTRAS	15. Tipo de cambio 000	16. Valor en especie total factura 0	17. Tipo de cambio 1,0	18. Naturaleza 21	19. Naturaleza 3
	20. Modo transporte 1	21. Modo transporte 3	22. Lugar carga	23. Datos estadísticos y sanciones			
	24. Fecha y hora de salida ES004611	25. Localización de las mercancías 1941XA1004	26. Fecha y hora de llegada 367 CAJAS, RTDAS.. 1 CONTENEDOR, CNIU1172066. --- 367 UN CALZADO DE CUERO CON PUNTERA METALICA DE PROTECCION. (DEVOLUCION DE MERCANCIA).				
	27. Declaración especial N380: GBHIN16/1082B 17-10-2016; 1833: ES46117500001 24-02-2017; N705: S/N 24-02-2017; 1205: 19412016000329 29-12-2016; Y024: ESAEOC15000034M2 18-06-2015; Y025: ESAEOC15000034M2 18-06-2015	28. País de origen de las mercancías CN	29. Valor en especie (kg) 31,71	30. Valor en especie (kg) 2611	31. Unidades aduaneras Z DVD 19412016000329001 2202 PA 0		
	32. Adicional de pago ESXA19001004	33. Adicional de pago ESXA19001004					
	34. Lugar principal representado por	35. Lugar y fecha Lugar y fecha:					
	36. Garantía no válida para	37. Lugar y fecha VALENCIA 28-2-2017					
38. CONTROL POR LA ADUANA DE IMPORTACIÓN Resultado: Levante : 28-2-2017 Precisión colocada: Número Admitido: 28-2-2017 marcar Plazo (fecha límite): C.S.V.: GPZVAM6VNMH5VSN Finis: AUTENTICACION INFORMATICA, ART. 98 R/UE 952/2013		39. Lugar y fecha VALENCIA 28-2-2017 Firma y nombre del declarante/representante: TRANSITOS Y SOLUCIONES ADUANERAS, S.L. EDUARDO VERCET BOTET APODERADO: 19897760T					

- ANEXO 4: FOTOS PUERTO DE VALENCIA

