

**PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DE CONSULTORÍA ESPECIALIZADA EN
LOGÍSTICA EFICIENTE Y SOSTENIBLE**

TRABAJO DE FIN DE GRADO



UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ORIHUELA

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2022/2023

ALUMNO: JORGE HEREDIA GUIRAO

TUTORA: ROSA ANA CREMADES CORTES

ÍNDICE

1. Introducción.....	3
1.1. Presentación del tema y justificación de su elección.....	3
1.2. Objetivos del trabajo.....	4
2. Declaración de la misión, visión y valores.....	4
3. Análisis del entorno general	4
3.1. Análisis PESTEL	5
3.2. Oportunidades y amenazas del entorno general	9
4. Análisis de la competencia.....	10
4.1. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter	10
4.2. Posibles alianzas estratégicas y productos complementarios.....	13
4.3. Amenazas y oportunidades del entorno competitivo	14
5. Análisis necesidades de los clientes	14
5.1. Objetivo general y específico.....	15
5.2. Descripción de la población objetivo	15
5.3. Sistema de recogida de datos a utilizar y motivos de su elección..	15
5.4. Diseño muestral y plan de trabajo de campo	15
5.5. Esquema de cuestionario.....	16
5.6. Resultados.....	18
5.7. Conclusiones.....	24
6. El producto	25
6.1. Propuesta de valor	25
6.2. Definición del producto	27
6.3. Clasificación del servicio	29
7. Marketing estratégico	30
7.1. Delimitación del mercado de referencia	30
7.2. Mercado relevante.....	31
7.3. Segmentación del mercado.....	32
7.3.1. Segmentación	32
7.3.2. Valoración de los segmentos	33
7.3.3. Estrategia de cobertura de los segmentos.....	34
7.4. Estrategia de posicionamiento	35
7.5. Estrategia de crecimiento	35
7.6. Estrategias diferenciales para el marketing de servicios.....	37
7.7. Estrategia competitiva	38

8. Marketing operativo	39
8.1. Marketing Mix	39
8.1.1. Política de producto	40
8.1.2. Política de precios	41
8.1.3. Política de distribución	43
8.1.4. Política de comunicación	43
8.1.5. Política de personas	45
8.1.6. Política de procesos	46
8.1.7. Política de evidencias físicas.....	46
8.2. Sistema de satisfacción del cliente	46
9. Forma jurídica	47
9.1. Forma jurídica del negocio	47
9.2. Trámites legales	47
10. Plan de Operaciones	47
10.1. Estrategia de operaciones.....	48
10.2. Planificación de la actividad	48
10.2.1. Descripción del proceso productivo	48
10.2.2. Producción y capacidad.....	49
10.2.3. Aprovisionamientos	50
10.3. Infraestructuras	51
11. Plan de proyecto	52
11.1. Diagrama de Gantt	52
11.2. Presupuesto	54
11.3. Plan de riesgos.....	56
12. Pronóstico de ventas	57
13. RSC y evaluación del efecto medioambiental	59
14. Bibliografía	60
15. Anexo	61

1. Introducción

La logística es una parte esencial de cualquier empresa, desempeñando un papel clave en la eficiencia operativa y en la satisfacción del cliente. En un mundo cada vez más consciente de los desafíos medioambientales y la sostenibilidad, la necesidad de optimizar la logística de manera eficiente y sostenible se ha convertido en una obligación para las organizaciones en todos los sectores.

1.1. Presentación del tema y justificación de su elección

La logística eficiente y sostenible se ha convertido en un área de creciente importancia en el mundo empresarial. Cada vez son más las organizaciones que buscan reducir costos operativos, minimizar su huella ambiental u optimizar su cadena de suministro.

La logística eficiente se basa en maximizar la productividad y minimizar el desperdicio en los procesos logísticos, que engloban desde el transporte, al almacenamiento o la distribución, mientras que la logística sostenible busca garantizar que estas operaciones se realicen de manera ambientalmente responsable y ética.

La creación de una empresa consultora especializada en logística eficiente y sostenible se propone como una respuesta a la creciente demanda por parte del mercado, ofreciendo así numerosas opciones y oportunidades.

Esta empresa ofrecerá servicios de consultoría y soluciones personalizadas a las organizaciones que busquen mejorar su logística de manera eficiente y sostenible. Este tipo de asesoramiento abarca desde la evaluación de los procesos logísticos y la implementación de tecnologías avanzadas hasta la gestión de la cadena de suministro, enfocada en la reducción de costos y el cumplimiento de objetivos medioambientales.

La elección de este tema se basa en la necesidad de abordar los desafíos actuales de la logística empresarial. La falta de recursos y experiencia en estas áreas supone una barrera significativa para muchas organizaciones que buscan implementar prácticas más responsables y eficientes en sus operaciones.

Este TFG busca contribuir al conocimiento en el campo de la logística sostenible y eficiente y también a mostrar los pasos para la creación de una

empresa con éxito dentro de este sector. Además, trata de mostrar el potencial para generar un impacto positivo tanto en la rentabilidad de las empresas como en la preservación medioambiental, alineando así los objetivos empresariales con las preocupaciones medioambientales globales.

1.2. Objetivos del trabajo

El objetivo general del trabajo es presentar una propuesta detallada sobre la creación de una empresa especializada en la consultoría logística con carácter sostenible y eficiente, mientras que los objetivos específicos se centran en estudiar y analizar cada una de las etapas y estrategias que se seguirían.

Para poder realizar estos objetivos se van a emplear diferentes herramientas y metodologías aprendidas durante toda la carrera, las cuales ayudarán a proporcionar una visión general de todas las fases clave del proyecto.

2. Declaración de la misión, visión y valores

La misión es la de crear un servicio que sea accesible para todas las empresas con la finalidad de implantar la eficiencia y sostenibilidad en su logística.

La visión trata de que el servicio está al alcance de cualquier empresa.

Entre los valores que definen a la empresa se pueden encontrar:

1. El servicio al cliente lo es todo
2. Compromiso total con la RSC
3. Honestidad y transparencia
4. Énfasis en el desarrollo sostenible

3. Análisis del entorno general

El primero de los análisis que realizar es el del entorno general, ya que da una visión global de los posibles factores que pueden afectar a la empresa. Además de esto también es importante para conocer cuáles son las variables que pueden afectar positiva o negativamente directamente a la empresa.

Para llevarlo a cabo en primer lugar se va a hacer uso de la herramienta PESTEL y tras esto se van a clasificar los resultados diferenciándolos entre amenazas y oportunidades.

3.1. Análisis PESTEL

Este análisis está muy extendido en la rama económica y es el que se va a emplear para tener una visión ampliada del entorno general.

El análisis va a ser usado bajo la siguiente definición: “un análisis PESTEL es una herramienta que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro. PESTEL es un acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Este análisis se utiliza para evaluar estos seis factores externos en relación con la situación comercial. El análisis consiste en examinar oportunidades y amenazas que surgen a partir de dichos factores. Con los resultados que ofrece el análisis PESTEL es posible tener una visión favorable al llevar a cabo una investigación de mercados, crear estrategias de marketing, desarrollar productos y tomar mejores decisiones para la organización” (César Y. Amador-Mercado, 2022).

Una vez conocida la finalidad del análisis y los distintos factores que existen ya pueden ser vistos uno por uno, y quedarían de la siguiente forma:

- **Político.** Lo primero que destaca son las recientes elecciones en España, las cuáles pueden suponer un cambio de gobierno y por tanto un cambio en ciertas legislaciones. Aun así, en España y Europa se está trabajando para implementar políticas que fomentan la sostenibilidad y la eficiencia energética. Esto implica que las empresas, incluidas las de logística, deben adaptarse y buscar formas de minimizar su impacto negativo ambiental.

Además, desde el gobierno se están impulsando iniciativas para mejorar la infraestructura de transporte, como el desarrollo de vías verdes, carriles bici y la promoción del transporte público entre otros.

Un ejemplo puede ser encontrado en la instalación de puntos de recarga de uso público operativos en España, los cuales aumentaron en un 38% en el año 2022 (Medina, 2023), como puede verse en la *Figura 1*.

Figura 1

Puntos de recarga de uso público operativos en España

Puntos de recarga de uso público operativos en España

Hay instalados 21.573

■ Años anteriores ■ Año 2022

Puntos **13.373** 8.200



Fuente. Adaptado de *La movilidad eléctrica avanza en España: 21.500 puntos de recarga y un 13% de los coches nuevos son ya enchufables*, por Miguel Ángel Medina, 2023, EL PAÍS (<https://onx.la/59e77>)

Estas políticas pueden influir en la planificación de rutas y en el diseño de soluciones logísticas más sostenibles para nuestros clientes, por ejemplo, contemplando la opción de los vehículos eléctricos.

También es importante estar alerta a las regulaciones que el gobierno puede implementar con el paso del tiempo, ya que pueden ser más estrictas, por ejemplo, en términos de emisiones de gases de efecto invernadero y normativas ambientales.

- **Económico.** El entorno económico a nivel nacional viene marcado por la subida de los precios de todos los productos en los últimos meses procedente de la alta inflación que ha habido.

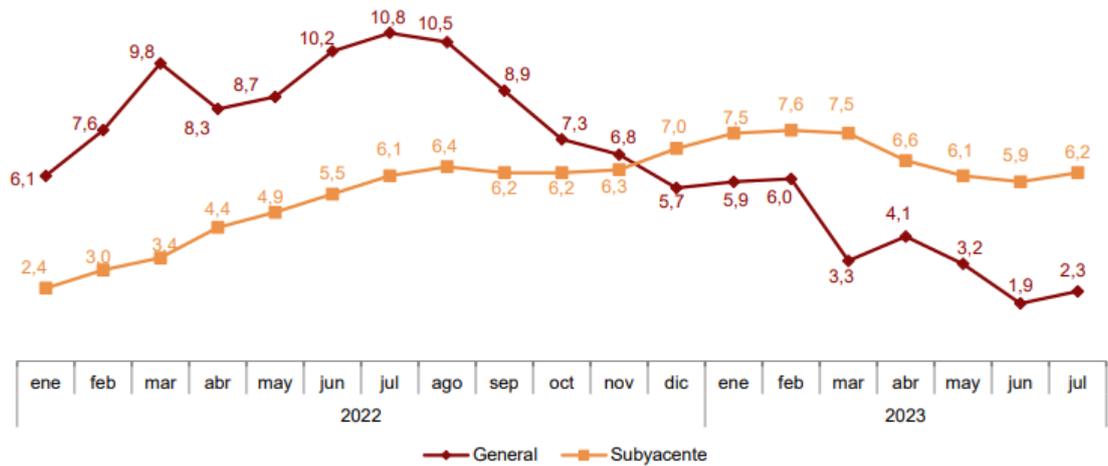
Es cierto que actualmente la inflación se encuentra 8,5 puntos por debajo de la del año pasado (INE, 2023) como puede ser visto en la *Figura 2*, pero eso no quita que los precios de los productos se hayan encarecido.

Figura 2

Evolución anual del IPC

Evolución anual del IPC¹

Índice general y subyacente. Porcentaje



Fuente. Adaptado de *Indicador adelantado del Índice de Precios de Consumo (IPC)*, por INE, 2023, Notas de prensa (<https://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipcia0723.pdf>)

Por otro lado, y aunque la situación económica no sea la mejor, existe la necesidad en las corporaciones de adaptarse a la nueva realidad y a los cambios en la demanda.

- **Social.** Las personas y empresas son cada vez más conscientes del impacto medioambiental que ocupan, queriendo así aportar para lograr un desarrollo sostenible, existiendo un gran número de personas dispuestas a pagar incluso un poco más por productos sostenibles. Adicionalmente, la pandemia ha alterado en parte el comportamiento del consumidor y ha hecho que aumente la necesidad de servicios como la entrega a domicilio. Por ejemplo, dentro del sector de la restauración, tras la pandemia se impulsó un 40% los pedidos de comida a domicilio (EFE: Agro, 2021).
- **Tecnológico.** La tecnología juega un papel fundamental en el área de la logística eficiente y sostenible. El desarrollo de nuevas tecnologías,

como sistemas de automatización, vehículos eléctricos y drones pueden impactar en la forma en que se llevan a cabo las operaciones logísticas. También se pueden utilizar tecnologías para monitorear el impacto ambiental de la logística y mejorar la eficiencia.

La digitalización y la automatización son también cada vez más importantes en el sector además del uso de tecnologías más limpias y sostenibles en el transporte.

- **Ecológico.** Existe una creciente demanda por parte de los consumidores y las empresas de reducir el impacto ambiental de sus operaciones logísticas. La eficiencia energética, la reducción de emisiones y la gestión sostenible de la cadena de suministro son apartados de interés por parte de las partes implicadas.

Además, las empresas pueden enfrentar sanciones o multas si no cumplen con las regulaciones ambientales.

También es importante saber que el impacto ambiental de la logística puede influir en la percepción de la empresa por parte de los consumidores.

- **Legal.** En España, el sector logístico está sujeto a una serie de leyes y regulaciones que deben tenerse en cuenta al brindar servicios de consultoría. Algunas de las áreas relevantes son:

- Leyes de transporte: Regulaciones específicas relacionadas con el transporte de mercancías, como las limitaciones de carga, los requisitos de licencia y los tiempos de conducción y descanso.

- Regulaciones ambientales: España ha implementado políticas y regulaciones para fomentar la sostenibilidad y reducir las emisiones de carbono. Esto incluye restricciones sobre el acceso a ciertas áreas urbanas para vehículos contaminantes y la promoción de alternativas más sostenibles, como el transporte público y los vehículos eléctricos. Por ejemplo, en Madrid, cada coche tiene un etiquetado especial en función de sus características, y en base a

este puede circular o no por ciertas zonas, existiendo así zonas de bajas emisiones para controlar la contaminación en el aire. (Ayuntamiento de Madrid, 2023).

- Regulaciones aduaneras: En caso de que existan rutas comerciales internacionales, es importante tener en cuenta las regulaciones aduaneras. Es esencial cumplir con la normativa aduanera para evitar retrasos en los envíos y posibles sanciones.
- Protección de datos: La gestión de datos es esencial en el ámbito logístico, y por tanto, lo es también cumplir con la legislación de protección de datos. La Unión Europea estipula que “la protección de las personas físicas en relación con el tratamiento de datos personales es un derecho fundamental” (Diario Oficial de la Unión Europea, 2016). Esto implica garantizar la seguridad y privacidad de la información confidencial de los clientes y cumplir con los requisitos de consentimiento y notificación adecuados.
- Legislación laboral: Cumplir con la legislación laboral española es deber de cualquier empresa empleadora. Dentro de esta legislación se incluyen temas como las regulaciones sobre contratos de trabajo, salarios mínimos, horas de trabajo y seguridad en el trabajo.

3.2. Oportunidades y amenazas del entorno general

Una vez analizados de una forma general los factores del entorno en el que se situaría la empresa, el siguiente paso es clasificar las amenazas y oportunidades que pueden afectar a la empresa, es decir, qué factores pueden resultar más beneficiosos o perjudiciales.

La clasificación es la siguiente:

- **Amenazas:**
 1. Las medidas estrictas para la emisión de gases podrían afectar a las actividades de transporte de los clientes.

2. El aumento en el desempleo y una disminución en la actividad económica pueden tener un impacto negativo en el presupuesto que las empresas están dispuestas a asignar a servicios de consultoría.
 3. Conocer todas las legislaciones y mantenerse actualizado en ellas supone una barrera de entrada.
 4. Pueden existir dificultades para contar con las tecnologías más actualizadas.
- **Oportunidades:**
 1. Concienciación acerca del impacto medioambiental en la sociedad.
 2. Aumento de las compras online con reparto a domicilio, lo que significa que hay un aumento en las actividades logísticas.
 3. Ofrecer servicios de consultoría que ayuden a los clientes a cumplir con los requisitos legales y a mejorar su eficiencia energética.
 4. Asesorar a los clientes sobre cómo cumplir con las regulaciones y adaptar sus operaciones logísticas de manera efectiva.
 5. Las empresas pueden ver la implementación de prácticas de logística eficiente como una oportunidad para reducir costos a largo plazo.
 6. El impacto ambiental de la logística puede influir en la percepción de la marca del cliente por parte de sus consumidores.

4. Análisis de la competencia

Una vez conocidos los factores generales que afectan a todas las empresas de este mercado el siguiente paso es analizar el entorno competitivo, que engloba desde el análisis de las empresas competidoras hasta las que podrían ser aliadas estratégicas.

4.1. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter

La finalidad de este modelo es la de tener una visión general del entorno competitivo que pueda ayudar a identificar las posibles fortalezas y debilidades para la empresa dentro de este, además de las oportunidades y amenazas. Este modelo como bien dice su nombre se divide en 5 “fuerzas”, las cuales se entienden mejor de manera visual (véase en la *Figura 3*).

Figura 3

Modelo gráfico de las 5 fuerzas de Porter

LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Fuente. Adaptado de 5 fuerzas de Porter: definición y características, por Marina, 2020, Adara visual (<https://www.adaravisual.com/5-fuerzas-de-porter-definicion-y-caracteristicas/>)

Una vez vistas las distintas fuerzas existentes, el análisis de cada una de ellas es el siguiente:

1. Amenaza de nuevos competidores:

Esta amenaza se puede considerar como baja, puesto que es un mercado en el cual existen grandes barreras de entrada que dificultan la entrada a nuevos competidores.

La primera de estas barreras es la curva de aprendizaje, ya que este mercado está compuesto por empresas que llevan muchos años en el sector y su conocimiento y experiencia es grande. Otra barrera es la reputación y relaciones establecidas que tienen estas empresas dentro del mercado, porque para las empresas nuevas es un reto poder arrebatar clientes a las ya existentes. Por último, podemos encontrar las economías de escala y los recursos financieros, por lo que dependiendo del tipo de proyecto que se haga

puede ser necesaria una gran inversión que no cualquier empresa puede soportar.

2. Amenaza de productos o servicios sustitutos:

La amenaza de productos o servicios sustitutos se considera media. Si bien existen servicios de consultoría con enfoque más general, el enfoque especializado en logística eficiente y sostenible actúa como diferenciador frente a los sustitutos. Sin embargo, es necesario comunicar y demostrar con claridad el valor agregado para mantener el posicionamiento y evitar que los clientes opten por alternativas menos especializadas.

3. Poder de negociación de los clientes:

Los clientes tienen un poder de negociación alto, debido a la existencia de múltiples proveedores de servicios de consultoría logística en el mercado. Por ello, es importante mantener una ventaja competitiva, proporcionando un valor agregado claro y demostrando cómo se puede ayudar a los clientes a mejorar su eficiencia y sostenibilidad de manera rentable en su empresa.

Mantener relaciones sólidas con los clientes brindando un excelente servicio y logrando resultados concretos ayudaría a reducir el poder de negociación de estos y a fortalecer el posicionamiento en el mercado.

4. Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores pueden tener un rol como proveedores de tecnología logística o de materiales sostenibles, teniendo un poder de negociación medio-bajo, procedente de la similitud y amplitud en la oferta de sus productos.

Nuevamente, es importante cultivar relaciones sólidas con los proveedores clave y buscar acuerdos beneficiosos que permitan ofrecer a los clientes las soluciones más eficientes y sostenibles a precios más competitivos, además de que estas relaciones aseguran el tener acceso a tecnologías y recursos actualizados.

5. Rivalidad entre competidores existentes:

La rivalidad entre los competidores es alta, debido a que, dentro del sector, existen varios competidores establecidos en el mercado que están bien posicionados en términos de oferta de servicios, reputación, experiencia y relaciones con los clientes.

4.2. Posibles alianzas estratégicas y productos complementarios

Dentro de la competencia existente en el entorno, se pueden valorar distintas alianzas estratégicas y productos complementarios que pueden desempeñar un papel importante en la expansión de la oferta de servicios y en la satisfacción los clientes.

Algunas posibles alianzas estratégicas y productos complementarios que podrían considerarse son:

- Proveedores de tecnologías y recursos sostenibles: Colaborar con empresas que desarrollan tecnologías sostenibles para la cadena de suministro, como sistemas de gestión de flotas o soluciones de embalaje ecológico. Esto permitiría ofrecer soluciones tecnológicas avanzadas para los clientes.
- Empresas de transporte y logística: Para ofrecer servicios conjuntos que aborden las necesidades de la cadena de suministro es una opción el establecer alianzas estratégicas con empresas de transporte y logística. Por ejemplo, colaborar con ellas en proyectos de optimización de rutas.
- Auditoría de sostenibilidad: Como producto complementario se podrían ofrecer servicios de auditoría en sostenibilidad que evalúen y certifiquen los procesos de los clientes en términos de prácticas sostenibles. Esto podría incluir la medición de la huella de carbono y la identificación de áreas de mejora.

- Servicios de certificación y etiquetado ecológico: Otro producto complementario al nuestro son las certificaciones y etiquetas ecológicas que validen el compromiso con la sostenibilidad y que puedan ser utilizadas por ejemplo para tener ventajas legales. Ayudar a los clientes a obtenerlos puede mejorar su satisfacción.

4.3. Amenazas y oportunidades del entorno competitivo

Una vez hecho el análisis general del entorno competitivo y planteadas las posibles alianzas, el siguiente paso es clasificar lo visto, y de esta forma, tener en cuenta los factores para futuras decisiones. Por tanto, encontramos:

- Amenazas:
 - Intensidad de la demanda, la cual puede ejercer presión en los precios.
 - Dependencia de ciertos proveedores.
 - Posible infravaloración de los clientes frente a empresas de consultoría convencional.
- Oportunidades:
 - Innovación y adaptación como medio para enfrentar la competitividad por parte de las otras empresas.
 - Inversión en marketing para diferenciar el producto y que los clientes prefieran los beneficios de este antes que la competencia o los sustitutos.
 - Generar relaciones fuertes con proveedores y clientes.
 - Posibles alianzas estratégicas y productos complementarios.

5. Análisis necesidades de los clientes

Una vez estudiado el entorno general y competitivo de la empresa, el siguiente paso es realizar una investigación que dé a conocer las necesidades de los clientes potenciales.

Este nuevo análisis proporciona información más concreta acerca de qué necesidades tiene el mercado y cuáles son sus expectativas ayudando así a definir de mejor forma la propuesta de valor.

5.1. Objetivo general y específico

El objetivo general que se persigue en esta investigación es el de averiguar qué problemas existen dentro de la logística de su empresa, cuál es su posición frente a la sostenibilidad y qué piensan de los servicios de consultoría.

Los objetivos específicos son detectar áreas de mejora o que no están siendo cubiertas por otras empresas y conocer posibles preocupaciones que tengan los clientes si tuvieran que trabajar con una empresa de este estilo.

5.2. Descripción de la población objetivo

La población objetivo a la que va dirigida la investigación es a toda empresa situada en España. Aproximadamente se pueden encontrar 2.920.466 de empresas activas (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2023).

Lo que se va a buscar es contactar con un representante de la empresa que tenga pleno conocimiento del funcionamiento y necesidades de la misma (preferiblemente que sea un encargado o el mismo propietario).

5.3. Sistema de recogida de datos a utilizar y motivos de su elección

El sistema elegido para este estudio es el cuestionario online.

La elección de este sistema viene dada principalmente por la facilidad para responder que tienen los encuestados, ya que al ser online se rompe la barrera de la distancia.

Otros motivos son la alta tasa de respuesta, la facilidad de realización con bajos recursos y también la versatilidad que proporciona el cuestionario, dando opción a que cada encuestado responda las preguntas que le corresponden.

5.4. Diseño muestral y plan de trabajo de campo

En este caso para el estudio se va a utilizar una muestra no aleatoria (los participantes son seleccionados por el encuestador) en la que se van a seleccionar distintas empresas de tamaños y sectores diferentes.

Principalmente las empresas encuestadas son conocidas de la zona, pero también por medio de "LinkedIn" se va a contactar con empresas de otras localizaciones.

Además, no solo se les enviará el cuestionario a los participantes, sino que también se aprovechará para hacerles algunas preguntas que puedan ayudar a recabar más información y a comprender mejor su funcionamiento. Para estas preguntas no se va a seguir ningún proceso ni guion especial, surgirán fruto de una conversación espontánea. De esta forma, se podrá obtener información con orientación más cualitativa (el cuestionario online es más bien cuantitativo) que complemente y extienda algunas respuestas o apartados que no se pregunten.

Para la realización del cuestionario se va a usar “Google Formularios”, la cual es una herramienta muy intuitiva tanto para crear el cuestionario como para responderlo. Además, es gratuito lo cual se adapta a los bajos recursos.

5.5. Esquema de cuestionario

Para la representación de la encuesta se va a emplear el mimograma, que es “una representación que muestra la distribución y el orden en el que se secuencian las secciones, bloques y preguntas del cuestionario, incluyéndose aquellas respuestas que implican filtros o saltos (condicionales o incondicionales)” (Sarabia Sánchez, 2021, pág. 5 Tema 8).

El cuestionario comienza con la presentación y prosigue con una pregunta general para saber el nombre de la empresa a la que se está representando (no se van a recoger los correos electrónicos, por tanto, es la única forma de identificar al encuestado). Tras esto ya comienzan las secciones hasta llegar al agradecimiento y cierre, como podemos ver en la *Figura 4*.

Figura 4

Mimograma del cuestionario



Fuente. Elaboración propia.

Como se puede ver, para el cuestionario no se van a usar preguntas filtro ni tampoco generales (solo la primera para saber a quién pertenece la respuesta) destinadas a conocer a la empresa encuestada, ya que al tratarse de una muestra no aleatoria los encuestados son conocidos y no es necesario preguntárselo. De esta forma se reduce el tiempo de realización.

Por tanto, es un cuestionario lineal en el que se va progresando conforme se va respondiendo en cada sección (no hay saltos entre preguntas). El encuestado va progresando por las diferentes secciones encontrando preguntas obligatorias y no obligatorias, y a su vez preguntas de respuesta corta, escalas de Likert, etc.

Cada sección busca indagar en distintos temas para tener una visión completa, de tal forma que la primera sección trata de conocer la logística interna y externa de la empresa, la segunda busca conocer la concienciación y

colaboración con el medio ambiente y la tercera y última va destinada a conocer la disposición y aceptación hacia una consultoría externa.

5.6. Resultados

Finalmente, la encuesta ha sido respondida por un total 15 empresas.

En este apartado no se van a ver todas las preguntas del cuestionario, sino que se van a destacar las preguntas de las que se han obtenido respuestas inesperadas o de las que se pueden sacar resultados positivos de cara a las decisiones estratégicas que se tienen que tomar para la empresa.

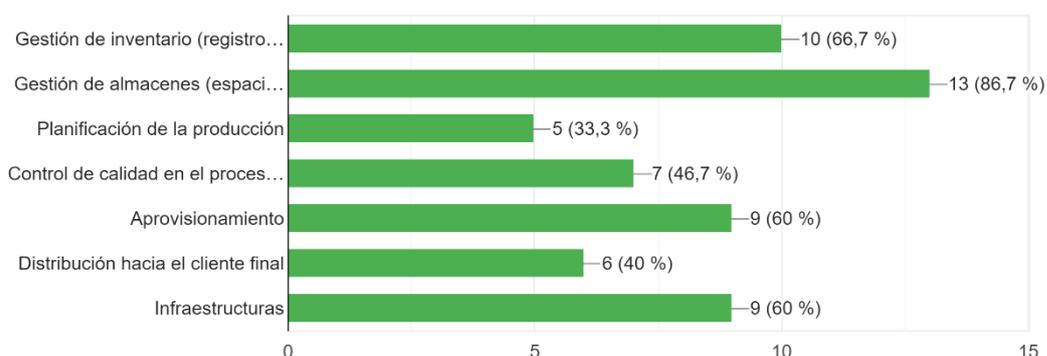
La primera de estas preguntas es una pregunta general que buscaba conocer que áreas de la logística son más importantes dentro de la empresa (véase en la *Tabla 1*). Gracias a esta pregunta se puede saber que para la mayoría de las empresas la gestión del espacio físico es de gran importancia, junto a la gestión del inventario, aprovisionamiento e infraestructuras, variables que están muy relacionadas entre sí.

Tabla 1

Pregunta 1, opciones más importantes del proceso logístico interno

De las siguientes opciones, ¿cuáles considera más importantes dentro del proceso logístico interno para su empresa? (Selecciona todas las que apliquen)

15 respuestas



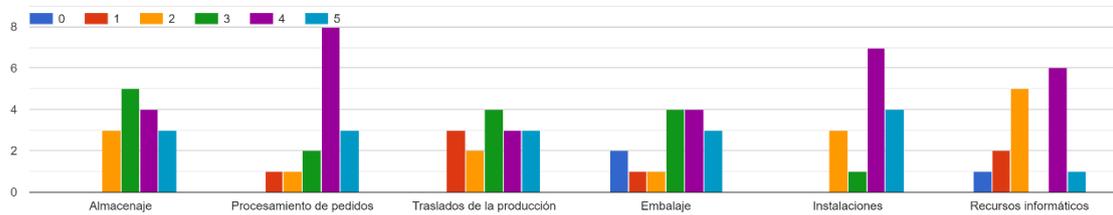
Fuente. Elaboración propia.

La siguiente pregunta (véase en la *Tabla 2*), muy relacionada con la anterior, trata de conocer por dónde pueden encontrarse los problemas logísticos internos de las empresas.

Tabla 2

Pregunta 2, valoración de los aspectos logísticos de su propia empresa

Qué valoración le da a cada uno de estos aspectos de la logística interna de su empresa, siendo 5 muy bien y 1 muy mal (0 en caso de no tenerlo presente)



Fuente. Elaboración propia.

Los resultados enseñan que la mayoría de empresas están bien en los campos de procesamiento de pedidos e instalaciones. Sin embargo, en el resto de áreas se puede ver que están muy repartidas las respuestas y la mitad se encuentra bien y la otra no tanto.

Analizando con más detenimiento las respuestas, se puede ver que en su mayoría, son las empresas de menor tamaño las que se sitúan en las valoraciones más bajas. Por ejemplo, en recursos informáticos, todas las grandes empresas que han respondido se sitúan en el 4 y 5 mientras que el resto (de tamaño medio o pequeño) son las que se encuentran con valoraciones bajas.

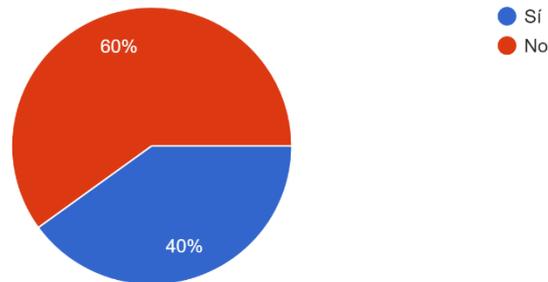
La siguiente pregunta de interés pregunta acerca de si la empresa dispone de algún tipo de tecnología o herramienta para monitorear la cadena de suministro, como se puede ver en la *Tabla 3*. Más de la mitad de empresas responde que no, coincidiendo así con la respuesta de la pregunta 2 (*Tabla 2*) sobre los recursos informáticos.

Tabla 3

Pregunta 4, relacionada con el uso de tecnologías para la monitorización

¿Utilizan algún tipo de tecnología o herramienta para monitorear y mejorar la eficiencia de la cadena de suministro?

15 respuestas



Fuente. Elaboración propia.

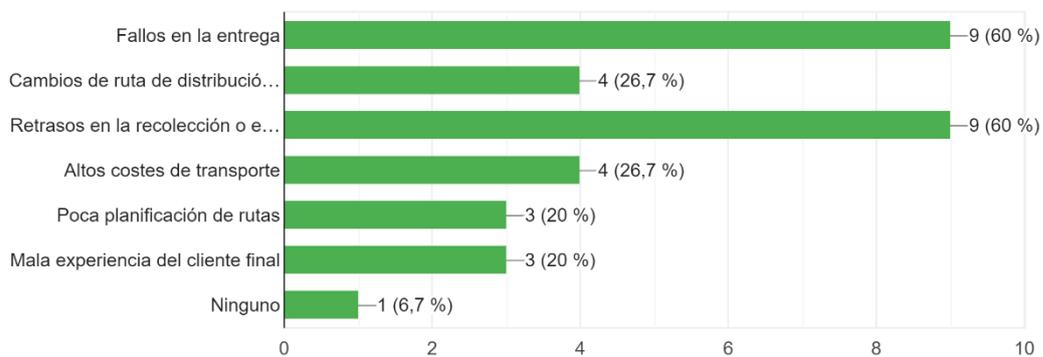
Continuando, se le pregunta a los encuestados acerca de los problemas que más le preocupan dentro de su logística externa (Tabla 4). Los resultados revelan que los más considerados por la mayoría son los fallos en las entregas al consumidor final y los retrasos a la hora de recolectar y entregar las mercancías, ambos muy relacionados entre sí.

Tabla 4

Pregunta 6, problemas que más preocupan en la logística externa

Las siguientes opciones son posibles problemas que pueden ocurrir en el proceso de logística externa. Marque las que considere que podrían reducirse/mejorarse dentro de su empresa:

15 respuestas



Fuente. Elaboración propia.

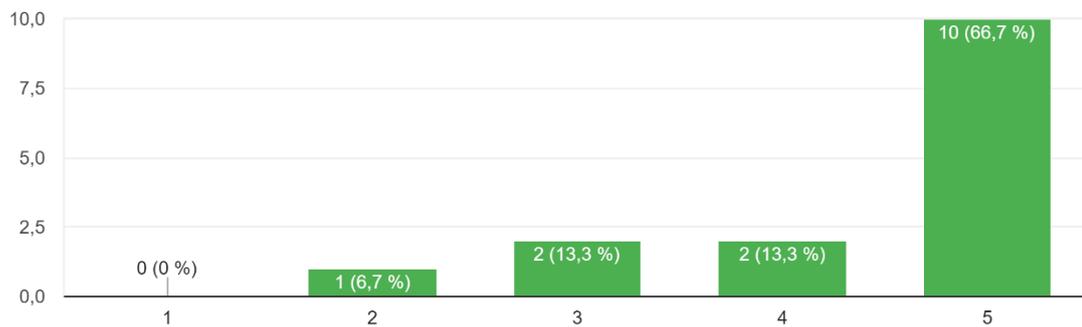
La última pregunta referente a la primera sección de logística interna y externa es una escala de Likert que pregunta de forma directa al encuestado la importancia de la logística. Como vemos en la Tabla 5, para la gran mayoría es muy importante.

Tabla 5

Pregunta 7, importancia de la logística en la empresa

¿Qué importancia se le da a la logística en su empresa?

15 respuestas



Fuente. Elaboración propia.

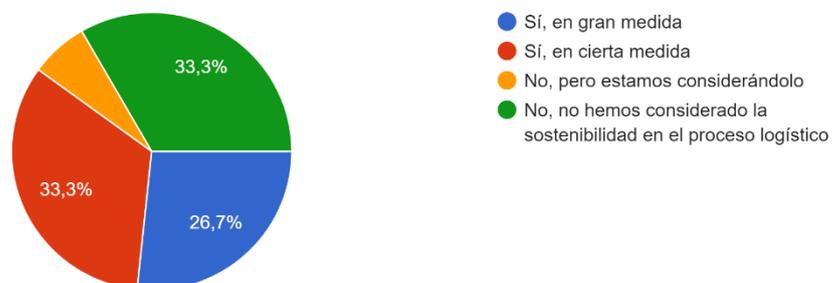
Siguiendo con la siguiente sección referente a la sostenibilidad, se le pregunta a los encuestados si han incorporado medidas sostenibles dentro de su logística (*Tabla 6*), y nueve de las quince empresas sí ha aplicado algún tipo de medida mientras que las restantes no.

Tabla 6

Pregunta 8, relacionada con medidas sostenibles en la empresa

¿Su empresa ha tomado medidas para incorporar prácticas de logística sostenible?

15 respuestas



Fuente. Elaboración propia.

Las dos siguientes preguntas buscan conocer la influencia de la sostenibilidad tanto para la empresa como para cómo percibe la empresa que influye en la toma de la decisión de compra. Para la primera de las dos preguntas (*Tabla 7*) las respuestas están muy repartidas, pero si se analizan las respuestas individuales, de nuevo se puede ver que son las empresas más grandes las que votan que sí está muy presente la sostenibilidad en sus decisiones. En la segunda de las preguntas (*Tabla 8*) sí se encuentra un consenso, y es que la mayoría de las empresas sabe que las medidas medioambientales tienen influencia en la toma de decisiones de los clientes.

Tabla 7

Pregunta 10, influencia de la sostenibilidad para la empresa

¿Cómo evaluarías la importancia de la sostenibilidad en la toma de decisiones logísticas de su empresa?

15 respuestas



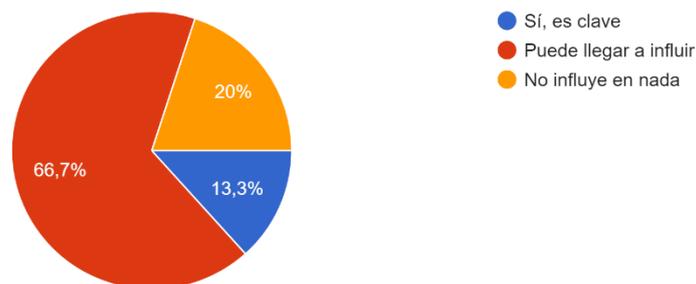
Fuente. Elaboración propia.

Tabla 8

Pregunta 11, influencia de la sostenibilidad en la decisión de compra

¿Crees que unas prácticas logísticas más sostenibles influyen en la decisión de compra de sus productos en el cliente?

15 respuestas



Fuente. Elaboración propia.

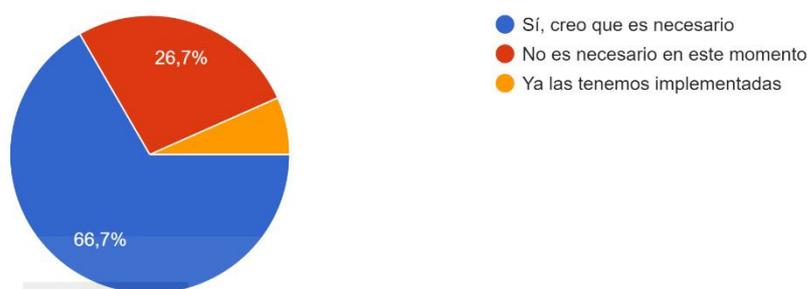
Las dos últimas preguntas de interés en esta sección son la 14 y la 15 del cuestionario, las cuales preguntan sobre la importancia de la sostenibilidad en la empresa en el presente y en el futuro. Para el presente (Tabla 9), once de las empresas están de acuerdo en que es necesaria o ya la tienen implementada, mientras que para el futuro (Tabla 10) ninguna niega que no vaya a ser una necesidad.

Tabla 9

Pregunta 14, necesidad de la sostenibilidad en el presente

A día de hoy, ¿crees que es importante implementar prácticas sostenibles en su empresa?

15 respuestas



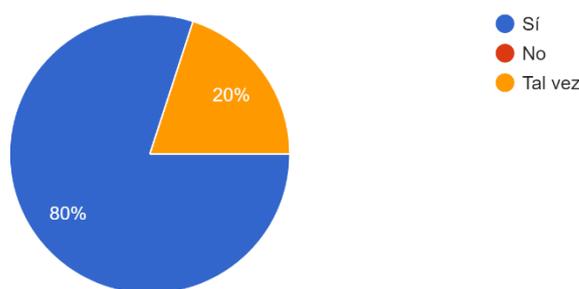
Fuente. Elaboración propia.

Tabla 10

Pregunta 15, necesidad de la sostenibilidad en el futuro

¿Crees que en el futuro será necesario contar con procesos logísticos sostenibles en su empresa?

15 respuestas



Fuente. Elaboración propia.

Respecto a la última sección acerca de los servicios de consultoría logística, la primera pregunta que se realiza es para conocer si las empresas de los

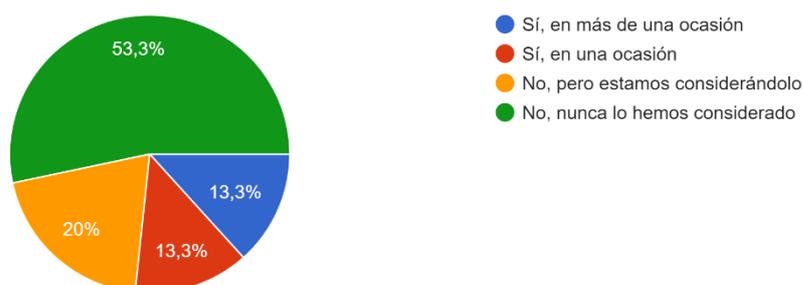
encuestados han contratado en alguna ocasión servicios de este tipo, y como se puede ver en la *Tabla 11*, la mayoría de las empresas no los han contratado.

Tabla 11

Pregunta 16, contrataciones de servicios de consultoría logística

¿Alguna vez su empresa ha contratado servicios de consultoría externa en logística?

15 respuestas



Fuente. Elaboración propia.

Las últimas tres preguntas del cuestionario van relacionadas con la anterior, tratando de saber la experiencia de las que sí han contratado y la razón de las que no. Estas preguntas son de respuesta corta y no han tenido una gran participación (aunque era algo que se esperaba ya que el cuestionario es de carácter cuantitativo), aunque sí que han ayudado para saber que las empresas grandes han votado que no debido a que ya cuentan con personal cualificado para este trabajo, mientras que las que votaron que sí son empresas pequeñas con necesidades generales en la cadena de suministro.

5.7. Conclusiones

De los resultados obtenidos se pueden obtener varias oportunidades de mercado que respaldan la idea de proyecto inicial. Gracias a la encuesta se tiene una mejor aproximación del público objetivo, para el cual conviene orientar el negocio hacia las pequeñas y medianas empresas (como se ha visto en los gráficos las grandes empresas no presentan tantos problemas logísticos), y un mayor conocimiento de los problemas de las empresas y su aceptación y rechazo hacia la sostenibilidad y la consultoría.

Respecto a lo último dicho, como conclusión útil para las decisiones de marketing, sería buena idea para la compañía enfocarse en crear cultura para

empresas no tan grandes, ya que, por lo visto en los resultados, las empresas son conscientes de que existen problemas dentro de su negocio y a la vez tienen cierto rechazo a la subcontrata de servicios externos para lograr soluciones.

6. El producto

Este apartado va a tratar de describir el producto final que se va a ofrecer al mercado, conociendo de esta forma las características del mismo.

6.1. Propuesta de valor

Realizar la propuesta de valor es el paso previo para detallar el producto, ya que esta da una visión general sobre lo que se quiere ofrecer.

Va a ser realizada con el modelo del lienzo de la propuesta de valor, la cual es una herramienta que apoyada por los anteriores análisis ayuda a esclarecer, detallar y dar una mejor visión del producto.

Consta de varias fases que pueden ser agrupadas en dos, que son la de definir el perfil de los clientes y la de crear un mapa de valor (véase en la *Figura 5*).

Figura 5

Modelo de lienzo para la propuesta de valor



Fuente. Adaptado de *Propuesta de valor: qué es, cómo se hace y ejemplos (con plantilla)*, por Daniella Terreros, 2023, HubSpot (<https://blog.hubspot.es/marketing/crear-propuesta-de-valor>)

El análisis queda de la siguiente forma:

- Perfil de los clientes:

- Trabajos del cliente (*customer jobs*): Empresas que busquen mejoras en su eficiencia, sostenibilidad o ambas dentro de su logística (que engloba apartados como la cadena de suministro o el impacto medioambiental).
- Dolores o frustraciones del cliente (*pains*): Pueden ser encontrados como dolores las ineficiencias operativas (procesos logísticos ineficientes que pueden resultar en costos adicionales, retrasos y pérdida de oportunidades), mala adaptabilidad a los cambios (los clientes pueden carecer de la experiencia y conocimientos técnicos necesarios para poner en práctica las soluciones), “negacionismo” a los nuevos cambios (empresas o personal más veterano pueden ser contrarios a nuevas propuestas) y el impacto financiero (en muchas ocasiones los cambios pueden ir ligados a costos mayores o a una nueva inversión).
- Alegrías del cliente (*gains*): Los clientes esperan soluciones logísticas personalizadas y eficientes que les permitan lograr sus objetivos, sobre todo orientados a la eficiencia y sostenibilidad. Esperan un enfoque especializado y asesoramiento en cuestiones como cómo mejorar sus operaciones, reducir desperdicios y adoptar prácticas sostenibles. Además, esperan que sean brindados resultados visibles que les generen un impacto positivo.

- Mapa de valor:

- Aliviadores de valor (*pain relievers*): Entre las principales soluciones que pueden ser encontradas para solucionar los puntos débiles de los clientes están la optimización de rutas (que ayuda a los clientes a superar los dolores relacionados con rutas ineficientes y retrasos en la entrega), la reducción de costes (busca alcanzar un equilibrio

económico), el cumplimiento normativo (con el asesoramiento para el cumplimiento normativo ambiental y las regulaciones de sostenibilidad) y la evitación de la falta de conocimiento (que pretende aliviar la inseguridad de los clientes que provenga de la falta de experiencia en logística eficiente y sostenible).

- Producto y servicio (product and service): El servicio principalmente se basa en la optimización de rutas (se ayuda a los clientes a planificar rutas más eficientes, reduciendo costos de transporte y tiempos de entrega), el análisis de datos de la cadena de suministro (enfocado en identificar áreas de mejora en la cadena de suministro y operaciones logísticas), la implementación de tecnologías sostenibles (se recomienda a los clientes el uso de tecnologías para gestión de almacén y embalaje entre otras) y el desarrollo de estrategias sostenibles (se crean planes a corto y largo plazo para desarrollar estrategias que integren prácticas sostenibles en sus operaciones).
- Creadores del valor (*gains creators*): Entre las características que hacen feliz a los clientes pueden ser encontradas las soluciones personalizadas (soluciones personalizadas que se adaptan a las necesidades únicas de cada cliente), la eficiencia operativa (aumentando la eficiencia los clientes pueden conseguir ahorros significativos), el impacto ambiental positivo (las prácticas logísticas sostenibles ayudan a satisfacer las metas ambientales de nuestros clientes) y la innovación tecnológica (la implementación de tecnologías actualizadas ayuda a los clientes a mantenerse a la vanguardia y mejorar sus operaciones).

Por tanto, la propuesta de valor queda definida por las conexiones que pueden ser localizadas entre ambas fases del lienzo.

6.2. Definición del producto

Es importante saber identificar de qué se trata lo que es ofrecido y cuáles son sus características, para de esta forma, poder tener un mejor enfoque en las decisiones que sean tomadas.

Un producto puede ser definido como el “conjunto de atributos tangibles e intangibles que incluyen el envase, el color, el precio, la calidad y la marca, más los servicios y la reputación del vendedor, y que puede ser un bien tangible, un servicio, un lugar, una persona o una idea” (Stanton, 1964).

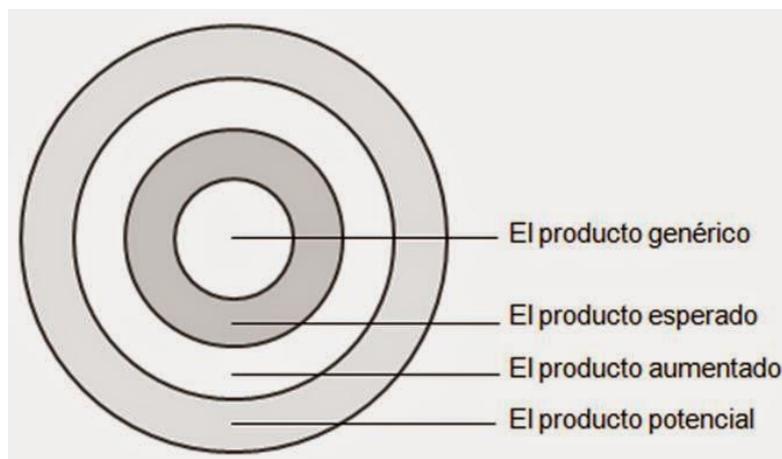
En este caso se trata de un servicio, ya que cumple con las propiedades de este, que son las de intangibilidad (no puede ser percibido por ningún sentido antes de su compra), inseparabilidad (no se distingue entre consumo y producción), variabilidad (difícil de estandarizar, cambia según los factores que lo proporcionen) y caducidad (no puede ser almacenado).

En un principio se puede hablar de que se trata de un servicio puro, pero en un futuro se podría añadir algún tipo de stock de bienes propios para incorporar a las empresas (como por ejemplo contar con cajas reciclables para el embalaje y que estas sean ofrecidas a los clientes)

Siguiendo con las características del producto que se ofrece, es importante conocer las dimensiones del mismo. En este caso, se trata de un producto aumentado (véase la *Figura 6*), el cual puede ser definido como “aquel que añade una serie de servicios y beneficios que distinguen decisivamente la oferta de una empresa de la de sus competidores. Sobrepasa las expectativas del cliente” (González Gascón, 2021). La razón de esta que sea esta dimensión es porque principalmente es un servicio personalizado, el cual lo hace distintivo y único, pudiendo así sobrepasar lo que espera el cliente.

Figura 6

Dimensiones de un producto



Fuente. Adaptado de *Dimensiones del producto: básico, esperado, ampliado y potencial*, por Carmen Anciano Pardo, 2015, Blogger.com (<https://onx.la/1f607>)

6.3. Clasificación del servicio

Una vez que se identifica el tipo de producto y su dimensión, es conveniente clasificarlo para conocerlo con aún mayor profundidad.

Si se atiende a la frecuencia con la que se adquiere el producto, a la implicación del consumidor en la adquisición y al riesgo percibido, puede ser clasificado como un servicio de comparación, ya que por parte de los clientes se observan comportamientos de compra más complejos debido a la percepción de un riesgo mayor. Además de esto, los clientes dan importancia a la experiencia final, existe una mayor búsqueda de información por su parte y también tienen muy en cuenta a los grupos de referencia (recomendaciones).

Atendiendo a otras clasificaciones que se le puede dar al servicio, se puede decir que se trata de un servicio con intervención (el cliente debe participar para lograr los resultados), destinado a cosas (no a personas), con consecuencias visibles y no visibles (tangibles y no tangibles), con una relación continua y formal, de carácter estacional y con formato individual y adaptado.

7. Marketing estratégico

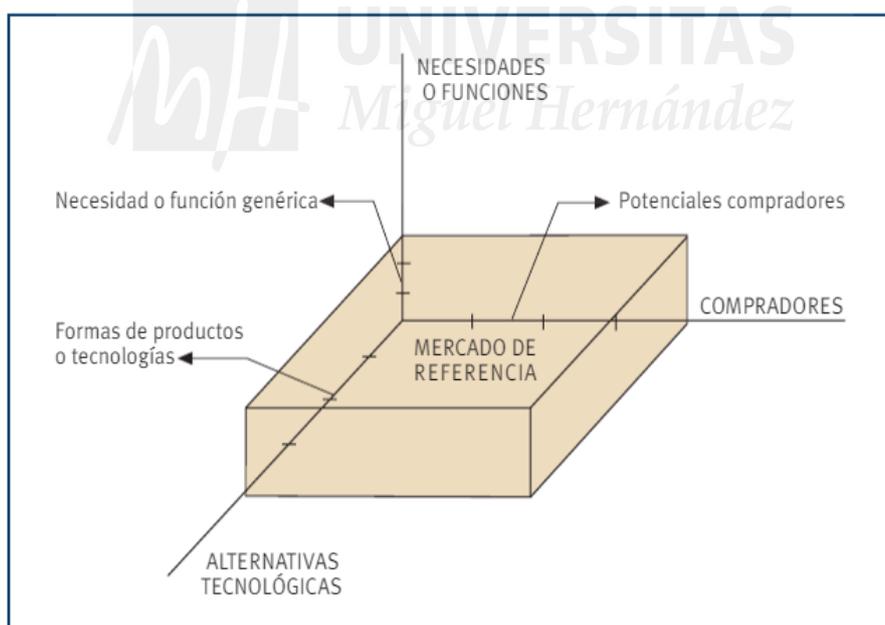
Para entender mejor este apartado es conveniente conocer qué es el marketing estratégico, el cual puede ser definido como “una metodología de análisis que pretende el conocimiento de las necesidades de los consumidores y la estimación del potencial de la empresa y de la competencia para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia.” (González Gascón, 2021, pág. 6 Tema 1)

7.1. Delimitación del mercado de referencia

Como puede ser visto en la *Figura 7*, el mercado de referencia es la combinación entre las necesidades a satisfacer, los grupos de individuos potencialmente interesados en el producto y las tecnologías existentes para producir estas funciones.

Figura 7

Representación de mercado de referencia



Fuente. Adaptado de *Mercado de referencia*, por Emmanuel Reyes, 2019, EMPRENDEDOR INTELIGENTE (<https://onx.la/e5362>)

Para este mercado, las necesidades son todos los aspectos logísticos que quieran ser mejorados por los clientes, como pueden ser cambios en la cadena de suministro o planificación de rutas.

Los compradores son todas esas empresas que tienen las necesidades antes mencionadas. Las empresas pueden ser desde cualquiera privada que cuente con procesos logísticos (empresa alimentaria, de construcción, textil...) hasta empresas del sector público.

Por último, las alternativas tecnológicas son desde los métodos y herramientas de mejora que se emplearían hasta las aplicaciones informáticas para por ejemplo llevar un control del almacén.

7.2. Mercado relevante

Antes de definir el mercado relevante, es preciso saber sobre la existencia de las intersecciones producto-mercado, las cuales son la combinación de las tres variables de un mercado de referencia.

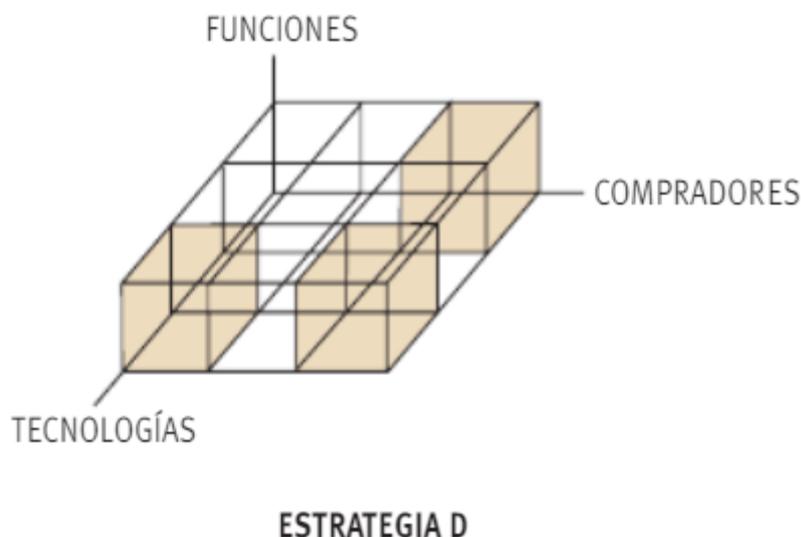
Una vez sabido esto, el mercado relevante es la suma de las variables producto-mercado en las que compite la empresa.

Es importante que la empresa adopte una estrategia de cobertura para el mercado de referencia, ya que esta da como resultado al mercado relevante.

Teniendo en cuenta que se trata de una empresa totalmente nueva y con poca experiencia, la estrategia de cobertura elegida es la de cobertura selectiva, representada en la *Figura 8*. Esta estrategia se basa en escoger los productos-mercado en los que enfocar los esfuerzos y recursos para competir. Son varios los producto-mercado escogidos (tantos como se quiera) pero no son todos los existentes.

Figura 8

Estrategia D de cobertura selectiva



Fuente. Adaptado de *Mercado de referencia*, por Emmanuel Reyes, 2019, EMPRENDEDOR INTELIGENTE (<https://onx.la/1cd96>)

7.3. Segmentación del mercado

La segmentación de un mercado puede ser definida como “la división del mercado en grupos homogéneos de compradores con necesidades, características y comportamientos comunes para ofrecer a cada segmento los productos que satisfagan las necesidades y deseos propios de cada uno” (González Gascón, 2021, pág. 25 Tema 1).

La personalización que se le da al marketing también define el nivel de segmentación, siendo una personalización destinada al consumidor individual una segmentación máxima mientras que un marketing de masas (igual para todos, como los anuncios de la televisión) es el nivel mínimo de segmentación.

Para el mercado relevante va a ser elegido un nivel de segmentación medio, es decir, un marketing destinado a preferencias agrupadas.

7.3.1. Segmentación

La segmentación viene dada por distintas variables que se usan para segmentar. Las elegidas y más importantes para la empresa son las variables:

- Geográfica: Se trata de una variable objetiva general, que sirve principalmente para dividir a la población y no al mercado, ya que es independiente al producto. Esta variable es bastante útil ya que dependiendo de la localización de la empresa su legislación es distinta, y por tanto, en función a ese lugar se pueden encontrar necesidades similares para las empresas.

- Sectorial: Esta se trata de una variable objetiva específica (relacionada con el producto). Segmentar en función del sector empresarial es de gran ayuda, ya que las empresas de un mismo sector tienen estructuras logísticas similares y por ello sus necesidades pueden ser parecidas.

- Ventaja o beneficio buscado: Esta variable es subjetiva específica. El público objetivo puede ser agrupado en base a las ventajas que podemos ofrecer en su empresa, ya que este beneficio puede ser el mismo para ciertos grupos.

Existen otras muchas variables para segmentar el mercado que podrían tenerse en cuenta para futuras segmentaciones, pero para un principio, estas 3 son las que más se tendrían en cuenta.

7.3.2. Valoración de los segmentos

Una vez realizados los segmentos, es importante tener una valoración de ellos. Los criterios para la valoración son:

- Potencial de ventas, el cual es alto dentro de los clientes potenciales (empresas con problemas logísticos), pero bajo para fuera de este público.
- Tamaño, grande. España cuenta con casi tres millones de empresas activas, por tanto, aunque el porcentaje del público objetivo sea pequeño, van a seguir siendo un gran número de potenciales clientes. A esto se le puede sumar que en el futuro haya una ampliación hacia nuevos países y eso aumente en gran medida el tamaño.
- Crecimiento, alto. El número de empresas es creciente, y también sus necesidades de adaptación a los cambios.
- Estabilidad, media. El mercado es estable, pero requiere adaptabilidad a las nuevas peticiones de los clientes.

- ¿Respuesta diferenciada a las acciones de marketing mix? Alta, al tratarse de un mercado donde el producto ofrecido es en su mayoría personalizado, las acciones de marketing son muchas veces decisivas en la toma de decisiones de los clientes.
- Accesibilidad, baja. Existen grandes barreras de entrada como la economía de escala o las curvas de experiencia.
- ¿Defendible? Sí, dentro del mercado se puede ofrecer un producto diferenciado que sea competitivo y se mantenga bien posicionado.

La última reflexión antes de finalizar la valoración es si la empresa contaría con los recursos y capacidades suficientes, y la respuesta es que sí, aunque en una menor escala que la competencia.

7.3.3. Estrategia de cobertura de los segmentos

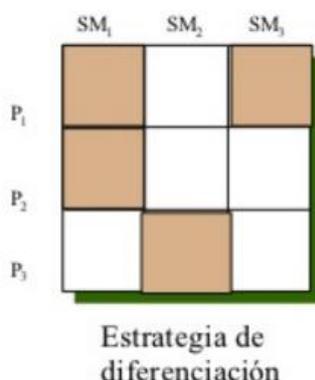
Una vez clasificados y valorados los segmentos, el siguiente paso es elegir que estrategia adoptar para cubrirlos.

La estrategia seleccionada es la “estrategia segmentada o diferenciada” (véase en la *Figura 9*). Esta consiste en que la empresa selecciona diferentes grupos de público y varía alguno de los elementos de su propuesta para adaptarse a ellos.

La decisión de esta estrategia viene dada porque lo que se busca es trabajar varios segmentos (por tanto, se descarta la estrategia de concentración) y sin importar su producto o mercado (siendo los productos la solución que se da a los problemas de los clientes y siendo los mercados los distintos clientes).

Figura 9

Estrategia de diferenciación para segmentos de mercado



Fuente. Adaptado de *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*, por J.L. Munuera y A.I. Rodríguez, 2007

7.4. Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento se podría describir como “el lugar que ocupa un producto en la mente de los consumidores en comparación a la competencia” (González Gascón, 2021, pág. 9 T1).

Para tomar una estrategia de posicionamiento es importante tener en cuenta variables como saber a qué es lo que busca el público objetivo, qué les importa, cuál es su producto ideal, etc.

La estrategia de posicionamiento que se utilizaría para la empresa es la basada en los beneficios del producto. Incidir en las ventajas de tener una logística eficiente y sostenible (como, por ejemplo, los ahorros o la satisfacción de los clientes) es el factor que se busca que quede en la mente de los potenciales clientes.

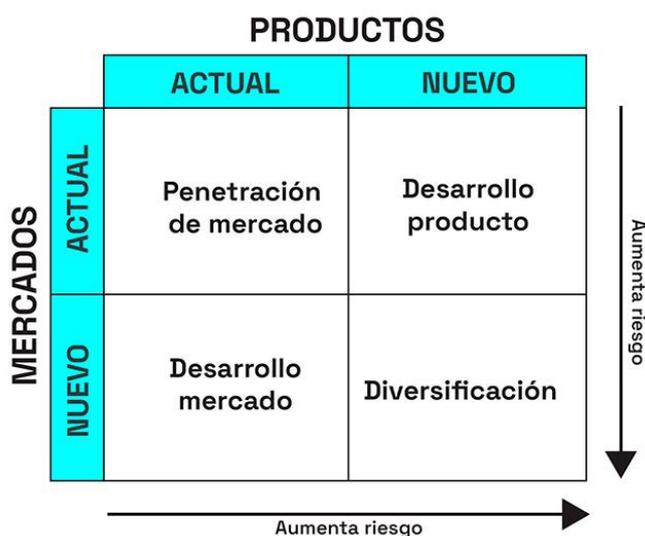
7.5. Estrategia de crecimiento

Previo al lanzamiento del producto debe ser adoptada una estrategia para que el producto progrese una vez esté en el mercado.

La estrategia de crecimiento se va a elegir haciendo uso de la matriz de crecimiento de Ansoff (véase en la *Figura 10*).

Figura 10

Matriz de crecimiento de Ansoff (1965)



Fuente. Adaptado de *Matriz Ansoff: qué es, estrategias y ejemplos*, por Juan Luis Pintor Anaya, 2023, staminamarketing (<https://onx.la/ec09a>)

Para comenzar el negocio la estrategia más conveniente es la de penetración de, para poder establecerse en el mercado, captar nuevos clientes y fidelizarlos, etc. Dentro de la estrategia, se adoptaría la posición de incremento de la cuota de mercado, principalmente apoyada por la diferenciación del producto.

A efectos prácticos, la operativa sería la de hacer visitas presenciales o telefónicas buscando captar nuevos clientes, incidiendo en las ventajas que se ofrecen frente al resto de la competencia.

Esta estrategia es a costa de los competidores más que del producto o mercado, ya que se basa en la comparación.

A más largo plazo, una vez que se hayan fidelizado clientes y ya se tenga una mejor posición en el mercado, las estrategias podrían ir orientadas al desarrollo de mercado (por ejemplo, abriéndose a nuevos países) y al desarrollo del producto (por ejemplo, ofreciendo más servicios de auditoría más allá de la logística).

7.6. Estrategias diferenciales para el marketing de servicios

Habiendo visto en el apartado 6 que el producto se trata de un servicio, es preciso tomar decisiones estratégicas en base a sus características:

- Intangibilidad: Lo que se busca es tangibilizar lo máximo el producto para así reducir el riesgo percibido por parte de los clientes. Para ello la primera estrategia es la de tener un logo único para que el cliente tenga una imagen asociada. Además, como en un principio únicamente habría una persona en la empresa encargada de todo, sería conveniente que los clientes también asocien su imagen a la de la propia empresa (esto se lograría con las visitas para captar clientes). La otra estrategia que se llevaría a cabo es la de crear una sólida imagen corporativa en base a dar cifras de éxito de los resultados positivos con anteriores clientes. Esta estrategia en un principio es muy difícil de conseguir, pero se iría logrando poco a poco con el crecimiento de la empresa.

- Inseparabilidad: La estrategia va enfocada principalmente a la investigación del comportamiento del cliente, recopilando información sobre su conducta y expectativas. Para lograrlo se aplicaría un sistema de medición de la satisfacción de los clientes, que en un principio se basaría en preguntarles directamente ya que el servicio sería cercano. En caso de evolución de la empresa se podrían aplicar otros métodos como encuestas online a la finalización.

- Variabilidad: Aplicando una diferenciación por calidad, la cual obligaría a revisar los aspectos que puedan estar fallando debido a motivos de heterogeneidad.

- Caducidad: Para gestionar la oferta y la demanda en un principio no serían necesarias muchas medidas, pero es cierto que si la demanda es mayor de la esperada se podrían contratar a empleados para poder cubrir y cumplir los plazos (en caso de la contratación de empleados habría que tomar nuevas medidas de variabilidad como por ejemplo asegurando que estos estén bien formados).

Por último, es de vital importancia tener una estrategia de recuperación del servicio. Para la empresa es clave la valoración de los clientes y por tanto

evitar a toda costa que el cliente se vaya. Para ello hay que ser honestos (reconociendo errores) y resolutivos (la mayoría de los clientes buscan soluciones rápidas y justas).

Algunas actuaciones para la recuperación del servicio son la de acoger reclamaciones, la de actuar con rapidez y eficiencia, la de dar un trato equitativo a los clientes o la de aprender de los clientes perdidos.

Para lograr una recuperación del servicio también existe el modelo de brechas, el cual ayuda a identificar de dónde proviene el problema y a pensar estrategias para solucionarlo. Este modelo no tiene sentido en la creación de la empresa, pero para cuando esta esté más establecida se puede comenzar a aplicar.

7.7. Estrategia competitiva

Dentro de la selección de la estrategia competitiva se encuentran dos clasificaciones posibles, las cuales son:

- 1) Tipología de Miles y Snow (1978), la cual está enfocada a organizar las estrategias en función del énfasis que se tiene al desarrollo del producto-mercado
- 2) Tipología de Kotler y Singh (1981), orientada a organizar las estrategias atendiendo a la importancia de la cuota de mercado y a las acciones desarrolladas en relación a los competidores.

Para este caso se va a emplear la tipología 1 (Miles y Snow), ya que al ser una empresa de nueva creación es más importante el conseguir un posicionamiento que tratar de competir por la cuota de mercado contra empresas ya establecidas.

Dentro de esta tipología se pueden encontrar 4 posturas, que son la de prospectora, analizadora, defensora y reactiva. De estas cuatro opciones, la más apropiada es la prospectora (también conocida como exploradora), la cual es la que mayor énfasis tiene en el desarrollo del producto-mercado. Al no tener una posición establecida en el mercado, se pueden tomar decisiones de mayor riesgo sin tener tanto que perder.

En esta estrategia es clave ser pionero y liderar en la innovación, hay que buscar oportunidades y responder a ella lo antes posible una vez identificadas, exige adaptabilidad y flexibilidad, baja formalización y alta descentralización.

Todo esto hay que tenerlo en cuenta sabiendo que es un mercado ya establecido y en el que no son muchas las oportunidades que se crean. Aún así, siempre surgen nuevas herramientas o métodos que aplicar en los que hay que estar a la vanguardia.

8. Marketing operativo

El siguiente paso al marketing estratégico es el operativo, el cual se puede definir como la “traducción de la estrategia de marketing en decisiones tácticas (producto, precio, distribución y comunicación, junto con presupuestos) que favorezcan la aceptación de la oferta por parte del mercado” (González Gascón, 2021, pág. 9 Tema 1). Este marketing es a “corto plazo” (trabaja el presente) y son las acciones inmediatas dentro de los objetivos.

8.1. Marketing Mix

El marketing mix es un conjunto de elementos de marketing enfocados en la comercialización y éxito de un producto, empezando desde su desarrollo hasta su llegada al mercado.

Este modelo es también conocido como “modelo de las 4P”, que tradicionalmente incluyen producto, precio, plaza (o distribución) y promoción (o comunicación). Estos cuatro elementos sirven para desarrollar el marketing mix.

Es un modelo que lleva muchos años presente en el mundo del marketing y desde entonces ha sufrido algunas variaciones. Para este caso se va a emplear una ampliación del modelo de las 4p que pasa a ser de 7p, incluyendo a las cuatro anteriores las variables de procesos, personas y palpabilidad.

Se selecciona esta variación ya que, a diferencia de la tradicional, está más enfocada a los servicios.

8.1.1. Política de producto

Cuando en el marketing mix se habla de producto, se hace referencia a lo que vendría siendo la parte tangible del output, es decir, lo que se ve del resultado final de la producción. Esto lo compone el diseño, el embalaje, las características, la etiqueta...

En este caso y como fue visto anteriormente, al tratarse de un servicio, prácticamente no hay parte tangible. En este caso lo que los consumidores van a ver es el logo y el nombre de la empresa.

Para la empresa el nombre elegido es "**Logreen Solutions**". El nombre es la mezcla entre *Logistic* (logística) y Green (verde) junto a Solutions (soluciones), describiendo así la actividad de la empresa (soluciones logísticas sostenibles) para que el cliente simplemente con el nombre pueda saber de qué se trata.

Además, le acompañaría un eslogan, para que de esta forma quede todavía más clara la actividad y que también quedé marcado en la mente de los consumidores. El eslogan es "**eficiencia y sostenibilidad a tu alcance**". De nuevo, un título contundente para que el cliente rápidamente identifique y entienda la actividad de la empresa.

Por último, y combinando las dos anteriores, queda el logo, que puede ser visto en la *Figura 11*. El verde es el color principal de la paleta de color, debido a que es el que mejor representa la sostenibilidad y además aparece en el nombre de la empresa. También se ha decidido añadir el símbolo de una flor representando nuevamente el compromiso medioambiental.

Figura 11

Logo de Logreen Solutions



Fuente. Elaboración propia.

La combinación de los tres elementos vistos en este apartado da como resultado la marca, es decir, la representación simbólica que hace que los clientes identifiquen y diferencien el producto del resto. Esta tiene que cumplir ciertos requisitos para evitar posibles fracasos, como que el nombre sea distintivo, que no tenga mal significado en otros idiomas, que sugiera algo acerca de las cualidades y beneficios del producto y que sea fácil de reconocer y pronunciar. En este caso, cumple con las características, aunque bien es cierto que no es tan distintiva (existen empresas similares con el nombre similar) y que puede llegar a ser difícil de pronunciar y recordar.

La consolidación de la marca con el paso del tiempo presenta grandes ventajas para la empresa, como por ejemplo, que los consumidores tengan confianza, sepan identificar el producto y perciban menos riesgo o que la empresa tenga protección legal y mejor eficacia en futuros programas de marketing.

8.1.2. Política de precios

Para la fijación del precio se encuentran varios pasos que ayudan a establecerlo, ya que es una decisión que se toma premeditadamente y que hasta que no se lanza el producto al mercado no se sabe con seguridad si ha sido la elección correcta.

El primero de los pasos es el de poner los objetivos del precio, y en este caso, son de beneficio (obtener un buen rendimiento) y sobre todo de ventas (aumentar el volumen de ventas para poder expandir la empresa y crecer en el mercado).

Los dos siguientes pasos son los de la estimación de la demanda y de los costes, pero serán vistos con mayor profundidad en los apartados 11 y 12 del trabajo.

El último paso es el de seleccionar un método para la fijación de precios, y el método elegido es el de fijación de precios basado en la competencia. Este método trata de aplicar un precio similar (pudiendo ser mayor, menor o igual) al que ofrece la competencia. Es un método simple y económico con un riesgo bajo.

La elección de este método es debido a que los costes son difíciles de medir, pero al ser un mercado ya establecido los competidores tendrán los precios cerca del punto de equilibrio.

Se encuentra opción de ofrecer una tarifa fija por proyecto o un precio variable en función de las horas de consultoría dedicadas, y la elegida sería la segunda, ya que con la primera, debido a la poca experiencia en el sector, los proyectos al principio serían más largos de lo normal y por tanto no sería un precio justo para los clientes.

En resumen, en un principio el modelo elegido es el de precio variable siendo menor al de la competencia, para así poder penetrar en el mercado y llegar a más clientes. En función de la aceptación de los clientes y pasado un tiempo se podría volver a cambiar la estrategia teniendo nuevos objetivos.

El precio establecido sería de 35€/hora (la media de la competencia se sitúa por los 40€/hora, aunque es difícil de saber con exactitud ya que muchas van por días y en otras la cotización es privada), estimando que cada proyecto puede durar unas 20 horas (sin contar las horas que se dediquen después al seguimiento). Si existiera algún coste de producción, como por ejemplo, embalaje sostenible, iría aparte de ese precio y se haría cargo el cliente.

8.1.3. Política de distribución

Para el caso de los servicios, la distribución se refiere a cómo llegamos a los clientes.

En un principio únicamente se tendría presencia regional, es decir, una única oficina que cubra la zona en la que se sitúa e incluso otras regiones cercanas. Para llegar a clientes de otras regiones a nivel nacional se dispondría de plataformas en línea (teléfono, web, email) para facilitar las comunicaciones.

En un futuro se podría disponer de varias oficinas por España o mover la oficina a un sitio más céntrico como Madrid que disponga de un mayor alcance y más oportunidades. El alcance también se podría ampliar a nivel internacional mejorando las plataformas en línea.

8.1.4. Política de comunicación

La comunicación comercial es el “conjunto de señales emitidas por la empresa hacia su público objetivo para atraer e informar de sus propuestas de valor a los clientes” (Pascual del Riquelme Martínez, 2018/2019, pág. 3 T6). Esta comunicación se logra mediante la publicidad, cuya finalidad es la de dar a conocer el producto y estimular la demanda, además de informar, persuadir y recordar a los clientes sobre la existencia del producto.

En el caso de Logreen Solutions, la publicidad sería de carácter principalmente informativo, el cual es el más apto para introducir un producto al mercado. Esta publicidad se basa en explicar cómo funciona el producto y corregir falsas impresiones que puedan tener acerca de él.

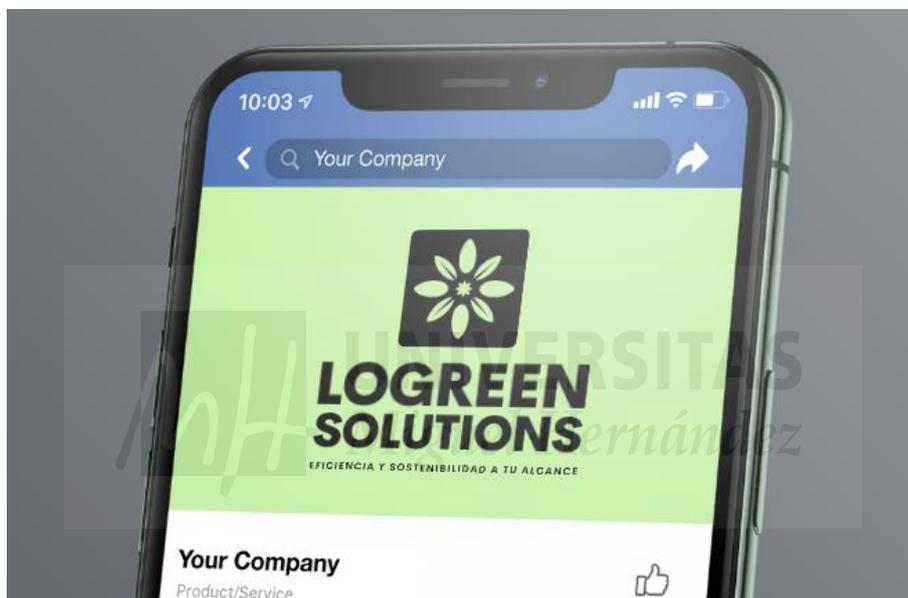
La publicidad se llevaría en un principio por medio de la venta personal, es decir, una persona se ocupa de transmitir el mensaje, ya sea físicamente presentándose a la empresa o por otros medios como el teléfono.

Esto se haría así ya que es una forma de que los clientes conozcan de forma más cercana la empresa y su personal, y para que así se consiga un vínculo entre ambos. Es un método enfocado a dar un buen servicio y personalizado a los clientes, además de que logra crear cultura en la aceptación de este tipo de empresas. Otras ventajas son su sencillez y su bajo costo (principalmente es de desplazamiento).

En un principio no se usarían casi medios publicitarios para dar a conocer el producto, ya que al ser un grupo de clientes potenciales reducido con la venta personal sería suficiente. Los únicos que se usarían son las redes sociales (ejemplo visual en la *Figura 12*) y una página web (ejemplo visual en la *Figura 13*). Ambos son medios sencillos de usar y de bajo costo, que ayudan a respaldar la actividad del negocio (le da seguridad al cliente) y también facilita la búsqueda y contacto.

Figura 12

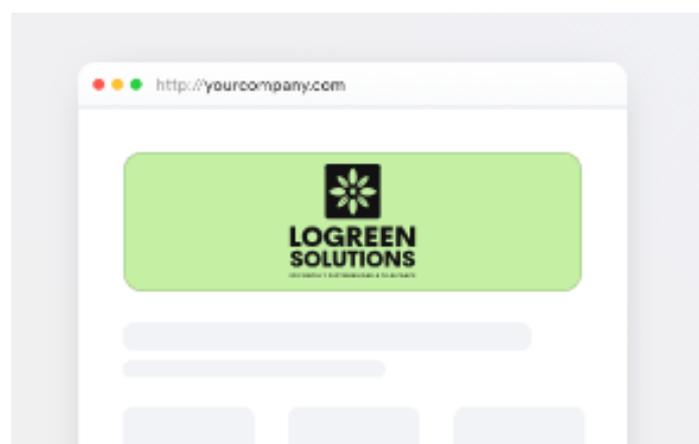
Ejemplo de presencia en redes sociales



Fuente. Elaboración propia.

Figura 13

Ejemplo de página web



Fuente. Elaboración propia.

Para un futuro se plantearía la opción de utilizar publicidad web haciendo uso del *Big Data*, haciendo que Logreen Solutions se publicite en el entorno de los clientes potenciales, por ejemplo, mediante anuncios en redes sociales. La propia *Big Data* facilita información sobre quiénes son esos clientes potenciales y además proporciona datos acerca de las interacciones con los anuncios.

Por último, como método tradicional y añadido a la venta personal, el uso de tarjetas profesionales (ejemplo en la *Figura 14*) es otro método que se emplearía y que es de gran ayuda para el principio. Estas se entregarían a cualquier interesado en el producto y proporcionan información de contacto, como la página web, las redes sociales y un número de teléfono para contactar.

Figura 14

Ejemplo de tarjetas corporativas



Fuente. Elaboración propia.

8.1.5. Política de personas

En el inicio la empresa cuenta con una única persona, que es la que se ocupa del servicio y del marketing.

Se pueden identificar a otras personas, que son los propios clientes (en este caso el encargado o persona que acompañe durante la visita a la empresa), los cuales tienen cierto grado de participación ya que actúan como fuente de información acerca de la empresa.

Como se ha visto en anteriores apartados, en caso de tener más personal en el futuro, es clave su formación y satisfacción con la propia empresa, ya que es importante que se aseguren de dar un excelente servicio.

8.1.6. Política de procesos

Dentro del apartado 10 se ve con mayor profundidad el proceso operativo, pero a resumidas cuentas, consiste en reunir datos relevantes, analizarlos y desarrollar recomendaciones específicas para cada cliente.

Las etapas se podrían resumir en una evaluación inicial, en la implementación de soluciones y el seguimiento continuo del rendimiento.

Para algunas etapas se cuenta con el cliente para escuchar y conocer más de cerca su funcionamiento interno y externo.

8.1.7. Política de evidencias físicas

Para el caso, las evidencias físicas podrían incluir la presentación de informes detallados y profesionales que documenten los resultados de nuestro trabajo. Estos documentos se les presentarían a los clientes mediante presentaciones digitales y con mayor detalle en documentos escritos.

También se podrían proporcionar resultados de clientes anteriores como prueba de éxito en nuestro trabajo. Este documento se usaría en la parte de marketing de venta personal, para que el cliente perciba menos riesgo y tenga una imagen buena sobre la compañía.

8.2. Sistema de satisfacción del cliente

Como se ha mencionado anteriormente, existiría un sistema de medición de la satisfacción de los clientes, basado en preguntarles directamente y en futuro aplicando otros métodos como encuestas online a la finalización.

Lo importante de este sistema es reflejar los resultados, ya sea por medio de la página web o con informes que se puedan enseñar a futuros clientes, ya que la satisfacción del cliente es una de las bases para la empresa y además de que se superen las expectativas de los clientes, es clave compartir esos resultados para poder conseguir nuevos clientes.

De esta forma, se logra consolidar la marca y el posicionamiento de la empresa dentro del mercado.

9. Forma jurídica

Para iniciar un proyecto empresarial también es esencial escoger una forma jurídica adecuada, ya que puede presentar diferentes ventajas o desventajas en función de cuál se elija.

9.1. Forma jurídica del negocio

La forma jurídica seleccionada es la de autónomo, debido a que en un principio la empresa constaría de un único participante lo más lógico sería que opere como empresario individual, aunque eso conlleva el riesgo de tener que asumir la responsabilidad total de la empresa y de los bienes del propietario.

Las ventajas que decantan a elegir esta opción son la estructura simple, el control total, la flexibilidad horaria, solo se pagan impuestos una vez (no como persona y empresa) y que no es necesario contar con un capital inicial.

9.2. Trámites legales

Todos los trámites legales se realizarían junto a una asesoría especializada para contar con ayuda de profesionales.

El asesoramiento recibido sería tanto para darse de alta en el registro mercantil, para afiliarse al programa de autónomos o como para ayudar a escoger las mejores opciones para el negocio (como por ejemplo el régimen fiscal al que tributar).

10. Plan de Operaciones

El plan de operaciones es entendido como “el documento en el que se recogen todos los aspectos técnicos y organizativos necesarios para que una empresa consiga crear un producto o servicio y pueda lanzarlo al mercado de una forma efectiva.” (EAE Business School Barcelona, 2023)

Se compone de varios apartados los cuales juntos hacen entender el proceso de creación del servicio.

10.1. Estrategia de operaciones

Al tratarse de un servicio la estrategia de operaciones va a ir principalmente enfocada a la satisfacción del cliente.

Para que pueda garantizarse se van a emplear estrategias que aseguren una buena calidad del servicio. Estos objetivos estratégicos son:

- Fiabilidad: Se va a tratar de que el cliente tenga confianza en lo que está contratando y los resultados sean realistas y aplicables a la realidad.
- Cumplimiento de estándares: El servicio debe cumplir con la legislación vigente y las peticiones de los clientes.
- Integridad: El proceso va a actuar de acuerdo con este principio, junto a la honestidad y transparencia en lo que se ofrece al cliente.
- Flexibilidad: La capacidad de poder adaptar el servicio a las necesidades de los clientes.
- Puntualidad en la entrega: Como servicio es factor esencial y diferenciador. Será prioritario el poder cumplir con los tiempos.
- Resolución de problemas y apoyo al cliente: Estos principios se basan en tener una buena relación con el cliente y que esté completamente satisfecho.

10.2. Planificación de la actividad

Este apartado tiene como objetivo examinar el procedimiento de producción del servicio. Para ello se va a describir el proceso de producción, la capacidad y los aprovisionamientos necesarios.

10.2.1. Descripción del proceso productivo

La creación del output (resultado de un proceso productivo) viene dada por distintas etapas, que pueden ser identificadas de la siguiente forma:

La primera etapa se basa en hablar con el cliente y escuchar sus peticiones. La finalidad es saber cuáles son sus prioridades y aspectos que quiere cambiar o mejorar. En esta etapa ya se le puede dar al cliente una aproximación del tiempo que puede tomar.

La segunda etapa va destinada a conocer de forma física la empresa del cliente para poder realizar una evaluación inicial. Dependiendo del tamaño, la visita se puede realizar en un día o en varios. De esta forma se pueden conocer los procesos logísticos internos y externos de su empresa. En esta fase se tomarían apuntes sobre todo lo visto y se le realizarían preguntas al cliente para profundizar más (por ejemplo, para conocer a sus proveedores o su sistema informático).

La tercera etapa consiste en estudiar (tanto empresa como entorno) y valorar que cambios se pueden aplicar a los procesos de la empresa. Dentro de esta etapa se pueden buscar cambios internos (por ejemplo, aplicar un nuevo sistema de planificación de la producción) o cambios que beneficien de forma externa (por ejemplo, buscar leyes que recompensen el implementar nuevas prácticas).

La cuarta etapa es la recomendación e implementación de nuevas aplicaciones que se han encontrado para su empresa. En principio solo se le explicaría al representante, pero también por petición suya se podría explicar a los empleados (por ejemplo, explicarle al encargado de almacén cómo usar una nueva aplicación informática para rastrear los productos).

La quinta etapa transcurre unas semanas/meses más tarde, y su finalidad es hacer un seguimiento continuo del rendimiento. Esta etapa es esencial para cuidar la satisfacción de los clientes y también para conocer si las recomendaciones que se dan desde Logreen Solutions son realmente útiles.

Por último, cabe decir que, al no ser un servicio estandarizado, sino que va personalizado a cada cliente, es difícil definir el tiempo necesario para cada etapa, pero se tiene en cuenta que es un factor prioritario y clave y se trataría de dar los tiempos de la forma más exacta posible. Cuanto más aumente la curva de experiencia más precisión tendrán las aproximaciones.

10.2.2. Producción y capacidad

La base de la producción de Logreen Solutions es la prestación de servicios de consultoría especializada en la logística eficiente y sostenible.

Al considerar la capacidad, es fundamental considerar a cuántos clientes o proyectos se pueden servir de manera efectiva y con una buena calidad. El hecho de asegurar que se puedan cumplir los plazos y los compromisos de manera efectiva sin comprometer la calidad es la definición de capacidad adecuada. Partiendo de que solo un trabajador compone el personal y que la experiencia es baja, la capacidad en un principio es bastante reducida. Lo recomendable en un principio es no tener más de un proyecto simultáneamente. En caso de querer aceptar varios proyectos a la vez hay que tener en cuenta la dificultad de los mismos.

10.2.3. Aprovisionamientos

Los aprovisionamientos se refieren a los recursos y suministros necesarios para producir el output. Garantizar que tengamos todos los recursos necesarios es fundamental para proporcionar servicios de alta calidad. Planificar los aprovisionamientos adecuadamente contribuirá al éxito de las operaciones y a la satisfacción de los clientes. Por tanto, pueden ser identificados 3 aspectos clave:

- Tecnología: Es necesario invertir en software y herramientas tecnológicas para por ejemplo el análisis de datos, la optimización de rutas o el seguimiento de flotas. Estas tecnologías son necesarias para dar soluciones precisas y eficientes a nuestros clientes.
- Formación y Desarrollo: El personal debe mantenerse actualizado con las últimas tendencias y tecnologías en logística y legislaciones en el territorio. Esto implica una inversión constante en programas de formación y desarrollo para asegurarnos de que estamos ofreciendo el mejor servicio posible a nuestros clientes.
- Colaboradores Externos: En algunos casos podría ser necesario colaborar con proveedores externos para acceder a ciertos recursos o conocimientos específicos. Es importante establecer relaciones sólidas con estos y asegurarnos de que compartan nuestros valores y estándares de calidad. Los clientes confiarán en nuestras recomendaciones y por tanto la imagen de Logreen Solutions depende también de los colaboradores.

Puede ser determinado un cuarto aspecto que también es importante, pero sería más bien para un plan a futuro, cuando la empresa haya crecido. Este aspecto se trata de:

- Materiales y Recursos: En un principio estos serían brindados por los colaboradores externos, pero en un futuro podrían ser brindados por la propia empresa. Por ejemplo, si se estuviera trabajando en un proyecto de optimización de embalaje, se podría proporcionar al cliente directamente los materiales sostenibles sin contar con un tercero.

10.3. Infraestructuras

Es crucial tener en cuenta las infraestructuras necesarias de acuerdo con los requisitos de Logreen Solutions. Es también importante planificar teniendo en cuenta la flexibilidad y la escalabilidad porque, a medida que la empresa se expande y se agregan más servicios, los requisitos de infraestructura pueden cambiar.

Estas son las infraestructuras clave para el inicio:

- Oficina central: Una oficina central es esencial para gestionar las operaciones, administración y coordinación de proyectos. Esta infraestructura podría incluir espacios de trabajo para el equipo de consultores, áreas de reunión, equipos informáticos y sistemas de comunicación para mantener una comunicación efectiva.
- Espacios para presentaciones y reuniones: Es indispensable contar con un espacio adecuado para presentaciones a clientes y para reuniones con colaboradores externos. Este lugar es importante para mantener una comunicación efectiva y una colaboración productiva.
- Plataforma online: Tener presencia en la web hoy en día es clave. La plataforma sirve tanto como lugar para compartir información con los clientes (informes, análisis y resultados) como de imagen para la empresa.
- Centro de datos: Dado que la tecnología juega un papel clave en los procesos, podría ser necesario tener un centro de datos o servicios en la nube para procesar y almacenar los datos y resultados de los proyectos

y los clientes, junto a información de relevancia como puede ser la legislación de ciertos territorios. Este aspecto inicialmente puede ser cubierto de manera gratuita en plataformas como “Google Drive”, aunque llegaría un punto que fuera necesario más almacenamiento y pasaría a ser de pago.

Para la oficina y la sala de reuniones se dispone de un bajo situado en Redován de 20m², espacio suficiente para repartir ambas salas y que sean de un tamaño adecuado.

De cara a una futura expansión hay otros aspectos a tener en cuenta, como son:

- Almacén o espacio de almacenamiento: Como se vio en el anterior apartado de aprovisionamientos, si se cuenta con materiales y recursos propios, es necesario tener un lugar donde guardarlos. El tamaño dependería de la cantidad de recursos que se prevea.
- Vehículos o flota: Dentro de los materiales y recursos también se incluye la flota propia de vehículos. Esta entraría en juego en caso de que por ejemplo la empresa se involucre en proyectos que requieran evaluación y optimización de rutas de transporte y se necesiten hacer pruebas y análisis prácticos.
- Expansión de las anteriores: Si fuera requerido por la producción, se necesitarían más oficinas, más salas, una web más grande...

11. Plan de proyecto

El plan de proyecto sirve para priorizar y asignar las tareas y recursos con la finalidad de llevar a cabo un proyecto.

11.1. Diagrama de Gantt

El plan de Gantt es una herramienta que ayuda a visualizar la gestión de las tareas que conforman un proyecto dentro de un marco de tiempo.

Antes de desarrollar el Gantt, es bueno identificar previamente las tareas que lo van a conformar.

La lista de tareas representa los pasos que se han de seguir una vez que se decida emprender la empresa. Sin orden, para este proyecto los pasos son:

- Acudir a una auditoría para todos los pasos para darse de alta como autónomo, incluyendo desde la inscripción en el registro mercantil hasta el registro de la marca.
- Campaña de marketing (venta personal) para la captación de nuevos clientes.
- Acomodación de las infraestructuras (incluyendo desde el mobiliario hasta la placa publicitaria).
- Creación de redes sociales y página web corporativas.
- Compra de tarjetas corporativas.

Una vez identificadas, ya se puede realizar el diagrama, que quedaría de esta forma (*Tabla 12 y Tabla 13*):

Tabla 12

Parte 1 diagrama de Gantt



Fuente. Elaboración propia.

Tabla 13

Parte 2 diagrama de Gantt



Fuente. Elaboración propia.

El diagrama se muestra en dos imágenes para su correcta visualización.

El proyecto se compone principalmente de tareas paralelas, tareas que son independientes entre sí. Estas tareas no necesitan que las otras sean realizadas previamente. Bien es cierto que algunas se representan como si fueran acopladas o secuenciales, pero simplemente es coincidencia, en realidad son casi todas paralelas y no es estrictamente necesario que se comiencen a la vez.

La única excepción es el marketing de venta personal, que sí es secuencial y comienza una vez que todo lo anterior está hecho y en realidad no tiene una duración concreta, puesto que es una actividad que se realiza periódicamente para captar clientes.

De esta forma, con el diagrama, se puede tener una visión aproximada del tiempo necesario para comenzar la actividad, que es de unos 36 días.

11.2. Presupuesto

Se van a diferenciar dos tipos de gastos, los que representan el desembolso inicial (desde el día 1 para poder llevar a cabo la actividad) y los que son mensuales por el hecho de estar activos.

- Desembolso inicial:
 - Preparación de las instalaciones, ~5.000€
 - Asesoría para la creación de la empresa, ~400€
 - Tarjetas corporativas, 5€
 - Página web, 100€ (realizada por un amigo informático)
 - Materiales, 50€
 - Equipos informáticos (ordenador, impresora...), ~700€
- Gastos mensuales:
 - Alquiler, de 0€ al mes, ya se es propietario del piso.
 - Luz y agua, 45€/mes
 - Asesoría, 50€/mes
 - Página web, 10€/mes
 - Marketing, ~150€/mes

Por tanto, aproximadamente, el gasto total del primer año es de unos ~9.500€ (desglosado en la *Tabla 14*), sumando el desembolso inicial más el coste de cada mes.



Tabla 14

Gastos del primer año

	Coste		Coste
Instalaciones	5.000,00 €	Alquiler	- €
Asesoría	400,00 €	Luz y agua	45,00 €
Tarjetas	5,00 €	Asesoría	50,00 €
Web	100,00 €	Web	10,00 €
Materiales	50,00 €	Materiales	15,00 €
Equipos informáticos	700,00 €	Marketing	150,00 €
	6.255,00 €		270,00 €
		Año	3.240,00 €
		Total (DI + Año)	9.495,00 €

Fuente. Elaboración propia.

11.3. Plan de riesgos

Ofrecer un nuevo producto al mercado siempre supone un riesgo para cualquier empresa, y por ello, tenerlos identificados con antelación puede reducir el impacto negativo en la compañía. Estos son algunos de los riesgos a los que se puede enfrentar el negocio:

- No aceptación del producto (riesgo muy alto): Hay que tener claro que se está ofreciendo un producto diferenciado a un mercado ya establecido, por lo que no está clara la forma en la que puede impactar el producto y esto implica un riesgo muy grande ya que afecta directamente a las ventas.

En caso de llegar al punto de rechazo por los clientes, es importante redefinir las estrategias y quizás enfocar nuevamente a dónde se quiere llegar con el producto.

- Lentitud en la producción (riesgo medio): Como ya se ha comentado previamente, no existe experiencia en la empresa, y por tanto, los tiempos al principio serán más lentos que los de la competencia. Para evitar la insatisfacción de los clientes en este punto, es importante dar aproximaciones realistas de la duración del proyecto desde un principio y cumplir con estos tiempos.

- No encontrar buenas alianzas estratégicas (riesgo bajo): Puede ocurrir que no se encuentren alianzas que proporcionen una ventaja competitiva frente a la competencia, pero al final las alianzas no los son todo.

Una solución para combatir este problema es desarrollar el producto y que de esta forma no haya que depender de terceros.

- Fracasos en el producto (riesgo alto): Al tratarse de un servicio personalizado y único para cada cliente, puede ocurrir que no se lleguen a alcanzar las expectativas de los clientes o que directamente el producto no llegue a funcionar del todo.

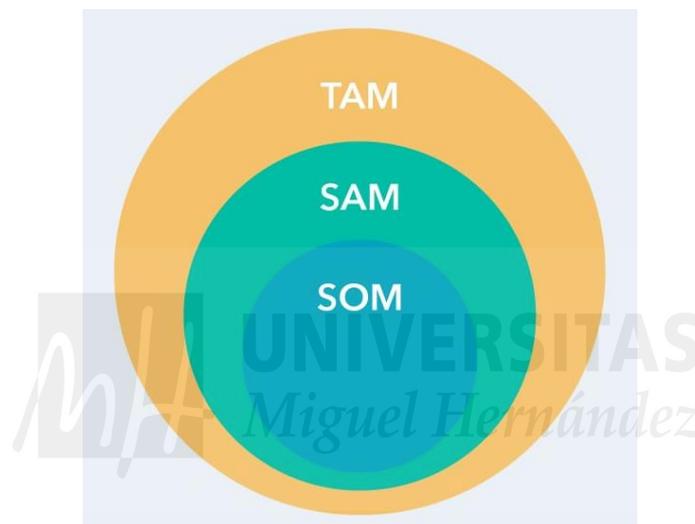
Este problema puede resolverse con la honestidad, siendo transparentes en lo que se le va a ofrecer al cliente e incluso avisándole de la posibilidad de que no funcione siempre el servicio.

12. Pronóstico de ventas

El pronóstico de ventas se va a realizar utilizando la técnica TAM (Total Addressable Market o Mercado Total), SAM (Serviceable Addressable Market o Mercado Disponible) y SOM (Serviceable Obtainable Market o Mercado Objetivo) para el mercado español de consultoría en logística eficiente y sostenible. La herramienta se puede entender mejor visualmente observando la *Figura 15*, en la que se puede ver como cada mercado compone al otro.

Figura 15

Técnica TAM, SAM, SOM



Fuente. Adaptado de *TAM, SAM, SOM: ¿qué son y cómo se calculan?*, por Laura Silva, 2023, HubSpot (<https://blog.hubspot.es/marketing/tam-sam-som>)

Las cifras van a tratar de ser lo más cercanas posibles a la realidad, aunque no dejan de ser hipotéticas y simplificadas.

- **TAM:** Hace referencia a la demanda total del mercado, es decir, al máximo de ingresos que se podrían generar vendiendo el producto. Para este mercado, como se dijo con anterioridad, el mercado total son todas las empresas de España, que ascienden a unas 2.925.864 de empresas activas (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2023).
El valor del TAM es el precio medio por contrato multiplicado por la cantidad de empresas, siendo de 2.048.104.800€.

- **SAM:** Dentro del mercado total, es la parte del mercado en la que se encuentra los clientes potenciales, los que más posibilidades tienen de comprar el producto. Como ya se vio en la parte de marketing, el productor iría dirigido a PYMES, y en España se pueden encontrar unas 2.920.466 (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2023). Aun así, sigue siendo un número elevado, y como la empresa en su lanzamiento se va a enfocar en empresas regionales, es más acertado tener en cuenta las PYMES de las provincias de Alicante y Murcia, de las cuales se estima que hay unas 244.300 empresas (Instituto Nacional de Estadística, 2022).

El valor del SAM es el precio medio de cada contrato multiplicado por el número de empresas del mercado total, siendo de 171.010.000€.

- **SOM:** Dentro del mercado objetivo, es imposible (a menos que se trate de un monopolio) llegar a todos los clientes, por lo que SOM trata de determinar a cuántos clientes realmente se llegaría. Para acercarse al mercado objetivo, lo más conveniente es tener en cuenta el tamaño y capacidad de la empresa, y teniendo en cuenta que solo habría una persona, se podrían tener una media de 2 proyectos mensuales.

Por último, el valor del mercado disponible son los clientes que se esperan en el año ($2 \cdot 12 = 24$) multiplicado por la tarifa media, siendo un total de 16.800€.

Teniendo en cuenta que los costes previstos para el primer año (9.500€) son inferiores a las ventas esperadas (16.800€), se puede decir que es un proyecto viable, siempre teniendo en cuenta que es una estimación y que todo depende del número de clientes que se consiga tener.

Puede darse el caso de que en el primer año no se logre beneficio, pero es algo que puede ocurrir en cualquier empresa de nueva creación. Lo importante es tener claras las estrategias y readaptarlas en caso de que no estén dando los resultados previstos.

13. RSC y evaluación del efecto medioambiental

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se puede definir como “una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general” (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, 2004).

Sobre todo, para la empresa las acciones van a ser de carácter medioambiental, y como se ha visto con anterioridad, las medidas sostenibles van de la mano con la actividad de la empresa, con una finalidad permanente y con pleno compromiso por parte de la dirección.

La actividad del negocio puede tener un efecto medioambiental con un impacto muy positivo en la sociedad, puesto que no solo busca implementar la sostenibilidad en muchas empresas (lo cual ya de por sí supone una colaboración con el desarrollo sostenible), sino que también puede ser el primer paso para que muchas de estas se comiencen a implicar con otras acciones sociales y económicas gracias a los resultados positivos.

Por tanto, es clara la implicación con los 17 ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) establecidos por la Asamblea General de las Naciones Unidas en el 2015 (véase la Figura que contiene los diecisiete objetivos). Además, existe el propósito de colaborar llevando esta cultura a las empresas de los clientes.

Los objetivos de la ODS que se trabajan dentro de Logreen Solutions son principalmente el 8, 9 y 12, junto a otros en menor medida.

Figura 16
17 ODS



Fuente. Adaptado de *Objetivos de Desarrollo Sostenible*, por Naciones Unidas, 2023, Naciones Unidas (<https://onx.la/d8d9b>)

14. Bibliografía

Ayuntamiento de Madrid. (2023). *Madrid Zona de Bajas Emisiones (ZBE)*.
Obtenido de <https://acortar.link/rZ0RRI>

César Y. Amador-Mercado. (05 de Enero de 2022). El análisis PESTEL. *UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1, 2*. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263/8494>

Diario Oficial de la Unión Europea. (27 de Abril de 2016). REGLAMENTO (UE) 2016/679 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO. *BOE*, 88.
Obtenido de <https://www.boe.es/doue/2016/119/L00001-00088.pdf>

EAE Business School Barcelona. (07 de Marzo de 2023). Estrategia de operaciones: la clave para el éxito de una empresa. *Retos en Supply Chain*. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/estrategia-de-operaciones-la-clave-para-el-exito-de-una-empresa/>

- EFE: Agro. (30 de Noviembre de 2021). La pandemia impulsó un 40% los pedidos de comida a domicilio. Obtenido de <https://efeagro.com/la-pandemia-impulso-un-40-los-pedidos-de-comida-a-domicilio/>
- González Gascón, M. (2021). *Marketing Estratégico 2021/2022*. UMH.
- INE. (1 de Enero de 2021). Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de enero de 2021. *Notas de prensa*, pág. 7. Obtenido de https://www.ine.es/prensa/dirce_2021.pdf
- INE. (28 de Julio de 2023). Indicador adelantado del Índice de Precios de Consumo (IPC). *Notas de prensa*, pág. 3. Obtenido de <https://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipcia0823.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística. (2022). *INE*. Obtenido de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=302>
- Medina, M. (18 de Abril de 2023). La movilidad eléctrica avanza en España: 21.500 puntos de recarga y un 13% de los coches nuevos son ya enchufables. *EL PAÍS*. Obtenido de <https://acortar.link/8aSz43>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (31 de Julio de 2023). Estadísticas y publicaciones sobre PYME. Obtenido de <https://industria.gob.es/es-es/estadisticas/paginas/estadisticas-y-publicaciones-sobre-pyme.aspx>
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. (2004). *Observatoriorsc*. Obtenido de <https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>
- Pascual del Riquelme Martínez, M. I. (2018/2019). *Fundamentos de Marketing*. UMH.
- Sarabia Sánchez, F. J. (2021). *Investigación de Mercados curso 2021/22*. UMH.
- Stanton, W. J. (1964). *Fundamentos de Marketing*.

15. Anexo

Figura 1	Puntos de recarga de uso público operativos en España	6
Figura 2	Evolución anual del IPC	7
Figura 3	Modelo gráfico de las 5 fuerzas de Porter	11
Figura 4	Mimograma del cuestionario	17
Figura 5	Modelo de lienzo para la propuesta de valor	25
Figura 6	Dimensiones de un producto.....	29
Figura 7	Representación de mercado de referencia.....	30
Figura 8	Estrategia D de cobertura selectiva.....	32
Figura 9	Estrategia de diferenciación para segmentos de mercado	35
Figura 10	Matriz de crecimiento de Ansoff (1965)	36
Figura 11	Logo de Logreen Solutions	41
Figura 12	Ejemplo de presencia en redes sociales	44

Figura 13 Ejemplo de página web	44
Figura 14 Ejemplo de tarjetas corporativas	45
Figura 15 Técnica TAM, SAM, SOM	57
Figura 16 17 ODS	60

Tabla 1 Pregunta 1, opciones más importantes del proceso logístico interno	18
Tabla 2 Pregunta 2, valoración de los aspectos logísticos de su propia empresa.....	19
Tabla 3 Pregunta 4, relacionada con el uso de tecnologías para la monitorización ...	20
Tabla 4 Pregunta 6, problemas que más preocupan en la logística externa	20
Tabla 5 Pregunta 7, importancia de la logística en la empresa.....	21
Tabla 6 Pregunta 8, relacionada con medidas sostenibles en la empresa.....	21
Tabla 7 Pregunta 10, influencia de la sostenibilidad para la empresa.....	22
Tabla 8 Pregunta 11, influencia de la sostenibilidad en la decisión de compra	22
Tabla 9 Pregunta 14, necesidad de la sostenibilidad en el presente.....	23
Tabla 10 Pregunta 15, necesidad de la sostenibilidad en el futuro	23
Tabla 11 Pregunta 16, contrataciones de servicios de consultoría logística	24
Tabla 12 Parte 1 diagrama de Gantt.....	53
Tabla 13 Parte 2 diagrama de Gantt.....	54
Tabla 14 Gastos del primer año.....	55

Enlace al cuestionario, <https://forms.gle/M5EmzaPvxc1PbJmX9>

