



**UNIVERSITAS**  
*Miguel Hernández*

DOBLE GRADO EN DERECHO Y ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS.

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE

CURSO ACADÉMICO 2023-2024

**ESTUDIO DE VIABILIDAD DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE  
MERCANCIAS TERRESTRE “FAST BOX”**

Realizado por el alumno/a D. Marina Llorens Fuentes

Tutorizado por el profesor/a Ramón Miralles Soler

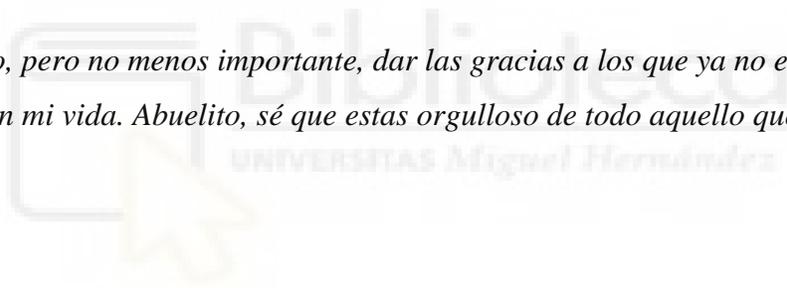
## DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

*Quería dedicar estas líneas para dar las gracias a todas las personas que me han apoyado y acompañado durante estos años llenos de mucho esfuerzo, pero también de mucha felicidad gracias a ellos.*

*A mi familia, en concreto y especial a mis padres, gracias por enseñarme día a día a luchar por conseguir mis metas y propósitos, por ver reflejado en vosotros que el trabajo diario tiene su recompensa pese a que en ocasiones tarde en aparecer. Por otro lado, agradecer a mi abuelita y a todos los demás familiares que han estado ahí.*

*A Óscar, por empujarme a no rendirme y darme fuerzas cuando lo necesitaba, sobre todo en esos momentos donde quedan pocas. Por ser un gran apoyo y confiar siempre en mí. Gracias.*

*Por último, pero no menos importante, dar las gracias a los que ya no están, pero han sido pieza clave en mi vida. Abuelito, sé que estas orgulloso de todo aquello que voy consiguiendo.*



PLAN DE EMPRESAS EMPRESA DE TRANSPORTE DE MERCANCIAS  
TERRESTRE “FAST BOX”

1. Resumen ejecutivo
2. Abstract
3. Modelo de negocio (Lienzo Canvas)
4. Equipo promotor del plan de negocio
5. Introducción del proyecto
  - a. Historia del proyecto/ justificación de la idea
  - b. Objetivos personales
  - c. Objetivos del grupo promotor
6. Descripción de la empresa
  - a. Nombre de la empresa, producto/servicio y localización
  - b. Definición de la actividad a desarrollar
  - c. Características técnicas del producto/servicio
  - d. Ventajas competitivas
  - e. Presentación del producto
  - f. Evolución futura del producto/servicio
7. Misión
8. Visión
9. Valores y cultura
10. Análisis del entorno
  - a. Análisis del macro entorno PESTEL
  - b. Análisis del microentorno, análisis de las fuerzas competitivas de porter
  - c. Matriz DAFO
  - d. Matriz CAME
11. Análisis del sector. Situación del sector actual
12. Análisis del mercado y competencia
  - a. Características del mercado
  - b. Características del cliente o consumidor

- c. Características de la competencia
- 13. Plan de marketing
- 14. Política del producto/servicio
  - a. Política de precio
  - b. Política de comunicación
- 15. Plan de operaciones
  - a. Selección y diseño del proceso
  - b. Control de calidad
- 16. Plan de organización y recursos humanos
  - a. Personas necesarias. Funciones y responsabilidades
  - b. Sistema de contratación de personal
  - c. Asesores externos
- 17. Plan económico-financiero
- 18. Estructura legal
- 19. Cronograma. Calendario de implantación
- 20. Valoración de riesgos y conclusiones (integración DAFO con viabilidad del proyecto)
- 21. Fuentes, bibliografía y documentación consultada para la elaboración del plan empresarial
- 22. Anexos: Glosario, estadísticas, legislación básica aplicable...

## ÍNDICE TABLAS

Tabla 1-Modelo Canvas “FAST BOX”

Tabla 2- Comparación competidor Primafrío.

Tabla 3-Comparación competidor XPO.

Tabla 4-Comparación competidor GLS.

Tabla 5-Comparación competidor DHL.

Tabla 6-Comparación con el competidor Amazon.

Tabla 7-Campaña Marketing a largo plazo.

Tabla 8-Variación precios del transporte de mercancías por carretera.

Tabla 9-Tipos de transporte.

Tabla 10-Datos activos “FAST BOX”.

Tabla 11-Datos pasivos “FAST BOX”.

Tabla 12-Datos del cuadro de amortización contable “FAST BOX”.

Tabla 13- Pronóstico de ventas de la empresa.

Tabla 14-Cuenta de pérdidas y ganancias.

Tabla 15- Plan de tesorería.

Tabla 16-Balance provisional

Tabla 17-Regulación aplicable.

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Porcentaje gases efecto invernadero producidos por los diferentes sectores.

Gráfico 2- PIB trimestral español.

Gráfico 3- PIB anual español.

Gráfico 4- Tasa de paro español.

Gráfico 5- Tasa de actividad actual española.

Gráfico 6- Tasa ocupación.

Gráfico 7- Tasa variación mensual de inflación.

Gráfico 8- Evolución transporte de mercancías por carretera

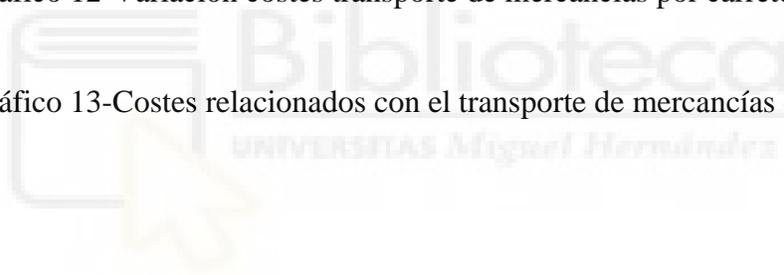
Gráfico 9- Empresas líderes transporte de mercancías.

Gráfico 10- Gasto en canales de publicidad más utilizados.

Gráfico 11- Inversión anual en publicidad.

Gráfico 12- Variación costes transporte de mercancías por carretera según tipo de vehículo.

Gráfico 13- Costes relacionados con el transporte de mercancías en el año 2019.



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

- Ilustración 1-Prototipo logo de “FAST BOX”
- Ilustración 2-Prototipo página web
- Ilustración 3-Prototipo página web
- Ilustración 4-Prototipo página web
- Ilustración 5-Matriz DAFO
- Ilustración 6-Logo Primafrio.
- Ilustración 7-Logo XPO
- Ilustración 8-Presencia internacional XPO.
- Ilustración 9-Logo GLS.
- Ilustración 10-Países donde opera GLS.
- Ilustración 11-Presencia internacional DHL.
- Ilustración 12-Logo Amazon.
- Ilustración 13-Presencia internacional Amazon.
- Ilustración 14-Camión rígido.
- Ilustración 15-Camión articulado.
- Ilustración 16-Prototipo camión con logo.
- Ilustración 17-Organigrama empresa “FAST BOX”
- Ilustración 18-Información básica plan económico “FAST BOX”.
- Ilustración 19-Cronograma “FAST BOX”.

## RESUMEN EJECUTIVO

Este documento está enfocado a la presentación y estudio de los aspectos más relevantes para la puesta en marcha del proyecto de negocio “FAST BOX”; por lo que desarrollaremos tanto un estudio de las necesidades que cubriría nuestro proyecto como de su oferta y su demanda, con el fin de poder conocer el mercado en el que nos movemos y nuestras posibilidades.

A partir de estos datos, podremos obtener tanto planes de marketing, operativos, como económico-financieros, con los cuales podremos ver de qué forma es más útil la organización de la financiación, de los recursos humanos y demás factores importantes dentro de la empresa. Por último, veremos también la estructura legal de la empresa, es decir, qué forma jurídica adoptará, su calendario de implantación y las conclusiones que podamos obtener a partir de este estudio.

FAST BOX, es una empresa creada para poder dar el servicio del transporte de mercancías terrestre como servicio principal, pero, además, también se podrán dar servicios complementarios al mismo, como es el embalaje o el almacenaje de las mercancías. Actualmente, este sector está ocupado por multitud de empresas con alta competencia dentro del sector, por esto, queremos diferenciarnos mediante la aplicación de logística verde, reduciendo todos aquellos aspectos contaminantes que puedan darse dentro de nuestro servicio. Queremos dar un servicio completo, por lo que, desde el primer contacto con el cliente, este tendrá comunicación sobre todo el proceso, y, por otro lado, ante cualquier problema, contará con el servicio de atención al cliente para poder solventar problemas o dudas.

En el siguiente plan de empresas, podremos ver todas las áreas de vital importancia con anterioridad a la implantación de una empresa dentro del mercado, con este proyecto, queremos estudiar tanto su viabilidad, como aquellos puntos potenciales y debilidades que tendremos como nueva empresa.

## 1. ABSTRACT

This document is focused on the presentation and study of the most relevant aspects for the implementation of the business project "FAST BOX." Therefore, we will develop both a study of the needs that our project would cover and its supply and demand, in order to understand the market in which we operate and our possibilities.

Based on this data, we can obtain marketing, operational, and economic-financial plans, with which we can determine how best to organize financing, human resources, and other important factors within the company. Finally, we will also examine the legal structure of the company, that is, the legal form it will adopt, its implementation schedule, and the conclusions we can draw from this study.

FAST BOX is a company created to provide land freight transport as its main service, but additionally, complementary services such as packaging or storage of goods can also be offered. Currently, this sector is occupied by numerous companies with high competition within the industry. Therefore, we aim to differentiate ourselves by applying green logistics, reducing all pollutants within our service. We aim to provide a comprehensive service, so from the first contact with the customer, they will have communication throughout the entire process. Additionally, in case of any issues, they will have access to customer service to address problems or concerns.

In the following business plan, we will see all the areas of vital importance prior to the implementation of a company in the market. With this project, we aim to study both its feasibility and the potential points and weaknesses we will have as a new company.

## 2. MODELO DE NEGOCIO (LIENZO CANVAS)

En este epígrafe y mediante el modelo de negocio de lienzo canvas, analizaremos las diferentes dimensiones de gran importancia dentro de nuestro proyecto empresarial.

Comenzaremos con la propuesta de valor de nuestro proyecto, la cual es aportar a nuestro segmento de clientes un transporte de mercancías tanto dirigido a la exportación como a la importación, de una manera eficaz y eficiente, dándole gran importancia al medio ambiente, intentando reducir todos aquellos procesos que sean contaminantes. Se pretende además simplificar los procesos aduaneros mediante el control y estudio de estos. Por último, nos centramos en dar al cliente un servicio integral de logística con una supervisión estricta durante todos los procesos, para poder así conseguir el mejor resultado.

En cuanto a nuestro segmento de clientes, nos dirigimos tanto a empresas como a particulares; en el caso de las empresas, adaptaremos el transporte dependiendo de la mercancía que quieran transportar; dentro de este segmento podemos encontrar: tiendas online, hospitales, laboratorios, empresas del sector agrícola, sector textil... Por otro lado, también incluimos dentro de nuestro segmento de clientes a personas físicas que deseen el transporte de gran cantidad de mercancía. En cuanto al comercio online, *“En nuestro país, existen más de 85.000 comercios electrónicos y son más de 12 millones los consumidores españoles que optan por adquirir sus productos y servicios a través de ello”* (MZO, 2015), por ello, uno de los puntos clave en los cuales se centrará el negocio, es la captación de ecommerce que tengan la necesidad de transportar sus productos o servicios vendidos de manera online.

Uno de los puntos fuertes para nuestro negocio es la atención al cliente y el asesoramiento, por ellos, aquellos clientes que tengan dudas sobre el tipo de transporte, tarifas o sugerencias; pueden contactar con nosotros mediante nuestra página web, donde se les facilitará un correo electrónico y un número de teléfono.

Respecto a los costes de la estructura, el negocio contará con una sede situada en la localidad de Elda (Alicante), esta sede contará con un almacén para la mercancía, además, de que

debe de estar provista de todas aquellas necesidades técnicas para poder realizar el servicio de una manera eficaz. El transporte es otro punto importante dentro de la estructura de costes, puesto que será la clave de nuestro negocio. Añadimos costes necesarios como son los seguros tanto de comercio, robo, mercancías, protección de pago... Por último, dentro de esta dimensión, incluimos los impuestos, limpieza tanto de almacén como de transporte y seguridad.

Por último, nos centramos en la dimensión de nuestros socios clave, estos son todos aquellos que nos ayudarán mediante conocimientos, recursos o sinergias, a llevar a cabo nuestro modelo de negocio. En base a lo dicho anteriormente, podemos incluir dentro de esta dimensión a los conductores de vehículos especializados, punto clave de nuestro negocio; por otro lado, otros socios clave serán las empresas proveedoras de los vehículos de transporte, puesto que se necesitan vehículos confiables para poder realizar las operaciones necesarias; proveedores de embalajes, ya que es necesario el correcto y seguro embalaje de las mercancías que se vayan a transportar.



# Canvas del modelo de negocio



TABLA 1-Modelo Canvas

Fuente: Elaboración propia

### 3. EQUIPO PROMOTOR DEL PLAN DE NEGOCIO

El desarrollo del proyecto empresarial “FAST BOX” Está realizado por Marina Llorens Fuentes, titulada en la doble licenciatura de administración y dirección de empresas y derecho, en la universidad Miguel Hernández de Elche.

La promotora ha aplicado para el correcto desarrollo del proyecto, la metodología aprendida en las diferentes asignaturas y conocimientos adquiridos durante el periodo de estudio de los grados; sin embargo, resaltar que estos conocimientos siguen actualizándose a los acontecimientos y contexto actual.

La promotora tiene gran interés por el sector del transporte, por lo que hace que tenga motivación personal por el proyecto.

#### 4. INTRODUCCIÓN AL PROYECTO.

Procedemos a realizar una introducción de aquellos aspectos relacionados con el nacimiento de la idea de negocio, objetivos y desarrollo del mismo.

##### 4.1 Historia del proyecto.

Para comenzar este epígrafe, realizaremos una pequeña introducción del origen y evolución del transporte de mercancías terrestre. A lo largo de los años, comenzando en las antiguas civilizaciones, se utilizaban animales de carga para poder transportar los bienes que se intercambiaban; en la edad media y renacimiento se desarrollaron rutas comerciales, como la ruta de la seda que conectaba Europa, Asia y África, facilitando así el intercambio de bienes y de culturas entre los diferentes países. El gran cambio, tiene lugar con la revolución industrial y en consecuencia la creación del ferrocarril, vehículo de gran importancia en el transporte de mercancías, facilitando el intercambio y asegurando un transporte eficiente y seguro a larga distancia. En el siglo XX, se crearon y mejoraron las carreteras, y con la creación de los automóviles y camiones, se posibilitó el transporte a nivel local y regional.

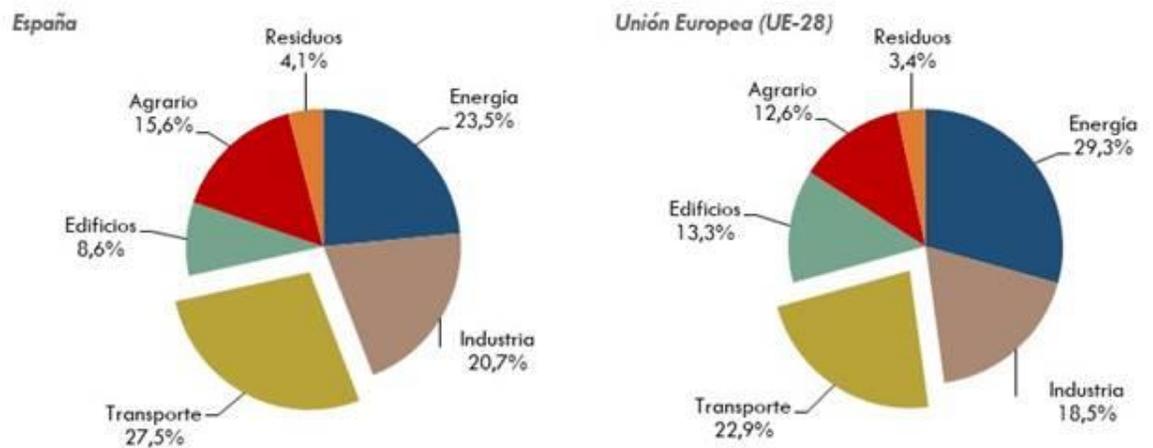
Actualmente, el ministerio de industria, comercio y turismo, señala que *“España destaca mundialmente por su potente red de infraestructuras aéreas, terrestres, ferroviarias y marítimas y por la calidad de los servicios de las mismas. Una estructura que favorece el desarrollo y crecimiento de la logística y el transporte de la economía española.”* (ICEX, 2023) El sector de la logística y el transporte representa un 6,9% del pib español, con una cifra de negocio anual del sector que alcanza los 101.000 millones

de euros, generando casi un millón de puestos de trabajo y con una gran vinculación empresarial hacia el sector (ICEX, 2023).

“FAST BOX” surge con la idea de que, en el contexto actual, con el creciente porcentaje de empresas y particulares que necesitan el transporte de productos, se pueda dar un servicio completo y seguro de aquello que necesitan. En nuestro caso, tenemos dos puntos clave dentro de la idea de negocio, en primer lugar, la atención al cliente, es por esto, que se le dará un servicio extendido a lo largo del día por medio de diferentes canales como chat en la página web, email o número de teléfono, donde podrán conocer todo lo necesario acerca de su servicio; además, se les dará un asesoramiento individualizado de los diferentes servicios que ofrecemos, y cuál se adapta mejor a sus necesidades.

Por otro lado, tendrá de vital importancia el cuidado del medio ambiente, por lo que nos unimos al concepto de “logística verde” centrándonos en minimizar el impacto que tiene sobre el medio ambiente todos aquellos procesos que utilicemos en nuestro sector, para ello, se plantean objetivos y estrategias para poder alcanzar la eficiencia ecológica, con los recursos existentes de la empresa. La logística verde puede ser implantada en multitud de procesos como el transporte, distribución, empaquetamiento, almacenamiento y reciclaje.

Actualmente, podemos diferenciar las emisiones causadas por el sector del transporte en dos grupos, por un lado, emite gases efecto invernadero (GEI), los cuales no suponen un efecto directo al ser humano en un periodo a corto medio plazo, sin embargo, por otro lado, encontramos las sustancias contaminantes que, al contrario de las anteriores, sí que nos afectan directamente tanto a los seres humanos, animales y vegetación. En la siguiente grafica del ministerio de transporte, movilidad y agenda urbana, podemos ver las emisiones de gases efecto invernadero tanto a nivel nacional como europea; observando que mientras que a nivel europeo el sector del transporte se coloca en la segunda posición tras el sector energético en emitir más gases efecto invernadero; en España, se coloca en primera posición con un 27,5% sobre el total de gases efecto invernadero.



**GRÁFICO 1- Porcentaje gases efecto invernadero producidos por los diferentes sectores.**

Fuente: Ministerio de transportes y movilidad sostenible. Gobierno de España (OTLE, s.f.)

Por lo tanto, debemos concienciarnos y aportar mediante la aplicación de la logística verde la posible reducción tanto de los efectos contaminantes vistos anteriormente, como todos aquellos que se producen en fases anteriores y posteriores.

## 4.2 OBJETIVOS PERSONALES

Objetivos generales marcados en el plan de negocio:

- Encontrar el beneficio reduciendo al máximo los aspectos contaminantes del sector.
- Mejor experiencia para el cliente en todos los procesos logísticos y de transporte, dando así un servicio eficaz e integral.
- Incrementar el margen anual de ingresos.

Por otro lado, como objetivos específicos:

- Crecer al menos un 70% en beneficios netos en un periodo de 8-10 años
- Diseñar una estructura empresarial eficiente y eficaz en todos los procesos relativos al sector.
- Conseguir una máxima reducción de la contaminación ambiental introduciendo el concepto de logística verde en todos los procesos posibles.

#### 4.3 OBJETIVOS DEL GRUPO PROMOTOR

Las estrategias del grupo promotor se refieren a las planificadas y coordinadas que el grupo utiliza para alcanzar los objetivos establecidos para la empresa de transporte de mercancías terrestres. Dentro de estas estrategias tenemos:

- Realizar los debidos estudios y análisis del sector para poder alcanzar mediante las estrategias todos los objetivos propuestos.
- Generar sinergias a largo plazo.
- Posicionar la empresa en el sector mediante la presencia en publicidad.
- Proporcionar buena atención al cliente; lo que ayudará por otro lado a potenciar la imagen del negocio y captar otros posibles clientes.

## 5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### 5.1. NOMBRE DE LA EMPRESA, PRODUCTO/ SERVICIO Y LOCALIZACIÓN

La empresa se llamará “FAST BOX” creada por la promotora del proyecto Marina Llorens Fuentes, con el objetivo de poder proporcionar un servicio de logística y transporte, contando para ellos tanto con el almacenaje, empaquetado y transporte de mercancías. Para todo ello, como se ha dicho anteriormente, nos centraremos en dar un buen servicio de atención al cliente junto con la incorporación de la logística verde en todos los procesos.

La empresa tendrá su domicilio social en Elda, municipio de la provincia de Alicante, se cuenta con una nave familiar donde se podrá encontrar las oficinas, el almacén y sede del negocio. Por otro lado, contaremos con una plataforma online, donde se pondrá a disposición del cliente todos los canales necesarios para poder ser asesorados y atendidos por nosotros, además, contaremos con un servicio de localización de la mercancía para aquellos clientes que lo soliciten.

### 5.2 DEFINICIÓN DE LA ACTIVIDAD A DESARROLLAR

La actividad principal desarrollada por la idea de negocio “FAST BOX”, será dar un servicio integral de logística y transporte de carácter terrestre; por lo que en primer lugar, los clientes acudirían a la empresa donde se les realizará un asesoramiento individualizado para que el servicio que se le preste sea el más acorde posible tanto a la mercancía enviada, y a las necesidades que tenga dicho cliente; por otro lado, tendremos el almacenaje de mercancías, paquetería y por último transporte hasta el lugar indicado. Los clientes podrán saber el estado de sus mercancías en todo momento tanto por la

página web, como comunicándose con nuestro equipo por los canales que se les proporcionarán.

### 5.3 CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL PRODUCTO/SERVICIO

A continuación, en este epígrafe vamos a analizar las características técnicas producto/servicio que vamos a desarrollar.

- Nombre de la empresa: FAST BOX
- Nombre del producto/servicio: Servicio logístico y transporte de mercancías terrestre.
- Condiciones mínimas de calidad: Se va a desarrollar el proyecto en base a la idea de la logística verde, reduciendo al máximo todos aquellos aspectos contaminantes en los diferentes procesos utilizados.
- Tipo de empaque: Siguiendo pautas logística verde.
- Peso bruto/neto//volumen/unidades: Dependerá de la mercancía solicitada y contratada para el servicio. Puede variar.
- Transporte: Uno de los servicios a desarrollar por la empresa será el transporte de mercancías de carácter terrestre, por lo que se utilizaran diferentes vehículos, adaptándonos al volumen de mercancía y distancia de transporte.
- Descripción del proceso:
  - Asesoramiento hacia el cliente adaptándonos al tipo de servicio que desee.
  - Empaquetado de la mercancía en caso de que se requiera.
  - Almacenaje
  - Distribución y carga en los vehículos
  - Transporte
  - Rastreo y estado de los envíos.

## 5.4 NECESIDADES QUE CUBRE EL PRODUCTO/SERVICIO

El negocio de transporte de mercancías terrestres cumple un papel crucial en la economía, ya que permite el movimiento eficiente de bienes de un lugar a otro. Este tipo de negocio cubre diversas necesidades y desafíos para las empresas y clientes. Algunas de las necesidades que cubren el negocio de transporte de mercancías terrestres incluyen:

**Distribución Eficiente:** Las empresas necesitan distribuir sus productos desde los centros de fabricación o almacenamiento hasta los puntos de venta o directamente a los clientes. El transporte terrestre facilita esta distribución de manera rápida y eficiente.

**Acceso a Mercados:** Permite a las empresas llegar a mercados lejanos y expandir su alcance geográfico. Esto es especialmente importante en un mundo globalizado donde las empresas buscan llegar a clientes en diferentes regiones y países.

**Conectividad:** Facilita la conectividad entre regiones y países, lo que es esencial para el comercio internacional. Las mercancías pueden ser transportadas por carretera o ferrocarril, conectando incluso áreas remotas con centros urbanos y puertos marítimos.

**Flexibilidad:** Ofrece opciones flexibles en términos de tamaño de carga y tipos de mercancías que pueden ser transportadas. Desde pequeños paquetes hasta cargas grandes y pesadas, el transporte terrestre puede adaptarse a diversas necesidades de envío.

**Rapidez y Tiempo de Entrega:** A menudo, el transporte terrestre es más rápido en comparación con otras formas de transporte, especialmente para distancias cortas y medias. Esto es crucial para las empresas que necesitan entregas rápidas y adecuadas para mantener la satisfacción del cliente.

**Costo-Efectividad:** En muchos casos, el transporte terrestre puede ser más económico que otras formas de transporte, especialmente para distancias cortas y

medianas. Las empresas pueden optimizar costos al elegir rutas y modos de transporte eficientes.

**Seguridad:** Los servicios de transporte terrestre suelen tener protocolos de seguridad bien establecidos para proteger las mercancías durante el transporte. Esto proporciona tranquilidad tanto a las empresas como a los clientes.

**Rastreo y Seguimiento:** Muchas empresas de transporte terrestre ofrecen servicios de rastreo y seguimiento en tiempo real, lo que permite a las empresas y a los clientes saber exactamente dónde se encuentra su mercancía en cualquier momento.

**Logística Integrada:** El transporte terrestre es una parte integral de la cadena de suministro y permite una logística integrada para las empresas. Puede ser coordinado eficientemente con otros modos de transporte, como el transporte marítimo y aéreo, para optimizar la cadena de suministro.

**Sostenibilidad:** Con el creciente enfoque en la sostenibilidad, muchas empresas de transporte terrestre están adoptando prácticas y tecnologías más ecológicas, como vehículos eléctricos y de combustión.

Las líneas de acción iniciales por parte de la empresa serán:

- Precios proporcionales y ajustados al servicio
- Atención al cliente
- Estudio y desarrollo de todos aquellos aspectos que puedan mejorar el servicio desarrollado, incidiendo en la logística verde.
- Horario de atención al cliente de 8:00-21:00
- Debemos extender nuestra oferta dependiendo de las diferentes actualizaciones que se vayan realizando en el mercado, intentando no quedarnos atrás en la innovación y desarrollo, incorporando diferentes servicios o formas de realizar dicho servicio.
- Cuidar el diseño y mantenimiento de la página web

- Obtener acuerdo de colaboración e integración con proveedores para poder reducir costes.
- Selección de materiales, máquinas y vehículos acorde con los objetivos de la empresa. Deben de cumplir los objetivos medioambientales, teniendo en cuenta la reducción en costes y mantenimiento.

## 5.5 VENTAJAS COMPETITIVAS

Las ventajas competitivas que podemos encontrar en nuestra idea de negocio, es la innovación de procesos y servicios que se van a realizar en base a la logística verde en un sector que actualmente es diariamente utilizado; por lo que, a nivel externo, puede atraer a nuevos clientes de manera indirecta que quieran que se les realicen los servicios disminuyendo el daño que se puede causar al medio ambiente; por lo que puede ser una buena oportunidad.

A nivel interno, la logística verde también proporciona a la empresa ventajas respecto a aquellas que no la utilizan, y es que, a largo plazo, con la implantación de esta, se pretende reducir los costes siendo más eficientes en nuestros procesos.

## 5.6 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa se llama “FAST BOX” haciendo referencia a que pretendemos ser lo más eficaces y eficientes posibles en nuestro trabajo, y que el servicio se realice en el menor tiempo posible.



**ILUSTRACIÓN 1-Prototipo logo “FAST BOX”**

Fuente: elaboración propia

A continuación, procedemos a incluir algunas imágenes del prototipo de la página web que se está realizando para “Fast box”, por un lado, pretendemos que la página web sea fácil e intuitiva para todos los públicos, y por otro lado, queremos que se vea reflejado en ella los objetivos y misión de la empresa.



**ILUSTRACIÓN 2-Prototipo página web.**

Fuente: elaboración

propia.

En esta primera imagen tenemos la portada de la página web, en ella podemos ver el logotipo de la entidad, y por otro lado, remarcar dos puntos importantes, por un lado, hemos querido priorizar desde el primer momento el compromiso que tiene la empresa con el cuidado con el medio ambiente; en segundo lugar, tenemos la opción de contactar con nosotros, donde después de clicar sobre esta opción nos dirigirá a la página siguiente, en la cual, podremos seleccionar el servicio que estamos interesados, teniendo más información y todos los medios habilitados para la puesta en contacto; además, también tenemos la opción de clicar a la información de la entidad, en ella, estará dispuesta para los clientes la información acerca de quiénes somos, donde nos ubicamos, nuestra misión empresarial y otros factores importantes, un ejemplo de lo que podemos encontrar está expuesto en la imagen 4.

## TIPO DE SERVICIO



**ASESORAMIENTO**

Te asesoraremos sobre el servicio y tarifas más acorde a tus necesidades



**SERVICIO INTEGRAL**

Tenemos un servicio integral de logística contando con el embalaje, almacenaje y transporte



**SEGUIMIENTO Y ATENCIÓN CLIENTE**

Tendrás información sobre el estado de tus mercancías y, además, servicio directo con atención al cliente

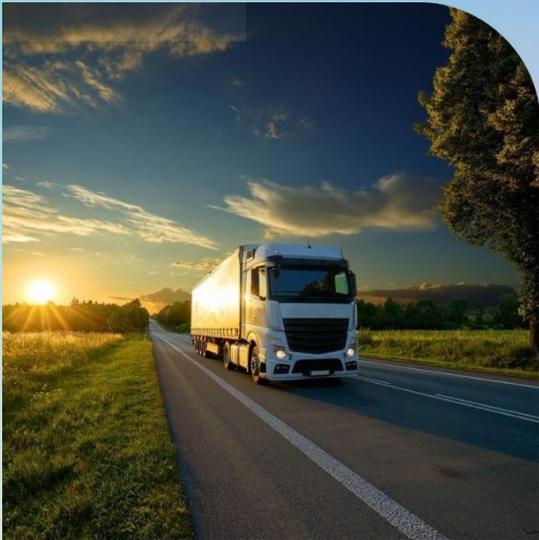
**Selecciona el servicio**

**ILUSTRACIÓN 3- Prototipo página web**

Fuente: elaboración propia.

## FAST BOX

Somos una empresa de transporte y logística integral de fácil y rápido acceso, nos caracterizamos por nuestro compromiso con el medio ambiente y la aplicación de la logística verde para la reducción de todos aquellos aspectos contaminantes. No tengas duda, contacta con nosotros por cualquiera de los canales habilitados.



**ILUSTRACIÓN 4- Prototipo página web.**

Fuente: elaboración propia

## 5.7 EVOLUCIÓN FUTURA DE LA EMPRESA

En un principio el negocio comenzará con todo lo esencial para poder desarrollar la actividad de la mejor manera posible, implantando las diferentes técnicas que hemos comentado anteriormente.

A largo plazo, buscamos que FAST BOX no solo evolucione profesionalmente, si no también personalmente cada uno de los miembros del equipo. Profesionalmente, se podrá desarrollar aplicando en la empresa otras técnicas más avanzadas y expandiéndonos territorialmente, buscando el equilibrio entre las diferentes innovaciones que surjan en el sector, y la reducción de la contaminación en los procesos.

## 6. MISIÓN

Nuestra misión es ofrecer soluciones de transporte de mercancías terrestres sostenibles y eficientes, impulsadas por la innovación y el compromiso con el medio ambiente.

Nos esforzamos por ser líderes en la industria al proporcionar servicios de logística verde que minimicen nuestro impacto ambiental, al tiempo que entregamos de manera segura y confiable las mercancías de nuestros clientes.

Nuestro propósito es promover un mundo más limpio y sostenible a través de la excelencia en la logística y el compromiso con la responsabilidad social empresarial, brindando valor a nuestros clientes, empleados y la sociedad en general.

## 7. VISIÓN

La visión de FAST BOX es posicionarse a largo plazo en líderes globales en el transporte de mercancías terrestre, innovando la industria mediante la combinación con la sostenibilidad. Queremos ser reconocidos por la ventaja de la utilización de la logística verde ofreciendo un transporte eficiente que proteja y respete nuestro entorno natural.

Queremos potencializar y expandir que es posible la reducción y el cuidado sostenible en nuestro sector.

Además, a nivel interno, buscamos que todos los miembros del equipo crezcan laboralmente, superándose y contribuyendo con ideas, sugerencias y en la toma de decisiones.

A largo plazo, se espera el incremento de almacenes sostenibles en diferentes localizaciones, expandiéndonos no solo a nivel nacional, sino también internacionalmente.

## 8. VALORES Y CULTURA

Nuestros pilares básicos son los siguientes: sostenibilidad y atención al cliente, sin olvidarnos de ser una empresa eficiente y eficaz en todos los procesos que desarrollemos. Además, queremos ser reconocidos por otros valores como:

- Calidad
- Seriedad
- Prestigio
- Responsabilidad social empresarial
- Identidad
- Trabajo en equipo
- Profesionalidad
- Creatividad e innovación

## 9. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para la realización de este epígrafe del trabajo, nos centraremos en el análisis, en primer lugar, del macroentorno, utilizando el análisis de PESTEL y por otro lado el microentorno, con el análisis PORTER. Finalmente realizaremos el DAFO de la empresa.

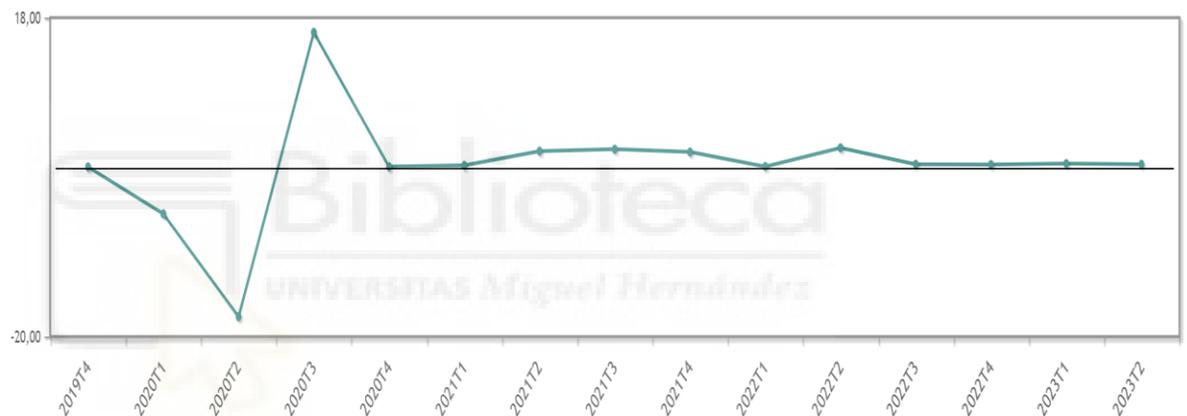
### 9.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO PESTEL

En el caso de los estudios del macroentorno, estudiamos aquellas dimensiones que afectan de forma simultánea y similar a todas las organizaciones que comparten un ámbito territorial temporal.

Comenzaremos con el estudio de la dimensión económica. En nuestro caso, debemos estudiar como actualmente se encuentra la economía española, y por tanto, relacionarla con el sector del transporte de mercancías. Analizaremos diferentes índices macroeconómicos relevantes.

En primer lugar, analizaremos el **producto interno bruto** (PIB) español, el PIB es un índice macroeconómico utilizado para medir la riqueza de un país, para ello, se analizan todos aquellos productos y servicios que se producen en un país durante un tiempo determinado.

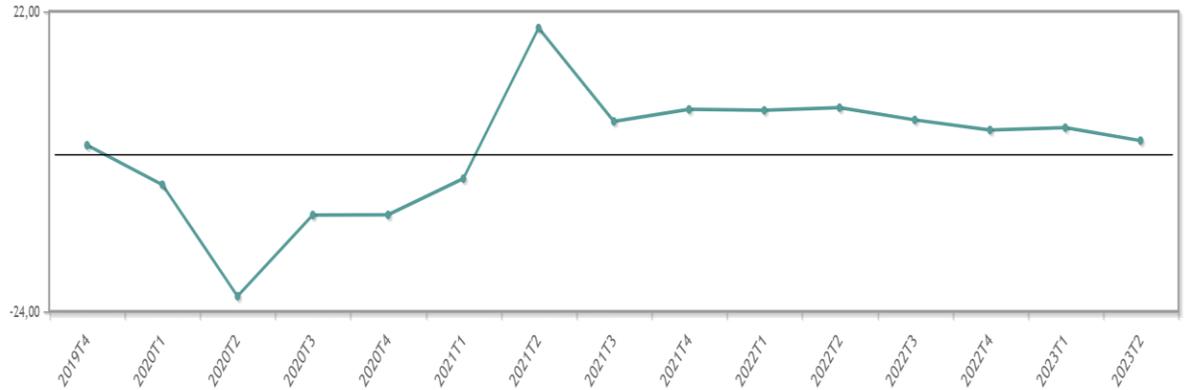
*“El PIB español registra una variación del 0,5% en el segundo trimestre de 2023 respecto al trimestre anterior en términos de volumen. Esta tasa es una décima inferior a la registrada en el primer trimestre y también una décima superior a la tasa avanzada el pasado 28 de julio.”* (INE, Instituto nacional de estadística , 2023)



## GRÁFICO 2- PIB trimestral español

Fuente: (INE, 2023)

En esta primera gráfica, tenemos la variación del PIB respecto a los precios de mercado de carácter trimestral, desde el cuarto trimestre de 2019, hasta el segundo trimestre de 2023; donde tenemos una variación de 0,5 en el segundo trimestre de 2023, sin embargo, comparando este resultado, con la siguiente gráfica, la cual muestra la variación anual del PIB precios de mercado, vemos en esta que hay una variación de 2,2; suponiendo un incremento de inversión en los productos y servicios del país.



**GRÁFICO 3- PIB anual español**

Fuente: (INE, 2023)

A continuación, estudiaremos la **tasa de paro y ocupación** en España, con la tasa de paro podremos medir el porcentaje de población en España que está desempleada, en proporción de la población activa. Por otro lado, la tasa de ocupación, es un índice que nos indica la población que está ocupada laboralmente, con respecto a todos aquellos que están en edad de trabajar.

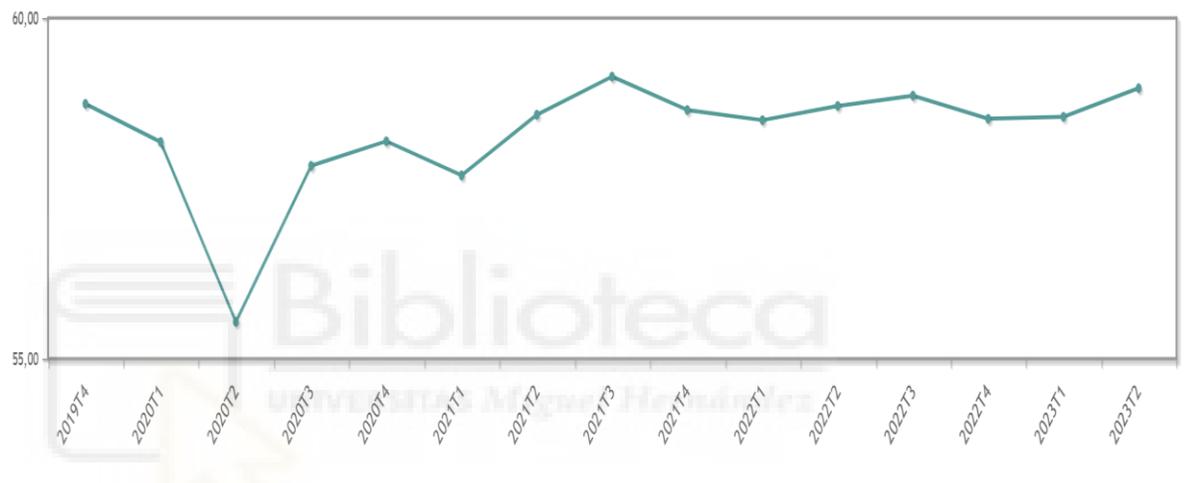


**GRÁFICO 4- Tasa de paro español.**

Fuente: (INE, Instituto nacional de estadística , 2023)

El gráfico anterior, mide la tasa de paro mostrándonos las variaciones desde el cuarto trimestre de 2019 hasta el 2 trimestre de 2023, teniendo en cuenta el total de la nacional, de ambos sexos, mayores de 16 años; podemos observar que en España nos

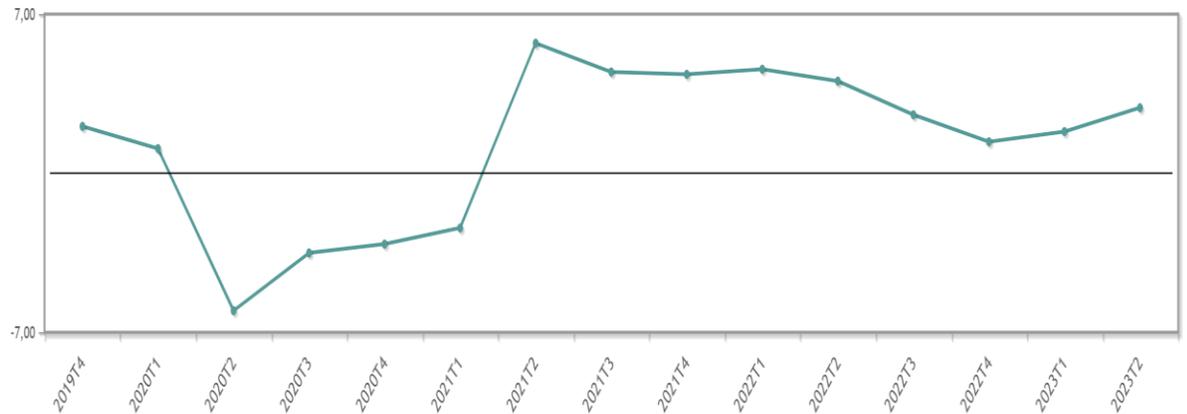
encontramos con una tasa de paro del 11,60%, aproximándonos al 11%; con una variación de -0,89 respecto al mismo trimestre del año anterior; lo que significa que se ha reducido el paro. Por otro lado, relacionándolo con lo estudiado en la tasa de paro, podemos observar en la siguiente gráfica, la tasa de actividad actual, que, en concordancia de lo estudiado respecto a la tasa de paro, esta ha sido incrementada, situándose en el segundo trimestre del 2023 en el 58,97%, alejándose un 0,26 de la tasa del segundo trimestre del 2022, el cual se encontraba en un 58,71%. A continuación, podemos observar dicha gráfica:



**GRÁFICA 5- Tasa de actividad actual en España.**

Fuente: (INE, Instituto nacional de estadística , 2023)

Por otro lado, respecto a la tasa de ocupación se ha incrementado 2,88 puntos respecto a la calculada en el mismo trimestre del año anterior.



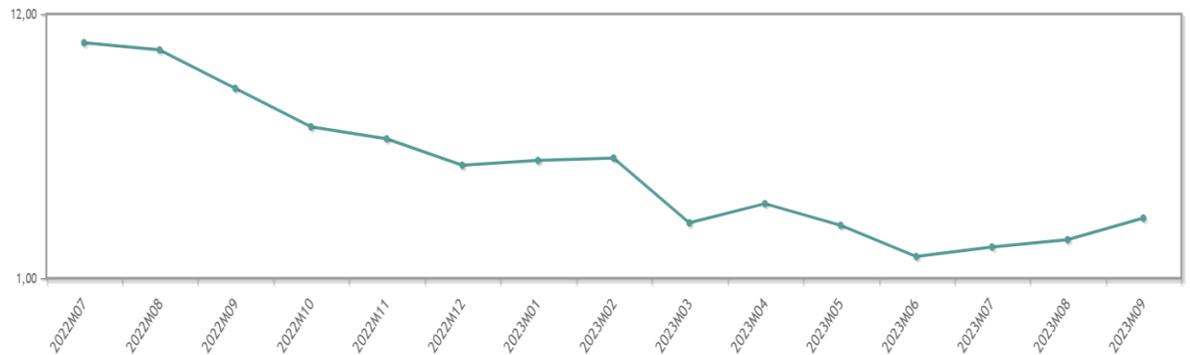
### GRÁFICA 6- Tasa de ocupación

Fuente: (INE, Instituto nacional de estadística , 2023)

Por último, dentro de esta dimensión económica, estudiaremos **la inflación**, la tasa de inflación es un índice que varía según cambios importantes en la economía como con la oferta y demanda; y esto se ve reflejado en la subida o bajada de precios; es decir, la variación porcentual de los precios.

*“La tasa de variación anual del IPC del mes de septiembre se sitúa en el 3,5%, nueve décimas por encima de la registrada en agosto. La tasa anual de la inflación subyacente disminuye tres décimas, hasta el 5,8%.”* (INE, Instituto nacional de estadística , 2023)

Podemos observar en el siguiente gráfico una variación mensual de la inflación, actualmente nos encontramos en un nivel de inflación de un 3,5, siendo más elevada en un 0,2 que la del mes anterior.



**GRÁFICA 7- Tasa variación mensual de inflación** Fuente: (INE, Instituto nacional de estadística , 2023)

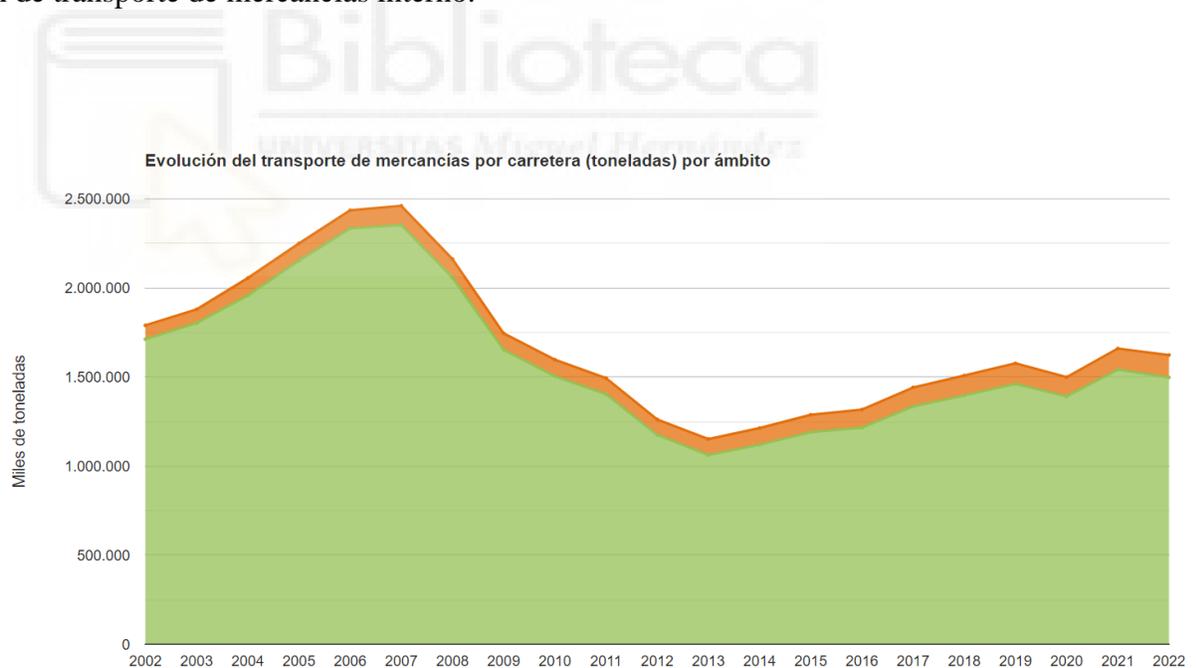
Por lo tanto, podemos concluir con que, pese a que la inflación se encuentra creciendo actualmente, la tasa de paro y de ocupación son positivas respecto a años anteriores.

Pasando a la dimensión política, actualmente, España se basa en un sistema de gobierno de soberanía nacional, división de poderes y sistema parlamentario. El partido político actual es el partido socialista. Y tenemos múltiples tipos de regulaciones según la rama de la que hablemos; teniendo como norma suprema, la constitución española.

Para la dimensión socio-cultural de la empresa, nos centraremos en el estudio de la población que utiliza actualmente el transporte de mercancías y logística, y como ha podido evolucionar y desarrollarse a lo largo de los años. Según el XI estudio del mercado logístico de CBRE *“La contratación logística ha cerrado el primer trimestre con más de 690.000 metros cuadrados en España, un crecimiento del 1,5% respecto a las cifras del mismo periodo de 2022 y por encima de la media de los últimos cinco años”*

(profesional, 2023); y, pese a que el comercio electrónico ha perdido peso en las contrataciones respecto a los últimos años, se prevé que esté pueda subir en el año 2024 con una tasa de penetración de hasta el 14,7%. Dentro del sector logístico, encontramos como mayores desafíos, la reducción de costes tanto de financiación como de construcción.

En cuanto al transporte, podemos ver en el siguiente gráfico la evolución del transporte de mercancías medido en toneladas por carretera, tanto en el ámbito internacional el cual está representando con el color naranja; como en el ámbito interior representado de color verde, desde el 2002 hasta el 2022; podemos apreciar que pese a que en el ámbito interior, el transporte se ha visto reducido de 1.541.098,73 a 1.497.464,49; en el caso del ámbito internacional, ha aumentado en 7.160, puesto que ha aumentado de 118.609 a 125.769; pudiendo ver, además, que encontramos mucho más volumen de transporte de mercancías interno.



**GRÁFICA 8-Evolución transporte de mercancías.**

Fuente: (OTLE, Observatorio de transporte y logística en España. , 2023)

Por último, según un estudio de Statista *“En el año 2020, el número de empleados registrado en este sector del transporte y almacenamiento en España fue de alrededor de 757.030”* (Orús, 2023)

Sobre la dimensión tecnológica, actualmente las nuevas tecnologías avanzan a pasos agigantados en todos los sectores, en el caso del transporte y la logística no es menos, encontrando avances en la automatización, digitalización, incluso en aspectos medio ambientales como nuestro foco central del negocio, la implantación de avances en los procesos para poder reducir el impacto medioambiental.

Para finalizar este epígrafe nos centramos en la dimensión legal en España respecto al sector del transporte y logística; en este caso, nos encontramos multitud de regulaciones y leyes tanto de carácter nacional como internacional; entre ellas, podemos destacar: Las regulaciones de seguridad, donde se engloba, las normativas de conducción y normativas de carga; por otro lado las regulaciones medioambientales; donde encontramos las emisiones y normativas ambientales y el transporte sostenible; por último, las regulaciones aduaneras y comerciales

## 9.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.

Las 5 fuerzas de Porter, fue un estudio desarrollado por el profesor Michael Porter a finales de los años 70, y se ha convertido en la actualidad en una herramienta de gran uso dentro del sector del marketing; a través de las 5 fuerzas, podremos comprobar si una empresa es competitiva. Dentro de las fuerzas se analizan: el poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de sustitución de productos o servicios sustitutos, amenaza de entrada de nuevos competidores y por último, la intensidad existente de los rivales actuales.

- Poder de negociación de los clientes: Cuando estudiamos el poder de negociación de los clientes, tenemos en cuenta las exigencias o condiciones que pueden imponer los clientes sobre determinados aspectos como puede ser el precio del producto o la calidad de los servicios, es decir, aspectos que pueden influir en la rentabilidad de la actividad.

En nuestro caso, diríamos que el poder de negociación de nuestros clientes es bajo, ya que realmente no podrán negociar sobre el coste del servicio, puesto que se estudiará con anterioridad a dar el servicio, el precio en el caso de transportar más mercancías o hacer algún descuento. En el caso de la calidad del embalaje no habrá opción, puesto que esto será seleccionado por la propia marca, cumpliendo nuestros estándares de reducción de efectos contaminantes, y por lo tanto, nuestros clientes deben aceptar estos aspectos en el caso de querer utilizarlos. Si bien, es cierto, que esto puede causar cierto rechazo en un segmento de clientes que puedan pensar que los precios son muy elevados y acudir a la competencia.

- Poder de negociación de los proveedores: *“el poder de negociación de los proveedores se da cuando la demanda es mucho más elevada que la oferta. Al existir un número elevado de materias primas los proveedores podrán incrementar el precio del producto final. Aun así, su poder de negociación reside en otros aspectos, como que el intercambio de materias primas tiene un coste elevado, las empresas no compran un volumen elevado de productos o que no hay materias sustitutivas para los productos existentes.”* (IEBSCHOOL, s.f.)

Podemos estudiar varios factores que pueden afectar en el poder de negociación de los proveedores; el primer de ellos es el número de proveedores existente en el sector; Si hay pocos proveedores de servicios críticos, como camiones o equipos de carga, estos proveedores pueden tener un mayor poder de negociación. Por otro lado, otro factor es si los proveedores ofrecen servicios o

productos únicos y altamente especializados que son difíciles de sustituir, pueden tener un mayor poder de negociación. Además, afecta también al poder de negociación del proveedor, los costes asociados al cambio de proveedor por parte de la empresa, por lo que, si este cambio afectará negativamente en recursos dinerarios o tiempo, el proveedor tendrá más poder sobre nosotros.

Por otro lado, un factor que reduciría el poder de negociación por parte de los proveedores, es la existencia de dependencia de la industria por su parte, por lo que si el proveedor es dependiente a este sector en la mayoría de sus ingresos; puede ser más flexible en sus condiciones, reduciendo así su poder de negociación. La disponibilidad de proveedores alternativos y la capacidad de los transportistas para cambiar fácilmente de proveedor pueden debilitar el poder de negociación de los proveedores.

- Amenaza de sustitución de productos o servicios por sustitutivos. Sobre esta fuerza de Porter, comenzaremos diciendo, que se refiere a la probabilidad de que existan productos o servicios sustitutivos en el mercado. En el caso de nuestro sector, el transporte de mercancías terrestre, sí que existen servicios sustitutos puesto que actualmente nos encontramos con multitud de empresas dedicadas a este sector; es por esto, que queremos centrarnos en darle un plus diferente a nuestro servicio, centrándonos en poder dar al cliente el mejor servicio mediante nuestros asesoramientos individualizados, y haciéndoles saber que como una empresa que ayuda a preservar el medio ambiente.

- Amenazada entrada de nuevos competidores. En el contexto de una empresa de transporte de mercancías terrestres, esta amenaza se refiere a la posibilidad de que nuevas empresas entren en el mercado y compitan con los servicios ya existentes. Aquí hay varios factores a considerar en relación con esta amenaza:

### **1. Barreras de Entrada:**

- Costes Iniciales: La industria del transporte terrestre puede requerir inversiones significativas en vehículos, seguros, y tecnología. Cuantos mayores sean estos costos, más difícil será para nuevos competidores ingresar al mercado.

- Economías de escala: Las empresas existentes pueden tener ventajas en términos de economías de escala, lo que significa que tienen costos unitarios más bajos debido a su gran tamaño. Los nuevos entrantes pueden tener dificultades para competir en términos de costos.

### **2. Diferenciación del Producto:**

- Lealtad del Cliente: Si las empresas ya establecidas tienen una base de clientes leales, puede ser difícil para los nuevos competidores atraer a esos clientes sin ofrecer algo significativamente mejor o diferente.

-Reputación y Marca: Empresas con una sólida reputación y marca establecida pueden generar confianza entre los clientes, lo que dificulta que los nuevos entrantes ganen su confianza rápidamente.

**3. Acceso a Canales de Distribución:** Las empresas existentes pueden tener acuerdos sólidos con clientes y socios en la cadena de suministro. El acceso limitado a estos canales puede dificultar que los nuevos entrantes alcancen a los mismos clientes y proveedores.

**4.Regulaciones y Licencias:** Las regulaciones gubernamentales, especialmente en el transporte de mercancías, pueden imponer requisitos específicos y normativas que los nuevos competidores deben cumplir. Obtener las licencias y cumplir con los estándares puede ser una barrera significativa para la entrada.

**5. Curva de Aprendizaje:** Las empresas establecidas pueden haber pasado por una curva de aprendizaje para optimizar sus operaciones. Los nuevos entrantes necesitarán tiempo para aprender y adaptarse a las complejidades del mercado y las operaciones logísticas.

**6. Capital de Marca:** Las empresas establecidas pueden tener una fuerte presencia en línea y en las redes sociales, lo que puede dificultar que los nuevos competidores ganen visibilidad y credibilidad en el mercado.

**7. Alianzas y Colaboraciones:** Las empresas ya establecidas pueden tener alianzas estratégicas con otras empresas en la industria, lo que puede dificultar que los nuevos entrantes encuentren socios dispuestos a colaborar con ellos.

- Intensidad existente entre rivales actuales. Actualmente la intensidad de rivales en el sector del transporte de mercancías es elevada, puesto que existen una gran cantidad de empresas dedicadas a este sector tanto a nivel nacional como internacional.

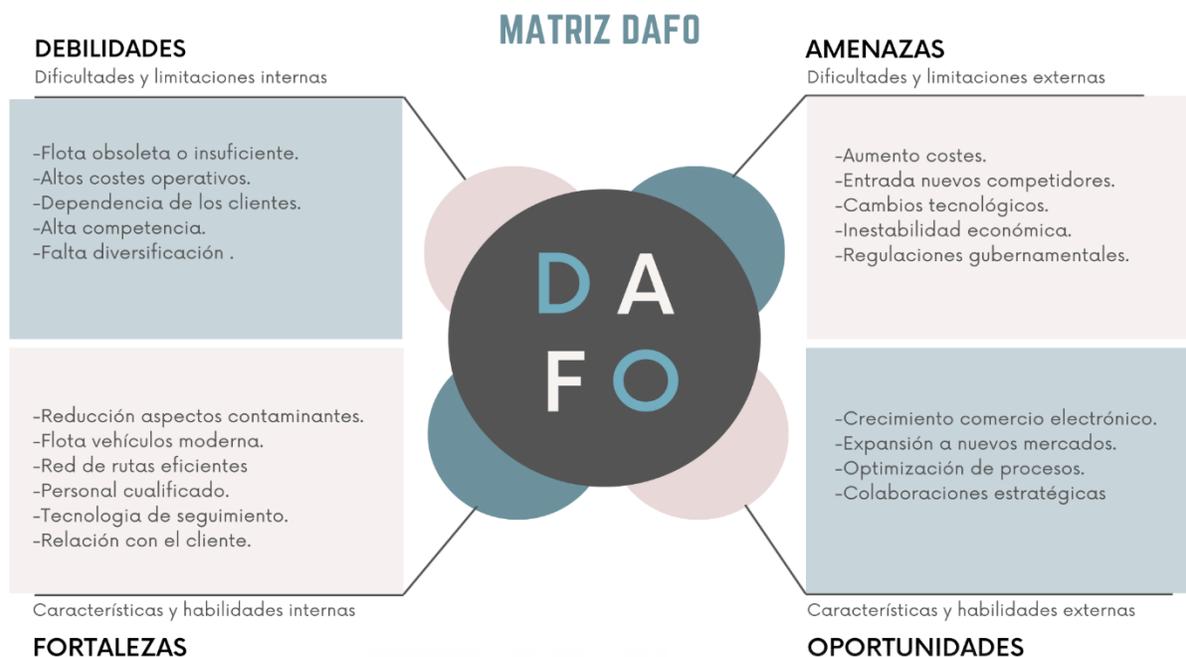
### 9.3 MATRIZ DAFO

*“DAFO (iniciales de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una herramienta que permite al empresario analizar la realidad de su empresa, marca o producto para poder tomar decisiones de futuro.” (PYME, s.f.)*

Para realizar este estudio, dividimos el análisis en dos partes, por un lado, la parte interna y por otro la externa. La parte interna se integra por las fortalezas y las debilidades de la empresa, estudiando, así como es la situación de la empresa y todo lo que le afecta a nivel interno.

Por otro lado, estudiamos la parte externa, es decir las amenazas y oportunidades que pertenecen al mundo exterior de la empresa, pero las cuales son muy importantes ya que también le afectan a esta, aunque son factores que no pueden ser controlados por la misma.

Una vez realizado este análisis, nos será muy útil para poder fijar los diferentes planes para la empresa.



**ILUSTRACIÓN 5- Matriz DAFO**

Fuente: Elaboración propia

A continuación, comentaremos las diferentes dimensiones que hemos elegido en nuestra matriz DAFO; en primer lugar, como debilidades, es decir, aquellas dificultades o limitaciones internas que tenemos en la entidad, encontramos tener una flota obsoleta o insuficiente que no pueda cumplir con los objetivos o los servicios que queremos realizar, por otro lado, el tener unos altos costes operativos, dependencia de los clientes, ya que al ser nueva empresa, si vinculamos a nuevos clientes, nos quedaremos con una lista cerrada de clientes que puede llevarnos a tener un dependencia con ellos; alta competencia en el sector y por último, falta de diversificación.

En cuanto a las fortalezas, es decir, aquellas características y habilidades internas de la empresa, destacamos; la reducción de los aspectos contaminantes; en el caso de

invertir en una flota de vehículos moderna, podemos eliminar una de las debilidades descritas anteriormente, y, mejorar internamente ; crear red de rutas eficientes, tener en la entidad una plantilla de personal cualificado para su puesto de trabajo, tecnología de seguimiento que puede ser una ventaja con otras empresas competidoras; y para finalizar, la relación con el cliente.

Comenzamos con los factores externos; las amenazas, dificultades y limitaciones externas, donde tenemos, los aumentos de costes debidos al actual contexto económico; la entrada de nuevos competidores al sector, cambios tecnológicos que puedan crear que nos quedemos obsoletos en algunos ámbitos; inestabilidad económica y las regulaciones gubernamentales.

Por último, tenemos las oportunidades, características y habilidades externas en la empresa, por un lado, tenemos el crecimiento del comercio electrónico, que puede beneficiar en la entrada de nuevos clientes, expansión a nuevos mercados, optimización de procesos y colaboraciones estratégicas.

#### 9.4 MATRIZ CAME

La matriz CAME es una herramienta de análisis que se utiliza junto a la matriz DAFO, en el caso de la matriz CAME intentaremos centrarnos en los aspectos más importantes de las diferentes dimensiones de la matriz DAFO y corregirlos o potenciarlos; en el caso de la matriz DAFO encontramos 4 dimensiones, que compartiremos junto con la matriz CAME, es decir:

- (C) corregir....(D) debilidades.
- (A) Afrontar....(A) amenazas.
- (M) mantener....(F) fortalezas.
- (E) explotar....(O) oportunidades.

Comenzamos con la primera parte, el corregir aquellas debilidades más relevantes que encontramos en nuestra matriz DAFO; en este caso, como debilidad más importante nos centraremos en los altos costes operativos y la alta competencia, para poder corregir los altos costes operativos, optamos por realizar un análisis detallado de costes, y estudiar cómo diferentes opciones de poder reducirlo, la negociación con proveedores, revisar y optimizar los procesos, formación y desarrollo del personal, utilizar de manera eficiente las tecnologías, utilizar la subcontratación en los casos que pueda ser rentable y realizar revisiones periódicas para ir controlando en qué niveles estamos. Por el lado de la alta competencia, debemos en primer lugar, conocer a nuestros clientes y el segmento de clientes que tenemos y adaptar nuestros servicios a sus necesidades, mantener altos niveles de calidad en nuestros servicios para crear confianza con los clientes, unido a esto, crear una experiencia excepcional para los clientes y así poder fidelizarlos, tener una innovación continua y estar puesto al día de toda la actualidad en el sector, estudiar la competencia, adaptabilidad y agilidad en nuestros procesos y servicios, por último, crear una campaña de marketing que pueda dar a conocer nuestras fortalezas como empresa.

A continuación, pasamos a afrontar las amenazas más relevantes, en este caso, los cambios tecnológicos y las regulaciones gubernamentales; para poder afrontar los cambios tecnológicos, debemos centrarnos en invertir en investigación y desarrollo, y mantenernos informados de la actualidad para poder adaptarnos a lo nuevo que va surgiendo manteniendo una mentalidad positiva. Para poder afrontar las regulaciones gubernamentales, debemos tener un cumplimiento riguroso, siendo asesorados por una consultoría que pueda mantenernos al día de todos aquellos cumplimientos.

Por otro lado, pasamos a mantener fortalezas, en nuestra entidad, tenemos como mayores fortalezas la reducción de aspectos contaminantes y la relación con los clientes, en primer lugar, mantendremos con la aplicación de diferentes estrategias en la empresa que reducirán los aspectos contaminantes en todos los procesos que se utilizarán; además, al ser un punto clave en la empresa, se debe mantener a lo largo del tiempo, y se deberán actualizar los diferentes métodos de reducción conforme avancen estos métodos en el

contexto de la sociedad. Por otro lado, intentamos dar al cliente en todo momento la mejor experiencia.

Por último, debemos explotar oportunidades; manteniendo como objetivos, la expansión a nuevos mercados, y la optimización de procesos. Para la oportunidad de nuevos mercados, se realizará en primer lugar una investigación de mercados para evaluar en qué mercados podemos desarrollarnos y adaptarnos de la mejor manera posible, además, se deben adaptar los servicios a esos nuevos mercados donde queramos introducirnos; invertir en planes de marketing y comunicación y construir relaciones locales. Para el caso de la optimización de procesos, es necesario invertir en automatización y tecnológica, siempre teniendo en cuenta que deben de cumplir los estándares de logística verde, se deben de establecer objetivos claros, controlándolos y mejorando de manera continua.



## 10. ANÁLISIS DEL SECTOR. SITUACIÓN DEL SECTOR ACTUAL.

En este epígrafe se estudiará cómo se encuentra actualmente el sector del transporte de mercancías y como ha sido su evolución a lo largo de los años y su evolución tras crisis como la inmediatamente anterior del covid-19.

Realizaremos un resumen en base al informe de 2022 del ministerio de transporte, movilidad y agenda urbana, publicado en febrero de 2023, sobre los diferentes tipos de transporte y su evolución a lo largo de los años.

## 11. ANÁLISIS DE MERCADO Y COMPETENCIA

*“El análisis de la competencia es el proceso que pone en práctica una empresa para saber cómo actuar en el ambiente competitivo, el cual empieza reconociendo a sus competidores para determinar cuáles son sus principales objetivos, estrategias, puntos débiles y fuertes” (Economipedia, s.f.).*

Para poder llevar a cabo un buen proyecto de empresas y analizar el sector donde vamos a situar nuestra empresa, es muy importante estudiar en primer lugar en que mercado nos situamos, sus consumidores potenciales y además, como podemos leer en el párrafo anterior, es primordial conocer la cantidad y calidad de competidores que tenemos; para poder valorar si realmente merece la pena la entrada al sector.

Para poder abordar de una manera adecuada este epígrafe, lo dividiremos en varios puntos comenzando con el análisis de las características del mercado.

## 11.1 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

FAST BOX pertenece al mercado del transporte de mercancías terrestre, además, de incluir otros servicios relacionados tanto con el transporte como con el almacenaje de mercancías, embalaje y seguimiento.

El sector del transporte de mercancías terrestre tanto en España, como en multitud de países, es un sector vital para el crecimiento económico del país. Dentro de este epígrafe destacamos un momento clave en los últimos años tanto para el sector del transporte como para muchos más, la crisis derivada del covid-19.

El informe anual de transporte y logística en España (OTLE) destaca la caída moderada del transporte de mercancías, con una caída del 8,8% respecto al año anterior; siendo más brusca la caída del transporte nacional de viajeros por carretera, debido al confinamiento decretado. Sin embargo, el sector del transporte ha sabido posicionarse dentro de la anterior pandemia, siendo uno de los sectores más utilizados durante esta; y por lo tanto, el que menos ha sufrido la crisis que provocó.

## 11.2 CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE O CONSUMIDOR

El cliente o consumidor del transporte de mercancías terrestre puede variar según el tipo de mercancía, la industria y las necesidades logísticas específicas. Sin embargo, hay algunas características generales que se pueden identificar en este contexto:

1. Empresas Comerciales: Muchos clientes del transporte de mercancías terrestres son empresas comerciales que necesitan enviar o recibir productos. Esto puede incluir empresas manufactureras, minoristas, mayoristas y distribuidores.

2. Diversidad de Sectores: Los clientes del transporte de mercancías terrestres provienen de una amplia variedad de sectores, como la industria manufacturera, la automotriz, la tecnología, la alimentaria, entre otros. Cada sector puede tener necesidades logísticas específicas que afectan la elección del servicio de transporte.

3. Logística Integrada: Algunas empresas buscan soluciones logísticas integradas que incluyan no solo el transporte de mercancías terrestre, sino también servicios como almacenamiento, gestión de inventario, y coordinación de la cadena de suministro.

4. Sensibilidad al Tiempo: En ciertos sectores, la puntualidad es crítica. Los clientes que transportan productos perecederos, productos de moda u otros bienes sensibles al tiempo pueden priorizar servicios de transporte que ofrezcan entregas rápidas y confiables.

5. Enfoque en Costos: Muchas empresas buscan servicios de transporte que ofrezcan una combinación eficiente de costo y calidad. La optimización de la cadena de suministro y la reducción de costos son consideraciones clave para estos clientes.

6. Sostenibilidad: Con la creciente conciencia ambiental, algunos clientes pueden priorizar servicios de transporte que ofrezcan opciones más sostenibles, como flotas de vehículos más eficientes en términos de combustible o la capacidad de realizar envíos consolidados para reducir la huella de carbono.

7. Tecnología y Seguimiento: Los clientes modernos a menudo valoran proveedores de servicios de transporte que utilicen tecnologías avanzadas para el seguimiento de envíos, la gestión de la cadena de suministro y la comunicación en tiempo real. La visibilidad y la transparencia en la logística son aspectos cada vez más importantes.

8. Flexibilidad: Los clientes pueden valorar la capacidad de los proveedores de transporte para adaptarse a cambios en las demandas del mercado o para manejar situaciones imprevistas, como interrupciones en la cadena de suministro o cambios en los pedidos.

### 11.3 CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA

Para el estudio y análisis de la competencia, nos centraremos en aquellas empresas que más transporte de mercancías realiza, dando servicios semejantes a los que pretendemos implantar dentro de nuestra idea de negocio, por un lado, tenemos aquellas empresas centradas únicamente en el transporte de mercancías, mientras que debemos de estudiar también las llamadas “fulfillment”, aquellas empresas que ofrecen soluciones completas de embalaje, almacenaje, entrega y seguimiento.

Primero, realizaremos un estudio de aquellas empresas líderes en el transporte de mercancías según su facturación, podemos ver en el siguiente gráfico, las empresas competidoras más importantes, en el año 2021, en base a ellas, realizaremos un breve resumen de su propietario y la localidad donde se encuentran, dominio web, presencia internacional y descripción de sus servicios.



**GRÁFICO 9- Empresas líderes transporte de mercancías.**

Como podemos ver, liderando el ranking, nos encontramos con la empresa “Primafrio S.L.U” con un nivel de facturación de 489.346.434€; siguiendo de la empresa “XPO TRANSPORT SOLUTIONS SPAIN” con una facturación de 445.725.000€, y por último, dentro de las 3 empresas con más facturación, encontramos “GENERAL LOGISTICS SYSTEMS SPAIN S.A”, la cual tiene una facturación de 400.618.585€.

Dentro de las empresas fulfillment destacamos: DHL, Amazon FBA, Seur, Grupo carreras, Adock y Transgesa.

A continuación, pasamos a analizar cuatro de las empresas que lideran el ranking anterior.



PRIMAFRIO S.L.U

Dominio web	<a href="https://www.primafrio.com/">https://www.primafrio.com/</a>
Propietarios/sede en España <sup>1</sup> 	Los hermanos Alcaraz controlan PrimaFrio y otras inversiones a través de la sociedad Krone-Mur Servifrio SL, pero sus sociedades patrimoniales son Azahar Global Capital SL y Ondina Capital SL (MUNDO, 2023). Se encuentra situado en la localidad de Alhama de Murcia, teniendo un gran valor empresarial y estratégico, debido a que es una zona con multitud de empresas dedicadas al sector agrícola. Contando con más de 2700 vehículos.
Presencia internacional	Llegada a más de 27 países europeos; entre ellos se encuentran: Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Croacia, Dinamarca...
Descripción de servicios	Especializados en exportación y grupaje de productos frutícolas. Transporte de mercancías a temperatura controlada.

**TABLA 2- Comparación competidor Primafrío** Fuente: Elaboración propi

<sup>1</sup> **ILUSTRACIÓN 6-Logo Primafrío**  
Fuente: (PRIMAFRÍO, s.f.)

XPO TRANSPORT SOLUTIONS SPAIN

<p>Dominio web</p>	<p><a href="https://europe.xpo.com/es/">https://europe.xpo.com/es/</a></p>
<p>Propietarios/sede en España<sup>2</sup></p> <p align="center"><b>XPOLogistics</b></p>	<p>Situado en la localidad de Santander en Cantabria. FALTAN PRINCIPALES ACCIONISTAS DE LA EMPRESA</p>
<p>Presencia internacional<sup>3</sup></p>	
<p>Descripción de servicios</p>	<p>Explotación y realización de todos los servicios de transporte y carga de mercancías de cualquier tipo, nacionales e internacionales.</p>

**TABLA 3- Comparación competidor XPO**

Fuente: Elaboración propia

<sup>2</sup> **ILUSTRACIÓN 7-Logo XPO**

Fuente: (XPO, s.f.)

<sup>3</sup> **ILUSTRACIÓN 8-Presencia internacional XPO**

Fuente: (XPO, s.f.)

GENERAL LOGISTICS SYSTEMS SPAIN S.A

<p align="center">Dominio web</p>	<p align="center"><a href="https://www.gls-spain.es/es/informacion-corporativa/">https://www.gls-spain.es/es/informacion-corporativa/</a></p>																																				
<p align="center">Propietario/sede en España<sup>4</sup></p> 	<p align="center">GLS pertenece a la filial inglesa “Royal Mail group”; teniendo como CEO en el año 2018 a Ivan Hofmann. Esta entidad tiene sede en España en la capital, Madrid, sin embargo, a lo largo de los años vemos una creciente apertura de sedes por diferentes comunidades dentro del país.</p>																																				
<p align="center">Presencia internacional<sup>5</sup></p>	<p align="center">Opera en los siguientes países:</p> <table border="0"> <tr> <td>&gt; Grupo</td> <td>&gt; Finlandia</td> <td>&gt; Luxemburgo</td> <td>&gt; Eslo</td> </tr> <tr> <td>&gt; Austria</td> <td>&gt; Francia</td> <td>&gt; Malta</td> <td>&gt; Espa</td> </tr> <tr> <td>&gt; Bélgica</td> <td>&gt; Alemania</td> <td>&gt; Países Bajos</td> <td>&gt; Suec</td> </tr> <tr> <td>&gt; Bulgaria</td> <td>&gt; Grecia</td> <td>&gt; Noruega</td> <td>&gt; Suiz</td> </tr> <tr> <td>&gt; Canadá</td> <td>&gt; Hungría</td> <td>&gt; Polonia</td> <td>&gt; Turq</td> </tr> <tr> <td>&gt; Croacia</td> <td>&gt; Irlanda</td> <td>&gt; Portugal</td> <td>&gt; Reint</td> </tr> <tr> <td>&gt; República Checa</td> <td>&gt; Italia</td> <td>&gt; Rumania</td> <td>&gt; Esta</td> </tr> <tr> <td>&gt; Dinamarca</td> <td>&gt; Letonia</td> <td>&gt; Serbia</td> <td></td> </tr> <tr> <td>&gt; Estonia</td> <td>&gt; Lituania</td> <td>&gt; Eslovaquia</td> <td></td> </tr> </table>	> Grupo	> Finlandia	> Luxemburgo	> Eslo	> Austria	> Francia	> Malta	> Espa	> Bélgica	> Alemania	> Países Bajos	> Suec	> Bulgaria	> Grecia	> Noruega	> Suiz	> Canadá	> Hungría	> Polonia	> Turq	> Croacia	> Irlanda	> Portugal	> Reint	> República Checa	> Italia	> Rumania	> Esta	> Dinamarca	> Letonia	> Serbia		> Estonia	> Lituania	> Eslovaquia	
> Grupo	> Finlandia	> Luxemburgo	> Eslo																																		
> Austria	> Francia	> Malta	> Espa																																		
> Bélgica	> Alemania	> Países Bajos	> Suec																																		
> Bulgaria	> Grecia	> Noruega	> Suiz																																		
> Canadá	> Hungría	> Polonia	> Turq																																		
> Croacia	> Irlanda	> Portugal	> Reint																																		
> República Checa	> Italia	> Rumania	> Esta																																		
> Dinamarca	> Letonia	> Serbia																																			
> Estonia	> Lituania	> Eslovaquia																																			
<p align="center">Descripción servicios</p>	<p align="center"><i>“GLS es una de las principales empresas de paquetería de España con un plazo de entrega estándar nacional de menos de 24 horas. Envío exprés integrado, red nacional e internacional, soluciones IT seguras, líderes en calidad y disponibilidad de servicios adicionales para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.” (GLS, s.f.)</i></p>																																				

<sup>4</sup> **ILUSTRACIÓN 9-Logo GLS**

Fuente: (GLS, s.f.)

<sup>5</sup> **ILUSTRACIÓN 10- Países donde opera GLS**

Fuente: (GLS, s.f.)

**TABLA 4-Comparación competidor GLS**

Fuente: Elaboración propia

DHL PARCEL IBERIA SL

<p>Dominio web</p>	<p><a href="https://www.dhl.com/es-es/ecommerce/home.html">https://www.dhl.com/es-es/ecommerce/home.html</a></p>
<p>Propietario/localidad</p>	<p>El CEO actual de la sociedad limitada DHL es Claude Piwko; situándose su sede en Donostia, San Sebastián de los Reyes en Gipuzkoa.</p>
<p>Presencia internacional<sup>6</sup></p>	
<p>Descripción del servicio</p>	<p>Empresa dedicada a la logística, especializada en la entrega de paquetería por carretera; teniendo dentro de sus servicios diferentes soluciones como B2B, B2C y envíos entre particulares.</p>

**TABLA 5- Comparación competidor DHL** Fuente: Elaboración p

<sup>6</sup> **ILUSTRACIÓN 11- Presencia internacional DHL**  
Fuente: (DHL, s.f.)

## AMAZON

Dominio web	<a href="https://www.amazon.es/">https://www.amazon.es/</a>
Propietario/localidad <sup>7</sup> 	El dueño de la compañía Amazon es Jeff Bezos. Amazon cuenta con numerosas sedes y almacenes de distribución ubicados por todo el territorio nacional; sin embargo, su sede principal se encuentra en Estados Unidos, en concreto en Seattle.
Presencia internacional <sup>8</sup> 	
Descripción servicios	Amazon cuenta con una gran variedad de servicios implantados a lo largo de los años, en nuestro caso, Amazon podría ser una gran competidora en el sector del transporte de mercancías; puesto que ellos gestionan desde su página web, la compra, recogida y entrega de aquellos artículos que se obtienen. Por otro lado,

<sup>7</sup> ILUSTRACIÓN 12-Logo Amazon

Fuente: Amazon

<sup>8</sup> ILUSTRACIÓN 13- Presencia internacional Amazon

Fuente: (ROICOS, s.f.)

	Amazon cuenta con más servicios de otros sectores como Amazon prime video, prime music...
--	-------------------------------------------------------------------------------------------

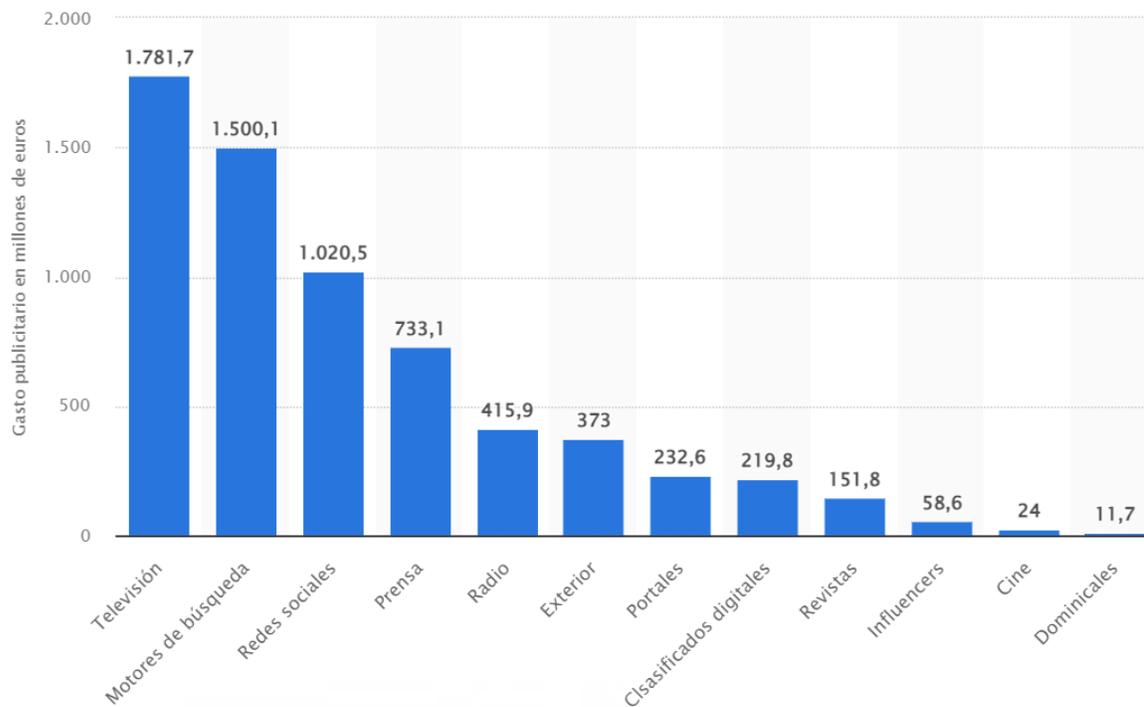
**TABLA 6- Comparación competidor Amazon** Fuente: Elaboración propia

## 12. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing para un proyecto de empresa es un elemento indispensable en el proceso de la planificación y distribución de bienes y servicios.

Queremos como empresa conseguir el objetivo de lograr un incremento de prestación de servicios potenciando mediante el marketing la vinculación de clientes haciéndoles saber nuestros ideales de protección ambiental, aportación de un servicio de logística y transporte integral, atención al cliente, calidad de servicio y por último, precio.

Para poder realizar un plan de marketing, debemos de centrarnos en segmentar lo máximo posible a nuestro público objetivo, tratando de enfocarnos en aquella publicidad que pueda llegar a nuestro público más relevante; por otro lado, debemos seleccionar que tipo de publicidad es más relevante para recomendar nuestra empresa y qué canal será el más óptimo para lo que queremos transmitir, además, se realizarán en base a los estudios anteriores, promociones a primeros clientes, personalizando el servicio y adaptando dicho servicio a sus necesidades, utilizaremos el sistema CRM, un sistema basado en el almacenamiento de todo tipo de datos y comentarios tanto de nuestro actuales clientes como de clientes potenciales; por lo que todo el equipo conocerá y estará organizado para la atención y realización del servicio en base al cliente que se realice.



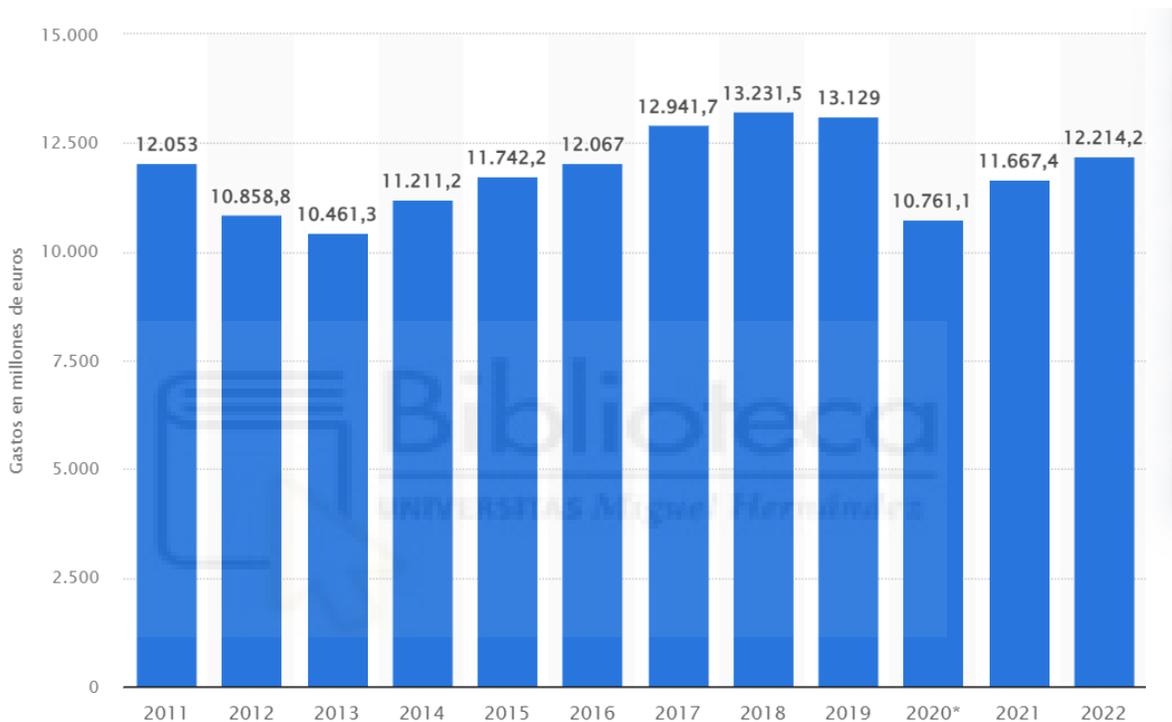
**GRÁFICO 10-Gasto canales de publicidad más utilizados.**

Fuente: (Orús, STATISTA, 2023)

En la gráfica anterior, podemos apreciar los canales de publicidad más utilizados en España el año 2022, situándose en cabeza en el ranking la televisión, pese a pensar que la televisión puede ser un medio de publicidad desfasado actualmente por el incremento de utilización de redes sociales, podemos ver que continua siendo la principal herramienta para la publicidad en España; siguiendo a este medio, nos encontramos con los motores de búsqueda, nos podríamos preguntar: ¿De qué se trata la herramienta de los motores de búsqueda? Pues bien, *“es un sistema informático que tiene la capacidad de encontrar archivos y páginas en servidores web. En otras palabras, un motor de búsqueda permite encontrar el contenido almacenado en la red.”* (Coppola, s.f.) Por último, dentro de los tres primeros medios de este ranking nos encontramos las redes

sociales, actualmente “*En España hay 40,7 millones de usuarios de redes sociales, lo que supone un 85,6% de la población*”. (Forner, 2023)

Además, añadimos mediante el siguiente gráfico, la inversión anual en publicidad millones de euros en España desde el año 2011-2022; pudiendo ver un aumento de la inversión en el año 2022 respecto al año anterior.



### **GRÁFICO 11-Inversión anual en publicidad.**

Fuente: Statista

Tras esto, podemos concluir que nuestro plan de marketing estará centrado en 3 puntos clave seleccionados para comenzar con la actividad, y que a largo plazo se podrán modificar para adaptarnos a la situación del mercado en el momento en el que nos encontremos. En un principio comenzaremos con publicidad en medios de redes sociales, prensa y radio, además, realizaremos alguna conferencia presentando el servicio y los objetivos claves de nuestro negocio. Pese a que el medio de la televisión es el más

reconocido actualmente, también es más costoso económicamente, por lo que comenzaremos con medios más asequibles.

En la siguiente tabla, encontramos un plan de marketing que podría llevarse a cabo por la empresa en un periodo a largo plazo, dividiendo los tipos de campañas, publicidad y costes en diferentes etapas.

#### PLAN DE MARKETING

CAMPAÑA	CANTIDAD	COSTE/UNIDAD	COSTE TOTAL
Marketing en tienda	0		
Puntos de venta	0		
Eventos públicos	1	1.000,00 €	1.000,00 €
Conferencias	1	1.000,00 €	1.000,00 €
Publicidad en TV	0		
Publicidad en radio	1	2.000,00 €	2.000,00 €
Anuncio en periodico	1	14.000,00 €	14.000,00 €
Anuncio en RRSS	1	800,00 €	800,00 €
Revistas	0		
Vallas publicitarias	0		
Otros	0		
<b>TOTAL</b>			<b>18.800,00 €</b>

**TABLA 7- Campaña marketing a largo plazo** Fuente: Elaboración propia

### 13. POLÍTICA DEL SERVICIO

La política del producto es un elemento fundamental al establecer el plan de marketing para el plan de una empresa.

En la estrategia elegida del producto se han tenido en cuenta una serie de aspectos relativos al servicio, tanto de embalaje, almacenaje, transporte, seguimiento, atención al cliente... Estos aspectos se han adoptado buscando la máxima consistencia entre sí ya que de este modo podemos asegurar el futuro de nuestro proyecto empresarial.

Podemos dividir los diferentes puntos esenciales dentro de nuestra política de servicio, el primer punto y más esencial para la compañía, como hemos estado remarcando durante todo el plan de negocio, es la responsabilidad ambiental, FAST BOX está diseñado como una empresa de transporte y logística que se compromete en prácticas de transporte sostenible con el medio ambiente, cumpliendo normativas ambientales y buscando la reducción de aquellos aspectos más contaminantes dentro del sector.

Por otro lado, tenemos la resolución de problemas, proporcionar procesos que nos deriven a soluciones rápidas para nuestros clientes, estableciendo procedimientos claros y eficaces para el estudio y abordaje de problemas de todo tipo.

Además, otro de nuestros puntos incluidos en la política de servicio es la eficiencia operativa, optimizando rutas de entrega y gestión en el caso del servicio del transporte, y, garantizar un manejo rápido y seguro de la carga en otros servicios.

El cumplimiento normativo es de vital importancia, asegurándose de que la empresa cumpla con toda la normativa y regulaciones vigentes tanto a nivel local e internacional; para ello, el equipo contará con asesores con conocimientos en dicha legislación.

Comunicación eficaz y servicio al cliente, mantener líneas de comunicación por diferentes medios con los clientes durante todo el proceso de servicio. Definir estándares de

servicio al cliente y proporcionar formación a los empleados para cumplir con estos estándares. Establecer un sistema para recopilar comentarios de los clientes y utilizar esa retroalimentación para mejorar continuamente el servicio.

Seguridad de la carga, estableciendo protocolos y prácticas para garantizar la seguridad de la mercancía durante todo el proceso, proporcionando a los clientes información sobre su servicio e implementando sistemas para prevenir daños o pérdidas.

Por último, compromiso con la puntualidad en la entrega, debemos establecer un compromiso claro con los clientes en la entrega de sus mercancías; para ello, se definirán plazos que se les dirán a los clientes con anterioridad a la realización del servicio, comunicándonos con ellos para cualquier cambio que pueda surgir debido a situaciones imprevistas.

### 13.1 POLÍTICA DE PRECIO

*“La política de precios es un conjunto de principios para fijar un determinado valor a los bienes y servicios. Es una herramienta de marketing que afecta al éxito de las ventas y al posicionamiento de la empresa.”* (CEUPE, s.f.) La política de precios puede ayudar a nuestros objetivos empresariales tanto a corto como a largo plazo; buscamos, además llamar la atención del público y poder captar a nuevos clientes.

Para poder fijar una política de precios debemos seguir varios pasos con anterioridad a la fijación de estos. En primer lugar, debemos conocer nuestra actividad y nuestros costes, tanto nuestros costes fijos como variables. Por otro lado, para investigar nuestro mercado, debemos asimilar el rango de precios de nuestro sector, puesto que esto será importante para no sobrepasar el precio o fijar un precio excesivamente bajo.

Se debe conocer al cliente, que es un punto que podemos analizar mediante la investigación de mercados realizada, con ello, podemos comprender sus necesidades. Encontramos muchas maneras para poder reunir la información de los potenciales clientes, como entrevistas, encuestas...

Es importante dentro de la fijación de precios, que tengamos presentes los objetivos financieros de la entidad, ya que, con la fijación de estos, podremos conseguir esos objetivos.

Por último, debemos de analizar y controlar una vez se han establecido los precios, con ello podremos revisarlos y ajustarlos en el caso de que sea necesario.

Dentro de Fast Box debemos fijar una política de precios para los servicios que se dan, entre ellos nos centraremos en el principal servicio y actividad de la empresa, el transporte de mercancías, puesto que el embalaje o almacenaje es un servicio derivado y dependiente del principal. Para poder fijar precios dentro de nuestro sector utilizaremos la fórmula de costes fijos más costos variables y la distancia a recorrer en el viaje.

Con la siguiente tabla obtenida desde el ministerio de transporte, movilidad y agenda urbana, podemos ver la variación de los precios del transporte de mercancías por carretera según los km recorridos, a lo largo de los años, viendo la variación desde el año 2012 al año 2022.

Año	Tramo de distancia recorrida											Todas	
	50 km y menos		Entre 51 y 100 km		Entre 101 y 200 km		Entre 201 y 300 km		Más de 300 km		Precio medio del año (índice)	Variación sobre el año anterior	
Concepto	Precio medio del año (índice)	Variación sobre el año anterior	Precio medio del año (índice)	Variación sobre el año anterior	Precio medio del año (índice)	Variación sobre el año anterior	Precio medio del año (índice)	Variación sobre el año anterior	Precio medio del año (índice)	Variación sobre el año anterior	Precio medio del año (índice)	Variación sobre el año anterior	
2012	137,3	-3,00%	133,4	-5,10%	129,0	-3,30%	133,8	-1,70%	139,4	0,30%	136,8	-1,90%	
2013	134,3	-2,20%	132,4	-0,70%	125,7	-2,60%	132,9	-0,70%	140,0	0,40%	136,4	-0,30%	
2014	137,2	2,20%	134,0	1,20%	127,4	1,40%	137,0	3,10%	141,6	1,20%	138,7	1,80%	
2015	132,8	-3,30%	132,6	-1,10%	128,1	0,50%	138,3	1,00%	140,7	-0,60%	137,8	-0,70%	
2016	133,0	0,20%	131,7	-0,70%	125,7	-1,90%	135,1	-2,30%	139,2	-1,10%	136,1	-1,20%	
2017	132,1	-0,70%	130,0	-1,30%	125,3	-0,30%	134,6	-0,40%	138,6	-0,40%	136,3	0,10%	
2018	133,0	0,70%	130,5	0,40%	130,4	4,10%	138,2	2,60%	140,5	1,30%	138,5	1,60%	
2019	137,8	3,60%	133,4	2,30%	130,1	-0,30%	137,9	-0,20%	142,0	1,10%	140,9	1,70%	
2020	141,5	2,70%	133,0	-0,30%	129,8	-0,20%	138,5	0,50%	143,0	0,70%	141,6	0,50%	
2021	140,5	-0,70%	135,3	1,70%	129,6	-0,20%	138,1	-0,30%	144,2	0,80%	141,6	0,00%	
2022	157,6	12,20%	153,2	13,30%	149,8	15,60%	157,6	14,10%	162,6	12,80%	160,5	13,40%	

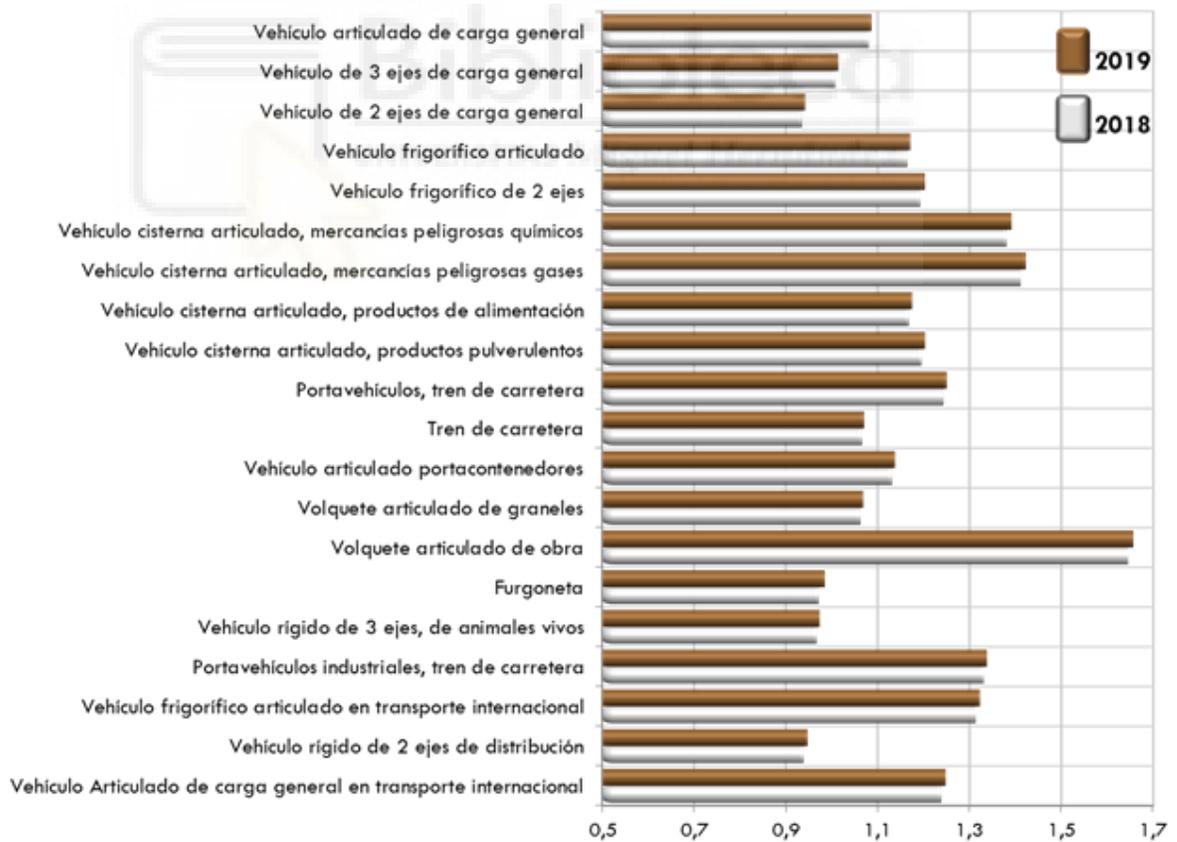
**TABLA 8- Variación precios del transporte de mercancías por carretera**

Fuente: (OTLE, MINISTERIO DE TRANSPORTE Y MOVILIDAD

SOSTENIBLE , 2023)

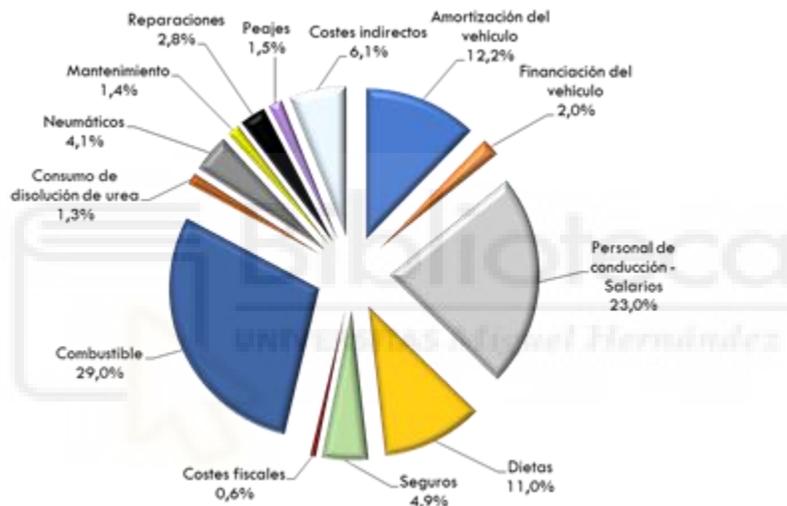
Podemos observar que en desde el año 2021 al año 2022 tenemos un incremento del precio medio anual del precio, puesto que todos los índices de precio de las diferentes secciones divididas según los km realizados se ven incrementadas; debido al contexto social y los diferentes aspectos económicos influyentes en el sector.

En el siguiente gráfico del observatorio de transporte y logística en España, vemos la variación de los costes de transporte de mercancías por carretera según el tipo de vehículo en los años 2018-2019; suponiendo que en año 2023 debido a la fuerte inflación estos precios serán elevados. Dentro de esta selección, aquellos vehículos que supone un mayor coste son: volquete articulado de obra y vehículos articulados dirigidos a transportar material peligroso.



**GRÁFICO 12- Variación costes transporte mercancías por carretera según tipo de vehículo.** Fuente: (OTLE, MINISTERIO DE TRANSPORTE Y MOVILIDAD SOSTENIBLE , 2023)

También podemos observar el desglose de los costes relacionados al transporte de mercancías por carretera en el año 2019, siendo los porcentajes de costes más elevados, el combustible, siendo este un 29% del total de costes, el personal de conducción, es decir, los empleados o contratación externa, con un 23%, y la amortización de los vehículos, con un 12,2%.



**GRÁFICO 13- Costes relacionados con el transporte de mercancías en el año 2019.** Fuente: (OTLE, MINISTERIO DE TRANSPORTE Y MOVILIDAD SOSTENIBLE , 2023)

Además de tener en cuenta todo lo estudiado anteriormente en este epígrafe, “Fast Box” es una empresa caracterizada por la reducción de aspectos contaminantes y concienciada con la protección medioambiental, por lo que, para la fijación de los precios, también lo tendremos en cuenta.

Los precios pueden ser por lo tanto muy variables dependiendo del tipo de mercancía que se quiera transportar y recorrido a realizar, por lo que, por último, haré un resumen de todos aquellos aspectos a tener en cuenta:

1. Costes operativos
2. Tipo de mercancía
3. Distancia y rutas
4. Tipo de vehículo
5. Competencia en el mercado
6. Tarifas del mercado
7. Situación económica
8. Servicios adicionales
9. Seguros y responsabilidad
10. Negociación y descuentos
11. Cumplimiento normativo

## 11.2 POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

La política de comunicación de una empresa de transporte de mercancías terrestre es esencial para establecer una comunicación efectiva tanto interna como externamente.

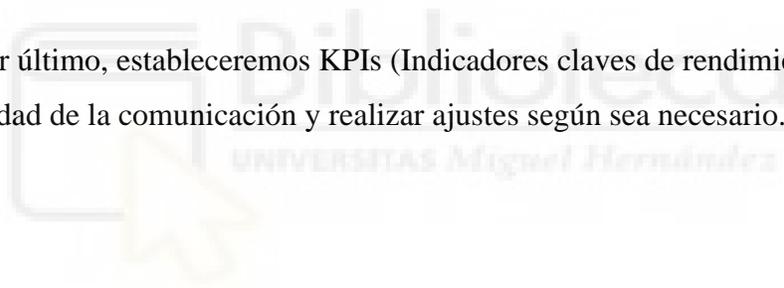
La política de comunicación debe orientarnos y ayudarnos en todas las fases del proceso, es por ello, que debemos de fijar internamente flujos de información definiendo canales y proceso de comunicación interna, utilizando herramientas como el CRM para que el equipo conozca toda la información que tenemos sobre los clientes; objetivos claros, y participación activa de los empleados (encuestas, reuniones...) A nivel externo, debemos establecer canales de comunicación con los clientes, por ello, contarán con tanto número de teléfono, email, o chat en la propia página web, donde podrán conocer tarifas, estado de mercancías u otra información relevante. Además, es importante mantener una comunicación abierta con proveedores, que nos permita que los servicios sean totalmente eficientes.

Desarrollar protocolos claros para la gestión de crisis y establecer un equipo de respuesta rápido en caso de problemas inesperados, y ser transparente en la comunicación durante situaciones de crisis para mantener la confianza de los stakeholders.

Utilizaremos tecnologías de la información modernas para facilitar la comunicación, como sistemas de seguimiento de envíos, plataformas en línea y aplicaciones móviles. Implementando medidas de seguridad para proteger la información confidencial y asegurar la integridad de los datos.

Realizaremos formación continua para los empleados, para que todos tengan los conocimientos necesarios para poder solventar los problemas relativos a la comunicación que se les planteen.

Por último, estableceremos KPIs (Indicadores claves de rendimiento) para evaluar la efectividad de la comunicación y realizar ajustes según sea necesario.



## 14. PLAN DE OPERACIONES

*“Se entiende por plan de operaciones, o plan operativo, al documento que recoge todos los aspectos técnicos y organizativos que están relacionados con la elaboración del producto o la prestación de los servicios que conciernen al objeto principal de la empresa.” (EAE, 2023)*

Por lo tanto, mediante el plan de operaciones desarrollaremos paso a paso todas las etapas posibles dentro de la realización de la actividad, para ello, analizaremos desde el primer contacto con el cliente, hasta la entrega de la mercancía.

Establecemos dicho plan de operaciones para la consecución de los siguientes objetivos:

- Al realizar un buen plan operacional, se podrá llegar a la meta de realización de servicios.
- Incrementar de manera progresiva la realización de servicios, siendo eficaces y eficientes dentro de nuestra actividad.
- Nivel de satisfacción del cliente.
- Reducir el tiempo de entrega de mercancías.
- La reducción de aspectos contaminantes.

Comenzaremos con la planificación del primer contacto con el cliente; tanto como si es acción proactiva como reactiva, debemos informar al cliente de la totalidad de los servicios de los que dispone, quienes somos y los métodos que utilizamos para reducir al máximo los aspectos contaminantes dentro de nuestros servicios. Los clientes contarán con el servicio de asesoramiento, para comenzar con el, debemos de saber que tipo de envío quieren realizar, nos deben especificar tamaño y lugar, peso de la mercancía, si necesita embalar el producto o por el contrario no hace falta o ya está embalado, si es material delicado... y con esta información podremos informarle de cuál es el servicio que más se ajusta a sus necesidades.

Lo dicho anteriormente, podrá realizarse por varias vías, desde la opción de la página web “contacta con nosotros” podrá seleccionar el servicio que más cómodo le sea, contando con teléfono, email, chat o visita presencial a oficinas.

Una vez ha finalizado el asesoramiento y se ha decidido el servicio que se va a realizar con todas las comprobaciones pertinentes (peso y tamaño de la mercancía), pasamos al siguiente punto, el embalaje, en ocasiones el cliente no solicitará dicho servicio, sin embargo, en otros casos sí que lo solicitará; es importante, hacerle saber al cliente que en fast box, utilizamos embalaje de calidad, pensando, además, en el cuidado del medio ambiente.

¿Cómo sabemos si un embalaje es sostenible?

Según OMS España, establece que consideramos que un embalaje es sostenible cuando tiene las siguientes características:

- Menor uso de materiales y los que se usan son sostenibles. Tan solo se usa el envase y embalaje imprescindible
- Menor volumen y peso
- Menor uso de plástico
- Ciclo de vida sostenible: desde la fabricación hasta el transporte, pasando por el posterior reciclado, la energía y el agua utilizada
- Capacidad de reutilización
- Menor impacto en la salud de los trabajadores
- Materiales que no presentan químicos peligrosos para la salud humana y animal

Por lo tanto, en nuestro caso, para poder conseguir packaging sostenible, comenzaremos optando por la utilización de opciones de embalaje reutilizables, que no solo pueda ser vuelto a utilizar por nuestra empresa, si no que puedan ir utilizándose en red por varias empresas. Además, seleccionaremos materiales respetuosos con el medio ambiente, como puede ser el cartón, papel reciclado o material biodegradable.

Ajustaremos el tamaño del material utilizado a la mercancía enviada, para no desaprovechar material, y, por último, optimizaremos el proceso de envío.

A continuación, pasamos al punto clave de nuestro modelo de negocio, el transporte de la mercancía hasta el lugar indicado; dividiremos esta parte del epígrafe: tipo de transporte a utilizar, red de rutas, sistemas de seguridad, seguimiento de las mercancías y por último, la entrega.

En primer lugar, realizaremos un resumen de los diferentes tipos de transporte que utilizaremos en nuestro modelo de negocios, concluyendo con un análisis de cuál es el modelo de transporte que más se adapta a las necesidades del negocio.



TIPO DE TRANSPORTE: Por un lado, tenemos las furgonetas de carga, y por otro lado, los camiones.

En el caso de los camiones, existen diferentes alternativas dependiendo de qué tipo de transporte vayamos a realizar, corta, media o larga distancia, tipo de mercancía...



Comenzaremos realizando una diferenciación entre los camiones rígidos y los articulados, la diferencia que podemos encontrar en estos es la composición de los mismos, en el caso de los camiones rígidos, tienen un único bloque donde se transporta la mercancía, y este, está unido a la cabina al igual que todos los demás elementos que forman el vehículo, estos camiones cuentan con unas dimensiones más pequeñas, y por lo tanto, suelen utilizarse para paquetería y transporte urbano.

#### **ILUSTRACIÓN 14-Camión rígido**

Fuente: (INTEKEL, s.f.)

Por otro lado, encontramos los articulados, que al contrario que los rígidos, cuentan con dos o más bloques unidos por un punto, llamado punto de articulación, y un bloque o cabeza tractora, que es la encargada de arrastrar y dirigir el vehículo. Para poder seleccionar qué transporte se adapta más a nuestras necesidades dentro de la distinción de camiones rígidos o articulados, debemos tener en cuenta varios factores: tamaño, capacidad de carga, manejo, flexibilidad y, por último, coste tanto de adquisición como de mantenimiento.



#### **ILUSTRACIÓN 15- Camión articulado.**

Fuente: (INTEKEL, s.f.)

Dentro de los camiones articulados, a su vez, podemos diferenciar entre los siguientes:

- Trailers. Su composición es un tractocamión (cabeza) y otra parte denominada semirremolque (plataforma). En el caso de los trailers, son camiones de mayor tamaño y están pensados para realizar transporte internacional de mercancías.
- Tren de carretera. Estos camiones están formados por una cabeza, y varios semirremolques. En este caso, son vehículos con limitada movilidad, utilizados para distancias largas donde no se deban realizar multitud de maniobras.
- Mega Camión, estos vehículos están pensados para poder transportar hasta 60 toneladas, teniendo una longitud de hasta 25,25m.

Existen, además, diferencias en los camiones, dependiendo del tipo de mercancía que estemos transportando, vamos a comentar algunas de las diferentes alternativas que podemos encontrar. En primer lugar, tenemos los camiones con plataforma abierta, son los más utilizados para mercancía pesada o de construcción. En segundo lugar, los camiones con lona, donde se encuentran los laterales cubiertos con la propia lona, donde se tiene más facilidad para descargar la mercancía, puesto que la lona se puede desplazar. Camiones frigoríficos, utilizados habitualmente para alimentos. Camión cisterna, suele ser utilizado para transportar líquidos, químicos o gases. Camión con caja cerrada, estos están compuestos por una estructura rígida, donde solo podemos cargar y descargar la mercancía por la parte trasera.

Diferenciación importante y a tener en cuenta por vital importancia dentro de nuestro negocio, es la diferenciación de camión según las emisiones que producen. Debido al alto porcentaje de emisiones contaminantes provocadas por los vehículos, encontramos el reglamento (UE) 2019/631, el cual establece normas de comportamiento en materia de emisiones CO<sub>2</sub> de los turismos nuevos y vehículos comerciales nuevos; con ello, se pretende reducir los gases efecto invernadero en un 30% en relación con los niveles de años anteriores.

*“El presente Reglamento fija un objetivo a escala del parque de la Unión, aplicable a partir del 1 de enero de 2020, de 95 g CO<sub>2</sub>/km como promedio de emisiones de CO<sub>2</sub> de los turismos nuevos y un objetivo a escala del parque de la Unión de 147 g de CO<sub>2</sub>/km como promedio de emisiones de CO<sub>2</sub> de los vehículos comerciales ligeros nuevos matriculados en la Unión, medidas hasta el 31 de diciembre de 2020 con arreglo al Reglamento (CE) n. 692/2008 de la Comisión (19) junto con los Reglamentos de Ejecución (UE) 2017/1152 y (UE) 2017/1153, y, a partir del 1 de enero de 2021, medidas con arreglo al Reglamento (UE) 2017/1151.” (BOE, s.f.)*

Por lo tanto, esta normativa afecta a todos aquellos fabricantes de vehículos.

Podemos diferenciar el tipo de camión por su tamaño, es por esto, que se realiza la siguiente tabla, donde se resumen los diferentes modelos que podemos encontrar, para poder analizarlo de manera más visual.

TIPO DE TRANSPORTE	CAPACIDAD
Ligeros	Son los camiones con menor capacidad de carga, en su caso, contamos con una capacidad comprendida entre los 500 kg y las 2,5 toneladas.
Livianos	En el caso de los livianos, la carga oscila entre los 2,5 y 3,5 toneladas.
Semilivianos	Carga comprendida entre 3,5 y 4,5 toneladas.
Medianos	Carga que oscila entre los 4,5 y 5,5 toneladas.
Semipesados	En este caso, nos encontramos con un camión que cuenta con una disponibilidad de carga de entre 5,5 y 7,5 toneladas
Pesados	Capacidad entre 7,5 y 9 toneladas.

Extra pesados	Carga de entre 9-11.5 toneladas.
Megapesados	Misma capacidad que las anteriores. Diferenciado porque cuenta con un sistema de mayor potencia.
Tera pesados	Puede cargar entre 16-20 toneladas.
Ultra pesados	20-23 toneladas.
Giga pesados	Carga entre 23-26 toneladas.

**TABLA 9- Tipos de transporte**

Fuente: Elaboración propia

Una opción interesante para comenzar con transporte de paquetería o mercancía más liviana y de menores dimensiones, son las furgonetas de carga, éstas pueden contar con una cabina independiente en la parte trasera, y con una plataforma para poder facilitar la carga y descarga.

Tras este análisis, optamos como opciones que más se adaptan a la empresa, varias furgonetas de carga para realizar todos aquellos transportes urbanos o con distancias reducidas, y, camiones articulados; puesto que son los que más pueden adaptarse para los trayectos de larga distancia con mercancía más pesada. Para los vehículos, optamos por la contratación de leasing o renting.

*“En el leasing o arrendamiento financiero, el arrendador cede el uso y disfrute de un bien, mueble o inmueble, al cliente o arrendatario, mediante el pago de unas cuotas periódicas que incluyen el coste de esa cesión más los*

*intereses y gastos de financiación. Los bienes a financiar son adquiridos ad hoc por la sociedad de leasing sobre la base del acuerdo de financiación alcanzado con el cliente.” (ESPAÑA, s.f.)*

Por lo que, en el caso del leasing, se tendrá la opción de tomar la propiedad del vehículo tras el vencimiento del contrato de arrendamiento del bien, o por otro lado, contratar otro leasing.



**ILUSTRACIÓN 16-Prototipo camión con logo**

Fuente: elaboración propia

Continuamos con un tema de gran importancia, realizar una eficiente red de rutas. Diseñar una red eficiente de rutas para el transporte de mercancías por carretera implica considerar varios factores para optimizar la logística y minimizar costes. Aquí hay algunos pasos y consideraciones clave:

#### 1. Análisis de la Demanda:

- Para ello, debemos de analizar los puntos de origen y destino de las mercancías.

- Por otro lado, es importante el estudio de la cantidad de mercancías que se transportarán entre estos puntos.

#### 2. Identificación de Centros de Distribución:

- Se establecerán centros de distribución estratégicos para almacenar y consolidar mercancías, se busca la eficiencia y un sistema que sea rápido y cómodo para los clientes, mientras que, por otro lado, pueda ahorrar costes y tiempo a la empresa.

- Coloca los centros de distribución de manera que minimicen las distancias totales de transporte, en concordancia con lo dicho anteriormente.

#### 3. Selección de Rutas Óptimas:

- Utilización de algoritmos de optimización para determinar las rutas más eficientes entre los puntos de origen y destino, de esta manera, se ahorraran costes y tiempo.

- Debemos considerar, además, diferentes factores como la distancia, el tiempo de viaje, las restricciones de carga y las regulaciones de tráfico.

#### 4. Programación de Recorridos:

- Desarrollaremos horarios y programas de recorridos para minimizar el tiempo de inactividad y maximizar la eficiencia operativa.

#### 5. Gestión de Inventarios:

- Se realizará estudio e implantación de estrategias eficientes de gestión de inventarios, con ello, reduciremos los tiempos de espera y optimizar la capacidad de carga.

#### 6. Tecnología de la Información (TI):

- Otra medida, es la utilización e implantación en la empresa de sistemas de información geográfica (SIG) y software de gestión de flotas para monitorear en tiempo real y ajustar las rutas según sea necesario.

#### 7. Colaboración con Proveedores y Clientes:

- Por otro lado, punto de gran importancia, es la estrecha colaboración con proveedores y clientes, con ello, se podrán coordinar las entregas y recopilar información sobre la demanda y la disponibilidad de productos, beneficiando tanto al proveedor y cliente, como a la empresa.

#### 8. Sostenibilidad:

- Considera la sostenibilidad al elegir rutas, priorizando opciones que reduzcan las emisiones de carbono y minimicen el impacto ambiental, como hemos visto durante todo el proyecto, priorizamos el cuidado del medio ambiente aplicando técnicas que puedan reducir esta contaminación, por lo que en la actividad clave esto no será menos.

Consideraciones clave:

- **Eficiencia Energética.** Utiliza vehículos eficientes en consumo de combustible y considera tecnologías más limpias, como vehículos eléctricos, en concordancia con la logística verde.
- **Seguridad.** Prioriza rutas seguras y cumple con las normativas de seguridad vial.
- **Costes.** Evaluación de los costes asociados con cada ruta, incluidos los peajes, el combustible y los salarios de los conductores.
- **Flexibilidad.** Diseña una red que pueda adaptarse a cambios en la demanda, interrupciones en la cadena de suministro o condiciones climáticas.
- **Regulaciones.** Conoce y cumple con las regulaciones locales, nacionales e internacionales relacionadas con el transporte de mercancías.
- **Análisis Continuo.** Realiza análisis periódicos para identificar oportunidades de mejora y ajustar la red de rutas según sea necesario.

El diseño de una red eficiente de rutas para el transporte de mercancías es un proceso continuo que requiere control constante y ajustes para adaptarse a cambios en la demanda y en el entorno operativo.

Para poder tener una seguridad en el servicio del transporte, se opta por la contratación de un seguro de transporte de mercancías, está caracterizado porque una compañía aseguradora se compromete al pago de determinadas indemnizaciones a consecuencia de daños sobrevenidos durante el transporte de mercancías. Se incluye tanto daño a los objetos transportados como al objeto transportador. Dentro de los siniestros cubiertos por estos tipos de seguros, se suele garantizar: daños materiales sufridos en el propio medio de transporte, destrucción o desaparición de mercancías, la estancia y operaciones de carga y descarga, responsabilidad civil frente a terceros, daños materiales, destrucción o pérdida del propio medio de transporte y protección frente a otros intereses de armadores, constructores, reparadores o particulares que posean medios de transporte.

Actualmente, encontramos variedad de métodos y alternativas para poder realizar el seguimiento de mercancías, en nuestro caso, dependiendo del tipo de transporte que utilicemos para el servicio, se adaptará una u otra opción. En el caso de las furgonetas de carga, se podrá realizar un seguimiento de la mercancía mediante sistemas GPS integrados en el vehículo, en el cual estarán registrados todos los paquetes y mercancía que transporta.

Mientras que en el caso de los camiones: *“La localización y gestión de flotas supone una tecnología basada en GPS y GPRS, compuesta por una “caja negra” instalada en los vehículos que recoge información de localización, del tacógrafo digital, de periféricos y alarmas, que se envían por GPRS. Esta información se recibe en el centro de control situado en las oficinas de la empresa/cliente, mostrando en tiempo real, datos sobre cartografía para*

*controlar y gestionar la flota al instante, y se almacena en una base de datos que permite realizar consultas posteriores.” (TRANSREYES, s.f.)*

CONTROL DE CALIDAD: En el proceso de producción del producto, se debe tener como base el concepto de calidad, ya que, para el consumidor, la calidad se basa en que, en nuestro caso, el servicio que le aportemos al cliente, debe cumplir con sus expectativas. Debemos de seguir un control y evaluación de todos los servicios, para poder comprobar que realmente estamos siendo tanto eficaces como eficientes con nuestro trabajo dentro de la empresa.

Para poder medir la calidad en el servicio que prestamos contamos con indicadores de calidad, gracias a estos, podremos monitorear cómo se llevan a cabo los servicios realizados, y la satisfacción del cliente al finalizar estos. Como hemos dicho anteriormente, este paso es de vital importancia.

Contamos con 5 indicadores de calidad: indicador de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, eficacia y gestión.

Comenzando con el primero de los indicadores, estos están relacionados a la obtención de los objetivos marcados dentro de los servicios a realizar, y con el logro de estos servicios. Por ejemplo, el logro de cumplimiento del número de servicios realizados, embalaje...

Un indicador de evaluación es una medida o criterio específico utilizado para evaluar el rendimiento, logro o éxito de un proceso, proyecto, programa o individuo. Estos indicadores son herramientas clave en el ámbito de la evaluación, ya que proporcionan datos concretos y medibles que permiten analizar y medir el progreso hacia objetivos específicos.

Los indicadores de eficiencia, como bien dice la palabra, es la consecución de aquellos objetivos implantados dentro de la realización del servicio, con el menor gasto de recursos posible, es decir, optimizando recursos; mientras que por otro lado, los indicadores de eficacia, se relacionan con la comparación de todas aquellas tareas o servicios que se propuso como objetivo realizar, y todas aquellas que finalmente se realizan.

Por último, los indicadores de gestión, miden diferentes aspectos dentro de la empresa, dentro de los indicadores de gestión podemos encontrar; los indicadores financieros, de productividad, de recursos humanos, de procesos, de satisfacción del cliente...

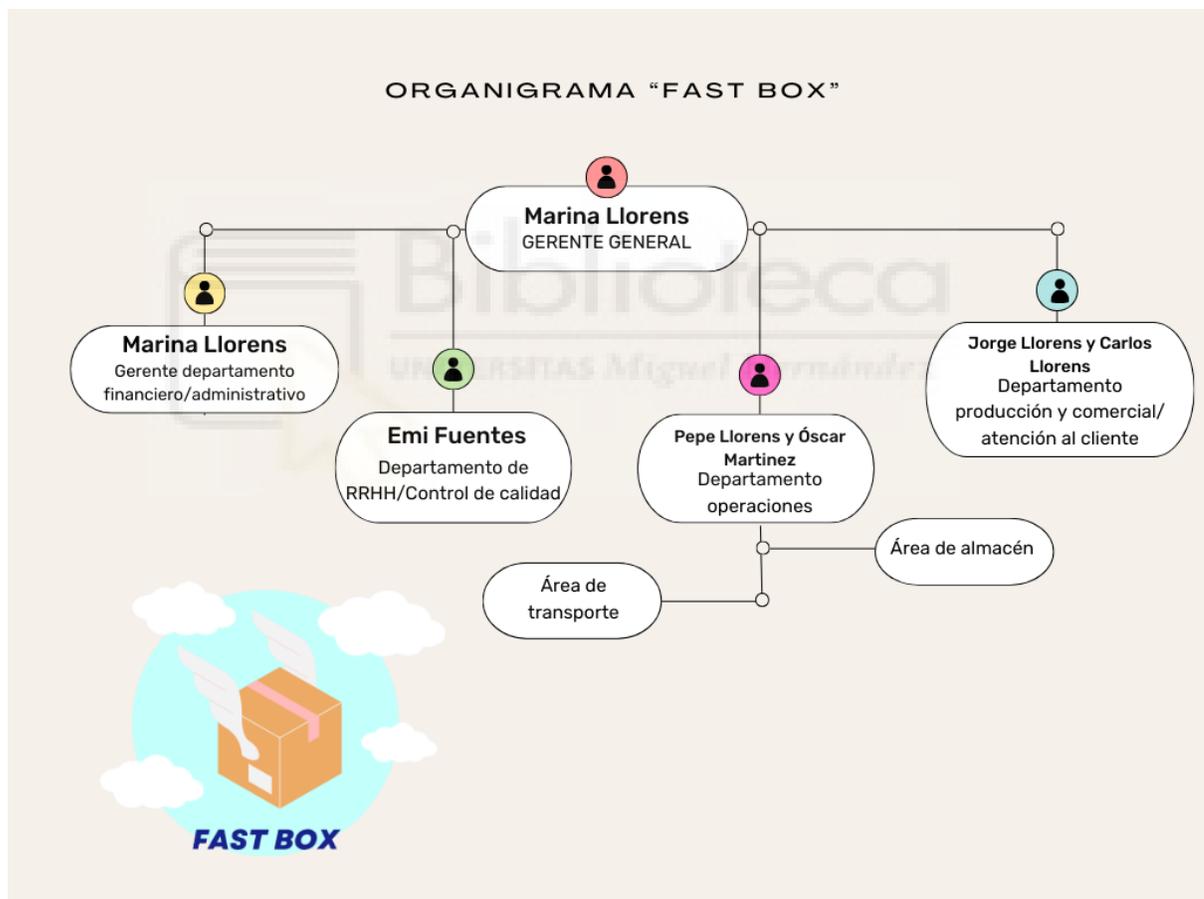
## 16. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Para el desarrollo del plan de negocio es fundamental la organización tanto de recursos materiales y técnicos, como de recursos humanos, pues estos son los que trabajarán dentro de la empresa y ayudarán para el correcto desarrollo de la misma.

Para ello a continuación estudiaremos las personas que son necesarias para llevar a cabo todas las funciones; el sistema de contratación que utilizaremos y asesores.

## 15.1 PERSONAS NECESARIAS. FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD

Para conocer a las personas necesarias dentro de la empresa, lo realizaremos mediante un organigrama; esto es un método por el cual podemos ver de manera visual los diferentes departamentos y áreas por las cuales va a estar formada la empresa, y además, quienes serán los responsables de cada departamento. Para poder realizar dicho organigrama, nos hemos basado en las necesidades y principales servicios que vamos a realizar.



**ILUSTRACIÓN 17-Organigrama empresa** Fuente: elaboración propia.

Como podemos ver, en el organigrama en la parte superior tenemos al gerente general de la empresa, Marina Llorens, seguido de los diferentes departamentos y quienes encabezan cada uno de ellos.

Comenzando con el departamento financiero y administrativo, tenemos de nuevo a la gerente Marina Llorens, que será la encargada del correcto funcionamiento de la parte tanto financiera como administrativa de la empresa, deberá llevar al día la contabilidad, tipos de líneas de financiación, control de los recursos financieros necesarios, análisis de situación, reuniones con posibles proveedores, entidades de crédito, dentro de estas tareas también deberá realizar la red de rutas y organización del transporte de mercancías... Puesto que la CEO es licenciada en derecho, será la encargada de la parte jurídica de la empresa, y sus conocimientos en administración y dirección de empresas y banca, hará que pueda analizar y asesorar a la entidad de manera interna.

Por otro lado, tenemos el departamento de recursos humanos, donde tenemos como jefa del departamento a Emilia Fuentes; ella, será la encargada de tener un control sobre el personal, gestión de nóminas, procesos de selección y contratación y necesidades del personal entre otras muchas funciones, sin embargo, esto no será la única función de este departamento, puesto que además, deberá gestionar el control de calidad del servicio mediante puesta en contacto con clientes y aplicación de los indicadores dichos anteriormente.

Por otro lado, contamos con un departamento de operaciones, liderado por Pepe Llorens y Óscar Martínez, se encargará de todas aquellas operaciones relacionadas tanto con el área de almacén como de transporte, colaborarán en la realización de la red de rutas y la organización de la mercancía en los diferentes vehículos dependiendo del trayecto y tipo de mercancías, además, en el comienzo de la creación de la empresa, serán ellos los encargados del transporte de mercancías debido a su conocimiento en el área y posesión de permiso de circulación capacitado para ello.

Por último, contamos con el departamento de producción comercial y atención al cliente, dónde nos encontramos a Carlos Llorens y Jorge Llorens. Ellos serán los encargados de gestionar todo lo relacionado con la parte comercial, visitas, captación de clientes y la atención al cliente derivado de la contratación del servicio.

Los demás servicios requeridos serán contratados por compañías externas, como es la limpieza, mantenimiento y reparación de vehículos...

## 15.2 SISTEMA DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Para la situación en la cual la empresa comience a crecer y se necesite contratación de personal, debido al incremento de contratación de servicios o necesidad por la situación en el mercado; comenzaremos anunciando nuestra oferta de trabajo mediante portales online y redes sociales. Utilizaremos un sistema de selección basada en una primera fase donde valoraremos los currículums de los candidatos, analizando sus principales características técnicas y el nivel de conocimientos que poseen sobre los campos en los que trabajamos y dependiendo del área donde queramos incorporar nuevo personal en el equipo y las funciones que realizan, puesto que será diferente la contratación de un transportista, que la contratación de personal para el área de contabilidad. En esta fase realizaremos un primer descarte de candidatos.

Una segunda fase es una entrevista personal con los solicitantes donde realizaremos preguntas para conocer sus conocimientos, objetivos, actitud, formación laboral...

Después de estas dos fases, habrá una tercera donde los miembros del equipo decidirán dentro de los seleccionados.

Tras esto, se comunicará a la persona seleccionada si desea el puesto, y tendrá un periodo de formación dentro de su contrato laboral retribuido. En el caso de los transportistas, si son seleccionados para el transporte de larga distancia y no tienen una

gran experiencia en ello, deberán realizar rutas acompañados durante las dos primeras semanas con un transportista con más antigüedad antes de hacerlos en solitario.

### 15.3 ASESORES EXTERNOS

La empresa externaliza los ciertos servicios de asesoría a una asesoría especializada. Si bien es cierto, que como la promotora tiene conocimientos jurídicos, la asesoría será contratada para servicios concretos.





A continuación, adjuntamos el activo de la empresa, podemos ver que se invertiría tanto en maquinaria para los servicios de embalaje, para poder transportar la mercancía hasta el vehículo o almacenarla...por otro lado, tenemos mobiliario, equipos informáticos, y para el comienzo y con posibilidad de ampliar con el incremento de servicios, la empresa contará con dos furgones de carga para el transporte de las mercancías de corta distancia. La empresa cuenta con un almacén familiar. Por otro lado, en el inmovilizado inmaterial contaremos con las aplicaciones informáticas para poder llevar a cabo el servicio de localización y rastreo de mercancías, además de aquellos sistemas necesarios para poder obtener un funcionamiento óptimo de los demás departamentos de la empresa.



**Activo**  
**FAST BOX S.R.L**

Concepto	Inversión		Base Imponible		% IVA Soportado	Importe IVA
	Importe	%	Aportación	Adquisición		
<b>Total Inmovilizado</b>	<b>103.800</b>	<b>86%</b>				
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>96.600</b>	<b>51%</b>				
Terrenos y bienes naturales	0				10%	0
Edificios y construcciones	60.000				10%	0
Instalaciones	0				21%	0
Maquinaria	8.000			4.000	21%	840
Utillaje, Herramientas,...	1.000				21%	0
Mobiliario	2.000			2.400	21%	504
Elementos de transporte	20.000		2.940		21%	0
Equipos informáticos	5.600			435	21%	91
Otro Inmovilizado Material	0				21%	0
<b>Inmovilizado Inmaterial</b>	<b>4.200</b>	<b>4%</b>				
Aplicaciones Informáticas	4.200			2.000	21%	420
Arrendamientos Financieros	0					
Otro Inmovilizado Inmaterial	0				21%	0
<b>Inmovilizado financiero</b>	<b>0</b>	<b>4%</b>				
Fianza del local	0			2.000		0
<b>Gastos Amortizables</b>	<b>3.000</b>	<b>6%</b>				
De primer establecimiento	0				21%	0
De constitución	3.000			3.000	21%	630
<b>Total Circulante</b>	<b>16.985</b>	<b>35%</b>				
<b>Existencias Iniciales</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>				
SERVICIO TRANSPORTE	0				21%	0
Familia 2.-	0				21%	0
Familia 3.-	0				21%	0
Familia 4.-	0				21%	0
Familia 5.-	0				21%	0
Familia 6.-	0				21%	0
Familia 7.-	0				21%	0
Familia 8.-	0				21%	0
<b>Realizable</b>	<b>2.485</b>	<b>5%</b>	<b>2.940</b>	<b>13.835</b>		<b>2.485</b>
Hacienda Pública IVA soportado	2.485					
<i>Clientes (*)</i>						
<i>Otros Deudores (*)</i>						
<b>Tesorería inicial / Disponible</b>	<b>14.500</b>	<b>30%</b>				
<b>Total Activo</b>	<b>120.785</b>	<b>100%</b>				

(\*) Solo para empresas en funcionamiento

**TABLA 10- Datos activo “FAST BOX”**

Fuente: Elaboración propia

**Pasivo**  
**FAST BOX S.R.L**

	Importe	%
<b>Recursos Propios</b>	<b>103.634</b>	<b>65%</b>
Capital	28.000	28%
Reservas	15.634	13%
Resultados del periodo	0	0%
Aportaciones no dinerarias	60.000	37%
Subvenciones		0%
<b>Recursos Ajenos</b>	<b>17.151</b>	<b>35%</b>
Créditos Largo Plazo	<b>10.651</b>	<b>22%</b>
Acreeedores L.P. Financieros	20.000	22%
Acreeedores L.P. Leasing	50.789	
<i>C/c Socios y Administradores(*)</i>	0	
Otros Acreeedores L.P.		0%
Créditos a Corto Plazo	<b>6.500</b>	<b>13%</b>
Acreeedores C.P. Financieros	5.000	13%
Acreeedores Comerciales		
<i>Salarios a Pagar (*)</i>		
Otros Acreeedores C.P.		0%
<b>Total Pasivo</b>	<b>120.785</b>	<b>100%</b>

Balance Cuadrado 0

**TABLA 11- Datos pasivo “FAST BOX”**

Fuente: Elaboración propia

El pasivo de la empresa está formado por un lado, por el capital aportado, este será aportado por la promotora de la empresa y sus 3 socios, lo que suma un total de 4 socios, siendo diferente el porcentaje de capital de cada uno de los socios, por un lado Marina poseerá el 50% del capital, por lo que será la que aporte mayor capital inicial, por otro lado, los otros 3 socios contarán con un porcentaje de 16,6%, por lo que aportaran de manera proporcional a él; junto a las aportaciones no dinerarias, como es el caso de todos aquellos vehículos aportados a la empresa. Para la financiación, se utilizarán créditos, por lo que tenemos acreedores financieros, y

los demás vehículos se obtendrán mediante la contratación de un leasing, ya comentado en epígrafes anteriores, todo esto, estaría reflejado en la estructura del pasivo.

A continuación, podemos ver la amortización contable, compuesta por la amortización tanto del inmovilizado material, donde vemos la maquinaria, transportes, o equipos informáticos, y además, vemos también el inmovilizado inmaterial, formado en nuestro caso por la amortización únicamente de las aplicaciones informáticas.

**Cuadro de Amortización Contable (\*)**  
**FAST BOX S.R.L**

Concepto	Valor inicial	% amortización	Inversiones año 1	Cuota año 1	Inversiones año 2	Cuota año 2	Inversiones año 3	Cuota año 3
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>96.600</b>		<b>0</b>	<b>7.860</b>	<b>0</b>	<b>7.860</b>	<b>0</b>	<b>7.860</b>
Terrenos y bienes naturales	0	0%		0		0		0
Edificios y construcciones	60.000	3%		1.800		1.800		1.800
Instalaciones	0	12%		0		0		0
Maquinaria	8.000	12%		960		960		960
Utillaje, Herramientas,...	1.000	30%		300		300		300
Mobiliario	2.000	10%		200		200		200
Elementos de transporte	20.000	16%		3.200		3.200		3.200
Equipos informáticos	5.600	25%		1.400		1.400		1.400
Otro Inmovilizado Material	0	30%		0		0		0
<b>Inmovilizado Inmaterial</b>	<b>4.200</b>		<b>0</b>	<b>1.386</b>	<b>1.000</b>	<b>1.716</b>	<b>2.500</b>	<b>2.541</b>
Aplicaciones Informáticas	4.200	33%		1.386	1.000	1.716	2.500	2.541
Arrendamientos Financieros	0			0		0		0
Otro Inmovilizado Inmaterial	0	10%		0		0		0
<b>Gastos Amortizables</b>	<b>3.000</b>		<b>0</b>	<b>600</b>	<b>0</b>	<b>600</b>	<b>0</b>	<b>600</b>
De establecimiento	0	20%		0		0		0
De constitución	3.000	20%		600		600		600
<b>Total Anual</b>	<b>103.800</b>		<b>0</b>	<b>9.846</b>	<b>1.000</b>	<b>10.176</b>	<b>2.500</b>	<b>11.001</b>

(\*) En el caso de empresas en funcionamiento, tener en cuenta las amortizaciones acumuladas.

**TABLA 12- Cuadro amortización contable.**

Fuente: Elaboración propia

Podemos ver en la siguiente tabla un pronóstico de ventas, vemos que los primeros meses hay un pronóstico de realización de 0 servicios, puesto que en ese momento se estará organizando la puesta a punto del correcto funcionamiento de todos los servicios, realizando un control y seguimiento, además, se aprovechará para visitar empresas y captar clientes. A partir del mes de marzo se comienza con los servicios, tanto con el del transporte de mercancías, servicio principal, con un coste medio y aproximado, puesto que como sabemos, este coste es



**Plan de Tesorería 2.024**  
**FAST BOX S.R.L.**

I.V.A. Soportado al: 21% I.V.A. Repercutido al: 21%

Todos los datos son con IVA o Impuesto Equivalente

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Saldo inicial (1)	14.500	10.361	7.554	12.188	1.939	661	1.578	-1.776	-257	9.766	11.228	15.783	
Cobro de ventas	0	0	6.150	17.890	5.540	8.770	6.591	12.838	22.287	13.602	16.546	22.347	132.561
Créditos obtenidos													0
Otras entradas													0
I.V.A. Repercutido	0	0	1.292	3.757	1.163	1.842	1.384	2.696	4.680	2.856	3.475	4.693	27.838
<b>Total Entradas (2)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.442</b>	<b>21.647</b>	<b>6.703</b>	<b>10.612</b>	<b>7.975</b>	<b>15.534</b>	<b>26.967</b>	<b>16.458</b>	<b>20.021</b>	<b>27.040</b>	<b>160.399</b>
Pago de compras	0	0	0	0	3.365	5.266	3.970	7.795	13.589	8.297	10.130	13.651	66.063
Pago de otros costes variables	0	0	62	179	111	175	132	257	446	272	331	447	2.170
Sueldos y Salarios	2.167	2.167	2.167	2.167	2.167	2.167	2.167	2.167	2.167	2.167	2.167	2.167	26.000
Cargas Sociales	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	3.914
Tributos: IAE, IBI, ...										931			931
Suministros: luz, agua, teléfono, ...	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Servicios de profesionales indep.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Material de oficina	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Publicidad y propaganda	500	0	0	0	800	0	0	800	150	0	0	100	2.350
Primas de Seguros	600	0	0	0	0	0	600	0	0	0	0	0	1.200
Trabajos realizados por otras emp.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mantenimiento y reparación	50	50	50	50	50	200	0	0	250	0	0	250	950
Arrendamientos	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Varios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos financieros	40	40	39	39	39	39	38	38	38	38	37	37	463
Devolución de préstamo	97	98	98	99	71	99	100	100	73	101	101	102	1.139
Recuperación coste leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones realizadas	0												0
Otras salidas													0
I.V.A. Soportado	311	80	93	117	919	1.216	1.057	1.928	3.052	1.869	2.266	3.103	16.011
<b>Total Salidas (3)</b>	<b>4.139</b>	<b>3.364</b>	<b>2.808</b>	<b>2.808</b>	<b>7.981</b>	<b>9.694</b>	<b>8.497</b>	<b>14.015</b>	<b>20.274</b>	<b>14.604</b>	<b>15.466</b>	<b>20.787</b>	<b>122.388</b>
Liquidación trimestral del I.V.A. (4)				-1.677			2.832			2.723			
<b>Tesorería del periodo = (2)+(3)</b>	<b>-4.139</b>	<b>-3.364</b>	<b>4.634</b>	<b>18.839</b>	<b>-1.278</b>	<b>918</b>	<b>-3.354</b>	<b>1.519</b>	<b>6.693</b>	<b>1.463</b>	<b>4.555</b>	<b>6.253</b>	
<b>Saldo final = Tesorería periodo</b>	<b>10.361</b>	<b>7.554</b>	<b>12.188</b>	<b>1.939</b>	<b>661</b>	<b>1.578</b>	<b>-1.776</b>	<b>-257</b>	<b>9.766</b>	<b>11.228</b>	<b>15.783</b>	<b>22.534</b>	

3.786 IVA a liquidar

**TABLA 15- Plan de tesorería.**

Fuente: Elaboración propia.

Las tablas anteriores son relativas a los resultados provisionales de la empresa, cabe destacar de estos, el aumento de ventas con el paso de los meses y viendo como aumentamos el beneficio con el incremento de los servicios.

**Balances Previsionales:  
FAST BOX S.R.L**

	Año 0		2.024		2.025		2.026	
	€	%	€	%	€	%	€	%
<b>Activo Fijo</b>	<b>103.800</b>	<b>57,9%</b>	<b>93.954</b>	<b>69,4%</b>	<b>84.778</b>	<b>62,8%</b>	<b>76.277</b>	<b>140,8%</b>
Inmovilizado Material Neto	96.600	80,0%	88.740	76,2%	80.880	72,8%	73.020	69,1%
Inmovilizado Inmaterial Neto	4.200	3,5%	2.814	2,4%	2.098	1,9%	2.057	1,9%
Inmovilizado Financiero	0		0		0		0	
Gastos Amortizables Netos	3.000	2,5%	2.400	2,1%	1.800	1,6%	1.200	1,1%
<b>Activo Circulante</b>	<b>16.985</b>	<b>9,5%</b>	<b>22.534</b>	<b>16,7%</b>	<b>26.284</b>	<b>19,5%</b>	<b>29.408</b>	<b>54,3%</b>
Existencias	0		0		0		0	
Realizable	2.485	2,1%	0		0		0	
Tesorería	14.500	12,0%	22.534	19,3%	26.284	23,7%	29.408	27,8%
<b>Total Activo</b>	<b>120.785</b>	<b>67,3%</b>	<b>116.488</b>	<b>86,1%</b>	<b>111.062</b>	<b>82,2%</b>	<b>105.685</b>	<b>195,1%</b>
<b>Recursos Propios</b>	<b>103.634</b>	<b>57,8%</b>	<b>113.464</b>	<b>83,9%</b>	<b>115.164</b>	<b>85,2%</b>	<b>34.960</b>	<b>64,5%</b>
Capital	88.000	49,0%	88.000	65,0%	88.000	65,1%	88.000	162,5%
Reservas	15.634	8,7%	15.634	11,6%	25.464	18,8%	27.164	50,1%
Pérdidas y Ganancias del Ejercicio	0		9.830	7,3%	1.700	1,3%	2.181	4,0%
Subvenciones	0		0		0		0	
<b>Pasivo Exigible a largo Plazo</b>	<b>70.789</b>	<b>39,5%</b>	<b>9.788</b>	<b>7,2%</b>	<b>8.886</b>	<b>6,6%</b>	<b>7.942</b>	<b>14,7%</b>
Financiación Largo Plazo	20.000	11,1%	23.806	17,6%	7.980	5,9%	6.003	11,1%
Otros Acreedores (leasing)	50.789	28,3%	0		0		0	
C/c de Socios y Administradores	0		0		0		0	
<b>Pasivo Exigible a Corto Plazo</b>	<b>5.000</b>	<b>2,8%</b>	<b>12.062</b>	<b>8,9%</b>	<b>11.045</b>	<b>8,2%</b>	<b>11.268</b>	<b>20,8%</b>
Entidades de Crédito	5.000	2,8%	5.000	3,7%	5.000	3,7%	5.000	9,2%
Acreedores Comerciales	0		0		0		0	
Salarios a Pagar	0		0		0		0	
Otros Acreedores (H.P.)	0		7.062	5,2%	4.589	3,4%	4.632	8,6%
<b>Total Recursos Permanentes</b>	<b>174.423</b>	<b>97,2%</b>	<b>123.252</b>	<b>91,1%</b>	<b>124.050</b>	<b>91,8%</b>	<b>42.903</b>	<b>79,2%</b>
<b>Total Recursos Ajenos</b>	<b>75.789</b>	<b>42,2%</b>	<b>21.850</b>	<b>16,1%</b>	<b>19.931</b>	<b>14,8%</b>	<b>19.210</b>	<b>35,5%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>179.423</b>	<b>100,0%</b>	<b>135.315</b>	<b>100,0%</b>	<b>135.095</b>	<b>100,0%</b>	<b>54.170</b>	<b>100,0%</b>
<b>Fondo de Maniobra</b>	<b>70.623</b>	<b>58,5%</b>	<b>12.103</b>	<b>10,4%</b>	<b>39.272</b>	<b>35,4%</b>	<b>-33.374</b>	<b>-31,6%</b>
Los % de Fondo de Maniobra son sobre el Activo Total.								
	Balace cuadrado	0	0		Si		Si	

**TABLA 16- Balance provisional**

Fuente: elaboración propia.

Por último, encontramos el balance provisional relativo a los siguientes años tras la constitución de la empresa, podemos destacar de ello la reducción del activo fijo de la empresa, esto se debe a la amortización tanto de los créditos como del inmovilizado material. Además, aumentamos recursos propios y reservar, reduciendo el porcentaje de pérdidas y ganancias del ejercicio. Se reducen tanto los recursos permanentes como los recursos ajenos, para concluir, vemos una reducción del fondo de maniobra, esto en las empresas de transporte es común, puesto que no se trabaja con existencias, debido a que el servicio principal es el transporte.

## 17. ESTRUCTURA LEGAL

La forma jurídica que adoptará la empresa es una cuestión de gran relevancia, pues afectará al número de personas que participan en el proyecto, la fiscalidad y todos los demás factores que pueden influir en el funcionamiento de los servicios y de la creación de la empresa. Es importante definir correctamente la estructura que va a adquirir nuestro negocio.

Se opta por la creación y registro de una sociedad de responsabilidad limitada, por lo que, en este caso, se ofrece una separación de activos personales de los propietarios y los de la empresa. Como su propio nombre indica, los propietarios tendrán responsabilidad limitada en proporción a la cantidad de capital invertido. El nombre de la empresa será “FAST BOX S.R.L”.

Estas son algunas de las ventajas existentes dentro de esta personalidad jurídica:

- Personalidad jurídica para pequeñas y medianas empresas.
- Mínimo aportación a capital 1€.
- Autonomía de denominación social.
- No existe aportación de capital máximo y el mínimo es 1€, por lo que es muy asequible.
- No tiene límite máximo de socios.
- Existen ventajas fiscales a partir de un volumen de beneficio.

A efectos fiscales y contables la empresa debe de cumplir y seguir otros requisitos, como la solicitud del CIF, para la identificación de la sociedad a efectos fiscales. Alta en el censo, declaración previa al inicio de la actividad, para el caso de que seamos sujetos pasivos de IVA, poder deducirlo; alta en el IAE y por último dentro de este carácter, la adquisición y legalización de libros.

Debemos redactar además los estatutos sociales. Además, se deben establecer los estatutos sociales, que serán incluidos en la escritura de constitución.

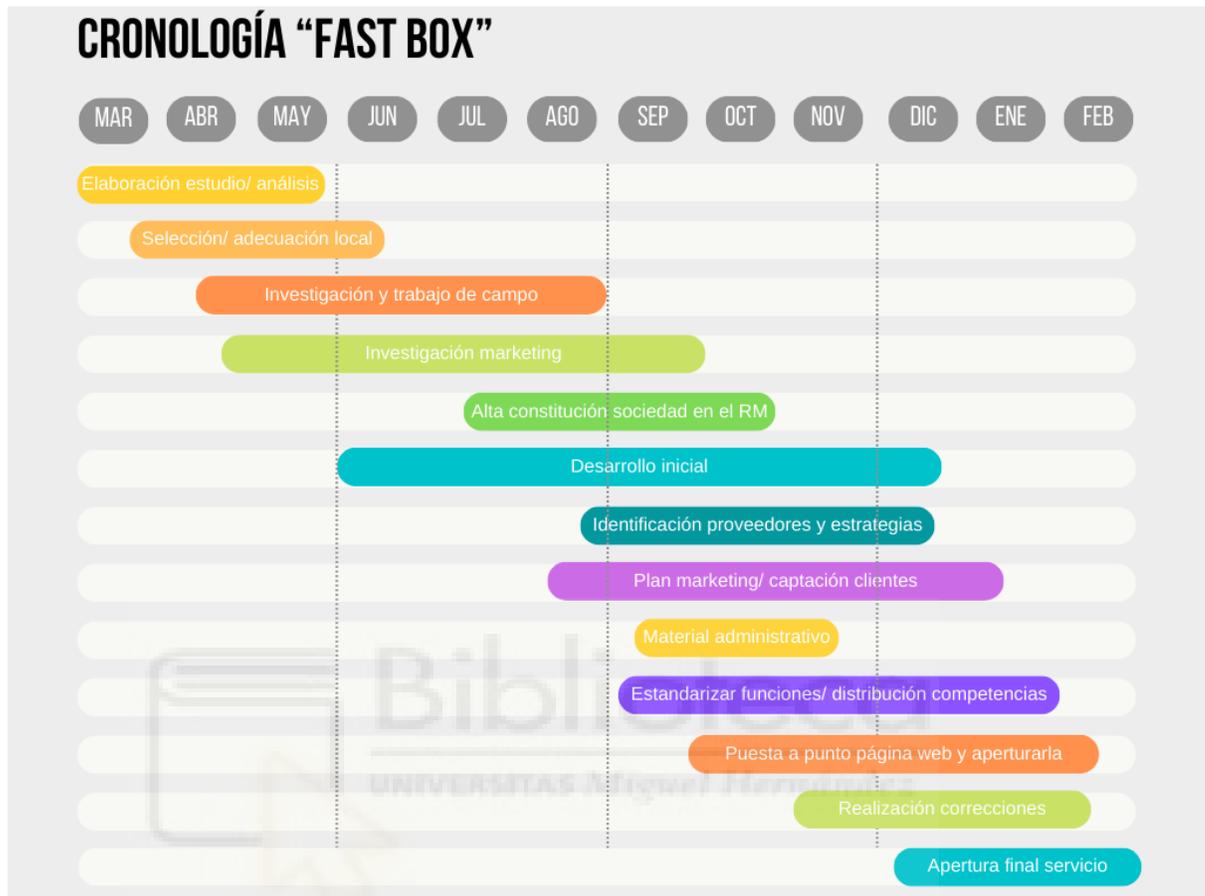
A continuación, mediante este cuadro podemos ver toda la normativa aplicable dentro del sector del transporte de mercancías terrestre.

<p>Ley de ordenación de los transportes terrestres (LOTT). En ella, encontramos todo lo referente a la actividad del transporte por carreteras, todos los derechos y obligaciones con los que se cuenta.</p>	<p>Reglamento de la ley de ordenación de los transportes terrestres (ROTT). Desarrolla de manera más específica áreas concretas de la LOTT.</p>
<p>Real decreto 561/2006. Contiene todo lo relevante sobre los tiempos de conducción, descanso...</p>	<p>Real decreto 387/1996. En este caso, en un principio no será utilizado por la empresa, puesto que contiene todo aquello relevante sobre el transporte de mercancías peligrosas, sin embargo, lo incluimos por posible expansión de servicios en un futuro.</p>
<p>Normativa de la comisión nacional de los mercados y la competencia. Supervisión de la correcta de toda la normativa aplicable.</p>	<p>Legislación laboral. Esta regula todo aquello relacionado con las condiciones del empleado, como salarios, salud laboral...</p>

**TABLA 17- Regulación aplicable.**

Fuente: Elaboración propia.

## 18. CRONOGRAMA. CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN



**ILUSTRACIÓN 19-Cronograma "FAST BOX"**

Fuente: elaboración propia.

## 19. VALORACIÓN Y CONCLUSIONES

Tras de la realización del estudio de las diferentes áreas que afectan al plan empresarial que queremos desarrollar, podemos concluir que nos movemos en un sector competitivo con varias de grandes competidores bien posicionados dentro del sector, sin embargo, es cierto que es un sector muy demandado en la actualidad, por lo que con nuestros aspectos diferenciadores podemos conseguir una cartera de clientes y fidelizarlos a nuestros servicios.

Podemos resaltar como nuestros elementos diferenciadores:

- Preocupación por el medio ambiente y utilización de estrategias para la reducción de elementos contaminantes.
- Calidad y servicio personal
- Rapidez y eficacia
- Servicio atención al cliente
- Comunicación

Con estos elementos diferenciadores, pensamos que los servicios serán acordes a sus necesidades. Por otro lado, es cierto que la inversión inicial es elevada puesto que nuestro material para la realización del servicio, los vehículos, son elementos costosos, sin embargo, mediante herramientas como los leasings, pagamos una cuota mensual, lo que lleva aparejado el mantenimiento del vehículo y cambio o adquisición del mismo a vencimiento del contrato.

Por estas razones, y tras las valoraciones pertinentes, podemos llegar a la conclusión que nuestro público objetivo será capaz de valorar nuestro trabajo y de poder llegar a confiar en nuestros servicios.

## 20. FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

BOE. (s.f.). *BOE*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2019-80663>

CEUPE. (s.f.). Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/formacion-de-la-politica-de-precios-de-la-empresa.html>

Coppola, M. (s.f.). *hubspot marketing*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-motor-de-busqueda#:~:text=Un%20motor%20de%20b%C3%BAAsqueda%20es,contenido%20almacenado%20en%20la%20red>

DHL. (s.f.). Obtenido de <https://www.dhl.com/es-es/home.html>

EAE. (Septiembre de 2023). *EAE*. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/realizando-el-plan-de-operaciones-de-una-empresa/>

Economipedia. (s.f.). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-de-la-competencia.html>

ESPAÑA, B. D. (s.f.). Obtenido de [https://cliente bancario.bde.es/pcb/es/menu-horizontal/productoservici/pymesautonomos/guia-textual/leasingrenting/Leasing\\_\\_concep\\_336d071cbf28d51.html](https://cliente bancario.bde.es/pcb/es/menu-horizontal/productoservici/pymesautonomos/guia-textual/leasingrenting/Leasing__concep_336d071cbf28d51.html)

Fornier, P. (26 de junio de 2023). *Una vida online*. Obtenido de <https://unavidaonline.com/estadisticas-redes-sociales/>

GLS. (s.f.). Obtenido de <https://www.gls-spain.es/es/>

ICEX. (2023). *MINISTERIO DE ECONOMIA, COMERCIO Y EMPRESA*. Obtenido de <https://www.investinspain.org/es/sectores/logistica-transporte>

IEBSCHOOL. (s.f.). *IEBS*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>

INE. (26 de 10 de 2023). *Instituto nacional de estadística*. Obtenido de [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595)

INE. (22 de 12 de 2023). *Instituto nacional de estadística*. Obtenido de [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736164439&menu=ultiDatos&idp=1254735576581](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736164439&menu=ultiDatos&idp=1254735576581)

INE. (2023). *Instituto nacional de estadística* . Obtenido de [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607)

INTEKEL. (s.f.). *INTEKEL*. Obtenido de <https://www.intekel.com/blog/tipos-de-camiones-definicion-clasificacion-y-caracteristicas/>

MUNDO, E. (2023). LO MÁS RICOS. págs. <https://www.elmundo.es/especiales/los-mas-ricos/juan-y-jose-esteban-conesa-alcaraz.html#:~:text=Los%20hermanos%20Alcaraz%20controlan%20Primafrío,SL%20y%20Ondina%20Capital%20SL.>

MZO. (12 de 2015). *PuroMarketing*. Obtenido de <https://www.puromarketing.com/76/24226/tiendas-espana-cierran-antes-cumplir-tres-anos#:~:text=Es%20por%20ello%20que%20a,servicios%20a%20trav%20C3%A9s%20de%20ellos.>

Orús, A. (28 de Noviembre de 2023). *STATISTA*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/531308/numero-de-empleados-del-sector-del-transporte-y-el-almacenamiento-en-espana/>

Orús, A. (27 de marzo de 2023). *STATISTA*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/496616/inversion-publicitaria-en-espana-por-medio/#:~:text=La%20televisi%C3%B3n%20contin%C3%BAa%20siendo%20el,euros%20durante%20el%20a%C3%B1o%20referido>

OTLE. (2023). *MINISTERIO DE TRANSPORTE Y MOVILIDAD SOSTENIBLE* . Obtenido de <https://apps.fomento.gob.es/bdotle/visorBDpop.aspx?i=497>

OTLE. (octubre de 2023). *Observatorio de transporte y logistica en España* . Obtenido de Ministerio de transporte y movilidad sostenible: <https://apps.fomento.gob.es/BDOTLE/visorBDpop.aspx?i=540>

OTLE. (s.f.). *Observatorio de transporte y logística en España*. Obtenido de Ministerio de transporte y movilidad sostenible : <https://observatoriotransporte.mitma.es/inform/es/2020/sostenibilidad-ambiental/-emisiones-y-eficiencia-ambiental/emisiones-contaminantes-del-transporte>

PRIMAFRÍO. (s.f.). Obtenido de <https://www.primafrío.com/grupo-primafrio/quienes-somos/>

profesional, L. (9 de junio de 2023). *LOGISTICA PROFESIONAL*. Obtenido de <https://www.logisticaprofesional.com/texto-diario/mostrar/4326302/contratacion-logistica-cerro-primer-trimestre-2023-690000-m2-encima-media-ultimos-cinco-anos>

PYME, P. (s.f.). *Ministerio de industria, comercio y turismo*. Obtenido de <https://plataformapyme.es/es-es/IdeaDeNegocio/Paginas/DAFO.aspx#:~:text=DAFO%20>

ROICOS. (s.f.). Obtenido de <https://roicos.com/donde-vende-y-no-vende-amazon/>

TRANSREYES. (s.f.). *TRANSREYES*. Obtenido de <https://www.transreyes.com/la-trazabilidad-y-el-seguimiento-en-el-transporte-de-mercancias/>

XPO. (s.f.). Obtenido de <https://europe.xpo.com/es/>

## 21. ANEXOS

### 21.1 PALABRAS CLAVE

- Mercancías
- Logística verde
- Sostenibilidad
- Transporte