



**VNiVERSiDAD
D SALAMANCA**

**PROYECTO DE CREACIÓN DE
EMPRESA: VIABILIDAD
ECONÓMICA-FINANCIERA:
ROADPAX**

**Grado en Administración y Dirección
de Empresas
Facultad de Economía y Empresa**

VNiVERSiDAD D SALAMANCA

AUTOR/A: María Enidt González González

TUTOR/A: Lucía Muñoz Pascual

Salamanca, a 6 de julio de 2023.



**VNiVERSiDAD
D SALAMANCA**

Trabajo Fin de Grado

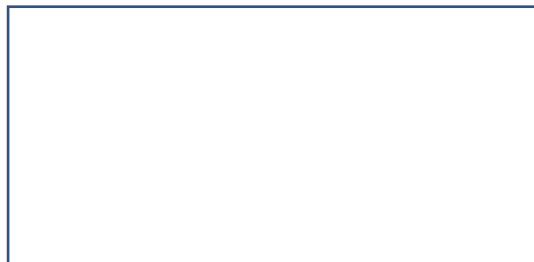
Título: PROYECTO DE CREACIÓN DE EMPRESA:
VIABILIDAD ECONÓMICA-FINANCIERA: ROADPAX

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Economía y Empresa

VNiVERSiDAD D SALAMANCA

AUTOR/A: María Enidt González González



TUTOR/A: Lucía Muñoz Pascual

Salamanca, a 6 de julio de 2023.

RESUMEN EJECUTIVO

“La forma colaborativa de enviar y recibir paquetes”

El objetivo de este trabajo es el análisis de la oportunidad de negocio detectada en el sector del transporte y paquetería. El proyecto consiste en la creación de una plataforma que conecte a personas que realizan un viaje por su propia cuenta con otros usuarios que quieran enviar un paquete u objeto al destino del viaje que realizan estas.

Para su puesta en marcha es necesario el capital de 10.000€, de los cuales 3.500€ serán aportados por la socia fundadora y los 6.500€ restantes se obtendrán mediante un préstamo concedido por el Banco Santander, a devolver en 4 años, con un tipo de interés anual del 8%. Aunque el primer año se obtienen pérdidas, en aproximadamente 3 años y medio se recupera la inversión realizada, en base a la previsión de ventas.

La actividad principal en la que se sustenta la empresa es la intermediación entre usuarios que quieren enviar un paquete y los que pueden transportarlo. Así, proporciona una plataforma digital para gestionar tanto los viajes publicados como los paquetes que se quieren enviar.

Como el mundo online y tecnológico ha experimentado un crecimiento exponencial, la empresa estará presente en redes sociales para aprovechar esta poderosa herramienta de comunicación y marketing.

La persona emprendedora es una chica de 21 años, recién graduada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Salamanca. Ejercerá como directora del negocio. Tiene sólidos conocimientos para la creación y dirección de la empresa ya que estos han sido adquiridos en diferentes programas, como son, el Programa de Emprendimiento de la Fundación Tatiana, el Programa Explorer promovido por el Santander y el Plan de Transferencia de Conocimiento Universidad Empresa, además de los conocimientos adquiridos en el grado de Administración y Dirección de Empresas.

ABSTRACT

"The collaborative way of sending and receiving packages"

The objective of this work is the analysis of the business opportunity detected in the transportation and courier sector. The project consists of creating a platform that connects individuals who are traveling on their own with other users who want to send a package or item to the destination of these travelers.

To get started, a capital of €10,000 is required, of which €3,500 will be contributed by the founding partner, and the remaining €6,500 will be obtained through a loan granted by Banco Santander, to be repaid in 4 years, with an annual interest rate of 8%. Although losses are incurred in the first year, the investment is projected to be recovered in approximately 3 and a half years, based on sales forecasts.

The main activity on which the company is based is the intermediation between users who want to send a package and those who can transport it. Thus, it provides a digital platform to manage both posted trips and packages to be sent.

As the online and technological world has experienced exponential growth, the company will have a presence on social media to take advantage of this powerful communication and marketing tool.

The entrepreneur is a 21-year-old girl, recently graduated in Business Administration and Management from the University of Salamanca. She will act as the business director. She has solid knowledge for the creation and management of the company, acquired through various programs, such as the Entrepreneurship Program of the Tatiana Foundation, the Explorer Program promoted by Santander, and the University-Business Knowledge Transfer Plan, in addition to the knowledge gained in the Business Administration and Management degree.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	1
2. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE UNA OPORTUNIDAD EMPRESARIAL	2
2.1. Generación de ideas.....	2
2.2. Selección de la mejor idea	3
2.2.1. <i>Técnica Electra I</i>	3
2.2.2. <i>Método ponderado normalizado</i>	5
3. PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO	8
3.1. Oportunidad de negocio y propuesta de valor.....	8
3.1.1. <i>Relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible</i>	9
3.2. Modelo de negocio	10
3.3. Misión, visión y valores de la empresa.....	10
4. NOMBRE, LOGOTIPO Y ESLOGAN DE LA EMPRESA.....	10
5. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	11
6. PLAN ESTRATÉGICO.....	13
6.1. Análisis estratégico externo	13
6.1.1. <i>Análisis del macroentorno: Análisis PESTEL</i>	13
6.1.2. <i>Análisis del microentorno: PORTER</i>	15
6.2. Análisis DAFO.....	16
6.3. Estrategia competitiva	17
7. PLAN DE MARKETING	17
7.1. Análisis de la situación de mercado.....	17
7.2. Segmentación y posicionamiento.....	18
7.2.1 <i>Público objetivo</i>	18
7.3. Marketing Mix	19
7.3.1 <i>Producto</i>	19
7.3.2. <i>Precio</i>	19
7.3.3 <i>Distribución</i>	20
7.3.4. <i>Promoción</i>	20
7.4. Marketing Digital	21
7.4.1. <i>Página web</i>	21
7.4.2. <i>Redes Sociales</i>	21
7.4.3. <i>Alianzas</i>	21
7.5. Previsión de ventas	22
7.6. Presupuesto de marketing	22

8. PLAN DE OPERACIONES	22
8.1. Proceso productivo	22
8.1.1. Estudio de mercado	23
8.1.2. Diseño del servicio	23
8.1.3. Producción del servicio	23
8.1.4. Dominio web	23
8.1.5. Seguimiento y retroalimentación	23
8.2. Proceso de compra	24
8.3. Equipos necesarios	24
8.4. Localización.....	24
9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	24
9.1. Estructura organizativa	25
9.2. Planificación de Recursos humanos	25
9.2.1. Plan de contratación	25
9.2.2. Política salarial.....	26
9.2.3. Plan de externalización de funciones.....	27
10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	27
10.1. Plan de Inversiones	27
10.2. Plan de financiación	28
10.3. Presupuestos operativos	29
10.3.1. Ingresos estimados	29
10.3.2. Costes estimados	29
10.3.3. Punto de equilibrio.....	29
10.4. Presupuestos financieros.....	30
10.4.1. Previsión de la cuenta de resultados.....	30
10.5. Medidas sobre viabilidad financiera.....	31
11. PLAN JURÍDICO-FISCAL.....	32
11.1. Forma jurídica	32
11.1.1. Características	32
11.2. Criterios para la elección de la forma jurídica. Ventajas e inconvenientes	33
11.2.1. Factores valorados	33
11.2.2. Ventajas de ser autónomo	34
11.2.3. Inconvenientes de ser autónomo	34
11.3. Trámites administrativos necesarios para el inicio de la actividad	34
12. CALENDARIO.....	35
12.1. Diagrama de Gantt.....	35

13. CONCLUSIONES	36
13.1. Aportaciones	36
13.2. Limitaciones.....	37
14. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	37
BIBLIOGRAFÍA	38
BIBLIOGRAFÍA ONLINE	40
ANEXOS.....	41

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Ponderación de los criterios	3
Tabla 2.2. Matriz de decisión.....	4
Tabla 2.3. Matriz de concordancia.....	4
Tabla 2.4. Matriz de discordancia	5
Tabla 2.5. Tabla de prioridades.	6
Tabla 2.6. Máximos, mínimos y recorridos.....	6
Tabla 2.7. Puntuaciones totales.....	7
Tabla 5.1. Ficha técnica.....	12
Tabla 7.1. Análisis de la competencia	20
Tabla 7.2. Tarifas de los servicios	20
Tabla 9.1. Política salarial	27
Tabla 10.1. Estructura financiera	28
Tabla 10.2. Amortización del préstamo.....	28
Tabla 10.3. Costes fijos 2024.....	29
Tabla 10.4. Datos para el análisis	31

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 6.1. Análisis PESTEL	14
Cuadro 6.2. Análisis PORTER	15
Cuadro 6.3. DAFO del proyecto.....	16
Cuadro 9.1. Plan de Contratación	25
Cuadro 9.2. Puestos de la empresa	26

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Selección de la mejor alternativa	5
Figura 4.1. Logotipo y eslogan de la empresa	11
Figura 9.1. División de funciones	25
Figura 10.1. Representación gráfica del proyecto.	31

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 12.1. Diagrama de Gantt.....	35
--------------------------------------	----

1. INTRODUCCIÓN

Crear una empresa, emprender, es un proceso desafiante. El miedo al fracaso es uno de los factores que provoca que una persona no ponga en marcha su empresa. Específicamente es el motivo del 61% de quienes no emprenden, según datos del Informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM) España 2021-2022.

Gracias a la elaboración del plan de negocio previo a la iniciación de la actividad empresarial, se pueden minimizar los riesgos. Esta herramienta permitirá esclarecer dudas que puedan surgir, ser una guía para la planificación de acciones y entender qué es necesario para operar y administrar el negocio.

El plan de negocio permite evaluar la viabilidad comercial, técnica, jurídica, administrativa y financiera de un proyecto empresarial (Astebro y Bernhardt, 2003).

Se llevará a cabo el desarrollo del plan de negocio para una empresa dedicada a la intermediación entre usuarios que quieren enviar un objeto y los que realizan viajes con su vehículo particular. Por tanto, el mercado en el que se encuentra es el de mensajería, expreso y paquetería (Courier, Express and Package; CEP), impulsado por el creciente comercio electrónico y con buenas perspectivas de futuro.

Se comienza presentando la idea de negocio elegida entre las alternativas planteadas por los métodos de selección. Posteriormente, se explica el valor, visión, misión y valores de la propuesta elegida. A continuación, se muestra el sentido del nombre ROADPAX, junto con su logotipo y eslogan. Explicada la investigación de mercado realizada mediante una encuesta online, se pasa a la explicación de todos los planes elaborados. En el plan estratégico, se detalla la estrategia competitiva y se realizan los análisis PESTEL, PORTER y DAFO. Seguidamente, en el plan de marketing, se desarrollan las acciones que irán destinadas al público objetivo junto con la previsión de ventas y el presupuesto destinado. Después, se presenta el plan de operaciones, donde se desarrolla el proceso de entrega del servicio y de conversión a usuario. Con el plan de recursos humanos se indica la planificación y la estructura organizativa. Luego, en el plan económico y el financiero se despliega la viabilidad del negocio. Más adelante, el plan jurídico-fiscal explica el porqué de la forma jurídica elegida y como iniciar la actividad. Por último, se muestra el calendario de las actividades a realizar, las valoraciones, conclusiones y estrategias de crecimiento.

Uno de los objetivos es orientar a futuros emprendedores en el estudio y análisis de su idea de negocio. Con este proyecto se pretende transmitir la idea de que emprender es una forma inspiradora de cambiar el mundo. Un claro ejemplo son los fundadores Larry Page y Sergey Brin, que revolucionaron el mundo con la creación de Google, siendo en sus orígenes un proyecto universitario.

2. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE UNA OPORTUNIDAD EMPRESARIAL

2.1. Generación de ideas.

Antes de la elección de la idea de negocio final, se presentaron varias alternativas como posibles ideas de negocio a desarrollar.

Para la generación de ideas se identificaron problemas o necesidades en los distintos mercados. Se investigó también sobre las oportunidades desaprovechadas o servicios que podrían ser mejorados con pequeñas variaciones. Tras la búsqueda y observación de posibles ideas de negocio, se seleccionaron las 3 ideas más atractivas.

La primera opción era la creación de una empresa dedicada al alquiler de coches. Hay personas que utilizan su coche para momentos puntuales y no le sacan el beneficio que podrían, aprovechando a darle un uso mientras lo tienen parado. A través de la creación de una plataforma se pondría en contacto a personas que quieren alquilar su coche desde unas horas hasta semanas, con personas que tengan la necesidad de alquilar un coche. Tendría un enfoque más rural, ya que las conexiones de transporte entre los pueblos son escasas y la gente de los pueblos lo usa para distancias cortas y momentos puntuales. Esta idea, aunque parecía una buena idea, fue rechazada debido a que había productos similares en la competencia.

La segunda alternativa se basaba en la creación de una plataforma que publica experiencias culturales y de aprendizaje de idiomas para España y otro país específico. Los usuarios que estén interesados se inscriben en la experiencia. Las personas de España ofrecen alojamiento y comida al extranjero, a cambio, este paga la experiencia para ambos, es decir, las actividades y las excursiones que se realicen. Ambos aprenden idiomas y viven una experiencia intercultural por un precio reducido, ya que al viajar lo que aumenta el coste es el alojamiento y la comida, que está cubierto por la persona

española. A priori parecía una idea con perspectivas de futuro, pero al darle gran importancia al factor de que fuese un modelo de negocio automatizado y pudiese funcionar sin la inversión de una gran cantidad de tiempo, fue eliminado de las opciones.

Finalmente, la tercera idea fue la elegida. Consiste en la creación de un “Blablacar de paquetería” en la que, gracias a la creación de una plataforma, los usuarios pudiesen publicar sus viajes para así aprovecharlos y transportar algún paquete. Por otro lado, permitiría a los usuarios que deseen enviar un paquete publicar el destino y origen de los envíos. La plataforma sería el lugar de conexión, siendo así, economía colaborativa.

2.2. Selección de la mejor idea

Seleccionar la mejor idea de negocio es un proceso complejo. Para elegir la mejor alternativa es necesario recurrir a las técnicas apropiadas para minimizar el riesgo y no llevar a cabo una idea no viable o destinada al fracaso.

2.2.1. Técnica Electra I

La técnica ELECTRA I, es la primera herramienta escogida entre todas para la toma de decisiones, ya que permitirá identificar cual es la opción más viable de las 3 alternativas propuestas anteriormente.

El método ELECTRA I, es un método bipartito que otorga una ponderación a los criterios considerados para así separarlos en 2 subconjuntos, uno con las opciones más favorables y otro con las menos favorables. (Zamora, 2010)

Tabla 2.1. Ponderación de los criterios

Criterio	Ponderación
Idea útil	15%
Idea innovadora	25%
Capacidad de competir en el mercado	15%
Rentabilidad	20%
Conocimiento del sector	5%
Reducida inversión inicial	10%
Expectativas de automatización	15%

Fuente: *Elaboración Propia*

Posteriormente se asigna un valor comprendido entre 0-10 a cada uno de los criterios elegidos en todas las alternativas planteadas. Como resultado, se obtiene la matriz de decisión.

Tabla 2.2. Matriz de decisión

	Plataforma de alquiler de coches	Experiencia cultural y lingüística	Transporte de paquetes entre particulares
Idea útil	7	8	8
Idea innovadora	5	6	8
Capacidad de competir en el mercado	4	7	8
Rentabilidad	6	7	5
Conocimiento del sector	3	4	5
Reducida inversión inicial	8	7	8
Expectativas de automatización	8	4	9

Fuente: Elaboración propia

Después se construyen tanto la matriz de concordancia como la de discordancia. Se elaboran comparando por parejas, gracias a los indicadores de concordancia (c_{ij}) y discordancia (d_{ij}) para cada pareja.

$$c_{ij} = \frac{\sum \text{ponderaciones de los factores en los que la ubicación } i \text{ supera a la ubicación } j}{\sum \text{ponderaciones para todos los factores}}$$

$$d_{ij} = \frac{\text{Máxima diferencia de valoración en los factores en los que } i \text{ no supera a } j}{\text{Amplitud de la escala de valoración}}$$

Tabla 2.3. Matriz de concordancia

C_{ij}	A	B	C
A	-	0,2	0,25
B	0,8	-	0,35
C	0,75	0,65	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.4. Matriz de discordancia

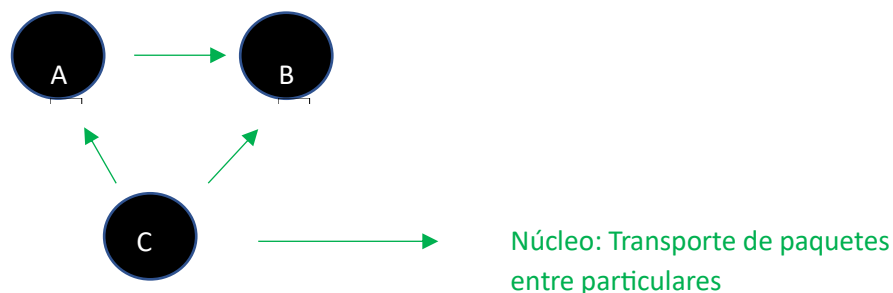
Dij	A	B	C
A	-	0,3	0,4
B	0,4	-	0,5
C	0,1	0,2	-

Fuente: Elaboración propia

Dado un límite de concordancia (LC) y un límite de discordancia (LD), la idea i domina a la idea j cuando $C_{ij} \geq LC$ y $D_{ij} \leq LD$.

Se elabora un grafo de dominación y se determinan las ideas que no están dominadas por ninguna otra, el núcleo. Para determinar la idea seleccionada, se parte de un límite de concordancia (LC) igual a 1 y un límite de discordancia (LD) igual a 0. Se van rebajando y aumentando estos límites, correspondientemente, para reducir el tamaño del núcleo y determinar la mejor idea.

Figura 2.1. Selección de la mejor alternativa



Fuente: Elaboración propia

Como resultado, se obtiene que la opción C es la dominante. Se define según la técnica ELECTRA I que la idea del transporte de paquetes entre particulares es la mejor idea de negocio.

2.2.2. Método ponderado normalizado

El método ponderado normalizado es una variante del método de ponderación de factores.

Según el ingeniero Carlevari, R. (2020), el método de ponderación de factores consiste en seleccionar de manera sencilla una alternativa entre varias y permite objetivar aquello que es subjetivo.

Para la elección se usará la tabla 2.2. Matriz de decisión, y la tabla 2.5. Tabla de prioridades, que es la misma que la tabla 2.1. Ponderación de los criterios, pero numerando cada criterio del 1 al 7, siendo el 1 el más importante y el 7 el que menos.

Tabla 2.5. Tabla de prioridades.

CRITERIOS	PRIORIDADES
Idea útil	5
Idea innovadora	1
Capacidad de competir en el mercado	4
Rentabilidad	2
Conocimiento del sector	7
Reducida inversión inicial	6
Expectativas de automatización	3

Fuente: *Elaboración propia*

Posteriormente como se muestra en la tabla 2.6., se obtiene el máximo, el mínimo y el recorrido, que es la diferencia entre el máximo y el mínimo, de los datos de la tabla 2.2., para cada criterio de las 3 opciones propuestas.

Tabla 2.6. Máximos, mínimos y recorridos.

	Idea útil	Idea innovadora	Capacidad de competir	Rentabilidad	Conocimiento del sector	Reducida inversión inicial	Expectativas de automatización
Máximo	8	8	8	7	5	8	9
Mínimo	7	5	4	5	3	7	4
Recorrido	1	2	4	2	2	1	5

Fuente: *Elaboración Propia*

El siguiente paso es obtener el peso de los criterios en función de las prioridades.

El peso del criterio j se calculará:

$$W_j = \frac{\frac{1}{r_j}}{\sum_{i=1}^n \frac{1}{r_i}}$$

Siendo r_i el nivel de prioridad de la opción i.

Se obtiene el peso de cada criterio con la fórmula.

Se normalizan los criterios, asignando 0 al mejor valor y 1 al peor.

Los huecos de las puntuaciones que no tengan asignados ni un 1 ni un 0, se aplicará la siguiente fórmula:

$(\text{Máximo} - \text{Valor opción}) / \text{Recorrido}$.

Obtenidas todas las puntuaciones, se multiplica cada peso por cada puntuación de cada una de las alternativas y se obtiene la puntuación total de cada opción planteada como idea de negocio.

Realizado todo esto, se obtiene la tabla 2.7. Puntuaciones totales.

Tabla 2.7. Puntuaciones totales.

	Peso	Plataforma de alquiler de coches	Puntos	Experiencia cultural y lingüística	Puntos	Transporte de paquetes entre particulares	Puntos
Idea útil	0,077	7	1	8	0	8	0
Idea innovadora	0,386	5	1	6	1	8	0
Capacidad de competir en el mercado	0,097	4	1	7	0,25	8	0
Rentabilidad	0,193	6	0,5	7	0	5	1
Conocimiento del sector	0,055	3	1	4	0,5	5	0
Reducida inversión inicial	0,064	8	0	7	1	8	0
Expectativas de automatización	0,128	8	0,2	4	1	9	0
Total	1	Total	0,7371	Total	0,63	Total	0,193

Fuente: Elaboración propia

Analizando cada puntuación total de las 3 alternativas planteadas, al establecer como 0 la mejor opción, la opción que más se acerque al 0 será la elegida. Por tanto, la alternativa 3 es la mejor idea según este método.

Como resultado de las 2 herramientas aplicadas se ha obtenido que el transporte de paquetes entre particulares es la mejor opción. Por ende, esta será la que se llevará a cabo.

3. PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO

La idea con mayor potencial es la creación de una plataforma que conecte a usuarios que necesiten enviar un paquete con personas que quieran aprovechar su viaje para transportarlo.

Esta plataforma está destinada a todos los públicos. Aun así, al principio se tendrá un público objetivo, el cuál es más receptivo y asume más riesgo a la hora de usar el nuevo servicio.

Se enfocará en 2 públicos:

- Un público joven, de hombres y mujeres entre un rango de edades entre 18 y 30 años.
- Pequeños comercios que quieran enviar sus productos.

Al ser un servicio innovador se tendrá primero este enfoque y luego se expandirá el público objetivo.

3.1. Oportunidad de negocio y propuesta de valor

Según dijo Porter (1990), la única ventaja competitiva sostenible es la innovación permanente.

La propuesta de valor que ofrece la plataforma es un concepto totalmente innovador y diferente a lo que ofrecen las típicas empresas de paquetería.

Es una opción eficiente y ecológica que proporciona beneficios a las 2 partes, a la persona que quiere enviar el paquete, que le proporciona un nuevo método de envío y a la persona que realiza un viaje, ya que la entrega del paquete le permite sufragar parte de los costes del desplazamiento.

Resuelve el problema de no poder recibir un paquete el mismo día que se envía, de enviar objetos frágiles y que lleguen estropeados o rotos, el retraso de envíos en zonas rurales y, por último, el de los altos costes de enviar un paquete de grandes dimensiones o de tener que transportarlo por tu cuenta.

La plataforma permite aprovechar viajes que ya se tenían que realizar, así se obtiene mayor eficiencia en el desplazamiento de cada vehículo y en la energía utilizada. Se apoya

la sostenibilidad del transporte y sensibiliza a la población de que hay métodos de envío más eficientes.

Forma parte de la Economía Colaborativa en su modalidad de movilidad sostenible. Por lo tanto, el proyecto trata de ser sostenible desde un enfoque de tripe resultado: económico, social y ambiental.

Por otro lado, se da la oportunidad de que el usuario que quiere enviar o recibir un paquete pueda contactar directamente con la persona que va a realizar dicho transporte. Esto no pasa en las empresas de transporte y logística ya que siempre hay un intermediario, lo que encarece el servicio.

Además, contactando directamente con el transportista y seleccionando el día y la hora en la que quieres enviar o recibir el paquete, no se corre el riesgo de que el destinatario no esté. Situación que ocurre muchas otras veces en las empresas de reparto, por lo que también se ahorra en el tener que volver al destino.

Asimismo, los usuarios tendrían la posibilidad de hacer llegar sus paquetes en menos de 24 horas, con la posibilidad de entrega en festivos y fines de semana, sin costes adicionales, de una forma más económica y ecológica. Todo esto nos lleva a una ventaja competitiva en precio.

3.1.1. Relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Es una opción de movilidad sostenible en línea con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Específicamente se estaría apoyando el objetivo 13, acción por el clima. Al aprovechar de una forma más eficiente el uso de la energía de cada desplazamiento, se reduce el número de estos. Por ende, se contribuye a evitar la emisión extra de niveles de dióxido de carbono (CO₂) y de otros gases de efecto invernadero en la atmósfera. De esta forma, no se favorece al aumento del cambio climático.

Esta idea también apoya a la consecución del objetivo 3, salud y bienestar, ya que la contaminación del aire representa una amenaza importante para la vida sana y bienestar de los individuos.

Por último, está alineado con el objetivo 8, que trata de promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos. Este proyecto contribuye a crear empleo y mejorar los estándares de vida, así como el aprovechamiento

de viajes y mejora de pequeñas economías. En definitiva, contribuye con el crecimiento y la activación económica de diferentes zonas geográficas.

3.2. Modelo de negocio

Roadpax es un modelo de negocio basado en internet, todo el funcionamiento y actividad se centra en la página web. Es un negocio enfocado tanto en el B2B (Business-to-Business) como en el B2C (Business to Consumer).

El modelo de negocio de ROADPAX es un modelo peer-to-peer, en la que la plataforma obtiene una comisión por cada conexión realizada.

3.3. Misión, visión y valores de la empresa

La misión es conectar a personas que necesiten enviar un paquete con aquellas que realicen un viaje en la misma dirección, ofreciendo una alternativa de envío más económica, flexible y sostenible que los servicios de paquetería tradicionales.

La visión que tiene ROADPAX es ser la plataforma líder en el envío colaborativo de paquetes. Ser una alternativa real para el transporte de paquetería por cualquier zona de España, de manera segura, ecológica y eficiente. Siendo reconocidos como el servicio más sostenible y económico en el envío de paquetes. Participar en la fomentación de la economía colaborativa y crear una comunidad concienciada con el medio ambiente y la eficiencia del uso energético.

Los valores que caracterizan a la empresa son confianza, sostenibilidad, compromiso, calidad, comunidad y eficiencia. Se encuentran detallados en el anexo 1.

4. NOMBRE, LOGOTIPO Y ESLOGAN DE LA EMPRESA

El nombre final de la marca es “ROADPAX”. Está dividido en dos partes.

Por un lado, la palabra “ROAD” que significa carretera en inglés. Se transmite la idea de movimiento y desplazamiento terrestre, ofreciendo así una primera presentación del negocio. Por otro lado, la palabra “PAX” se asemeja al sonido de la palabra pack que significa paquete en inglés. En sí, “PAX” es una abreviatura internacional de la palabra pasajero y a su vez es la personificación de la paz en la mitología romana.

Uniendo estos 2 conceptos con los significados y valores que transmiten, se construye la idea de una forma de enviar objetos por carretera de forma sencilla y flexible.

Se ha optado por un nombre compuesto con palabras en inglés, para así, llegar a un mayor público y que entiendan rápidamente la idea del negocio.

En cuanto al eslogan, “creating connections”, transmite la idea central del negocio, facilitar la conexión entre personas que tienen distintas necesidades.

Junto con el logotipo y eslogan presentado en la figura 4.1, se permite de una forma sencilla y atractiva que el público sepa en qué sector se establece el servicio que se ofrece.

Figura 4.1. Logotipo y eslogan de la empresa



Fuente: Elaboración propia

5. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing (Malhotra, 2008).

La investigación de mercados es esencial para la toma de decisiones. Proporciona información y datos de consumidores y tendencias del mercado, minimizando así, la incertidumbre y, por ende, los riesgos asociados.

El método utilizado como herramienta estratégica será la encuesta. Es elegida porque es una manera sencilla y de bajo costo para recopilar información.

Tabla 5.1. Ficha técnica

Población	47.615.034 personas residentes en España
Tamaño de la muestra	178 personas
Nivel de Confianza	95%
Error	+/-5%
Fecha de realización	Del 15 al 31 de mayo de 2023, ambos inclusive
Técnica	Encuesta online
Medio de recogida	Redes Sociales

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo 2 se encuentran las preguntas realizadas y sus posibles respuestas, así como el porcentaje seleccionado de cada respuesta mostrado en forma de gráfico. Estos resultados ayudan a definir el público objetivo al que la empresa se debe dirigir.

Obtenida la información mediante la encuesta online realizada a través de la herramienta formularios de Google, se ha procedido a analizar los datos recolectados.

Se ha obtenido que el 61,2% de los encuestados utilizan su propio vehículo para desplazarse mínimo 1 vez a la semana y de estos, el 85,32% transportaría un paquete a cambio de una remuneración.

En general, la mayoría de encuestados no ha necesitado enviar objetos frágiles y los que han necesitado este servicio, específicamente el 36,5% de los encuestados, están satisfechos con el servicio recibido.

En cuanto a la cuestión de si permitirían que un particular transportase su paquete, la mayoría, es decir, un 70,8% sí, y de estos el rango de edad que más aceptación presenta es el segmento de la población de 45 a 60 años, en el que el 81% de estos lo permitiría. Seguido del segmento de 18 a 22 años, con una aceptación del 71,91%.

El 84,8% de los encuestados transportaría un paquete a cambio de una remuneración si coincide con su trayecto. El rango de edad de 18 a 22 años es el que más aprobación muestra, ya que el 92,13% de estos realizaría el servicio.

Analizando qué segmento de la muestra es al que la empresa se quiere dirigir por ser más receptivo al nuevo método, se considera que es el segmento de 18 a 30 años. Ambos segmentos, tanto el de 18 a 22 años, como el de 23 a 30 años, tienen una buena aceptación. En ambos, el 68% de los encuestados transportarían un paquete y permitirían que un particular transportase su paquete.

También se realizó la pregunta del uso del servicio de Blablacar, ya que esta empresa también usa el transporte colaborativo y se quería conocer si tenían alguna relación. El 62,9% usa Blablacar y, el 75,76% de estos permitirían que un particular transportase su paquete y a su vez transportarían el de otra persona. Por tanto, se encuentra una relación entre el perfil que usa Blablacar y el que usaría ROADPAX.

6. PLAN ESTRATÉGICO

El primer punto por el cual es importante realizar un análisis de viabilidad es porque formaliza, documenta y revalida la idea del negocio (Centro de Negocios y Desarrollo Económico, 2019).

Antes de desarrollar cualquier proyecto es importante realizar análisis para así evaluar la viabilidad del negocio desde diferentes puntos de vista, como son el económico, técnico, financiero, legal y operativo.

6.1. Análisis estratégico externo

6.1.1. Análisis del macroentorno: Análisis PESTEL

El nombre de dicho análisis está compuesto de las iniciales de los 5 factores que veremos a continuación: político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal (Johnson et al., 2006).

El análisis PESTEL es una herramienta valiosa a la hora de evaluar el entorno externo en el que el negocio opera. Permite evaluar los factores que influyen al negocio, tanto en la actualidad como en el futuro.

Cada factor, junto con su descripción está reflejado en el cuadro 6.1.

Cuadro 6.1. Análisis PESTEL

Grupo de factores	Observaciones
Socio-culturales	Aumento en la tenencia de aplicaciones de movilidad de vehículos privados compartidos. Tendencia creciente de la preocupación por el medio ambiente.
Económicos	Aumento de la inflación con base año 2021 (Datosmacro, 2023). Subida de los precios de la gasolina y gasóleo, respecto al año 2021.
Tecnológicos	Incremento del uso de drones para realizar entregas comerciales. Gran uso de las redes sociales.
Demográficos	La población española es una población envejecida.
Político-legales	La Orden FOM/734/2007 por la que se desarrolla el Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres, establece la excepción a la obligatoriedad de autorización a los transportes públicos realizados en vehículos de hasta 2 toneladas de masa máxima autorizada, inclusive. En el artículo 1902 del Código Civil (1889), está recogido que el propietario de un vehículo es responsable de lo que hay dentro de su coche, a no ser que se demuestre lo contrario.
Medio-ambientales	La legislación ambiental europea tiene como objetivo, en el sector del transporte de reducir sus emisiones cerca de un 70% hasta 2050. Mayor compromiso con los servicios ecológicos, creciendo en número el consumidor eco-comprometido.

Fuente: Elaboración propia

Analizando el cuadro anterior, se llega a la conclusión de que los factores demográficos perjudican, pero que los socioculturales, medioambientales y económicos benefician a la empresa. La pérdida de poder adquisitivo de la población española hace que opten por servicios más económicos. Si se uno esto con el aumento del precio del combustible, hará que los conductores busquen maneras de cubrir este gasto y recurrirán a la plataforma. En

relación con los factores tecnológicos y legales, tienen tanto puntos positivos como negativos.

6.1.2. Análisis del microentorno: PORTER

El análisis de las cinco fuerzas de Porter nos ayuda a comprender la estructura de una industria y la posición relativa de una empresa dentro de ella. Al evaluar las fuerzas que moldean la competencia, podemos identificar oportunidades para generar ventajas competitivas y superar a nuestros rivales (Johnson et al., 2006).

Cuadro 6.2. Análisis PORTER

FUERZAS	CARACTERÍSTICAS
Rivalidad entre la competencia actual	<ul style="list-style-type: none"> • Sector concentrado • Inexistencia de barreras de salida • Industria en crecimiento • Precios similares de la competencia • Mercado competitivo
Amenaza de nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de diferenciación • No hay barreras de entrada • No requiere gran inversión de capital • Experiencia y reputación de las empresas establecidas • Ninguna política gubernamental lo limita
Amenaza de servicios sustitutivos	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte de mercancías marítimo, aéreo, ferroviario • Drones
Poder de negociación de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo poder de negociación • Proveedores de combustible similares • Bajo coste de cambio de proveedor • Baja diferenciación en los proveedores
Poder de negociación de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • No hay coste de cambio de proveedor para el comprador • Gran disponibilidad de información • Bajo grado de dependencia de los canales de distribución

Fuente: Elaboración propia

Analizadas las fuerzas del microentorno, se llegan a las siguientes conclusiones:

- Es un sector en crecimiento y con una baja capacidad de diferenciación. Esta debilidad del sector se convierte en oportunidad con el componente de diferenciación, ya que se aprovechan los viajes efectuados por los usuarios para el transporte de paquetes.

- La principal barrera de entrada es la reputación y experiencia de las empresas que se dedican al servicio. Hay pocas empresas con una elevada cuota de mercado, por lo tanto, será difícil crearse un nombre en la industria.
- Los clientes tienen un gran poder, no les supone ningún coste elegir una u otra empresa de paquetería.

6.2. Análisis DAFO

El análisis DAFO permite hacer un balance de la situación de una organización en un momento dado, con una óptica más prospectiva que retrospectiva (Speth, 2016).

Cuadro 6.3. DAFO del proyecto

Fortalezas	Debilidades
Buena relación calidad-precio Facilidad de uso de la web Sencillez Paquetes se recogen y entregan según lo acordado Se conoce el horario de entrega exacto Ayuda a reducir la huella de carbono Permite cubrir los gastos de viaje	Capacidad de crédito financiero Marca nueva en el mercado Mantenimiento de la web Falta de experiencia Bajo capital Dificultad para conseguir nombre y reputación
Amenazas	Oportunidades
Elevada competencia Empresas del sector son muy conocidas Falta de distinción en el servicio Experiencia de las empresas Escasez de clientes al comienzo	Mercado en crecimiento Subvenciones de Startups Mercado amplio Tendencia por las empresas que siguen los objetivos de desarrollo sostenible

Fuente: Elaboración propia

Las herramientas de análisis son muy valiosas, una de gran utilidad es la técnica DAFO. Permite determinar cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de un proyecto. Así, permite generar una visión global tanto del entorno interno como el externo.

Analizado el cuadro DAFO, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Por una parte, lo más difícil será llegar al público ya que al ser una empresa nueva y sin experiencia, no tiene los recursos necesarios para poder tener notoriedad. Por otro parte, la empresa tiene un gran atractivo y diferencial ante la competencia, ayuda a reducir la huella de carbono y coopera con el medioambiente.
- Es favorable el mercado en el que se sitúa la empresa, ya que la población cada vez realiza más desplazamientos y realizan un mayor número de compras online, lo que favorece al crecimiento del mercado. Otro punto es que el mercado está dominado por unas pocas empresas con gran experiencia, por tanto, hay elevada competencia y será difícil hacerse un hueco y conseguir un renombre.

6.3. Estrategia competitiva

La esencia de la estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su entorno. El objetivo es encontrar una posición única y valiosa, que permita a la empresa enfrentar las fuerzas competitivas y lograr una ventaja sostenible (Porter et al, 2010).

La estrategia competitiva que va a aplicar ROADPAX es la de diferenciación, ya que ofrece una forma de envío de paquetes única y diferente a la de las empresas tradicionales de envío de paquetes y mensajería. Aprovecha cada desplazamiento que realiza el usuario, sin tener que hacer desplazamientos extras e innecesarios. Además, esto permite a su vez, una ventaja competitiva en precio, pudiendo ofrecer un precio más reducido que el de la competencia.

7. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing buscará la consecución de los objetivos a largo plazo, y aunque mantenga un carácter estructural en la vertiente estratégica, debe ser flexible, en la vertiente operativa, de forma que permita adaptarse a posibles modificaciones (Ignacio et al., 2014).

7.1. Análisis de la situación de mercado

Para desarrollar un buen plan de marketing es necesario conocer la situación del mercado en el que se sitúa ROADPAX. Conociendo el entorno y teniendo una visión global de este, se pueden aprovechar las oportunidades. Se crean estrategias y tácticas clave que permitan una rápida adaptación, alcance y anticipación a las tendencias del mercado.

El mercado a analizar es el mercado de la paquetería. Es un mercado que está en constante crecimiento debido a la globalización y al aumento del comercio online. Además, las expectativas de crecimiento para este mercado son altas y se espera un gran incremento en los ingresos de este segmento.

“La paquetería registró un aumento con 1.087,3 millones de envíos en 2021 y 6.463,3 millones de euros de facturación” (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, 2022).

Tanto en España, como en el mercado global de mensajería, expreso y paquetería (CEP) se estima que tendrán un gran crecimiento, así este último alcanzó un valor de USD 376,030 millones en 2021, y se espera que alcance los USD 675,720 millones para 2027, con una CAGR del 10,26 % durante el período de pronóstico (MORDOR INTELLIGENCE, 2022).

7.2. Segmentación y posicionamiento

Con la segmentación se logra un mayor conocimiento del mercado al que se dirige el producto, proporcionando una oferta de mayor calidad y mejorando el rendimiento de la empresa (Gallego et al., 2002).

7.2.1 Público objetivo

Con respecto a la segmentación, no se va a realizar una segmentación geográfica, pero sí una segmentación demográfica.

Al principio la empresa tiene escasos recursos, por eso prefiere dedicarlos a llegar a un público objetivo que tenga más aceptación a la novedad. Finalizado el análisis de los resultados de la investigación de mercado realizada mediante la encuesta online, se ha decidido que el público objetivo al que se va a dirigir es el del rango de edad entre 18 y 30 años. Posteriormente, cuando la empresa considere que tiene suficientes recursos para abrir la horquilla, las acciones de esta irán dedicados a un público objetivo más grande.

Destacar que los servicios de envío también irán destinados a pequeños comercios, ofreciéndoles la posibilidad de usar este nuevo método de envío para enviar sus productos.

7.3. Marketing Mix

Para diseñar estrategias de marketing, la dirección comercial dispone de unos instrumentos básicos, considerados como variables controlables, porque pueden modificarse, que ha de combinar adecuadamente, con el fin de conseguir los objetivos previstos (Mestre, 1996).

Los instrumentos estratégicos que puede utilizar una empresa para influir en la demanda del servicio que ofrece son las "4P del marketing": producto, precio, distribución y promoción.

7.3.1 Producto

El servicio que se ofrece es la entrega de paquetes aprovechando los viajes que realizan los particulares en toda España. Resuelve la necesidad de hacer llegar un objeto a un destino de forma rápida, sostenible y económica. La política de producto que se va a seguir para su comercialización es la de diferenciación. Habrá diferentes opciones de envío según el peso estimado del paquete. Se dividirá en:

- Envío de paquete de hasta 2 kg
- Envío de paquete de hasta 5 kg
- Envío de paquete de hasta 10 kg
- Envío de paquete de hasta 20 kg

7.3.2. Precio

El precio es una herramienta esencial ya que determina el beneficio, lo cual, está ligado a la supervivencia de esta. Para la fijación de precios es necesario tener en cuenta aspectos como el marco legal, el mercado y competencia y los objetivos fijados por la empresa. Además, es un poderoso instrumento competitivo que se puede usar para atraer al público.

El método de fijación de precios que se usará es el basado en la competencia. Se han analizado los precios de la competencia en modalidad de recogida y entrega en domicilio en 24 horas, expuesto en la tabla 7.1. En base a esto, se establecen tarifas que están por debajo de los precios de la competencia, ya que lo que pretende ROADPAX es ser una alternativa económica a las tradicionales empresas de paquetería.

Tabla 7.1. Análisis de la competencia

PESOS	CORREOS	SEUR	DHL
2 KG	8,31€	7,41€	8,69€
5 KG	8,92€	8,72€	9,28€
10 KG	9,95€	10,62€	9,58€
20 KG	14,91€	15,95€	11,95€

Fuente: Elaboración propia

Hay que recalcar que estos son los precios diferenciados por peso que se muestran en la plataforma al usuario que quiere enviar un paquete, pero ROADPAX obtiene una comisión de 1.5€ por cada transacción realizada.

Tabla 7.2. Tarifas de los servicios

Peso	Precio
Hasta 2kg	5€
Hasta 5kg	6€
Hasta 10kg	7€
Hasta 20kg	9€

Fuente: Elaboración propia

7.3.3 Distribución

La única manera de realizar la contratación del servicio es a través de la web oficial de ROADPAX, por tanto, se trata de un canal de distribución directo. No es necesario ningún intermediario ni delegar funciones en otros para llegar al cliente final, se llega directamente de manera online a los 2 usuarios, tanto al que transporta como al que quiere enviar.

7.3.4 Promoción

“Con el crecimiento exponencial de las plataformas de redes sociales y su impacto en la sociedad, estas áreas se han convertido en elementos clave para las estrategias de marketing y comunicación de las empresas” (PuroMarketing, 2023).

Las estrategias de promoción que se usarán serán mayoritariamente electrónicas, detalladas en el apartado 7.4. Marketing Digital.

Por otro lado, se emplearán a su vez estrategias de promoción no electrónicas, como la promoción del servicio en eventos y ferias relacionados con emprendimiento, startups, logística, transporte y empresas en general. Estos lugares son un escaparate para el servicio que se ofrece. Además, permiten establecer nuevos contactos y encontrar potenciales clientes y alianzas.

7.4. Marketing Digital

7.4.1. Página web

Se usará el marketing en línea a través de la página web de la empresa (expuesta en el anexo 3), donde se encontrarán todos los beneficios que proporciona la plataforma y a su vez se transmite la imagen de marca de ROADPAX. Asimismo, se emplearán estrategias de SEO para mejorar la visibilidad de la web en los resultados de los buscadores y conseguir mayor tráfico de potenciales clientes.

7.4.2. Redes Sociales

En cuanto a redes sociales, ROADPAX estará presenta en Instagram, Twitter y Tik Tok, ya que son las redes que el público objetivo más usa. En ellas se mostrará en qué consiste ROADPAX y se atraerá al público mediante sorteos y la herramienta de storytelling, para así conseguir un mayor tráfico de clientes.

Tik Tok es una red social en el que es muy fácil conseguir que los videos se viralicen, por ello, se aprovechará y se usarán sonidos virales en los videos que se suban para conseguir la atención de los usuarios. Por otro lado, se pagará publicidad en estas redes y se contactarán a influencers que vayan acorde con los valores de marca para que den a conocer el nuevo servicio. En el anexo 4, se encuentran los links a dichas redes sociales.

7.4.3. Alianzas

Otro método para llegar a la clientela será hablar a pequeños comercios vía online y en persona. Se les mostrará la posibilidad de que envíen sus productos a través de la plataforma y de incentivo se les ofrecerá su primer envío gratis.

También se establecerá contacto con las universidades, ya que al comienzo del curso académico los universitarios podrían necesitar el servicio ofrecido.

7.5. Previsión de ventas

La realización de la previsión de ventas es esencial para la planificación, elaboración del presupuesto, toma de decisiones y evaluación del rendimiento respecto a los objetivos establecidos.

En este caso se ha utilizado el método de análisis por referencias para realizar la previsión de ventas. Esto implica conocer el crecimiento del mercado, el análisis de datos pasados de la competencia y referencias para predecir las ventas futuras del nuevo negocio.

En el anexo 5 se recoge la estimación de ventas de cada mes del primer año. De esta manera, se ha estimado un crecimiento de las ventas de un 40% cada año, durante los primeros 4 años; el quinto año se prevé un crecimiento del 20%. La gran inversión en marketing junto con la experiencia y el conocimiento que se vayan adquiriendo de cómo funciona el sector ayudarán a alcanzar esta previsión de ventas.

En diciembre, hay crecimiento de ventas ya que es la época de navidad y aumenta el número de envíos debido a los regalos navideños.

7.6. Presupuesto de marketing

El presupuesto que se destina a las acciones de marketing es muy importante ya que gracias a él llegamos al público. Por ello, es importante saber en qué se gasta para llevar un control. En el anexo 6 se encuentra el plan de marketing para el primer año, desglosado en los 12 meses, especificando el gasto destinado a cada partida.

8. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones es una guía que contiene aspectos técnicos y organizativos de cómo se va a realizar la prestación del servicio. Detalla los procesos que se deben llevar a cabo para lanzar al mercado el servicio de la forma más efectiva posible.

8.1. Proceso productivo

El proceso productivo detalla todas las etapas por las que se deben pasar para entregar el servicio deseado al cliente.

8.1.1. Estudio de mercado

Antes de iniciar cualquier operación es necesario realizar un estudio de mercado para conocer las necesidades y la situación del mercado. Comprender al público objetivo permite enfocar el proyecto de la forma más eficiente posible, satisfaciendo las necesidades de los clientes de forma eficaz y así, conseguir tener la mayor probabilidad de éxito.

Se comienza haciendo un estudio de mercado de los envíos de paquetes y mensajería. A su vez, se analiza cuál es el público objetivo al que la empresa se dirigirá primero, es decir, se busca el segmento del mercado más receptivo a esta nueva forma de ofrecer el servicio de paquetería. Encontrado el buyer persona, se estudiarán las necesidades y expectativas del servicio que se les ofrece para ajustarlo y orientarlo de la forma más adecuada.

8.1.2. Diseño del servicio

Se procede a diseñar la plataforma en la que se llevará a cabo la transacción. Se realiza el diseño conforme a los valores de marca que se pretenden transmitir al público. El diseño de la web estará en concordancia con la transmisión de ideas del cuidado del medioambiente, cooperación, sencillez y calma. De esta forma, la web estará diseñada para que transmita confianza y alcance las expectativas del público en el que se enfoca el proyecto.

8.1.3. Producción del servicio

La creación de la página web se realizará a través de la contratación de un programador web siguiendo el diseño elaborado en el paso anterior.

8.1.4. Dominio web

Se comprará el dominio web de www.roadpax.es a través de Nominalia Internet S.L. por un periodo de 5 años por el precio de 61,50€.

8.1.5. Seguimiento y retroalimentación

Una vez lanzada la web al mercado se recogerá la información de satisfacción de los clientes y se evaluarán las posibles mejoras, para así, crear una plataforma cada vez más completa y útil.

Se llegará al público con las estrategias de promoción mencionadas en el plan de marketing.

8.2. Proceso de compra

La transacción se realiza de manera online, a través de la web se puede realizar desde dos partes, depende si el usuario quiere ofertar su viaje o si quiere que le trasladen su paquete, pero en ambos casos debe estar registrado en la plataforma.

Por un lado, el usuario que quiera enviar un paquete tiene 2 opciones, publicar el trayecto que debe hacer su paquete para llegar al destino deseado o buscar entre los viajes publicados para ver si alguno coincide con su demanda.

Por otro lado, si el usuario quiere aprovechar su viaje para transportar paquetes y así sufragar parte de sus gastos, debe ofertar el viaje en la plataforma para que el resto de los usuarios vean las opciones que tienen para enviar sus objetos. También puede contactar con los usuarios que han demandado viajes para transportar sus paquetes.

Cuando los usuarios encuentren una publicación que sea acorde a lo que buscan, se ponen en contacto por el chat de la web. Después, la persona que envía el paquete realiza el pago por la plataforma y se le enviará un justificante del pago y la reserva del viaje elegido.

8.3. Equipos necesarios

Al ser un modelo de negocio online, cuya actividad se desarrolla únicamente a través de la web, es imprescindible que para su correcto funcionamiento se tengan dispositivos electrónicos donde poder comprobar que todo funciona correctamente.

8.4. Localización

Al no necesitar un lugar para desarrollar el servicio, no habrá un lugar de trabajo específico. Hay que destacar que el personal que se contrate trabajará en el régimen de trabajo a distancia.

9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

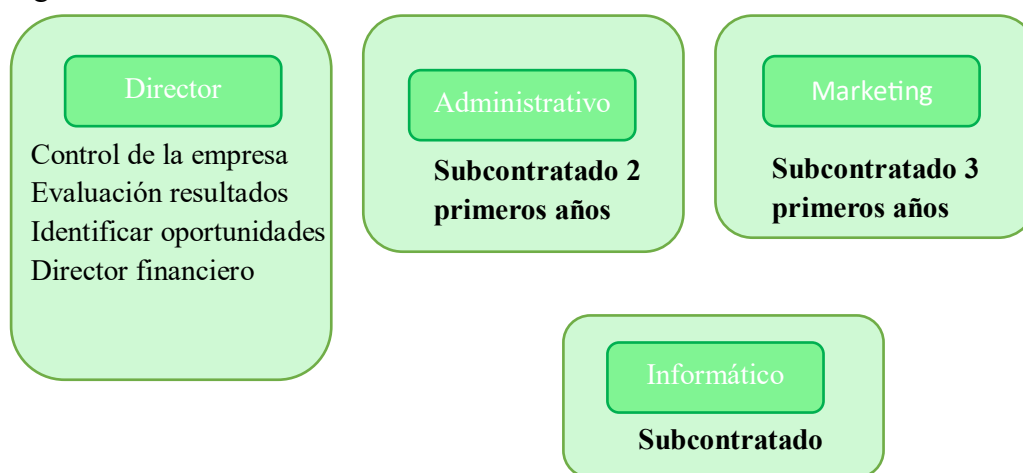
La función de RR.HH. tendrá que despojarse de su papel administrativo, de complicidad y de servicio tradicional, y adoptar un nuevo papel estratégico relacionado con el desarrollo de la administración y con las habilidades de sus directores (Ulrich et al, 2007).

9.1. Estructura organizativa

La estructura organizativa más adecuada para ROADPAX es la funcional, es decir, que la organización se divida según las funciones principales. Así, cada departamento sabe cuáles son sus responsabilidades y ejecuta las tareas de forma eficiente al especializarse en ellas.

Durante el primer año y la mitad del segundo año la empresa estará formada solo por la emprendedora María Enidt González que actuará como directora. Las acciones necesarias que no sean cubiertas por la emprendedora se subcontratarán a empresas especializadas.

Figura 9.1. División de funciones



Fuente: Elaboración propia

9.2. Planificación de Recursos humanos

9.2.1. Plan de contratación

La plantilla de ROADPAX irá en aumento con los años. En el primer y segundo año solo formará parte de la empresa la directora en régimen de autónoma. Como se muestra en el cuadro 9.1. Plan de Contratación se incorporarán en el tercer año un administrativo y en el cuarto una persona especializada en marketing.

Cuadro 9.1. Plan de Contratación

Puesto	Fecha de contratación	Régimen de alta en la S. Social
Administrativo	Mes 6 año 3	Trabajador por cuenta de la empresa
Marketing	Mes 1 año 4	Trabajador por cuenta de la empresa
Director	Mes 1 año 1	Autónomo

Fuente: Elaboración propia

Tanto el administrativo como el personal de marketing tendrán una jornada completa de 40 horas semanales y se vincularán a la empresa mediante un contrato indefinido.

En el anexo 7 se encuentra el modelo de contrato indefinido que se usará para formalizar el vínculo de todos los empleados con la empresa.

Para realizar la selección del personal de la empresa para los próximos 3 años se seguirán los criterios de formación, experiencia y características personales del cuadro de puestos de la empresa. Hay que mencionar que no habrá ningún tipo de discriminación en el proceso de selección y sólo se valorará que cumplan con lo expuesto en el cuadro 9.2.

Cuadro 9.2. Puestos de la empresa

	Informático	Administrativo	Marketing	Director
Funciones	Mantenimiento de la web Resolución de incidencias técnicas	Atención al cliente Gestión de datos y comunicados Coordinación de reuniones	Coordinación de eventos y promociones Gestión de redes sociales Análisis de los resultados de marketing Estrategias de marketing	Finanzas Gestión del personal Control de la empresa Evaluación de los resultados Identificar oportunidades
Formación	Grado en ingeniería informática Máster en Desarrollo Web Online	FP en administración Conocimientos informáticos	Grado en publicidad y marketing Conocimientos en análisis de resultados	Grado en ADE Conocimientos financieros
Experiencia	5 años en un puesto similar	2 años en un puesto similar	3 años en un puesto similar	3 años en un puesto similar
Características personales	Capacidad de resolución de problemas Comunicación efectiva Aprendizaje continuo	Organizado Cuidadoso Adaptabilidad	Creativo Analítico Liderazgo	Liderazgo Pensamiento crítico Integridad

Fuente: *Elaboración propia*

9.2.2. Política salarial

La política salarial de ROADPAX está detallada en la tabla 9.3. Cabe destacar que el salario de los trabajadores subirá con las subidas del IPC.

Tabla 9.1. Política salarial

Puesto	Salario bruto anual	% Incremento salarial	% Seguridad social a cargo de la empresa	% Impuesto sobre la Renta
Administrativo	15000	0	31,5	12%
Marketing	20000	0	31,5	14%
Director	20400	0	3790	14%

Fuente: Elaboración propia

9.2.3. Plan de externalización de funciones

Durante los primeros 2 años y medio, la directora de la empresa se encargará de funciones administrativas y de dirección. Los trámites administrativos que no realice esta, serán delegados a una gestoría y asesoría fiscal. Pasado este tiempo, se considera que el volumen de administración y atención al cliente será suficiente para contratar a un administrativo.

En cuanto al tema informático y de mantenimiento de la web será subcontratado a una empresa especializada en estos temas.

A su vez las funciones del departamento de marketing y posicionamiento online serán subcontratadas durante los 3 primeros años.

10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

Rushchyshyn, Nikonenko & Kostak, (2017), indican que la planificación estratégica financiera en la empresa es la base para garantizar su seguridad financiera, facilitará la creación de todas las oportunidades para más finanzas y economía actividad con resultados positivos.

10.1. Plan de Inversiones

La inversión es un proceso en el cual tiene lugar el cambio de una satisfacción inmediata y cierta a la que se renuncia a cambio de una satisfacción mayor en el futuro, pero incierta (Pindado et al., 2012).

En el anexo 8 se muestra el plan de inversión inicial. Muestra la necesidad en el primer año de realizar la inversión de 5.308,27€, incluida la cuantía del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) para poner en marcha el negocio, así como el cuarto año invertir 2.420€

debido a que los equipos informáticos se han amortizado y es necesaria su renovación. Se detalla en el anexo 9.

10.2. Plan de financiación

Al necesitarse el importe de 10.000€ como inversión inicial, es necesario recurrir a financiación ajena para cubrirlo.

La estructura financiera está compuesta por 3.500€ de fondos propios, aportados por la socia fundadora, y 6.500€ de financiación ajena. Esta cuantía tiene procedencia de un préstamo a largo plazo en el Banco Santander con un plazo de devolución de 4 años y un tipo de interés del 8% anual.

Tabla 10.1. Estructura financiera

Tipo de financiación	Cuantía(Q)	Porcentaje (%)
F. Propia	3.500€	35%
F. Ajena	6.500€	65%
TOTAL	10.000€	100%

Fuente: Elaboración propia

Se detalla la amortización del préstamo, utilizando el método francés. Esto sirve para saber que 1962,49€ es la cuantía a devolver por año, durante 4 años. Este término amortizativo se divide en 12 cuotas mensuales, de 163,54€ por mes.

Tabla 10.2. Amortización del préstamo

Período	Tanto de interés	Término amortizativo	Cuota de interés	Cuota de amortización	Capital amortizado	Capital vivo
0						6.500 €
1	8%	1962,49	520,00	1442,49	1442,49	5.058 €
2	8%	1962,49	404,60	1557,89	3000,38	3.500 €
3	8%	1962,49	279,97	1682,52	4682,90	1.817 €
4	8%	1962,49	145,37	1817,12	6500,02	0 €

Fuente: Elaboración propia

10.3. Presupuestos operativos

10.3.1. Ingresos estimados

A partir de la estimación de ventas, recogida en el Anexo 5, y el precio asignado a cada servicio, como se observa en la tabla 7.2, se obtienen los ingresos estimados anuales, con una vista a 5 años.

En el anexo 10 se encuentran todos los ingresos detallados del primer año de actividad. También se ha incluido el anexo 11, donde se muestra la previsión de ingresos de los primeros 5 años de actividad para así, tener una visión más global.

10.3.2. Costes estimados

En la empresa se distinguen 2 tipos de costes. Por un lado, están los costes variables que varían si varía la producción. Por otro lado, los costes fijos que son los que se pagan independientemente de la producción.

El beneficio que obtiene la plataforma es en forma de comisión, por tanto 1,5€ es lo que se obtiene de cada transacción, el resto de la cuantía del ingreso forma parte de las compras, que son todos los costes variables. En el anexo 12, se encuentran recogidos los costes variables para 2024, cuyo total es 101.750,50€.

A su vez, en el anexo 13, se planifican los gastos por compras para los primeros 5 años.

Respecto a los costes fijos, están formados por los servicios exteriores y gastos de personal. En el anexo 14, se encuentran desglosados los gastos de los servicios exteriores y en el anexo 15, los gastos de personal.

Tabla 10.3. Costes fijos 2024

Costes fijos	Cuantía
Servicios exteriores	10.903,63€
Gastos de personal	23.900€
Total	34.803,63€

Fuente: Elaboración propia

10.3.3. Punto de equilibrio

“El punto de equilibrio es el nivel de producción donde los ingresos totales de la empresa son iguales a sus costes y sus utilidades totales son iguales a cero” (Salvatore, 1982).

Para poder calcularlo es necesario saber los costes fijos (C_f), el precio unitario (P_u) y el coste variable unitario (C_{vu}). Se obtiene el número de unidades con las que se alcanza el punto de equilibrio con la siguiente fórmula:

$$Q^* = \frac{C_f}{P_u - C_{vu}}$$

Como se comercializan 4 tipos de servicios, se calculará la media de ellos, tanto en precios como en costes variables.

Los costes fijos son 34.803,63€, como muestra la tabla 10.3. El precio unitario es la media de todos los precios, obteniendo así, un precio unitario de 6,75€. Por último, el coste variable unitario se obtiene del total de costes variables detallado en el anexo 12, entre el total de servicios vendidos, expuesto en el anexo 5. Obteniendo así, un coste variable unitario de 5,11€.

Con todos los datos se obtiene el punto de equilibrio:

$$Q^* = \frac{34.803,63}{6,75 - 5,11} = 21.221,73 \approx 21.222 \text{ unidades}$$

A partir de 21.222 unidades vendidas de media, la empresa empieza a obtener beneficios. El primer año la cantidad de unidades vendidas es 19.915, inferior al punto muerto, por tanto, se obtendrán pérdidas.

10.4. Presupuestos financieros

10.4.1. Previsión de la cuenta de resultados

Conocer la Cuenta de Resultados y los factores que la rigen, para controlarlos y gestionarlos adecuadamente, es un aspecto esencial del éxito de cualquier empresa (Martínez & López, 2009).

La cuenta de resultados informa de la situación de la empresa, si ha obtenido beneficios o pérdidas. En el anexo 16 se recoge el resultado del ejercicio de los próximos 5 años. Aunque en el primer año se obtienen unas pérdidas de 6.407,88€, en las previsiones de los siguientes 4 años la situación del negocio mejora. Se observa que los beneficios netos se van incrementando con los años.

Los gastos financieros corresponden a los intereses a pagar cada año por el préstamo obtenido.

Todas las partidas que componen el resultado del ejercicio han sido mencionadas anteriormente, excepto la amortización del inmovilizado, que se encuentra detallada en el anexo 17.

10.5. Medidas sobre viabilidad financiera

“Un proyecto empresarial será viable desde el punto de vista financiero, cuando demuestre que cuenta con los recursos suficientes para afrontar con garantía sus obligaciones de pago” (Aguirre, 2014).

Se estudiará la viabilidad financiera mediante 3 métodos para tener una evaluación más completa. Para realizar el estudio se usan los datos de la tabla 10.4.

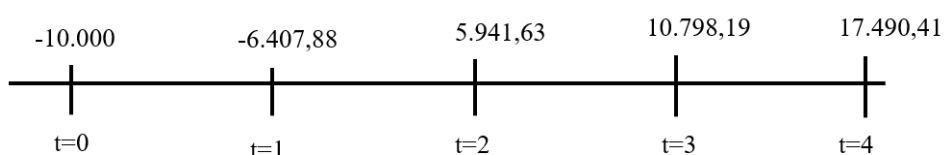
Tabla 10.4. Datos para el análisis

Desembolso inicial	10.000€
Flujo Año 1	-6.407,88€
Flujo Año 2	5.599,53€
Flujo Año 3	5.941,63€
Flujo Año 4	10.798,19€
Coste de la deuda	8%
Horizonte temporal	4 años

Fuente: Elaboración propia

Primero se usará el payback o criterio del plazo de recuperación. Da a conocer el periodo de tiempo que tarda en recuperarse la inversión inicial mediante los flujos de fondos que genera el proyecto. Se obtiene que a los 3 años, 5 meses y 13 días la suma de los flujos es igual al desembolso realizado.

Figura 10.1. Representación gráfica del proyecto.



Fuente: Elaboración propia

El valor actual neto mide la rentabilidad absoluta que produce el proyecto, mientras que la tasa interna de retorno proporciona la rentabilidad relativa (Pindado et al., 2012).

El segundo criterio es el valor actual neto (VAN), basado en la diferencia entre los flujos de fondos descontados por el coste de capital y la inversión inicial. La fórmula para calcularlo es la siguiente:

$$\text{VAN} = -A + \frac{Q1}{(1+K)} + \frac{Q2}{(1+K)^2} + \frac{Q3}{(1+K)^3} + \frac{Q4}{(1+K)^4} =$$

$$-10.000 \frac{-6407.88}{1.08} + \frac{5599.53}{1.08^2} + \frac{5941.63}{1.08^3} + \frac{10798.19}{1.08^4} = 1521$$

Al obtener un VAN positivo, de 1521, se llega a la conclusión de que el proyecto es viable y rentable, por tanto, tiene un potencial de generar recursos económicos y ser una inversión adecuada.

Por último, la Tasa Interna de Retorno (TIR) indica cual es la tasa de rendimiento que hace que el VAN sea 0, es decir, la que iguala los flujos generados con el desembolso inicial. Se usa la siguiente fórmula:

$$0 = -A + \frac{Q1}{(1+r)} + \frac{Q2}{(1+r)^2} + \frac{Q3}{(1+r)^3} + \frac{Q4}{(1+r)^4} =$$

$$0 = -10.000 \frac{-6407.88}{1+r} + \frac{5599.53}{(1+r)^2} + \frac{5941.63}{(1+r)^3} + \frac{10798.19}{(1+r)^4} = 12\%$$

La tasa de retorno obtenida es de un 12%, es decir, mayor que el coste de capital (8%). Esto significa que se espera que el proyecto sea rentable y genere un rendimiento superior al coste de oportunidad de los fondos invertidos ($r > k$: $12\% > 8\%$).

11. PLAN JURÍDICO-FISCAL

11.1. Forma jurídica

La forma jurídica que va a adoptar ROADPAX es la de empresario individual en régimen de autónomo, es decir, el titular de la empresa es una persona física.

11.1.1. Características

- No exige un número mínimo de socios.
- No se requiere un capital mínimo de inversión inicial.

- En materia de fiscalidad tributa por el Impuesto de la Renta de las Personas Físicas (IRPF) aplicado al rendimiento por actividades económicas.
- Los trabajadores se acogen al régimen de seguridad social llamado Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA).
- Responsabilidad ilimitada.
- Es voluntaria la inscripción de la empresa en el registro mercantil.

Se regulará conforme al código 5221 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE, s.f.), referida a actividades anexas al transporte terrestre y tributará por estimación directa respecto al código 729.3, que regula las actividades de otros servicios de transporte terrestre del Impuesto de Actividades Económicas (IAE).

11.2. Criterios para la elección de la forma jurídica. Ventajas e inconvenientes

La forma jurídica se ha elegido teniendo en cuenta determinados factores.

11.2.1. Factores valorados

- Tipo de actividad que se ejerce.
- Número de promotores del proyecto.
- Responsabilidad de los promotores.
- Grado de implicación de los promotores.
- Libertad de acción del emprendedor.
- Necesidades económicas del proyecto.
- Aspectos fiscales.
- Aspectos de seguridad social.
- Acceso a ayudas públicas.
- Rapidez y simplicidad en la tramitación.

En relación con el tipo de actividad que se ejerce, se observa que la legislación no obliga a adoptar una forma jurídica determinada. En cuanto a los aspectos fiscales, al no estar la actividad 729.3 comprendida en la orden de Módulos, la empresa únicamente puede elegir la forma de tributación de estimación directa.

Otra de las razones de la elección de esta forma jurídica es que, al no necesitar cuantiosas inversiones, la tramitación ser sencilla, y solo haber un promotor dedicado a tiempo

completo y con la total libertad de acción en la empresa, lo más sencillo y rápido es ser autónomo.

11.2.2. Ventajas de ser autónomo

- Forma jurídica conveniente para empresas de nueva creación.
- No necesita un capital mínimo de inversión.
- El control y la gestión de la empresa se mantiene en el autónomo.
- Forma más económica que otras formas jurídicas ya que no se crea una persona jurídica distinta del empresario y se requieren menos gestiones y trámites legales.
- No obligatoriedad en el registro mercantil.

11.2.3. Inconvenientes de ser autónomo

Primeramente, se encuentra que la responsabilidad es ilimitada, por tanto, responde con su patrimonio personal presente y futuro de las deudas que contraiga realizando su actividad empresarial. Hay que destacar que hay una excepción recogida en el Artículo 8 de la Ley 14/2013 referente al apoyo a los emprendedores, donde crea una nueva categoría llamada “Emprendedor de responsabilidad limitada”, donde la vivienda habitual del deudor si no supera los 300.000 € se beneficia de la limitación de responsabilidad, siempre y cuando, no haya actuado anteriormente de mala fe frente a terceros.

Por otro lado, existe una gran dificultad a la hora de obtener financiación.

Por último, si el volumen de beneficios es cuantioso, es decir, mayor de 45.000 euros anuales, se pagan tipos impositivos elevados ya que al ser una persona física tributa por el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF).

11.3. Trámites administrativos necesarios para el inicio de la actividad

Decidida que la forma jurídica que adoptará la empresa para llevar a cabo la actividad es la de empresario individual, se deben iniciar los trámites para hacerlo efectivo.

La forma más eficaz de efectuar los trámites es a través del sistema de Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE). Facilita la creación de la empresa ya que se comunica con las administraciones e instituciones necesarias para la constitución de la empresa. Para ello, de forma telemática a través del portal CIRCE, se cumplimentará el Documento Único Electrónico (DUE). Así el CIRCE puede realizar

los trámites necesarios, como la afiliación y alta en el Régimen de Autónomos, la presentación de la declaración censal y el alta de la empresa en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE).

12. CALENDARIO

12.1. Diagrama de Gantt

Una herramienta muy útil para la gestión del tiempo y planificación de proyectos es el diagrama de Gantt. Ofrece un cronograma claro y visual de las acciones que se llevarán a cabo en el negocio y de su duración, facilitando así, la asignación de recursos y la coordinación de tareas.

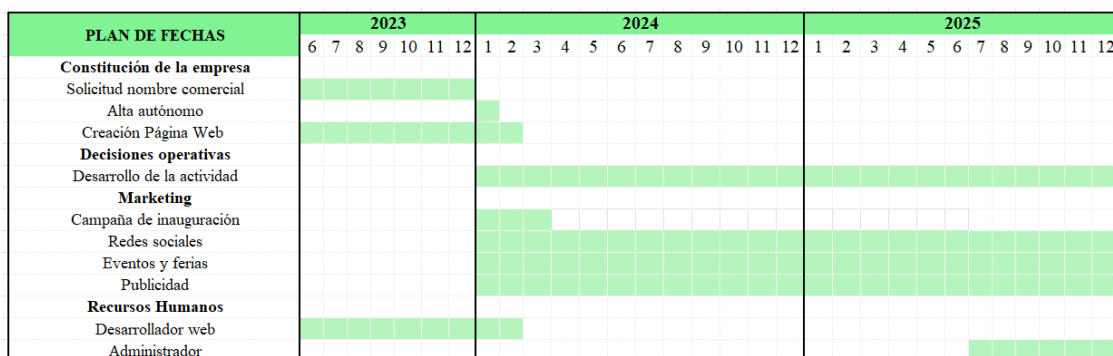
En el gráfico 12.1. se muestra el diagrama de Gantt de ROADPAX para planificar hasta 2025 su actividad, siendo las acciones de los años posteriores similares a las de 2025.

La actividad se iniciará en enero de 2024. Así, el 2023 se dedicará a la creación de la web y trámites que se deben realizar antes del inicio de la actividad, como la solicitud y registro del nombre de marca y el alta como autónomo.

Una vez la web esté lanzada al mercado, se comenzarán las acciones de marketing, así como colaboración con influencers, social ads, funcionamiento de las redes sociales de la empresa, participación en eventos y ferias, y contactos con pequeños comercios.

En cuanto a los recursos humanos se contratarán los servicios de un desarrollador web hasta que se asegure de que la web funciona correctamente.

Gráfico 12.1. Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia

13. CONCLUSIONES

La realización del presente trabajo demuestra que al emprender se enfrentan escenarios desconocidos, con mucha incertidumbre, lo que conlleva muchos riesgos. A su vez, prueba que, con esfuerzo y un buen plan de negocio, cualquier negocio puede despegar.

El mercado en el que se sitúa ROADPAX es un mercado en crecimiento y que perdurará en el tiempo debido a la necesidad de interconexión en la sociedad.

Al ser una empresa electrónica y vivir en un mundo tan conectado, es fundamental realizar una fuerte campaña de marketing digital para llegar al público.

Con la investigación de mercado se obtiene que el modelo de negocio tiene buena aceptación ya que el 70,8% de los encuestados permitirían que un desconocido transportase su paquete y a su vez, un 84,8% lo transportarían por una remuneración.

Respecto al estudio de viabilidad económica basado en la previsión de ventas, se concluye que, aunque el primer año se obtengan pérdidas de 6.407,88€, se empiezan a ver pequeños beneficios en el segundo año, y en el tercer año se compensan las pérdidas del primer año. El aumento de beneficios del segundo al quinto año motiva a iniciar la actividad.

Con el análisis de la viabilidad financiera se llega a la conclusión, gracias al VAN positivo y el TIR mayor que el coste de capital, de que el negocio sería viable. La inversión de 10.000€ se recuperará en 3 años y medio, aproximadamente.

Como resultado, es recomendable iniciar el proyecto ya que a largo plazo generará beneficios. Además de beneficiar a la fundadora, también ofrece beneficios a la sociedad ya que es un servicio económico y sostenible con el medioambiente.

13.1. Aportaciones

Este proyecto intenta contribuir académica, profesional y personalmente.

Académicamente, sirve de guía al alumnado para la creación de una empresa ya que la explicación es sencilla y detallada. Asimismo, es un modelo práctico en el que se reflejan muchos de los conocimientos adquiridos en el grado de Administración y Dirección de Empresas.

Profesionalmente, ofrece orientación para aquellas personas que quieran emprender. Les detalla aspectos clave a estudiar, procedimientos, y análisis y planes a llevar a cabo.

Personalmente, genera gran satisfacción el poder compartir los conocimientos adquiridos en el grado y en los programas de emprendimiento.

13.2. Limitaciones

Al estar en un sector donde unas pocas empresas poseen gran cuota de mercado es difícil llegar al público, darse a conocer y posicionarse, ya que no se cuenta ni con gran capital ni con la experiencia que posee la competencia.

Asimismo, es complicado generar confianza y seguridad para que los usuarios usen una nueva plataforma, a pesar de tener un seguro que cubre daños ocasionados.

Saber resolver las incidencias eficientemente para mantener una buena reputación, ya que en caso contrario un mal comentario repercutiría negativamente en la confianza de futuros usuarios.

Como el servicio depende de la disponibilidad de otras personas, es un desafío garantizar la existencia de un transportista cuando un usuario lo necesite. Al mismo tiempo tiene que estar equilibrada la oferta y la demanda para garantizar un buen funcionamiento.

Otro problema que surge es que una vez que los remitentes y transportistas establezcan contacto a través de la plataforma, sigan sus transacciones fuera de ella.

14. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Una vez establecida la empresa y posicionada la marca de ROADPAX, se pretende establecer alianzas estratégicas con plataformas de compraventa online. Se intentará entablar conexión con Wallapop y Milanuncios, empresas de venta de productos de segunda mano, para que en sus métodos de envío también ofrezcan la posibilidad de consultar la disponibilidad de transporte en la plataforma. También se aspira a colaborar con pequeños comercios.

Posteriormente, para ofrecer un servicio de mayor calidad, se planteará la disposición de puntos de entrega y recogida en establecimientos locales. Esto brinda a los usuarios flexibilidad de horarios, seguridad y ubicaciones más convenientes. Al mismo tiempo se pretende establecer colaboraciones con estos locales para que se conviertan en usuarios.

BIBLIOGRAFÍA

- Armstrong, G. y Kotler, P. (2013). *Fundamentos del Marketing*. Pearson.
- Centro de Negocios y Desarrollo Económico y Colegio de Administración de Empresas. (2019). *Cómo Iniciar, Desarrollar y Administrar un Negocio Pequeño en Puerto Rico*. Centro de Negocios y Desarrollo Económico.
- García P. (2016). *Proyecto de creación de empresa. Viabilidad económica- financiera: Pastelería “Los cuatro postres”*. [Trabajo de fin de grado, Universidad de Salamanca].
- González, P. (2015). *La viabilidad financiera en el emprendimiento*. [Trabajo de fin de grado, Universidad Pontificia de Comillas].
- Ignacio, A. et al (2014). *Políticas de marketing*. Paraninfo.
- Johnson, G. et al (2006). *Dirección estratégica*. Pearson.
- Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización. Boletín Oficial del Estado, 233, de 28 de septiembre de 2013.
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2013-10074>
- López Guzman, P. A. (1986). El punto de equilibrio: herramienta de control. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1(1), 25–36.
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/916>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. Pearson
- Martínez, F. y López, F. (2009). *La Cuenta de Resultados*. Libros de Cabecera.
- Martínez J. (2021). Responsabilidad civil extracontractual por daños ocasionados a pasivos domésticos y ambientales por empresa que utilizaba amianto: el riesgo como criterio de imputación subjetiva. Legitimación por la doble condición de heredero y perjudicado. Valoración y cuantificación del daño. *Revista de Jurisprudencia Laboral*. Número 5/2021.
https://www.boe.es/biblioteca_juridica/anuarios_derecho/articulo.php?id=ANU-L-2021-00000001280
- Mestre, M. S. (1996). *Marketing: Conceptos y Estrategias*. Pirámide.

Orden FOM/734/2007, de 20 de marzo, por la que se desarrolla el Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres en materia de autorizaciones de transporte de mercancías por carretera. Boletín Oficial del Estado, 75, de 28 de Agosto de 2007.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6514>

Pindado, J. (2013). *Finanzas empresariales*. Paraninfo.

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza y Janes Editores.

Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Pirámide.

Resolución de 17 de marzo de 2009, de la Dirección General de Comercio e Inversiones, por la que se modifica la de 21 de febrero de 2002 y sus modificaciones, a fin de adaptar los modelos impresos de declaración a la nueva Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-2009). Boletín Oficial del Estado, 31 de marzo de 2009. <https://www.boe.es/boe/dias/2009/03/31/pdfs/BOE-A-2009-5384.pdf>

Sanz, S. y Gallego, J. (2002). *Proyecto empresarial*. Paraninfo.

Speth, C. (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*. 50 Minutos.

Torrecilla-García, J. (2019). La importancia del plan de empresa como herramienta de gestión para emprendedores tecnológicos. *Revista Espacios*, 40 (3), 28- 40

Ulrich, D. et al. (2007). *El futuro de la Dirección de Recursos Humanos*. Colección Management Deusto.

Valle, A. (2020). La planificación financiera: una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166

Zamora, C. (2010). *Las decisiones multicriterio: Que tan factible es su uso; y, recomendación en pequeñas y medianas empresas. Caso práctico: Empresa Repycom Corp. – Área importaciones* [Trabajo de fin de grado, Universidad de Cuenca].

BIBLIOGRAFÍA ONLINE

Carlevari, R. (20 de diciembre de 2020). Método de Ponderación de Factores. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=9UG3z03MBAg>

CNAE. (s.f.). *Lista de actividades del grupo H*
[CNAE 2009 grupo H](#)

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (9 de agosto de 2022). *La paquetería facturó 6.500 millones de euros, continuando su tendencia creciente impulsada por el comercio electrónico.*

[La paquetería facturó 6.500 millones de euros, continuando su tendencia creciente impulsada por el comercio electrónico | CNMC](#)

Datosmacro.com: <https://datosmacro.expansion.com/>

Ecommerce. (2022). *Comercio electrónico, sector económico en constante crecimiento.*
Ecommerce. <https://elobservatoriocetelem.es/app/uploads/sites/3/2022/12/e-commerce-2022-aspectos-generales.pdf>

GEM España: <http://www.gem-spain.com/>

Mordor Intelligence. (2022). Mercado de courier, express y parcel (CEP): *Crecimiento, Tendencias, Impacto de Covid-19 y pronósticos (2022-2027)*. Hyderabad: Mordor Intelligence.

Oficina Española de Patentes y Marcas. (s.f). ¿Cuánto cuesta obtener una marca o nombre comercial en España?

https://www.oepm.es/es/propiedad_industrial/preguntas_frecuentes/FaqSignos14.html?modalidadFaq=modalidad.2#:~:text=El%20coste%20por%20la%20inscripci%C3%B3n,cuestan%20alrededor%20de%2093%20euros.

Servicio Público de Empleo Estatal - SEPE: <https://www.sepe.es>

ANEXOS

Anexo 1. Valores de la empresa

VALORES	OBSERVACIONES
Confianza	La plataforma da seguridad y tranquilidad a los usuarios, les respalda con un seguro de paquetes. Les transmite confianza en el proceso y en el uso de la plataforma.
Sostenibilidad	La plataforma promueve la economía colaborativa y sostenible, ofreciendo opciones de envío más sostenibles.
Compromiso	Con la sociedad, contribuyendo a la creación de un mundo mejor.
Calidad	Continua búsqueda de novedades y tecnologías para mejorar el servicio y satisfacción de los clientes.
Comunidad	Construir una comunidad de usuarios que se identifiquen con los intereses sociales, de intercambio, colaboración, y sostenibilidad.
Eficiencia	El proceso de envío y selección del transportista sea sencillo y eficiente, acelerando los tiempos de entrega de los paquetes.

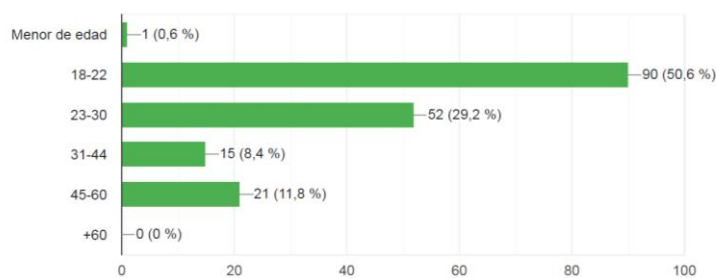
Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Encuesta online

¿Qué edad tienes? *

- Menor de edad
- 18-22
- 23-30
- 31-44
- 45-60
- +60

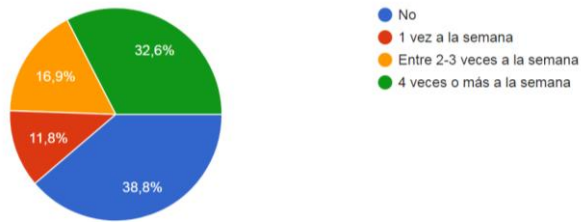
178 respuestas



¿Sueles utilizar el coche para desplazarte? *

- No
- 1 vez a la semana
- Entre 2-3 veces a la semana
- 4 veces o más a la semana

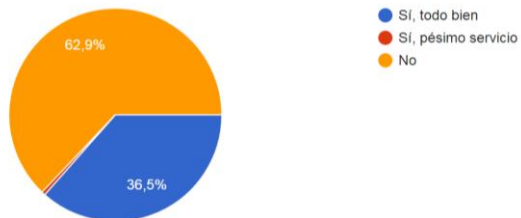
178 respuestas



¿Has enviado algún objeto frágil por empresas de paquetería? *

- Sí, todo bien
- Sí, pésimo servicio
- No

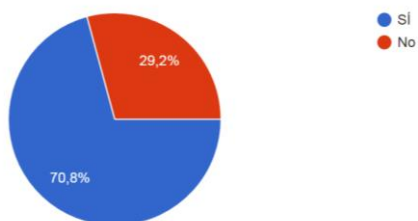
178 respuestas



¿Permitirías que un particular transportase tu objeto o paquete, en lugar de un transportista? *

- Sí
- No

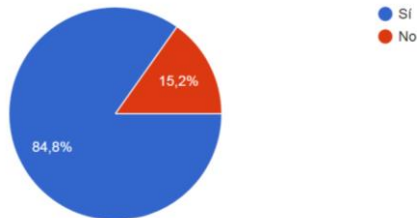
178 respuestas



¿Transportarías un paquete a cambio de una remuneración, siempre y cuando coincidiera con el trayecto que realizas? *

- Sí
- No

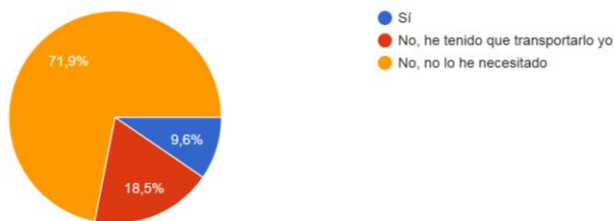
178 respuestas



¿Has enviado algo de grandes dimensiones (ej: silla, radiador, máquina de deporte...) por las tradicionales empresas de paquetería? *

- Sí
- No, he tenido que transportarlo yo
- No, no lo he necesitado

178 respuestas



¿Has tenido algún problema con las empresas de paquetería? *

- Sí
- No
- Otra...

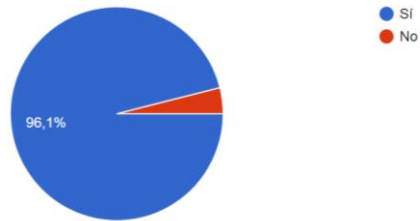
178 respuestas



¿Es importante para ti saber cuando llega exactamente un pedido (día y hora)? *

- Sí
- No

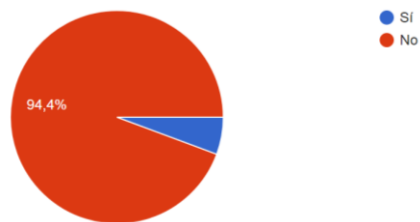
178 respuestas



¿Tienes un pequeño comercio (PYME) en el cuál necesitas enviar tus productos? *

- Sí
- No

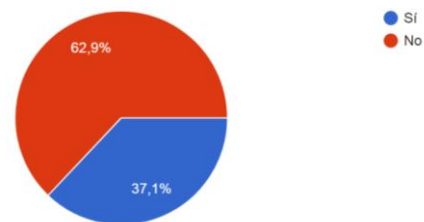
177 respuestas



¿Usas Blablacar? *

- Sí
- No

178 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Página web de la empresa

www.roadpax.es



ROADPAX

LA NUEVA FORMA DE ENVIAR Y RECIBIR PAQUETES ENTRE PARTICULARES

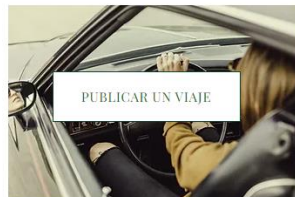
CONOZCA ROADPAX

Estamos para servirlo

ROADPAX conecta a personas que realizan un viaje por su propia cuenta con otros usuarios que quieran enviar un paquete u objeto al destino del viaje que realizan estas.



CONVIÉRTETE EN USUARIO



Quiero aprovechar mi viaje para transportar un paquete



Quiero enviar un paquete aprovechando el viaje de un particular




¿Qué nos diferencia?

Un servicio sostenible


Esta plataforma es una forma económica y ecológica de enviar paquetería, contribuyendo a la sostenibilidad del transporte y sensibilizando a la población de que hay métodos de envío más eficientes. Se eliminarán trayectos prescindibles ayudando a reducir el cambio climático.



Let's Chat!

 María Fernández "Gracias a esta plataforma podré amortizar los gastos de mis viajes"	 Enrique Jiménez "Con ROADPAX podré recibir mis objetos en 24 horas y sin perjudicar al medio ambiente"	
--	--	---

Si quiere ser usuario déjenos su correo :)



Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Redes Sociales de Roadpax

- Instagram: <https://www.instagram.com/roadpax/>





Fuente: Elaboración propia

- Twitter: <https://twitter.com/roadpax>
- Tik Tok: <https://www.tiktok.com/@roadpax>

Anexo 5. Estimación de ventas

Año 1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
-2 kg	235	390	385	430	460	400	395	435	440	510	495	530
-5kg	450	390	420	480	440	495	500	435	480	440	470	465
-10kg	425	350	345	360	450	445	455	500	505	490	550	520
-20kg	140	190	275	285	325	350	330	370	395	435	405	450
TOTAL	1250	1320	1425	1555	1675	1690	1680	1740	1820	1875	1920	1965

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6. Presupuesto de Marketing

MESES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Marca												
Marca o nombre comercial	127,88											
Publicidad												
Servicios de influencers	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
SEM	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Social Ads	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Sitio web												
SEO	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Dominio	85,75											
Total comunicación	488,63	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275
Muestras gratis	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Total relaciones con los clientes	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Teléfono/ADSL	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Eventos y ferias comerciales	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Total otros servicios	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
TOTAL	648,63	435	435	435	435	435	435	435	435	435	435	435
												5433,63

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7. Modelo contrato indefinido



CONTRATO DE TRABAJO INDEFINIDO

DATOS DE LA EMPRESA

CIF/NIF/NIE		
D./DÑA.	NIF/NIE	EN CONCEPTO (1)
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA		DOMICILIO SOCIAL
PAIS	MUNICIPIO	C. POSTAL

DATOS DE LA CUENTA DE COTIZACIÓN

RÉGIMEN	CÓDIGO CUENTA COTIZACIÓN	ACTIVIDAD ECONÓMICA
---------	--------------------------	---------------------

DATOS DEL CENTRO DE TRABAJO

PAIS	MUNICIPIO
------	-----------

DATOS DEL/DE LA TRABAJADOR/A

D./DÑA.	NIF/NIE	FECHA NACIMIENTO	Nº AFILIACIÓN SEGURIDAD SOCIAL
NIVEL FORMATIVO		NACIONALIDAD	
MUNICIPIO DEL DOMICILIO		PAIS DOMICILIO	

con la asistencia legal, en su caso, de D./Dña.....
 con NIF/NIE, en calidad de (2)

DECLARAN

Que reúnen los requisitos exigidos para la celebración del presente contrato y, en su consecuencia, acuerdan formalizarlo con arreglo a las siguientes:

CLÁUSULAS

PRIMERA: el/la trabajador/a prestará sus servicios como (3)
 incluido en el grupo profesional de
 para la realización de las funciones (4)
 de acuerdo con el sistema de clasificación profesional vigente en la empresa. En el centro de trabajo ubicado en (calle, nº y localidad)

Trabajo a distancia (5)

SEGUNDA: el contrato se concierta para realizar trabajos fijos discontinuos de acuerdo con el artículo 16 del Estatuto de los Trabajadores (6)
 dentro de la actividad cíclica intermitente de (7)
 La duración estimada de la actividad será de (8)
 La jornada estimada dentro del periodo de actividad será de horas (9)
 y la distribución horaria estimada será
 Los/as trabajadores/as serán llamados/as en el orden y forma que se determine en el Convenio Colectivo de o acuerdo de empresa.

Si el convenio colectivo de ámbito sectorial permite en los contratos fijos discontinuos utilizar la modalidad de tiempo parcial, indique si se acoge al mismo: SÍ NO



TERCERA: la jornada de trabajo será:

- A tiempo completo: la jornada de trabajo será de horas semanales, prestadas de a con los descansos establecidos legal o convencionalmente. (10).
- A tiempo parcial: la jornada de trabajo ordinaria será de horas al día, a la semana, al mes, al año (6). Siendo esta jornada inferior a la de un trabajador a tiempo completo comparable (11).

La distribución del tiempo de trabajo será de (12) conforme a lo previsto en el convenio colectivo.

En el caso de jornada a tiempo parcial señálese si existe o no pacto sobre la realización de horas complementarias (13): SÍ NO

CUARTA: la duración del presente contrato será INDEFINIDA, iniciándose la relación laboral en fecha y se establece un período de prueba de (14)

QUINTA: el/la trabajador/a percibirá una retribución total de euros brutos (15) que se distribuirán en los siguientes conceptos salariales (16)

SEXTA: la duración de las vacaciones anuales será de (17)

SÉPTIMA: en lo no previsto en este contrato, se estará a la legislación vigente que resulte de aplicación y particularmente, el Estatuto de los Trabajadores aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre y el Convenio Colectivo de

OCTAVA: el presente contrato se formaliza bajo la modalidad de contrato de relevo: SÍ NO

El/la trabajador/a:

Que está en desempleo e inscrito como demandante en el Servicio Público de Empleo de

Que tiene concertado con la empresa un contrato de duración determinada que fue registrado en el Servicio Público de Empleo de con el número con fecha

El/la representante de la empresa:

Que el/la trabajador/a de la Empresa, D/Dña., nacido el que presta sus servicios en el centro de trabajo ubicado en (calle, nº y localidad) con la profesión de, incluido en el grupo / laboral / nivel / profesional

de acuerdo con el sistema de clasificación profesional vigente en la empresa que reduce su jornada ordinaria de trabajo y su salario en un (18) por acceder a la situación de jubilación parcial regulada por el Real Decreto-ley 5/2013 de 15 de marzo, ha suscrito con fecha y hasta el correspondiente contrato de trabajo a tiempo parcial registrado en el Servicio Público de Empleo de con el número con fecha

NOVENA: ESTE CONTRATO PODRÁ SER COFINANCIADO POR EL FONDO SOCIAL EUROPEO.

DÉCIMA: el contenido del presente contrato se comunicará al Servicio Público de Empleo de en el plazo de los 10 días siguientes a su concertación.

UNDÉCIMA: PROTECCIÓN DE DATOS. - Los datos consignados en el presente modelo tendrán la protección derivada del Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo, de 27 de abril de 2016 y de la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre.

(1) Director/a, Gerente, etc.

(2) Padre, madre, tutor/a o persona o institución que le tenga a su cargo.

(3) Señalar el grupo profesional o nivel profesional que corresponde, según el sistema de clasificación profesional vigente en la empresa.

(4) Indicar profesión. Las funciones pueden ser todas las del grupo profesional o solamente alguna de ellas.

(5) El trabajo a distancia se regula por lo dispuesto en la Ley 10/2021, de 9 de julio y requiere la firma del correspondiente acuerdo.

(6) Esta cláusula solo se cumplimentará en caso de desarrollar trabajos de carácter fijos discontinuos. Indicar la actividad profesional a desarrollar por el/la trabajador/a.

(7) Indicar la actividad fija discontinua o de temporada de la empresa y su duración.

(8) Diarios, semanales, mensuales o anuales. Detallar Convenio.

(9) Indique el número de horas según convenio colectivo para jornada completa, máximo legal o lo del trabajador a tiempo completo.

(10) Indíquese la jornada del trabajador.

(11) Se entenderá por «trabajador a tiempo completo comparable» a un trabajador a tiempo completo de la misma empresa y centro de trabajo con el mismo tipo de contrato de trabajo y que realice un trabajo idéntico o similar. Si en la empresa no hubiera ningún trabajador comparable a tiempo completo, se considerará la jornada a tiempo completo prevista en el convenio colectivo de aplicación, o, en su defecto, la jornada máxima legal.

(12) Indique la distribución del tiempo de trabajo según el convenio colectivo.

(13) Señálese lo que proceda y en caso afirmativo adjúntese el anexo si hay horas complementarias.

(14) Respetando lo establecido en el artículo 14.1 del Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre.

(15) Diarios, semanales, mensuales o anuales.

(16) Salario base, complementos salariales, plusas.

(17) Mínimo: 30 días naturales.

(18) Un mínimo del 25 % y un máximo del 75 %.

Anexo 8. Resumen de inversiones

	E.F.P	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inmovilizado Intangible	0	2.800,00	0	0	0	0
Investigación y desarrollo		0	0	0	0	0
Concesiones administrativas		0	0	0	0	0
Propiedad industrial		0	0	0	0	0
Fondo de comercio		0	0	0	0	0
Aplicaciones informáticas		2.800,00	0	0	0	0
Derechos de transpaso		0	0	0	0	0
Inmovilizado material	0	1.587,00	0	0	2.000,00	0
Terrenos		0	0	0	0	0
Edificios/Construcciones		0	0	0	0	0
Instalaciones		0	0	0	0	0
Maquinaria		0	0	0	0	0
Uillaje		0	0	0	0	0
Mobiliario		0	0	0	0	0
Equipos proceso informático		1.587,00	0	0	2.000,00	0
Elementos de transporte		0	0	0	0	0
Otro inmovilizado material		0	0	0	0	0
Inversiones inmobiliarias	0	0	0	0	0	0
Terrenos		0	0	0	0	0
Construcción		0	0	0	0	0
Inversiones financieras	0	0	0	0	0	0

	E.F.P	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Inversión	0	4.387,00	0	0	2.000,00	0
IVA Inversión		921,27	0	0	420	0
Total (+ IVA)	0	5.308,27	0	0	2.420,00	0

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9. Política de amortización

Años	Inversión	Años amortización
Año 1	Equipos informáticos	4
	Desarrollo de la página web	5
Año 4	Renovación equipos informáticos	4

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10. Estimación de ingresos año 2024

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Año 1	8110	8450	9335	10115	11015	11235	11130	11615	12170	12535	12790	13130	131.630
-2 kg	1175	1950	1925	2150	2300	2000	1975	2175	2200	2550	2475	2650	25.525
-5kg	2700	2340	2520	2880	2640	2970	3000	2610	2880	2640	2820	2790	32.790
-10kg	2975	2450	2415	2520	3150	3115	3185	3500	3525	3450	3850	3640	37.765
-20kg	1260	1710	2475	2565	2925	3150	2970	3350	3555	3915	3645	4050	35.550
TOTAL	8110	8450	9335	10115	11015	11235	11130	11615	12170	12535	12790	13130	131.630

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11. Estimación de ingresos 2024 - 2028

Ingresos por ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Productos	0	0	0	0	0
Mercadería	0	0	0	0	0
Servicios	131.630,00	189.810,46	273.760,72	394.772,53	487.990,78
TOTAL	131.630,00	189.810,46	273.760,72	394.772,53	487.990,78

VENTAS SERVICIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción Unidades					
Envío de paquete hasta 10kg	5.395	7.553	10.574	14.803	17.763
Envío de paquete hasta 20kg	3.950	5.530	7.742	10.841	13.009
Envío de paquete hasta 2kg	5.105	7.147	10.007	14.011	16.814
Envío de paquete hasta 5kg	5.465	7.651	10.710	14.993	17.990
Precio P.M.P.					
Envío de paquete hasta 10kg	7	7,21	7,43	7,65	7,88
Envío de paquete hasta 20kg	9	9,27	9,55	9,84	10,14
Envío de paquete hasta 2kg	5	5,15	5,3	5,46	5,62
Envío de paquete hasta 5kg	6	6,18	6,37	6,56	6,76
Ingresos totales					
Envío de paquete hasta 10kg	37.765,00	54.457,13	78.564,82	113.242,95	139.972,44
Envío de paquete hasta 20kg	35.550,00	51.263,10	73.936,10	106.675,44	131.911,26
Envío de paquete hasta 2kg	25.525,00	36.807,05	53.037,10	76.500,06	94.494,68
Envío de paquete hasta 5kg	32.790,00	47.283,18	68.222,70	98.354,08	121.612,40
TOTAL SERVICIOS	131.630,00	189.810,46	273.760,72	394.772,53	487.990,78

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12. Estimación de costes variables 2024

Año 1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
-2 kg	822,5	1365,0	1347,5	1505,0	1610,0	1400,0	1382,5	1522,5	1540,0	1785,0	1732,5	1855,0	17.867,5
-5kg	2025,0	1755,0	1890,0	2160,0	1980,0	2227,5	2250,0	1957,5	2160,0	1980,0	2115,0	2092,5	24.592,5
-10kg	2337,5	1925,0	1897,5	1980,0	2475,0	2447,5	2502,5	2750,0	2777,5	2695,0	3025,0	2860,0	29.672,5
-20kg	1050,0	1425,0	2062,5	2137,5	2437,5	2625,0	2475,0	2775,0	2962,5	3262,5	3037,5	3375,0	29.625,0
TOTAL	6235,0	6470,0	7197,5	7782,5	8502,5	8700,0	8610,0	9005,0	9440,0	9722,5	9910,0	10182,5	101757,5

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 13. Estimación de compras 2024 - 2028

Compras	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materias Primas	0	0	0	0	0
Mercadería	0	0	0	0	0
Servicios	101.757,50	146.671,42	211.515,09	304.893,37	376.859,62
TOTAL	101.757,50	146.671,42	211.515,09	304.893,37	376.859,62

COMPRAS SERVICIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades de compra					
Envío de paquete hasta 10kg	5.395	7.553	10.574	14.803	17.763
Envío de paquete hasta 20kg	3.950	5.530	7.742	10.841	13.009
Envío de paquete hasta 2kg	5.105	7.147	10.007	14.011	16.814
Envío de paquete hasta 5kg	5.465	7.651	10.710	14.993	17.990
Precio P.M.P.					
Envío de paquete hasta 10kg	5,5	5,66	5,83	6	6,18
Envío de paquete hasta 20kg	7,5	7,72	7,95	8,19	8,44
Envío de paquete hasta 2kg	3,5	3,6	3,71	3,82	3,93
Envío de paquete hasta 5kg	4,5	4,64	4,78	4,92	5,07
Compras totales					
Envío de paquete hasta 10kg	29.672,50	42.749,98	61.646,42	88.818,00	109.775,34
Envío de paquete hasta 20kg	29.625,00	42.691,60	61.548,90	88.787,79	109.795,96
Envío de paquete hasta 2kg	17.867,50	25.729,20	37.125,97	53.522,02	66.079,02
Envío de paquete hasta 5kg	24.592,50	35.500,64	51.193,80	73.765,56	91.209,30
TOTAL SERVICIOS	101.757,50	146.671,42	211.515,09	304.893,37	376.859,62

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 14. Servicios exteriores

	% de incremento anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arrendamientos		0	0	0	0	0
Reparación y conservación	5%	1.320,00	1.386,00	1.455,30	1.528,07	1.604,47
Serv. prof. independientes	5%	2.000,00	2.100,00	2.205,00	2.315,25	2.431,01
Primas de seguros	5%	350	367,5	385,88	405,17	425,43
Suministros		0	0	0	0	0
Gastos de viaje	5%	1.800,00	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91
Transportes		0	0	0	0	0
Comisiones		0	0	0	0	0
Publicidad y promoción	9%	5.433,63	5.922,66	6.455,70	7.036,71	7.670,01
Otros gastos		0	0	0	0	0
Total Servicios Exteriores		10903,63	11666,16	12486,38	13368,93	14318,83

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 15. Gastos de personal

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo administrativo			13.261,25	16.390,91	16.882,63
Sueldo director	20.400,00	21.012,00	21.642,36	22.291,63	22.960,38
Sueldo responsable de marketing				12.748,48	22.510,18
Sueldos y salarios	20.400,00	21.012,00	34.903,61	51.431,02	62.353,19
S.S administrativo			4.177,29	5.163,14	5.318,03
S.S director	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
S.S responsable de marketing				4.015,77	7.090,71
Seguridad social	3.500,00	3.500,00	7.677,29	12.678,91	15.908,73
Otros costes salariales	0	0	0	0	0
Incentivos	0	0	0	0	0
Total	23.900,00	24.512,00	42.580,90	64.109,92	78.261,92

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 16. Cuenta de resultados provisional

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Importe neto de la cifra de negocios	131.630,00	189.810,46	273.760,72	394.772,53	487.990,78
Variac. existencias prod. terminados	0	0	0	0	0
Trabajos para inmovilizado	0	0	0	0	0
Aprovisionamiento	-101.757,50	-146.671,42	-211.515,09	-304.893,37	-376.859,62
Otros ingresos de explotación	0	0	0	0	0
Gastos de personal	-23.900,00	-24.512,00	-42.580,90	-64.109,92	-78.261,92
Otros gastos de explotación	-10903,63	-11666,16	-12486,38	-13368,93	-14318,83
Amortización de inmovilizado	-956,75	-956,75	-956,75	-1.456,75	-1.060,00
Otros resultados	0	0	0	0	0
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-5.887,88	6.004,13	6.221,60	10.943,56	17.490,41
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
Gastos financieros	-520	-404,6	-279,97	-145,37	0
RESULTADOS FINANCIEROS	-520	-404,6	-279,97	-145,37	0
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	-6.407,88	5.599,53	5.941,63	10.798,19	17.490,41
Impuestos sobre beneficios	0	0	0	0	0
RESULTADO DEL EJERCICIO	-6.407,88	5.599,53	5.941,63	10.798,19	17.490,41

Fuente: Elaboración propia

Anexo 17. Amortización del inmovilizado

Inmovilizado Intangible

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Investigación y desarrollo	0	0	0	0	0
Concesiones administrativas	0	0	0	0	0
Propiedad industrial	0	0	0	0	0
Fondo de comercio	0	0	0	0	0
Aplicaciones informáticas	560	560	560	560	560
Derechos de transpaso	0	0	0	0	0
E.F.P.	0	0	0	0	0
Total	560	560	560	560	560

Inmovilizado Material

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Terrenos	0	0	0	0	0
Edificaciones y construcciones	0	0	0	0	0
Instalaciones	0	0	0	0	0
Maquinaria	0	0	0	0	0
Utillaje	0	0	0	0	0
Mobiliario	0	0	0	0	0
Equipos de proceso informático	396,75	396,75	396,75	896,75	500
Elementos de transporte	0	0	0	0	0
Otro inmovilizado material	0	0	0	0	0
E.F.P.	0	0	0	0	0
Total	396,75	396,75	396,75	896,75	500

Resumen

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inmovilizado intangible	560	560	560	560	560
Inmovilizado material	396,75	396,75	396,75	896,75	500
Inversiones inmobiliarias	0	0	0	0	0
Total	956,75	956,75	956,75	1.456,75	1.060,00

Fuente: Elaboración propia

Anexo 18. ROADPAX en medios de comunicación

Cope Ávila: https://www.cope.es/emisoras/castilla-y-leon/avila-provincia/avila/herrera-en-cope-en-avila/videos/avila-emprende-conocemos-los-proyectos-roadpax-casa-pilar-20230330_2221023

Tribuna Universitaria Salamanca:

https://www.instagram.com/p/CttQkd8s_VQ/?igshid=MTc4MmM1YmI2Ng%3D%3D